O USO E OS IMPACTOS DO *BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO DAS EMPRESAS. REVISÃO DE LITERATURA E OPORTUNIDADES DE INVESTIGAÇÃO

Ana Maria Dias Simões
José Azevedo Rodrigues
Escola de Gestão do Instituto Universitário de Lisboa

RESUMO:

De entre os vários sistemas de medição da performance, o Balanced ScoreCard (BSC) tem assumido uma posição de destaque quer como metodologia de referência para desenvolvimento de investigação quer a nível das práticas empresariais adaptadas a nível internacional. Este artigo tem como objectivos identificar as características da metodologia do BSC, reunir os principais resultados das pesquisas que analisaram a forma de uso e os impactos do BSC e identificar as necessidades de investigação sobre esta metodologia.

Os resultados obtidos mostram que a investigação empírica sobre BSC é ainda insuficiente e, por vezes, os resultados obtidos são incoerentes, levando à formulação de críticas como a ambigüidade na definição do conceito de BSC ou a ausência de teorização em torno da metodologia. O estudo conclui pela necessidade de realização de trabalhos de investigação capazes de aumentar o nível de teorização do BSC e de melhorar o conhecimento sobre o uso e impactos do BSC nas empresas.

PALAVRAS-CHAVES: Balanced Scorecard; BSC; Revisão de literatura; Oportunidades de investigação; Sistemas de medição de performance.

ABSTRACT

Among the several performance measurement systems, the Balanced ScoreCard (BSC) has taken a prominent position not only as a reference methodology to develop research but also as an internationally adopted corporate practice. The objective of this article is to identify the characteristics of BSC methodology, group the main results of research on the analysis of its form of use and its impacts, and identify the needs for further research over this methodology.

Results show that empirical research on BSC is still insufficient and, sometimes, incoherent leading to criticisms such as ambiguity on the concept definition of BSC or lack of theorization on the respective methodology. The study concludes on the need for further research capable of increasing the theorization level of BSC and improve knowledge on its use and impacts on corporations.

KEY WORDS: Balanced Scorecard; BSC; Literature review; Research opportunities; Performance measurement systems.

1. INTRODUÇÃO

Os anos 90 assistiram à emergência do conceito da gestão da performance que introduziu, na investigação acadêmica e na prática das organizações, um conjunto de técnicas de gestão orientadas para a criação de valor, onde se incluem os sistemas de medição da performance. De entre os vários

sistemas de medição da performance, o BSC tem assumido uma posição de destaque quer como metodologia de referência para desenvolvimento de investigação, quer a nível das práticas empresariais adoptadas a nível internacional.

Neste artigo, analisamos, em primeiro lugar, o porquê da necessidade de ferramentas do tipo BSC, nos processos de gestão empresarial. Apresentamos a metodologia do BSC, proposta por Kaplan e Norton em 1992, e o modo como evoluiu desde o início da década de 90 até hoje (Kaplan e Norton, 1992, 93, 96a, 96b, 96c, 2000, 01a, 01b, 01c, 04, 06, 08a, 08b). Para além de descrever a visão prescritiva de Kaplan e Norton, este artigo tem como objectivos reunir os principais resultados das pesquisas que analisaram a forma de uso do BSC e o seu impacto sobre os processos de gestão da estratégia e sobre a performance empresarial. O estudo pretende ainda identificar as necessidades de investigação sobre a metodologia do BSC.

O estudo foi realizado recorrendo à revisão da literatura internacional. Para além da literatura prescritiva, foram analisados os resultados de 45 artigos que desenvolveram estudos empíricos nas áreas dos sistemas de medição da performance e do BSC.

Para além da introdução, o artigo está estruturado em 3 partes: na primeira, apresenta-se a descrição da metodologia do BSC, tal como prescrita por Kaplan e Norton, e as principais críticas ao BSC; na segunda, analisam-se os estudos empíricos sobre o uso e impacto do BSC sobre os processos de gestão da estratégia e sobre a performance empresarial; a última parte apresenta as conclusões do estudo.

2. O *BALANCED SCORECARD*

2.1. A emergência dos indicadores não financeiros

O uso de indicadores não financeiros não é novidade nos dias de hoje. Já na década de 50, a *General Electric* usava indicadores não financeiros com o objectivo de ligar e equilibrar os objectivos de curto prazo e os de longo prazo (Anthony e Govindarajan, 1998); e na década de 30, as empresas francesas usavam o *tableau de bord* complementando as informações financeiras com indicadores não financeiros (Bourguignon *et al.*, 2004).

Ao longo dos anos, muitos estudos e publicações de natureza teórica têm alertado para a insuficiência dos indicadores financeiros e emergência dos indicadores não financeiros (*e.g.*, Eccles, 1991; Johnson e Kaplan, 1987; Kaplan, 1983, 84; Neely, 1999; Simons, 1995). A emergência e uso dos indicadores não financeiros fizeram sentir-se com maior ênfase a partir do início dos anos 90 (Ittner e Larcker, 1998a; Neely *et al.*, 2005).

Também a partir do início dos anos 90, uma parte considerável da investigação direciona a atenção para o uso dos indicadores não financeiros e dos sistemas de medição da performance e sua ligação à estratégia (*e.g.*, Bhimani e Langfield-Smith, 2007; Chenhall, 1997, 2005a; Chow *et al*., 2006; Dixon *et al.*, 1992; Harrison *et al.*, 1997; HassabElnaby *et al.*, 2003; Hemmer, 1996; Ittner e Larcker, 1997, 98b, 2003; Ittner *et al.*, 2003a, 03b; Jazayeri e Scapens, 2008; Kasurinen, 2002; Malina e Selto, 2004; Neely *et al.*, 1994; Neely, 1999; Neely e Kennerley, 2002, 03; Rangone, 1997; Survsekar, 2003; Tuomela, 2005; Vaivio, 1999a, 99b, 2004).

A par da investigação, desde os anos 90 que consultores e investigadores em gestão têm desenvolvido modelos de medição e de gestão da performance, que reforçam o entrosamento entre os indicadores de natureza financeira e não financeira. São sistemas que apelam à identificação dos factores geradores de performance sustentável, factores estes traduzidos normalmente em indicadores de natureza não financeira mas que naturalmente se relacionam com a performance financeira das organizações. A literatura internacional e de investigação tem denominado estes sistemas por sistemas

de medição de performance (*e.g.*, Bourne *et al.*, 2000; Chenhall, 2005b; Lohman *et al.*, 2004; Neely *et al*., 1994, 2000; Tuomela, 2005) ou sistemas de gestão de performanc*e* (*e.g.*, Atkinson, 2006).

Um dos princípios subjacente a estes sistemas de medição (ou de gestão) da performance é o de que a melhoria de aspectos como a qualidade, a satisfação dos clientes e dos colaboradores e a inovação não é traduzida, de forma directa, pelos indicadores financeiros clássicos. Alguns autores argumentam que os indicadores não financeiros traduzem melhor os investimentos e a performance nestes aspectos intangíveis e que, por isso, são bons a prever a performance financeira futura (Eccles, 1991; Epstein e Manzoni, 1998; Kaplan e Norton, 2006). Estes intangíveis constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável e são recursos que a empresa detém que não são facilmente copiáveis ou imitáveis (Marr *et al*., 2004a; Peteraf, 1993).

Uma outra característica dos sistemas de medição da performance é o alinhamento dos indicadores de performance à estratégia. Presume-se que um bom sistema de medição de performance traduz a estratégia e comunica-a à organização (Epstein e Manzoni, 1998; Kaplan e Norton, 1992, 96a, 96b, 96c).

A comunidade de investigadores e de consultores tem proposto, ao longo dos últimos anos, modelos para a medição da performance organizacional que estruturam as dimensões da avaliação da performance, a organização dos indicadores, a sua ligação à estratégia ou aos *stakeholders*, entre outros aspectos. São exemplos as metodologias do *Skandia Navigator*, *IC-Index Approach*, *Balanced ScoreCard* (BSC), *Performance Prism*, *Tableau de Bord* (Bourne *et al.*, 2002; Epstein e Manzoni, 1998; Marr *et al.*, 2004a; Neely *et al.*, 2001). Uma boa parte destes modelos realça a necessidade de gerir e monitorar os activos intangíveis e as capacidades organizacionais porque são estes que asseguram a criação de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo (Marr *et al.*, 2004; Kaplan e Norton, 2004). De acordo com a literatura prescritiva, todos eles, como sistemas de medição de performance que são, apóiam os gestores no acompanhamento e controlo da implementação da estratégia.

O tema sistemas de medição de performance tem proliferado na literatura de gestão e nos trabalhos de investigação. Mas de entre os vários modelos, o BSC assumiu uma posição de liderança quer em termos de referência de investigação (Marr e Schiuma, 2003; Neely, 2005) quer a nível das práticas empresariais adoptadas a nível internacional (Ax e Bjørnenak, 2005; Bourguignon *et al.*, 2004; Ittner e Larcker, 1998a; Malmi, 2001; Rigby, 2001; Speckbacher *et al.*, 2003). Um inquérito realizado na década de 90, estimou que 60% das empresas da *Fortune 1000* tinham já tido alguma experiência com o BSC (*in* Lipe e Salterio, 2002).

Em parte, a sua popularidade deve-se às múltiplas formas de uso que lhe podem ser atribuídas e ao facto de assumir significados diferentes para pessoas diferentes (Jazayeri e Scapens, 2008; Norreklit, 2000).

2.2. A visão prescritiva do *Balanced Scorecard*

O BSC foi proposto por Kaplan e Norton, em 1992, num artigo com o título "*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*", na sequência de uma pesquisa que envolveu 12 empresas. Os autores definem o BSC como:

> "(…) *a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business*" (Kaplan e Norton, 1992: 71); e mais adiante "(…) *The scorecard puts strategy and vision, not control, at the center. It establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviours and take whatever actions are necessary to arrive at those goals*" (Kaplan e Norton, 1992: 79).

Em 1996, Kaplan e Norton reforçam o papel do BSC na implementação da estratégia:

> "*The Balanced Scorecard enables a company to align its management processes and focuses the entire organization on implementing long-term strategy*" (Kaplan e Norton, 1996a: 85).

Mas essencialmente realçam o seu papel no processo de gestão estratégica:

> "*The Balanced Scorecard provides a framework for managing the implementation of strategy while also allowing the strategy itself to evolve in response to changes in the company's competitive market and technological environments*" (Kaplan e Norton, 1996a: 85).

A estrutura do BSC assenta na organização de um conjunto de indicadores de performance em torno de quatro perspectivas de performance – financeira, cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Estas quatro perspectivas potenciam o equilíbrio entre os objectivos de curto e de longo prazo, entre os resultados pretendidos e os geradores de performance desses resultados, e entre indicadores objectivos (por norma, os de natureza financeira) e indicadores mais subjectivos mas quantificáveis (Kaplan e Norton, 1996a).

O modelo do BSC distingue os indicadores de resultados ("*outcome measures"*), dos indicadores dos factores geradores de performance ("*performance drivers*") (Kaplan e Norton, 1996c). Os indicadores de resultados traduzem os objectivos associados às estratégias definidas e são, por vezes, partilhados pelas empresas de um mesmo sector. São, por exemplo, a rendibilidade, a posição no mercado, a satisfação de clientes, entre outros. Os indicadores dos factores geradores de performance traduzem as opções tomadas, por uma determinada entidade ou unidade de negócio, como os segmentos de mercado seleccionados, a política de qualidade adoptada, os geradores do desempenho financeiro, a forma de realização das actividades e processos, entre outros. Tendo por base estes conceitos, Kaplan e Norton (1996a, 96c, 2000, 04) propõem a construção de mapas da estratégia que sistematizam as relações de causa e efeito entre os indicadores e entre as perspectivas.

Os indicadores seleccionados para integrar o BSC traduzem os objectivos organizacionais e por isso são consistentes com uma determinada estratégia. O BSC focaliza a atenção dos gestores porque, para uma dada estratégia, dá visibilidade sobre o posicionamento da empresa em cada uma das perspectivas e, em cada uma destas, que medidas e indicadores são críticos para a performance organizacional.

Alguns autores argumentam que o BSC supera algumas das deficiências associadas aos sistemas de avaliação de performance clássicos suportados em indicadores de natureza financeira. Por exemplo, o BSC reconhece a necessidade de satisfazer os objectivos de múltiplos *stakeholders*, designadamente, os investidores, os clientes e os colaboradores (Ahn, 2001; Brown e McDonnell, 1995) e por isso combina indicadores financeiros e não financeiros. Por outro lado, responde ao manifesto de Eccles (1991) onde se apela à utilização dos indicadores financeiros como parte integrante de um conjunto diversificado de medidas de performance.

Como instrumento de gestão estratégica, o BSC promove o desenvolvimento de quatro processos de gestão que, de forma integrada, contribuem para o alinhamento entre os objectivos estratégicos de longo prazo e as acções de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a; 96c): tradução da visão, comunicação e alinhamento, planeamento do negócio, *feedback* e aprendizagem.

Em 2001, Kaplan e Norton reforçam o papel do BSC na gestão estratégica, defendendo que a estratégia é um processo contínuo e que o BSC apoia a gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2001c). No artigo de 96, Kaplan e Norton referem que as empresas, sujeitas a constantes ameaças e oportunidades, têm que ser capazes de usar o BSC adoptando um ciclo duplo de aprendizagem –

"*learning that produces a change in people's assumptions and theories about cause-and effect relationships"* (Kaplan e Norton, 1996a: 84). Retomando este conceito, os autores (2001c) defendem que o ciclo duplo de aprendizagem potencia a aprendizagem e a evolução ou adaptação da estratégia:

a) O BSC inicial representa um conjunto de hipóteses sobre a estratégia definida; explicita as relações de causa e efeito em que se baseia a hipótese estratégica;
b) O BSC orienta as decisões e acções operacionais, de forma consistente com a hipótese estratégica;
c) À medida que o tempo passa, o BSC vai produzindo *feedback* e as hipóteses iniciais são testadas;
d) Enquanto que algumas das hipóteses encontram validação, outras suscitam a procura de novas ideias e oportunidades estratégicas. As estratégias iniciais são refinadas e emergem novas estratégias;
e) O BSC é dinâmico e, por isso, enquanto monitoriza a implementação das estratégias iniciais, se ainda válidas, absorve as novas hipóteses que decorrem das mudanças estratégicas. Em vez de ser um evento periódico, a formulação, implementação e revisão da estratégia transformam-se num processo contínuo.

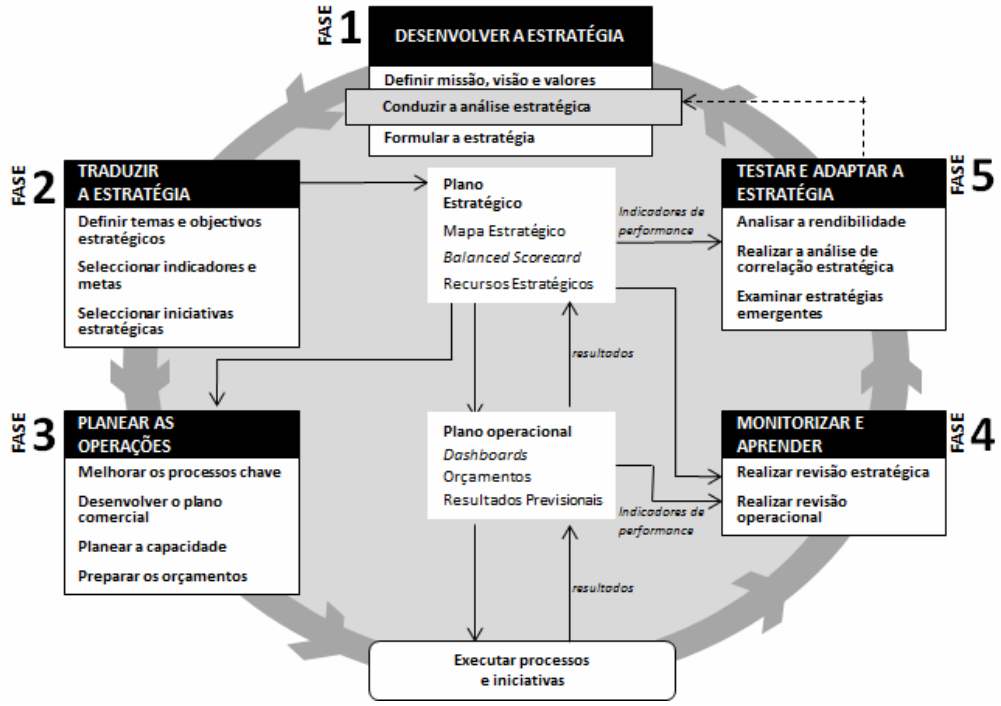
O uso do BSC desta maneira enquadra-se na forma de controlo interactivo, do modelo de Simons (2000).

Em 2004, uma nova publicação (Kaplan e Norton, 2004) explora o papel do BSC na medição e monitorização dos activos intangíveis. Reconhecendo, à semelhança de outras metodologias, a importância dos activos intangíveis para a criação de valor sustentável, Kaplan e Norton reforçam a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento, atribuindo-lhe a 'responsabilidade' pela gestão da performance no campo dos activos intangíveis. Na mesma publicação reforçam a necessidade de traduzir e descrever a estratégia em objectivos e medidas tangíveis e perceptíveis, através de mapas da estratégia.

O BSC é também entendido como uma ferramenta de alinhamento organizacional. As empresas, em especial as de grande dimensão ou integradas em grupos económicos, utilizam o BSC para alinhar as múltiplas unidades de negócio e áreas de suporte à estratégia corporativa (Kaplan e Norton, 2006). A eficácia da metodologia na execução da estratégia depende, por um lado, da habilidade de descrever claramente a estratégia em objectivos e medidas tangíveis e perceptíveis (mapas da estratégia) e, por outro, da capacidade de ligar a estratégia aos sistemas de gestão (*scorecards*). O resultado final deverá ser traduzido no eficaz alinhamento de todas as unidades, processos e sistemas organizacionais à estratégia corporativa (Kaplan e Norton, 2006: 259).

Nas publicações de 2008 (Kaplan e Norton, 2008a, 08b), os autores sistematizam um ciclo de gestão que, no seu entendimento, liga a estratégia e as operações e identificam as ferramentas intervenientes em cada fase do ciclo (Figura 1). Este ciclo comporta cinco fases (Kaplan e Norton, 2008a):

Figura 1. Ciclo de gestão – ligação da estratégia às operações



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008a: 4)

Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia: Apela à utilização de ferramentas, processos e conceitos como a missão, visão e sistema de valores; análise de pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades; gestão de valor para o accionista; análise e definição da posição competitiva; e identificação das competências centrais para a formulação da estratégia.

Fase 2 – Traduzir a estratégia: Trata de traduzir a estratégia formulada em objectivos e iniciativas estratégicas, identificando as medidas e metas respectivas. Esta fase recorre a ferramentas do tipo mapas da estratégia e *scorecards* que comunicam a estratégia a todas as unidades e colaboradores da organização.

Fase 3 – Planear as operações: Consiste em planear, a nível operacional, a implementação da estratégia. Envolve actividades como o lançamento de iniciativas com vista a melhorar os processos chave de negócio, a gestão da qualidade, a preparação dos orçamentos, a elaboração de planos de vendas e de capacidades de recursos, entre outros. A terceira fase dará origem a planos operacionais, onde constam indicadores mais específicos de performance.

Fase 4 – Monitorizar e aprender: A partir dos indicadores de performance do BSC e das restantes ferramentas de gestão, os gestores monitorizam a implementação da estratégia e aprendem com os resultados obtidos. O processo de monitorização e aprendizagem implica a realização de reuniões para revisão da performance das áreas operacionais. Outras reuniões deverão ser realizadas para monitorização da implementação da estratégia, identificação das barreiras à sua execução e revisão da performance transmitida pelo BSC.

Fase 5 – Testar e adaptar a estratégia: De ocorrência mais pontual, os gestores reexaminam a estratégia inicial e avaliam a necessidade de a adaptar ou de formular uma estratégia completamente nova. Esta fase poderá originar novos *inputs* para a fase 1, como uma análise dos actuais mercados e produtos, análise das correlações entre os indicadores de performance do BSC, ou a consideração de novas opções estratégicas que emergiram durante a implementação da estratégia inicial. É nesta fase que Kaplan e Norton (2008a: 17) enquadram o BSC como motivador de estratégias emergentes.

As fases 1 a 3 completam o processo integrado de planeamento da estratégia e das operações. As fases 4 e 5 abarcam o processo de monitorização da implementação da estratégia e o processo de aprendizagem e *feedback*. Mais uma vez parece existir alguma proximidade entre o uso do BSC na fase 5 e o uso do CG interactivo conforme previsto por Simons (2000).

A metodologia do BSC tem evoluído ao longo do tempo (Kaplan e Norton, 2006: 259). Inicialmente apresentado como uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1992, 96a), evolui para a área da gestão estratégica (Braam e Nijssen, 2004; Kaplan e Norton, 2001c, 08a; Speckbacher *et al.*, 2003), assumindo-se como uma ferramenta capaz de despoletar a procura de novas ideias e oportunidades estratégicas e a emergência de novas estratégias (Kaplan e Norton, 1996a, 2001c, 08a).

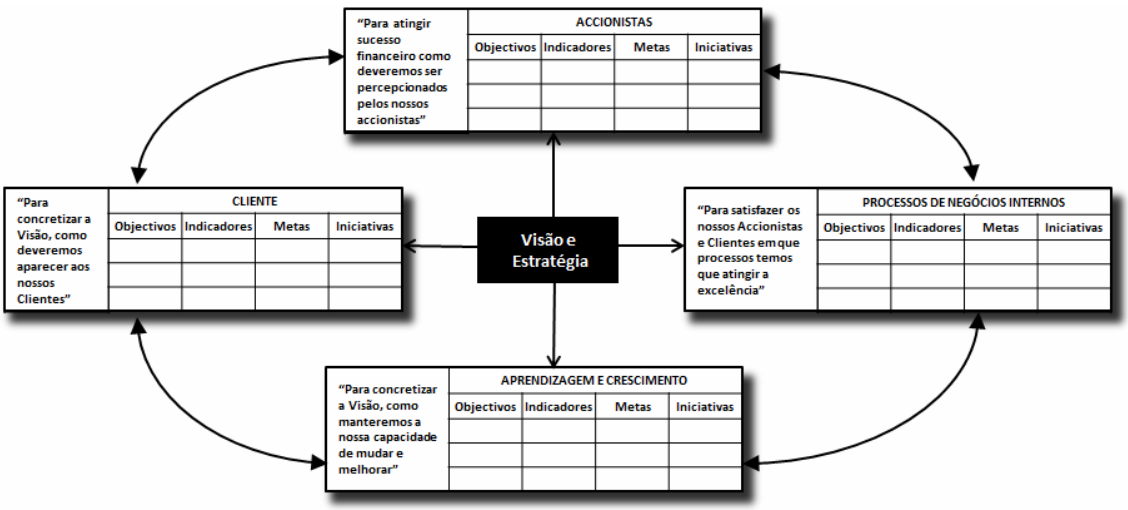
No campo teórico, as opiniões tendem a defender que o BSC e as medidas de performance são mecanismos privilegiados para uso do controlo de gestão de forma interactiva (*e.g.*, Ittner e Larcker, 2005; Kaplan e Norton, 2001c; Mooraj *et al.*, 1999; Otley, 1999; Simons, 2000; Vaivio, 1999a, 2004). Não obstante, a investigação empírica sobre a forma de uso do BSC é ainda reduzida. Os resultados do estudo de Tuomela (2005) sugerem que o BSC pode ser usado de modo interactivo, podendo por isso ter impacto na mudança estratégica. Outros investigadores (Henri, 2006; Jazayeri e Scapens, 2008) encontraram evidências de que os sistemas de medição da performance contribuem para a implementação das estratégias planeadas mas também estimulam a emergência de novas estratégias.

O trabalho desenvolvido, ao longo de 6 anos, em 15 empresas holandesas, permitiu a Wijn e Veen-Dirks (2002) concluir que o BSC pode ser usado para diagnóstico ou de forma interactiva mas não como instrumento de controlo estratégico. Isto significa que o BSC usa a informação de diagnóstico para rever ou introduzir eventuais ajustamentos na estratégia mas não é um sistema formal de reformulação ou formulação da estratégia.

2.3. As perspectivas de performance do BSC

As quatro perspectivas do BSC descrevem como uma unidade cria valor para o investidor, através do estabelecimento de relações duradouras com os clientes, suportadas pela excelência no desenvolvimento dos processos internos. O alinhamento dos colaboradores, sistemas e cultura suporta o desempenho dos processos internos (Kaplan e Norton: 2006).

Figura 2. As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996b: 54)

Os objectivos definidos para cada uma das perspectivas devem ser consistentes com a estratégia da entidade ou da unidade e negócios e devem responder às questões seguintes:

- **Perspectiva financeira** - quais são as expectativas do investidor sobre a performance financeira? Como podemos incrementar o valor gerado para o investidor? A perspectiva financeira coloca a ênfase na satisfação dos sócios ou accionistas. Os objectivos e indicadores de performance estão normalmente relacionados com a capacidade do negócio de remunerar o investimento dos investidores, medida por exemplo pelos resultados, taxa de rendibilidade ou *economic value added*. A estratégia pode ainda determinar objectivos financeiros relacionados com o rápido crescimento das vendas ou com a posição no mercado, por exemplo.

  Analisar as iniciativas estratégicas, de uma perspectiva financeira, permite avaliar se as iniciativas são consistentes com os objectivos estratégicos. Por exemplo, se uma empresa ou unidade de negócios adopta uma estratégia de crescimento, é natural que o BSC (na perspectiva financeira) dê ênfase ao crescimento do volume de negócios (em novos mercados, para novos clientes e através de novos produtos), mas definindo níveis adequados de custos para o produto e desenvolvimento de processos, e lançando novas acções na área do *marketing*, vendas e canais de distribuição (Kaplan e Norton, 1996).

  Apesar da metodologia do BSC não se basear somente em objectivos e medidas de natureza financeira, a metodologia reconhece que, para as empresas com objectivos de lucro, os indicadores financeiros são o foco central.

- **Perspectiva do cliente** – para realizar os nossos objectivos financeiros, como criamos valor para os nossos clientes? A satisfação do cliente é um activo precioso. A metodologia do BSC prevê que, nesta perspectiva, sejam identificados os segmentos de mercado nos quais a empresa ou unidade de negócio decidiu competir, e a forma como se propõe gerar valor para os seus clientes. São estes segmentos que determinam a realização dos objectivos financeiros.

  A perspectiva do cliente permite que as empresas alinhem os resultados para perspectiva do cliente – como a satisfação, a fidelização, a retenção, a rendibilidade, ou a angariação – com os segmentos alvo seleccionados, e que identifiquem a proposta de valor que oferecem aos seus mercados e clientes. Desta proposta de valor decorrem os factores geradores de valor para a perspectiva do cliente.

- **Perspectiva dos processos internos** – em que processos temos que ser excelentes para satisfazer os nossos clientes e investidores? Como podemos gerir os processos para obter economias e integrar a cadeia de valor? Para a perspectiva dos processos internos, os gestores identificam os processos críticos para a realização dos objectivos dos investidores e dos clientes. A identificação dos objectivos e indicadores para a perspectiva dos processos é realizada após a definição dos objectivos das perspectivas financeiras e de mercado. Esta sequência focaliza a atenção dos gestores nos processos críticos para o sucesso actual e futuro da Organização, na perspectiva dos *stakeholders* considerados nas outras duas perspectivas.

  À semelhança de outros sistemas de medição da performance, a perspectiva dos processos do BSC contempla indicadores relacionados com os aspectos custo, qualidade e tempo. Mas enquanto que os outros sistemas de medição de performance focalizam a atenção na melhoria da performance dos departamentos, o BSC orienta os gestores para a performance dos processos, definindo objectivos numa lógica de processos (Kaplan e Norton, 1996c).

- **Perspectiva da aprendizagem e crescimento** – como garantimos o alinhamento dos nossos activos intangíveis para melhorar os processos críticos? Os objectivos definidos para a perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento constituem a infra-estrutura necessária à realização dos objectivos das restantes três perspectivas. Reconhecendo a importância dos activos intangíveis para a criação de valor sustentável, a quarta perspectiva do BSC contempla os objectivos e medidas para três componentes dos activos intangíveis (Kaplan e Norton, 2004):

  - Capital humano – considera as competências, talento e conhecimento dos colaboradores para desenvolver as actividades requeridas para execução da estratégia;
  - Sistemas de informação – capacidades das aplicações e sistemas de informação necessárias para suportar a estratégia;
  - Organização – contempla aspectos como a cultura organizacional, liderança, alinhamento à estratégia, trabalho de equipa e partilha de conhecimento.

As quatro perspectivas do BSC devem ser entendidas como um quadro de referência (Simons, 2000). Haverá empresas que considerarão mais uma ou duas perspectivas de performance com vista a considerar outros *stakeholders* não considerados no modelo base.

O BSC equilibra os objectivos, iniciativas e indicadores porque focaliza a atenção da gestão para as quatro perspectivas de performance. Depois de definir o posicionamento em cada uma das perspectivas, os gestores podem incluir nos *scorecards* medidas e indicadores que despoletem acções consistentes com a estratégia. O resultado final deverá traduzir-se num *scorecard* adaptado à empresa, à unidade de negócio, ao departamento ou ao indivíduo (Kaplan e Norton, 2006) e que permite um melhor entendimento sobre a razão de ser dos indicadores e iniciativas e a forma como estes se relacionam com a estratégia da unidade de negócio, da empresa e/ou do grupo.

De acordo com Kaplan e Norton (2006: 259-261): "*Whit the strategy clearly defined, all components of the management process can be designed to create alignment*".

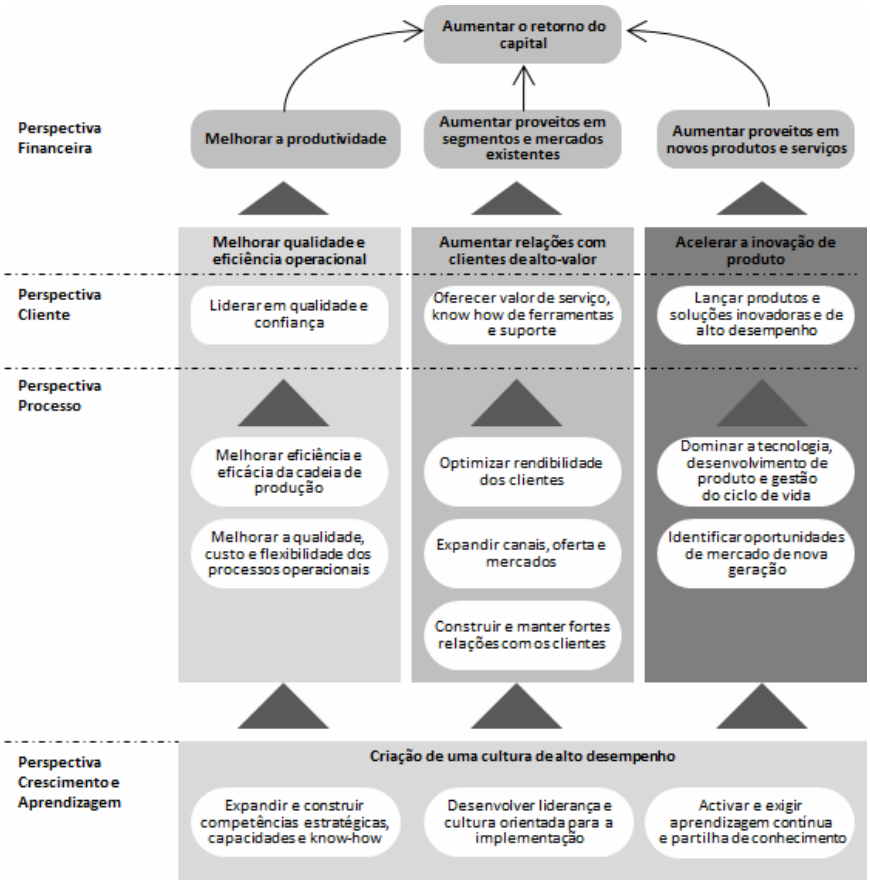
2.4. As relações de causa e efeito e o mapa da estratégia

A metodologia do BSC prevê a descrição da estratégia num diagrama causal que relaciona os objectivos e iniciativas entre si e com a estratégia da organização ou da unidade de negócio. Kaplan e Norton (2000, 01a, 04) denominaram este diagrama por mapa da estratégia.

O mapa da estratégia descreve e ilustra, numa linguagem clara e próxima dos gestores, os objectivos e os geradores de performance em cada uma das perspectivas do BSC, e as relações de causa e efeito existentes entre objectivos e os geradores de performance, e entre as vários perspectivas de performance. Estas relações suportam a direcção futura da organização ou da unidade de negócios (Kaplan e Norton, 2000).

"A *strategy map represents how the organization creates value*" (Kaplan e Norton, 2004: 11). Os mapas da estratégia mostram como a organização irá converter iniciativas e recursos, incluindo os activos intangíveis, em resultados tangíveis e consistentes com a estratégia. Por esta razão, assumem-se como ferramentas de comunicação dos objectivos estratégicos, mas também dos processos e sistemas que apoiarão a implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 2000) (Figura 3).

Figura 3 – Diagrama causal da metodologia do BSC



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008a: 9)

Enquanto que alguns autores defendem que o conceito de BSC pode existir sem o modelo causal (Malmi, 2001), outros consideram o modelo causal como característica intrínseca ao conceito do BSC. Por exemplo, Atkinson *et al.* (1997) consideram as relações de causa e efeito do modelo de Kaplan e Norton constituem "*the essence of their approach*" (p. 26). Norreklit (2000:70) escreveu: "*The cause-and-effect chain is central to the Balanced Scorecard. The chain distinguishes the model from others approaches*". Hoque e James (2000: 2) defenderam que "*the use of BSC does not mean just 'using more measures'; it means putting a handful of strategically critical measures together in a single report, in a way that makes cause-and-effect relations transparent*".

Kaplan e Norton (1996a) alertam que, especialmente em grandes organizações, poderá levar algum tempo (meses ou anos) a reunir dados que documentem correlações ou relações de causalidade entre indicadores do BSC. Assumem, por isso, que de início as relações de causa e efeito baseiam-se em julgamentos subjectivos e qualitativos que são testados à medida que a organização recolhe evidências mais objectivas.

Apesar da forte divulgação da metodologia do BSC, a investigação sobre BSC é ainda reduzida (Atkinson, 2006; Banker *et al.*, 2000; Chenhall e Langfield-Smith, 2007; Ferreira, 2008; Ittner e Larcker, 1998a, 2001; Lipe e Salterio, 2002; Malmi, 2001; Olson e Slater, 2002; Speckbacher *et al.*, 2003). Acresce ainda que resultados dos trabalhos de investigação que abordaram o modelo causal subjacente à metodologia do BSC são contraditórios (Ittner e Larcker, 1998a).

2.5. Críticas ao BSC

Uma parte da investigação coloca em causa o modelo causal prescrito pelo BSC.

Em 2001, Malmi publicou os resultados de um estudo que analisa a aceitação do BSC na Finlândia e a forma como as empresas o implementaram. Uma das observações foi a de que as relações de causa e efeito entre as perspectivas e entre os indicadores não foram transpostas para as implementações do BSC. A partir da visão, as empresas identificaram as perspectivas e as medidas de performance, em cada perspectiva, mas não dando ênfase ao modelo causal preconizado pela metodologia do BSC.

Norreklit (2000, 03) e Norreklit e Mitchell (2007) defendem, nos seus trabalhos de investigação, que as relações sistematizadas pela metodologia do BSC não são relações causais mas sim relações lógicas, ou seja, decorrem de conceitos traduzidos pela linguagem e não podem ser verificadas nem testadas empiricamente. Norreklit (2000, 03) argumenta ainda que o BSC não pode ser considerado como uma ferramenta de gestão estratégica porque não absorve, em tempo oportuno, as mudanças organizacionais e ambientais.

Obtendo resultados consistentes aos dos estudos de Norreklit (2000, 03), a investigação de Ittner e Larcker (2005) mostrou que as relações de causa e efeito subjacentes à metodologia do BSC nem sempre são lineares. Sugerem que, frequentemente, essas relações são estabelecidas com base na intuição e na experiência passada. Já em 1998, tinham realizado um estudo empírico (Ittner e Larcker, 1998b) sobre a relação entre a satisfação dos clientes e a performance financeira, não encontrando evidência de que a satisfação do cliente induza a performance financeira. Não obstante, Ittner e Larcker (2005) verificaram que, mesmo quando não se verificam as relações esperadas entre os indicadores que integram um dado BSC, os elementos do BSC são instrumentos de promoção do diálogo e debate e acabam por suportar o processo de controlo estratégico.

Outras das críticas apontadas ao BSC tem a ver com o *gap* de tempo entre a ocorrência das causas e a verificação dos efeitos. Norreklit e Mitchell (2007) argumentam que se o efeito das causas ocorre em momentos e com intensidades diferentes, então o BSC deveria incorporar o factor tempo. Defendem que o *gap* temporal e a complexidade existente na relação entre os *drivers* e os resultados tornam obscura, a relação entre as operações e a performance, colocando em causa aquilo que é essencial nas prescrições do BSC. Para estes autores, o BSC é o resultado do trabalho de gurus da gestão, que utilizam conceitos ambíguos, contraditórios e pouco claros. Inspirando-se na teoria institucional, Norreklit e Mitchell (2007) referem que a adopção do BSC pode resultar da necessidade de legitimação das opções tomadas, junto dos constituintes da organização, ou de processos miméticos, independentemente dos resultados obtidos ao nível da melhoria da performance.

Outros investigadores confirmaram existir benefícios associados à estrutura do BSC e que ajudam os gestores a alinhar os seus objectivos à estratégia. O estudo de Banker *et al.* (2000) mostrou evidência empírica de que as medidas não financeiras sobre a satisfação do cliente estão significativamente associadas à performance financeira futura. Coerente com o modelo de Kaplan e Norton (2001c), o estudo de caso de Ahn (2001) relata a necessidade de periodicamente rever as assumpções assumidas relativamente às relações de causa e efeito.

O estudo de Lipe e Salterio (2002) analisou os efeitos da estrutura do BSC no julgamento dos gestores, acerca da avaliação que os gestores fazem sobre a performance das suas áreas de responsabilidade. Apesar do estudo não comprovar que a estrutura do BSC melhora o julgamento efectuado pelos gestores, mostra evidência de que a organização dos indicadores nas perspectivas de performance tem efeitos nos julgamentos dos gestores, sobre a avaliação da performance.

Bryant *et al.* (2004) modelizaram uma hierarquia de relações de causa e efeito entre indicadores não financeiros e indicadores financeiros, tal como previsto pelo BSC, procurando entender como é criado valor. Os investigadores verificaram que os indicadores de resultados de uma perspectiva do BSC estavam associados aos indicadores de resultados das perspectivas de nível

superior do BSC. Por exemplo, níveis superiores de competência dos colaboradores (perspectiva das infra estruturas) estavam associados a melhor nível de satisfação dos clientes (perspectiva do mercado).

O estudo empírico de Ferreira (2010) conclui que os gestores reconhecem que existem inter relações e impactos esperados entre as várias componentes do BSC, mas não relações lineares ou directas de causa e efeito. Os gestores referem ainda que há outros factores, designadamente, exógenos que podem, no passado, ter tido impacto nos resultados financeiros da organização mas que tal não coloca em causa a consistência das componentes do mapa da estratégia nem as hipóteses estratégicas assumidas na fase da revisão e da definição da estratégia. Para além disso, as evidências mostraram que, mesmo quando não se verificam as relações esperadas entre os indicadores que integram o *scorecard* estratégico da unidade de negócios, as relações lógicas entre objectivos, directrizes e perspectivas motivam o diálogo e suportam o processo (formal e informal) da monitorização da estratégia.

A investigação em BSC é ainda reduzida e algumas das premissas da metodologia não reúne consenso junto da comunidade de investigadores. O modelo causal entre indicadores e entre perspectivas não é reconhecido por alguns investigadores (Ittner e Larcker, 1998b, 2005; Malmi, 2001; Norreklit, 2000, 03; Norreklit e Mitchell, 2007), enquanto que outros mesmo reconhecendo de que se tratam de relações lógicas ou intuitivas, concluíram que a organização dos indicadores nas perspectivas e o estabelecimento de relações entre elas e entre os indicadores pode representar benefícios para o processo de gestão (Ahn, 2001; Bryant *et al.*, 2004; Lipe e Salterio, 2002; Ferreira, 2010).

3. O USO E O IMPACTO DO BSC

3.1. A eficácia do BSC sobre os processos de gestão da estratégia

Inicialmente, Kaplan e Norton (1992) apresentaram o BSC como um sistema de medição de performance com papel preponderante na implementação da estratégia. Mas, posteriormente, fizeram-no evoluir para um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996a, 96c, 2000, 2001b, 01c):

> "*Recently we have seen some companies move beyond our early vision for the scorecard to discover its value as the cornerstone of a new strategic management system*" (Kaplan e Norton, 1996a: 75).

Os autores do BSC verificaram que, depois de desenvolverem o sistema de medição de performance, as organizações utilizam o sistema de medição não apenas para monitorar as acções e performance passada mas também para focalizar a atenção dos gestores no futuro. Os indicadores seleccionados para o BSC comunicam a toda a organização, unidades de negócio e gestores mensagens sobre aquilo que se espera para o futuro (Kaplan e Norton, 2001a, 01b).

Em 1996, Kaplan e Norton (1996a, 96c) argumentam que o BSC potencia a boa execução de quatro processos chave de gestão: 1) Tradução da visão e da estratégia; 2) Comunicação e alinhamento dos objectivos estratégicos e medidas; 3) Planeamento, definição de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas; 4) Promoção do *feedback* e da aprendizagem. Em conjunto, estes quatro processos contribuem para ligar as acções de curto prazo aos objectivos estratégicos de longo prazo. Os três primeiros processos são vitais para a implementação da estratégia e o último para desenvolver o ciclo duplo de aprendizagem.

Para além dos autores do BSC, também alguns investigadores têm considerado o BSC como sistema de gestão. Butler *et al.* (1997) concluíram que o BSC é mais do que um sistema de medição de performance: a capacidade de motivar e orientar as acções, levam Butler *et al.* a qualificar o BSC como sistema de gestão. Mooraj et *al*. (1999) concluíram que o BSC contém elementos de várias

formas de uso do controlo de gestão (Simons, 2000) podendo, por isso, ser considerado como um sistema de controlo estratégico.

Acerca dos processos de gestão, o estudo de caso de Ahn (2001) parece mostrar que o BSC foi útil para a execução dos três processos de gestão estratégica ligados à implementação da estratégia – traduzir a visão e a estratégia; comunicar e alinhar objectivos estratégicos e indicadores; planear, definir metas e alinhar iniciativas – de uma unidade de negócios da *ABB Industrie AG*. Não obstante, o estudo não permitiu concluir sobre o contributo do BSC para o processo de *feedback* e aprendizagem, este mais ligado ao teste e revisão da estratégia.

O estudo de Malmi (2001) identificou duas formas de uso do BSC nas empresas finlandesas: uma parte das empresas utiliza o BSC apenas como sistema de informação; mas uma outra parte utiliza o BSC como ferramenta de gestão por objectivos, considerando o investigador haver alguma proximidade com o uso do BSC como sistema de gestão estratégica.

Mas, os resultados da investigação não são consensuais: Wijn e Veen-Dirks (2002) concluíram que o BSC pode ser usado para diagnóstico ou de forma interactiva (referindo-se ao modelo de Simons, 2000) mas não como instrumento de controlo estratégico, dado que não pode ser considerado um sistema formal de reformulação ou formulação da estratégia.

Traduzir a Visão e a Estratégia

O BSC ajuda a traduzir e a comunicar a visão e a estratégia, a toda a organização, tendo por base elementos concretos. Promove o consenso organizacional e apela a que a gestão de topo transmita a sua visão através de conceitos e representações com significado para aqueles que vão realizar a visão (Kaplan e Norton, 1996a, 96c, 2001c). O mapa da estratégia é o instrumento privilegiado para descrever a estratégia de modo facilmente compreensível por toda a organização (Kaplan e Norton, 2006b).

Estudos empíricos mostraram que, de facto, o BSC contribui para clarificar e descrever a visão e a estratégia em termos operacionais (Ahn, 2001; Geuser *et al*., 2009; Ferreira, 2010) e que promove o consenso dos gestores executivos, em torno da estratégia (Ferreira, 2010).

Comunicar e alinhar Objectivos Estratégicos

Um BSC bem construído comunica a estratégia a toda a organização e alinha os objectivos departamentais e individuais aos objectivos estratégicos de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996a, 96c, 2006c). O BSC dá indicações sobre como a organização procura realizar os objectivos dos vários *stakeholders*. Para o fazer e com vista a garantir o alinhamento das performances individuais à estratégia organizacional, o processo de construção do BSC deve garantir que o BSC foi devidamente divulgado e os seus utilizadores receberam a formação necessária à sua utilização; que foram definidos os objectivos e indicadores departamentais ou individuais, e que estes estão alinhados com os objectivos estratégicos; e, que o sistema de recompensas foi ligado aos indicadores de performance do BSC (Kaplan e Norton, 1996a).

Dos quatro processos de gestão, suportados pelo BSC, este será possivelmente aquele que mais atenção tem recebido por parte da investigação. Uma boa parte da investigação sobre BSC tem procurado validar o BSC enquanto instrumento de comunicação e alinhamento organizacional. Uma parte desses estudos concluem que o BSC ajuda a comunicar e a implementar a estratégia (Ahn, 2001; Epstein e Manzoni, 1998; Malina e Selto, 2001; Mooraj *et al.*, 1999; Ferreira, 2010; Wijn e Veen-Dirks, 2002), enquanto que outros estudos mostraram que o BSC nem sempre é a ferramenta mais adequada para apoiar os gestores no processo de implementação da estratégia (Butler *et al.*, 1997).

O estudo de caso de Ahn (2001) mostrou que o BSC ajudou a empresa a comunicar a estratégia a toda a organização. A estrutura lógica do BSC e a ligação entre as acções e os objectivos estratégicos permitiram que os colaboradores entendessem os objectivos estratégicos e que identificassem a sua contribuição para a realização daqueles (Ahn, 2001: 457). No mesmo ano, Malina e Selto publicaram os resultados de uma investigação onde concluem que o BSC promove o desenvolvimento, a comunicação e a implementação da estratégia. Encontraram evidência de que os gestores reorganizam as suas actividades e recursos com vista a melhorar o desempenho medido pelo BSC e que os gestores acreditam que melhorando a performance medida pelo BSC melhoram também a eficiência e rentabilidade do seu negócio.

As evidências do estudo de Ferreira (2010) mostraram que a estrutura lógica do mapa da estratégia e a ligação que estabelece entre as acções e os objectivos estratégicos permite que os gestores, para além da primeira linha da estrutura, entendam os objectivos da organização e reconheçam o seu contributo para a execução da estratégia.

Vários investigadores têm relatado os benefícios que o BSC tem para o alinhamento dos objectivos, designadamente, através das relações de causa e efeito que estabelece (Ahn, 2001; Lipe e Salterio, 2002), e Banker *et al.* (2000) encontraram evidência empírica sobre a relação entre os indicadores não financeiros e o impacto na performance financeira, referindo a consistência dos seus resultados com o modelo do BSC.

Planear, Definir Metas e Alinhar Iniciativas

Depois da estratégia definida e de identificados os geradores de performance, o *scorecard* focaliza a atenção dos gestores no lançamento das iniciativas necessárias à realização dos resultados previstos em cada perspectiva. Estas iniciativas traduzem-se em acções que visam melhorar os níveis de eficiência e/ou eficácia dos processos críticos para o sucesso da estratégia. Desta forma, o BSC alinha as acções dos gestores à estratégia da organização. De seguida, os gestores terão que definir metas e *milestones* de curto prazo para os indicadores do BSC. As metas são a expressão tangível dos julgamentos dos gestores sobre quando e como as suas iniciativas terão reflexo nos indicadores do BSC. A definição de metas para os indicadores financeiros e não financeiros do BSC expande o processo orçamental, incorporando neste a componente financeira dos objectivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a).

Não obstante, a investigação sobre a forma de integrar o BSC com as outras ferramentas de gestão é reduzida (Ahn, 2001; Atkinson, 2006; Kaplan e Norton, 2001c; Mooraj *et al*., 1999; Otley, 1999) e as opiniões dividem-se. Kaplan e Norton (1996a, 2001c) defenderam que uma adequada concepção do BSC força à integração entre o planeamento estratégico e o processo de orçamentação, podendo mesmo substituir o orçamento. Coerente com Kaplan e Norton, Ahn (2001) argumenta que o BSC deve substituir e não complementar os outros mecanismos de controlo de gestão, incluindo o orçamento. Por seu lado, Otley (2001) argumenta que o BSC não substituiu por completo todos os outros mecanismos de controlo, defendendo até que um dos desafios, nesta matéria, passará por avaliar a forma como o BSC pode ser "combinado" com os restantes instrumentos de controlo.

O processo de planeamento, suportado no BSC, está concluído quando os gestores definiram metas para os objectivos contemplados nas múltiplas perspectivas do BSC; identificaram as iniciativas estratégicas e afectaram-lhe os recursos; traduziram as metas, as iniciativas e a afectação de recursos no processo orçamental; e, definiram os *milestones* para os objectivos do BSC que representarão o nível de progresso esperado para a realização dos objectivos estratégicos (Kaplan e Norton, 1996a). A partir daqui, compete aos gestores executar, adaptar e aprender. Não obstante a literatura prescritiva, a investigação sobre a forma e a eficácia do desdobramento dos objectivos e iniciativas estratégicas para os níveis operacionais é escassa (Ahn, 2001; Decoene e Bruggeman, 2006).

Promover o *Feedback* e a Aprendizagem

Os três processos anteriormente referidos tratam da implementação da estratégia mas não respondem às ameaças e oportunidades colocadas permanentemente pelo ambiente externo à empresa (Kaplan e Norton, 1996a). O quarto processo – *feedback* e aprendizagem – promove o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem que produz mudanças nos pressupostos e teorias sobre as relações de causa e efeito. Este processo é designado pela literatura de gestão como "ciclo duplo de aprendizagem" (Kaplan e Norton, 1996a; Wijn e Veen-Dirks, 2002).

O BSC facilita a aprendizagem estratégica sobre a organização e a sua envolvente (Kaplan e Norton, 2001a: 273-277; 303-329). De acordo com os autores (Kaplan e Norton, 1996a), o BSC comporta três elementos essenciais à aprendizagem estratégica:

- O BSC explicita, através do mapa da estratégia, a visão e a estratégia da organização e articula as acções operacionais com os objectivos estratégicos, através de relações de causa e efeito que constituem a hipótese estratégica;
- O BSC proporciona *feedback* estratégico na medida em que dá informação estruturada e compreensível que permite testar, validar e rever a hipótese estratégica, subjacente ao mapa da estratégia. A definição de metas e de *milestones* para objectivos de longo prazo, integrados no processo de planeamento, permitirá que os gestores acompanhem o nível de realização dos objectivos mas também as relações entre as alterações verificadas nos geradores de performance e as alterações verificadas nos resultados pretendidos;
- O BSC facilita o processo de revisão estratégica – o modelo causal entre geradores de performance e objectivos permite que os gestores avaliam periodicamente a validade da hipótese estratégica e a qualidade da sua execução.

No trabalho de 1999, Mooraj *et al.* referem que o BSC contém elementos da forma de uso do CG interactivo (referindo ao modelo de Simons, 2000). De acordo com os autores, o BSC contribui para a aprendizagem organizacional porque dá a possibilidade aos gestores de testarem e reverem a sua hipótese estratégica descrita no modelo causal. Por sua vez, Wijn e Veen-Dirks (2002), suportando-se no trabalho de Norreklit (2000), argumentam que o BSC não pode ser usado para controlo estratégico uma vez que não é capaz de dar *feedback* adequado sobre a forma como a estratégia está a ser executada.

Os resultados do estudo de Ferreira (2010) sugerem que a metodologia do BSC facilita a aprendizagem estratégica sobre a organização; e que o *feedback* para revisão da estratégia decorre do conhecimento e interpretação do modo como decorreu a execução das estratégias anteriores e da validação do nível de coerência entre os objectivos, iniciativas, directrizes e perspectivas. O mesmo estudo conclui que o uso do BSC incorpora aspectos formais e informais, em especial, na definição e monitorização dos objectivos das equipas descentralizadas.

3.2. O Impacto do bsc sobre a performance empresarial

Apesar da literatura de gestão sugerir que os sistemas de medição de performance estruturados em torno de indicadores não financeiros estão positivamente relacionados com a performance, os resultados da investigação empírica divergem (Buhovac e Slapnicar, 2007) o que tem dificultado o consenso, junto da comunidade de investigadores, acerca dos benefícios da implementação do BSC.

Investigação que mostra Impacto Positivo

Não tratando especificamente do BSC, vários estudos empíricos sugerem que o alinhamento à estratégia se encontra positivamente relacionado com a performance organizacional (González-Benito, 2007; Joshi *et al.*, 2003; Malhotra e Papke-Shields, 2001). Sendo o BSC considerado como

instrumento de alinhamento, alguns estudos encontraram evidência de que o BSC está positivamente relacionado com a performance empresarial (Banker *et al.*, 2000; Davis e Albright, 2004; Hall, 2008; Hoque e James, 2000; Olson e Slater, 2002).

O estudo de Banker *et al.* (2000) mostra evidência empírica de que os indicadores não financeiros sobre o nível de satisfação do cliente estão significativamente relacionados com performance financeira futura e contêm informação adicional que não está reflectida nas informações financeiras passadas. Os resultados deste estudo são coerentes com a visão de Kaplan e Norton (1996b), indicando que um dos benefícios do BSC é o permitir o entendimento sobre a magnitude e a distância temporal entre as acções dos gestores e a performance financeira futura.

Em 2000, Hoque e James desenvolveram um estudo que sugere que o uso do BSC está associado à melhoria da performance; e esta relação não depende da dimensão, do ciclo de vida do produto nem da posição de mercado das empresas.

O estudo de Olson e Slater (2002) sugere que o alinhamento entre as medidas e indicadores do BSC e a estratégia melhora a performance organizacional. O estudo conclui que os sistemas de medição de performance devem ser adaptados às orientações estratégicas da empresa.

A pesquisa de Davis e Albright (2004) concluiu que os balcões (de um banco) que utilizavam o BSC mostravam melhor performance do que os balcões que utilizavam sistemas tradicionais de controlo de performance.

Em 2008, Hall estudou como os sistemas de medição de performance afectam a performance empresarial. O investigador concluiu que o sistema de medição de performance encontra-se indirectamente relacionado com a performance, através dos aspectos motivacionais e cognitivos dos gestores.

Investigação que Não Confirma o Impacto Positivo

Outros estudos não confirmam a existência de relação entre o BSC e a performance empresarial.

O estudo de Ittner *et al*. (2003a) mostrou que técnicas como o BSC e medidas de valor económico estão positivamente associadas com a satisfação dos gestores acerca do sistema de medição de performance; contudo, não encontraram evidência de que essa satisfação se encontre associada com a performance organizacional.

Braam e Nijssen (2004) testaram duas formas de uso do BSC: "*measurement-focused-BSC use*", sendo neste caso o BSC usado apenas como um sistema de monitorização da performance, através de indicadores organizados nas quatro perspectivas do BSC; "*strategy-focused-BSC use*", sendo o BSC usado numa perspectiva estratégica, ou seja, como instrumento de apoio ao processo contínuo de gestão estratégica. Os resultados indicam que a adopção do BSC como mero sistema de monitorização da performance e com fraca ligação à estratégia não implica melhorias na performance. Pelo contrário, o BSC usado como instrumento de gestão estratégica e alinhado à estratégia influencia positivamente a performance. "*BSC use that is aligned to company strategy positively influences overall company performance*" (Braam e Nijssen, 2004: 344).

O estudo de Buhovac e Slapnicar (2006) não confirma a relação entre a adopção do BSC e a melhoria da performance financeira. O estudo sugere que sistemas de medição de performance que garantem um bom alinhamento à estratégia e que são suportados por mecanismos de controlo eficazes podem melhorar a rentabilidade da empresa. Empresas com sistemas de medição de performance com

fraco alinhamento à estratégia e ao sistema de incentivos parecem criar entraves à melhoria da performance financeira.

4. CONCLUSÕES

Este estudo mostra que os resultados da investigação empírica sobre BSC são contraditórios.

Sobre os benefícios do BSC sobre a performance organizacional, uma parte dos estudos sugere que de facto o BSC tem impacto positivo na performance enquanto que outros não validaram a relação.

Alguns investigadores concluíram que o BSC é mais do que um sistema de medição da performance, considerando-o como um sistema de gestão estratégica. Mas também aqui os resultados não são consensuais, uma vez que alguns estudos sugerem que o BSC não pode ser considerado um sistema formal de reformulação ou formulação da estratégia.

O papel do BSC na implementação da estratégia tem obtido consenso junto da comunidade de investigadores. E no campo teórico as opiniões tendem a defender que o BSC e as medidas de performance são mecanismos privilegiados para uso do controlo de gestão de forma interactiva (Simons, 2000). Contudo, a investigação empírica sobre o uso interactivo do BSC é reduzida. A que foi realizada sugere que o BSC e os sistemas de medição da performance contribuem para a implementação das estratégias planeadas (uso do BSC na forma de diagnóstico) mas também apoiam a revisão e mudança estratégica (Henri, 2006; Jazayeri e Scapens, 2008; Tuomela, 2005; Ferreira, 2010), apelando ao uso do BSC na forma interactiva.

A revisão de literatura efectuada mostra que a investigação empírica sobre BSC é ainda insuficiente e, por vezes, os resultados obtidos são incoerentes, levando à formulação de críticas como a ambiguidade na definição do conceito de BSC ou a ausência de teorização em torno da metodologia. O estudo conclui pela necessidade de realização de trabalhos de investigação capazes de aumentar o nível de teorização do BSC e de melhorar o conhecimento sobre o uso e impactos do BSC nas empresas. O anexo I apresenta uma síntese dos tópicos que a literatura internacional considera relevantes para realizar investigação empírica sobre BSC.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHN, H. (2001): “Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report”. Long Range Planning, 34, 441-461.

ANTHONY, R.N.; eGOVINDARAJAN, V. (1998): *Management Control Systems*. Irwin, McGraw-Hill.

ATKINSON, A. (2006): “Strategy implementation: A role for the Balanced Scorecard?” Management Decision, 44(10), 1441-1460.

ATKINSON, A.A.; BALAKRISHNAN, R.; BOOTH, P.; COTE, J.M.; GROOT, T.; MALMI, T.; ROBERTS, H.; ULIANA, E.; WU, A. (1997): “New directions in management accounting research”. Journal of Management Accounting Research, 9, 80-108.

AX, C.; JJØRNENAK, T. (2005): “Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the Balanced Scorecard in Sweden”. Management Accounting Research, 16, 1-20.

BANKER, R.D.; POTTER, G.; SRINIVASAN, D. (2000): “An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures”. The Accounting Review, 75(1), 65-92.

BHIMANI, A.; LANGFIELD-SMITH, K. (2007): “Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation”. Management Accounting Research, 18, 3-31.

BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. (2004): "The American Balanced Scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension". Management Accounting Research, 15, 107-134.

BOURNE, M.; NEELY, A.; PLATTS, K.; WILCOX, M.; MILLS, J. (2000): "Designing, implementing and updating performance measurement systems". International Journal of Operations & Production Management, 20(7), 754.

BRAAM, G.J.M.; NIJSSEN, E.J. (2004): "Performance effects of using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch experience". Long Range Planning, 37(4), 335-349.

BROWN, J.B.; MCDONNELL, B. (1995): "The balanced score-card: Short-term guest or long-term resident?" International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(2/3), 7-11.

BRYANT, L.; JONES, D.A.; WIDENER, S.K. (2004): "Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures". Journal of Management Accounting Research, 16, 107-131.

BUHOVAC, A.R.; SLAPNICAR, S. (2007): "The role of balanced, strategic, cascaded and aligned performance measurement in enhancing firm performance". Economic and business review, 9(1), 47-78.

BUTLER, A.; LETZA, S.R.; NEALE, B. (1997): "Linking the Balanced Scorecard to strategy". Long Range Planning, 30(2), 242-253.

CHENHALL, R.H. (1997): "Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance". Management Accounting Research, 8, 187-206.

CHENHALL, R.H. (2005a): "Content and process approaches to studying strategy and management control systems". *in* Chapman, C. S. (Ed.), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press, 10-36.

CHENHALL, R.H. (2005b): "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study". Accounting, Organizations and Society, 30, 395-422.

CHENHALL, R.H.; LANGFIELD-SMITH, K. (2007): "Multiple perspectives of performance measures". European Management Journal, 25(4), 266-282.

CHOW, C.W.; LIN, T.W.; STEDE, W.A. (2006): "Strategy, choice of performance measures, and performance". Behavioral Research in Accounting, 18, 185-205.

DAVIS, S.B. (2000): An investigation of the development, implementation, and effectiveness of the Balanced Scorecard: A field study. Ph.D. *Thesis.* Culverhouse School of Accountancy. University of Alabama.

DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. (2004): "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance". Management Accounting Research, 15, 135-153.

DECOENE, V.; BRUGGEMAN, W. (2006): "Strategic alignment and middle-level managers motivation in a Balanced Scorecard setting". International Journal of Operations & Production Management, 26(3/4), 429-448.

DIXON, J.R.; NANNI, A.J.; VOLLMANN, T.E. (1992): "Integrated performance measurement: Management accounting to support the new manufacturing realities". Journal of Management Accounting Research, 4, 1-19.

ECCLES, R.G. (1991): "The performance measurement manifesto". Harvard Business Review, Jan-Feb, 131-137.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J.F. (1998): "Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to Balanced Scorecards". European Management Journal, 16(2), 190-203.

FERREIRA, A. (2008): "Sistemas de medição do desempenho e o Balanced Scorecard". *in* Major, M. J.; Vieira, R. (Ed.), *Contabilidade e Controlo de Gestão. Teoria, Metodologia e Prática.* Escolar Editora, 301-331.

FERREIRA, A.M.D.S. (2010): A análise da relação entre o Balanced Scorecard e a estratégia – estudo de caso. Tese de doutoramento em Gestão (Contabilidade), ISCTE.

GEUSER, F.; MOORAJ, S.; OYON, D. (2009): "Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical evidence on its Effect on Performance". European Accounting Review, 18(1), 93-122.

GONZÁLEZ-BENITO, J. (2007): “A theory of purchasing’s contribution to business performance”. Journal of Operations Management, 25, 901-917.
HALL, M. (2008): “The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance”. Accounting, Organizations and Society, 33, 141-163.
HARRISON, G.; PERERA, S.; POOLE, M. (1997): “Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note”. Accounting, Organizations and Society, 22(6), 557-572.
HASSABELNABY, H.R.; SAID, A.A.; WIER, B. (2003): “An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures”. Journal of Management Accounting Research, (15), 193-223.
HEMMER, T. (1996): “On the design and choice of *modern* management accounting measures”. Journal of Management Accounting Research, 88-116.
HENRI, J.F. (2006): “Management control systems and strategy: A resource based perspective”. Accounting, Organizations and Society, (31), 529-558.
HOQUE, S.; JAMES, W. (2000): “Linking Balanced Scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance”. Journal of Management Accounting Research, 1-17.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1997): “Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance”. Accounting, Organizations and Society, 22(3/4), 293-314.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1998a): “Innovations in performance measurement: Trends and research implications”. Journal of Management Accounting Research, 10, 205-238.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1998b): “Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction”. Journal of Accounting Research, 36, 1-35.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (2001): “Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective”. Journal of Accounting & Economics, 32, 349-410.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (2003): “Coming up short on nonfinancial performance measurement”. Harvard Business Review, Nov, 88-95.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F. (2005): “Moving from strategic measurement to strategic data analysis”. *in* Chapman, C. S. (Ed.), *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press, 86-105.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F.; RANDALL, T. (2003a): “Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms”. Accounting, Organizations and Society, 28, 715-741.
ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F.; MEYER, M.W. (2003b): “Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard”. The Accounting Review, 78(3), 725-758.
JAZAYERI, M.; SCAPENS, R.W. (2008): “The business values scorecard within BAE Systems: The evolution of a performance measurement system”. The British Accounting Review, 40, 48-70.
JOHNSON, H.T.; KAPLAN, R.S. (1987): *Relevance lost – the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.
JOSHI, M.P.; KATHURIA, R.; POTH, S.J. (2003): “Alignment of strategic priorities and performance: An integration of operations and strategic management perspectives”. Journal of Operations Management, 21(4), 353-369.
KAPLAN, R.S. (1983): “Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research”. The Accounting Review, Oct, 686-705.
KAPLAN, R.S. (1984): “The evolution of management accounting”. The Accounting Review, 59 (3), 390-418.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992): “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”. Harvard Business Review, Jan-Feb, 71-79.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1993): “Putting the Balanced Scorecard to work”. Harvard Business Review, Sep-Oct, 134-147.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996a): “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”. Harvard Business Review, Jan-Feb, 75-85.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996b): “Linking the Balanced Scorecard to strategy”. California Management Review, 39(1), 53-79.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996c): *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2000): “Having trouble with strategy? Then map it”. Harvard Business Review, Sep-Oct, 167-176.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001a): *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001b): “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I”. Accounting Horizons, 15(1), 87-104.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001c): “Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part II”. Accounting Horizons, 15(2), 147-160.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004): *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes.* Harvard Business School Press.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2006): *Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business School Press.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2008a): “Mastering the management system”. Harvard Business Review, Jan, 2-17.
KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2008b): *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
KASURINEN, T (2002): “Exploring management accounting change: The case of Balanced Scorecard implementation”. Management Accounting Research, 13, 323-343.
LIPE, M.G.; SALTERIO, S. (2002): “A note on the judgmental effects of the Balanced Scorecard’s information organization”. Accounting Organizations and Society, 27, 531-540.
LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. (2004): “Designing a performance measurement system: A case study”. European Journal of Operational Research, 156, 267-286.
MALHOTRA, M.K.; PAPKE-SHIELDS, K.E. (2001): “Assessing the impact of the manufacturing executive’s role on business performance through strategic alignment”. Journal of Operations Management, 19, 5-12.
MALINA, M.A.; SELTO, F.H. (2001): “Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard”. Journal of Management Accounting Research, 13, 47-90.
MALINA, M.A.; SELTO, F.H. (2004): “Choice and change of measures in performance measurement models”. Management Accounting Research, 15, 441-469.
MALMI, T. (2001): “Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note”. Management Accounting Research, 12, 207-220.
MARR, B.; SCHIUMA, G. (2003): “Business performance – past, present and future”. Management Decision, 41(8), 680-687.
MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. (2004a): “Intellectual capital – defining key performance indicators for organizational knowledge assets”. Business Process Management Journal, 10(5), 551-569.
MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. (1999): “The Balanced Scorecard: A necessary good or an unnecessary evil?” European Management Journal, 17(5), 481-491.
NEELY, A. (1999): “The performance measurement revolution: Why now and what next?” International Journal of Operations & Production Management, 19(2), 205.
NEELY, A. (2005): “The evolution of performance measurement research. Developments in the last decade and a research agenda for the next”. International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1264-1277.
NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. (2001): “The performance prism in practice”. Measuring Business Excellence, 5(2), 6-11.
NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. (2005): “Performance measurement system design. A literature review and research agenda”. International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1228-1263.

NEELY, A.; KENNERLEY, M. (2002): “A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems”. International Journal of Operations & Production Management, 22(11), 1222-1239.
NEELY, A.; KENNERLEY, M. (2003): “Measuring performance in a changing business environment”. International Journal of Operations & Production Management, 23(2), 213-229.
NEELY, A.; MILLS, J.; GREGORY, M.; PLATTS, K.; RICHARDS, H. (1994): “Realizing strategy through measurement”. International Journal of Operations & Production Management, 14(3), 140-152.
NEELY, A.; MILLS, M.; PLATTS, K.; RICHARDS, H. (2000): “Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach”. International Journal of Operations & Production Management, 20(10), 1119.
NORREKLIT, H. (2000): “The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions”. Management Accounting Research, 11(1), 65-22.
NORREKLIT, H. (2003): “The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard”. Accounting, Organizations and Society, 28, 591-619.
NORREKLIT, H.; MITCHELL, F. (2007): “The Balanced Scorecard”. *in* Hopper, T, Northcott, D., e Scapens, R. (Ed.), *Issues in Management, Accounting*. Prentice Hall, 175-198.
OLSON, E.M.; SLATER, S.F. (2002): “The Balanced Scorecard, competitive strategy, and performance”. Business Horizons, May-June, 11-16.
OTLEY, D. (1999): “Performance management: A framework for management control systems research”. Management Accounting Research, 10, 363-382.
OTLEY, D. (2001): “Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management”. British Accounting, Review, 33, 243-261.
PETERAF, M.A. (1993): “The cornerstones of competitive advantage: A resource based view”. Strategic Management Journal, 14(3), 179-191.
RANGONE, A. (1997): “Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework”. Management Accounting Research, 8, 207-219.
RIGBY, D. (2001): “Management tools and techniques: A survey”. California Management Review, 43(2), 139-160.
SIMONS, R. (1995): *Levers of Control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
SIMONS, R. (2000): *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall.
SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. (2003): “A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries”. Management Accounting Research, 14, 361-387.
SURYSEKAR, K. (2003): “A note on the interaction effects of non-financial measures of performance”. Management Accounting Research, 17, 409-432.
TUOMELA, T.S. (2005): “The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system”. Management Accounting Research, 16, 293-320.
VAIVIO, J. (1999a): “Exploring a ‘non-financial’ management accounting change”. Management Accounting Research, 10, 409-437.
VAIVIO, J. (1999b): “Examining ‘the quantified costumer’”. Accounting, Organizations and Society, 24, 689-715.
VAIVIO, J. (2004): “Mobilizing local knowledge with ‘provocative’ non-financial measures”. European Accounting Review, 13(1), 39-71.
WIERSMA, E. (2009): “For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study”. Management Accounting Research, 20, 239-251.
WIJN, M.; VEEN-DIRKS, P. (2002): “Strategic control: Meshing critical success factors with the Balanced Scorecard”. Long Range Planning, 35, 407-427.

ANEXO I. Tópicos de relevo para investigação empírica sobre *Balanced Scorecard*

Trabalho de Investigação	Tópicos referenciados como sendo de interesse para investigação, no âmbito do BSC
Atkinson *et al.* (1997)	▪ O impacto do BSC na motivação e na performance organizacional e individual; ▪ Como o BSC melhora o controlo organizacional; ▪ Estudo das supostas relações de causa e efeito subjacentes à metodologia do BSC; ▪ Identificação dos factores chave de sucesso da implementação do BSC.
Ittner e Larcker (1998a)	▪ Quais os benefícios económicos resultantes do uso do BSC; ▪ Identificação das circunstâncias em que o BSC melhora a performance; ▪ Precisar a definição daquilo que se entende por "indicadores balanceados" e quais os mecanismos que permitem que este "balanceamento" "produza" performance; ▪ Analisar se os indicadores e *scorecard* usados para desenvolver as prioridades estratégicas e monitorar as acções estratégicas devem ou não ser usados para avaliar a performance dos gestores; ▪ Estudar o equilíbrio entre a quantidade de indicadores financeiros e não financeiros; ▪ Qual o papel dos consultores na adopção dos novos sistemas de medição da performance.
Otley (1999)	▪ Como seleccionar indicadores específicos de performance e posicioná-los nas quatro perspectivas do BSC; ▪ Como mapear os indicadores no BSC e estabelecer as relações de causa e efeito preconizadas pela metodologia de Kaplan e Norton; ▪ Análise do processo de definição de metas para os indicadores de performance do BSC; ▪ Ligação ou integração do BSC com o sistema de incentivos; ▪ O BSC e o ciclo duplo de aprendizagem; o uso do BSC na forma interactiva; ▪ Ligação entre o BSC e o processo de orçamentação.
Hoque e James (2000)	▪ Apelando ao método do estudo de caso, análise: – Do porquê e como as empresas implementam o BSC; – Das falhas na implementação; – Da contribuição do BSC para o sucesso na realização dos objectivos; – Dos motivos da adopção do BSC (melhoria da performance ou aparência externa de, racionalidade, eficiência e legitimação).
Davis (2000)	▪ Sugerindo estudo de caso, análise da forma como o BSC afecta a performance organizacional.
Malina e Selto (2001)	▪ Influência do BSC na comunicação da estratégia e na medição da performance.

ANEXO I. Tópicos de relevo para investigação empírica sobre *Balanced Scorecard (cont.)*

Trabalho de Investigação	Tópicos referenciados como sendo de interesse para investigação, no âmbito do BSC
Malmi (2001)	▪ Que tipo de indicadores são usados no BSC; análise da existência ou não de relações de causa e efeito entre os indicadores; ▪ Como é usado o BSC na prática? ▪ Quais os benefícios económicos resultantes do BSC, quando usado de determinado modo? ▪ O papel do BSC no processo de planeamento e controlo; ▪ O impacto nos benefícios económicos de ligar o sistema de incentivos ao BSC; ▪ Como os indicadores são derivados das estratégias; ▪ Se a adopção do BSC e a identificação de indicadores assumindo a existência de relações de causa e efeito, tem impacto na estratégia da organização; ▪ O porquê do aumento da popularidade do BSC? Qual o papel dos consultores? Será que a publicitação do BSC através dos seminários, livros e artigos transformou o BSC numa ferramenta de gestão *"fashion"*? Como é que estes motivos influenciam o uso e o conteúdo do BSC?
Speckbacher *et al.* (2003)	▪ Análise dos benefícios económicos do BSC, dependendo da forma como é usado (BSC uso tipo I - apenas como ferramenta de medição de performance, do tipo, quadro de indicadores; BSC uso tipo II – para além do uso tipo I, descreve a estratégia através de relações de causa e efeito; BSC uso tipo III – para além do uso do tipo II, implementa a estratégia definindo objectivos, planos de acção, metas e relacionando o sistema de incentivos ao BSC).
Davis e Albright (2004)	▪ Investigar as implementações de BSC com o propósito de desenvolver teoria sobre os vários aspectos do BSC e sobre as diferenças entre as formas de implementar o BSC; ▪ Análise das implementações falhadas de BSC para melhor entendimento deste fenómeno; ▪ Estudo da eficácia do BSC em contextos diferenciados; ▪ Como os benefícios do BSC são influenciados por diferentes características das indústrias como o tipo de indústria, o nível de competitividade, e o tipo de estratégia.
Bryant *et al.* (2004)	▪ Analisar se as relações entre os indicadores diferem de empresa para empresa; ▪ Analisar se os resultados obtidos no tópico anterior dependem do facto da empresa ter ou não ligado os indicadores aos sistemas de compensação.
Atkinson (2006)	▪ Integração do BSC com outros instrumentos de CG, em especial o orçamento; ▪ Estudar a efectividade do BSC no entendimento estratégico e na mediação dos objectivos individuais e organizacionais - Como pode o BSC comprometer e motivar à realização dos objectivos estratégicos? Até que ponto está o BSC integrado com os programas de incentivos? O BSC é efectivo na descrição do entendimento das iniciativas estratégicas e leva as pessoas a entender o seu papel e ligação aos objectivos estratégicos?
Decoene e Bruggeman (2006)	▪ Relação entre alinhamento estratégico, motivação e performance organizacional; ▪ Como ligar o sistema de incentivos baseado no BSC à performance das unidades de negócio e à performance corporativa.
Wiersma (2009)	▪ Análise dos factores que determinam a adopção do BSC ▪ Estudo das consequências da adopção do BSC sobre a performance empresarial ▪ Estudo do impacto da adopção do BSC sobre os processos de gestão

Ana Maria Dias Simões

Professora de Contabilidade e Controlo de Gestão no Departamento de Contabilidade da Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), em Lisboa. Doutorada em Gestão, com especialização em Contabilidade; Mestre em Ciências de Gestão e Licenciada em Organização de Gestão de Empresas, pelo ISCTE – IUL. Co-autora de livros na área do Controlo de Gestão: "Analisar a performance financeira – uma visão multidimensional", "Apurar os Resultados de acordo com os Processos – o CBA", "Descentralizar e responsabilizar por resultados – a organização em centros de responsabilidade". Co-Directora do Mestrado Executivo em Finanças e Controlo Empresariais da Escola de Gestão do ISCTE-IUL. Investigadora da UNIDE/ISCTE-IUL.

José Azevedo Rodrigues

Professor de Contabilidade e Controlo de Gestão no Departamento de Contabilidade da Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), em Lisboa. Mestre em Gestão e Licenciado em Finanças pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Autor e co-autor de vários livros nas áreas da Contabilidade, Gestão e Finanças, dos quais se destacam: "Elementos de Contabilidade Geral" (25ª Ed), "O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores" (8ª Ed.), "Elementos de Calculo Financeiro" (9ª Ed), "Práticas de Consolidação de Contas" (3ª Ed.). Director do Mestrado Executivo em Controlo de Gestão e Performance da Escola de Gestão do ISCTE-IUL. Investigador da UNIDE/ISCTE-IUL. Consultor de empresas. Revisor Oficial de Contas. Membro do Conselho Directivo. Presidente da Comissão de Inscrição e do Júri de Exame na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.