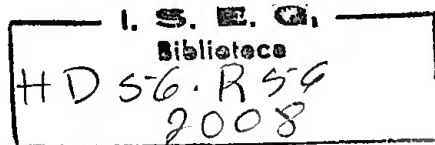


RESERVADO



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Licenciada: Maria de Fátima Gomes Pina de Oliveira Ripado

MESTRADO EM GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Reformulação da Tese

BALANCED SCORECARD

Dificuldades sentidas na implementação

MARIA DE FÁTIMA GOMES PINA DE OLIVEIRA RIPADO

Orientador: Mestre Jorge Manuel Nunes Monteiro

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor António Palma dos Reis

Vogais: Doutor Fernando Manuel Pereira da Costa Brito e Abreu

Mestre Jorge Manuel Nunes Monteiro

Licenciada Ana Maria Marques Ribeiro dos Santos Lucas

Lisboa, 12 de Novembro de 2008



BALANCED SCORECARD - DIFICULDADES SENTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO

Maria de Fátima Gomes Pina de Oliveira Ripado

Mestrado em: Gestão de Sistemas de Informação

Orientador: Mestre Jorge Monteiro

Provas concluídas em:

Resumo

Esta dissertação teve como objectivo encontrar os Factores Críticos de Sucesso (FCS) subjacentes à implementação de um projecto de *Balanced Scorecard*.

Para que fosse possível identificar os Factores Críticos de Sucesso foram efectuadas consultas através da revisão bibliográfica disponível sobre o tema de modo a encontrar os indicadores que constituem os mesmos.

Pretendeu-se perceber se os indivíduos que fizeram parte dessas implementações nas organizações identificadas tiveram em conta esses FCS para determinar se o projecto foi ou não um sucesso.

Para tal foi aplicado um questionário à amostra de 12 indivíduos, de 5 organizações em Portugal que iniciaram um projecto de *Balanced Scorecard* ou projectos similares de implementação de *KPI's* em que se pretende identificar os FCS implementados.

Como não foi encontrada uma escala (questionário) testada na literatura científica, teve que se construir um questionário de raiz com base em múltiplos artigos que se encontram referenciados no Anexo II desta dissertação. A partir deles criaram-se as dimensões e indicadores respectivos para a construção do questionário.

Pelo facto da amostra ser reduzida, decidiu-se complementar a nossa análise com entrevistas para enriquecer a nossa base informacional. As entrevistas serviram para avaliar a percepção de cada entrevistado relativamente ao sucesso do projecto. Esta percepção foi codificada com uma variável que assume os valores sucesso ou insucesso.

Obteve-se assim, uma abordagem mista conjugando uma análise qualitativa e quantitativa, devido ao limitado número da amostra.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, *KPI's*, métricas, *BSC*, *framework*, relação causa-efeito, mapas estratégicos, *web*, factores críticos de sucesso, *dashboards*

DIFICULDADES SENTIDAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Maria de Fátima Gomes Pina de Oliveira Ripado

Mestrado em : Gestão de Sistemas de Informação

Orientador: Mestre Jorge Monteiro

Provas concluídas em:

Abstract

This dissertation had the objective of finding the Critical Success Factors (CSF) that are related to a successful implementation of a Balanced Scorecard Project.

In order to identify the Critical Success Factors, there were made deep consultations to the existing bibliography about this subject in order to find out which indicators constitute the CSF.

It was also intended to understand if the individuals that were involved in those Project implementations within the organizations took into account those CSF to determine if the project was successful or not.

For that purpose, a questionnaire was applied to our sample of 12 individuals of 5 organizations in Portugal that initiated the implementation of a Balanced Scorecard or similar projects based on KPI's implementations where it is intended to identify the CSF that were implemented.

As there was not found a scale (questionnaire) in the scientific literature, we had to build one from scratch based in that literature that is detailed in the Annex II of this dissertation. From this literature dimensions and indicators were created, for the construction of the questionnaire.

Because the sample was reduced, it was decided to complement our analysis with an interview in order to increase our informational base. The interviews served to evaluate the perception of each interviewed about the success of the project. This perception was codified with a variable that assumes the values of success and no success.

It was conducted a mixed approach by conjugating a qualitative and quantitative analysis due to the reduced number of the sample.

Key-words: Balanced Scorecard, KPI's, metrics, BSC, framework, causal-effect relationship, performance, driver, strategic maps, workshop, web, critical success factors, dashboards

Agradecimentos

Agradeço ao meu marido, todo o apoio demonstrado, ajudando-me sempre que possível a levar a cabo este projecto.

Agradeço ao Prof. Palma dos Reis por ter acreditado neste projecto e de me ter transmitido todo o seu apoio e determinação para o concluir com sucesso.

Ao meu orientador Jorge Monteiro pela partilha de conhecimento e informação, factores fundamentais na realização desta dissertação,

Um louvor ao Professor Pereirinha pela sua elevada competência e profissionalismo na condução do processo que esteve em curso nesta dissertação.

Um agradecimento especial à minha família, especialmente aos meus pais por me darem todo o apoio e força na concretização de mais um projecto na minha vida académica.

Um sincero agradecimento a todos os que apoiaram a sua realização sobretudo todas as pessoas que responderam aos questionários e que disponibilizaram parte do seu tempo para uma entrevista e que por isso tornaram possível a realização deste estudo.

Não posso deixar de agradecer a disponibilidade e ajuda de Sandra Barão, na sua preciosa ajuda com a ferramenta SPSS para poder retirar o máximo de informação criteriosa com os poucos dados que estavam disponíveis.

Um agradecimento especial à PSE – Produtos e Serviços de Estatística, Lda, pela sua disponibilidade e apoio para a utilização da ferramenta SPSS.

Por último, um grato tributo à Sandra Catarino, Ermelinda Esteves, Elsa Cardoso que foram incedíveis na ajuda e dedicação ao projecto na componente de análise e revisão.

Glossário

BSC – Balanced Scorecard.

FCS – Factores Críticos de Sucesso

Bottom-up – ascendente; método ou procedimento que parte do mais baixo nível de

Dashboard – painel de instrumentos; quadro de instrumentos

ERP – Iniciais de enterprise resource planning. Aplicações que sustentam uma parte ou totalidade das funções e processos de negócio de um empresa

Framework – estrutura; conjunto de elementos e suas interligações constituindo a base de um sistema ou projecto

Gap analysis - intervalo de tempo ou espaço ; análise de um intervalo de tempo

Intranet – rede que utiliza a mesma tecnologia da Internet, mas que foi concebida para a utilização interna de uma organização

Roadmaps – caminhos, orientações, mapas

Top-down – descendente; qualificação de um método ou procedimento que parte do mais alto nível de abstracção para o mais baixo nível abstracção para o mais alto nível

Web – Diminutivo de World Wide Web, rede mundial

OLAP – Online Analytical Processing

EIS – Enterprise Information System

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities, threats

Índice

Resumo	2
Abstract	3
Agradecimentos	4
Glossário	5
PARTE I – ENQUADRAMENTO	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard que devem ser tidas em linha de conta na implementação	16
1.2 Problema de Investigação	18
1.3 Objectivo de investigação	20
PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA	22
2. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) – FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	23
2.1 O Desenho da Implementação	23
2.1.1 Como identificar uma abordagem de implementação adequada?	24
3. IMPLEMENTAÇÃO DO BSC- FALHAS A EVITAR	29
3.1 Porque existem falhas no Balanced Scorecard	29
PARTE III – METODOLOGIA	38
4. METODOLOGIA	39
4.1 Processo de investigação	39
4.2 A aplicação dos estudos de caso	42
4.3 Sustentabilidade metodológica	45
4.3.1 Método dos Estudos de Caso	47
4.3.2 Desenho dos Estudos de Caso	48
4.3.3 Preparação, Recolha e Análise	50
4.3.4 Análise e Conclusão	52
PARTE IV – ESTUDOS DE CASO: 12 INDIVÍDUOS DE 5 ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS	53
5. ESTUDOS DE CASO	54
5.1 O Questionário: sua construção	60
5.1.1 Análise Mann-Whitney: sucesso ou insucesso com base no questionário	63
5.1.2 Análise de frequências a cada uma das questões do questionário aplicado aos 12 indivíduos	70
5.2 Análise de conteúdo das entrevistas efectuadas aos 12 indivíduos das organizações estudadas	81
5.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas tendo em conta a variável sucesso e insucesso da implementação do projecto de BSC	82
5.2.2 Análise da Variável: número de palavras-chave utilizadas nas entrevistas semi-estruturadas	88
PARTE V – RESULTADOS ESPERADOS	91
6. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES	92
Bibliografia	100
ANEXOS	105
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	106
ANEXO II – BIBLIOGRAFIA DE SUPORTE À CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO	116
ANEXO III – GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS	128

ANEXO IV – RESUMO GLOBAIS DAS ENTREVISTAS.....	129
ANEXO V – ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	134

Quadros e Figuras

Figura 1-Mapa Estratégico	13
Figura 2- Definição de Indicadores de Gestão.....	14
Figura 3- Visualização de um Dashboard Dinâmico.....	15
Figura 4- Dashboard Dinâmico de um Centro de Suporte ao Cliente.....	15
Figura 5 – Perspectivas de Balanced Scorecard	17
Figura 6 – Esquema a mostrar os níveis que auxiliam implementação de software de BSC	25
Figura7 – Barreiras à implementação da estratégia	35
Figura 8 – Barreiras à execução da Estratégia.....	36
Figura 9 – Processo de investigação.....	40
Figura 10 – Investigação Qualitativa e Quantitativa	46
Figura 11 – Método dos Estudos de Caso.....	48
Figura 12 – Caracterização do Universo	55
Figura 13 – Indivíduos que responderam ao Questionário e fizeram Entrevista.....	56
Figura 14 – Indivíduos que responderam ao Estudo e Questionário.....	58
Figura 15 – Departamentos que responderam ao Questionário	59
Quadro 1- Dimensões do Questionário e Factores Críticos de Sucesso (FCS)	61
Quadro 2 – Identificação do Questionário por Organização	63
Quadro 3 – Resposta ao Questionário de acordo com as respostas Sim/Não	70
Figura 16 – Análise das respostas ao questionário (sucesso ou insucesso).....	71
Quadro 4– Análise das entrevistas : sucesso ou insucesso.....	83
Quadro 5 – Quantificação das respostas positivas – sucesso do projecto.....	85
Figura 17- Questões consideradas como fundamentais para o sucesso e insucesso.....	87
Figura 18– Frequência dos conceitos-chave	88
Quadro 6– Análise das entrevistas e questionário : palavras-chave do projecto	89
Quadro 7 - Artigos Utilizados para a qualificação das questões da Dimensão A (Grupo1):	116
Quadro 8- Artigos para qualificação das questões da Dimensão B (Grupo 2):	117
Quadro 9 - Artigos para a qualificação das questões da Dimensão C (Grupo 3):.....	118
Quadro 10- Artigos para a qualificação das questões da Dimensão D (Grupo 4):.....	119
Quadro 11 - Artigos para a qualificação das questões da Dimensão E (Grupo 5):	120
Quadro 12 - Artigos para qualificação das questões da Dimensão F (Grupo 6):	121
Quadro 13 - Artigos para a qualificação das questões da Dimensão G (grupo 7):.....	122
Quadro 14 - Artigos para qualificação das questões da Dimensão H (Grupo 8):.....	124
Quadro 15 - Artigos para qualificação das questões Dimensão da I (Grupo 9):	126
Quadro 16: Artigos para qualificação das questões da Dimensão J (Grupo 10):.....	127
Quadro 17 - Perguntas guião para as entrevistas.....	128
Quadro 18 – Entrevista ao Grupo Financeiro.....	129
Quadro 19 – Entrevista a um Ramo das Forças Armadas.....	130
Quadro 20 – Entrevista a um Instituto da Administração Pública.....	131
Quadro 21 – Entrevista a uma Empresa de Serviços Partilhados do Sector dos Transportes	131
Quadro 22 – Entrevista a uma Empresa de Distribuição de Correspondência.....	132
Quadro 23 – Análise de Frequências do Grupo A:	134
Quadro 24– Análise de Frequências do Grupo B:.....	135
Quadro 25 – Análise de Frequências do Grupo C:	137
Quadro 26 – Análise de Frequências do Grupo D:	138
Quadro 27 – Análise de Frequências do Grupo E:.....	139
Quadro 28 – Análise de Frequências do Grupo F:.....	140
Quadro 29 – Análise de Frequências do Grupo G:	142

Quadro 30 – Análise de Frequências do Grupo H:	144
Quadro 31 – Análise de Frequências do Grupo I:	145
Quadro 32– Análise de Frequências do Grupo J:	152

PARTE I – ENQUADRAMENTO

Nesta Parte I iremos abordar as seguintes questões:

- Introdução
 - Enquadramento de um *Balanced Scorecard*
 - Problema de Investigação
 - Objectivo de Investigação

1. INTRODUÇÃO

Tendo em consideração o desenvolvimento actual do mundo empresarial, onde a concorrência é cada vez mais feroz, a capacidade empreendedora de tomar decisões rápidas torna-se determinante para o crescimento sustentado das empresas.

Esta situação de sustentabilidade só é viável se em tempo oportuno tivermos a informação necessária disponível, baseada em dados fidedignos e actuais, com os indicadores correctos e alinhados com a estratégia da empresa. Essa necessidade de informação disponível, quase *on-line*, baseada em *KPI's (Key Performance Indicators)* tornou-se uma vertente fundamental para os gestores de topo e para a própria sobrevivência das organizações.

A razão deste tema ser considerado tão pertinente e actual, prende-se com o facto de cada vez mais organizações se debruçarem sobre esta problemática, tal como referem Angel e Ramperstad (2005), que salientam com base numa estimativa que 65% a 70% de organizações adoptaram *Balanced Scorecards* e que a sua utilização tem vindo a aumentar progressivamente.

Por outro lado, a gestão da avaliação de desempenho – *Corporate Performance Management* – tem vindo a obter uma maior relevância nas organizações, como demonstra o resultado de um inquérito realizado a 450 directores financeiros (oito dos quais portugueses) em 35 países, onde se conclui que a maior prioridade destes profissionais, face aos accionistas, prende-se com a avaliação de desempenho do negócio. Esse estudo encontra-se plasmado na revista Exame de Junho de 2004, onde mostram as prioridades fundamentais para o directores financeiros, destacando-se a avaliação de desempenho do negócio, o risco, a previsão, o planeamento e orçamento, a eficiência de custos, o talento e por último os controlos e regulamentações. (Marques, J., 2002).

Neste contexto, as empresas têm de adoptar instrumentos de gestão, como é o caso do *Balanced Scorecard*, que passo a designar de *BSC* nalgumas partes da dissertação, que as ajudem a competir neste cenário e a manter de forma permanente elevados níveis de desempenho para conseguir proporcionar um crescimento sustentado e baseado em informação obtida de uma forma eficaz, rápida, estruturada e flexível, factores determinantes para o seu desenvolvimento e equilíbrio. Para isso, é necessário identificar e acompanhar os factores

críticos de sucesso, em todas as suas vertentes quando olhamos para um projecto de implementação de *Balanced Scorecard*.

Também a forte evolução tecnológica e em particular ao nível das tecnologias de informação (TI), veio revolucionar o potencial de soluções lançadas para o mercado por inúmeras empresas de software e colocados à disposição das empresas, reforçando a ideia de que este tema faz parte das preocupações dos gestores. Com base neste pressuposto faz sentido o investimento na melhoria destas ferramentas de suporte à gestão e à decisão, assim como na escolha acautelada da solução de software mais adequada para a automatização de um projecto desta natureza.

Na verdade, o *Balanced Scorecard* deverá conter 5 elementos que estabeleçam uma visão mais eficaz ao contrário da visão popular de ser apenas um conjunto de métricas (British Foundation, 2005):

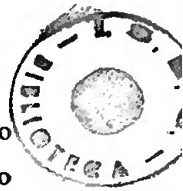
- 1 – Ligações com a Estratégia
- 2 – Métricas eficazes ou *KPI's*
- 3- Objectivos ajustados
- 4 – Planeamento de acções
- 5 – Pacote de Software

Este ultimo ponto é referido por alguns autores como é o caso de Paul R. Niven (2006) e ainda de Olve, N. and Sjostrand, A. (2006) em que nas suas abordagens referem como sendo de extrema importância o elemento de decisão e escolha acertada do pacote de software que irá permitir automatizar e agilizar todos os processos inerentes à implementação de um *Balanced Scorecard*.

Contudo, para que exista capacidade de entrega de valor para os gestores, existe uma fase anterior onde é necessário fazer um trabalho prévio sobre uma implementação correcta de todo um projecto de *Balanced Scorecard*.

Este trabalho prévio traduz-se da definição clara que pode ser apresentada de várias formas, seja de uma forma tecnológica, cultural ou processual que se traduz numa questão crucial para uma posterior adopção de sucesso por parte dos gestores de topo, que irão beber essa informação para a transformarem em conhecimento, através dos resultados dos indicadores disponibilizados.

Sempre que se fala em implementações do *Balanced Scorecard* considera-se que a sua construção é um processo de gestão e que só poderá ser efectuado caso exista o envolvimento activo e o compromisso efectivo da gestão de topo da organização. Considera-se que muitas

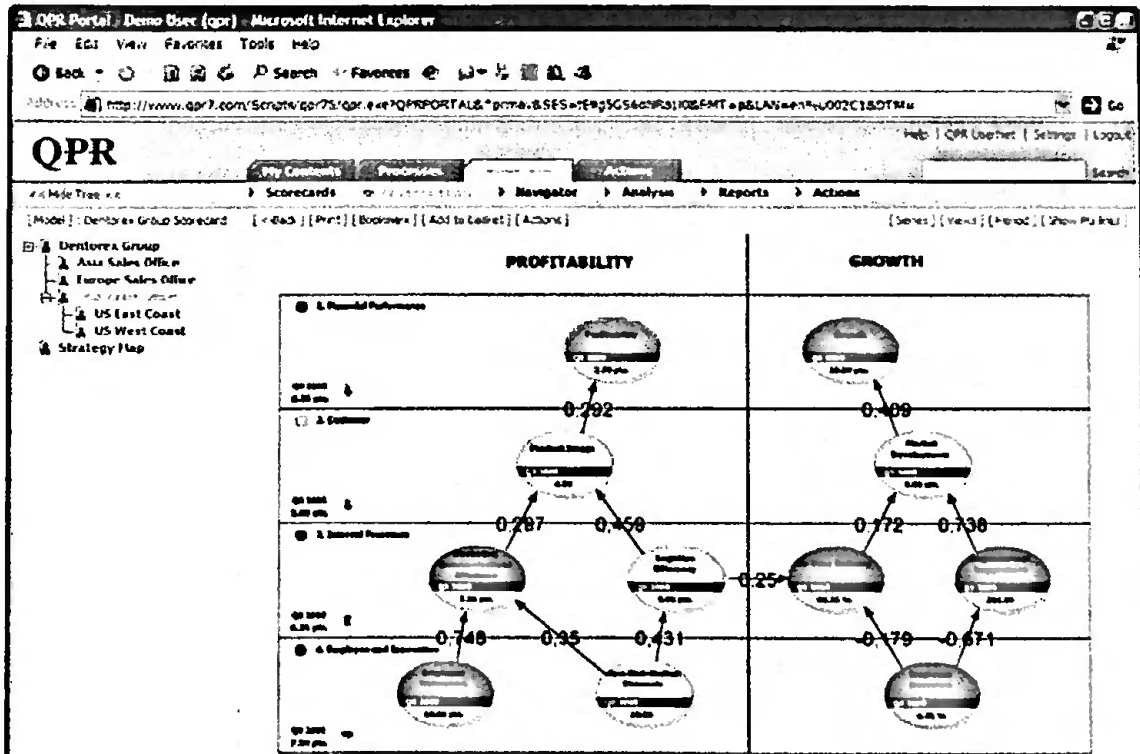


vezes os *Balanced Scorecards* são desenvolvidos a um nível de gestão inferior e só depois são apresentados à direcção de topo, que nem sempre os aceitam e mantendo-se fora de tudo quanto foi decidido por outras pessoas da organização hierarquicamente abaixo deles. A gestão de topo, será aquela que melhor entende a estratégia da organização com todas as suas implicações e como tal deveriam ser elas a fazer o esboço do *Scorecard*, embora os restantes colaboradores possam desenvolver as medidas detalhadas e os sistemas necessários para garantir os dados regulares (British Foundation, 2005).

A título exemplificativo, mostramos de que forma um *Balanced Scorecard* pode ser apresentado, podendo deste modo ter uma representação do que podemos considerar um *Balanced Scorecard* ou *Dashboard*. No caso do *Dashboard*, a visualização é mais adequada a métricas e indicadores, sem ter em conta uma exaustividade das 4 perspectivas que fazem parte da metodologia de *Balanced Scorecard*.

Na Figura abaixo (Figura 1) temos a representação de um mapa estratégico de um *Balanced Scorecard*, com as relações causa-efeito:

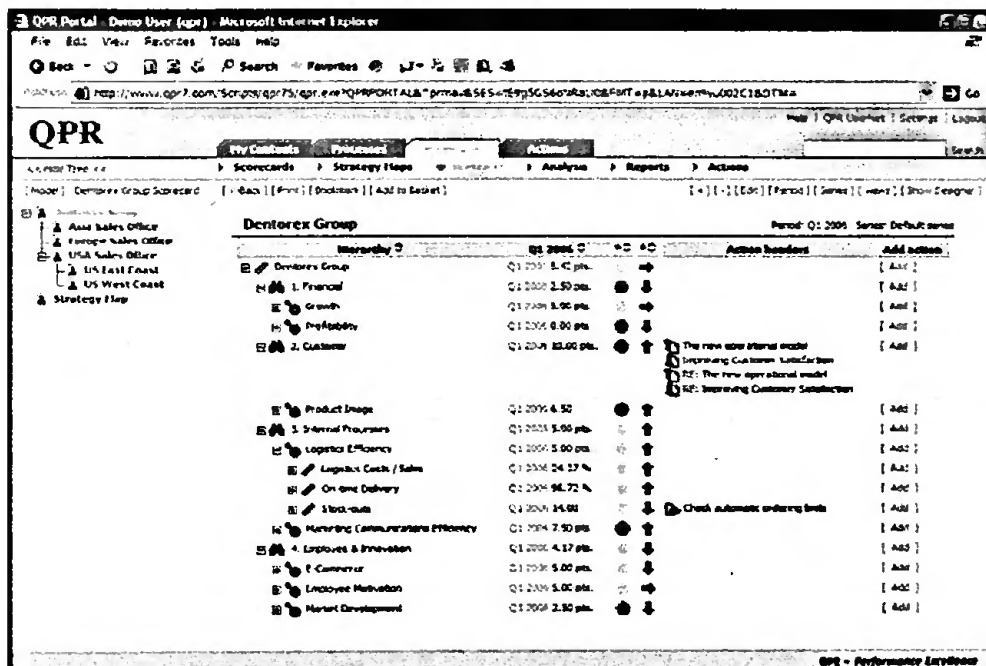
Figura 1-Mapa Estratégico



Fonte :QPR (2008)

Ainda na vertente de um *Balanced Scorecard*, temos na Figura seguinte (Figura 2), a visualização de como podemos definir os indicadores de gestão, ou as métricas que irão permitir guiar-nos sobre quais os objectivos a atingir e qual a distância que estamos desses mesmos objectivos, podendo ser visualmente mostrados através de cores ou semáforos:

Figura 2- Definição de Indicadores de Gestão

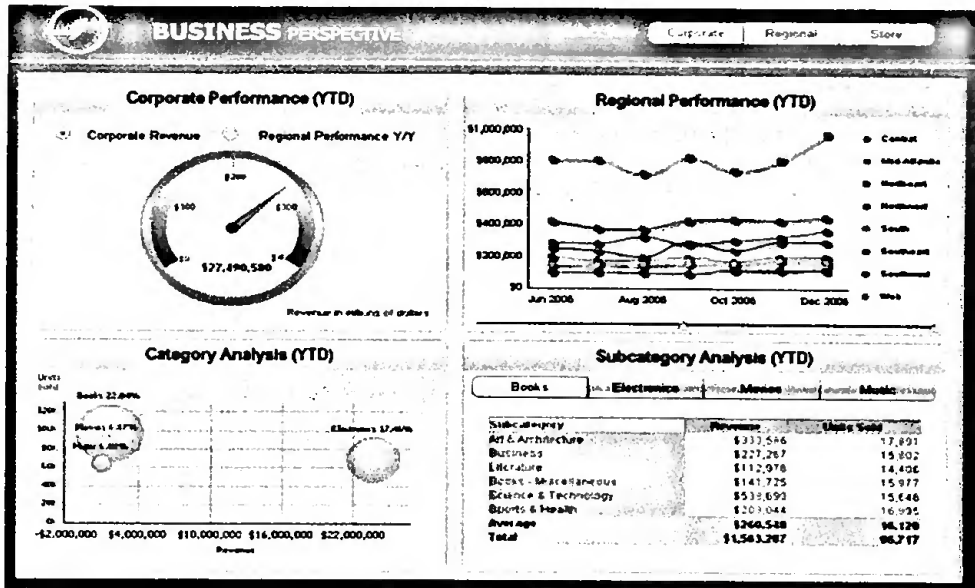


Fonte :QPR (2008)

Para que possamos ter uma outra visualização de algumas abordagens que encontramos ao longo dos inquéritos efectuados, achou-se interessante mostrar o conceito de *Dashboard*, sem a metodologia de *Balanced Scorecard* e muito utilizado nas empresas por não ter necessidade de uma abordagem muito rigorosa de metodologia associada.

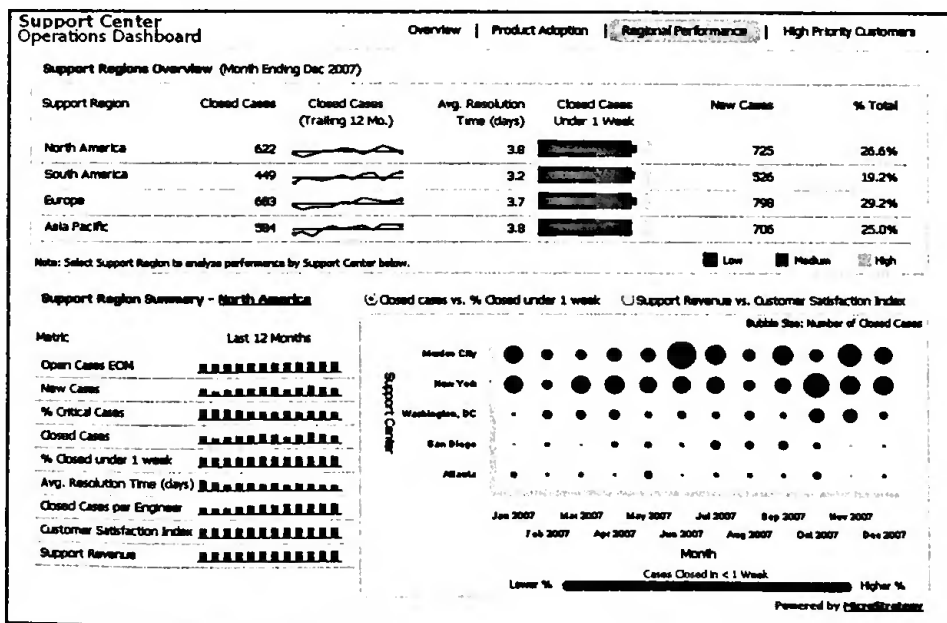
Assim na Figura 3 e na Figura 4, mostramos dois exemplos de *Dashboards* muito utilizados nas organizações para substituírem o *Balanced Scorecard* e terem uma plataforma de Business Intelligence que lhes permite fazer uma gestão com base em indicadores de gestão, métricas e objectivos:

Figura 3- Visualização de um Dashboard Dinâmico



Fonte :Microstrategy(2008)

Figura 4- Dashboard Dinâmico de um Centro de Suporte ao Cliente



Fonte :Microstrategy(2008)

Um dos sistemas de gestão mais utilizados para otimizar a medição do desempenho organizacional é o *Balanced Scorecard*, também conhecido pela sigla *BSC*, desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School em Boston e David P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative* sediada em Lincoln, Massachusetts (Roest, 1997).

Segundo os próprios criadores, o *BSC*, quando foi desenvolvido em 1992, apenas media os indicadores e não se definia como estratégia. Na altura tinha-se o entendimento de que confiar exclusivamente em indicadores financeiros poderia induzir as empresas a opções erróneas, já que estas medidas se concentram em resultados, consequência de acções passadas. Com base nesta premissa, as medidas do desempenho financeiro foram complementadas com outros vectores do desempenho futuro. No entanto, recomenda-se que os objectivos e indicadores do *BSC* – financeiros e não financeiros – tenham como ponto de partida a visão e a estratégia da organização. Deste modo, o *BSC* converteu-se numa ferramenta para a gestão da estratégia (Kaplan et al., 2001).

Epstein et al. (1998) afirmam que implementar o *BSC* significa introduzir uma mudança na organização, não sendo um processo fácil. As mudanças afectam a disponibilidade de informação relacionada ao desempenho dentro da empresa e isto pode representar uma ameaça, ou seja, modificar o equilíbrio de poder dentro da organização.

De facto, as empresas que implementam um sistema de gestão de desempenho necessitam de um alinhamento e compromisso interno muito forte. Por essa razão, o factor compensação pode ser muito importante, para que as pessoas adoptem este tipo de ferramentas.

1.1 As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard que devem ser tidas em linha de conta na implementação

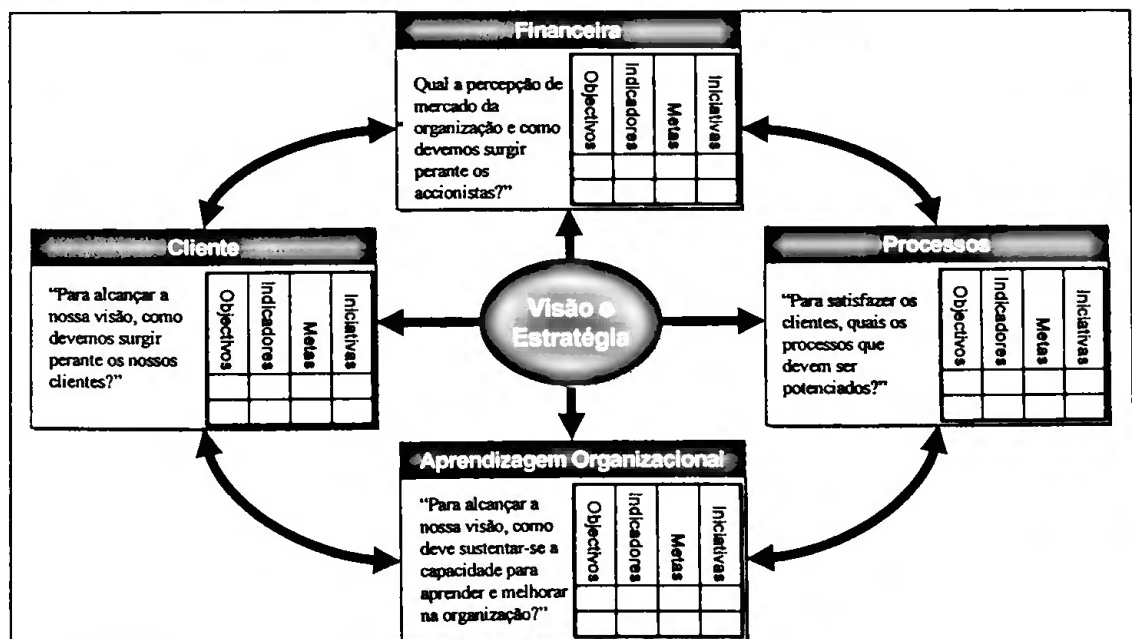
Baseando-nos nas descrições do *Balanced Scorecard*, deveremos ter em conta as 4 perspectivas que suportam este *framework* de gestão de desempenho, pois todas elas são factores condicionantes do sucesso de implementação de um sistema de *Balanced Scorecard*, sucesso esse, que se reflectirá na adopção em pleno das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos de negócio internos e crescimento por aprendizagem.

O modelo de *Balanced Scorecard* tem como objectivo básico o de fornecer informação sobre as quatro perspectivas atrás mencionadas e para cada uma delas são definidos objectivos estratégicos, estabelecendo-se entre estas uma relação de causa – efeito, através dos mapas estratégicos, para atingir resultados futuros. Os mapas estratégicos fazem parte da abordagem e metodologia do *Balanced Scorecard* e que são a base para que a organização tenha em mente a contribuição de cada perspectiva e qual o impacto que o resultado de uma terá na outra. O *Balanced Scorecard* inicia-se com uma descrição da estratégia, que é o mapa estratégico. O mapa estratégico é um conjunto de relações de causa e efeito, como vimos na figura 1.

Com esta abordagem procura-se o total comprometimento da gestão e uma implementação pouco complexa em que todos os membros da organização contribuam de forma directa ou indirecta para o sucesso do projecto.

Fazendo referência às quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1996) temos uma realidade ajustada a cada uma delas, sendo que o que acontece é que a empresa para atingir os objectivos (perspectiva financeira), terá que dar resposta às solicitações do mercado (perspectiva cliente). Para conseguir dar resposta a estes dois objectivos, é fundamental conseguir ter processos internos eficientes que lhe permitam a operacionalidade eficaz e eficiente (perspectiva dos processos internos) que só poderão ser atingidos se conjuntamente a empresa investir em investigação e desenvolvimento (perspectiva crescimento por aprendizagem). Esta ligação entre as perspectivas é evidenciada na Figura 5.

Figura 5 – Perspectivas de Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton(1996⁹)

Entendemos neste caso específico não ser importante enumerar as características de uma forma detalhada de cada uma das perspectivas, dado que nesta dissertação nos iremos focar em abordar algumas das metodologias testadas e estrutura adequada para uma implementação de sucesso e as características de cada uma delas já são sobejamente tratadas na enorme diversidade de literatura existente sobre esta temática.

Kaplan et al. (1997) afirmam que o *BSC* reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica através do qual o desempenho organizacional é medido de forma equilibrada sob as quatro perspectivas. Esta medição contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos activos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Salerio e Webb (2003) observaram que se o *BSC* for devidamente implementado e consistentemente empregue, os *Scorecards* podem ajudar algumas organizações a articularem e a comunicarem melhor a sua estratégia, medir os *drivers* da sua performance e detectar a superioridade de uma estratégia sobre outra. Eles concluíram que os *Scorecards* ainda não estão a ter uma performance muito forte na parte de planeamento, estabelecimento de objectivos e alinhamento de iniciativas.

De facto, todos estes autores manifestam a sua preocupação no facto de a adopção destes sistemas de avaliação de desempenho estarem ainda num estágio imaturo, mas que é uma ferramenta adequada e importante para a medição do seu sucesso tendo em conta a estratégia definida pela organização.

1.2 Problema de Investigação

A questão fundamental das barreiras de implementação num sistema de *Balanced Scorecard* é algo a que a comunidade científica e de gestores não tem obtido muitas respostas tendo sido sempre reforçado mais os benefícios que poderão advir da utilização de um sistema de *Balanced Scorecard*, bem como a informação sobre as características desta metodologia e para

que serve. Esta ilação é retirada, após muita pesquisa bibliográfica efectuada no âmbito de encontrar dados que servissem como sustentação a este trabalho.

É contudo fundamental compreender o que deve ser evitado quando se pretende enveredar por um projecto desta envergadura a fim de que se obtenham os máximos benefícios e se evite a confrontação com as barreiras que possam vir a ser criadas e assim diminuir os benefícios de uma metodologia que pode trazer grandes ajudas a uma implementação da estratégia de qualquer organização

Numa primeira parte e abordagem, esta dissertação começa por apresentar de que forma os diversos autores consideram ser os factores críticos de sucesso para a implementação de um *BSC* para assim evitar as dificuldades ou barreiras que possam existir na correcta implementação de um *Balanced Scorecard*.

Têm surgido alguns autores que se têm debruçado sobre esta problemática como é o caso de Hatch, T. (2005) num estudo de caso sobre a implementação do *Balanced Scorecard* na Gulf States onde identificou que a forma para se ter uma implementação bem sucedida dever-se-á ter em conta um conjunto de 20 melhores práticas, cujos tópicos principais se inserem nos seguintes três pontos a um nível mais macro:

- ⇒ Motivação estabelecida para implementar um sistema de *Balanced Scorecard*
- ⇒ Um ambiente organizacional de suporte
- ⇒ Uma arquitectura de sistema de *Balanced Scorecard* bem definida

Também Davis, S. (2000) se debruçou sobre o desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* para poder provar a sua eficácia. A escolha do autor para a sua dissertação, foi direccionada para o sector financeiro (Estudo de Caso) onde faz uma análise exaustiva de uma implementação de um *BSC* por ter achado que esta problemática não estava suficientemente tratada pela comunidade científica. Segundo ele, ao implementar correctamente um *Balanced Scorecard* numa organização, é muito mais fácil encorajar um alto nível de compromisso para com os objectivos estratégicos das unidades de negócio, pelo facto de haver atributos positivos que levam a uma aceitação mais eficaz.

Por outro lado, Malmi, T. (2001) refere, no seu Estudo sobre o *Balanced Scorecard* em empresas finlandesas, que, embora muitas empresas não tenham levado a cabo a implementação na sua forma de pureza, no que respeita metodologia de *BSC*, a implementação neste país tem vindo a aumentar, não só pelo esforço de venda das empresas fornecedoras das

soluções, mas também porque os consultores têm conseguido cada vez mais a sua adopção: o *BSC* tornou-se uma moda de gestão.

Também Kaplan e Norton (2001, p. 369 et seq.) nos falam de que no caso do *BSC*, também sucedem problemas na fase de implementação. Assim, tanto pela importância que o *BSC* vem assumindo entre as organizações, mas também face à existência de potenciais obstáculos na sua adopção e implementação, cabe pesquisar e discutir este aspecto com os intervenientes de empresas que implementaram ou estão a implementar esta ferramenta de gestão.

Relativamente à problemática que gira em torno das dificuldades ou não da implementação, Kaplan e Norton (1992, 1996*) definem que o *Balanced Scorecard* tem muitas características que o diferenciam de outros sistemas de medidas de desempenho. Tendo em conta a importância referida por estes peritos e muitos outros, bem como a crescente adesão das organizações a estes *frameworks* com o objectivo de os ajudar na tomada de decisões correctas e atempadas, torna-se determinante questionar quais as dificuldades que as organizações sentiram durante todo o processo de implementação.

Pretende-se com esta dissertação procurar compreender o que a comunidade científica e de gestores conseguiram consolidar e sintetizar nalguns dos seus trabalhos de pesquisa e de análise empírica e factual em que ajudaram a ter uma ideia de quais os pontos mais relevantes para nos servir como base de suporte a uma correcta implementação de *Balanced Scorecard* (*BSC*).

Todos estes autores referem esta problemática, no entanto, é importante perceber que existem dificuldades encontradas, não obstante a indicação de metodologias “milagrosas” .

1.3 Objectivo de investigação

“Quais as dificuldades que podem surgir num processo de implementação do *Balanced Scorecard*? Quais os factores críticos de sucesso?”

O principal objectivo desta dissertação é identificar quais os Factores Críticos de Sucesso (FCS) que contribuíram para o sucesso da implementação de um projecto de *Balanced*

Scorecard e perceber se esses FCS foram levados a cabo pelas organizações que implementaram o *BSC*.

Para tal, foi necessário aplicar um questionário onde esses FCS estivessem evidenciados e assim obter a informação que nos permitisse aferir se os mesmos foram tidos em conta durante o projecto de implementação. Pareceu, pois, pertinente, investigar mais em detalhe de que forma os intervenientes nestes projectos levaram a cabo essas melhores práticas, consubstanciadas nos FCS identificados.

Como não foi encontrado um questionário testado, foi necessário proceder ao levantamento e pesquisa bibliográfica de implementações de *BSC* para poder construir um questionário com base nos conceitos-chave identificados e assim construir as dimensões e indicadores necessários para o questionário e aos Factores Críticos de Sucesso.

Com base na identificação desses FCS, pretendeu-se:

- Perceber, no geral, se o projecto de implementação de *BSC* acabou por ser ou não um sucesso;
- Descortinar a viabilidade de aplicação de um questionário como o que foi entregue aos indivíduos, para validar a sua futura utilização em trabalhos futuros.

A amostra conseguida para levarmos a cabo estes objectivos, foi de 12 indivíduos de 5 organizações em Portugal, pertencentes ao departamento de planeamento e controlo (DPC) e departamento de sistemas de informação (DSI):

- 1- Grupo financeiro
- 2- Grupo de distribuição de correspondência
- 3- Ramo das forças armadas
- 4- Instituto estatal
- 5- Empresa de serviços partilhados de uma empresa de transportes.

PARTE II – REVISÃO DA LITERATURA

Esta Parte II irá abordar as seguintes questões:

- A implementação *do Balanced Scorecard*- factores críticos de sucesso
 - O desenho de implementação
- Falhas na Implementação *do Balanced Scorecard*
 - Razões para falhas no *Balanced Scorecard*
 - Quais as barreiras que podem existir à implementação de um *BSC*

2. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) – FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

2.1 O Desenho da Implementação

Analisaram-se metodologias de implementação de *BSC* com o objectivo de verificar a sua aplicabilidade e de identificá-las como possíveis factores críticos de sucesso (FCS). O propósito da escolha e análise de uma metodologia que assenta nas mesmas premissas (baseadas no modelo clássico de Kaplan e Norton) é o de evidenciar que estas podem servir como um modelo base a ser utilizado, mas por vezes está longe de produzir os resultados pretendidos.

De facto, e tendo em conta muitas das investigações levadas a cabo por diversos autores, tem-se muitas vezes verificado a inaplicabilidade de algumas das metodologias, na medida em que tem colocado determinadas barreiras a algumas das implementações de *BSC*. Muitas empresas que consideramos como potenciais “clientes” da metodologia de *Balanced Scorecard* acabaram por não acatar a sua implementação por motivos que tem a ver com a complexidade da metodologia e que obriga a uma envolvimento e um compromisso dos intervenientes no projecto (antes, durante e após com a manutenção do *Balanced Scorecard*) e apoio da gestão de topo.

Na realidade e segundo alguns dos autores que referiram estas barreiras como Kaplan e Norton (2001) há que ter em conta alguns vectores neste tipo de projectos, como por exemplo:

Estratégia – a sua definição dever-se-á traduzir no *driver* que leve ao sucesso na organização, seja nas pessoas, seja nos processos;

Equipa – deverá ser motivada e ter o apoio da gestão de topo. Essa equipa deverá ser conhecedora dos objectivos que se pretendem atingir, necessitando de uma clara competência em sistemas de apoio à decisão;

Gestão de Mudança – cada pessoa que faça parte deste projecto deverá fazer parte de um plano de comunicação e ser envolvida de modo a perceber quais os objectivos que se pretendem da parte dela;

Metodologia – deverá representar um guião de implementação que se ajuste às necessidades da empresa, possibilitando os ajustamentos necessários.



2.1.1 Como identificar uma abordagem de implementação adequada?

De acordo com Kaplan e Norton (1996), os objectivos e medidas utilizados no *BSC* não são estabelecidos aleatoriamente. Eles são determinados a partir do estabelecimento da missão, visão e estratégia da organização, que são desdobrados em objectivos, indicadores, metas e iniciativas que dêem uma atenção de modo equilibrado aos factores críticos associados à concretização das necessidades dos accionistas, clientes, processos internos e crescimento por aprendizagem, de acordo com as quatro perspectivas. É quando estas acções decorrem que o *Balanced Scorecard* torna viável a administração de processos de gestão que sejam considerados como críticos e desde logo deve-se:

- Tornar a estratégia clara e bem definida;
- Estabelecer como prioritário a comunicação e associação de objectivos e medidas estratégicas;
- Definir um planeamento categórico e avançar com o estabelecimento de metas a atingir, bem como com o alinhamento de iniciativas estratégicas;
- Deverá ser conseguida uma melhoria da comunicação dos resultados e do que se pretendeu construir;
- Objectivar a melhoria da aprendizagem estratégica.

Para que um projecto seja devidamente adequado e ajustado a uma correcta construção de um *BSC* e de acordo com Kaplan e Norton, dever-se-á definir um conjunto de etapas que nos permitam produzir um *BSC* útil de forma a concretizar os objectivos pretendidos com este tipo de projectos:

- Identificar e definir uma arquitectura de indicadores;
- Conseguir chegar a acordo relativamente aos objectivos a definir;
- Poder escolher e começar a elaborar os indicadores e
- Definir a elaboração de um plano de implementação.

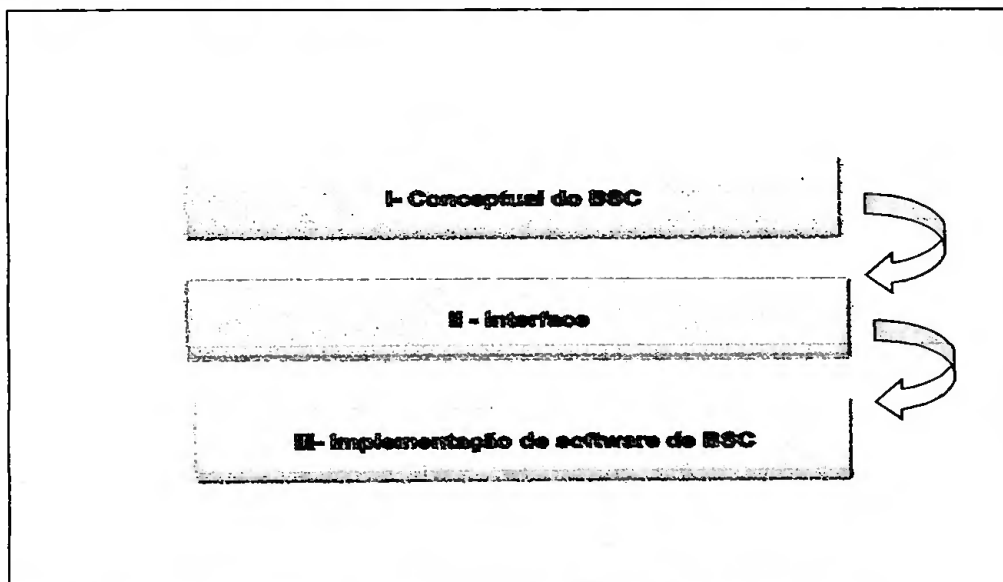
A estes quatro patamares e de acordo com a investigação efectuada através dos vários autores estudados, como é o caso de consultores da 2GC Active Management ou Hikage, O.K. et al (2006) teremos necessariamente, que incluir um 5º patamar, tendo em conta que ao plano de implementação, seguir-se-á a implementação da ferramenta propriamente dita de *BSC*, isto é, há que escolher um sistema de informação, traduzido num software adequado que permita concretizar e automatizar esta acção de implementação.

Segundo Hikage, O.K. et al (2006), num ambiente em que surge a necessidade de trabalhar de uma forma adequada a grande quantidade de informação para fazer face à competitividade, as tecnologias de informação e a implementação de um software de *BSC* assumem um papel preponderante.

Na Figura 6 que a seguir apresentamos, Hikage, O.K. et al (2006), definem um esquema de 3 níveis para a implementação de um software de *BSC*, em que o nível I representa a implementação do *BSC*, o nível II, representa a implementação do sistema de informação (requisitos de hardware, servidores, rede, etc) e o nível III será a implementação do software de *BSC* propriamente dito.

Este esquema de implementação torna-se demasiado simplista, na medida em que os conceitos são confusos e levam a uma interpretação errónea do que de facto implica a implementação de uma plataforma tecnológica. Este desenho deveria ter em conta no nível I, o desenho do *BSC*; no nível II, a implementação da plataforma tecnológica, com todos os requisitos associados de software e hardware; e o nível III, a implementação da plataforma tecnológica e ligações a todas as fontes de dados e de comunicações necessárias, bem como a integração de todo o ambiente.

Figura 6 – Esquema a mostrar os níveis que auxiliam implementação de software de *BSC*



Adaptado de : Hikage, Spínola, Laurindo (2006); Fonte: Hikage, Spínola; Tonini (2005)

Antes de concretizar essa implementação deverá ser contemplada uma primeira preocupação traduzida na elaboração de um documento ou na transmissão da informação através de uma

reunião ou *workshop* que possa comprovar a existência dessa vontade política, a fim de que toda a equipa envolvida e a envolver no projecto entenda esse processo, tenha a clara percepção do que vai acontecer e tenha o compromisso de topo necessário para isso.

Durante este processo é fundamental entrevistar os gestores de topo que construíram os indicadores e que definiram os objectivos a atingir. Essas entrevistas visam conhecer:

- ⇒ Os objectivos financeiros estabelecidos para a unidade organizacional;
- ⇒ Os temas primordiais para a organização;
- ⇒ Relações com outras unidades organizacionais.

Roest (1997) também menciona alguns pontos fundamentais, denominados por “regras de ouro”, que devem ser observados na implementação do *Scorecard*:

- 1) As métricas serão construídas com base na estratégia desenvolvida para a empresa. O *BSC* varia de acordo com factores ambientais externos e internos que levaram à decisão de implementá-lo.
- 2) O apoio da alta administração é essencial, e isto deve estar muito transparente para todas as pessoas envolvidas no projecto e na implementação do *BSC*.
- 3) O ponto de partida do *BSC* deve ser sempre entender a estratégia do negócio, pois esta é uma forma de obter a concordância quanto ao sistema (*framework*) a ser utilizado.
- 4) Os objectivos e medidas devem ser em número limitado porém, altamente relevantes, focalizados na melhoria, balanceados e fáceis de interpretar.
- 5) O intervalo de tempo entre análise e implementação não pode ser muito longo nem muito curto. Recomenda-se implementar um piloto possibilitando a aprendizagem, o refinamento e ampliação da implementação e que tenha a participação e comprometimento das pessoas.
- 6) Adoptar abordagens de cima para baixo (*top-down*) e de baixo para cima (*bottom-up*) fundamentadas nos objectivos estratégicos da empresa.
- 7) O *Scorecard* insere-se numa interligação muito estreita entre sistemas de informação e abordagens de medição do desempenho. Recomenda-se, a não vinculação do sistema de medição do desempenho ao imediato pagamento de recompensas evitando, assim, dar incentivos distorcidos às pessoas.
- 8) Considerar sistemas de comunicação como ponto de partida. Quando for óbvia a necessidade de se adoptar um sistema de informações para as medidas adoptadas, o pessoal do departamento de TI deve ser envolvido o mais cedo possível e o projecto ser simples.

- 9) Considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento. As medidas devem encorajar a melhoria e não penalizar a falta de desempenho, para que as pessoas comuniquem o benefício pretendido pela organização.
- 10) Nem todas as medidas podem ser quantificadas. Existem medidas em que a precisão é desnecessária e, nestes casos, pode-se utilizar aproximações. É mais importante identificar e obter indicativos de tendências do que números isolados.

A abordagem de Roest , traz uma nova visão para o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard* , nomeadamente a variável de compensação financeira para os que atingirem os seus objectivos. Esta variável tem bastante peso no sucesso, contudo, não pode ser vista como o factor mais preponderante, levando essa questão para um plano secundarizante em termos de importância. Todos os outros factores de sucesso se enquadram dentro das abordagens dos outros autores.

Na opinião de Lawson, R. et al (2005), existem três factores críticos de sucesso que devem ser considerados. Em primeiro lugar, um sistema de *Balanced Scorecard* deverá ser implementado pelos motivos certos, o que significa que a organização deve criar motivação; em segundo lugar, importa referir que se não houver um ambiente organizativo de suporte, também este sistema estará votado ao fracasso e por último, importa referir que a arquitectura e desenho da implementação devem estar muito bem definidas.

Também este autor é unânime em considerar que o suporte da organização e a motivação são preponderantes para o sucesso.

Entretanto, Boland, T. (2004), também surge com uma proposta de seis patamares que são fundamentais para o sucesso de uma implementação de *BSC*, que ele designa como uma *metodologia de gestão de performance empresarial*. Segundo este autor, para uma implementação efectiva e eficiente é necessário:

1. Desenvolver uma estratégia empresarial
2. Fazer o mapeamento objectivo da organização
3. Identificar oportunidades de melhorias e *KPI's*
4. Desenvolver um *scorecard* objectivo e relevante
5. Implementar os resultados baseados na gestão da mudança
6. Medir os resultados e refinar a metodologia

A teoria apresentada por Boland, T. é muito pouco abrangente nos seis patamares que apresenta, deixando de parte muitos outros factores críticos abordados por outros autores que estamos a analisar.

Ainda outra teoria respeitante à orientação de uma abordagem à implementação do *Balanced Scorecard* direccionada para o pagamento de compensações e referida aqui por McKenzie, F.C. and Shilling, M.D (1998), aponta nove linhas orientadoras para um desenho de incentivos e implementação:

- ⇒ Enfatizar alguma métricas-chave, uma vez que o excesso de métricas podem vir a tornar-se num problema nos planos de bónus, provocando falta de foco por parte das pessoas;
- ⇒ Focar-se em métricas que os participantes possam controlar, para que não haja motivos de queixa por parte dos executivos de verem os seus objectivos de unidades de negócio medidos para ambientes corporativos;
- ⇒ Evitar programas “tudo-ou-nada”, e pagar as compensações quando se atinge uma determinada “*milestone*”;
- ⇒ Equilibrar entre acuidade e simplicidade, criando uma solução de compromisso;
- ⇒ Incluir um elemento subjectivo apropriado, como o pagamento de uma compensação a comportamentos menos tangíveis, mas críticos para o sucesso;
- ⇒ Ter em conta a cultura corporativa, em que os programas de incentivo devem ser consistentes com a cultura desejada da organização;
- ⇒ Comunicar desde logo e continuar a comunicar, pois todos os programas de incentivos ou compensações devem ser correctamente entendidos;
- ⇒ Revisitar o desenho do programa assiduamente, na medida em que é importante reavaliar os incentivos regularmente;
- ⇒ Integrar com incentivos de longo-prazo, como é o caso de programas de compensação baseadas em opções de acções bolsistas, e programas de incentivos anuais, pois incentivos de curto-prazo leva a resultados de curto-prazo.

Mais uma vez, verificamos a inclusão das compensações financeiras ou outras para quem consiga atingir os seus objectivos. McKenzie, F.C. and Shilling, M.D, consideram esta variável como sendo a mais importante, ao contrario de Roest que considera esta variável importante, mas que não deverá distorcer o real objectivo de um *BSC*.

Parece um pouco exagerada a importância fulcral do tema compensações financeiras para uma implementação bem sucedida, no entanto, constitui sem duvida uma motivação muito forte para que se adoptem as regras que se impõem com refere Roest (1997) e outros autores com Boland, T. (2004) ou Lawson R et al(2005)

3. IMPLEMENTAÇÃO DO BSC- FALHAS A EVITAR

Apesar da sua grande popularidade e da crescente sofisticação da teoria e da prática a respeito da medição do desempenho, 70 por cento das implementações do *BSC* falham (Neely et al., 2000).

Muitos dos projectos de implementação de *Balanced Scorecard* incorrem em determinado tipo de falhas que podem ser identificadas. A razão de estarmos a identificá-las, tem a ver com o facto de as organizações que pretendam enveredar por um projecto deste tipo, devem tê-las em consideração, de modo a minimizá-las ou mesmo aboli-las. Para que se tenha uma visão mais clara sobre que tipo de falhas ou dificuldades estão associadas é importante detalhar aqui quais as que deverão ser tidas em consideração.

3.1 *Porque existem falhas no Balanced Scorecard*

As análises feitas por Angel, R. e Rampersad, H. (2005), consideram que devemos enveredar por um processo de implementação de um sistema de gestão de performance vendo a verdade que está por detrás do sucesso de um *BSC*. Para estes dois autores, ao pretendermos enveredar por um projecto de implementação de *BSC* devemos avaliar e questionar os seguintes pontos que possam estar menos bem definidos e que poderão levar a que ocorram determinado tipo de falhas:

- Objectivos do projecto pouco claros;
- Ter um *Business Case* demasiado generalista para justificação;
- Falta de envolvimento no projecto;
- Definição do âmbito pouco adequada;
- Demasiadas pessoas no projecto com funções pouco claras
- Confusão no âmbito: tarefas adicionadas ao projecto ou os objectivos alterados;
- Critérios de aceitação demasiado vagos com os resultados de difícil medição;
- Complexidade tecnológica subestimada;
- A gestão de mudança não ser reconhecida como uma necessidade.

Tem sido mostrado também que, muitos métodos, baseados apenas em indicadores financeiros já estão a sair fora dos métodos actuais, não havendo muitos trabalhos que refiram esta abordagem simplista e incompleta do *BSC* e os seus resultados (Ottoboni et al, 2002). Assim

sendo, o objectivo destes autores é analisar algumas dificuldades enfrentadas pelas organizações quanto à implementação de metodologias semelhantes ao *BSC*.

Esta análise não se coaduna com uma abordagem completa do *BSC*, pelo que se considera uma análise redutora, uma vez que apenas se limita a uma das várias perspectivas que deverão ser tidas em conta para um projecto de implementação de *BSC*.

O artigo que estamos a analisar de acordo com a descrição de Ottoboni et al(2002) está dividido em duas secções principais. A primeira delas trata do *BSC* como sistema de gestão estratégica do desempenho e a segunda dos aspectos críticos de sua implementação. É nesta segunda parte que se pretende focar a nossa atenção, para ajudar a entender como poderão ser vistos estes aspectos críticos na implementação destes sistemas.

Aspectos críticos da implementação

Ottoboni (2002) refere que segundo Neely et al. (2000), muitas pessoas descobrem que o processo de projectar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo. Existem duas razões para isso:

- **A primeira delas refere-se ao processo de decidir sobre o que medir.** Existem muitos erros que são cometidos, dificultando a sua implementação. Ao serem construídos os mapas estratégicos inerentes ao projecto do *BSC*, permite ter uma representação dos objectivos críticos e da sua relação entre eles (causa-efeito) e mostrar o impacto que vai ter na organização. Aqui o problema surge porque muitos gestores não têm uma correcta percepção dos mesmos, tratam muitas vezes os indicadores de forma individual e isso não reflecte a estratégia da organização.
- **A segunda razão refere-se ao processo de implementação.** Pode acontecer que não seja possível implementar as métricas definidas no contexto da organização, pois existem ainda as dificuldades oriundas de problemas políticos, de foco, infra-estrutura, etc. Nos problemas oriundos de políticas internas, surgem falhas provocadas pela pressão dos objectivos e resultados, levando a uma ocultação dos números e dados reais. Os problemas infra-estruturais surgem devido a um problema pela falta de centralização dos dados, inconsistência dos mesmos e o facto de não estarem relacionados entre si. Em último lugar, temos a falta de foco, nomeadamente provocada por processos muito longos de implementação.

Ottoboni et al (2002; pp.4), fazem referência a Letza (1996) que desenvolveu uma pesquisa sobre uma implementação em três empresas MC-Bauchemie Muller GmbH & Co. (materiais de

construção), Rexam Custom Europe (especializada em revestimentos industriais), e a AT&T (companhia de telecomunicações), chegando a um levantamento sobre os erros que se cometeram durante a implementação do BSC nestas organizações:

- Erro ao estabelecer uma prioridade sobre que factores devem ser levados em consideração: todos os factores da organização devem ser levados em consideração, mas deve existir uma prioridade em torno de alguns deles, ou seja, os que forem relevantes ao objectivo estratégico principal da organização.
- Erro ao pensar que algumas actividades da organização não precisam ser estudadas/incluídas no sistema de medição: todas as actividades da organização devem estar sujeitas às medições, caso contrário, não há contribuição para os objectivos estratégicos da companhia.
- Conflitos entre gestores/executivos: ocorrência de conflitos de egos, resultando na diminuição do nível de eficiência do fluxo de informações existentes na organização.
- Falhas na entrega de informações (ressalta-se a importância de um fluxo de informações correcto e “limpo” numa organização): uma informação entregue correctamente é a chave para uma estratégia bem sucedida.
- Falhas no funcionamento do alinhamento interno dos indicadores-chave entre o sucesso de curto e longo prazo de uma companhia, ao errar no equilíbrio entre desempenho financeiro de curto prazo e oportunidades de crescimento de longo prazo.
- Falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas e não assegurar que a comparação com concorrentes seja feita e somente comparar a organização com seu próprio passado.
- Falhas ao não desenvolver uma perspectiva múltipla, conjunta, envolvendo processos financeiros, relações entre clientes/mercado e motivação dos funcionários.
- Falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio, as prioridades da organização, e que não integre a organização de forma horizontal (através da funcionalidade) e vertical (através dos níveis de gestão).
- Falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo, que não avalie desempenhos e que não defina estratégias e medidas baseados em resultados.

Nestas falhas atrás representadas, parece-nos que uma delas, no terceiro ponto, (*todas as actividades da organização devem estar sujeitas às medições, caso contrário, não há contribuição para os objectivos estratégicos da companhia*), não está em consonância com as regras básicas de que os indicadores devem ser em numero reduzido, caso contrário torna-se num sistema pouco eficiente, sem capacidade de uma gestão capaz e operacional.

Um outro autor que nos alerta para aspectos críticos que podem surgir durante a implementação é Niven, P. R. (2005) em que também faz referência a 10 pontos críticos que podem surgir durante a implementação do *BSC*, devendo por isso ser evitados para que se chegue a um projecto bem sucedido.

1. **Falta de compromisso da gestão de topo** – esta é a única ligação que permite um projecto ir do principio ao fim pois sem o compromisso da gestão de topo qualquer projecto estará votado ao fracasso;
2. **Falta de conhecimento e formação em *Balanced Scorecard*** - a maior parte das organizações apenas fazem sessões de sensibilização, descurando as complexidades do modelo, detalhes do projecto, problemas típicos de implementação, etc;
3. **Falta de estratégia** - não é possível construir e implementar um sistema de gestão estratégica, sem estratégia. Tem que haver alinhamento do topo para baixo;
4. **Falta de objectivos para o programa de *Balanced Scorecard*** – se não houver objectivos específicos, que tipo de problemas é que o *BSC* vai resolver?
5. **Tempo** – a complexidade inerente ao projecto de *BSC*, como mapas estratégicos, definição de objectivos, etc, requer que sejam efectuados num horizonte temporal razoável, de dois a três meses, para que não se executem estas tarefas no último minuto, mas sim com cautela;
6. **Práticas de gestão consistentes** – o usos do *Balanced Scorecard* de uma forma eficaz, implica que exista um compromisso genuíno de processos de gestão que sejam consistentes e com objectivos holísticos inerentes ao próprio *BSC*;
7. **Falta de novas métricas** – ao utilizar-se as métricas existentes e não acrescentar e inovar, leva a que passado uns tempos os resultados sejam sempre os mesmos, enviesando assim o propósito do *BSC*;
8. **Terminologia** – todos necessitam de falar a mesma linguagem se estamos a utilizar métricas para orientar mudanças na nossa organização;
9. **Falta de efectuar desdobramento em cascata**- só pode haver alinhamento se for feito o efeito cascata por toda a organização e se permitir que cada empregado descreva de que forma contribui para o sucesso da organização;
10. **Ligações prematuras aos processos de gestão** – a transição de uma métrica para um sistema de gestão estratégica é um processo evolutivo natural para o sucesso do *Balanced Scorecard*

Schneiderman (1999) aponta, também, seis diferentes razões que, segundo ele, mostram porque a maioria dos *Balanced Scorecards* falham:

- 1) **As variáveis não financeiras** são identificadas incorrectamente como sendo os direccionadores primários da satisfação futura dos accionistas: uma medida financeira tem um peso muito maior para a organização do que as não-financeiras.
- 2) **Definição das melhores métricas:** enquanto as métricas financeiras receberam mais de um século de desenvolvimento e refinamento, as medidas não financeiras são mais recentes. Não é de se espantar que não existam padrões e que, na prática, as definições apresentem sérias e fatais falhas.
- 3) **Composição de metas no *Scorecard*:** o *BSC* necessita de ter metas específicas, baseadas no conhecimento dos meios que serão utilizados para alcançá-las, e no tempo previsto para esse alcance. No entanto, a maioria das metas do *Scorecard* são negociadas, sendo, contudo, necessário estabelecer um conjunto racional de metas, como meio de prever o que é alcançável.
- 4) **Utilização do *Scorecard*:** Sempre que for possível e se for sensato, as metas do *Balanced Scorecard* deverão ser desagregadas e desenvolvidas no sentido ascendente piramidal na organização e, deste modo, cada empregado entende qual é a sua parte no grande quadro e pode partilhar o conhecimento da sua contribuição para o sucesso global da organização.
- 5) **Estado da arte do processo de melhoria:** É essencial a análise das principais causas, verificação da melhoria, documentação das mudanças e reflexão sobre o processo de melhoria em si.
- 6) **Unir ambos os lados do *Scorecard*:** Medidas não financeiras representam as variáveis independentes, indicadores prospectivos ou de tendência de mudança enquanto que medidas financeiras representam as variáveis dependentes e são indicadores retrospectivos ou de ocorrência.

A empresa de consultores 2GC Active Management (2003), refere no seu artigo que podem existir quatro problemas fundamentais para a implementação do *Balanced Scorecard*, levando a que não haja uma transmissão efectiva dos seus benefícios, deixando uma organização com um peso em vez de um activo. Estes 4 problemas são:

Problema 1: Desenho inicial fraco - utilizar um desenho do *BSC* correcto é extremamente importante. Os factores que contribuem para esse desenho pobre são essencialmente três:

Problema 2: Não alinhamento do *Balanced Scorecard* com outros processos operacionais – para assegurar que os processos estão alinhados com os objectivos do *BSC*, há que rever e fazer

os ajustamentos necessários, não se podendo partir do princípio que os processos operacionais pré-existentes estão devidamente inseridos e alinhados.

Problema 3: Fraca integração do pensamento do BSC dentro da cultura da organização - senão for aceite dentro da organização, então o *BSC* vai falhar com certeza.

Problema 4: Falhar na utilização do *Balanced Scorecard* – só vai ajudar as organizações a implementar a sua estratégia se o *BSC* for devidamente utilizado:

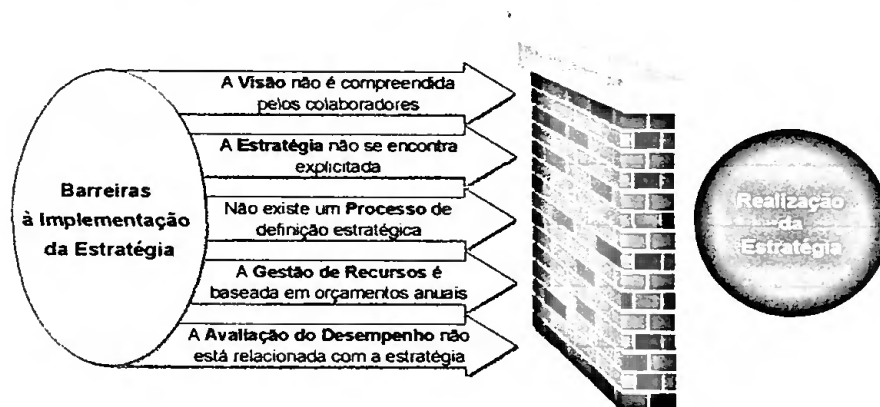
Na análise feita por Angel, R. e Rampersad, H. (2005), devemos ter em conta 10 aspectos que devem ser tidos em consideração quando nos propomos a um desafio tão abrangente e estratégico como é o do *Balanced Scorecard*. Ao definir um *roadmap* de implementação deve-se acautelar os erros que podem ocorrer:

- 1- Quando se dá uma maior importância às medidas financeiras e não às não financeiras por não se interligarem com os *drivers* do negócio;
- 2- Quando se definem números elevados de objectivos e métricas de desempenho, o que dificulta a organização definir uma prioridade que leve a uma melhoria gradual e ajustada;
- 3- Quando os dados obtidos são poucos e precários,
- 4- Quando ao definirmos fronteiras de análise entre os factores críticos de sucesso da organização e os factores críticos de sucesso dos empregados individuais, essas fronteiras são inadequadas;
- 5- Quando os gestores de topo não comunicam as alterações ou mudanças culturais de uma forma clara e continuada, suportada por regras de gestão que confirmam que a gestão que é levada a cabo é correcta e empenhada;
- 6- Quando um empregado tem uma postura de hostilidade perante as mensagens de gestão;
- 7- Quando é estabelecido um plano de compensação para os empregados que se foca demasiado no lado do dinheiro e muito pouco em entregar valores organizacionais, levando para uma cultura de “*what’s in it for me?*”;
- 8- Quando não existe a compreensão exacta de uma estratégia de negócio torna impossível a sua execução;
- 9- Quando é definido um plano de implementação cuja fundamentação na realidade é pouco consistente;
- 10- Quando existe um ambiente onde a desconfiança e a defensiva são uma constante.

Os modelos tradicionais não evidenciavam as políticas de avaliação de desempenho nem promoviam o planeamento e controlo da estratégia. Contudo e apesar de cientes das limitações que acarretam os modelos tradicionais de gestão, muitas organizações ainda continuam a apoiar as suas análises, exclusivamente em indicadores financeiros. Este facto deve-se sobretudo às

inúmeras barreiras existentes nas organizações no processo de implementação de sistemas de análise estratégica, como ilustrado na figura 7.

Figura7 – Barreiras à implementação da estratégia

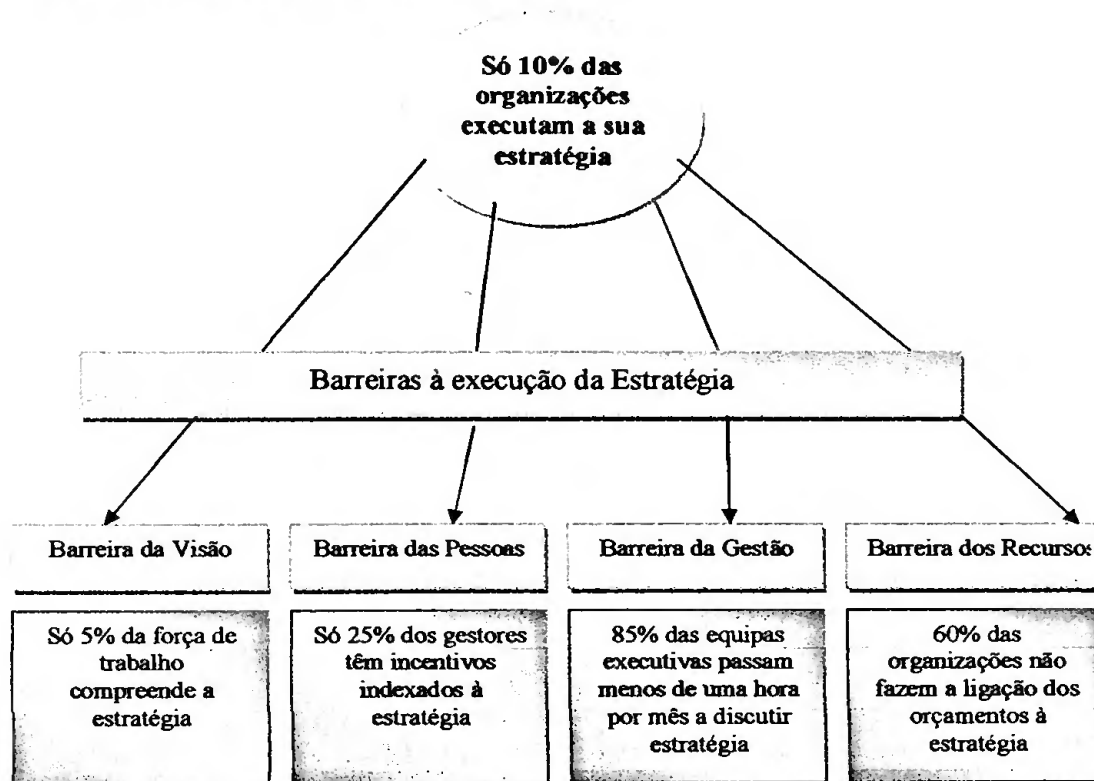


Fonte: Deloitte Consulting, (2000)

Não pode haver um factor de sucesso se não houver um entendimento do porquê da existência da organização e o que esta deseja atingir. O facto de não existirem planos estratégicos a médio e longo prazo, assim como uma ineficaz avaliação de desempenho, limitam as organizações na sua implementação de sistemas que lhes produzam informação para a análise da estratégia e consequentemente à execução da mesma. Portanto, sem uma visão do negócio, o gestor apenas se suporta numa análise de indicadores financeiros.

De acordo com uma citação muito mencionada num estudo da revista Fortune, feita por R. Charan and G. Colvin, (1999) revelou que 70% das falhas dos CEO não eram devidas a uma má estratégia, mas sim devido à incapacidade de executar. Robert S. Kaplan e David P. Norton, acreditam que a resposta reside na forma como se ultrapassa as quatro barreiras antes da estratégia poder ser efectivamente executada, representadas na figura 8.

Figura 8 – Barreiras à execução da Estratégia



Fonte: Niven, P.(2005) Adaptado de material desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton

Temos aqui evidenciado que se não houver um envolvimento de todos, a compreensão dos objectivos por parte de cada pessoa envolvida neste processo, não será possível executar a estratégia definida para uma organização.

Estas falhas identificadas pelos autores atrás referenciadas são de facto extensas para podermos referi-las e analisá-las exaustivamente. Parece-nos, no entanto importante referir aquelas que são mais vezes referidas pelos autores referidos neste capítulo 3 e que versam sobretudo sobre:

falta de compromisso da gestão de topo

má definição das métricas e dos indicadores

demasiados indicadores

falta de compensações financeiras pelos objectivos cumpridos

planos de implementação inconsistentes

não alinhamento com a estratégia da empresa

falta de tempo

PARTE III – METODOLOGIA

Neste capítulo iremos abordar as seguintes questões:

- Metodologia
 - Processo de investigação
 - A implementação da Metodologia do BSC e os Estudos de Caso em 12 pessoas de 5 organizações em Portugal
 - Sustentabilidade metodológica
 - O Questionário: sua construção

4. METODOLOGIA

4.1 Processo de investigação

O processo de investigação aqui apresentado teve por objectivo encontrar resposta para a nossa questão inicial da dissertação, isto é: quais os factores críticos de sucesso a ser tidos em conta num projecto de implementação de BSC e de que forma as organizações estudadas tiveram em conta esses FCS.

Para tal, foi feito inicialmente um levantamento que nos permite perceber quais os factores críticos de sucesso que devem ser tidos em conta para um projecto bem sucedido. Esses factores críticos de sucesso permitem-nos de certa forma compreender quais as orientações que deveriam ser tidas em consideração para que um projecto de *BSC* tenha sucesso.

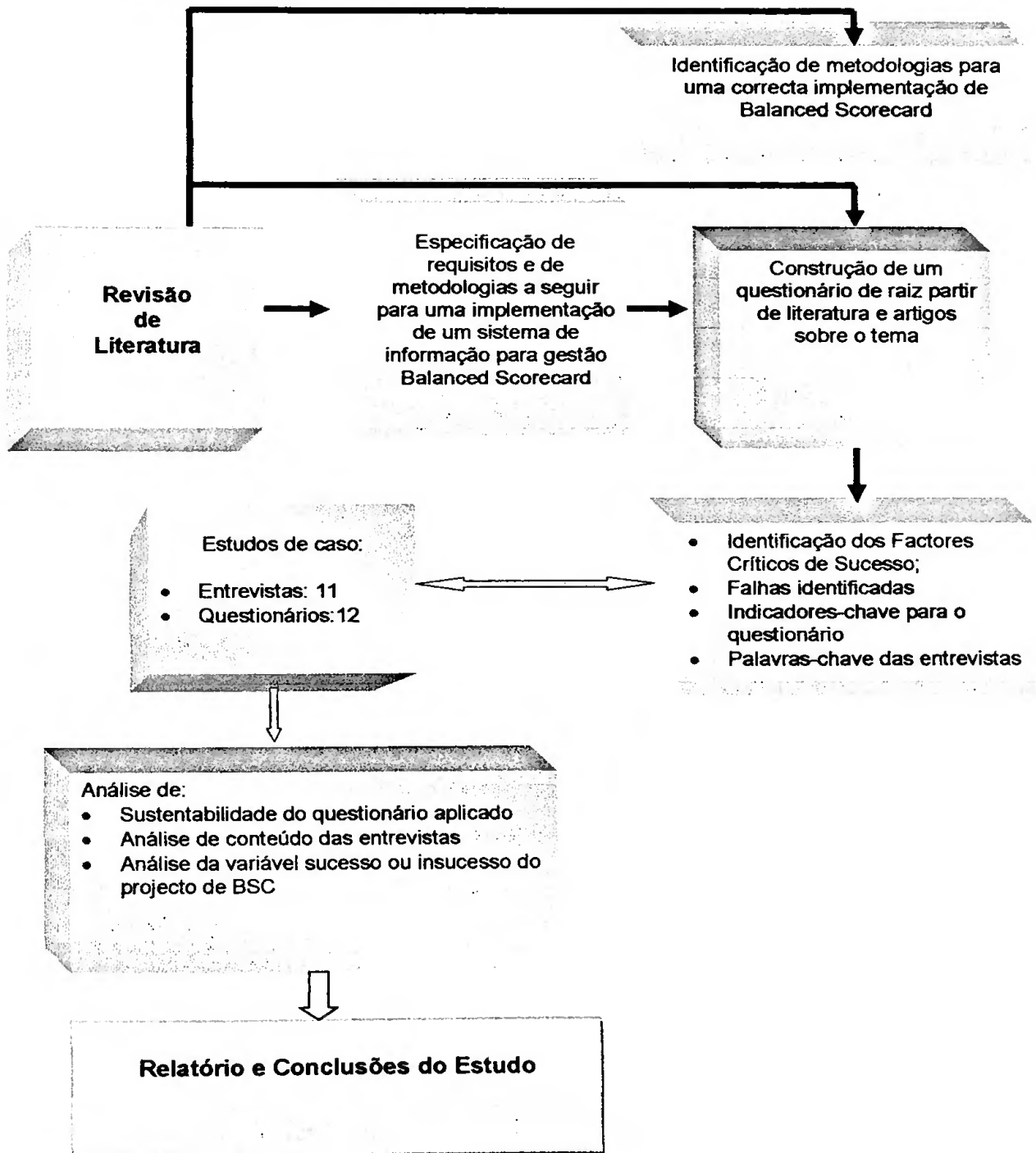
Por vezes a ausência de concretização dos factores críticos de sucesso e não seguimento das directrizes com rigor, prendem-se com vários factores, nomeadamente, culturais, comportamentais, processuais, organizacionais e tecnológicos, como poderemos verificar pelas respostas dadas aos questionários e ainda pelas entrevistas efectuadas aos indivíduos das organizações respondentes.

Esta metodologia teve em conta uma abordagem que permite dar-nos alguma informação relevante para entendermos os seguintes pressupostos de análise:

1. Ajudar a identificar quais os indicadores que podem ser mais relevantes para conseguir obter as respostas pretendidas;
2. Identificar o que foi importante para os interlocutores da nossa amostra e que contribuiu para uma implementação de sucesso de um *Balanced Scorecard*;
3. Perceber quais as questões que devem ser consideradas como uma base de trabalho no futuro, para um questionário sobre este tema em estudos que venham a ser efectuado;
4. Avaliar pelo grau das entrevistas quais os FCS mais relevantes na implementação e se essas respostas eram condizentes com as respostas dos questionários.

Para compreendermos como chegámos a esse entendimento, foi desenhado um processo de investigação que se apresenta na figura 9:

Figura 9 – Processo de investigação



O processo de investigação apresentou-se em três vectores principais:

- Na primeira parte foi efectuada a revisão de literatura que nos permitiu obter um enquadramento das várias teorias para uma implementação correcta dos *Balanced Scorecard*, inserida não só em metodologias sugeridas, barreiras sentidas na implementação, mas também sobre algumas experiências de alguns estudos de caso internacionais que nos deram uma ideia de como decorreram algumas implementações noutras organizações de outros países. O levantamento da informação de acordo com diversos autores, pretendeu mostrar as directrizes e recomendações dadas para que determinado tipo de erros não sejam cometidos e quais as orientações que devem ser seguidas.
- Em segundo lugar, foram levados a cabo estudos de caso em cinco organizações portuguesas, de vários sectores de indústria (banca, administração pública, serviços partilhados, distribuição de correspondência e defesa), para conhecer as suas realidades e experiências em projectos com este tema. Neste processo de investigação foram levadas a cabo várias entrevistas e foram efectuados inquéritos a 12 interlocutores que estiveram envolvidos na concretização desses projectos. Esses intervenientes nos processos faziam parte, essencialmente, dos departamentos de planeamento e controlo (DPC) e de sistemas de informação (DSI). Para tal recorremos à metodologia de estudos de caso, com um método de análise misto: qualitativo e quantitativo
- Finalmente e para compreendermos a importância do questionário: para que fosse objectivada informação relevante para um conhecimento mais detalhado sobre a implementação do *BSC* nessas organizações, foi construído um questionário que foi suportado em vários artigos de diversos autores, que se encontram detalhados no Anexo II desta dissertação.. Este tópico endereça a construção do questionário, com base em diversos artigos em que os respectivos autores elaboraram alguns estudos de caso, permitindo retirar alguns indicadores relevantes para a construção das perguntas do questionário. O questionário que foi aplicado à amostra das 12 pessoas respondentes e encontra-se no Anexo I deste trabalho.

4.2 A aplicação dos estudos de caso

Esta dissertação para além de analisar os factores críticos de sucesso na implementação de um BSC, descreve o que deverá ser evitado para que não existam determinadas falhas ou dificuldades. Descreve ainda a realidade de 5 organizações nas experiências que tiveram nas implementações através da aplicação de um questionário e entrevistas a 12 indivíduos dessas organizações que constituíram a nossa amostra.

A utilização de estudos de caso é apropriada neste trabalho, uma vez que a dissertação considera que o “contexto da vida real” confirma a questão teórica (Yin, 2003), em que ao analisarmos várias fontes de informação nos podem dar resposta à questão colocada, podendo por isso ter alguma validade para análises com poucos dados, como é o caso desta dissertação.

Ao avaliar os estudos de caso é fundamental questionar até que ponto as características de pontos fortes e pontos fracos dos métodos das tomadas de decisão racionais e sociais podem ser observadas e/ou confirmadas dentro do estudo de caso, e à luz desta descoberta, quais as implicações gerais que isto possa ter.

Nos casos que pretendemos analisar em concreto, foi tido em conta que deveriam ser consideradas as seguintes questões que podem ocorrer durante o processo de implementação, tal como referido por Kaplan e Norton (2001; p.369 et seq.):

Questões de transição

Situações que surjam após alterações de estrutura de governos ou organizações no seu sentido mais lato, reestruturações de direcção das organizações ou fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controlo e de liderança. Nestes casos as organizações, por vezes, retrocedem aos sistemas de gestão tradicionais, por iniciativa dos novos gestores.

Este tipo de questão foi tida em consideração nas organizações que nos facultaram a possibilidade de efectuar entrevistas, como complemento ao questionário.

Questões de projecto

Existem por vezes deficiências que decorrem do projecto, sendo relacionadas com a incapacidade de determinar correctamente a quantidade de indicadores e o tipo de métricas, não havendo um espelhar da estratégia, em todos os passos do processo de implementação do projecto. Normalmente são aplicações pontuais desgarradas e não integradas.

Também a partir deste tipo de questões podemos retirar muita informação das respostas que foram dadas ao questionário e das entrevistas que foram possíveis de efectuar durante este estudo.

Questões de processo

Contudo, as causas mais comuns de fracasso na implementação do *BSC* não são falhas de projecto, mas sim deficiências nos processos organizacionais. Os autores, referidos na parte II deste trabalho durante a revisão de literatura e que por serem demasiados não os vamos discriminar aqui, apontam, de uma forma resumida, as seguintes possibilidades, como sendo os factores críticos de sucesso:

- Falta de compromisso da gestão de topo;
- Envolvimento de poucas pessoas;
- “Encastelamento” do *Scorecard* no topo;
- Processos de desenvolvimento muito longos,
- O *BSC* como projecto de medição de ocasião única e não continuada;
- Tratamento do *BSC* como projecto de área de sistemas;
- Contratação de consultores inexperientes;
- Implementação do *BSC* apenas para fins de remuneração

Metodologicamente, optou-se por concentrar a investigação desta análise e pesquisa nas questões mais relevantes para o sucesso do *BSC*, de acordo com o referencial encontrado em Kaplan e Norton (2001). Procurou-se perceber de que forma as organizações portuguesas estudadas e as pessoas que fizeram parte destes projectos de implementação seguiram ou não as recomendações dos próprios autores, tendo em conta o que se entendeu como factores críticos de sucesso.

Procurou-se ainda perceber, se teriam ou não utilizado outra metodologia de suporte à implementação de *Balanced Scorecard*, como por exemplo a metodologia de Howard Rohm, da 2GC Active Management, FPNQ, Kaplan e Norton, ou outra metodologia recomendada por outros especialistas nesta temática.

Acima de tudo, pretendeu-se compreender se foi uma implementação bem sucedida e quais foram as contribuições para esse sucesso ou insucesso, mediante a escolha de palavras-chave mencionadas durante as entrevistas e que seriam mapeadas com os nossos factores críticos de sucesso.

Assim, os levantamentos efectuados procuraram identificar, sempre que possível, se os processos de implementação que as empresas estavam a efectuar se concentravam nalguns dos princípios da metodologia que Kaplan e Norton (2001) designaram como sendo os cinco princípios da organização focalizada na estratégia:

- A missão e os objectivos deverão estar alinhados com a estratégia da organização; a liderança como princípio das organizações focalizadas na estratégia;
- A implementação do *BSC* deverá ter em conta as melhores práticas e metodologias aconselhadas permitindo traduzir a estratégia em moldes operacionais, ou seja introduzir a estratégia através dos mapas estratégicos e *Balanced Scorecard*;
- Perceber de que forma o *BSC* está a ser utilizado para promover o alinhamento da organização para criar sinergias;
- Assegurar que ao utilizarmos e construirmos o *BSC* ele faça parte do dia a dia das pessoas da empresa, através do alinhamento da estratégia da empresa com a estratégia de cada um;
- A continuidade deverá ser a base para o processo da estratégia, o que implica que seja necessário implementar um processo de gestão da estratégia.

Além dos levantamentos acerca desses cinco princípios, procurou-se analisar também:

- As motivações ou objectivos do projecto *BSC* nas empresas analisadas;
- As barreiras identificadas durante o processo de levantamento, análise e construção;
- Dificuldades sentidas para pôr em prática o processo de implementação do *BSC*;
- Os benefícios esperados e/ou proporcionados, para a organização, até o momento, em decorrência da utilização do *BSC*;
- As lições aprendidas até ao momento com esse projecto;
- Os problemas no desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia, identificados, pelos autores, como: questões de transição, de projecto, e de processo;
- Os meios de comunicação utilizados entre os gestores para informar qual a estratégia;
- A pressão por resultados no curto prazo com vista à busca do equilíbrio entre diferentes perspectivas no *BSC*;
- Saber se houve algum tipo de incentivo para levar a cabo um projecto com sucesso;
- A existência de possíveis particularidades na realidade portuguesa;
- Potenciais desdobramentos nos projectos de *BSC*;
- Se o projecto foi um sucesso ou insucesso.

4.3 Sustentabilidade metodológica

Dada a dimensão da amostra (12 indivíduos) tentou-se analisar os dados que se conseguiram obter, não sendo por isso possível extrapolar as conclusões para o universo, uma vez que a expectativa de conseguir alguma representatividade, não foi atingida. Considera-se que será necessário alargar o horizonte temporal de estudo para poder abarcar o maior número possível de entidades e assim enriquecer os dados que nos permitem ter uma análise mais representativa e mais fidedigna da realidade. Esse horizonte temporal alargado poderá ajudar a conseguir uma amostra mais representativa.

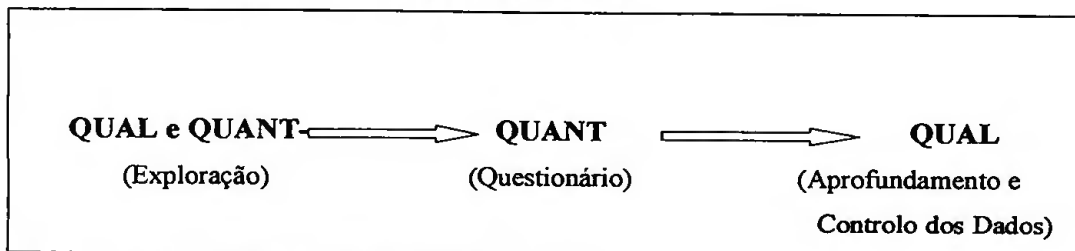
De acordo com os autores Hill, M. e Hill, A. (2005), pode ser razoável utilizar uma amostra com uma dimensão mais pequena, quando é pretendido usar uma análise de dados qualitativa. Uma amostra pequena evita complicações associadas com os métodos de amostragem, pois a escolha de uma amostra por métodos formais de amostragem requer muito tempo e é complexa.

Hill, M. e Hill, A. (2005, p.44) referem que “ é melhor fazer uma boa investigação de âmbito limitado do que uma investigação fraca de grande escala e, normalmente, nem o tempo nem os recursos disponíveis que os alunos dispõem são adequados para fazer uma investigação de grande escala.”

De acordo com Flick, U. (2005) as relações entre as análises quantitativas e qualitativas têm vindo a ser cada vez mais conjugadas num mesmo estudo, integrando e combinando a utilização de dados em que com a generalização dos resultados permite a aplicação de critérios qualitativos à investigação quantitativa e vice-versa, etc.

Também Kleining (1982) faz uma clara apologia dos métodos qualitativos ao evidenciar que os métodos quantitativos necessitam dos métodos qualitativos para explicar as relações que descobrem.

Esta combinação da análise qualitativa e quantitativa são objecto de adopção por vários autores em que definem vários planos de integração da investigação qualitativa e quantitativa, como é o caso de Miles e Huberman (1994,p.41) dos quais se reproduz a Figura 10, na medida que é aquele que se enquadra na nossa abordagem:

Figura 10 – Investigação Qualitativa e Quantitativa

Fonte: Adaptado de Miles e Huberman (1994, p.41)

No estudo desta dissertação e dada a limitação da amostra disponível foi conjugada esta prática de análise, tendo sido levado a cabo uma orientação para um estudo exploratório, com algumas entrevistas abertas que nos complementou a colecta de dados necessários ao entendimento do projecto levado a cabo pelos indivíduos.

Para além das entrevistas, a obtenção da informação necessária foi dada pela entrega de questionários a unidades de análise das organizações que foram contactadas, como foi o caso dos departamentos de planeamento e controlo e de sistemas de informação.

Esta conjugação de análise qualitativa e quantitativa, dando ênfase a uma análise qualitativa, foi também o método seguido por Rodrigues, L.L. e Sousa, G.P. (2001) na sua análise sobre o uso de *Balanced Scorecard* em Portugal, em que se pretende identificar a razão das empresas portuguesas usarem o *BSC* e por outro lado perceber se o *BSC* está associado a mudanças nos métodos de controlo de gestão. Pelo facto de considerarem o *BSC* um fenómeno recente em Portugal e pela dificuldade em obterem respostas quantitativamente significativas que lhes permitisse objectivar uma significância estatística, decidiram avançar para um método análise exploratória.

O estudo efectuado por Rodrigues, L.L. e Sousa, G.P. (2001) endereçado às 200 maiores empresas portuguesas, foi também orientado, neste caso, apenas para um dos departamentos (na pessoa do director financeiro). As expectativas para uma análise mais sustentada não foram concretizadas, uma vez que apenas 30% dos questionários foram possíveis de ser utilizados e como tal, a análise foi exploratória. Os resultados do estudo mostram que só 14% (28 empresas) utilizam o *BSC*, 7% estão a implementar e 8% estão a considerar implementar.

Como podemos verificar, a realidade que alguns dos estudos efectuados em Portugal nos mostram, leva-nos a uma análise estatisticamente menos sustentada, mas antes a uma análise

que se orienta para estudos de caso com algumas limitações, complementados pela análise dos questionários entregues aos indivíduos das organizações estudadas.

Soares Júnior, H. (2003) ao fazer a sua análise de implementação de *Balanced Scorecard* no Brasil, avançando por experiências comparadas nalgumas organizações, também veio consolidar a possibilidade de foco em apenas algumas organizações, não obtendo uma amostra significativa pela realidade de que poucas empresas ainda o estão a fazer. Nesta sua análise debruçou-se nas dificuldades encontradas e ganhos realizados em onze grandes organizações do Brasil. Dessas onze empresas, apenas duas delas (Siemens e Oxiteno), por serem aquelas onde foi conseguido obter entrevistas (cinco e três respectivamente), foram retratadas mais detalhadamente.

Ainda, para complementar a sustentabilidade desta metodologia de análise, convém referir Posayannant, S. and Charoenngam, C. (2005), que no seu estudo sobre a implementação de *Balanced Scorecard* num governo local na Tailândia, entrevistaram alguns dos directores e aplicaram questionários (120 directores, com 43 respostas, equivalendo a uma taxa de resposta de 36%).

Tendo seguido de alguma forma as metodologias e abordagens usadas e identificadas pelos autores, como é o caso de Rodrigues, L.L. e Sousa, G.P. (2001); Hill, M. M. e Hill, A. (2005), Flick, U. (2005), Soares Júnior, H. (2003), Posayannant, S. and Charoenngam, C. (2005), seguimos também uma abordagem e uma metodologia sugerida por Yin (2003).

Assim, e de acordo com Yin (2003) os Estudos de caso deverão seguir uma abordagem com os seguintes 4 passos:

- ⇒ Método dos estudos de caso,
- ⇒ Desenho dos estudos de caso,
- ⇒ Preparação recolha e análise,
- ⇒ Análise e conclusão.

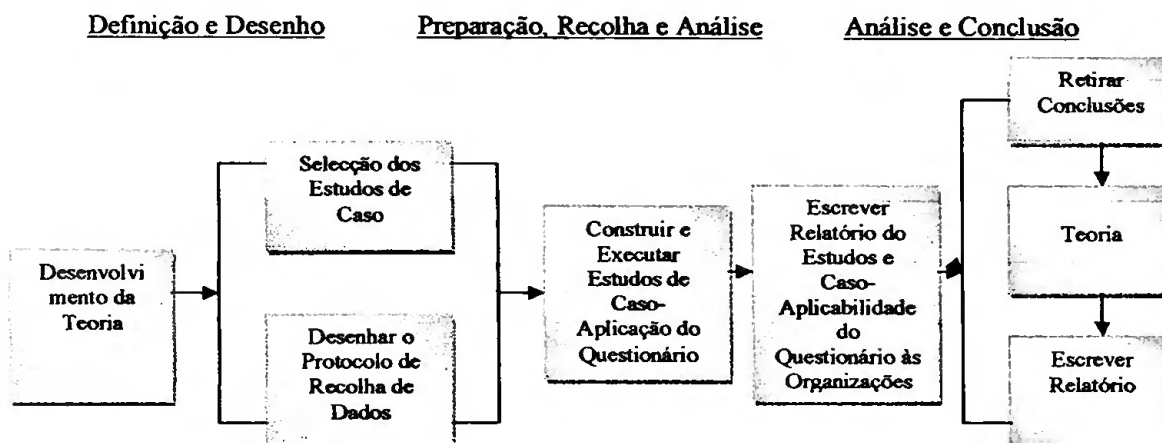
Vamos detalhar cada um destes passos, seguidos nesta dissertação:

4.3.1 Método dos Estudos de Caso

O Estudo de Caso tal como outras estratégias de investigação é um modo de analisar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos especificados previamente (Yin, R, 2003).

A Metodologia utilizada nesta Dissertação baseia-se nas regras preconizadas por Yin, R.. (2003), cuja aplicação segue o fluxo que está delineado na figura 11:

Figura 11 – Método dos Estudos de Caso



Fonte :Adaptado de COSMOS Corporation

4.3.2 Desenho dos Estudos de Caso

De acordo com a metodologia de Yin (2003) são necessários cinco componentes para o desenho de uma investigação, no que diz respeito aos estudos de caso. Esses componentes dividem-se em:

- ✓ **Questões do estudo:** “como” e “porquê”, para clarificar a natureza do estudo que se pretende efectuar – como é que as organizações concretizam um projecto de implementação de *Balanced Scorecard*; porquê da existência de barreiras e dificuldades à sua implementação;
- ✓ **As suas premissas:** que tem a ver com direccionar a atenção para algo que deve ser analisado no âmbito do estudo, isto é, como escolher a melhor metodologia ou passos e a melhor ferramenta de software para pôr em prática a estratégia definida, a

metodologia e os indicadores definidos; que tipo de suporte ou compromisso com determinados interlocutores;

- ✓ **As suas unidades de análise:** que pretende definir qual o caso, que na nossa situação se espelha nos casos de implementação do *Balanced Scorecard* em organizações portuguesas e a aplicabilidade do questionário à realidade destas organizações, sendo as unidades de análise circunscritas aos departamentos de sistemas de informação e de planeamento e controlo;
- ✓ **A lógica da ligação dos dados às premissas:** perceber de que forma foi feita a obtenção dos dados durante o levantamento dos estudos de caso para responder ao questionário entregue; perceber de que forma foi feita a recolha da informação dos inquéritos efectuados aos intervenientes que estiveram envolvidos na implementação do projecto de *Balanced Scorecard*. Esses inquéritos podem ser categorizados em padrões que permitam estabelecer uma relação que ajude à compreensão do estudo feito;
- ✓ **O critério para interpretar os resultados e descobertas do estudo:** identificar as variáveis que nos vão permitir definir quais os padrões que devem ser enquadrados no âmbito da nossa análise nos estudos de caso, isto é, perceber se o questionário entregue se enquadra com o tipo de implementação que pretenderam efectuar ou que continuam a considerar nos seus *roadmaps* e se as respostas dadas aos questionários e entrevistas nos podem dar indicadores das questões serem válidas para identificar se houve ou não sucesso na implementação.

Nesta fase de desenho do estudo de caso e de acordo com a metodologia de Yin (2003), torna-se imprescindível identificar a, ou as, unidades de análise, tendo optado por definir duas unidades de análise:

1- Unidade de Análise A – 7 indivíduos do departamento de sistemas de informação (DSI)

A razão de escolhermos este departamento, prende-se com o facto de ser um suporte fundamental para a execução do modelo de *Balanced Scorecard*, nas vertentes de análise, recolha de dados, integração das várias fontes de informação, envolvimento na escolha da ferramenta de software que irá automatizar os processos e permitir um correcto processo de manutenção e melhoria.

É esta unidade de análise que permite obter toda a informação necessária à construção, análise e desenho do projecto de *Balanced Scorecard*, ao ser possibilitada a obtenção dos dados necessários para que se concretize um projecto desta natureza.

2- Unidade de Análise B – 5 indivíduos do departamento de planeamento e controlo (DPC):

A razão de escolha desta unidade ou departamento prende-se com o facto de que é neste departamento que se define a Estratégia da empresa, logo todas as fases inseridas no processo de implementação estão dependentes das directrizes definidas pelos membros da direcção e que vão ser traduzidos em indicadores gerais e que vão ser detalhados e dissecados para indicadores menos globais que permitam definir relações de causa-efeito.

São também os elementos deste departamento que em última análise vão ser os clientes finais dos indicadores a um nível mais macro, que são aqueles que permitem tomar as decisões de uma forma mais consistente e rápida para levar a cabo a estratégia definida. São eles que implementam a visão estratégica e a missão definida pela gestão de topo e que levam à definição dos indicadores para os objectivos propostos.

No caso específico desta dissertação optou-se por estudos de caso múltiplos, pois ao abordarmos mais do que uma implementação de *Balanced Scorecard*, poderão constituir uma premissa válida que possibilite estabelecer uma análise comparativa para indagar da aplicabilidade de uma ou mais teorias de implementação de *BSC* preconizadas por vários especialistas na matéria. Deste modo, permite-nos também avaliar a aplicabilidade do questionário, bem como a identificação de um projecto de sucesso ou insucesso.

4.3.3 Preparação, Recolha e Análise

Ainda tendo em consideração a teoria preconizada por Yin (2003), a capacidade de colocar boas questões é um pré-requisito para um bom investigador de estudos de caso. Quando se efectua o levantamento de evidência do estudo de caso torna-se necessário questionar essa evidência constantemente e questionar porque é que determinados acontecimentos aparecem de determinada forma e não doutra. Assim temos uma primeira fase nestes estudos de caso que se centram na construção das questões certas e pertinentes que visam dar resposta à nossa questão de investigação: “Quais as dificuldades e obstáculos sentidos na implementação do *Balanced Scorecard*?”:

Preparação:

- Preparação do questionário - construção das questões necessárias à recolha de dados para dar resposta ao problema a endereçar sobre a implementação de *Balanced Scorecard*;
- Levantamento sobre as empresas que poderiam enquadrar-se no âmbito do Estudo;
- Levantamento dos interlocutores envolvidos nos projectos;
- Contactos telefónicos e envios de *e-mails* para marcação de entrevistas e envios dos questionários;

Recolha:

- Agenda para “*Site-Visit*”: definir e marcar com os interlocutores de cada Unidade de Análise escolhida – Sistemas de Informação e Planeamento e Controlo;
- Executar os questionários às unidades de análise escolhidas – falar com cada um dos interlocutores e recolher documentação e dados que suportem as entrevistas;
- Fontes de evidência para a condução do estudo de caso:
 - Documentação,
 - Registos de arquivo,
 - Entrevistas,
 - Observação directa,
 - Observação dos participantes e
 - Artefactos físicos;
- Actividades de “*follow-up*”, como uma carta de agradecimento a cada um dos intervenientes no processo;

Análise:

- Preparação do relatório dos estudos de caso:
 - Análise das respostas dadas aos questionários efectuados durante o trabalho de pesquisa do estudo de caso;
 - Verificação das respostas dadas ao questionário e confrontação com a realidade do mesmo nos estudos de caso;
 - Identificação de variáveis e indicadores de sucesso e insucesso nas questões apresentadas nos questionários;
 - Identificação de palavras-chave usadas pelos entrevistados;
 - Análise de conteúdo das entrevistas.

4.3.4 Análise e Conclusão

→ Apresentação completa dos estudos de caso:

- Descrição das empresas, dados relevantes sobre as organizações em estudo
- Contextualização do estudo em causa do ponto de vista factual e histórico
- Identificação das unidades de análise
- Identificação da questão a tratar neste estudo

→ Análise da Evidência Empírica encontrada através:

- Do trabalho de campo efectuado:
 - dos dados recolhidos e analisados
 - da documentação obtida
 - da observação directa
 - das entrevistas efectuadas aos interlocutores escolhidos
 - das respostas ao questionário
 - da adequabilidade do questionário

PARTE IV – ESTUDOS DE CASO: 12 INDIVÍDUOS DE 5 ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

Nesta Parte IV iremos abordar as seguintes questões:

- Estudos de caso
 - Relatório dos estudos de caso
 - Indivíduos e organizações estudadas
 - Análise das entrevistas aos indivíduos
 - Construção do questionário
 - Estudo do questionário – frequências e análise das respostas
 - Estudo do questionário – análise de sucesso e insucesso

5. ESTUDOS DE CASO

Para que se efectue uma investigação empírica é sempre necessário obter uma recolha de dados, que se consubstanciam na forma de observações. Essas observações são traduzidas em valores que nos são fornecidos pelas entidades ou casos que estamos a analisar e que constituem a nossa amostra.

Segundo Guerra Santos, R. e Florentino, T. (2003) , numa entrevista sobre o potencial mercado para o BSC em Portugal, concluíram que das cerca de 350.000 declarações de IRC entregues nas Finanças, excluídos os empresários em nome individual (ap. 40%), as empresas de grande dimensão (500 ou mais empregados) representam perto de 2%, não excedendo as 4.000 em todos os sectores de actividade. Se a análise for ainda mais restrita tendo em conta o teste da qualidade organizacional e o preço da ferramenta informática e o custo de implementação, aquele número dificilmente atingirá as duas centenas para o número de potenciais “casos de sucesso” para o BSC em Portugal. Dada a ausência de estatística adequada, esta análise baseia-se exclusivamente em conhecimento empírico do tecido empresarial português.

Neste caso específico, o universo total de empresas portuguesas que foram identificadas como sendo implementadoras do *Balanced Scorecard* e de acordo com as informações recolhidas, nomeadamente através do trabalho de Rodrigues e Sousa (2001) na página 64 desse mesmo trabalho, estava limitado a um numero total de 28 entidades. Estas entidades pertencem a vários sectores de actividade e são estatais, públicas e privadas. Contudo, essas empresas identificadas, não se mostraram receptivas a contactos directos por indisponibilidade de tempo.

Foram contactadas muitas dessas entidades através de e-mail e carta no sentido de serem convidadas a participar neste estudo sobre as “dificuldades sentidas na implementação do *Balanced Scorecard*”. A maior parte delas não respondeu e identificou-se 5 organizações, independentemente desse universo, que responderam positivamente para se estabelecer o contacto de forma a responder ao questionário e entrevistas que esta participação impunha.

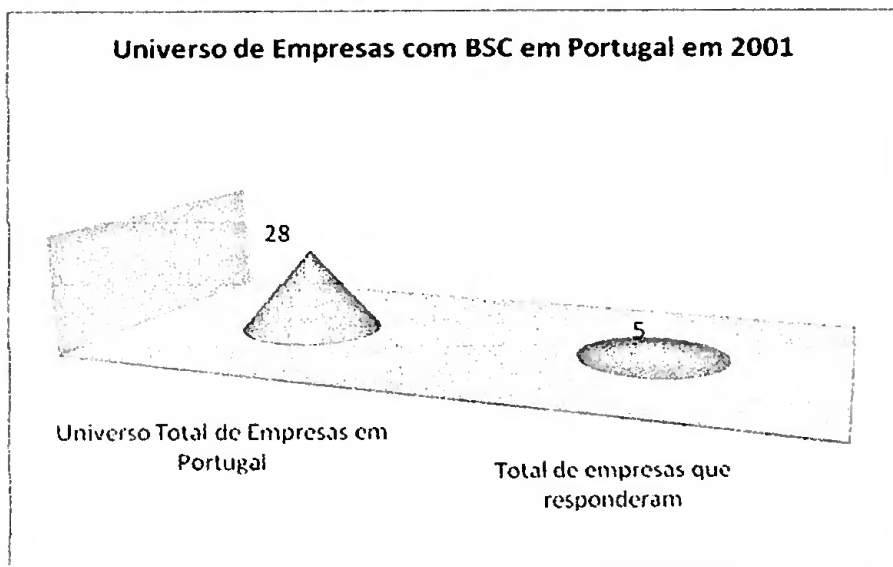
A representatividade das empresas que responderam, se considerarmos as 28 empresas identificadas, correspondeu a 18% do universo de empresas que dispunham de implementações de *Balanced Scorecard* em 2001 em Portugal. Eventualmente, durante esses anos, outras optaram por implementar o BSC, no entanto, algumas dessas outras adicionais que contactámos, não se mostraram disponíveis.

Tal como referimos anteriormente, consideramos como universo da análise as 28 entidades identificadas por Rodrigo e Sousa (2001) para podermos dar início ao trabalho, mas após um horizonte temporal demasiado extenso sem resposta, optou-se por identificar organizações mais recentes e apenas 5 responderam positivamente. Tendo em conta o horizonte temporal de que dispúnhamos, foi difícil conseguir obter questionários suficientes para uma análise estatística credível.

Para que se pudesse trabalhar nalguns casos concretos, optou-se por identificar empresas que estariam disponíveis para responder a questionários e entrevistas, identificação essa feita após vários contactos telefónicos, com subsequente marcação de entrevista e entrega dos questionários em mão.

Dentro de cada uma dessas organizações tivemos respostas que variaram dos 5 questionários por empresa a 1 questionário por empresa, totalizando um número de 12 questionários, que constituem a nossa amostra. Importa salientar que os indivíduos que constituem a amostra são de funções e departamentos diferentes, o que leva a percepções diferentes e que pode dar-nos uma indicação de não enviesamento da amostra. Assim sendo, temos:

Figura 12 – Caracterização do Universo



Dada a dimensão da amostra e do universo, tentou-se analisar os dados que se conseguiram obter, optando por fazer 4 tipos de análise que detalhamos mais à frente, são elas:

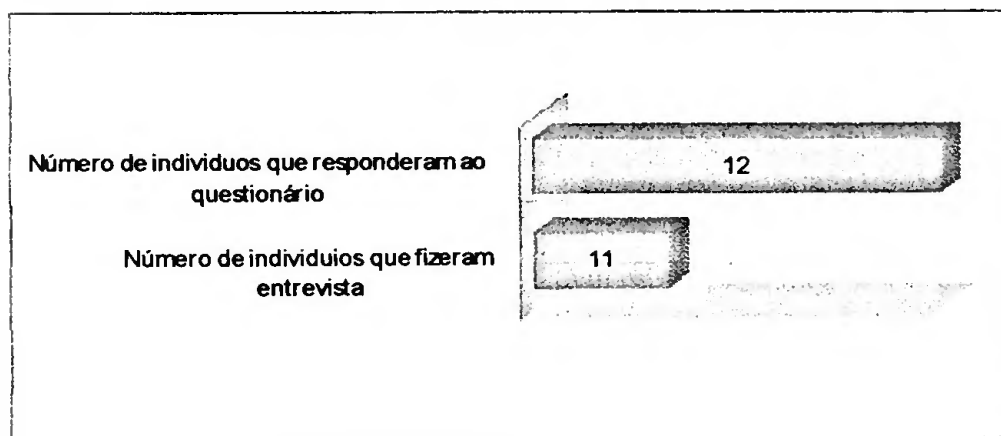
- 1- Análise de frequências das respostas ao questionário;
- 2- Análise de Mann-Whitney para a variável de sucesso ou insucesso da implementação do BSC;
- 3- Análise de conteúdo das entrevistas feitas a 11 dos indivíduos da amostra;
- 4- Análise de sucesso ou insucesso do projecto levado a cabo.

Considera-se pois de extrema importância alargar o número da amostra para enriquecer os dados para nos permitirem ter uma análise mais representativa e mais fidedigna da realidade.

No estudo desta dissertação e dada a limitação da amostra disponível foi conjugada uma análise exploratória de estudos de caso, complementada com os resultados dos questionários entregues e das entrevistas efectuadas, sugerindo uma dicotomia entre as análises quantitativas e qualitativas identificadas por Flick, U.(2005).

A razão desta metodologia mista prende-se com o facto de que dada a limitação da amostra disponível para análise de dados quantitativos, a abordagem torna-se mais enriquecida, uma vez que os dados dos questionários quase não permitem a revelação do contexto de cada resposta o que só pode ser conseguido utilizando métodos qualitativos que obtivemos através de entrevistas junto de algumas das entidades da amostra:

Figura 13 – Indivíduos que responderam ao Questionário e fizeram Entrevista



Tendo em conta a opinião de Flick, U. (2005, p.272), se a análise da frequência de certas respostas nas entrevistas pode proporcionar novas intuições relativamente a essas entrevistas, a explicação do motivo por que certos padrões de resposta surgem com grande frequência nos questionários exige a colecta e a introdução de novos tipos de dados (entrevistas, observações de campo).

Para dar resposta à questão da pesquisa (dificuldades sentidas na implementação do *Balanced Scorecard*), foram levados a cabo 5 estudos caso. O tipo de organização do estudo de caso foi determinado por serem organizações com um histórico de pelo menos dois anos em Portugal, terem iniciado um projecto de implementação de *Balanced Scorecard* ou em caso de falha deste último, qual a metodologia utilizada para levar a cabo um projecto de gestão de desempenho por indicadores.

O motivo para adoptar estes critérios, tem essencialmente duas razões: por um lado, a implementação do sistema de gestão de desempenho deveria ser relativamente recente e estar ainda “fresco” na memória dos entrevistados, para que questões acerca do início e estágios de desenvolvimento pudessem ser respondidas. Por outro lado, a organização deveria ter suficiente experiência prática com o sistema de gestão de performance para que as questões sobre o estágio de utilização pudessem ser respondidas.

Se a implementação já tivesse sido feita há muito tempo, muita distorção poderia ocorrer nas respostas que seriam dadas, uma vez que a visualização de um processo de implementação é demasiado complexo.

O estudo foi composto pela elaboração de questionários e entrevistas semi-estruturadas, em que apenas 12 indivíduos responderam nestas 5 organizações. As entrevistas foram feitas com base nos tópicos do questionário para validar e confrontar as respostas. As entrevistas foram consideradas como constituindo o método apropriado para garantir respostas às questões de pesquisa no estágio prematuro do *Balanced Scorecard* nestas organizações.

Verificou-se que algumas das organizações, ao responderem ao questionário, não seguiram a metodologia de *Balanced Scorecard*, mas foram consideradas para este estudo, pelo facto de constituírem exemplos possíveis de dificuldades na implementação efectiva desta metodologia. Essas organizações decidiram enveredar para metodologias mais simplistas de *KPI's*.

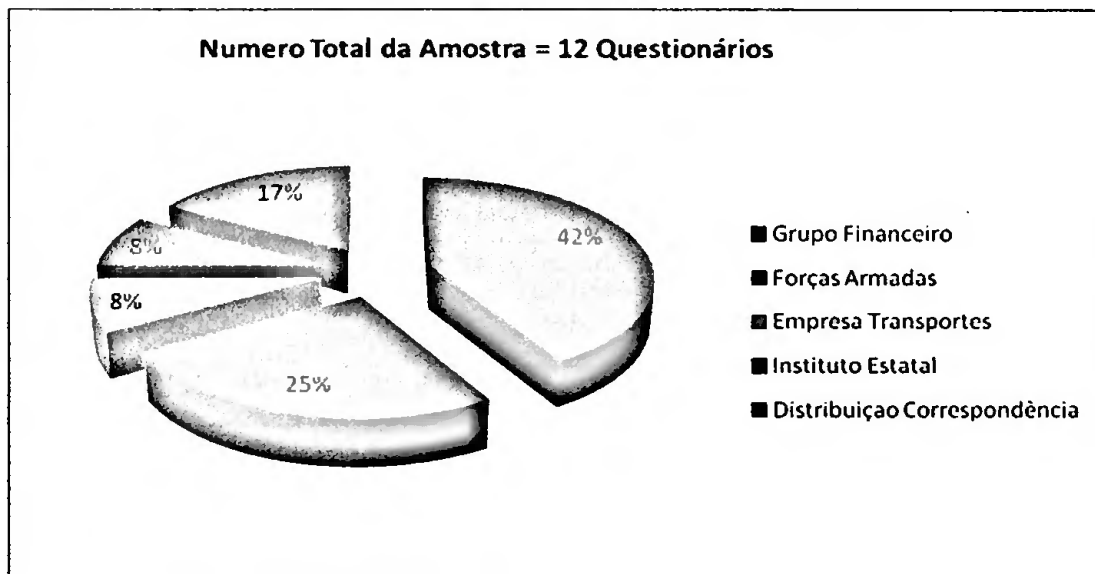
As entrevistas foram realizadas no Verão e Outono de 2006. A intenção inicial seria entrevistar todas as organizações conhecidas por utilizarem o *BSC* nesta altura. Devido à dificuldade em conseguir objectivar muitas das entrevistas, tivemos que nos limitar a estudar um grupo mais pequeno e que estaria disponível para poder dar uma contribuição para este estudo.

As organizações contactadas tiveram como tarefa responder às questões efectuadas e foram agendadas entrevistas com os interlocutores que estiveram a coordenar o projecto e que participaram no projecto para um melhor enquadramento do mesmo.

Foram então analisadas as 5 organizações que responderam positivamente, todas elas localizadas na área metropolitana de Lisboa, de sectores diferenciados e um ou dois departamentos dentro destas. Em cada departamento ou unidade de análise, que foram essencialmente duas (planeamento e controlo e sistemas de informação), tentámos identificar a pessoa ou pessoas mais conhecedoras sobre a implementação e utilização do *BSC*. Foram essas que responderam aos questionários e às entrevistas.

Nalguns casos tivemos resposta das duas unidades de análise, noutros casos apenas uma delas respondeu, pelo facto de as pessoas não estarem disponíveis ou por acharem que apenas um dos departamentos foi “dono” do projecto, produzindo a seguinte amostra, conforme espelhada na figura 14:.

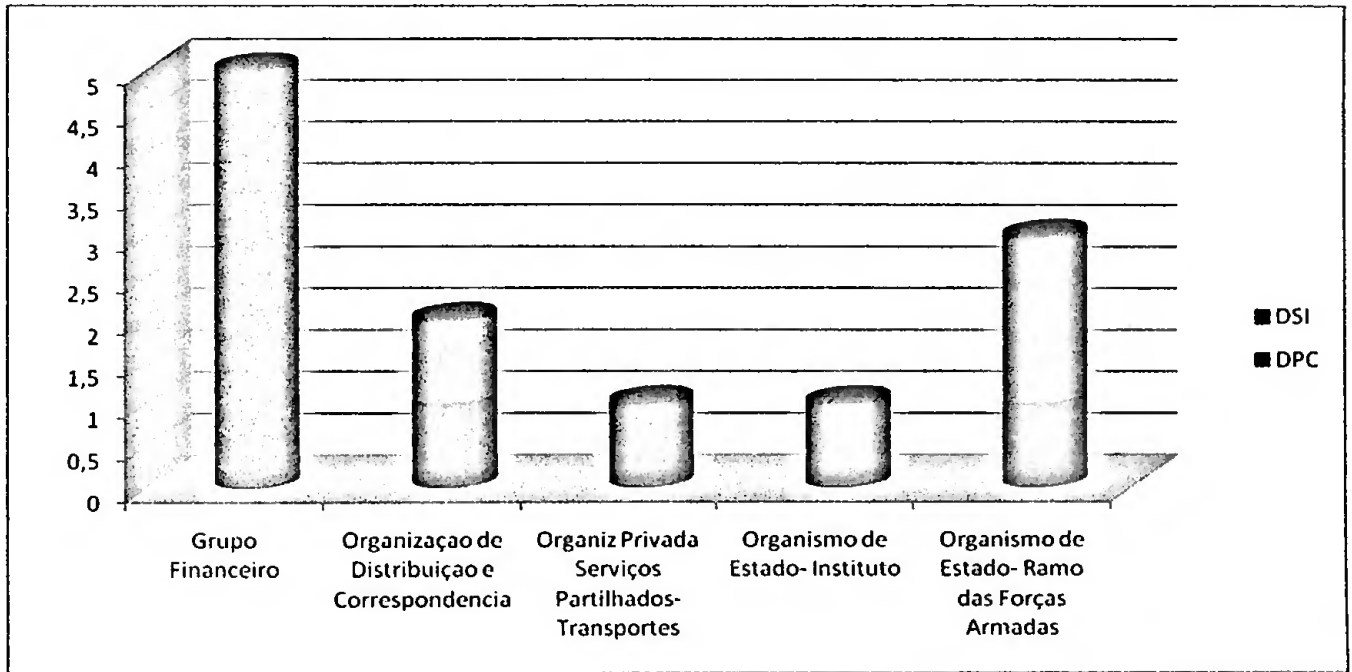
Figura 14 – Indivíduos que responderam ao Estudo e Questionário



Como verificamos, o Grupo Financeiro teve o maior contributo para este estudo (42%). Das 12 pessoas que responderam ao questionário, 7 pertenciam à unidade de análise de sistemas de informação e 5 à unidade de análise de planeamento e controlo.

Seguidamente na figura 15, temos os departamentos que responderam ao questionário:

Figura 15 – Departamentos que responderam ao Questionário



5.1 O Questionário: sua construção

Elaboração do Questionário

De acordo com Hill, M. e Hill, A. (2005), é muito fácil elaborar um questionário, mas não é tão fácil elaborar um bom questionário, que nos permita testar as questões de investigação da forma mais adequada e correcta. As questões de investigação aqui mencionadas são apenas uma referência generalista, mas que não se aplica a esta dissertação, por ser um estudo exploratório.

Para se construir um bom questionário, segundo estes autores, Hill, M. e Hill, A. (2005), é necessário:

- listar todas as variáveis de investigação, incluindo as características dos casos,
- especificar o número de perguntas para medir cada uma das variáveis,
- escrever uma versão inicial para cada pergunta,
- pensar cuidadosamente na natureza da primeira hipótese geral (que não se aplica a esta dissertação) e nas variáveis e perguntas com ela associadas.

Foi construído um questionário que foi suportado em vários artigos de diversos autores que elaboraram alguns estudos de caso, permitindo retirar os indicadores relevantes para a construção das perguntas do questionário. Esse questionário foi entregue organizações de Portugal de diversos sectores de actividade pública e privada. Nesse universo de empresas/organizações, apenas 12 pessoas que estiveram directamente envolvidas no projecto de *Balanced Scorecard* dentro da sua organização, responderam ao questionário.

Este questionário, subdividido em várias dimensões (10) , foi o método utilizado para a recolha de dados empíricos que suportassem a questão colocada por esta dissertação e ainda ter a percepção da sua aplicabilidade às realidades vividas por estes indivíduos (12) nestas organizações no âmbito dos seus projectos.

O questionário teve como objectivo compreender qual a expansibilidade e abrangência que o *Balanced Scorecard* tinha em algumas organizações portuguesas e de que forma essas organizações aplicam o conceito de *Balanced Scorecard* aos seus projectos traduzindo-se numa maior ou menor dificuldade para o processo de implementação.

Após um vasto processo de várias pesquisas efectuadas, não foi encontrado nenhum questionário que tivesse sido testado e como tal aplicado a organizações no âmbito das implementações de *Balanced Scorecard* e que pudesse servir de suporte a esta dissertação. Assim, na ausência deste suporte para a recolha dos dados empíricos, foi necessário proceder à construção de um questionário de raiz.

Este questionário foi construído utilizando como ponto de partida vários artigos de autores que publicaram estudos de caso, de modo a obter respostas e indicadores e construir as perguntas a partir desses dados desse artigos. Por ter sido tão exaustivo, parece-nos que possa vir a ter interesse académico detalhar cada uma das dimensões com as respectivas questões e referenciar os artigos que foram utilizados para a sua construção.

O questionário foi dividido de acordo com 10 dimensões e as questões tinham uma escala para cada resposta(ordinal e nominal). O questionário detalhado com as respectivas perguntas pode ser consultado no Anexo I deste trabalho. As dimensões contempladas no questionário foram as seguintes:

Quadro 1- Dimensões do Questionário e Factores Críticos de Sucesso (FCS)

A	FORMA COMO FOI INICIADO O PROJECTO DE BALANCED SCORECARD	FCS 1	VER ANEXO II
B	PLANEAMENTO DO BALANCED SCORECARD	FCS 2	VER ANEXO II
C	ORÇAMENTO DO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD	FCS 3	VER ANEXO II
D	SPONSORSHIP PARA O PROJECTO	FCS 4	VER ANEXO II
E	MÉTODO DE COMPENSAÇÕES	FCS 5	VER ANEXO II
F	COMO CONSTRUIR O BALANCED SCORECARD	FCS 6	VER ANEXO II
G	OBSTACULOS/BARREIRAS SENTIDAS	FCS 7	VER ANEXO II
H	ENVOLVIMENTO INTERPESSOAL	FCS 8	VER ANEXO II
I	IMPLEMENTAÇÃO E SOFTWARE	FCS 9	VER ANEXO II
J	COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DO BSC	FCS 10	VER ANEXO II

As 10 dimensões foram concebidas com base na análise de vários artigos, já que como referimos anteriormente, não nos foi possível obter informação de outros inquéritos já existentes e testados.

Durante a construção do questionário, dentro de cada dimensão foram usadas escalas nominais e ordinais para a resposta, pois como consideram Hill, M. e Hill, A. (2005), estes dois tipos de escalas são as mais frequentemente utilizadas em questionários.

As dimensões foram construídas de acordo com o que nós consideramos serem os factores críticos de sucesso (FCS) para um projecto de *Balanced Scorecard* bem sucedido. Para cada um desses FCS respectivamente, ou seja, para cada dimensão foram criadas questões específicas como podemos ver detalhadamente no Anexo I deste trabalho.

A construção das questões aplicadas a cada uma das dimensões reflecte cada um dos factores críticos de sucesso e foram obtidas através da leitura cuidada dos artigos que identificamos e que serviram de base para essa mesma construção.

Para que conseguíssemos obter as questões certa foram analisados os artigos indicados no anexo II, onde foram retirados os indicadores que iriam alimentar o questionário. Pelo facto dos subtemas tratados serem em grande número, levou a que o questionário se tornasse muito extenso.

Embora o questionário tenha uma quantidade muito grande de indicadores, pode ser analisado para que venha a ser mais adequado, uma vez que já foi ,de certa forma, testado para obter dados para este estudo.

Os indicadores estudados nos artigos de acordo com cada dimensão e os artigos de suporte, encontram-se detalhados no Anexo I e II desta dissertação.

Os questionários respondidos, foram sujeitos a dois tipos de análise para tentarmos retirar algumas conclusões. Tal como foi referido, a nossa amostra respondente ao questionário, embora de reduzida dimensão é caracterizada por serem de diferentes organizações, diferentes departamentos e diferentes funções.

Os 12 questionários pertencem às organizações abaixo discriminadas no quadro 2, que por sua vez, tiveram dois departamentos respondentes:

- departamento de sistemas de informação (DSI) e
- departamento de planeamento e controlo (DPC).

Quadro 2 – Identificação do Questionário por Organização

Questionários e respetivas organizações		
Questionário 1- Organização Grupo Financeiro	X	
Questionário 2- Organização Grupo Financeiro	X	
Questionário 3- Organização Grupo Financeiro	X	
Questionário 4- Organização Grupo Financeiro	X	
Questionário 5- Organização Grupo Financeiro	X	
Questionário 6- Organização Distribuição de Correspondência		X
Questionário 7- Organização Distribuição de Correspondência		X
Questionário 8- Organização Privada Serviços Partilhados - Transportes		X
Questionário 9- Organismo Estado - Instituto		X
Questionário 10- Organismo Estatal – Ramo das Forças Armadas	X	
Questionário 11- Organismo Estatal – Ramo das Forças Armadas	X	
Questionário 12- Organismo Estatal – Ramo das Forças Armadas		X

5.1.1 Análise Mann-Whitney: sucesso ou insucesso com base no questionário

A fim de podermos obter uma conclusão ou resultado da análise dos questionários, tendo em conta a reduzida dimensão da amostra, optou-se por tentar obter alguns resultados com a aplicação deste teste estatístico, sabendo no entanto que o mesmo poderia trazer conclusões pouco significativas do ponto de vista de significância estatística.

Este teste é de utilização preferível ao t, pois de acordo com Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2008), este teste é mais adequado quando o *n*'s são demasiado pequenos, como é o caso deste estudo. Este teste possibilita-nos verificar a igualdade de comportamento de dois grupos que indicamos como sucesso ou insucesso nas amostras identificadas. Em vez de se basear em parâmetros de distribuição normal como a média e a variância, este teste baseia-se antes nas ordenações da variável.

O teste que efectuámos, foi escolhido após várias análises com a ferramenta SPSS que nos facultava várias possibilidades, mas que de acordo com Hill, M.M. e Hill, A. (2008) a investigação através da utilização de um questionário quando se adoptam escalas ordinais e nominais, deveriam ser feitas com testes não-paramétricos e que uma vez mais, aconselham a utilização do SPSS para a realização do mesmo.

O que se pretendeu com este teste foi validar com base no inquérito, se o projecto tinha sido um sucesso ou insucesso, sendo que os resultados mostraram que estavam muito equilibrados. Assim, podemos aferir que o projecto de *Balanced Scorecard* na sua maioria pode ser considerado como sendo um sucesso, não obstante as respostas dúbias e por vezes contraditórias com os questionários.

Das análises feitas os indivíduos não são nada diferentes pois nunca rejeita a hipótese de igualdade de médias, excepto para o grupo I.

Conclusões: Com um sig. médio acima $\geq 0,05$ não se rejeita a hipótese nula de que os indivíduos que foram classificados como sucesso e insucesso são significativamente, com excepção do Grupo I.

Teste de Mann-Whitney ou Wilcoxon rank-sum ou Wilcoxon Mann-Whitney test

Não se usam os valores das observações, mas sim o posto de cada uma, ou seja, o número de ordem que lhe corresponde, considerando a ordenação indistinta das amostras envolvidas

A observação com o maior valor toma o posto 1, a observação com o menor valor toma o posto

N

n_1 e n_2 são os números de observações das duas amostras

$N = (n_1 + n_2)$

$H_0 : \mu_X = \mu_Y$

$H_0 : \mu_X \neq \mu_Y$

Vários autores propuseram testes (que se mostraram ser) equivalentes para comparar duas amostras independentes de forma não paramétrica. Por isso surge alguma confusão na designação deste teste.

Pressupostos exigidos:

- 1) A variável de interesse é medida numa escala (pelo menos) ordinal;
- 2) Os dados disponíveis para a análise são compostos por uma realização de duas a.a's provenientes de duas populações de interesse;
- 3) As duas amostras (X_1, \dots, X_n) e (X_1, \dots, X_m) são independentes;
- 4) As f.d.'s das populações são contínuas.
- 5) As distribuições na génese das amostras são idênticas no que respeita a forma. Todavia, não é imperativo que sejam normais.

O procedimento a seguir na realização do teste U de Mann-Whitney é o seguinte:

- 1) Sem perda de generalidade toma-se para amostra X a amostra de menor dimensão (tendo o cuidado de enunciar correctamente as hipóteses);
- 2) Ordena-se a amostra global e identifica-se a amostra de origem de cada um dos valores;
- 3) Define-se como estatística de teste U, o número de vezes que cada valor da amostra X é maior que um valor da amostra Y, na amostra global;
- 4) A estatística de teste de Wilcoxon é definida como a soma dos ranks provenientes da amostra X;
- 5) Para amostras de pequena dimensão acede-se à distribuição exacta estatística de teste que se encontra tabelada. Quando n e m são suficientemente elevados, utiliza-se a distribuição assintótica da estatística de teste (que é Normal).

No caso concreto em análise o que se pretendeu testar foi se o projecto de implementação de *Balanced Scorecard*, apesar das contrariedades manifestadas pelas respostas ao questionário e pelo resultado obtido da análise de conteúdo das entrevistas foi ou não foi um sucesso.

- Questão: O projecto de implementação de *Balanced Scorecard* foi um sucesso? Para perceber o resultado temos em baixo um quadro resumo do sigma encontrado e em detalhe o teste efectuado:

Dimensão	Valor Sigma encontrado
A - Como começaram o projecto de Balanced Scorecard	.755
B- Planeamento do BSC	.530
C- Orçamento do projecto de Balanced Scorecard	.639
D - Sponsorship para o projecto	1.000
E - Método de compensações	.755
F -Como construíram o BSC?	.755
G - Obstáculo/barreiras sentidas?	.202
H - Envolvimento inter-pessoal	1.000
I - Implementação e software	.048
J - Comunicação dos resultados do BSC	.530

NPar Tests Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
A Insucesso	7	6.21	43.50
A Sucesso	5	6.90	34.50
Total	12		

Test Statistics(b)

	A
Mann-Whitney U	15.500
Wilcoxon W	43.500
Z	-.334
Asymp. Sig. (2-tailed)	.738
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.755(a)

- a Not corrected for ties.
b Grouping Variable: K1

NPar Tests Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
B Insucesso	7	7.07	49.50
B Sucesso	5	5.70	28.50
Total	12		

Test Statistics(b)

	B
Mann-Whitney U	13.500
Wilcoxon W	28.500
Z	-.661
Asymp. Sig. (2-tailed)	.508
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.530(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
C Insucesso	7	6.00	42.00
C Sucesso	5	7.20	36.00
Total	12		

Test Statistics(b)

	C
Mann-Whitney U	14.000
Wilcoxon W	42.000
Z	-.619
Asymp. Sig. (2-tailed)	.536
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.639(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests - Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
D Insucesso	7	6.57	46.00
D Sucesso	5	6.40	32.00
Total	12		

Test Statistics(b)

	D
Mann-Whitney U	17.000
Wilcoxon W	32.000
Z	-.088
Asymp. Sig. (2-tailed)	.930
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1.000(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests - Mann-Whitney Test
Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
E Insucesso	7	6.79	47.50
Sucesso	5	6.10	30.50
Total	12		

Test Statistics(b)

	E
Mann-Whitney U	15.500
Wilcoxon W	30.500
Z	-.366
Asymp. Sig. (2-tailed)	.714
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.755(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests - Mann-Whitney Test
Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
F Insucesso	7	6.14	43.00
Sucesso	5	7.00	35.00
Total	12		

Test Statistics(b)

	F
Mann-Whitney U	15.000
Wilcoxon W	43.000
Z	-.417
Asymp. Sig. (2-tailed)	.677
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.755(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests -Mann-Whitney Test
Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
G Insucesso	7	7.71	54.00
Sucesso	5	4.80	24.00
Total	12		

Test Statistics(b)

	G
Mann-Whitney U	9.000
Wilcoxon W	24.000
Z	-1.485
Asymp. Sig. (2-tailed)	.137
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.202(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests - Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
H Insucesso	7	6.50	45.50
Sucesso	5	6.50	32.50
Total	12		

Test Statistics(b)

	H
Mann-Whitney U	17.500
Wilcoxon W	32.500
Z	.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	1.000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	1.000(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests -Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
I Insucesso	7	8.29	58.00
Sucesso	5	4.00	20.00
Total	12		

Test Statistics(b)

	I
Mann-Whitney U	5.000
Wilcoxon W	20.000
Z	-2.048
Asymp. Sig. (2-tailed)	.041
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.048(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

NPar Tests - Mann-Whitney Test

Ranks

K1	N	Mean Rank	Sum of Ranks
J Insucesso	7	5.86	41.00
Sucesso	5	7.40	37.00
Total	12		

Test Statistics(b)

	J
Mann-Whitney U	13.000
Wilcoxon W	41.000
Z	-.752
Asymp. Sig. (2-tailed)	.452
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.530(a)

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: K1

5.1.2 Análise de frequências a cada uma das questões do questionário aplicado aos 12 indivíduos

A fim de efectuarmos uma análise que nos permita perceber o tipo de respostas dadas por cada um dos indivíduos, a cada uma das questões postas neste questionário, fez-se uma análise de frequências, com a respectiva interpretação das mesmas.

Nesta análise a codificação das respostas foi feita de acordo com a seguinte escala:

Sim	Não	Não respondeu
• 1	• 0	• -1

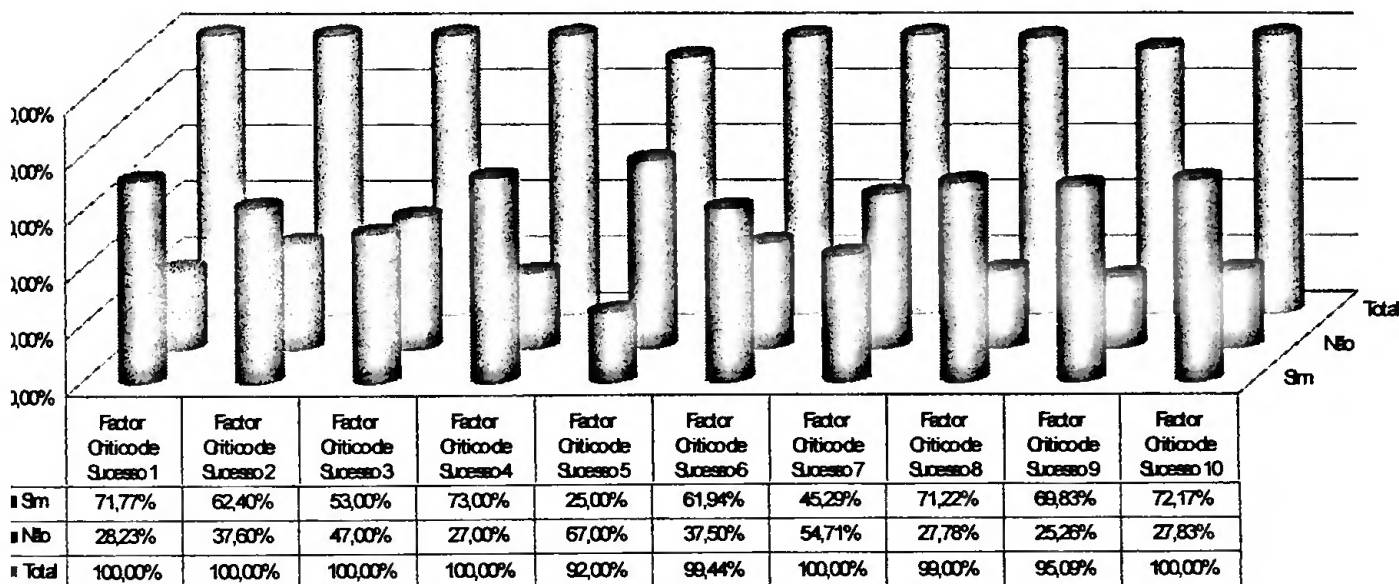
Tal como explicado atrás, foi criada uma escala para as respostas que seriam tidas como fundamentais para o sucesso do projecto em que todos os que respondessem "sim", seria igual a "sucesso" na implementação do projecto de *Balanced Scorecard*.

Assim, como vemos no Quadro 3 e na Figura 16, a maior percentagem das respostas foi sim, o que nos leva a considerar que na sua maioria foram projectos de sucesso.

Quadro 3 – Resposta ao Questionário de acordo com as respostas Sim/Não

	Factor Crítico de Sucesso 1	Factor Crítico de Sucesso 2	Factor Crítico de Sucesso 3	Factor Crítico de Sucesso 4	Factor Crítico de Sucesso 5	Factor Crítico de Sucesso 6	Factor Crítico de Sucesso 7	Factor Crítico de Sucesso 8	Factor Crítico de Sucesso 9	Factor Crítico de Sucesso 10
	Dimensão A-Como começaram o vosso projecto de Balanced Scorecard?	Dimensão B-Planeamento do Balanced Scorecard	Dimensão C-Orçamento do projecto de Balanced Scorecard	Dimensão D-Sponsorship para o projecto	Dimensão E-Método de compensações	Dimensão F-Como construíram o Balanced Scorecard	Dimensão G-Obstáculos/barreiras sentidas	Dimensão H-Envolvimento interpessoal	Dimensão I-Implementação e Software	Dimensão J-Comunicação dos resultados do BSC
Sim	71,77%	62,40%	53,00%	73,00%	25,00%	61,94%	45,29%	71,22%	69,63%	72,17%
Não	28,23%	37,60%	47,00%	27,00%	67,00%	37,50%	54,71%	27,78%	25,26%	27,83%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	92,00%	99,44%	100,00%	99,00%	95,09%	100,00%

Figura 16 – Análise das respostas ao questionário (sim=sucesso)



A análise de frequências das respostas ao questionário, serviu para testar qual o nível de respostas dadas no que diz respeito a terem tido em conta os Factores Críticos de Sucesso na implementação do BSC. Para uma análise detalhada das respostas e já contemplando as escalas ordinais, (que não foram consideradas no quadro 3 e na figura 16), a análise de frequências concede-nos o adicional de informação.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo A – Como começaram o vosso projecto de Balanced Scorecard?

Principais Ilações do Grupo A:

Todos os questionários são unânimes em responderem que para o projecto de *Balanced Scorecard* fizeram o levantamento de melhores práticas e adaptaram uma metodologia para seguir. A metodologia questionada foi a de Kaplan e Norton, em que 92% dos participantes referiu como tendo sido seguida.

Quanto ao envolvimento de departamentos no projecto, foi interessante retirar a informação de que a gestão de topo (conselho de administração) também esteve envolvido, já não acontecendo o mesmo para os restantes departamentos, em que aquele que a seguir mais participou foi o de sistemas de informação com 92% e a seguir o de marketing com 83%.

Já para a questão do envolvimento de consultores externos, também a maioria respondeu que foram envolvidos, com uma taxa de resposta de 92%.

Conclusões do Grupo A:

Para que houvesse sucesso no projecto de *Balanced Scorecard*, nesta dimensão A, foram praticamente conseguidas todas as variáveis de sucesso, com excepção do envolvimento dos vários departamentos. No entanto um dos factores críticos de sucesso, como é o caso do envolvimento da gestão de topo e da metodologia ou melhores práticas foi obtido positivamente. Para que tenhamos uma percepção mais correcta e ajustada, foram os indivíduos da organização de distribuição da correspondência que aqui tiveram respostas mais diferenciadas das restantes organizações ao referir que todos os departamentos estiveram envolvidos.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo B— Planeamento do Balanced Scorecard

Principais Ilacões do Grupo B:

Para esta dimensão sobre como fizeram o planeamento do *BSC*, e no respeitante ao facto de as pessoas envolvidas neste projecto terem feito um levantamento do projecto foi respondido equitativamente (50%), no entanto convém referir que as pessoas da organização de distribuição de correspondência e de serviços partilhados dos transportes não fizeram este levantamento e responderam negativamente a esta questão.

Praticamente todas as pessoas responderam que no âmbito do planeamento do *BSC* enveredaram por melhores práticas do *dashboard* (75%), contudo dentro dessas respostas importa referir que duas organizações não o fizeram, são elas: empresa de serviços partilhados de transportes e o instituto estatal.

Outro factor crítico de sucesso para um correcto planeamento, tem a ver com a obtenção dos dados e aqui, 100% dos respondentes afirmam que os obtêm do departamento de sistemas de informação, com pouca relevância para os outros departamentos mencionados.

No referente ao apoio que necessitam do IT, também praticamente a maioria diz que necessita (75%), com excepção do indivíduo da empresa de serviços partilhados de transportes, que afirma não necessitar do apoio para o planeamento.

Quando questionamos do horizonte temporal necessário para levarem a cabo o projecto de acordo com o planeamento existe uma grande divisão sendo de salientar apenas que 42% como indo de 6 a 9 meses.

Para a questão do levantamento de requisitos, 100% dos respondentes afirmaram que sim na identificação dos objectivos de negócio a atingir e na definição dos KPI's e com importante relevância para os analíticos de suporte (75% e fontes de dados (83%).

Conclusões do Grupo B:

Assim sendo e como principais conclusões para o planeamento do projecto de *Balanced Scorecard*, podemos observar que na maior parte (3) das organizações foi importante fazer um levantamento e basearem-se nas melhores práticas para a construção do *dashboard*.

Outro FCS, foi o facto de a totalidade deles obterem os dados através do IT e 75% considerar que o IT é necessário para o planeamento.

Nestes três vectores há uma convergência das organizações no seguimento das mesmas directrizes, não se verificando essa mesma convergência no que diz respeito ao horizonte temporal definido, havendo aqui divergentes respostas sobre os tempos planeados para o projecto.

No levantamento de requisitos, aqueles que se evidenciaram como tendo maior importância foram aqueles que dizem respeito ao alinhamento do negócio e da construção dos *KPI's*.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo C– Orçamento do projecto de Balanced Scorecard

Principais Ilacões do Grupo C:

Para o Grupo C, em que analisamos se as organizações tinham estabelecido um orçamento para o projecto de *Balanced Scorecard*, verificamos que a maioria das pessoas referiram que sim (92%), com excepção de uma delas e que pertence ao instituto estatal. Esse orçamento foi

estabelecido com base na importância estratégica do *BSC* para a maior parte deles (83%), tirando uma resposta do departamento de estratégia do ramo das forças armadas.

Relativamente à facilidade da documentação ser entendida por parte de quem prepara o orçamento, houve uma divisão de respostas de 50% para sim e 50% para não.

Conclusões do Grupo C:

Podemos tirar como principais conclusões, que as pessoas definem um orçamento na sua grande maioria baseado na importância estratégica do *BSC*. Consideram no entanto que nem sempre a documentação é dada de forma a contribuir para um melhor entendimento do que é um projecto de *BSC* e assim definir o orçamento, existe uma divisão equitativa.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo D– Sponsorship para o projecto de Balanced Scorecard

Principais Ilações do Grupo D:

Na análise desta dimensão do Grupo D, sobre se houve ou não *sponsorship* para o projecto como um dos factores críticos de sucesso, importa referir que 50% afirmam não ter havido o envolvimento de toda a organização, no entanto 100% refere que houve o compromisso por parte da gestão de topo, traduzida numa escala na ordem dos 50% e o alinhamento com o interesse de objectivar uma ferramenta para o *BSC*.

No caso de haver ou não a identificação de um arquitecto, tivemos a resposta negativa por parte das pessoas do organismo do ramo das forças armadas.

Conclusões do Grupo D:

Parece-nos que de um ponto de vista global o *sponsorship* existiu na grande maioria dos casos, havendo assim condições para o sucesso do projecto.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo E– Método de Compensações

Principais Ilações do Grupo E:

Relativamente à questão sobre o método de compensações no *Balanced Scorecard* o que nos aparece no quadro de respostas aparecem-nos apenas 2 pessoas que fazem a indexação com o pagamento de compensações, sendo elas pertencentes à organização de distribuição de

correspondência e a organização de serviços partilhados de transportes, correspondendo a 25% dos respondentes. Esta ordem de respostas surge com as questões sobre a comunicação do plano de incentivos, incentivos com medidas críticas para o sucesso. Já no que respeita a questão sobre se têm prémios base de incentivos para desempenho individual ou de grupo, a maior percentagem diz que não há nenhuma, o que de alguma forma contraria o que se disse anteriormente.

Conclusões do Grupo E:

Este factor crítico de sucesso não é claramente atingido, uma vez que a maior parte das pessoas que responderam ao questionário não tem um factor compensatório indexado ao *BSC*.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo F- Como construíram o BSC?

Principais Ilacões do Grupo F:

Esta dimensão do grupo F pretende ter um entendimento sobre como os nossos inquiridos construíram o *BSC*. Numa primeira questão quisemos perceber se o *BSC* teve um processo de construção por fases 83% responderam afirmativamente, com excepção dos intervenientes da organização de distribuição de correspondência, em que a média de duração dessas fases foi de 4 a 6 meses de acordo com 58% das respostas.

Todas as respostas apontaram na totalidade (100%) para a realização de reuniões estratégicas e a maior parte (75%) indicou como estando nessas reuniões o conselho de administração, com excepção das pessoas da organização de distribuição de correspondência; houve ainda algum envolvimento doutros departamentos como o financeiro e o de sistemas de informação.

As 4 perspectivas de Kaplan e Norton foram também adoptadas na construção do *BSC* pela maioria dos intervenientes (75%) com excepção das pessoas pertencentes ao organismo do ramo das forças armadas, que seguiram outra abordagem.

Neste processo de construção tivemos também 75% de respostas positivas sobre a realização de entrevistas individuais durante esta fase, mas já no que respeita à utilização de questionários não foi muito utilizada, apenas 33% que correspondem às respostas das pessoas da organização do grupo financeiro.

Mas o que mais importa realçar aqui são as respostas que advogam 100% para o sim no que respeita aos objectivos para o desenvolvimento do projecto, a organização de workshops para os

gestores, e ao consenso sobre a priorização dos objectivos. Estes factores críticos de sucesso foram atingidos. Contudo, devemos ressaltar que a maior parte dos intervenientes responde não quando se questiona se o alinhamento é assegurado (83%), com excepção da empresa de serviços partilhados dos transportes e do departamento de estratégia do organismo do ramo das forças armadas.

Conclusões do Grupo F:

Como principais conclusões, podemos referir que na construção do *BSC*, as empresas fizeram um processo de construção por fases, havendo um envolvimento substancial da gestão de topo. Quase todas elas seguiram a metodologia com as 4 perspectivas do Kaplan e Norton. Os factores críticos de sucesso, foram sobretudo atingidos na definição dos objectivos e na organização de *workshops* para os gestores.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo G – Obstáculos/Barreiras sentidas

Principais Ilações do Grupo G:

A dimensão do grupo G pretende analisar o tipo de barreiras ou obstáculos que as organizações sentiram durante a implementação, sendo interessante realçar que 67% sentiram obstáculos políticos e todos eles apresentaram alterações para mais tempo do que o planeado no projecto.

Outras barreiras importantes apontadas, foram o descomprometimento da gestão de topo (75%), com excepção das pessoas pertencentes à organização de serviços partilhados dos transportes e do instituto estatal.

É importante referir que as pessoas apontam como barreiras o envolvimento de poucas pessoas (67%) e o encastelamento do *scorecard* no topo também com 67%.

Por outro lado, o envolvimento de consultores não foi visto como uma barreira (83%), com excepção dos indivíduos pertencentes ao organismo do ramo das forças armadas que consideram que os consultores externos foram uma barreira.

Com 100% de respostas foi considerado que não houve a barreira de os envolvidos no projecto estarem a fazê-lo apenas para questões remuneratórias.

Conclusões do Grupo G:

As grandes barreiras que se destacam aqui têm a ver com a falta de comprometimento da gestão de topo, do envolvimento de poucas pessoas e ainda os obstáculos políticos. Todos eles estão directamente ligados ao envolvimento inter-pessoal, não havendo aqui um grande factor de externas, como é o caso de consultores externos ou o desenho do *BSC*.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo H – Envolvimento interpessoal

Principais Ilações do Grupo H:

Na dimensão do Grupo H, estamos a analisar o envolvimento interpessoal durante o projecto de implementação de *BSC*, temos respostas muito divididas para o sim e para o não no que respeita as características da equipa que foi constituída para o projecto, sendo apenas de realçar que onde a maioria concorda tem a ver com o facto de a equipa ter sido constituída com recursos com competências variadas e também o facto de possuírem os recursos humanos e financeiros apropriados, em que 75% responderam positivamente a estas duas questões, com excepção dos respondentes que pertencem ao organismo do ramo das forças armadas.

No respeitante à formação da equipa, também foi na grande parte respondido positivamente em relação aos fundamentos do *BSC* e à circulação de materiais de aprendizagem.

Conclusões do Grupo H:

As principais conclusões deste grupo H, prendem-se com o facto de que na sua maioria os factores críticos de sucesso que tem a ver com o envolvimento inter-pessoal, forma de alguma forma garantidos, nomeadamente ao na componente dos recursos com várias competências e na possibilidade que existiu de se processar formação para um melhor entendimento da equipa no projecto de *BSC*.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo I – Implementação e software

Principais Ilações do Grupo I:

Esta dimensão do Grupo I, respeitante à implementação e software é a dimensão mais extensa pelo facto de incidir nas fases mais importantes da implementação.

Assim e no respeitante à arquitectura tecnológica, a maior parte dos respondentes considerou que a arquitectura estava bem definida (83%), mas que teve que ser ajustada ou construída de raiz, havendo ainda a identificação de alguma inconsistência ao nível dos dados.

No respeitante a um plano de implementação, foi considerado que foi efectuado um tanto para a fase de planeamento como de desenvolvimento (83%), sendo ainda de considerar que mais de 50% fizeram um projecto-piloto antes da implementação final.

O projecto de BSC foi implementado num departamento de acordo com a maior parte das respostas, sendo que há uma organização onde foi implementada em toda ela que é o organismo do ramo das forças armadas.

Quanto às perspectivas que foram implementadas, é interessante verificar que a perspectiva clientes e processo internos foram as mais incorporadas (83%), ao passo que as perspectivas financeiras e de crescimento e aprendizagem foram incluídas por 75%.

Quando se pergunta da importância do *framework* do BSC para o sucesso de implementação, há aqui quase uma unanimidade, na medida em que 50% consideram que é bastante importante e 42% consideram muito importante.

É importante referir aqui, que a importância de utilizar o departamento de IT foi também destacado como estando envolvido em todas as fases, embora a maioria tivesse indicado com tendo sido envolvido logo no início do projecto (67%).

Interessa agora avaliar de que forma o software teve ou não peso na implementação:

- quando se questiona se o software foi um facilitador na implementação, as respostas são variadas, desde o muito (33%) até ao pouco (42%) em que o pouco peso foi essencialmente referido pela organização do grupo financeiro e pelo organismo do ramo das forças armadas. Este aspecto, leva-nos a um outro sobre a questão de se ter feito ou não muito desenvolvimento *in-house*, em que a grande parte dos intervenientes referem que foi feito bastante (50%) e muito (33%);
- outra questão relacionada com o software prende-se com a flexibilidade do mesmo, em que 75% refere que o mesmo tem flexibilidade, uma vez que de acordo com 83% dos respondentes a escolha do software teve em conta os benefícios que o mesmo traria;
- foi também feito um levantamento funcional por 75% dos intervenientes antes de escolherem o software;

- foi verificada a integração com aplicações existentes com o software de BSC segundo a resposta de 83%;
- finalmente, importa referir que o aspecto visual do software foi facilitador para o *management* segundo 75% dos respondentes

Conclusões do Grupo I:

Podemos assim retirar algumas conclusões deste Grupo I, sobretudo no respeitante aos seguintes itens:

- o projecto foi implementado tendo em conta as perspectivas do Kaplan e Norton, embora não fossem as 4 sempre implementadas, o que sugere que adaptaram a outra metodologia ou limitaram-se a implementar a metodologia até um determinado ponto;
- relativamente ao dimensionamento da arquitectura tecnológica, a mesma foi considerada que estava bem definida, sendo o framework de BSC importante para o sucesso da implementação. No entanto, convém referir que também foi identificado que o software nem sempre foi um facilitador do projecto e que existiu muito desenvolvimento in-house para ajustar à realidade das organizações. Foi ainda referido que a escolha do software teve em conta os benefícios que se pretendiam atingir, havendo a considerar como factor crítico de sucesso uma certa flexibilidade do software e a integração com as aplicações existentes.

Análise de Frequências das respostas ao Grupo J – Comunicação dos resultados do BSC

Principais Ilacões do Grupo J:

Relativamente a este grupo que refere que faz referência à comunicação dos resultados do *BSC*, temos aqui evidenciado que apenas 50% consideram que houve bastante comunicação vertical e horizontal, mas 17% consideram que foi muito, os restantes consideram que a comunicação praticamente não se efectuou, como foi o caso de algumas pessoas que responderam ao questionário da organização do grupo financeiro e da organização de distribuição de correspondência.

As restantes questões tiveram uma variação bastante positiva acima dos 50% quando se refere os planos de comunicação e acções de *follow-up*, sendo de realçar que na questão de que um dos benefícios foi a melhoria da comunicação, obtivemos a unanimidade de 100% para o sim.



Conclusões do Grupo J

Podemos tirar como conclusões que o processo de comunicação interno teve bastantes melhorias motivado pelo BSC e que a comunicação se efectua dentro de algumas limitações, mas no geral de uma forma que se pode considerar acima da média.

Para um maior detalhe das frequências, pode-se consultar o Anexo V desta dissertação.

5.2 *Análise de conteúdo das entrevistas efectuadas aos 12 indivíduos das organizações estudadas*

A fim de enriquecermos a nossa análise qualitativa e complementarmos a análise quantitativa que se demonstrou ser reduzida, pegou-se nas entrevistas efectuadas e transpôs-se as principais informações para um quadro onde pudéssemos identificar as mensagens principais reportadas e as palavras-chave utilizadas. As entrevistas serviram para avaliar a percepção de cada entrevistado relativamente ao sucesso do projecto. Esta percepção foi codificada como uma variável que assume os valores sucesso ou insucesso.

Afinal para que utilizamos a análise de conteúdo? A análise de conteúdo constitui um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O factor comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas — desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extracção de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

A análise de conteúdo obriga a um esforço de interpretação que oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade. Tal como refere Bardin L. (1977) absolve e cauciona o investigador por esta atracção pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem.

Assim, nos quadros abaixo indicados, fizemos um levantamento de cada uma das organizações, em que resumimos as ideias principais no seu todo, de acordo com as mensagens transmitidas pelos entrevistados, sendo 5 deles da mesma organização grupo financeiro, 3 da organização das forças armadas, 2 da organização de distribuição de correspondência, 1 do instituto estatal e 1 da empresa de serviços partilhados de transportes. O resumo geral obtido das conversas das entrevistas e ainda uma caracterização das empresas, pode ser encontrado no Anexo IV desta dissertação.

5.2.1 Análise de conteúdo das entrevistas tendo em conta a variável sucesso e insucesso da implementação do projecto de BSC

A fim de avaliarmos se o projecto de implementação de *Balanced Scorecard* foi um sucesso ou um insucesso, criámos uma variável de análise adicional.

Para obter a informação necessária que nos permitisse incluir essa nova variável de análise, foi feito um levantamento das entrevistas semi-estruturadas a fim de identificar quais as causas que poderiam definir o sucesso ou insucesso de um projecto de BSC.

Fizemos uma análise das entrevistas para complementar a informação que nos foi dada pelos questionários, conforme descrito no quadro 4:

Quadro 4– Análise das entrevistas : sucesso ou insucesso

Quadro das Entrevistas efectuadas

Entrevista	Função das Pessoas entrevistadas	Departamento	Empresa	Análise global das respostas: sucesso/insucesso	Razões identificadas nas respostas das entrevistas
1	Director de Sistemas de Informação	Sistemas de Informação	Grupo Financeiro	insucesso	*os gestores de topo não vêem benefícios na utilização do BSC *a estratégia da empresa não é comunicada
2	Analista de Informação de Gestao	Sistemas de Informação	Grupo Financeiro	Insucesso	*Pouca flexibilidade do SW *Pouco apoio da gestão de topo
3	Gestora de Projecto	Sistemas de Informação	Grupo Financeiro	insucesso	* não existe qualquer associação com a remuneração das pessoas; *não há compensação por objectivo
4	Analista de Informação de Gestao	Sistemas de Informação	Grupo Financeiro	sucesso	*têm uma avaliação comportamental e de atitude, mas não por objectivos, foi implementado na sua globalidade
5	Responsável de Business Intelligence	Sistemas de Informação	Grupo Financeiro	insucesso	*pouco envolvimento de gestores de topo *métricas mal definidas
6	Director de Informação de Gestao	Planemanento Estratégico	Forças armadas	sucesso	*forte apoio do departamento de SI para apoio na aplicação de software *envolvimento de todos *métricas bem definidas
7	Chefe de Projecto	Sistemas de Informação	Forças armadas	sucesso	*forte envolvimento da hierarquia de topo
8	Director de Sistemas de Informação	Sistemas de Informação	Forças armadas	sucesso	*forte envolvimento da hierarquia de topo
9	Director de Sistemas de Informação	Sistemas de Informação	Instituto Estatal	insucesso	* análise do questionário; não houve entrevista
10	Director Planeamento e Controlo	Planemanento e Controlo	Empresa de Serviços Partilhados do Sector de Transportes	sucesso	*quase nenhuma a referir, exceptuando a resistência à utilização do portal pela inexistência de confiança nos dados
11	Director de Planeamento e Controlo	Planemanento e Controlo	Organização de Distribuição de Correspondência	insucesso	* ciclos de Administração de 3 anos, ligados a ciclos políticos, o que leva a impactos profundos da importância do envolvimento da gestão de topo. *métricas inadequadas * incongruência entre os objectivos da Administração e as métricas *orçamento restrito
12	Chefe de Projecto	Planemanento e Controlo e SI	Organização de Distribuição de Correspondência	insucesso	*mudança de Administração – projecto em stand-by duração do projecto *projecto demasiado grande

Complementarmente para podermos avaliar de que forma podemos classificar cada um dos projectos como tendo sido um sucesso ou insucesso e com base no quadro 4 que espelha o resultado das entrevistas efectuadas, seleccionámos as perguntas que estavam no questionário ligadas ao resultado das análises das entrevistas e foi ainda definido como critério os conceitos-chave descritos no na figura 17.

Para considerarmos se o projecto foi um sucesso ou insucesso, teriam que responder sim a maior partes das questões que fazem parte do questionário e que estão ligadas com os conceitos-chave identificados nas entrevistas.

O quadro 5 foi construído com base nas questões consideradas como tendo criticidade e relevância para se conseguir ter um projecto de sucesso e como tal deveriam ter sido respondidas positivamente.

Essas questões foram retiradas dos vários artigos analisados (ver anexo II) , onde eram recorrentemente citados os conceitos-chave desta temática de implementações de *Balanced Scorecard* e que consideramos para as entrevistas e para catalogar como fazendo parte do FCS que levam a uma implementação de sucesso.

Quadro 5 – Quantificação das respostas positivas – sucesso do projecto

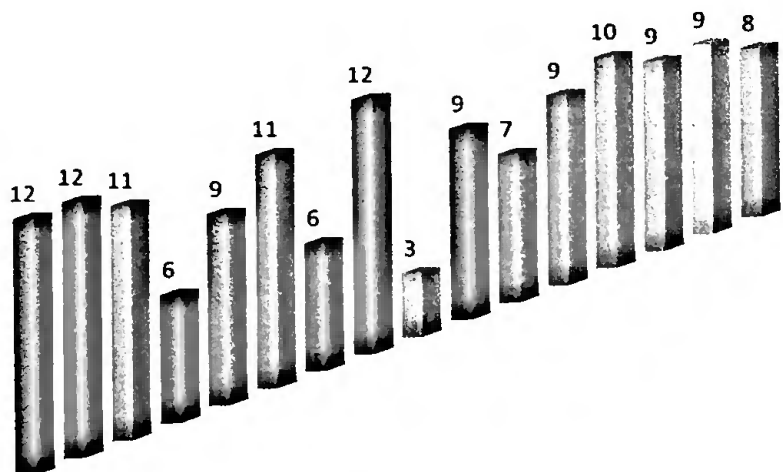
Questões	Quantidade de Respostas Sim e Não	
A) COMO COMECARAM O VOSSO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD?		
Fizeram um levantamento sobre as melhores práticas?	Sim	12
	Não	0
Seguiram alguma metodologia?	Sim	12
	Não	0
Guiaram-se pelos Livros e Metodologias de Kaplan e Norton?	Sim	11
	Não	1
B) PLANEAMENTO DO BSC		
Foi feito um "assessment" do projecto?	Sim	6
	Não	6
Pretendiam utilizar "Best Practices" para o desenho do dashboard?	Sim	9
	Não	3
C) ORÇAMENTO DO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD		
Têm um Orçamento para o BSC?	Sim	11
	Não	1
D) SPONSORSHIP PARA O PROJECTO		
Houve a participação de toda a organização?	Sim	6
	Não	6
Houve apoio da gestão de topo?	Sim	12
	Não	0
E) MÉTODO DE COMPENSAÇÕES		
O vosso plano de compensação e incentivos contém medidas críticas para o sucesso?	Sim	3
	Não	9
F) COMO CONSTRUIRAM O BSC?		
Ao adoptar o BSC foram considerados as 4 perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (financeiro, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem)?	Sim	9
	Não	3
Processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projecto de mensuração de ocasião única?	Sim	7
	Não	5
H) ENVOLVIMENTO INTERPESSOAL		
A equipa do Balanced Scorecard foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso?	Sim	9
	Não	3
A equipa foi garantido formação nos fundamentos do BSC, incluindo as origens do modelo, as 4 perspectivas, mapas estratégicos e desenvolvimento de métricas eficazes?	Sim	10
	Não	2
I) IMPLEMENTAÇÃO E SOFTWARE		
A selecção do software foi feita de acordo com o que a solução poderia trazer de benefícios?	Sim	9
	Não	3
Foi verificada a integração desse software com sistemas legados e ERP existentes?	Sim	9
	Não	3
J) COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DO BSC		
Existem comunicações regulares sobre os resultados dos KPI's?	Sim	8
	Não	4

No quadro 5 podemos verificar que o número das respostas dadas no questionário pelos respondentes da amostra que estamos a utilizar é maioritariamente positiva, ou seja, a maior parte das condições apresentadas para que se verificasse um projecto de sucesso, foram consideradas como tendo sido cumpridas.

Na figura 17 que incluímos abaixo, mostra a divisão de uma forma gráfica com as questões-chave que devem ser tidas em conta para que resulte num projecto de sucesso. Quantificando, verificamos que a maior parte das respostas positivas estão acima de 8, o que está bastante acima da média.

Figura 17- Questões consideradas como fundamentais para o sucesso e insucesso

- Fizeram um levantamento sobre as melhores práticas?
- Seguiram alguma metodologia?
- Guiaram-se pelos Livros e Metodologias de Kaplan e Norton?
- Foi feito um "assessment" do projecto?
- Pretendiam utilizar "Best Practices" para o desenho do dashboard?
- Têm um Orçamento para o BSC?
- Houve a participação de toda a organização?
- Houve apoio da gestão de topo?
- O vosso plano de compensação e incentivos contém medidas críticas para o sucesso?
- Ao adoptar o BSC foram considerados as 4 perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (financeiro, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem)?
- Processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projecto de mensuração de ocasião única?
- A equipa do Balanced Scorecard foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso?
- A equipa foi garantido formação nos fundamentos do BSC, incluindo as origens do modelo, as 4 perspectivas, mapas estatégicos e desenvolvimento de métricas eficazes?
- A selecção do software foi feita de acordo com o que a solução poderia trazer de benefícios?
- Foi verificada a integração desse software com sistemas legados e ERP existentes?



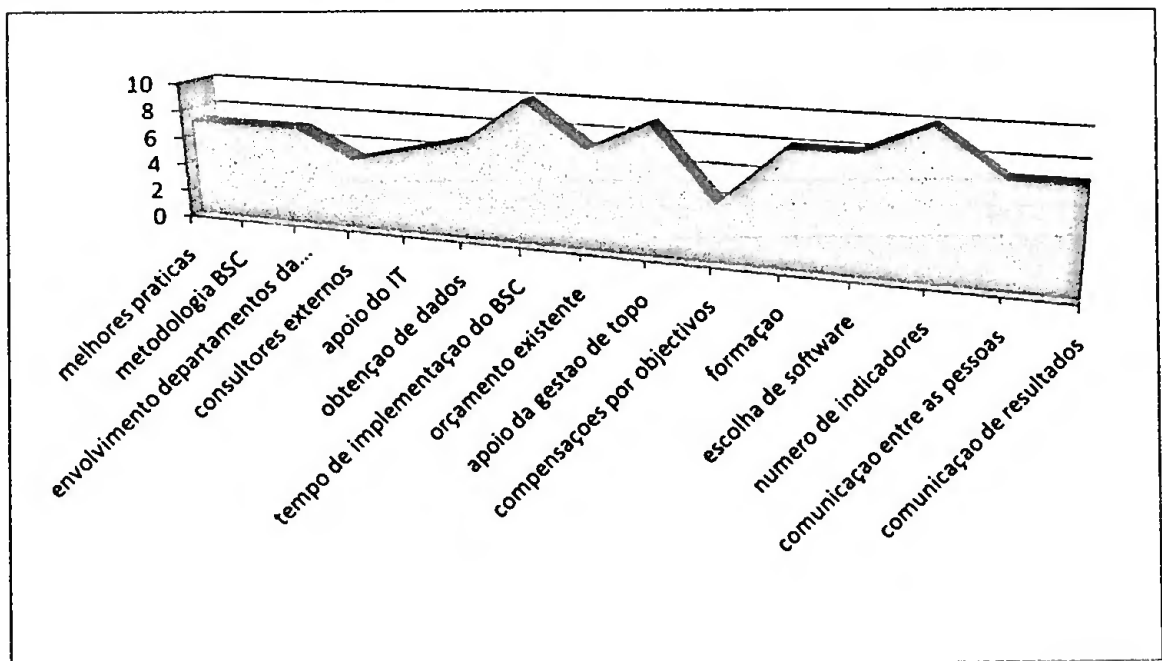
Mediante estes resultados, sobre as respostas ao questionário para as perguntas consideradas como sendo um FCS, pode tirar-se a ilação de que na generalidade se trataram de projectos com sucesso, não obstante, nas entrevistas não ser essa a mensagem que fazem transparecer.

5.2.2 Análise da Variável: número de palavras-chave utilizadas nas entrevistas semi-estruturadas

No sentido de termos um entendimento mais abrangente sobre o que motiva a que haja um projecto bem sucedido de *Balanced Scorecard*, foram definidos um conjunto de palavras-chave que foram identificadas como relevantes no âmbito do projecto de implementação. Assim, e com base na terminologia utilizada nos inquéritos, adoptamos as mesmas para as entrevistas semi-estruturadas.

Assim temos, as seguintes frequências de respostas para os conceitos-chave que definimos:

Figura 18- Frequência dos conceitos-chave



De acordo com o quadro 6, podemos verificar que houve um envolvimento maior de todos estes “factores críticos de sucesso” no projecto de implementação da organização de distribuição de correspondência, onde os dois elementos entrevistados referiram estes tópicos quase a 100%, contrastando com o respondente do organismo estatal que não aceitou a entrevista e, como tal, não nos possibilitou esta análise.

Quadro 6– Análise das entrevistas e questionário : palavras-chave do projecto

Conceitos Chave para o sucesso do projecto	Numero de palavras-chave encontradas em cada entrevista semi-estruturada										Planeamento e Controlo Emp. Serviços Partilhados Sector Transportes	Planeamento e Controlo Organização Distribuição de Correspondência	Chefe de Projecto Organização Distribuição de Correspondência
	Director de Sistemas de Informação-Grupo Financeiro	Analista de Informação de Gestao-Grupo Financeiro	Gestora de Projecto-Grupo Financeiro	Analista de Informação de Gestao-Grupo Financeiro	Responsável de Business Intelligence-Grupo Financeiro	Director de Informação de Gestao-Forças Armadas	Chefe de Projecto-Forças Armadas	Director de Sistemas de Informação-Forças Armadas	Director de Sistemas de Informação-Organismo Estatal				
Melhores praticas	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	
Metodologia BSC	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	
Envolvimento departamentos empresa	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	
Consultores externos	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	
Papel do IT	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	
Partilhação de dados	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	
Tempo de implementação do SC	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	
Orçamento existente	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	
Papel da gestao de topo	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	
Compensações por objectivos	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
Implementação	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	
Escolha de software	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	
Numero de indicadores	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	
Comunicação entre as áreas	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	
Comunicação de resultados	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	

No quadro acima , importa referir que, 1 = sim e 0= não. Ainda da análise do Quadro 6 e da Figura 17 podemos aferir o seguinte:

- ✓ Das 12 pessoas da amostra, de 5 organizações diferentes e com funções distintas, leva-vos a que cada uma delas tenha uma percepção diferente.
- ✓ Desta forma, poderemos considerar, com algumas reservas, que esta amostra nos permite ter uma visão de resultados não enviesados.

Por esse motivo, podemos depreender que quase todos os elementos da amostra se manifestaram interessados em abordar os conceitos-chave retirados do questionário, como sendo uma parte fundamental numa implementação de um projecto de *Balanced Scorecard* bem sucedido.

Neste levantamento verificamos que o conceito que mais relevância teve durante as entrevistas foi o tempo de implementação do projecto e a criação do número de indicadores com 10 referências cada. Por outro lado, segue-se o apoio da gestão de topo com 9 referências, seguida da formação e escolha de software, com 8 referências.

Importa salientar que o mesmo número de referências, 7, foi dada para os seguintes conceitos-chave:

- ✓ Melhores práticas
- ✓ Metodologia BSC
- ✓ Envolvimento dos departamentos da empresa
- ✓ Obtenção de dados
- ✓ Orçamento existente
- ✓ Comunicação entre as pessoas
- ✓ Comunicação dos resultados

Já o conceito-chave com menos referências nas entrevistas foi o de compensações por objectivos com apenas 4. Isto leva-nos a questionar se este conceito-chave é pouco importante no sucesso do projecto ou se esta questão está implicitamente resolvida não sendo considerada uma preocupação.

Assim podemos concluir que os tópicos que mais preocupam os respondentes que fazem parte da amostra de estudo desta dissertação, consideram que os factores que mais contribuem para que um projecto de BSC seja bem sucedido são:

- ✓ O tempo de implementação do projecto, e a
- ✓ Criação do numero de indicadores;

Seguido de:

- ✓ Apoio da gestão de topo

PARTE V – RESULTADOS ESPERADOS

Nesta parte iremos abordar as seguintes questões:

- Contribuição do estudo
- Conclusões

6. CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO E PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Esta dissertação propôs-se apresentar os principais resultados de uma pesquisa que teve como objectivo central verificar como cinco organizações portuguesas, de diferentes sectores económicos, implementaram o *BSC*, tendo em conta a aplicação dos Factores Críticos de Sucesso identificados no questionário e nas entrevistas, que levariam a uma implementação de sucesso.

Dessas 5 organizações obtivemos 12 questionários que foram respondidos e 11 entrevistas que foram efectuadas, pois uma das organizações recusou-se a ser entrevistada (instituto estatal).

As pessoas responderam ao questionário construído para o efeito, uma vez que não existia nenhum questionário na comunidade científica testado que pudesse ser utilizado, o que obrigou à construção de raiz de um questionário. Esta conclusão resultou após a investigação feita a revistas da especialidade indicadas pelo ISEG e que não se encontra plasmada nesta dissertação por constituir uma lista exaustiva.

Importa salientar que o questionário, ao ser construído de raiz, por ausência de algum que tivesse sido testado, poderá ser visto como um ponto de partida e se o considerarem, como um contributo que este estudo poderá dar à comunidade científica, na medida em que o poderá utilizar como base para outros trabalhos no âmbito deste tema. Acresce, ainda, informar que no Anexo II desta dissertação estão indicados todos os artigos que serviram de base para as dimensões em análise e para o detalhe das questões da cada dimensão.

As pessoas que constituem a amostra, ainda se disponibilizaram a responder a entrevistas semi-estruturadas, com excepção de uma. A entrevista foi construída com base no encadeamento de questões fundamentais do questionário. Essas questões foram consideradas como sendo aquelas que constituíam os factores críticos de sucesso para a implementação do *BSC*, uma vez que o tema convergia para a mesma terminologia de análise.

A pesquisa analisou as respostas dos indivíduos a um grupo de questões inseridas dos questionários e das questões das entrevistas, nas quais se procurou saber se existia convergência nos processos de implementação do *BSC* com os princípios da organização focalizada na estratégia, conforme preconizados por Kaplan e Norton (2001).

Observou-se, em geral, que os processos de implementação são convergentes com os princípios enunciados pelos dois autores. Mas, embora a adopção do *BSC* ainda esteja numa fase bastante imatura, já se notam diversas diferenças na sua montagem entre as empresas e algumas especificidades das próprias. Essa cultura organizacional inerente a cada empresa permite identificar que alguns dos intervenientes se depararam com problemas de adopção destes “frameworks” por parte da comunidade das empresas, nomeadamente pelos gestores de topo, o que dificulta o sucesso de um projecto deste tipo na sua plenitude.

Por algumas dessas razões apontadas, e tendo em conta a dificuldade na implementação da metodologia de Kaplan e Norton, verificou-se que algumas organizações tomaram a decisão de elas próprias criarem uma metodologia mais ajustada à sua realidade, de modo a garantir um sucesso mais rápido.

Estas conclusões foram retiradas das respostas ao questionário e das entrevistas. É por esse motivo que muitas das análises feitas das entrevistas versam sobre conceitos-chave que encontramos nos constructos do questionário.

O contributo do trabalho aqui proposto divide-se em quatro partes fundamentais:

1. Identificação dos factores críticos de sucesso (FCS) a ter em conta para um projecto bem sucedido de *BSC*:
 - o Perceber até que ponto as pessoas envolvidas no projecto de implementação de *BSC* adoptaram e implementaram os FCS identificados através das perguntas efectuadas no questionário e nas entrevistas;
2. Identificação das variáveis de análise que definiram o sucesso ou insucesso da implementação do projecto de *BSC*;
3. Identificação dos indicadores que constituem os FCS para a construção de um questionário;
4. Identificação da aplicabilidade do questionário construído com base nos artigos mencionados no Anexo II desta dissertação:
 - o Pretende-se obter a percepção se o questionário tem ou não tem a melhor aplicabilidade de modo a poder dar-nos as respostas que pretendemos obter para identificar as dificuldades de implementação durante os vários projectos

orientados para o *Balanced Scorecard*. Esta análise mais sustentada poderá ser efectuada mais tarde, utilizando uma análise de fiabilidade do questionário, como é o caso do Alpha de Cronbach.

Tendo em conta a reduzida dimensão da amostra para que nos pudesse dar informações relevantes do ponto de vista de uma análise estatística, foi decidido aumentar algumas análises adicionais do ponto de vista qualitativo.

Assim, para enriquecer a análise sobre as respostas dos indivíduos da amostra, optou-se por fazer algumas análise adicionais para entender de que forma os FCS e os conceitos-chave associados foram utilizados pelos respondentes durante as entrevistas.

- Identificação dos conceitos-chave que os respondentes desse questionário consideraram como sendo os critérios base que servem para o sucesso da implementação de um projecto de *Balanced Scorecard*;
- Caracterização do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas de modo a complementar e sustentar as conclusões e resultados retirados dos inquéritos;

Com o resultado destes vectores de análise, é possível obter um contributo, ainda que bastante limitado pela ausência de dados suficientes, para a comunidade científica e de gestores, na medida em que proporciona informação útil para que se possa ter uma percepção da maturidade da implementação de projectos de *BSC* e ainda objectivar quais os tópicos que devem ser tidos em conta como constituintes dos factores críticos de sucesso.

Por outro lado, com os resultados e análise desta dissertação, é possível identificar as falhas para poder ser corrigido e adoptado em trabalhos futuros de projectos de *Balanced Scorecard*.

Permite ainda, ter um ou vários guiões para empresas e organizações que pretendam enveredar por um projecto deste tipo e assim evitar cometer algumas falhas evidenciadas durante este estudo e que nomeamos aqui, já que o seu detalhe pode ser encontrado no capítulo 3 desta dissertação:

-
- **Objectivos do projecto pouco claros;**
 - **Desenho inicial fraco**
 - **Falta de compromisso da gestão de topo**
 - **Conflitos entre gestores/executivos:**
 - **Falta de conhecimento e formação em Balanced Scorecard**
 - **Utilização do Scorecard:**
 - **Definição do âmbito pouco adequada;**
 - **Definição das melhores métricas**
 - **Composição de metas no Scorecard**
 - **Não alinhamento do Balanced Scorecard com outros processo operacionais**
 - **Falhas no funcionamento do alinhamento interno dos indicadores-chave**
 - **Fraca integração do pensamento do BSC dentro da cultura da organização**
 - **Demasiadas pessoas no projecto com funções pouco claras**
 - **Falhas na entrega de informações**
 - **Confusão no âmbito: tarefas adicionadas ao projecto ou os objectivos alterados;**
 - **Critérios de aceitação demasiado vagos com os resultados de difícil medição;**
 - **Complexidade tecnológica subestimada;**
 - **A gestão de mudança não ser reconhecida como uma necessidade.**

 - **Falhas ao equilibrar perspectivas internas e externas**
 - **Falhas ao agir como uma ferramenta que não comunica a estratégia do negócio**
 - **Falhas ao não servir como um processo dinâmico e contínuo**
 - **Falta de estratégia**
 - **Falta de objectivos para o programa de Balanced Scorecard**
 - **Tempo**
 - **Terminologia**
-

Numa outra perspectiva, isto é, do lado da comunidade científica que pretenda ter este tema como base para mais investigação e pesquisa, foi construída uma base de trabalho que poderá servir como ponto de partida para outros trabalhos académicos. Essa base de trabalho que surgiu desta dissertação é a construção do questionário, que não havendo nenhum que pudesse ter servido como suporte de trabalho teve que ser construído, com base em artigos que endereçavam o tema do *BSC*.

Além disso, permite-nos obter o entendimento se as questões evidenciadas no questionário entregue, poderão proporcionar as respostas pretendidas com base nas perguntas colocadas. Essas perguntas poderão e deverão vir a ser melhoradas e reestruturadas para futuros levantamentos.

Contudo, e dada a dificuldade em obter dados que nos permitam ter uma realidade perfeita, resta-nos salientar que este estudo poderá ser um contributo relativo, mas não absoluto, dado que nem sempre foi possível obter toda a informação necessária e relevante, nem de tantos participantes quanto seria desejável, uma vez que os dados conseguidos não foram suficientes para efectuar uma análise mais completa onde fosse possível objectivar significância estatística.

Com este pressuposto, convém alertar para o facto de que estes estudos de caso carecem de algum rigor do ponto de vista quantitativo, sugerindo por isso, e como já foi referido, ser dada continuidade a este estudo para mais observações directas adicionais, bem como de mais entrevistas e mais questionários.

A combinação destas duas abordagens efectuadas nesta dissertação, qualitativa e quantitativa, foi prosseguida com o objectivo de obter um conhecimento sobre o assunto em estudo mais alargado e aprofundado através da utilização de uma única abordagem e por outro lado, validar mutuamente os resultados destas duas abordagens.

Citando Flick, Uwe (2005, p.274) “é menor o número de casos estudados, mas melhor a qualidade das decisões de amostragem sobre qual assenta a generalização.”

A título de conclusão e de uma forma geral, podemos retirar as seguintes conclusões a partir das respostas das 12 pessoas que constituíram a amostra, com cargos diferentes, e que pertencem a 5 organizações de sectores diferentes e consequentemente responderam a 12 questionários e 11 entrevistas semi-estruturadas.

Obtendo uma análise macro das entrevistas e dos inquéritos, conseguimos retirar as seguintes conclusões:

- ⇒ Um dos factores críticos de sucesso, como é o caso do envolvimento da gestão de topo e da metodologia ou melhores práticas foi obtido positivamente;
- ⇒ Para o planeamento do projecto de *Balanced Scorecard*, pudemos observar que na maior parte das organizações foi importante fazer um levantamento;

- ⇒ Basearam-se nas melhores práticas para a construção do *dashboard*;
- ⇒ Outro FCS, foi o facto de a totalidade deles obterem os dados através do IT e 75% considerar que o IT é necessário para o planeamento;
- ⇒ Nestes três vectores há uma convergência das organizações no seguimento das mesmas directrizes;
- ⇒ Não se verifica convergência no que diz respeito ao horizonte temporal definido para o projecto de *BSC*;
- ⇒ Maior importância para os requisitos de alinhamento do negócio e da construção dos *KPI*'s;
- ⇒ As organizações definem um orçamento na sua grande maioria baseado na importância estratégica do *BSC*;
- ⇒ Nem sempre a documentação é dada de forma a contribuir para um melhor entendimento do que é um projecto de *BSC*;
- ⇒ Não existe um factor compensatório indexado ao *BSC*;
- ⇒ As empresas fizeram um processo de construção por fases, havendo um envolvimento consubstancial da gestão de topo.
- ⇒ Nem todas elas seguiram a metodologia com as 4 perspectivas do Kaplan e e Norton,
- ⇒ Os factores críticos de sucesso, foram sobretudo atingidos na definição dos objectivos e na organização de *workshops* para os gestores;
- ⇒ As grandes barreiras que se destacam aqui têm a ver com a falta de comprometimento da gestão de topo, do envolvimento de poucas pessoas e ainda os obstáculos políticos. Todos eles estão directamente ligados ao envolvimento inter-pessoal, não havendo aqui um grande factor de externas, como é o caso de consultores externos ou o desenho do *BSC*;

- ⇒ O envolvimento inter-pessoal, foram garantidos no geral, nomeadamente na componente dos recursos com várias competências e formação de *BSC*;
- ⇒ O projecto foi implementado tendo em conta as perspectivas do Kaplan e Norton, embora não fossem as 4 sempre implementadas, o que sugere que adaptaram a outra;
- ⇒ Dimensionamento da arquitectura tecnológica, foi considerada bem definida;
- ⇒ O *framework* de *BSC* é importante para o sucesso da implementação;
- ⇒ O software nem sempre foi um facilitador do projecto;
- ⇒ Existiu muito desenvolvimento interno para ajustar à realidade das organizações.
- ⇒ A escolha do software teve em conta os benefícios que se pretendiam atingir,
- ⇒ Factor crítico de sucesso é a flexibilidade do software e a integração com as aplicações existentes,
- ⇒ O processo de comunicação interno teve bastantes melhorias motivado pelo *BSC*;
- ⇒ A comunicação efectua-se dentro de algumas limitações, mas no geral de uma forma que se pode considerar acima da média.
- ⇒ Por fim, destaque-se que as empresas continuam a atribuir grande importância ao *BSC* e a investir no processo, o que parece garantir sua relevância como tema de pesquisa no futuro próximo;

Como conclusão final da percepção dos entrevistados, a maioria (7 do total de 12) considera que no global o projecto de implementação do *BSC* não constitui um sucesso.

Com base na análise Mann –Whitney, o projecto pode ser considerado um sucesso.

Estes dois últimos pontos, sobre os resultados do sucesso ou insucesso, carecem de uma clarificação, na medida em que aparentam ser contraditórios. Contudo, a grande diferença aqui prende-se no facto de que um deles é resultado da percepção obtida durante a conversa com os entrevistados, ao passo que a outra é baseada numa análise estatística e científica, resultante da análise das respostas aos questionários e entrevistas.

Considerações finais

Sem dúvida alguma o *BSC* adiciona valor às organizações ao providenciar informações relevantes e balanceadas de maneira concisa, criando um ambiente propício para o desenvolvimento e crescimento das organizações baseado na aprendizagem contínua, e eliminando a necessidade de se escolher um tipo de sistema de controlo para cada situação.

Porém, a adopção de um sistema de gestão estratégico do desempenho exige que a empresa tenha uma clara definição da sua estratégia e tenha uma equipa disposta a investir esforços numa iniciativa que, em muitos casos, é dificilmente quantificável.

Por outro lado, diante da quantidade e da diversidade de modelos propostos na literatura, pode-se perceber a falta de consenso quanto à elaboração do projecto e implementação do modelo proposto por Kaplan e Norton. Conclui-se que este *framework*, como é conhecido, ainda carece de compreensão e de simplificação para ser correctamente aplicado nas empresas.

Apesar de suas limitações, nota-se que o modelo proposto por Kaplan é o mais recomendado para aplicação nas empresas e acredita-se que o *BSC* seja realmente uma valiosa metodologia para a gestão estratégica do desempenho mas que necessita ainda de ser estudada, depurada e simplificada para que os gestores se sintam mais seguros no momento de decidir ou não implementá-lo.

Bibliografia

- Almeida, A. (2000), *A aplicação de Balanced Scorecard às Agências Públicas*, Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Andersen, H., Cobbold, I., Lawrie, G. (2001), *Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*, *SMESME Conference*, Copenhaga, Dinamarca, Maio 2001.
- Angel, R. and Rampersad, H. (2005), *Do scorecards ADD UP?*, *CA Magazine*; May 2005; 138,4; *ABI/INFORM Global*, pp. 30
- Antarkar, N. and Cobbold, I. (2001), *Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a multi-divisional oil company*; *Balanced Scorecard Case Study – TRURO*; *2GC Active Management*; November 2001; pg 1-9
- Bardin, Laurence, (1977), *Análise de Conteúdo*, Edições 70-Persona, Lisboa
- Byrne, John A., Jack, (2001) *Straight from the Gut*, New York: Warner Business Books
- Boland, T. (2004), *Enterprise Performance Management: an Exective-Level Implementation Guide*, Article published in DM Direct Newsletter, July 23, 2004 Issue
- British Quality Foundation (2005). *How to develop and make effective use of a Balanced Scorecard*: 10
- Carpinetti, L.C.R. (2000) *Proposta de um modelo conceptual para o desdobramento de melhorias estratégicas*. *Gestão & Produção*. V.7, n.1, pp.29-41, abril 2000.
- Charan, R. and Colvin, G. "Why CEOs fail," *Fortune*, June 21, 1999
- Clarke, P. And Tyler, F. (2000), *Implementing a Balanced Scorecard: An Irish Example*, *IBAR:2000*; 21,2; *ABI/INFORM Global*, pg.137
- Cobbold, I., Lawrie, G. (2002), *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management tool*, *Proceedings PMA*, Boston, MA, USA Maio.
- Cobbold, I., Lawrie, G. (2003), *Desining a Strategic Management System using the 3rd Generation. Balanced Scorecard: A case study*
- Cobbold Ian; Gavin Lawrie; Khalil Issa (2004). *Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard*. 53,7; *International Journal of Productivity and Performance Management*; *ABI/INFORM Global*, pg.624
- Davis, B. Stanley (2000); *An Investigation of the Development, Implementation and Effectiveness of the Balanced Scorecard – A Field Study*, Toscalosa, Alabama; UMI Number 9996469.
- Deloitte Consulting (2000), *Como transformar o Balanced Scorecard numa verdadeira ferramenta de pilotagem operacional*, Comunicação apresentada em formação realizada pela *International Faculty for Executives*, 17 de Outubro, Lisboa.

- Eccles, R.G. (1991), The Performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro, pp. 131-137.
- Epstein, M.; Manzoni, J.F. Implementing corporate strategy: from Tableaux de Board to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, v.16, n.2, April 1998
- Flick, Uwe (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Monitor Lda, Lisboa
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de excelência 2004 – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. Rev. 1. São Paulo: *FPNQ*, 2004a.
- Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Planejamento do sistema de medição do desempenho. 2. ed. São Paulo: *FPNQ*, 2002a.
- Gageiro, Joao Nunes e Pestana, Maria Helena (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*, 5ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Gartner, Cranfield (2003), “The Balanced Scorecard software report”, *Centre of Business Performance*, Cranfield School of Management.
- Hikage, O.K., Spinola, M.M e Laurindo, F.J.B (2006), Software de Balanced Scorecard: proposta de um roteiro de implantação, *Escola Politécnica da USP – Departamento de Engenharia de Produção*, Prod. Vol.16 no1 São Paulo, Jan/Apr. 2006
- Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2005), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa
- Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2008), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa
- Huberman, A.M. and Miles, M.B. (1998), Data Management and Analysis Methods, in N.Denzin and Y.S. Lincoln (eds), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, London: Sage. Pp.179-211
- Instituto Chiavenato (2000), “ Balanced Scorecard – Criação de valor na organização”, 18 de Março.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, Setembro-Outubro, pp.134-142.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996b), The Balanced ScoreCard – Translating Strategy into Action, Boston, MA, *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2000), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Drive in the New Business Environment, *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996b.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.(1997) *A estratégia em ação – balanced scorecard*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus.

- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996a) Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, Berkeley, v. vol. 39, n. 1, p. 53-79, out.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, p. 71-79, Jan./Feb.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.(2000) *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kleining, G. (1982), Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, *Kolner Zeitschrift fur Soziologie und Sozialpsychologie*, 34:224-53
- Lawrie, G., Cobbold, I., Marshall, J., (2003), *Design of a corporate performance management system in a devolved governmental organisation*, Outubro.
- Lawson,R.,Stratton, W., e Hatch,T. (2004), Automating the Balanced Scorecard, *CMA Management*; Feb.; 77;9; *ABI/INFORM Global*, pp.39
- Lawson,R.,Stratton, W., e Hatch,T. (2005), Scorecarding in North America: moving toward a best-practices framework, Part I, Cost Management; Jul/Aug 2005; 19, 4; *ABI/INFORM Global*, pg.25
- Letza, S.R. (1996) The design and implementation of the Balanced Business Scorecard – an analysis of three companies in practice. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, v.2, n.30, pp.54-76.
- Lipe, M.G. and Salterio, S.E. (2000), The Balanced Scorecard: judgemental effects of common and unique performance measures, *Accounting Review*, Vol.75 No.3, pp. 283-98.
- Malmi, T. (2001), Balanced Scorecards in Finnish Companies: A research note, *Management Accounting Research*, 2001, 12, 207-220. doi:10.1006/mare.2000.0154
- Marques, J. (2002). *O modelo Balanced Scorecard da teoria à prática. Método de implementação do modelo utilizando os SI/TI*, Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Martins, R.A. (1998) Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. Tese de Doutorado. São Paulo: *Escola Politécnica da USP*, 1998, p. 298-311, dez.
- McKenzie, F.C and Shilling, M.D. (1998), Avoiding performance measurement traps: Ensuring effective Incentive Design and Implementation, *Compensation and Benefits Review*; Jul/Aug 1998; 30, 4; *ABI/INFORM Global*, pg.57
- Mintzberg, H. (1993). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000), *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, Bookman, Porto Alegre
- Morisawa,T. (2002). Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, *Nomura Research Institute*, Ltd.
- Neely, A.; Bourne, M. (2000), Why measurement initiatives fail. [recebido por e-mail (proquestmail@bellhowell.infolearning.com)]

- Niven, Paul R.; (2006), *Balanced Scorecard – Step-By Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Niven, Paul R., (2005) *Balanced Scorecard – Diagnostics: Maintaining Maximum Performances*, John Wiley & Sons, Ltd;
- Ottoboni, C., Pagni, C.P., Tales E. e Pamplona, E.. (2002). Algumas Razões para Ocorrência de Falhas no Balanced Scorecard (BSC). *XXII ENEGEP*, outubro de 2002, Curitiba, PR.
- Ottoboni, C. (2002) Uma proposta de abordagem metodológica para implementação do Balanced Scorecard em pequenas empresas. Dissertação de Mestrado. *Itajubá: UNIFEI*.
- Olve, N.-G., Roy, J. e Wetter, M. (2000), *Performance Drivers, A practical guide to using the balanced scorecard*, John Wiley & sons Ltd.
- Olve, Nils-Goran,; Sjostrand, Anna (2006), *Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, Ltd
- Pagni, T. e Pamplona, E., (2002), *Organização orientada para a estratégia – como as organizações que adoptam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio*. Curitiba, *XXII ENEGEP*, PR Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª. Edição, 2001.
- Porter, M. (1996), “*What Is Strategy*”, *Harvard Business Review*, Nov-Dez.
- Posayanant, S. And Charoenngam, C. (2005), *Balanced Scorecard-Based Performance Measurement for Rural Infrastructure Deveolopment of Thai Sub-District Local Government*, *Asia-Pacific Journal of Rural Development*, Vol.XV, No. 1, July
- Radnor, Z. And Lovell, B. (2003), *Success Factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting*, *International Journal of Health Care Quality Assurance*; 2003; 16, 2/3; *ABI/INFORM Global*, pg.99
- Revista de Gestao Industrial (2002), 1: (4), 452-459
- Rodrigues, L.L. e Sousa, G.P. (2001), *The use of balanced Scorecard in Portugal*, NEGE, Núcleo de Estudos de Gestão, *Universidade do Minho*, Braga
- Roest, P. (1997) *The golden rules for implementing the Balanced Business Scorecard*. *Information Management & Computer Security*, pp.163-165,.
- Rohm, Howard (2001), *Building and Implementing a Balanced Scorecard- Nine Steps To Success*, *Howard Rohm Consultants, LLC*.
- Schneiderman, A.M. (1999) *Why Balanced Scorecards fail*. *Journal of Strategic Performance Measurement*, pp. 6-11, January 1999.
- Simons, R. (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, *Prentice-Hall*, Upper Saddle River, NJ.
- Soares Junior, H. (2003), *Experiências de Implantação do Balanced Scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil*, Dissertação de mestrado, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro.
- Sousa, M.. (2004), *BSC 3G - Balanced Scorecard de 3ª Geração*, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*, Lisboa.

Zairi, M and Jarrar, Y (2000), "Becoming world class through a culture of measurement", in Neely, A (Ed.), *Performance Measurement – Past, Present and Future*, Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, pp.688-94

Waal, André H., (2003), Behavioural factors important for the successful implementation and use of performance management systems, *Management Decision*; 41,8; *ABI/INFORM Global*

Sites da Internet

<http://www.bscol.com/>
<http://www.bma.com.au/olapeval.html>
<http://www.chiavenato.com/>
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/BScorecard.html>
<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/cbp/measuringcapabilities.html>
<http://www.balancedscorecard.org/bk/gd/bk/gd.html>
http://www.igf.min-financas.pt/livre/artigos/org_gestao/Gerir_o_que_posso_medir.pdf
<http://www.cad.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C12-art01.pdf>
http://www.caad.com.br/spa_sup2.html
<http://www.perspectivas.com.br/pbs.htm>
<http://www.choose.com.br/consultoria/BSC.asp>
<http://www.dmreview.com/portals/portalaricle.cfm>
<http://www.bettermangement.com>
<http://www.2gc.co.uk>
<http://www.senalosa.com>
<http://www.scielo.br>
<http://www.sas.com>
<http://www.sap.com>
<http://www.microstrategy.com>
<http://www.qpr.com/Brochures/QPRScoreCardBrochure.pdf>
<http://www.isg.pt/downloads/Cronicas/2005/01.08.05.pdf>
<http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/difusao-de-informacao/titulus/titulus-127-dez.-2007-fev.-2008/balanced-scorecard-em-portugal-visao-estrategia-e>
<http://www.bscportugal.blogspot.com/>

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

ENQUADRAMENTO

Este Inquérito pretende servir de base para análise de uma Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação que versa sobre o Tema: “ **Dificuldades sentidas na implementação do Balanced Scorecard**”.

Agradeço antecipadamente o esforço, colaboração e envolvimento para que a conclusão deste trabalho seja bem sucedido.

Mestranda: Fátima Pina

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação

ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão

Universidade Técnica de Lisboa

Agosto, 2006

A) COMO COMECARAM COM O VOSSO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD (BSC)?

1. Fizeram um levantamento sobre as melhores práticas?

Sim [] Não []

2. Seguiram alguma metodologia?

Sim [] Não []

3. Quais os departamentos que estiveram envolvidos?

a. Conselho de Administração []

b. Financeiro []

c. Sistemas de Informação []

d. Marketing []

e. Planeamento e Controlo []

f. Recursos Humanos []

g. Comercial []

4. Envolveram consultores externos?

Sim [] Não []

5. Olharam ou analisaram outras experiências do BSC noutras organizações?

Sim [] Não []

6. Guiaram-se pelos livros e metodologias de Kaplan e Norton?

Sim [] Não []

B) PLANEAMENTO DO BSC

1. Foi feito o “assessment” do projecto?

Sim [] Não []

2. Pretendiam utilizar “Best Practices” para o desenho do dashboard:

Sim [] Não []

3. Como é que as pessoas obtêm os dados actualmente?

a. Através do departamento de Sistemas de informação []

b. Através do departamento financeiro []

c. Através do departamento de marketing e comercial []

d. Através do departamento administrativo []

4. Que tipo de apoio necessitam do IT?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nenhum []

5. Qual o horizonte temporal que planearam para adoptarem o BSC?

Até 6 meses [] 6 a 9 meses [] 9 meses a 1 ano [] Mais []

6. Foi feito algum levantamento de requisitos:

a. objectivos de negócio que se pretendem atingir?

Sim [] Não []

b. Determinaram os KPI's?

Sim [] Não []

c. Determinaram os analíticos de suporte?

Sim [] Não []

d. Definiram o âmbito das fontes de dados preliminares?

Sim [] Não []

C) ORÇAMENTO DO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD

1. Têm um orçamento?

Sim [] Não []

2. Foram criados documentos fáceis de compreender e de preencher para as pessoas que preparam o orçamento?

Sim [] Não []

3. Finalizaram o orçamento baseado na importância estratégica de iniciativas que apareciam no Balanced Scorecard?

Sim [] Não []

D) SPONSORSHIP PARA O PROJECTO

1. Houve a participação de toda a organização?

Sim [] Não []

2. Houve apoio da alta administração?

Sim [] Não []

3. Esse apoio traduziu-se em que escala?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nenhum []

4. Obteve-se consenso na administração sobre os objectivos que levam à adopção de uma ferramenta de BSC?

Sim [] Não []

5. Foi definido o arquitecto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará?

Sim [] Não []

6. Foram feitas entrevistas individuais para aferir da disponibilização da informação necessária?
Sim [] Não []
7. Foram feitos questionários para determinar o grau de desenvolvimento da infra-estrutura e da medição de performance em cada uma das 4 perspectivas do BSC?
Sim [] Não []
8. Foi questionado qual a vontade de cada um dos colaboradores envolvidos em adoptar uma ferramenta de gestão de performance?
Sim [] Não []
9. Foram definidos os objectivos para o desenvolvimento do projecto?
Sim [] Não []
10. Foi criado um Modelo causa-efeito: mapa estratégico?
Sim [] Não []
11. Chegou-se a um consenso sobre os objectivos e prioritização?
Sim [] Não []
12. Foram organizados workshops para os gestores?
Sim [] Não []
13. Constituíram um grupo de peritos em BSC para dar apoio à organização?
Sim [] Não []
14. O alinhamento é assegurado?
Sim [] Não []

G) OBSTÁCULOS/BARREIRAS SENTIDAS

1. Sentiram obstáculos políticos? Isto é, as pessoas tentaram “mascarar” os números para protecção pessoal?
Sim [] Não []

2. Quanto tempo demorou mais do que o planeado?
3 Meses [] 3 a 6 meses [] 6 meses a 1 ano [] Mais []
3. Houve falhas no processo, por exemplo:
- a. Falta de comprometimento da Administração? []
 - b. Envolvimento de poucas pessoas? []
 - c. Encastelamento do Scorecard no topo? []
 - d. Processos de Desenvolvimento muito longos, o BSC como projecto de mensuração de ocasião única? []
 - e. Contratação de consultores inexperientes? []
 - f. Implementação do BSC apenas para fins de remuneração? []

H) ENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

Equipa de Balanced Scorecard

1. Por acaso formaram uma equipa de Balanced Scorecard que incluisse as seguintes características?
- a. Está inserida com pessoas que têm poder de decisão?
Sim [] Não []
 - b. Representam/representavam as diferentes unidades/funções da organização?
Sim [] Não []
 - c. Os membros possuem diferentes tipos de competências, capacidades de resolver problemas e diferentes personalidades?
Sim [] Não []
 - d. É confortável operar num clima de “conflito criativo”?
 - i. A equipa de Balanced Scorecard foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso?
Sim [] Não []

- ii. Têm um plano em prática para assegurar que a equipa do Balanced Scorecard se encontre regularmente logo que as fases iniciais de implementação tenha iniciado?

Sim [] Não []

Formação em Balanced Scorecard

1. À equipa foi garantido formação nos fundamentos do BSC, incluindo as origens do modelo, as 4 perspectivas, mapas estratégicos e desenvolvimento de métricas eficazes?

Sim [] Não []

2. Foi feita a circulação de materiais de aprendizagem para a equipa sob a forma de artigos, livros, gravações, fontes de aprendizagem on-line e procedimentos de conferência?

Sim [] Não []

3. A organização tem um plano de formação de continuidade para desenvolvimentos futuros do BSC (ex. cascada, ligações ao orçamento e respectivas compensações)?

Sim [] Não []

D) IMPLEMENTAÇÃO E SOFTWARE

1. Considera que foi bem definida a arquitectura do sistema de scorecard?

Sim [] Não []

2. A infra-estrutura estava bem dimensionada?

Muito adequada [] Foi ajustada [] Construída de raiz []

3. Os dados estavam consistentes, numa só base de dados, integrados em formato consistente?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

4. Que tipo de dados foram planeados para construir o Dashboard:

- a. Integração dos dados do Dashboard:

i. Plataforma BI? []

ii. Alimentação de dados estáticos (text files, XML, Excel) []

- iii. Alimentação de dados dinâmicos (web services, aplicações, sistemas fonte, relatórios web, etc.) []
 - iv. Armazenamento de dados especializados (BDados relacionais, modelos dimensionais, sistemas OLAP, etc). []
- b. Apresentação do Dashboard:
- i. Estática? []
 - ii. Intranet? []
 - iii. Portal? []
5. Foi criado um Plano de implementação para o BSC, um que inclua tanto as fases de planeamento como de desenvolvimento?
Sim [] Não []
6. Foi feito algum projecto piloto?
Sim [] Não []
7. Considera que a escolha do Framework de BSC é fundamental para o sucesso da sua implementação?
Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []
8. O BSC foi implementado ao longo de toda a organização ou apenas nalguns departamentos?
Toda a organização [] Alguns Departamentos [] Um Departamento []
9. Quanto tempo de intervalo existiu entre a análise e a implementação?
Menos de 1 mês [] Até 3 meses [] Mais de 3 meses []
10. OS TI foram envolvidos logo de início?
No início [] Após a análise [] Na implementação []
11. Foi efectuado uma “gap analysis” para verificar as metas e quais as acções para colmatar desvios significativos?
Sim [] Não []
12. Foi feito muito/pouco desenvolvimento in-house?
Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

13. Foram incluídas empresas de consultores?

Sim [] Não []

14. Quais as perspectivas que foram implementadas?

Cientes [] Financeira [] Processos Internos [] Crescimento e Aprendizagem []

15. Cada pessoa foi envolvida activamente na fase de desenho do projecto, incluindo o Director Geral?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

16. Já existiam alguns indicadores de performance que aproveitaram para incorporar no BSC?

Muitos [] Bastantes [] Poucos [] nenhuns []

17. De que forma considera que o software foi um facilitador da implementação efectiva da estratégia?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

18. Qual a flexibilidade ou inflexibilidade do software utilizado?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

19. A selecção do software foi feita de acordo com o que a solução poderia trazer benefícios?

Sim [] Não []

20. O aspecto visual facilitou o management?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

21. Construíram um BSC corporativo e outros de subunidades como cascata?

Sim [] Não []

22. Utilizaram um vocabulário estandardizado?

Sim [] Não []

23. Tiveram como objectivo fazer a integração dessas ferramentas num único framework?

Sim [] Não []

24. Utilizavam algum MIS para fazer o reporting no management?

Sim [] Não []

25. Fizeram algum levantamento funcional antes de escolher o software?

Sim [] Não []

26. Foi verificada a integração desse software com sistemas legados e ERP existentes?

Sim [] Não []

J) COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DO BSC

1. Foi considerado que houve comunicação vertical e horizontal durante o processo de desenho?

Muito [] Bastante [] Pouco [] Nada []

2. Existem planos para projectos de follow-up?

Sim [] Não []

3. Existem comunicações regulares sobre os resultados dos KPI's?

Sim [] Não []

4. A gestão de topo anunciou publicamente o seu compromisso para com o BSC?

Sim [] Não []

5. As pessoas directamente afectadas pela introdução do BSC foram devidamente informadas e esclarecidas das alterações que iriam ter?

Sim [] Não []

6. Um dos benefícios do BSC pode traduzir-se no aumento e melhoria da comunicação?

Sim [] Não []

7. Têm reuniões de revisão da estratégia com as pessoas que podem fornecer informações significativas dos resultados do BSC, ou limitam a participação nessas reuniões apenas aos executivos senior?

Sim [] Não []

ANEXO II – BIBLIOGRAFIA DE SUPORTE À CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

FCS 1 : Como iniciaram o Projecto de Balanced Scorecard – Dimensão A

Para o FCS 1, foram colocadas as seguintes questões:

- 1- Fizeram um levantamento sobre as melhores práticas?
- 2 - Seguiram alguma metodologia?
- 3 -Quais os departamentos que estiveram envolvidos?
 - a. Conselho de Administração
 - b. Financeiro Sistemas de Informação
 - c. Marketing
 - d. Planeamento e Controlo
 - e. Recursos Humanos
 - f. Comercial
- 4 - Envolveram Consultores externos?
- 5 - Olharam ou analisaram outras experiências do BSC noutras organizações?
- 6 - Guiaram-se pelos Livros e metodologias de Kaplan e Norton?

Quadro 7 - Artigos Utilizados para a qualificação das questões da Dimensão A (Grupo1):

"The use of the Balanced Scorecard in Portugal"; Lúcia Lima Rodrigues; Gabriela Pombo Sousa; NEGE Working Papers; Management Research Unit, Universidade do Minho; Outubro 2001; pág 1-16

"Balanced Scorecard – Based Performance Measurement for Rural Infrastructure Development of the Thai Sub-District Local Govrenment"; S. Posayanant e C C. Charaengam; Asia-Pacific Journal of Rural Development; Vol.XV, No.1, July 2005; Pag.21-39

"Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil"; Heles Soares Júnior, Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

"Balanced Scorecard implementation is SME's: reflection in literature and practice"; 2GC Conference Paper; Hendrick Anderson; Ian Cobbold and Gavin Lawrie; Presented at SMESME Conference, Copenhagen, Danmark, May 2001; pág. 1-9

"Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a financial services firm"; Balanced Scorecard Case Study – Arran Ltd; Ian Cobbold; 2GC Active Management; August 2001; pág. 1-7

"Using the Balanced Scorcard in Reforming Corporate Management Systems"; Toru Morisawa and Hiroshi Kurosaki; NRI Papers; No 71; December 1, 2003; Nomura Research Institute; pág.1-14

FCS 2: Planeamento do Balanced Scorecard – Dimensão B

Para o FCS 2 foram colocadas as seguintes questões:

1. Foi feito o “assessment” do projecto?
2. Pretendiam utilizar “Best Practices” para o desenho do *dashboard*:
3. Como é que as pessoas obtêm os dados actualmente?
 - a) Através do departamento de Sistemas de informação
 - b) Através do departamento financeiro
 - c) Através do Departamento de Marketing e Comercial
 - d) Através do Departamento Administrativo
4. Que tipo de apoio necessitam do IT?
5. Qual o horizonte temporal que planearam para adoptarem o BSC?
6. Foi feito algum levantamento de requisitos:
 - a) Quais os objectivos de negócio que se pretendem atingir?
 - b) Determinaram os KPI's?
 - c) Determinaram os analíticos de suporte?
 - d) Definiram o âmbito das fontes de dados preliminares?

Quadro 8- Artigos para qualificação das questões da Dimensão B (Grupo 2):

“Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research note”; Teemu Malmi; Management Accounting Research, 2001, 12, 207-220; doi:10.1006/mare.2000.0154; available online at <http://ideallibrary.com> on IDEAL

“Dashboards done right: KPI's, metrics and more”; BetterManagement; Thomas Gonzalez ; BrightPoint Consulting Inc. (2006)

“The use of the Balanced Scorecard in Portugal”; Lúcia Lima Rodrigues; Gabriela Pombo Sousa; NEGE Working Papers; Management Research Unit, Universidade do Minho; Outubro 2001; pág 1-16

“Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil”; Heles Soares Júnior, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

“Designing a strategic management system using third-generation Balanced Scorecard”; A Case Study; Ian Cobbold and Gavin Lawrie; 2GC Active Management, Maidenhead, UK, and Khalil Issa, Zamil Air Conditioners, Dammam, Saudi Arabia ; International Journal of Productivity and Performance Management; 2004; 53, 7; ABI/INFORM Global, pg 624

“Implementing a Balanced Scorecard: an Irish example”; Peter Clarke and Fred Tyler; IBAR; 2000; 21,2; ABI/INFORM Global; pg.137

“Implementing the Balanced Scorecard – lessons and insights from a financial services firm”; Balanced Scorecard Case Study – Arran Ltd; Ian Cobbold; 2GC Active Management; August 2001; pág. 1-7

“Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting”; Zoe Radmor, Bill Lovell; in *International Journal of Healthcare Quality Assurance*: 2003; 16, 2/3; ABI/INFORM Global; pg.99

“Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil”; Heles Soares Júnior, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

FCS 3: Orçamento do Projecto de Balanced Scorecard – Dimensão C

Para o FCS 3 foram colocadas as seguintes questões:

1. Têm um orçamento?
2. Foram criados documentos fáceis de compreender e de preencher para as pessoas que preparam o orçamento?
3. Finalizaram o orçamento baseado na importância estratégica de iniciativas que apareciam no *Balanced Scorecard*?

Quadro 9 - Artigos para a qualificação das questões da Dimensão C (Grupo 3):

“Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a financial services firm”; Balanced Scorecard Case Study – Arran Ltd; Ian Cobbold; 2GC Active Management; August 2001; pág. 1-7

“Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil”; Heles Soares Júnior, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

FCS 4: Sponsorship para o Projecto – Dimensão D

Para o FCS 4 foram colocadas as seguintes questões:

1. Houve a participação de toda a organização?
2. Houve apoio da alta administração?
3. Esse apoio traduziu-se em que escala?
4. Obteve-se consenso na administração sobre os objectivos que levam à adopção de uma ferramenta de BSC?
5. Foi definido o arquitecto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará?

Quadro 10- Artigos para a qualificação das questões da Dimensão D (Grupo 4):

"Do Scorecards ADD UP?"; Robert Angel; Hupert Rampersad; CA Magazine; May 2005; 138; 4; ABI/INFORM Global; pg 30

"Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC)"; Ottoboni, Célia; Fernandes, C.P.; Pagni, Tales E. e Pamplona, Edson de O. XXII ENEGEP, Outubro de 2002, Curitiba, PR: pág. 1-8

"Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems"; André A. De Waal ; Management Decision; 2003; 41, 8; ABI/INFORM Global; pg.688

"Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil"; Heles Soares Júnior, Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

"Designing a strategic management system using third-generation Balanced Scorecard"; A Case Study; Ian Cobbold and Gavin Lawrie; 2GC Active Management, Maidenhead, UK, and Khalil Issa, Zamil Air Conditioners, Dammam, Saudi Arabia ; International Journal of Productivity and Performance Management; 2004; 53, 7; ABI/INFORM Global, pg 624

"Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a financial services firm"; Balanced Scorecard Case Study – Arran Ltd; Ian Cobbold; 2GC Active Management; August 2001; pág. 1-7

"Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a multi-divisional oil company"; Balanced Scorecard Case Study – TRURO; Neelesh Antarkar and Ian Cobbold; 2GC Active Management; November 2001; pg 1-9

"Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems"; Toru Morisawa and Hiroshi Kurosaki; NRI Papers; No 71; December 1, 2003; Nomura Research Institute; pág.1-14

"Scorecarding in North America: moving toward a best practices framework, Part I"; Raef Lawson; William Stratton; Toby Hatch; Cost Management; Jul/Aug 2005; 19;4; ABI/INFORM Global; pg.25

FCS 5: Método de Compensações – Dimensão E

Para o FCS 5 foram colocadas as seguintes questões:

1. Ligaram o Pagamento com a Performance: o *Balanced Scorecard* e a compensação?
2. Antes de iniciar a ligação do BSC à compensação, foi comunicado o propósito do plano e claramente explicar como os prémios serão ganhos e distribuídos?
3. Têm prémios base de incentivos sobre performance individual performance de grupo ou ambas?
4. O vosso plano de compensação e incentivos contém medidas críticas para o sucesso?

Quadro 11 - Artigos para a qualificação das questões da Dimensão E (Grupo 5):

“Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems”; André A. De Waal ; Management Decision; 2003; 41, 8; ABI/INFORM Global; pg.688

“Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil”; Heles Soares Júnior, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

“Scorecarding in North America: moving toward a best practices framework, Part I”; Raef Lawson; William Stratton; Toby Hatch; Cost Management; Jul/Aug 2005; 19;4; ABI/INFORM Global; pg.25

“Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research note”; Teemu Malmi; Management Accounting Research, 2001, 12, 207-220; doi:10.1006/mare.2000.0154; available online at <http://idealibrary.com> on IDEAL

“Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation”; Francine C McKenzie; Matthew D Shilling; Compensation and Benefits Review; Jul/Aug 1998; 30,4; ABI/INFORM Global; pg.57

FCS 6: Como construíram o Balanced Scorecard – Dimensão F

Para o FCS 6 foram colocadas as seguintes questões:

1. Construíram o *Balanced Scorecard* por fases?
2. Qual a Duração de cada uma das fases?
3. Levaram a cabo reuniões estratégicas?
4. Quem esteve envolvido?
 - a) Conselho de Administração
 - b) Departamento Financeiro
 - c) Departamento de Sistemas de Informação
 - d) Departamento de Marketing e Comercial
 - e) Outros
5. Ao adoptar o *Balanced Scorecard* foram consideradas as 4 perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (financeiro, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem)?
6. Foram feitas entrevistas individuais para aferir da disponibilização da informação necessária?
7. Foram feitos questionários para determinar o grau de desenvolvimento da infra-estrutura e da medição de performance em cada uma das 4 perspectivas do BSC?
8. Foi questionado qual a vontade de cada um dos colaboradores envolvidos em adoptar uma ferramenta de gestão de performance?

9. Foram definidos os objectivos para o desenvolvimento do projecto?
10. Foi criado um Modelo causa-efeito: mapa estratégico?
11. Chegou-se a um consenso sobre os objectivos e prioritização?
12. Foram organizados *workshops* para os gestores?
13. Constituíram um grupo de peritos em BSC para dar apoio à organização?
14. Como é que o alinhamento é assegurado?

Quadro 12 - Artigos para qualificação das questões da Dimensão F (Grupo 6):

"Do Scorecards ADD UP?"; Robert Angel; Hupert Rampersad; CA Magazine; May 2005; 138; 4; ABI/INFORM Global; pg 30

"Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC)"; Ottoboni, Célia; Fernandes, C.P.; Pagni, Tales E. e Pamplona, Edson de O. XXII ENEGEP, Outubro de 2002, Curitiba, PR: pág. 1-8

" Dashboards done right: KPI's, metrics and more"; BetterManagement; Thomas Gonzalez ; BrightPoint Consulting Inc.(2006)

"Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil"; Heles Soares Júnior, Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

"Designing a strategic management system using third-generation Balanced Scorecard"; A Case Study; Ian Cobbold and Gavin Lawrie; 2GC Active Management, Maidenhead, UK, and Khalil Issa, Zamil Air Conditioners, Dammam, Saudi Arabia ; International Journal of Productivity and Performance Management; 2004; 53, 7; ABI/INFORM Global, pg 624

"Implementing a Balanced Scorecard: an Irish example"; Peter Clarke and Fred Tyler, IBAR; 2000; 21,2; ABI/INFORM Global; pg 137

"Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a financial services firm"; Balanced Scorecard Case Study – Arran Ltd; Ian Cobbold; 2GC Active Management; August 2001; pág. 1-7

"Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a multi-divisional oil company"; Balanced Scorecard Case Study – TRURO; Neelesh Antarkar and Ian Cobbold; 2GC Active Management; November 2001; pg 1-9

"Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting"; Zoe Radmor, Bill Lovell; in International Journal of Healthcare Quality Assurance; 2003; 16, 2/3; ABI/INFORM Global; pg.99

"Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems"; Toru Morisawa and Hiroshi Kurosaki; NRI Papers; No 71; December 1, 2003; Nomura Research Institute; pág.1-14

"Cascading the Balanced Scorecard: A Case Study in Nova Scotia Power, Inc."; Paul R. Niven; Senalosa Group; http://www.senalosa.com/articles/cascading_BSC_case_study.htm; em 04/07/2006

“Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation”; Francine C McKenzie; Matthew D Shilling, *Compensation and Benefits Review*; Jul/Aug 1998; 30,4; ABI/INFORM Global; pg.57

“The use of the Balanced Scorecard in Portugal”; Lúcia Lima Rodrigues; Gabriela Pombo Sousa; NEGE Working Papers; Management Research Unit, Universidade do Minho; Outubro 2001; pág 1-16

FCS 7: Obstáculos/Barreiras sentidas – Dimensão G

Para o FCS 7 foram colocadas as seguintes questões:

1. Sentiram obstáculos políticos? Isto é, as pessoas tentaram “mascarar” os números para protecção pessoal?
2. Quanto tempo demorou mais do que o planeado?
3. Houve falhas no processo, por exemplo:
 - a) Falta de comprometimento da Administração?
 - b) Envolvimento de poucas pessoas?
 - c) Encastelamento do *Scorecard* no topo?
 - d) Processos de Desenvolvimento muito longos, o BSC como projecto de mensuração de ocasião única?
 - e) Contratação de consultores inexperientes?
 - f) Implementação do BSC apenas para fins de remuneração?

Quadro 13 - Artigos para a qualificação das questões da Dimensão G (grupo 7):

“Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC)”; Ottoboni, Célia; Fernandes, C.P.; Pagni, Tales E. e Pamplona, Edson de O. XXII ENEGEP, Outubro de 2002, Curitiba, PR: pág 1-8

“Do Scorecards ADD UP?”; Robert Angel; Hupert Rampersad; CA Magazine; May 2005; 138; 4; ABI/INFORM Global; pg 30

“Balanced Scorecard – Based Performance Measurement for Rural Infrastructure Development of the Thai Sub-District Local Government”; S. Posayanant e C C. Charaengam; Asia-Pacific Journal of Rural Development; Vol.XV, No.1, July 2005; Pag.21-39

“Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems”; André A. De Waal ; Management Decision; 2003; 41, 8; ABI/INFORM Global; pg.688

“Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil”; Heles Soares Júnior, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) – Belo Horizonte; e Victor Prochnik, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – Rio de Janeiro; pág 1-19

“*Implementing a Balanced Scorecard: an Irish example*”; Peter Clarke and Fred Tyler; IBAR; 2000; 21,2; ABI/INFORM Global; pg.137

“*Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a multi-divisional oil company*”; Balanced Scorecard Case Study – TRURO; Neelesh Antarkar and Ian Cobbold; 2GC Active Management; November 2001; pg 1-9

“*Using the Balanced Scorcard in Reforming Corporate Management Systems*”; Toru Morisawa and Hiroshi Kurosaki; NRI Papers; No 71; December 1, 2003; Nomura Research Institute; pág.1-14

“*Organising the implementation*”; Raef lawson; William Stratton; Toby Hatch; CMA Management; Nov 2003; 77,7; ABI/INFORM Global; pg.26

“*Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research note*”; Teemu Malmi; Management Accounting Research, 2001, 12, 207-220; doi:10.1006/mare.2000.0154; available online at <http://idealibrary.com> on IDEAL

FCS 8: Envolvimento Interpessoal – Dimensão H

Para o FCS 8 foram colocadas as seguintes questões:

Equipa de *Balanced Scorecard*

1. Por acaso formaram uma equipa de *Balanced Scorecard* que incluísse as seguintes características?

- a. Está inserida com pessoas que têm poder de decisão?
- b. Representam/representavam as diferentes unidades/funções da organização?
- c. Os membros possuem diferentes tipos de competências, capacidades de resolver problemas e diferentes personalidades?
- d. É confortável operar num clima de “conflito criativo”?
 - i. A equipa de *Balanced Scorecard* foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso?
 - ii. Têm um plano em prática para a assegurar que a equipa do *Balanced Scorecard* se encontre regularmente logo que as fases iniciais de implementação tenham iniciado?

Formação em *Balanced Scorecard*

1. À equipa foi garantido formação nos fundamentos do BSC, incluindo as origens do modelo, as 4 perspectivas, mapas estratégicos e desenvolvimento de métricas eficazes?
2. Foi feita a circulação de materiais de aprendizagem para a equipa sob a forma de artigos, livros, gravações, fontes de aprendizagem on-line e procedimentos de conferência?
3. A organização tem um plano de formação de continuidade para desenvolvimentos futuros do BSC (ex. cascada, ligações ao orçamento e respectivas compensações)?

Quadro 14 - Artigos para qualificação das questões da Dimensão H (Grupo 8):

"Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC)"; Ottoboni, Célia; Fernandes, C.P.; Pagni, Tales E. e Pamplona, Edson de O. XXII ENEGEP, Outubro de 2002, Curitiba,PR: pág. 1-8

"Do Scorecards ADD UP?"; Robert Angel; Hupert Rampersad; CA Magazine; May 2005; 138; 4; ABI/INFORM Global; pg 30

"Balanced Scorecard – Based Performance Measurement for Rural Infrastructure Development of the Thai Sub-District Local Govrenment"; S. Posayanant e C C. Charaengam; Asia-Pacific Journal of Rural Development; Vol.XV, No.1, July 2005; Pag.21-39

"Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems"; André A. De Waal ; Management Decision; 2003; 41, 8; ABI/INFORM Global; pg.688

"Implementating the Balanced Scorecard – lessons and insights from a financial services firm"; Balanced Scorecard Case Study – Arran Ltd; Ian Cobbold; 2GC Active Management; August 2001; pág. 1-7

"Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting"; Zoe Radmor; Bill Lovell; in International Journal of Healthcare Quality Assurance: 2003; 16, 2/3; ABI/INFORM Global; pg.99

"Using the Balanced Scorcard in Reforming Corporate Management Systems"; Toru Morisawa and Hiroshi Kurosaki; NRI Papers; No 71; December 1, 2003; Nomura Research Institute; pág.1-14

"From Balanced Scorecard to IS Measurement"; John H. Lingle; William A. Schiermann; Schiemann & Associates INC; Sommerville, N.J. management consulting firm;

"Cascading the Balanced Scorecard: A Case Study in Nova Scotia Power, Inc. "; Paul R. Niven; Senalosa Group; http://www.senalosa.com/articles/cascading_BSC_case_study.htm; em 04/07/2006

"Ensuring Scorecard Success with training and education"; Paul R. Niven; Senalosa Group; http://www.senalosa.com/articles/ensuring_Scorecard_Success.htm, em 04/07/2006

FCS 9: Implementação e Software – Dimensão I

Para o FCS 9 foram colocadas as seguintes questões:

1. Considera que foi bem definida a arquitectura do sistema de *scorecard*?
- 2.A infra-estrutura estava bem dimensionada?
- 3.Os dados estavam consistentes, numa só base de dados, integrados em formato consistente?
- 4.Que tipo de dados foram planeados para construir o *Dashboard*:

a) Integração dos Dados do *Dashboard*:

- i. Plataforma BI?
- ii. Alimentação de dados estáticos (text files, XML, Excel)
- iii. Alimentação de dados dinâmicos (*web services*, aplicações, sistemas fonte, relatórios *web*, etc.)
- iv. Armazenamento de dados especializados (BDados relacionais, modelos dimensionais, sistemas *OLAP*, etc).

b) Apresentação do Dashboard:

- v. Estática?
- vi. Intranet?
- vii. Portal?

5. Foi criado um Plano de implementação para o BSC, um que incluía tanto as fases de planeamento como de desenvolvimento?
6. Foi feito algum projecto piloto?
7. Considera que a escolha do *Framework* de BSC é fundamental para o sucesso da sua implementação?
8. O BSC foi implementado ao longo de toda a organização ou apenas nalguns departamentos?
9. Quanto tempo de intervalo existiu entre a análise e a implementação?
10. OS TI foram envolvidos logo de início?
11. Foi efectuado uma “*gap analysis*” para verificar as metas e quais as acções para colmatar desvios significativos?
12. Foi feito muito/pouco desenvolvimento *in-house*?
13. Foram incluídas empresas de consultores?
14. Quais as perspectivas que foram implementadas?
15. Cada pessoa foi envolvida activamente na fase de desenho do projecto, incluindo o Director Geral?
16. Já existiam alguns indicadores de performance que aproveitaram para incorporar no BSC?
17. De que forma considera que o software foi um facilitador da implementação efectiva da estratégia?
18. Qual a flexibilidade ou inflexibilidade do software utilizado?
19. A selecção do software foi feita de acordo com o que a solução poderia trazer benefícios?
20. O aspecto visual facilitou o *management*?
21. Construíram um BSC corporativo e outros de subunidades como cascata?
22. Utilizaram um vocabulário estandardizado?
23. Tiveram como objectivo fazer a integração dessas ferramentas num único *framework*?

24. Utilizavam algum MIS para fazer o *reporting no management*?
25. Fizeram algum levantamento funcional antes de escolher o software?
26. Foi verificada a integração desse software com sistemas legados e ERP existentes?

Quadro 15 - Artigos para qualificação das questões Dimensão da I (Grupo 9):

"Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research note"; Teemu Malmi; Management Accounting Research, 2001, 12, 207-220; doi:10.1006/mare.2000.0154; available online at <http://idealibrary.com> on IDEAL

"5 Tips for Successful Business Performance Management Software Implementation"; White Paper; GEAC, November 2003; at www.geac.com

"Automating the Balanced Scorecard"; Raef Lawson, William Stratton and Toby Hatch; CMA Management; Feb.2004; 77, 9; ABI/INFORM Global; pg.39

"Dashboards done right: KPI's, metrics and more"; BetterManagement; Thomas Gonzalez ; BrightPoint Consulting Inc.(2006)

"Balanced Scorecard – Based Performance Measurement for Rural Infrastructure Development of the Thai Sub-District Local Government"; S. Posayanant e C C. Charaengam; Asia-Pacific Journal of Rural Development; Vol.XV, No.1, July 2005; Pag.21-39

"Success Factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS multi-agency setting"; Zoe Radmor, Bill Lovell; in International Journal of Healthcare Quality Assurance: 2003; 16, 2/3; ABI/INFORM Global; pg.99

"Organising the implementation"; Raef lawson; William Stratton; Toby Hatch; CMA Management; Nov 2003; 77,7; ABI/INFORM Global; pg.26

"Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do Balanced Scorecard (BSC)"; Ottoboni, Célia; Fernandes, C.P.; Pagni, Tales E. e Pamplona, Edson de O. XXII ENEGEP, Outubro de 2002, Curitiba,PR: pág. 1-8

"Implementing a Balanced Scorecard: an Irish example"; Peter Clarke and Fred Tyler; IBAR; 2000; 21,2; ABI/INFORM Global; pg.137

"Implementing the Balanced Scorecard – lessons and insights from a multi-divisional oil company"; Balanced Scorecard Case Study – TRURO; Neelesh Antarkar and Ian Cobbold; 2GC Active Management; November 2001; pg 1-9

FCS 10 : Comunicação dos resultados do BSC – Dimensão J

Para o FCS 10 foram colocadas as seguintes questões:

1. Foi considerado que houve comunicação vertical e horizontal durante o processo de desenho?
2. Existem planos para projectos de *follow-up*?

3. Existem comunicações regulares sobre os resultados dos *KPI's*?
4. A gestão de topo anunciou publicamente o seu compromisso para com o BSC?
5. As pessoas directamente afectadas pela introdução do BSC foram devidamente informadas e esclarecidas das alterações que iriam ter?
6. Um dos benefícios do BSC pode traduzir-se no aumento e melhoria da comunicação?
7. Têm reuniões de revisão da estratégia com as pessoas que podem fornecer informações significativas dos resultados do BSC, ou limitam a participação nessas reuniões apenas aos executivos senior?

Quadro 16- Artigos para qualificação das questões da Dimensão J (Grupo 10):

"From Balanced Scorecard to IS Measurement"; John H. Lingle; William A. Schiermann; Schiermann & Associates INC; Sommerville, N.J. management consulting firm;

"Ensuring Scorecard Success with training and education"; Paul R. Niven; Senalosa Group; http://www.senalosa.com/articles/ensuring_Scorecard_Success.htm, em 04/07/2006

"Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research note"; Teemu Malmi; Management Accounting Research, 2001, 12, 207-220; doi:10.1006/mare.2000.0154; available online at <http://idealibrary.com> on IDEAL

"Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation"; Francine C McKenzie; Matthew D Shilling; Compensation and Benefits Review; Jul/Aug 1998; 30,4; ABI/INFORM Global; pg.57

"Do Scorecards ADD UP?"; Robert Angel; Hupert Rampersad; CA Magazine; May 2005; 138; 4; ABI/INFORM Global; pg 30

ANEXO III – GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS

Quadro 17 - Perguntas guião para as entrevistas

Questões

A) COMO COMEÇARAM O VOSSO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD?

Fizeram um levantamento sobre as melhores práticas?

Seguíram alguma metodologia?

Guiaram-se pelos Livros e Metodologias de Kaplan e Norton?

B) PLANEAMENTO DO BSC

Foi feito um levantamento do projecto?

Pretendiam utilizar melhores práticas para o desenho do dashboard?

C) ORÇAMENTO DO PROJECTO DE BALANCED SCORECARD

Têm um Orçamento para o BSC?

D) SPONSORSHIP PARA O PROJECTO

Houve a participação de toda a organização?

Houve apoio da gestão de topo?

E) MÉTODO DE COMPENSAÇÕES

O vosso plano de compensação e incentivos contém medidas críticas para o sucesso?

F) COMO CONSTRUIRAM O BSC?

Ao adoptar o BSC foram considerados as 4 perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (financeiro, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem)?

Processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projecto de mensuração de ocasião única?

H) ENVOLVIMENTO INTERPESSOAL

A equipa do Balanced Scorecard foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso?

À equipa foi garantido formação nos fundamentos do BSC, incluindo as origens do modelo, as 4 perspectivas, mapas estratégicos e desenvolvimento de métricas eficazes?

I) IMPLEMENTAÇÃO E SOFTWARE

A selecção do software foi feita de acordo com o que a solução poderia trazer de benefícios?

Foi verificada a integração desse software com sistemas legados e ERP existentes?

J) COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS DO BSC

Existem comunicações regulares sobre os resultados dos KPI's?

ANEXO IV – RESUMO GLOBAL DAS ENTREVISTAS

Quadro 18 – Entrevista ao Grupo Financeiro

1- Grupo Financeiro:

Caracterização da organização:	<p>Sociedade Anónima de capitais exclusivamente públicos, de um Grupo Financeiro com mais de 100 anos de existência e mais de 10 mil empregados.</p> <p>É uma organização que tem espalhada a sua representatividade a nível nacional e internacional, cuja actividade se insere em praticamente todas as actividades do ramo bancário e financeiro, suportada na sua totalidade por todas as empresas do Grupo.</p>
Entrevista feita:	Departamento de Sistemas de Informação
Enquadramento do projecto:	<p>Projecto efectuado desde há 3 anos que teve início com um projecto-piloto. O <i>Balanced Scorecard</i> foi apenas implementado numa das empresas do Grupo, empresa essa de Serviços Partilhados para os Sistemas de Informação.</p> <p>A gestão de topo teve pouco envolvimento, nomeadamente pelo facto de a mesma ter sido mudada por razões de reestruturação interna durante a implementação do projecto de <i>Balanced Scorecard</i>. Esta situação de mudança das pessoas que estavam envolvidas teve um forte impacto e o desligar do compromisso foi evidente durante todo o processo.</p> <p>Tendo em conta que as pessoas envolvidas nestes projectos eram todas deste departamento, não foram contactadas pessoas de outras unidades de análise.</p> <p>Desta empresa obtivemos resposta de 5 questionários, sendo um deles Director e os restantes membros, pessoas que estiveram envolvidas na execução/implementação do projecto.</p>
Factores Críticos de Sucesso:	<ul style="list-style-type: none">- envolvimento da gestão de topo-flexibilidade do software
Dificuldades encontradas:	<ul style="list-style-type: none">- os gestores de topo não vêem benefícios na utilização do BSC- a estratégia da empresa não é comunicada- pouco envolvimento de Gestores de Topo- não existe qualquer associação com a remuneração das pessoas; não há compensação por objectivos- têm uma avaliação comportamental e de atitude, mas não por objectivos- inicialmente o software utilizado era pouco flexível, tiveram que mudar

Quadro 19 – Entrevista a um Ramo das Forças Armadas

2- Um Ramo das Forças Armadas

Caracterização da organização:	Departamento do Estado pertencente a um dos Ramos das Forças Armadas com 14 mil funcionários. Este organismo tem três tipos de actividades que se dividem em: área operacional, área cultural e área científica. É o ramo das Forças Armadas que desenvolve diária e permanentemente uma actividade operacional de interesse público, militar e diplomático na área mais estratégica para Portugal. Para além desta actividade, também desenvolve uma actividade significativa e importante na área cultural e científica.
Entrevista feita:	Departamento de Sistemas de Informação Departamento de Planeamento e Estratégia
Enquadramento do Projecto:	<p>Projecto iniciado e efectuado no departamento de sistemas de informação. Foram envolvidos no sentido de arrancar para uma aplicação informática que desse suporte ao projecto, envolvendo igualmente uma empresa de consultores.</p> <p>Houve grande envolvimento da gestão de topo ao definirem a estratégia e estabelecerem os objectivos que se pretendia. Os objectivos foram definidos a nível de topo, tendo sido envolvidas 7 pessoas de topo.</p> <p>O projecto pretendeu ser alargado a toda a organização, tornando-se deste modo muito complexo para implementar. Por outro lado, o trabalho dos consultores não ajudou, pois não tinham um correcto conhecimento do negócio.</p> <p>Posteriormente em 2005, foi decidido avançar com uma outra abordagem metodológica, como teste a uma tese de doutoramento, que está neste momento implementada para um gestão estratégica de um departamento e com os primeiros resultados de análise em Outubro de 2006. Considera-se esta nova abordagem e metodologia de gestão estratégica implementada numa 2ª fase, como um Caso de Sucesso</p> <p>O objectivo a atingir seria o de promover o enriquecimento, preservação e divulgação do património histórico ou artístico nacional contribuindo para a consolidação do carácter nacional, tendo um conjunto de objectivos sectoriais.</p>
Factores Críticos de Sucesso:	<ul style="list-style-type: none"> - forte envolvimento da hierarquia de topo - forte apoio do departamento de SI para apoio na aplicação de software
Dificuldades encontradas:	<ul style="list-style-type: none"> - projecto muito complexo do ponto de vista funcional -envolvimento de consultores externos sem conhecimento do negócio

Quadro 20 – Entrevista a um Instituto da Administração Pública

3- Instituto Estatal

Caracterização da organização:	Instituto Nacional de apoio a vários organismo públicos e Ministérios com cerca mais de 70 anos de existência. É composto por várias entidades pertencentes a serviços públicos, governos regionais, associações, confederações, banco central, universidades, etc
Entrevista feita:	Não foi aceite; foi respondido um questionário
Enquadramento do Projecto:	Pelo facto de não ter sido concedida uma entrevista, não se pode fazer uma análise e descrição do enquadramento do projecto
Factores Críticos de Sucesso:	Pelo facto de não ter sido concedida uma entrevista, não se pode fazer uma análise e descrição dos Factores Críticos de Sucesso
Dificuldades encontradas:	Pelo facto de não ter sido concedida uma entrevista, não se pode fazer uma análise e descrição das Dificuldades Encontradas

Quadro 21 – Entrevista a uma Empresa de Serviços Partilhados do Sector dos Transportes

4- Empresa de Serviços Partilhados do Sector dos Transportes:

Caracterização da organização:	Empresa de Serviços Partilhados pertencente a um Grupo privado de transportes, para prestação de serviços de assistência, constituído em 2003 com anos de existência e cerca de 3 mil empregados.
Entrevista feita:	Departamento de Planeamento e Controlo
Enquadramento do Projecto:	<p>Foi feito um levantamento das necessidades pelos directores de primeira linha e pelos operacionais, tendo sido implementado há 3 anos.</p> <p>Todo o projecto foi levado a cabo pelas pessoas da organização, nomeadamente os departamentos de SI, planeamento e controlo e directores de primeira linha. Na vertente de sistemas de informação tiveram o envolvimento da empresa de SI pertencente a este grupo económico.</p> <p>O sistema informático e a aplicação para suporte ao projecto de indicadores de gestão teve a empresa de Sistemas de Informação do Grupo, a fazer o “hosting” dos sistemas. Foi esta empresa de SI que desenvolveu uma aplicação à medida não tendo sido adquirido nenhum <i>package</i> de software “out-of-the-box”. A aplicação de software utilizada é considerada como sendo muito flexível e de fácil manuseamento e utilização.</p> <p>Os dados e informação necessárias foram fornecidos pelos vários departamentos através da empresa de SI que deu ao departamento de Planeamento e Controlo.</p> <p>Criaram um portal que é ainda hoje pouco usado pelos utilizadores e gestores, na medida em que não têm confiança na informação e</p>

nos dados que são disponibilizados.

Para que o projecto fosse um projecto bem sucedido houve o envolvimento de toda a equipa e nomeadamente da gestão de topo, que se envolveram e mostraram o seu compromisso.

A criação dos indicadores foi levada a cabo pelo CEO e pelo departamento de Planeamento e Controlo, criando mais de 200 indicadores.

O projecto teve a duração de um ano para implementar e foi extensivo a todos os departamentos da organização, embora com perfis de acesso diferenciados. Para que todas as pessoas compreendessem o que se lhe pedia, bem como, a importância da sua contribuição, foram levadas a cabo acções de sensibilização.

Não foi considerado o envolvimento de consultores externos.

Factores Críticos de Sucesso:

- envolvimento do gestão do topo e do CEO
- compromisso total
- aplicação de software de fácil manuseamento

Dificuldades encontradas:

- quase nenhuma a referir, exceptuando a resistência à utilização do portal pela inexistência de confiança nos dados

Quadro 22 – Entrevista a uma Empresa de Distribuição de Correspondência

5- Empresa de Distribuição de Correspondência:

Caracterização da organização:

Empresa Pública pertencente ao maior Grupo de distribuição Postal, cuja missão é o estabelecimento de ligações físicas e electrónicas, entre os cidadãos, a administração pública, as empresas e as organizações sociais em geral.

Existe há mais de cem anos e tem cerca de 17.000 empregados.

Enquadramento do projecto:

Em 2003 foi feito um quadro de indicadores corporativo para acompanhamento da performance baseado na definição e cálculo de *KPI's* para:

- a empresa/Grupo
- para as diversas direcções de 1ª linha e
- para as empresas participadas

Foi utilizada a metodologia do tipo *Balanced Scorecard*, embora fosse sempre designada por *KPI's*, com 4 perspectivas (financeira, clientes, recursos e Processos/Qualidade de Serviço).

Durante este processo houve reuniões periódicas com os directores de 1ª linha a fim de rever e definir as listas de *KPI's*. Os departamentos envolvidos neste projecto foram os departamentos de Planeamento e Controlo e o Conselho de Administração.

Também foram envolvidos consultores no início do projecto.

Para automatizar as tarefas neste projecto, foi escolhido um *package* de software, que foi considerado muito flexível e ajustado às

necessidades, mas 47,5% da informação é introduzida manualmente.

No geral foi considerado um projecto bem sucedido pelas seguintes razões: quadro senior, conhecimento do negócio, estabilidade orgânica, dedicação e patrocínio do Conselho de Administração.

Foram envolvidas 107 áreas e criados 742 KPI's.

Entrevista feita:

Departamento de Planeamento e Controlo

Factores Críticos de Sucesso:

- bom conhecimento transversal de toda a organização
- equipa com senioridade
- estabilidade da gestão de topo
- software adequado
- bom conhecimento dos SI
- formação da equipa

Dificuldades encontradas:

- ciclos de Administração de 3 anos, ligados a ciclos políticos, o que leva a impactos profundos da importância do envolvimento da gestão de topo.
- depois de 2005 mudou a Gestão e está a ter impacto na continuidade e nível de compromisso dos novos gestores
- duração do projecto
- métricas inadequadas
- incongruência entre os objectivos da Administração e as métricas
- projecto demasiado grande
- orçamento restrito
- mudança de Administração – projecto em *stand-by*

ANEXO V – ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

1-Análise de Frequências das respostas ao Questionário:

Quadro 23 – Análise de Frequências do Grupo A:

Grupo A- Como começaram o projecto de Balanced Scorecard

A1			A3c			A3g		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	0	0%	0	1	8%	0	9	75%
1	12	100%	1	11	92%	1	3	25%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

A2			A3d			A4		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	0	0%	0	10	83%	0	3	25%
1	12	100%	1	2	17%	1	9	75%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

A3a			A3e			A5		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	0	0%	0	5	42%	0	2	17%
1	12	100%	1	7	58%	1	10	83%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

A3b			A3f			A6		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	5	42%	0	6	50%	0	1	8%
1	7	58%	1	6	50%	1	11	92%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Na pergunta A1- “Fizeram um levantamento sobre as melhores práticas?” e na pergunta A2 – “Seguiram alguma metodologia?” temos uma resposta comum de todas os indivíduos e, em que 100% dos inquiridos responderam afirmativamente (sim).

Na pergunta A3 –Quais os departamentos que estiveram envolvidos?

- a. Conselho de Administração
- b. Financeiro
- c. Sistemas de Informação
- d. Marketing
- e. Planeamento e Controlo
- f. Recursos Humanos
- g. Comercial

temos algumas respostas que divergem de acordo com as organizações, sendo que quando se pergunta se o conselho de administração esteve envolvido, 100% dos respondentes dizem que sim; relativamente ao departamento financeiro, 7 (58%) pessoas responderam que sim e 5 (42%) que não; em relação ao departamento de Sistemas de Informação temos 11 (92%) inquiridos que responderam afirmativamente e 1 (8%) respondeu não; sobre o envolvimento do departamento de marketing, 10 (83%) inquiridos responderam que não e 2 (17%) responderam que sim; o envolvimento do departamento de planeamento e controlo teve como resposta positiva 7 (58%) e negativa de 5 (42%); sobre o envolvimento dos recursos humanos as respostas tiveram uma divisão equitativa de 5 (50%) positivas para 5 (50%) negativas; finalmente para a questão do envolvimento do departamento comercial as respostas dadas são de 3 (25%) para sim e de 9 (75%) para não.

No que respeita a questão A4 – “Envolveram consultores externos?” temos 9 (75%) respostas para sim e 3 (25%) respostas para não.

Finalmente para a questão A6 – “Guiaram-se pelos livros e metodologias de Kaplan e Norton?” temos 11 (92%) respostas para sim e 1 (8%) resposta para não.

Quadro 24– Análise de Frequências do Grupo B:

Grupo B- Planeamento do Balanced Scorecard

B1			B3c			B6a		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	6	50%	0	12	100%	0	0	0%
1	6	50%	1	0	0%	1	12	100%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

B2			B3d			B6b		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	3	25%	0	11	92%	0	0	0%
1	9	75%	1	1	8%	1	12	100%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

B3a			B4			B6c		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%

-1	0	0%
0	0	0%
1	12	100%
total	12	100%

B3b

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	8	67%
1	4	33%
total	12	100%

4	2	17%
3	9	75%
2	1	8%
1	0	0%
-1	0	0%
total	12	100%

B5

Resposta	Freq.	%
4	3	25%
3	4	33%
2	5	42%
1	0	0%
total	12	100%

-1	0	0%
0	3	25%
1	9	75%
total	12	100%

B6d

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	2	17%
1	10	83%
total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Na pergunta **B1** – “Foi feito o levantamento do projecto?” temos uma resposta dividida em 6 (50%) respostas para sim e 6 (50%) respostas para não.

Na pergunta **B2** sobre se “Pretendiam utilizar melhores práticas para o desenho do *dashboard*”, temos 9 (75%) respostas para sim e 3 (25%) para não.

Quanto à questão **B3** – “Como é que as pessoas obtêm os dados actualmente?”

- a) Através do departamento de sistemas de informação
- b) Através do departamento financeiro
- c) Através do departamento de marketing e comercial
- d) Através do departamento administrativo

temos as seguintes respostas: 12 respostas, logo 100% que referem que obtêm os dados através do departamento de sistemas de informação; 4 (33%) respostas sim para obtenção dos dados através do departamento financeiro e 8 (67%) para não; relativamente à obtenção dos dados a partir do departamento de marketing e comercial, temos 12 (100%) respostas para não, e 0 para sim, logo nenhuns dados são obtidos por este departamento; quanto à obtenção dos dados a partir do departamento administrativo temos 11 (92%) respostas para não e 1 (8%) resposta para sim.

Relativamente à questão **B4** – “Que tipo de apoio necessitam do IT?” podemos retirar a seguinte frequência:

Muito	2	17%
Bastante	9	75%
Pouco	1	8%
Nenhum	0	0%
NS/NR	0	0%

Na questão B5 – “Qual o horizonte temporal que planearam para adoptarem o BSC?” foi retirada a seguinte análise de frequência:

Mais de 1 ano	3	25%
9 meses a 1 ano	4	33%
6 a 9 meses	5	42%
Até 6 meses	0	0%

Finalmente e em relação à questão B6 – “Foi feito algum levantamento de requisitos:

- a)Quais os objectivos de negócio que se pretendem atingir?
- b)Determinaram os KPI's?
- c)Determinaram os analíticos de suporte?
- d)Definiram o âmbito das fontes de dados preliminares?”

No que diz respeito à alínea a) e b) foram respondidos com sim 12 respostas, logo 100%; relativamente à alínea c) foram dadas 9 (75%) respostas positivas e 3 (25%) negativas; quanto à alínea d) foram dadas 10 (83%) respostas para sim e 2 (17%) para não.

Outro FCS, foi o facto de a totalidade deles obterem os dados através do IT e 75% considerar que o IT é necessário para o planeamento.

Nestes três vectores há uma convergência das organizações no seguimento das mesmas directrizes, não se verificando essa mesma convergência no que diz respeito ao horizonte temporal definido, havendo aqui divergentes respostas sobre os tempos planeados para o projecto.

No levantamento de requisitos, aqueles que se evidenciaram como tendo maior importância foram aqueles que dizem respeito ao alinhamento do negócio e da construção dos KPI's.

Quadro 25 – Análise de Frequências do Grupo C:

Grupo C-Orçamento do BSC								
C1			C2			C3		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	1	8%	0	6	50%	0	10	83%
1	11	92%	1	6	50%	1	2	17%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Para a questão C1 – “Têm um orçamento?”, temos 11 respostas para o sim e 1 resposta para o não o que corresponde a 92% e 8% respectivamente.

Para a questão C2 – “Foram criados documentos fáceis de compreender e de preencher para as pessoas que preparam o orçamento?”, temos aqui uma divisão de 50% - 6 respostas para sim e de outros 50% - 6 respostas para não.

Quanto à questão C3 – “Finalizaram o orçamento baseado na importância estratégica de iniciativas que apareciam no *Balanced Scorecard*?”, temos 10 (83%) respostas para o não e 2 (17%) respostas para o sim.

Quadro 26 – Análise de Frequências do Grupo D:

Grupo D-Sponsorship para o Projecto

D1			D3			D5		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	4	0	0%	-1	0	0%
0	6	50%	3	5	42%	0	3	25%
1	6	50%	2	6	50%	1	9	75%
total	12	100%	1	1	8%	total	12	100%
			-1	0	0%			
			total	12	100%			

D2			D4		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%
0	0	0%	0	4	33%
1	12	100%	1	8	67%
total	12	100%	total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Na questão D1 – “Houve a participação de toda a organização?” obtivemos uma divisão equitativa de 6 respostas para o sim (50%) e de 6 respostas para o não (50%).

Para a questão D2 – “Houve apoio da alta administração?”, as respostas foram para sim a 100%, correspondendo ao número de 12.

No que respeita a resposta D3 – “Esse apoio traduziu-se em que escala?”

Muito	0	0%
Bastante	5	42%
Pouco	6	50%
Nenhum	1	8%
NS/NR	-0	0%

No que respeita à questão D4 – “Obteve-se consenso na administração sobre os objectivos que levam à adopção de uma ferramenta de BSC?”, obtivemos 8 (67%) respostas para o sim e 4 (33%) respostas para o não.

Finalmente para a questão D5 – “Foi definido o arquitecto do processo, ou seja, a pessoa que o comandará?” temos 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não.

Quadro 27 – Análise de Frequências do Grupo E:

Grupo E- Método de Compensações

E1			E3			E4		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	1	8%	4	3	25%	-1	1	8%
0	8	67%	3	0	0%	0	8	67%
1	3	25%	2	1	8%	1	3	25%
total	12	100%	1	7	58%	total	12	100%
			-1	1	8%			
			total	12	100%			

E2		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	8	67%
1	3	25%
total	12	100%

Explicação dos Quadros:

No que diz respeito à questão E1 – “Ligaram o pagamento com a performance: o *Balanced Scorecard* e a compensação?” tivemos uma ordem de 8 (67%) respostas para não e 3 (25%) de respostas para sim e ainda de 1 (8%) resposta para o NS/NR.

Na questão E2 – “Antes de iniciar a ligação do BSC à compensação, foi comunicado o propósito do plano e claramente explicar como os prémios serão ganhos e distribuídos?” a ordem de respostas foi também de 8 (67%) respostas para o não e de 3 (25%) e ainda de 1 (8%) resposta para o NS/NR.

No que concerne a questão E3 – “Têm prémios base de incentivos sobre performance individual performance de grupo ou ambas?”

Individual	3	25%
Grupo	0	0%
Ambas	1	8%
Nenhuma	7	58%
NS/NR	1	8%

Entretanto para a questão E4 – “O vosso plano de compensação e incentivos contém medidas críticas para o sucesso?” obtivemos 8 (67%) respostas para o não, 3 (25%) respostas para o sim e 1 (8%) resposta para o NS/NR.

Quadro 28 – Análise de Frequências do Grupo F:

Grupo F- Como construíram o BSC?

F1

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	2	17%
1	10	83%
total	12	100%

F4d

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	8	67%
1	4	33%
total	12	100%

F9

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	0	0%
1	12	100%
total	12	100%

F2

Resposta	Freq.	%
4	2	17%
3	7	58%
2	3	25%
1	0	0%
-1	0	0%
total	12	100%

F4e

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	9	75%
1	3	25%
total	12	100%

F10

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	4	33%
1	8	67%
total	12	100%

F3

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	0	0%
1	12	100%
total	12	100%

F5

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	3	25%
1	9	75%
total	12	100%

F11

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	0	0%
1	12	100%
total	12	100%

F4a

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	3	25%
1	9	75%
total	12	100%

F6

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	3	25%
1	9	75%
total	12	100%

F12

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	0	0%
1	12	100%
total	12	100%

F4b

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	10	83%
1	2	17%
total	12	100%

F7

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	8	67%
1	4	33%
total	12	100%

F13

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	4	33%
1	7	58%
total	12	100%

F4c

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	6	50%
1	6	50%
total	12	100%

F8

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	5	42%
1	7	58%
total	12	100%

F14

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	10	83%
1	2	17%
total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Na questão F1 – “Construíram o *Balanced Scorecard* por fases?” obtivemos 10 (83%) respostas para o sim e 2 (17%) respostas para o não.

Na questão F2 – “Qual a duração de cada uma das fases?”

outros	2	17%
4 a 6 meses	7	58%
2 a 4 meses	3	25%
Até 2 meses	0	0%
NS/NR	0	0%

Relativamente à questão F3 – “Levaram a cabo reuniões estratégicas?” tivemos a totalidade das 12 (100%) respostas para o sim.

No que diz respeito à questão F4 – “Quem esteve envolvido?”

- a) Conselho de Administração
- b) Departamento Financeiro
- c) Departamento de Sistemas de Informação
- d) Departamento de Marketing e Comercial
- e) Outros”

temos que para a alínea a) Conselho de Administração , 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não; para a alínea b) Departamento Financeiro tivemos 2 (17%) respostas para o sim e 10 (83%) respostas para o não; para o envolvimento da alínea c) Departamento de Sistemas de Informação obtivemos 6 (50%) respostas para o sim e 6 (50%) respostas para o não; para a alínea d) Departamento de Marketing e Comercial obtivemos 8 (67%) respostas para o não e 4 (33) respostas para o sim; e finalmente para a alínea e) Outros obtivemos 9 (75%) respostas para o não e 3 (25%) respostas para o sim.

Relativamente à resposta F5 – “Ao adoptar o *Balanced Scorecard* foram consideradas as 4 perspectivas de acordo com Kaplan e Norton (financeiro, clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem)?” obtivemos 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não.

Na questão F6 – “Foram feitas entrevistas individuais para aferir da disponibilização da informação necessária?” obtivemos 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não.

No que respeita a questão F7 – “Foram feitos questionários para determinar o grau de desenvolvimento da infra-estrutura e da medição de desempenho em cada uma das 4 perspectivas do BSC?” tivemos 8 (67%) respostas para o não e 4 (33%) respostas para o sim.

Na questão F8 – “Foi questionado qual a vontade de cada um dos colaboradores envolvidos em adoptar uma ferramenta de gestão de desempenho?” temos 7 (58%) respostas para o sim e 5 (42%) respostas para o não.

Na questão F9 – “Foram definidos os objectivos para o desenvolvimento do projecto?” obtivemos 100%, 12 respostas para o sim.

No que respeita a questão F10 – “Foi criado um Modelo causa-efeito: mapa estratégico?” tivemos 8 (67%) respostas para o sim e 4 (33%) respostas para o não.

A questão F11 – “Chegou-se a um consenso sobre os objectivos e prioritização?” teve como resultados 100% , 12 respostas para o sim.

Respeitante à questão F12 – “Foram organizados *workshops* para os gestores?” teve como resultados 100% , 12 respostas para o sim.

Na questão F13 – “Constituíram um grupo de peritos em BSC para dar apoio à organização?” foi obtido um resultado de 7 (58%) respostas para o sim e 4 (33%) respostas para o não.

Finalmente para a questão F14 – “O alinhamento é assegurado?” obtivemos 10 (83%) respostas para o não e 2 (17%) respostas para o sim.

Quadro 29 – Análise de Frequências do Grupo G:

Grupo G – Obstáculos/Barreiras sentidas

G1			G3b			G3c		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	4	33%	0	4	33%	0	10	83%
1	8	67%	1	8	67%	1	2	17%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

G2			G3c			G3f		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
4	5	42%	-1	0	0%	-1	0	0%
3	4	33%	0	8	67%	0	12	100%
2	1	8%	1	4	33%	1	0	0%

1	2	17%	total	12	100%	total	12	100%
-1	0	0%						
total	12	100%						

G3a

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	3	25%
1	9	75%
total	12	100%

G3d

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	5	42%
1	7	58%
total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Para a questão G1 – “Sentiram obstáculos políticos? Isto é, as pessoas tentaram “mascarar” os números para protecção pessoal?” as respostas tiveram um resultado de 8 (67%) respostas para o sim e 4 (33%) respostas para o não.

Na questão G2 – “Quanto tempo demorou mais do que o planeado?”

3 meses	2	17%
3 a 6 meses	1	8%
6 meses a 1 ano	4	33%
Mais	5	42%
NR/NS	0	0%

Relativamente à questão G3 – “Houve falhas no processo, por exemplo:

- a) Falta de comprometimento da administração?
- b) Envolvimento de poucas pessoas?
- c) Encastelamento do *Scorecard* no topo?
- d) Processos de desenvolvimento muito longos, o *BSC* como projecto de mensuração de ocasião única?
- e) Contratação de consultores inexperientes?
- f) Implementação do *BSC* apenas para fins de remuneração? “

para a alínea a) Falta de comprometimento da administração, obtivemos 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não; para a alínea b) Envolvimento de poucas pessoas, tivemos 8 (67%) respostas para o sim e 4 (33%) respostas para o não; para a alínea c) Encastelamento do *Scorecard* no topo, tivemos 8 (67%) respostas para o não e 4 (33%) respostas para o sim; para a alínea d) Processos de desenvolvimento muito longos, o *BSC* como projecto de mensuração de ocasião única, obtivemos 7 (58%) respostas para o sim e 5 (42%) respostas para o não; para a alínea e) Contratação de consultores inexperientes, tivemos um resultado de 2 (17%) respostas

para o sim e 10 (83%) respostas para o não; finalmente para a alínea f) Implementação do BSC apenas para fins de remuneração, tivemos um resultado de 100%, 12 respostas para o não.

Quadro 30 – Análise de Frequências do Grupo H:

Grupo H- Envolvimento Interpessoal

H1a			H1d			H2		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	5	42%	0	0	0%	0	2	17%
1	7	58%	1	12	100%	1	10	83%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

H1b			H1e			H3		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	5	42%	0	3	25%	0	1	8%
1	7	58%	1	9	75%	1	11	92%
total	11	92%	total	12	100%	total	12	100%

H1c			H1f			H4		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	0	0%	-1	0	0%	-1	0	0%
0	3	25%	0	5	42%	0	7	58%
1	9	75%	1	7	58%	1	5	42%
total	12	100%	total	12	100%	total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Equipa de *Balanced Scorecard*

Para a questão H1 – “Por acaso formaram uma equipa de *Balanced Scorecard* que incluíse as seguintes características?

- a) Está inserida com pessoas que têm poder de decisão?
- b) Representam/representavam as diferentes unidades/funções da organização?
- c) Os membros possuem diferentes tipos de competências, capacidades de resolver problemas e diferentes personalidades?
- d) É confortável operar num clima de “conflito criativo”?
- e) A equipa de *Balanced Scorecard* foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso?
- f) Têm um plano em prática para a assegurar que a equipa do *Balanced Scorecard* se encontre regularmente logo que as fases iniciais de implementação tenham iniciado?”

temos a seguinte distribuição nas análises: para a alínea a) Está inserida com pessoas que têm poder de decisão, a resposta foi de 7 (58%) para sim e de 5 (42%) para não; para a alínea b) Representam/representavam as diferentes unidades/funções da organização, as respostas tiveram os seguintes resultados, a resposta foi de 7 (58%) para sim e de 5 (42%) para não; para a alínea c) Os membros possuem diferentes tipos de competências, capacidades de resolver problemas e diferentes personalidades, tivemos um resultado de 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não; para a alínea d) É confortável operar num clima de “conflito criativo”, as respostas foram de 12 (100%) para o sim; para a alínea e) A equipa de *Balanced Scorecard* foi garantida com os recursos adequados (tanto humanos como financeiros) para assegurar uma implementação de sucesso, tivemos um resultado de 9 (75%) respostas para o sim e 3 (25%) respostas para o não; finalmente para a alínea f) Têm um plano em prática para assegurar que a equipa do *Balanced Scorecard* se encontre regularmente logo que as fases iniciais de implementação tenha iniciado, a resposta foi de 7 (58%) para sim e de 5 (42%) para não.

Formação em *Balanced Scorecard*

Para a questão H2 - “À equipa foi garantido formação nos fundamentos do BSC, incluindo as origens do modelo, as 4 perspectivas, mapas estratégicos e desenvolvimento de métricas eficazes?”, as respostas obtidas foram 10 (83%) respostas para o sim e 2 (17%) respostas para o não.

Para a questão H3 – “Foi feita a circulação de materiais de aprendizagem para a equipa sob a forma de artigos, livros, gravações, fontes de aprendizagem on-line e procedimentos de conferência?” obtivemos 11 (92%) respostas para o sim e 1 (8%) resposta para o não.

Relativamente à questão H4 – “A organização tem um plano de formação de continuidade para desenvolvimentos futuros do BSC (ex. cascada, ligações ao orçamento e respectivas compensações)?” as respostas foram de 7 (58%) para não e de 5 (42%) para sim.

Quadro 31 – Análise de Frequências do Grupo I:

Grupo I - Implementação e Software								
I1			I7			I16		
Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%	Resposta	Freq.	%
-1	1	8%	4	5	42%	4	3	25%
0	1	8%	3	6	50%	3	2	17%
1	10	83%	2	0	0%	2	5	42%
total	12	100%	1	0	0%	1	1	8%
			-1	1	8%	-1	1	8%

I2		
Resposta	Freq.	%
3	4	33%
2	5	42%
1	2	17%
-1	1	8%
total	12	100%

I3		
Resposta	Freq.	%
4	0	0%
3	2	17%
2	4	33%
1	5	42%
-1	1	8%
total	12	100%

I4ai		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	3	25%
1	8	67%
total	12	100%

I4aii		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I4aiii		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	2	17%
1	9	75%
total	12	100%

I4aiv		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	0	0%
1	11	92%
total	12	100%

I4bi		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	10	83%
1	1	8%
total	12	100%

total	12	100%
-------	----	------

I8		
Resposta	Freq.	%
3	1	8%
2	3	25%
1	7	58%
-1	1	8%
total	12	100%

I9		
Resposta	Freq.	%
3	5	42%
2	6	50%
1	0	0%
-1	1	8%
total	12	100%

I10		
Resposta	Freq.	%
3	1	8%
2	2	17%
1	8	67%
-1	1	8%
total	12	100%

I11		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	3	25%
1	8	67%
total	12	100%

I12		
Resposta	Freq.	%
4	4	33%
3	6	50%
2	1	8%
1	0	0%
-1	1	8%
total	12	100%

I13		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	4	33%
1	7	58%
total	12	100%

I14a		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%

total	12	100%
-------	----	------

I17		
Resposta	Freq.	%
4	4	33%
3	2	17%
2	5	42%
1	0	0%
-1	1	8%
total	12	100%

I18		
Resposta	Freq.	%
4	1	8%
3	9	75%
2	1	8%
1	0	0%
-1	1	8%
total	12	100%

I19		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I20		
Resposta	Freq.	%
3	9	75%
2	1	8%
1	1	8%
-1	1	8%
total	12	100%

I21		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	3	25%
1	8	67%
total	12	100%

I22		
Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	0	0%
1	11	92%
total	12	100%

I23		
Resposta	Freq.	%

I4bii

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	10	83%
1	1	8%
total	12	100%

0	2	17%
1	9	75%
total	12	100%

-1	1	8%
0	0	0%
1	11	92%
total	12	100%

I4biii

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I14b

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I24

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	8	67%
1	3	25%
total	12	100%

I5

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I14c

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I25

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	2	17%
1	9	75%
total	12	100%

I6

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	4	33%
1	7	58%
total	12	100%

I14d

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	2	17%
1	9	75%
total	12	100%

I26

Resposta	Freq.	%
-1	1	8%
0	1	8%
1	10	83%
total	12	100%

I15

Resposta	Freq.	%
4	1	8%
3	5	42%
2	5	42%
1	0	0%
-1	1	8%
total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Relativamente à questão I1 – “Considera que foi bem definida a arquitectura do sistema de scorecard?” obtivemos 10 (83%)respostas para o sim, 1 (8%)resposta para o não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

No que diz respeito à questão I2 – “A infra-estrutura estava bem dimensionada?” obtivemos as seguintes respostas:

Mt adequada	2	17%
Foi ajustada	5	42%
Construída de Raíz	4	33%
NS/NR	1	8%

Quanto à questão I3 – “Os dados estavam consistentes, numa só base de dados, integrados em formato consistente?”

Muito	0	0%
Bastante	2	17%
Pouco	4	33%
Nada	5	42%
NS/NR	1	8%

Para a questão I4 – “Que tipo de dados foram planeados para construir o *Dashboard*:

a)Integração dos dados do *Dashboard*:

- i.Plataforma BI?
- ii.Alimentação de dados estáticos (text files, XML, Excel)
- iii.Alimentação de dados dinâmicos (web services, aplicações, sistemas fonte, relatórios web, etc.)
- iv.Armazenamento de dados especializados (BDados relacionais, modelos dimensionais, sistemas OLAP, etc).

b)Apresentação do *Dashboard*:

- i.Estática?
- ii.Intranet?
- iii.Portal? “

obtivemos os seguintes resultados:

Para a alínea a)Integração dos Dados do *Dashboard*,

- i.Plataforma BI: 8 (67%)respostas para o sim, 3 (25%) respostas para o não e 1(8%) para NS/NR.
- ii. Alimentação de dados estáticos (text files, XML, Excel): 10 (83%) respostas para o sim, 1 (8%) resposta para o não e 1 (8%) resposta para NS/NR.
- iii. Alimentação de dados dinâmicos (web services, aplicações, sistemas fonte, relatórios web, etc.) : 9 (75%) respostas para o sim, 2 (17%) respostas para o não e 1 (8%) resposta para NS/NR
- iv. Armazenamento de dados especializados (Bases de Dados relacionais, modelos dimensionais, sistemas OLAP, etc): 11 (92%) respostas para sim e 1 (8%) para NS/NR.

Para a alínea b)Apresentação do *Dashboard*:

- i.Estática: 1 (8%) resposta para sim, 10 (83%) respostas para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

ii. Intranet: : 1 (8%) resposta para sim, 10 (83%) respostas para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

iii. Portal: 10 (83%) respostas para sim, 1(8%) resposta para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

Relativamente à questão I5 – “Foi criado um Plano de implementação para o BSC, um que inclua tanto as fases de planeamento como de desenvolvimento?” as respostas dadas são em número de 10 (83%) respostas para sim, 1 (8%) resposta para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

Na questão I6 – “Foi feito algum projecto-piloto?” as respostas foram de 7 (58%) respostas para sim, 4 (33%) respostas para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

Para a questão I7 – “Considera que a escolha do *Framework* de BSC é fundamental para o sucesso da sua implementação?” obtivemos:

Muito	5	42%
Bastante	6	50%
Pouco	0	0%
Nada	0	0%
NS/NR	1	8%

Na questão I8 – “O BSC foi implementado ao longo de toda a organização ou apenas nalguns departamentos?”

Toda organização	1	8%
Alguns Departamentos	3	25%
Um Departamento	7	58%
NS/NR	1	8%

Para a questão I9 – “Quanto tempo de intervalo existiu entre a análise e a implementação?”

Menos de 1 mês	5	42%
Até 3 meses	6	50%
Mais de 3 meses	0	0%
NS/NR	1	8%

No que diz respeito à questão I10 – “OS TI foram envolvidos logo de início?” temos o seguinte:

No início	8	67%
Após análise	2	17%
Na implementação	1	8%
NS/NR	1	8%

Para a questão I11 – “Foi efectuado uma *“gap analysis”* para verificar as metas e quais as acções para colmatar desvios significativos?” tivemos 8 (67%) respostas para sim, 3 (25%) respostas para o não e 1 (8%) para NS/NR.

Em relação à questão I12 – “Foi feito muito/pouco desenvolvimento in-house?”

Muito	4	33%
Bastante	6	50%
Pouco	1	8%
Nada	0	0%
NS/NR	1	8%

Para a questão I13 – “Foram incluídas empresas de consultores?” temos 7 (58%) respostas para sim, 4 (33%) respostas para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

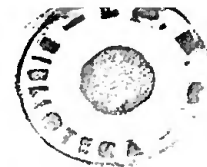
Relativamente à questão I14 – “Quais as perspectivas que foram implementadas?” temos o seguinte:

Para a alínea a) perspectiva financeira, temos 9 (75%) respostas para sim, 2 (17%) respostas para não e 1 (8%) resposta que NS/NR; para a alínea b) perspectiva clientes, temos 10 (83%) respostas para sim, 1 (8%) resposta para não e 1 (8%) resposta para NS/NR; para a alínea c) perspectiva de processos internos temos 10 (83%) respostas para sim, 1 (8%) resposta para não e 1 (8%) resposta para NS/NR; para a alínea d) perspectiva de crescimento e aprendizagem temos 9 (75%) respostas para o sim, 2 (17%) respostas para o não e 1 (8%) resposta para o NS/NR

Para a questão I15 – “Cada pessoa foi envolvida activamente na fase de desenho do projecto, incluindo o Director Geral?”

Muito	1	8%
Bastante	5	42%
Pouco	5	42%
Nada	0	0%
NS/NR	1	8%

Relativamente à questão I16- “Já existiam alguns indicadores de performance que aproveitaram para incorporar no BSC?”



Muito	3	25%
Bastante	2	17%
Pouco	5	42%
Nada	1	8%
NS/NR	1	8%

A questão I17 – “De que forma considera que o software foi um facilitador da implementação efectiva da estratégia?”

Muito	4	33%
Bastante	2	17%
Pouco	5	42%
Nada	0	0%
NS/NR	1	8%

Na questão I18 – “Qual a flexibilidade ou inflexibilidade do software utilizado?”

Muito	1	8%
Bastante	9	75%
Pouco	1	8%
Nada	0	0%
NS/NR	1	8%

Na questão I19 – “A selecção do software foi feita de acordo com o que a solução poderia trazer benefícios?” obtivemos 10 (83%) respostas para sim, 1 (8%) resposta para não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

Na questão I20 – “O aspecto visual facilitou o management?” tivemos os seguintes resultados:

Muito	0	0%
Bastante	9	75%
Pouco	1	8%
Nada	1	8%
NS/NR	1	8%

Na questão I21 – “Construíram um BSC corporativo e outros de subunidades como cascata?” Obtivemos uma resposta de 8 (67%) para o sim, de 3 (25%) para o não e de 1 (8%) para NS/NR.

Para a questão I22 – “Utilizaram um vocabulário estandardizado?” obtivemos 11 (92%) respostas para sim e 1 (8%) resposta para o NS/NR.

A questão I23 – “Tiveram como objectivo fazer a integração dessas ferramentas num único *framework*?” obteve 11 (92%) respostas para sim e 1 (8%) resposta para o NS/NR.

Relativamente à questão I24 – “Utilizavam algum MIS para fazer o *reporting no management*?” foram obtidas 3 (25%) respostas para o sim, 8 (67%) respostas para o não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

No respeitante à questão I25 – “Fizeram algum levantamento funcional antes de escolher o software?” tivemos 9 (75%) respostas para o sim, 2 (17%) para o não e 1 (8%) resposta para NS/NR.

Finalmente para a questão I26 – “Foi verificada a integração desse software com sistemas legados e ERP existentes?” tivemos um resultado de 10 (83%) para o sim, 1 (8%) resposta para o não e 1 (8%) resposta para o NS/NR.

Quadro 32– Análise de Frequências do Grupo J:

Grupo J- Comunicação dos resultados do BSC

Resposta	Freq.	%
4	2	17%
3	6	50%
2	3	25%
1	1	8%
-1	0	0%
total	12	100%

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	2	17%
1	10	83%
total	12	100%

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	4	33%
1	8	67%
total	12	100%

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	6	50%
1	6	50%
total	12	100%

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	2	17%
1	10	83%
total	12	100%

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	0	0%
1	12	100%
total	12	100%

Resposta	Freq.	%
-1	0	0%
0	6	50%
1	6	50%
total	12	100%

Explicação dos Quadros:

Para a análise da questão J1 – “Foi considerado que houve comunicação vertical e horizontal durante o processo de desenho?”

Muito	2	17%
Bastante	6	50%
Pouco	3	25%
Nada	1	8%
NS/NR	0	0%

Para a questão J2 – “Existem planos para projectos de *follow-up*?” obtivemos 10 (83%) respostas para o sim e 2 (17%) respostas para o não.

A questão J3.- “Existem comunicações regulares sobre os resultados dos KPI's?” objectivou 8 (67%) de respostas para o sim e 4 (33%) de respostas para o não.

Na questão J4 – “A gestão de topo anunciou publicamente o seu compromisso para com o BSC?” houve uma divisão de 6 (50%) respostas para o sim e de 6 (50%) respostas para o não.

Na questão J5 – “As pessoas directamente afectadas pela introdução do BSC foram devidamente informadas e esclarecidas das alterações que iriam ter?” tivemos 10 (83%) respostas para o sim e 2 (17%) respostas para o não.

Relativamente à questão J6 – “Um dos benefícios do BSC pode traduzir-se no aumento e melhoria da comunicação?” tivemos 100%, 12 respostas para o sim.

Finalmente para a questão J7 – “Têm reuniões de revisão da estratégia com as pessoas que podem fornecer informações significativas dos resultados do BSC, ou limitam a participação nessas reuniões apenas aos executivos *senior*?” houve um resultado equitativa de 6 (50%) respostas para o sim e de 6 (50%) respostas para o não.