

MOTIVAÇÕES PARA A CONCEPÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD* NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO

Maria Antónia Jorge de Jesus

Sónia Amaro

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

RESUMO:

O objectivo principal deste artigo é descrever o processo de escolha e criação do *Balanced Scorecard* (BSC) numa empresa de serviços em Portugal (empresa M), visto esta ferramenta proporcionar uma visão integrada do desempenho organizacional, através da identificação de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com os resultados a atingir.

Seguindo uma metodologia qualitativa, baseada no estudo de caso e na técnica de entrevistas, esta investigação pretende conhecer se o BSC é o instrumento de gestão adequado para avaliar o desempenho na empresa M e quais as motivações para a sua implementação nesta empresa.

As conclusões desta investigação apontam para uma resposta afirmativa à primeira questão, pois o BSC permite estabelecer prioridades e alinhar os colaboradores com a estratégia, conhecer atempadamente a posição da actividade e que os colaboradores conheçam em tempo real o seu desempenho.

As motivações para a implementação do BSC foram reconhecidas em termos de oportunidades para sistematizar a estratégia, tornar clara a estratégia perante todos os colaboradores, favorecer o alinhamento e integração de várias perspectivas organizacionais, melhorar a comunicação e sintetizar num único relatório os indicadores relevantes para a gestão e integrar a informação.

PALAVRAS-CHAVES: Contabilidade de Gestão; *Balanced Scorecard*; Estratégia; Sistemas de Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

This paper propose is to describe de process related to the option and design of a *Balanced Scorecard* (BSC) in a Portuguese service company (company M) since this tool provides an integrate vision of the organisational performance, identifying a set of financial and no-financial indicators linked to the objectives to be reached.

Following a qualitative methodology and a case study method, using semi-structured interviews, this research intends to know if BSC is de appropriated tool to evaluate the Company M performance and what are the motivations to implement the BSC in this company.

Main findings indicate a positive answer to the first research question as BSC allows establishing priorities, to align the employees with the strategy and to know in time the activity position company and also that the personnel know at real time their own performance.

The motivations to implement BSC were recognized as opportunities to systemise the strategy, clarifying it face all the employees, facilitating the alignment and integration of the several organizational perspectives, making a better communication and shorting in a single report the main indicators and even integrating the information.

KEY WORDS: Management Accounting; Balanced Scorecard; Strategy; Performance Measurement Systems.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como principal objectivo descrever o processo de escolha e criação do *Balanced Scorecard* (BSC) numa empresa de serviços em Portugal (empresa M), no âmbito do seu processo de avaliação de desempenho, ao nível organizacional, com o propósito de eleger uma ferramenta essencial para a definição e efectiva implementação da sua estratégia.

Para além deste objectivo genérico, este artigo propõe-se alcançar dois objectivos específicos: saber se o BSC é a ferramenta adequada para avaliar o desempenho da empresa M e quais as motivações para a implementação desta ferramenta de gestão na empresa.

O BSC vem completar as tradicionais medidas financeiras de avaliação da performance, com critérios que medem o desempenho de três perspectivas adicionais, nomeadamente *Clientes, Processos Internos de Negócio e Aprendizagem e Crescimento* (Banker *et al.*, 2004), prevenindo que sejam ignoradas dimensões críticas para a estratégia do negócio ou para o plano estratégico organizacional. Não tem como objectivo de substituir as medidas de avaliação financeiras em vigor à data da sua implementação, mas propõe um complemento a estas medidas de avaliação (Kaplan e Norton, 1996; Smith, 2002).

A utilização de medidas de avaliação não financeiras para medir o desempenho das organizações torna até mais visíveis as medidas financeiras existentes (Ittner e Larcker, 1998). É com facilidade que qualquer organização emite uma declaração de missão e estratégia a médio ou longo prazo, mas no campo operacional, quando se trata de colocar em acção esse “compromisso” os gestores encontram algumas dificuldades, pois não sabem por onde, nem como começar e, caso o consigam, encontram também dificuldades em medir o que foi alcançado. O BSC ajuda a resolver este problema através da interligação da missão e da estratégia, traduzindo esta última em objectivos e métricas operacionais (Kaplan e Norton, 2001).

Utilizando uma metodologia qualitativa, com suporte num estudo de caso, esta investigação acompanha o desenvolvimento da elaboração do Mapa Estratégico na empresa M, partindo da sua missão, estratégia e do levantamento das perspectivas existentes em relação ao BSC, com o objectivo de obter resposta para as seguintes questões de investigação:

- Como pode a empresa M avaliar a sua performance utilizando o *Balanced Scorecard*?
- Quais as motivações para a implementação do BSC nesta empresa?

Face a estas questões orientadoras e na ausência de qualquer sistema integrado de avaliação da performance pré-existente na organização, propõe-se conceber o Mapa Estratégico o BSC Corporativo para a empresa M.

O artigo está estruturado em 6 secções, incluindo esta Introdução. As secções 2 e 3 concretizam o enquadramento teórico, suportado na revisão bibliográfica. A secção 4 apresenta as principais

questões metodológicas subjacentes à investigação. A secção 5 consubstancia o estudo de caso, apresentando os principais resultados das entrevistas e expondo o BSC corporativo construído para esta empresa. Evidencia a sua interligação com os objectivos estratégicos da empresa e a avaliação do desempenho global. Na secção 6 são apontadas as principais conclusões e perspectivas de investigação futuras.

2. O MÉTODO DO *BALANCED SCORECARD*

2.1. Caracterização genérica

O método do BSC é simultaneamente um programa de mudança estratégica, um sistema de medida, um sistema de gestão estratégica, uma ferramenta de comunicação, um sistema de compreensão de indicadores de desempenho alinhados estrategicamente e um sistema de controlo (Kaplan e Norton, 2001; Malina e Selto, 2001; Niven, 2002; Decoene e Bruggeman, 2006).

Tendo surgido em 1992, resultado do trabalho de David Norton e Robert Kaplan (1992), só foi explicitado em 1996 (Kaplan e Norton, 1996) e o seu aparecimento traduz a necessidade das organizações reflectirem as suas preocupações estratégicas, mudando o enfoque na produção (década de oitenta) para a qualidade dos produtos e serviços prestados, vertente crítica para o negócio a partir da década de noventa. Desta forma, aparece a necessidade de colocar metas para medir o desempenho deste novo pólo, com suporte num “balanceamento” adequado entre as perspectivas financeiras tradicionais e os aspectos que passam a ser críticos para a sustentabilidade financeira das organizações numa perspectiva de longo prazo (Niven, 2002).

Kaplan e Norton (1996) consideram que a construção de muitos sistemas operacionais e de gestão é centrada em medidas e objectivos financeiros, o que sustenta uma fraca relação com o progresso da organização relativamente ao cumprimento dos objectivos estratégicos a longo prazo. Para estes autores, a importância que muitas organizações depositam nas medidas de desempenho financeiro de curto prazo, cria uma lacuna entre o desenvolvimento de uma estratégia e a sua implementação. Ittner *et al.* (2003) e Kaplan (1994) sublinham ainda que os bons resultados financeiros de uma organização a curto prazo, se podem ficar a dever ao sacrifício da sua estabilidade no futuro.

Assim, um programa de implementação de BSC deve começar pelo reconhecimento de que não se trata de um projecto de “métricas”, mas de um projecto de mudança, apresentando-se como uma ferramenta que permita aos gestores considerar outras realidades para além da óptica financeira, nomeadamente as perspectivas *clientes, processos internos de negócio e aprendizagem e crescimento*. A cada perspectiva está associada a resposta a uma questão (Kaplan e Norton, 1992, 2001).

A *perspectiva Cliente* pode ser medida, por exemplo, através do tratamento de inquéritos de satisfação efectuados a vários clientes, ou pela verificação de vendas repetidas (Decoene e Bruggeman, 2006; Ittner *et al.*, 2003; Niven, 2002). Pode existir outro conceito mensurável neste âmbito, nomeadamente a “medição da lealdade dos clientes” que, ao relacionar a qualidade dos produtos com o retorno financeiro, funciona como um importante indicador de competitividade, que complementa e confirma as medidas da *perspectiva Financeira* (Smith e Wright, 2004). Nesta perspectiva existe a preocupação de remunerar o accionista pelo capital investido, pelo que aponta para o retorno financeiro pretendido no final do exercício. Torna-se necessário adaptar as medidas de desempenho aos tempos actuais e as organizações utilizam, actualmente, entre outros, o conceito de valor económico acrescentado (EVA) associado ao BSC, como instrumento de gestão complementar. Segundo este conceito se, no final do exercício económico, o lucro da organização não exceder o custo do capital, não foi gerado valor para o accionista (Ittner e Larcker, 1998; Jordan *et al.*, 2005).

Relativamente à *perspectiva dos Processos Internos de Negócio*, é medido o nível de desempenho da organização face às actividades que são críticas para o alcance dos objectivos das

perspectivas “cliente” e “financeira” (Decoene e Bruggeman, 2006). Alguns exemplos de indicadores que ajudam a medir o desempenho desta perspectiva, poderão ser os tempos de produção ou o número de unidades produzidas com defeito (Niven, 2002). Finalmente, a *perspectiva de Aprendizagem e Crescimento*, enquanto garantia de que no futuro a organização irá dispor de meios para sobreviver, investindo, por exemplo, na formação adequada aos seus colaboradores ou em sistemas de informação (Niven, 2002; Decoene e Bruggeman, 2006).

A medição das várias perspectivas do BSC está assente em dois conceitos: indicadores *lag* e *lead*. Considera-se que os indicadores *lag* correspondem aos resultados de acções já tomadas, ou seja, ao passado (e.g. o retorno financeiro de uma determinada operação). Os indicadores *lead* respeitam às variáveis que assinalem os resultados que se pretendem alcançar no futuro (Ittner e Larcker, 1998, 2003; Niven, 2002). Cada medida do BSC tem uma relação de causa e efeito entre os resultados desejados e os processos que contribuem para a obtenção desses resultados, pois não é suficiente declarar que se pretende ter qualidade superior, ou que o objectivo é alcançar uma determinada quota de mercado (Niven, 2002).

2.2. O papel do BSC no processo de gestão

De acordo com Kaplan e Norton (1996), os decisores que utilizem o BSC passam a dispor de quatro processos de gestão que, separada ou conjuntamente, contribuem para ligar os objectivos de longo prazo com as acções de curto prazo, nomeadamente *tradução da visão, comunicação e ligação, planeamento do negócio e feedback e aprendizagem*.

Relativamente à *tradução da visão*, aqueles autores consideram que este processo auxilia os gestores a construírem um consenso e um compromisso em torno da visão e dos objectivos estratégicos a atingir. As declarações sobre a visão e a estratégia devem ser expressas num conjunto integrado de objectivos e medidas, acordados entre todos os gestores de topo, que descreva os factores críticos de sucesso a longo prazo. No que respeita à *comunicação e ligação*, segundo Kaplan e Norton (1996), este é um processo essencial que permite a comunicação e o alinhamento da empresa em torno de uma estratégia clara e concisa, estabelecendo-se uma ligação entre os objectivos globais e departamentais e obtendo-se um compromisso dos colaboradores.

Numa perspectiva tradicional, os departamentos são avaliados pelo desempenho financeiro e os incentivos individuais estão ligados a objectivos de curto prazo. O alinhamento estratégico traduz a definição de objectivos, indicadores de performance, metas e descrição de iniciativas a serem desenvolvidas com vista à sua concretização a três níveis: organizacional, departamental e individual. O processo de *planeamento do negócio* permite às organizações a integração dos seus planos de negócio e financeiro. Aquelles autores argumentam que este processo auxilia a integração de diversas iniciativas da organização, na medida em que permite definir prioridades e definir quais os meios e recursos necessários para atingir as metas previamente estabelecidas através da estratégia, influenciando os gestores a concentrarem-se na melhoria dos processos mais críticos para o sucesso. Finalmente, o *feedback e aprendizagem organizacional* traduzem o conhecimento estratégico, na medida em que não são apenas considerados os resultados financeiros obtidos, adicionando as três perspectivas integrantes do BSC, mas prevendo que os objectivos estratégicos sejam ciclicamente revistos, analisados e actualizados, para que os gestores possam validar e avaliar a implementação da estratégia até ao momento prosseguida, proporcionando à organização a possibilidade de uma aprendizagem contínua (Kaplan e Norton, 1996).

O BSC fornece uma visão integrada do desempenho organizacional, através da identificação de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com os resultados a atingir. Enquanto sistema potenciador do alinhamento estratégico, a implementação do BSC pressupõe a definição das relações de causa-efeito, relacionando em cada uma das perspectivas definidas, e entre as

diversas perspectivas, os objectivos (indicadores de resultados) com os vectores de desempenho (indicadores de meios) (Jordan *et al.*, 2005).

2.3. As actividades do *Balanced Scorecard*

O BSC assinala para todos os colaboradores, accionistas e clientes o que a organização pretende alcançar. Para este efeito, no alinhamento dos desempenhos individuais dos colaboradores com a estratégia corporativa, o BSC realiza três actividades: *comunicação e aculturação*; *estabelecimento de metas*, e; *recompensas e medidas de desempenho* (Kaplan e Norton, 1996).

Comunicação e aculturação

A implementação de uma estratégia começa com a educação daqueles que a executarão. Apesar de, segundo Kaplan e Norton (1996), existirem algumas organizações que não divulgam a sua estratégia, muitos gestores acreditam que esta deve ser disseminada do topo para a base. A comunicação do BSC promove um compromisso e uma responsabilização com a estratégia a longo prazo. De acordo com Malina e Selto (2001), os gestores que sustentam lacunas no processo de comunicação podem gerar desconfiança e levar os colaboradores a desenvolver atitudes resistentes à mudança. Estes autores consideram que a comunicação organizacional eficaz deve estar assente em três vectores: em mensagens válidas (no sentido da credibilidade, da compreensão e da verdade); no suporte da cultura organizacional existente ou em mudança; e na partilha de conhecimento (quer seja através do diálogo, quer seja através da participação). Assim, um BSC bem construído descreve claramente o que se pretende alcançar e descreve também os objectivos ao nível do desempenho para atingir a estratégia (Niven, 2002).

Estabelecimento de metas

Ainda para Kaplan e Norton (1996), a consciência das metas corporativas não é suficiente por si só, no que respeita à mudança de atitudes na organização. Estes autores argumentam que há que traduzir os objectivos e medidas estratégicas de alto nível, em objectivos e medidas para unidades operacionais e indivíduos. Por sua vez, Malina e Selto (2001) defendem que as medidas deverão ser exactas, objectivas e observáveis. De outra forma, podem ser manipuladas e muito dificilmente reflectirão o desempenho da organização, podendo mesmo comprometê-lo. Porém, estas medidas deverão ser ponderadas, pelo que um grande número de medidas pode causar o efeito oposto, pois o gestor poderá ter dificuldade em decidir quais os indicadores que deve ter em conta, o que pode levar à dispersão de energias e à redução da eficácia do sistema (Ittner e Larcker, 1998).

Recompensas e medidas de desempenho

Quando os objectivos são atingidos pelos colaboradores, o que se verifica pelo cumprimento das métricas propostas no *scorecard*, poderá haver lugar a uma recompensa individual, o que por sua vez estimula os colaboradores a atingirem os objectivos de curto prazo. Todavia, Kaplan e Norton (1996) consideram que este cenário, embora atractivo, poderá acarretar riscos, na medida em que, por exemplo, as organizações poderão não saber quais as métricas certas a avaliar no *scorecard*, ou podem não conseguir inferir sobre a credibilidade e validade dos dados para as métricas seleccionadas. Para estes autores é claro que o BSC desempenha um papel de determinação de recompensas, papel sobre o qual persistem muitas dúvidas, embora estes autores acreditam que as mesmas se dissiparão à medida que mais organizações experimentem ligar recompensas às métricas do *scorecard*.

Em síntese, o BSC propõe assim, uma *framework* para a gestão da implementação de uma estratégia que poderá ser alterada a qualquer momento, para responder às mudanças dos mercados e dos ambientes tecnológicos. Cumpre à gestão de topo reconhecer que estratégias devem evoluir para fazer face às mudanças no mercado em que as organizações operam (Kaplan e Norton, 2001).

Para Kaplan e Norton (2006), as organizações utilizam também o BSC como oportunidade para aprender e adaptar as suas estratégias, com o intuito de evoluírem financeiramente e em conhecimento e, ainda, para estarem receptivas a novas ideias que surjam dentro da organização.

3. PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*

Apesar de haver uma vasta divulgação do conceito BSC, não existe um método *standard* para a sua implementação. Uma adequada implementação deste método deriva de uma visão da estratégia partilhada por todos os colaboradores, visão traduzida em objectivos, medidas, metas e iniciativas para cada perspectiva, sendo que a estratégia descreve a forma como a organização tenciona gerar valor para os accionistas, clientes e sociedade em geral (Jordan *et al.*, 2005; Niven, 2002; Kaplan e Norton, 2004b).

3.1. Etapas para a implementação de um BSC nas empresas

Pela sua adequação ao estudo de caso inerente a esta investigação, salienta-se a proposta de Olve *et al.* (1999), a qual é consubstanciada em onze passos:

1. Definir a indústria, descrever o seu desenvolvimento e o papel da empresa;
2. Estabelecer e confirmar a visão da empresa;
3. Estabelecer as perspectivas sobre as quais será construído o BSC;
4. Decompor a visão de acordo com cada perspectiva e formular as metas estratégicas globais;
5. Identificar os factores críticos de sucesso, isto é, os factores necessários para a visão ser bem sucedida;
6. Desenvolver medidas, identificar causas e efeitos e estabelecer um equilíbrio entre as medidas nas perspectivas seleccionadas;
7. Estabelecer o Scorecard (abrangente) ao nível de topo da empresa;
8. Decompor o *Scorecard* e respectivas medidas pelas unidades organizacionais;
9. Formular as metas para cada uma das medidas utilizadas;
10. Desenvolver um plano de acção para atingir as metas e a visão estabelecida;
11. Implementar o BSC.

Ainda segundo aqueles autores, o conteúdo do BSC e os procedimentos da sua implementação dependem de vários factores, nomeadamente, do tipo e maturidade da indústria, da dimensão da empresa, da sua idade, da sua cultura organizacional, dos sistemas de controlo de gestão existentes, entre outros. Referem alguns aspectos que consideram críticos para o sucesso da implementação do BSC, entre os quais se destaca: apoio da gestão de topo e a sua participação e a comunicação da visão e da estratégia a todos os colaboradores da empresa; capacidade de explicar a proposta do projecto do BSC; representação e participação das diversas partes da organização na equipa do projecto; definição das medidas com precisão e de forma consistente; fixação de metas para cada medida; monitorar as medidas não financeiras e verificar as relações de causa-efeito.

O processo de arquitectar um *BSC*, nomeadamente na clarificação dos objectivos estratégicos e na identificação de factores críticos, cria uma *framework* para a gestão dos vários programas de mudança das organizações (Kaplan e Norton, 1996). Para estes autores, uma vez definida a estratégia e identificadas as metas, o BSC influenciará os gestores a reformular ou a melhorar os processos mais críticos para o sucesso da organização. É desta forma que o BSC liga e alinha a acção com a estratégia. O passo final na ligação da estratégia à acção consiste no estabelecimento de metas de curto prazo específicas (*milestones*) para as medidas do BSC. Para colocar um BSC em funcionamento, as organizações deverão articular metas para os factores tempo, qualidade, desempenho e serviço. Segue-se a tradução das metas em indicadores específicos (Kaplan e Norton, 1992). É na escolha desses

indicadores que está o desafio crítico, pois deles depende a avaliação dos resultados organizacionais e individuais (Ittner e Larcker, 1998).

3.2. Desafios envolvidos na implementação de um *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan (1994), podem existir dois problemas aquando do planeamento de um projecto de BSC. Por um lado, a implementação de medidas genéricas (*one size fits all*) acaba por não relacionar a estratégia da organização ou a estratégia da unidade de negócio. Por outro lado, o ónus do desenvolvimento das medidas é do responsável pela área onde essas medidas serão implementadas, pelo que este não se deve demitir nem ser substituído nessa tarefa. Apesar de o BSC promover um enfoque em medidas não financeiras, 56% das medidas desenvolvidas nos BSC são financeiras, a segunda perspectiva com um maior enfoque é a perspectiva Cliente, com 19%, enquanto apenas 5% das medidas colocadas nos BSC são destinadas à preparação da sobrevivência futura da organização, ou seja, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento (Ittner e Larcker 1998).

Ittner *et al.* (2003) consideram ainda a existência de poucos estudos no âmbito da psicologia de desempenho, sobre o peso que ambos os tipos de medidas – financeiras e não financeiras – deverão ter no que respeita ao estabelecimento de recompensas, pelo que, estudos experimentais relativos aos efeitos nos resultados, colocam um peso superior em medidas orientadas para os resultados, em detrimento de medidas internas e não financeiras.

Do ponto de vista da avaliação dos resultados, verifica-se que os colaboradores ficam orgulhosos quando são alcançadas as metas propostas, ao passo que, quando as medidas dos seus desempenhos são descartadas e substituídas todos os anos, pode ser passada a mensagem de que as conquistas dos anos anteriores não são vistas como importantes. Estas medidas, se não forem exactas, objectivas e observáveis (logo susceptíveis de manipulação) podem também gerar desmotivação e desconfiança no sistema que se está a implementar (Smith, 2002). No entanto, quando os objectivos a atingir são muito ambiciosos, os colaboradores podem apresentar menos motivação para o seu cumprimento, facto que, conseqüentemente, pode levar à falha do sistema de avaliação (Kerr, 2003). Para evitar esta falha, os gestores deverão identificar quais os postos de trabalho que têm um impacto relevante na estratégia e que interferem na execução do plano estratégico definido (Kaplan e Norton, 2004a).

Quando os colaboradores não compreendem a estratégia da organização, tendem a acomodar-se ao que lhes é exigido, sem se questionarem. Esta é a atitude que Niven (2002) justifica para a mudança lenta na cultura das organizações e que pode ser vista como uma barreira à implementação de um BSC.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), os colaboradores mais distantes da gestão de topo desconhecem a estratégia da organização. Além da incompreensão e desconhecimento da estratégia, podem ainda existir contradições estratégicas na organização que, de acordo com aqueles autores, apesar de reflectirem algumas iniciativas estratégicas, falham depois em alguns passos da sua implementação. É disso exemplo a implementação de um *site*, pensado estrategicamente, mas que permanece incompleto, justamente naquilo que os clientes mais procuram ou valorizam. Estas situações são o reflexo de estratégias não alinhadas com todos os departamentos, ou não alinhadas com os departamentos chave. Para além destes aspectos, a ligação de recompensas a medidas de desempenho (uma das actividades do BSC referida na secção 2.3), deverá ser acutelada, na medida em que as organizações poderão não saber quais as métricas certas a avaliar no BSC, ou podem não conseguir inferir sobre a credibilidade e validade dos dados para as métricas seleccionadas (Kaplan e Norton, 1996). Pode até surgir algum favoritismo, protegido pelas medidas de desempenho subjectivas, facto que pode determinar a utilização de medidas de desempenho mais objectivas e quantitativas em detrimento das medidas qualitativas (Ittner *et al.*, 2003).

Aquando da implementação de um BSC, devem ser seguidas algumas regras básicas,

nomeadamente: (i) as métricas devem estar ligadas aos objectivos e à estratégia e (ii) todos os colaboradores, desde a gestão de topo até à linha da frente, devem participar no desenvolvimento e recolha de medidas de desempenho. Existe também o pressuposto que, os colaboradores devem compreender a razão de ser das medidas de desempenho, antes de serem responsabilizados por elas.

Finalmente, a gestão de topo deve proporcionar incentivos aos seus colaboradores (quer sejam monetários, dias de férias ou promoções) para que estes, além de apoiar o novo sistema de recolha das medidas, também o mantenham e melhorem (Kerr, 2003).

4. METODOLOGIA

4.1. Enquadramento e método de pesquisa

O estudo empírico assenta na perspectiva epistemológica de que o conhecimento da realidade é alcançado através da interpretação, pelo que a metodologia adoptada é de natureza qualitativa e interpretativa, visto que o propósito é descrever, analisar e comparar práticas contabilísticas focadas num determinado contexto, de uma forma sistemática, abrangente e integrada (Miles e Huberman, 1994; Ryan *et al.*, 2002).

A investigação qualitativa pressupõe a recolha de dados no campo de trabalho, utilizando entrevistas e/ou observações pelo contacto directo com a realidade, pela descrição pormenorizada de acontecimentos e situações e da análise da interacção entre as pessoas envolvidas nos mesmos (Miles e Huberman, 1994).

Pretende-se com esta investigação compreender as motivações que levaram à implementação do BSC na empresa M e avaliar se o mesmo corresponde às suas necessidades de avaliação do desempenho da empresa.

Recorde-se que as questões de investigação para as quais se pretende obter respostas são:

- Como pode a empresa M avaliar a sua performance utilizando o *Balanced Scorecard*?
- Quais as motivações para a implementação do BSC nesta empresa?

O tipo de questões levantadas determina o método de investigação (Yin, 2003). Este, por sua vez, é definido por Silverman (2005) como o conjunto de técnicas de investigação utilizadas no desenvolvimento do estudo. O método utilizado no desenho desta investigação satisfaz os requisitos definidos por Yin (2003), pois investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, sobre o qual o investigador não detém qualquer controlo nesta investigação. Trata-se de um estudo de caso descritivo e explanatório, por ser o que mais se coaduna com uma perspectiva interpretativista da realidade (Ryan *et al.*, 2002; Scapens, 2004).

As entrevistas constituem uma das técnicas mais utilizadas quando se opta por uma metodologia de natureza qualitativa, identificando a literatura vários tipos de entrevistas, designadamente: estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas, tendo-se optado pelas entrevistas semi-estruturadas, com suporte num guião que auxiliasse o investigador a atender a todos os tópicos e temas. Contudo, foram igualmente consideradas as denominadas entrevistas não estruturadas, mediante um conjunto de conversas informais realizadas no delinear e no decurso da investigação.

As entrevistas constituem a principal técnica de investigação utilizada na recolha de evidência, que associada à observação da realidade permitiu esquematizar uma proposta de Mapa Estratégico genérico e de uma versão inicial de um BSC adequado às necessidades desta organização.

Recorde-se que Kaplan (1998) defende que, no caso do BSC, podem existir formas inovadoras de implementação que determinam que esta ferramenta não seja apenas mais um sistema cujos *outputs* são indicadores, mas sim um sistema de gestão específico da organização.

4.2. Principais passos desenvolvidos

O processo de recolha e análise de evidência, seguindo as indicações de (Yin, 2003), desenrolou-se em várias etapas.

Antes do início do estudo foi efectuada uma “compreensão do contexto e do objectivo”, apoiada pelos decisores da empresa onde o BSC iria ser implementado, com o propósito de compreender a necessidade da sua implementação e quais as orientações económicas, políticas, sociais ou técnicas que podem estar na origem desta necessidade. Para o efeito, foram colocadas várias questões a alguns elementos da gestão de topo da organização em estudo, nomeadamente:

1. Porque existe necessidade de mudança?
2. A mudança é estrutural ou numa área (s) específica (s) da organização?
3. Quem deve apoiar esta mudança?
4. Como gerir a resistência à mudança?

Numa segunda fase, de forma a promover a divulgação do conceito BSC, foi realizada uma apresentação à equipa de gestão que compreendeu:

- i. Apresentação do conceito deste método;
- ii. Definição estratégica da organização;
- iii. Tradução da estratégia em objectivos;
- iv. Tradução da estratégia segundo as quatro perspectivas do BSC;
- v. Sugestões de medidas de avaliação do desempenho.

A fase de recolha foi suportada em entrevistas semi-estruturadas, junto de alguns elementos chave do projecto. Para o efeito consideram-se dois momentos distintos: o levantamento dos motivos para mudança na organização em estudo e, o levantamento das motivações para a implementação de um BSC. O primeiro momento foi orientado para a gestão de topo e teve o fundamento de levantar os motivos impulsionadores da mudança na organização. O segundo momento, contou com a recolha de opiniões de dois elementos da Comissão Executiva, do Director Operacional e Comercial e do Director Técnico.

Para não causar muita pressão sobre as questões colocadas, foi efectuada uma explicação com algum tempo de antecedência sobre o que iria ser questionado. Assim, foi elaborada e enviada por *e-mail* uma explicação sobre o âmbito das entrevistas (individuais) semi-estruturadas e a sugerir algumas questões abertas relacionadas com o tema em causa. Todos os participantes nas entrevistas tinham como questões base:

- 1) Que opinião tem sobre o *BSC*?
- 2) Quais as motivações em implementar um *BSC* numa organização como a empresa em causa?
- 3) Que contributo ou benefícios pode o *BSC* ter para a organização?

Como pré-requisito à realização da entrevista, foi fomentada a familiarização com o conceito do BSC, tendo sido realizada uma breve apresentação do mesmo, entregue com algumas semanas de antecedência aos elementos entrevistados (Comissão Executiva e Directores).

As entrevistas foram gravadas e procedeu-se à sua transcrição logo após terem sido efectuadas, seguindo as recomendações de Milles e Huberman (1994), Ryan *et al.*, 2002) e Scapens (2004), no

sentido de garantir a qualidade da evidência recolhida, indo ao encontro das preocupações de Yin (2003) quanto à legitimação desta técnica de investigação.

Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas e três entrevistas não estruturadas, com a duração média de 60 minutos cada. Este processo desenrolou-se entre Setembro e Dezembro de 2009.

Relativamente à análise e tratamento da informação recolhida, Coughlan e Coughlan (2002), defendem que a análise das entrevistas deve ser efectuada pelo investigador e pelos colaboradores da organização, pois consideram que o investigador é um elemento externo da organização e, por esse motivo, pode necessitar de auxílio na interpretação dos conceitos mencionados nas entrevistas, que são próprios à organização. No entanto, no âmbito deste trabalho, a investigadora é também um elemento da organização em estudo e a responsável pela compilação da informação de Controlo de Gestão, pelo que, apesar dos entrevistados poderem ser “dispensados” da tarefa acessória de analisar os dados recolhidos, acompanharam também esta tarefa, com o propósito de garantir credibilidade e objectividade aos resultados.

5. IMPLEMENTAÇÃO DO BSC NA EMPRESA M

5.1. Apresentação da empresa e do seu contexto

A empresa M, sociedade anónima de capitais públicos, é um centro de abastecimento de produtos agro-alimentares destinado a prestar serviços de apoio à actividade de comércio, proporcionando aos seus clientes (grossistas do ramo agro-alimentar) as adequadas condições técnicas e comerciais para o desenvolvimento da sua actividade, disponibilizando espaços em vários edifícios (pavilhões).

A sua actividade estende-se à gestão, funcionamento, fiscalização e exploração de serviços e das partes comuns de uma área que integra diversos pavilhões. No espaço disponibilizado actuam neste momento cerca de 850 operadores e 500 pequenos produtores, sendo visitado diariamente, em média, por 5.000 viaturas, gerando um volume de negócios de cerca de 1,2 milhões de euros por mês, provenientes das rendas e prestações de serviços diversas.

Está dividida em três Direcções, correspondentes ao acompanhamento das questões comerciais, operacionais e de prestação de serviços diversos, destinados a garantir elevados padrões de qualidade aos serviços que presta, à gestão financeira e ao controlo de gestão.

5.2. Resultados das entrevistas

Esta secção descreve e analisa os principais resultados obtidos através das entrevistas, tendo em linha de contas as respostas obtidas face ao guião direccionado à Comissão Executiva e aos Directores (Anexos I e II), aportando aos temas da necessidade de mudança e da motivação para a implementação do BSC.

5.2.1. A necessidade de mudança

Segue-se então uma síntese acerca do que os elementos entrevistados da gestão de topo consideram como pertinente sobre o tema da mudança, mais especificamente sobre a mudança na empresa M. O objectivo era compreender o contexto no qual a organização se insere e, nesse âmbito, foram colocadas as questões elencadas na secção 4.2.

De acordo com os entrevistados, as empresas têm de se preparar para serem cada vez mais inovadoras e flexíveis, face ao ambiente competitivo em que se inserem. Para isso, precisam de indicadores para medir o grau de evolução e para se adaptarem aos condicionalismos do mercado. Um

dos elementos da Comissão Executiva (CE) salienta: “*Temos que partir de um ponto em que definimos a implementação do BSC não só útil como necessária ao desenvolvimento desta organização. Estabelecendo como princípio de que iríamos (o Conselho de Administração do grupo) conduzir a gestão executiva como de um grupo privado se tratasse, criamos uma exigência de rigor na definição e quantificação de objectivos por área, bem como na definição de um conjunto de objectivos estratégicos que hoje queremos continuar a discutir, cada vez com mais precisão e assertividade.*”

A CE considera que a mudança na empresa deverá ser gradual e sustentável, para que os colaboradores a reconheçam como crítica e fundamental à sobrevivência da organização. De acordo com um elemento da CE, é lógico que tudo tenha de partir do cliente, contudo é básico que a empresa tenha de se reorganizar constantemente, tendo sempre em conta as competências e motivação dos colaboradores da linha da frente.

Portanto, a CE reconhece que em primeiro lugar tem de ser a gestão de topo a apoiar a mudança, pois a missão da empresa e o rumo para o qual a empresa se dirige não podem ser delegados. Já os valores e os comportamentos podem ser participados aos vários níveis. As administrações de topo têm de transmitir o que pretendem a todos os níveis e comunicar a toda a estrutura o que se pretende alcançar. Indubitavelmente, na opinião dos entrevistados, a mudança é um processo *top-down*. No entanto, tem de ser feito com o envolvimento de todos os colaboradores, começando na CE e passando depois para as chefias hierárquicas seguintes, não bastando apenas impor, pelo que a motivação dos envolvidos é fundamental. Para a CE, a resistência à mudança acontece quando não se é coerente, salientando um dos seus elementos que, desde que haja clarificação da estratégia, envolvimento e motivação de todos, poucos serão os elementos “resistentes”.

5.2.2. *Motivações para implementar um BSC*

Para o levantamento das motivações inerentes à implementação de um BSC, foram colocadas as seguintes questões:

- Que opinião tem sobre o *Balanced Scorecard*?
- Quais as motivações em implementar um BSC numa organização como a empresa M?
- Que contributo ou benefícios pode o BSC ter para esta organização?

Os entrevistados consideram útil o método do BSC havendo, porém, a consciência que este método não responde à totalidade dos problemas da empresa. É destacado que o BSC pode ser um instrumento muito potente, se bem utilizado, pois facilita as actividades de comunicação, medição e execução da estratégia da organização. É igualmente sublinhado que o BSC constitui uma ferramenta que ajuda a pragmatizar o que a organização pretende atingir no futuro, ou seja, ajuda a compreender onde a se encontra e para onde vai.

Ao nível dos directores, é evidenciado como grande vantagem, a concentração num relatório de pequena dimensão com poucos indicadores de grande importância, que meçam a actividade da organização e interliguem a “*insatisfação do accionista com a forma como somos vistos pelos clientes*” (Director Comercial).

De acordo com a CE, as motivações para a adopção de um BSC dependem do estado em que a organização está aquando da implementação. No entanto, salienta que uma organização poderá ter a oportunidade de sistematizar a estratégia através da construção do “mapa estratégico”, promovendo o que é realmente prioritário, já que, “*o que não contribui para os objectivos estratégicos não é medido*”.

Para um dos elementos da CE, a maior motivação para a implementação de um BSC é fomentar o alinhamento e integração das quatro perspectivas, pois considera que “*a estrutura da*

empresa M não conhece a estratégia nem os objectivos da empresa”, pelo que a grande vantagem será a melhoria da comunicação do topo para a base.

Assim, considera que esta poderá ser uma oportunidade para identificar e criar competências para os colaboradores que actualmente geram menos valor para o cliente. Neste âmbito, o Director Comercial acredita que, apesar dos custos de criação de competências serem elevados, os ganhos no valor do serviço prestado ao cliente serão maiores, traduzindo-se em fidelização ou mesmo até na tolerância ao aumento dos preços.

Por sua vez, para o Director Técnico, indicadores como o EBITDA devem ser complementados com os processos operacionais, ou seja, é na manutenção dos edifícios e equipamentos, na medição dos consumos, na gestão das reclamações, que está a explicação para os resultados financeiros.

É reconhecida pela linha de Direcção a necessidade de criar um sistema interligado, alinhado e coerente, com poucos indicadores. Considera necessário também efectuar a triagem dos indicadores existentes, uma vez que a empresa possui uma imensidão de indicadores, não analisáveis em tempo útil. Na realidade, 70% ou 80% dos indicadores já existem na organização, só que estão dispersos e não são interpretados de forma integrada.

Um outro elemento da CE salienta também que os colaboradores devem ser confrontados com os resultados obtidos, tantas vezes quantas as possíveis, mas que esta confrontação não faz sentido se os indicadores estiverem desconexos e não integrados na estratégia; refere ainda: *“é fundamental o acompanhamento e monitorização da actividade em tempo útil, para evitar gastar tempo no que não é vital para a organização”*.

De uma forma geral, todos os entrevistados partilham a ideia de que o BSC pode trazer para a empresa: (1) o estabelecimento de prioridades e o alinhamento dos colaboradores; (2) o conhecimento atempado do estado da actividade, que permita efectuar adaptações ao mercado e (3) o conhecimento por parte dos colaboradores do desempenho em tempo real.

O Director Comercial destaca que a percepção dos clientes corresponde ao desempenho dos operacionais no dia-a-dia e, por esse motivo, é necessário fazer chegar a estes a mensagem de que é importante trabalhar na satisfação do cliente: *“neste aspecto a comunicação organizacional é uma grande vantagem do BSC”*. O que é esperado, na opinião de um dos elementos da CE, é uma melhoria da sensibilidade ao alinhamento dos objectivos individuais com os objectivos da organização.

Em resumo, as principais motivações encontradas para a implementação de um BSC, evidenciadas durante o trabalho de campo, podem ser sintetizadas sob a forma de oportunidades para:

1. Sistematizar a estratégia (através da construção do mapa estratégico), promovendo o que é prioritário para a organização;
2. Clarificar para todos os colaboradores a estratégia da organização;
3. Identificar e criar competências para os colaboradores que geram menos valor para o cliente;
4. Fomentar o alinhamento e a integração de várias perspectivas organizacionais e, dos objectivos locais com os objectivos da organização;
5. Melhorar a comunicação organizacional;
6. Colocar num relatório de pequena dimensão os indicadores importantes para gerir a organização, efectuando a triagem aos indicadores existentes;
7. Integrar informação.

5.3. O Mapa estratégico da empresa M

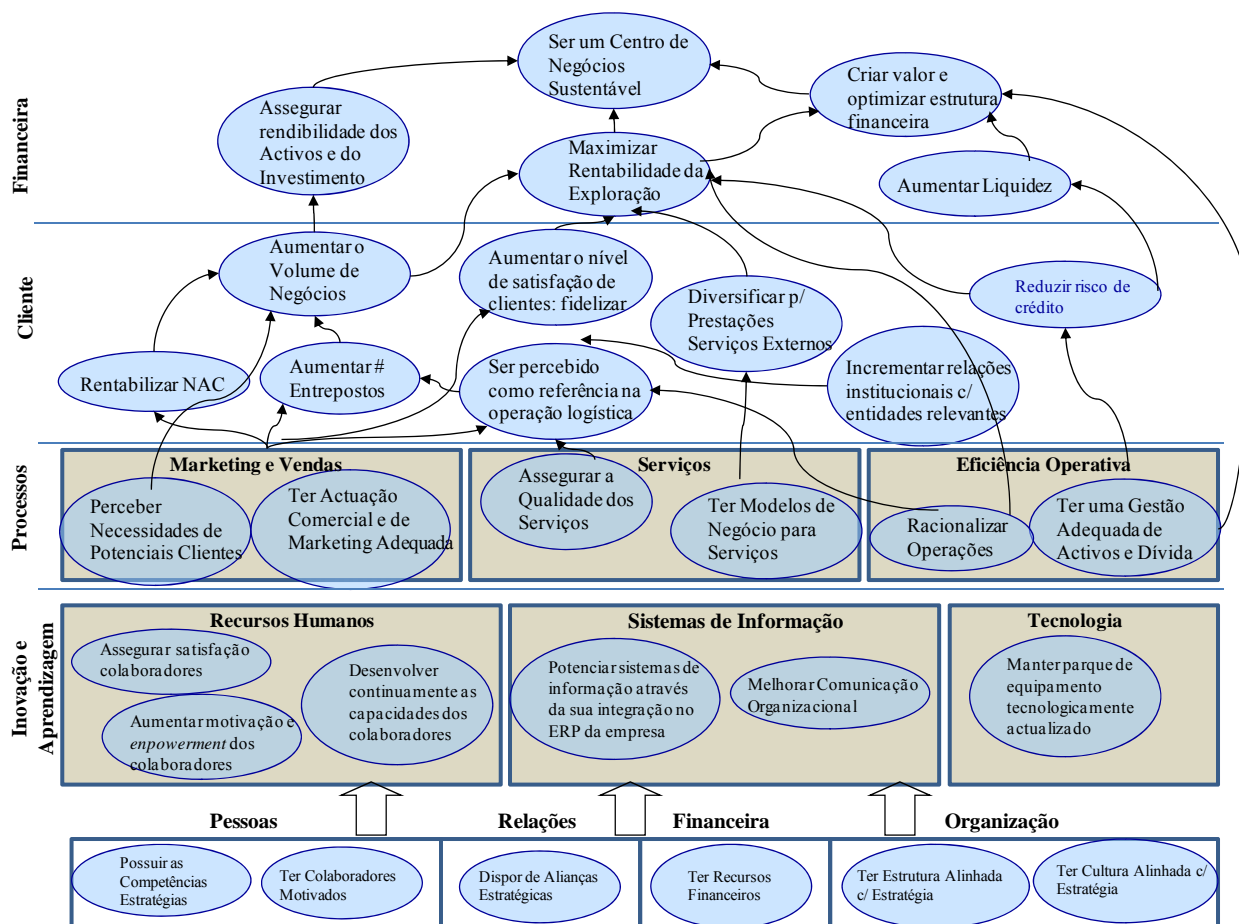
Uma vez estabelecido consenso e apoio da CE em relação aos motivos para desenvolvimento do BSC, iniciou-se o processo de desenvolvimento desta metodologia. Definida a Missão e a Estratégia, bem como os valores que a caracterizam, pretendia-se agora associar a Visão às perspectivas do BSC e formular os objectivos estratégicos.

Nesta fase, em reunião com a CE, foram definidos os objectivos estratégicos que a empresa pretende alcançar a curto/médio prazo, procurando alocá-los nas quatro dimensões do BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, com base numa relação preliminar de objectivos estratégicos previamente elaborada. Após análises, sugestões e modificações, alguns dos objectivos discutidos foram descartados até à definição de um grupo final de objectivos que mais se relacionavam com a estratégia da empresa.

O Mapa Estratégico apresentado explicita a estratégia da empresa M, sendo expectável que o mesmo ajude a compreender de que forma a organização irá proceder à sua implementação.

Os objectivos estratégicos, agrupados nas diferentes perspectivas, correlacionadas entre si, deram origem ao Mapa Estratégico da empresa M, conforme Figura 1.

Figura 1. Mapa estratégico da empresa M



Ressalta-se que foram utilizadas as quatro perspectivas de análise de acordo com a hierarquia natural que caracteriza este modelo para empresas privadas, ou seja, os objectivos financeiros serviram de foco para as outras perspectivas. Estabelecendo-se os objectivos financeiros de longo prazo, foram definidas as acções que devem ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas de forma a garantir o alcance do desempenho económico e financeiro.

Na perspectiva *Financeira*, a empresa pretende otimizar a sua estrutura financeira e criar valor para remunerar adequadamente o capital empregue, prosseguindo uma política de remuneração dos

accionistas, potenciada pela maximização da rendibilidade de exploração e por uma estrutura de financiamento adequada ao grau de permanência dos activos que financia. O aumento da rendibilidade será conseguido pelo incremento do volume de negócios, pela melhoria da estrutura de custos, nomeadamente, pela optimização dos custos fixos e por uma eficiente gestão de cobranças.

Na perspectiva dos *Clientes*, a empresa pretende crescer através da ocupação de espaços já edificados e ainda disponíveis para comercialização e através de instalação de entrepostos em áreas disponíveis para construção. Para tal é essencial consolidar uma imagem institucional forte, baseada na eficiência, qualidade e credibilidade dos seus processos, assim como o seu reconhecimento como Centro Logístico de referência, promovendo a fidelização e aumentando a satisfação dos clientes e utentes.

Na perspectiva dos *Processos Internos*, como forma de crescer, a empresa aposta numa actuação comercial e de marketing focada na divulgação da imagem; na oferta de serviços de qualidade; na eficiência das operações, e na fidelização dos clientes percebida pelo conhecimento das suas necessidades. A criação de uma cultura estratégica passa por ministrar acções de formação a todos os colaboradores da empresa. Estes factores associados à melhoria do sistema de informação, têm como finalidade permitir o aumento da capacidade e qualidade dos serviços prestados. A busca pela melhoria contínua, com apoio dos gestores, deve ser praticada e assimilada como cultura na organização. Uma melhor gestão passa por um adequado sistema de gestão e pelo recurso a alianças estratégicas com parceiros de negócio, mitigando a ocorrência de não conformidades, melhorando a percepção dos clientes face aos serviços prestados.

A matriz de desenvolvimento estratégico, traçada para a empresa, fundamenta-se em primeiro lugar, no seu elemento fundamental – as pessoas, espelhado na perspectiva de **Aprendizagem e Crescimento**. O cruzamento de motivações individuais e colectivas fomentará o desenvolvimento de sinergias e é através da motivação do capital humano que se pretende alargar competências e responsabilidades de gestão na empresa, reforçadas por formação, suportada por processos e por um sistema de informação que permitam a disponibilização de informação relevante e atempada aos gestores.

5.4. *Balanced Scorecard* corporativo da empresa M

Esta secção analisa o BSC Corporativo, apresentado no Anexo III, o qual relaciona para cada uma das perspectivas, os eixos estratégicos definidos com os objectivos gerais e os indicadores de performance delineados, assinalando as respectivas métricas.

Perspectiva Financeira

Para a perspectiva *Financeira*, e enquadrados nos eixos estratégicos de rendibilidade, crescimento e criação de valor, foram definidos objectivos ao nível de rendibilidade de activos, reforço da estrutura financeira, crescimento sustentado do volume de negócios, maximização da rendibilidade de exploração, gestão de liquidez e criação de valor para o accionista.

Para a perspectiva *Clientes*, e enquadrados nos eixos estratégicos de satisfação e retenção foram escolhidos cinco objectivos: melhorar o serviço ao cliente e assegurar a satisfação do mesmo, idealizar novos serviços, controlar a perda de clientes e ser percebido como referência nas operações logísticas. Nesta perspectiva, foi ainda contemplado um objectivo para o eixo de fidelização relacionado com a capacidade de fidelizar clientes, referindo-se não aos clientes directos da empresa (operadores), mas sim aos utentes (clientes dos operadores).

Para a perspectiva *Processos Internos*, e com enquadramento nos eixos estratégicos de qualidade, racionalização e eficiência e eficácia, foram escolhidos cinco objectivos relacionados com a eficiência no tratamento das reclamações, com o cumprimento do nível de serviço, com a eliminação

de actividades não geradoras de valor, com o aumento da agressividade comercial e o aperfeiçoamento de processos de gestão de informação.

Para a perspectiva *Aprendizagem e Crescimento*, e enquadrados nos eixos estratégicos de satisfação, qualificação e tecnologia, foram definidos objectivos com vista a fomentar uma atitude proactiva por parte dos colaboradores, satisfação e qualificação dos colaboradores, e a optimização da utilização dos sistemas de informação (SI/TI).

6. CONCLUSÕES

A revisão de literatura efectuada permitiu constatar a importância crescente da avaliação e do estabelecimento de objectivos e metas ao nível do desempenho organizacional.

Desde logo, é nosso entendimento de que a vantagem mais evidente do BSC é a visão abrangente e sistémica que proporciona da organização. Num único instrumento apresenta factores chave que permitem avaliar o desempenho organizacional, possibilitando a integração de objectivos de curto e longo prazo, indicadores de resultados e de processos, indicadores financeiros e não financeiros, perspectiva externa (accionistas e clientes) e interna (processos internos e aprendizagem).

Daqui decorre que, uma vez correctamente implementado, o BSC possa servir como um meio poderoso de comunicar e operacionalizar a visão e a estratégia da organização, no seio da mesma. A sua possibilidade de aplicação em “cascata” pela organização, numa perspectiva *top-down*, garante a coerência nos processos desenvolvidos na empresa, desde o mais alto nível até aos departamentos ou mesmo até a um nível de performance individual de cada um dos trabalhadores.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível obter resposta às questões de investigação inicialmente formuladas. Relativamente à primeira questão, todos os entrevistados partilham a ideia de que o BSC é o instrumento de gestão adequado para medir o desempenho da empresa pois permite: (1) estabelecer prioridades e alinhar os colaboradores com a estratégia; (2) conhecer atempadamente a posição da actividade e (3) que os colaboradores conheçam em tempo real o seu desempenho.

Quanto às motivações para a implementação do BSC no contexto concreto da empresa M, foram identificadas pelos entrevistados em termos de oportunidades para: sistematizar a estratégia, tornar clara a estratégia perante todos os colaboradores, favorecer o alinhamento e integração de várias perspectivas organizacionais, bem como dos objectivos departamentais com os objectivos globais, melhorar a comunicação, sintetizar num único relatório os indicadores relevantes para a gestão e integrar a informação.

Limitações e investigação futura

Uma das limitações desta investigação prende-se com o facto de a empresa M estar a enfrentar um importante processo de mudança organizacional, o que dificultou a percepção correcta das motivações face às dificuldades e obstáculos sentidos com o projecto de implementação em curso.

Decorrente da pesquisa bibliográfica realizada, conclui-se que, no nosso país, apesar de haver algumas empresas com o BSC implementado, poucas são as que servem de inspiração à realização académica de trabalhos de investigação, ainda que se trate de implementações bem sucedidas. Assim, sugere-se que este estudo tenha continuidade na análise da implementação propriamente dita, procurando conhecer os factores decisivos para o seu sucesso ou insucesso na empresa M, à luz de teorias já existentes, como ponto de partida para alargar esse conhecimento a outros contextos.

BIBLIOGRAFIA

- BANKER, R.D.; CHANG, H.; PIZZINI, M.J. (2004): "The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Performance measures Linked to Strategy", *The Accounting Review*, 79, 1, pp. 1-23.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. (2002): "Action research for operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 2, pp. 220-240.
- 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, pp. 429-448.
- ITNER, C.D.; LARCKER, D.F. (1998): "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications", *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 205-238.
- ITNER, C.D.; LARCKER, D.F.; MEYER, M.W. (2003): "Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard", *The Accounting Review*, 78, 3, pp. 725-758.
- JORDAN, H.; NEVES, J.C.; RODRIGUES, J.A. (2005): *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (7ª ed.), Lisboa: Áreas Editora.
- KAPLAN, R.S. (1994): "Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy", *Planning Review*, 22, 5, pp. 15-19.
- KAPLAN, R.S. (1998): "Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice", *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 89-118.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 70, 1, pp. 61-66.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 74,1, pp. 75-85..
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001): "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II", *Accounting Horizons*, 15, pp. 147-160.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004a): "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, February, pp. 52-67.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004b): "The strategy map: guide to aligning intangible assets", *Strategy & Leadership*, 32, 5, pp. 10-17.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2006): Response to S. Voelpel et al., "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy," *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, nº 1, 2006, pp. 43-60, *Journal of Intellectual Capital*, 7, 3, pp. 421-428.
- KERR, D.L. (2003): "Accountability by Numbers", *Journal of Accountancy*, 195, 6, pp. 61-71.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. (2005): *A Estratégia Oceano Azul*, Boston: Harvard Business School Press.
- 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, pp. 47-90.
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. (1994): *Qualitative Data Analysis*, SAGE Publications, 2nd Edition, London.
- NIVEN, P.R. (2002): *Balanced Scorecard - Step by Step - Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. (1999): *Performance Drivers*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- RYAN, B.; SCAPENS, W.R.; THEOBALD, M. (2002): *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, Academic Press Inc, 2nd Edition, London.
- SCAPENS, R.W. (2004): Doing Case Study Research, em Humphrey, C. e B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Oxford: Elsevier, 257-280.
- SILVERMAN, D. (2005): *Doing Qualitative Research*, Sage Publications.
- SMITH, M.J. (2002): "Gaming Nonfinancial Performance Measures", *Journal of Management Accounting Research*, 14, pp. 119-133.
- SMITH, R.E.; WRIGHT, W.F. (2004): "Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance", *Journal of Management Accounting Research*, 16, pp. 183-205.
- YIN, R.K. (2003): *Case Study Research - Design and Methods* (3rd ed.), London: SAGE.

ANEXO I

Guião realização de entrevista à Comissão Executiva:

1. Que factores motivam a empresa M a implementar o BSC?:
 - Estabelecer consenso em relação à visão e estratégia;
 - Comunicar a estratégia;
 - Vincular recompensas à realização dos objectivos estratégicos
 - Estabelecer metas estratégicas;
 - Alinhar recursos e iniciativas estratégicas;
 - Sustentar investimentos em activos intelectuais e intangíveis;
 - Fornecer a base para a aprendizagem estratégica.
2. Que resultados inovadores espera a empresa atingir nos próximos 3 a 5 anos com a implementação do BSC?
3. Que temas corporativos considera primordiais para auxiliar a definição dos objectivos estratégicos:
 - Meio ambiente
 - Segurança
 - Qualidade
 - Preço
 - Responsabilidade Social
 - Imagem Institucional
4. Quais os objectivos estratégicos, na perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e inovação;
5. Quais os indicadores de desempenho dos objectivos estratégicos;
6. Considera relevante a construção de um mapa estratégico para cada uma das unidades organizacionais da empresa?
7. Que possíveis conflitos perspectiva que surjam durante o processo de implementação do BSC?

Numa segunda entrevista aos elementos da Comissão Executiva foram abordadas questões com vista à tradução da estratégia em objectivos, segundo as quatro perspectivas do BSC e sugestões de medidas de desempenho, com vista à elaboração do Mapa Estratégico e do BSC Corporativo, incidindo sobre as seguintes questões:

- Que sistemas ou processos são críticos para alcançar a missão?
- Em que processos internos têm de ser melhores, para promover a qualidade e os relacionamentos positivos com os nossos clientes?
- Que processos de negócio geram valor para os nossos clientes e accionistas?
- Que processos têm mais impacto na satisfação dos clientes e no alcance da missão?
- Os nossos colaboradores têm competências e conhecimentos adequados para alcançar as nossas metas?
- O que devemos fazer para desenvolver as competências e motivação dos nossos colaboradores, para que continuem a gerar valor para os clientes?
- Quais são os objectivos financeiros a longo prazo? Quais são as metas importantes no curto prazo que temos de realizar, para alcançar os nossos objectivos a longo prazo e a nossa missão?
- Como vamos alocar o nosso orçamento para tornar possível o alcance das nossas metas e da nossa visão?

ANEXO II

Guião realização de entrevista à linha de Direcção

1. Considera actualmente a estratégia, missão e visão da empresa M como uma informação clara, bem definida e divulgada?
2. Que nível de impacto espera que a implementação do BSC tenha na gestão da sua área de negócio? Espera que a utilização do BSC propicie melhorias no processo de planeamento da sua área de negócios?
3. Acha que a informação disponibilizada pelo BSC irá facilitar a condução da gestão e o processo de tomada de decisão?
4. Que resultados espera obter com a implementação do BSC na sua área de negócio:
 - Alinhamento da estratégia com a organização
 - Tradução da estratégia em termos operacionais
 - Mobilização para a mudança
 - Transformação da estratégia em tarefa de todos
 - Melhor acompanhamento dos resultados
 - Melhor nível de informação para a tomada de decisão
 - Melhor orientação para a condução das rotinas do dia a dia
5. Consegue interligar o BSC com o processo de planeamento e execução orçamental?

ANEXO III – *Balanced Scorecard* Corporativo

Perspectiva	Eixo Estratégico	Objectivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Ponderação	Fonte
Financeira 30%	Rendibilidade	Assegurar rendibilidade activos	Rendibilidade Activos	%	RL / Activo Líquido	20%	PRIMAVERA
		Reforçar estrutura financeira	Rentabilidade Capitais Próprios	%	RL / Capitais Próprios	20%	PRIMAVERA
	Crescimento	Crescimento Volume Negócios	Taxa de crescimento das Taxas de Utilização	%	Volume TU ano N / Volume TU ano N-1	15%	PRIMAVERA
	Criação valor	Maximizar Rendibilidade de Exploração	Margem EBITDA	%	EBITDA / Volume Negócios	15%	PRIMAVERA
		Aumentar Liquidez	Prazo Médio Recebimentos	Nº dias	Valor dívida Clientes/Vendas Líquidas * 30 * nº meses	15%	PRIMAVERA
		Criar valor para o accionista	MCR dos Pavilhões Principais	€	∑ MCR (Pavilhões Principais)	15%	Excel
Cliente 30%	Satisfação	Melhoria serviço ao cliente	Reclamações dos clientes	%	Nº Reclamações ano N / Nº Reclamações N-1	20%	Excel
		Aumentar satisfação cliente	Índice de satisfação dos clientes	%	Resultados do Inquérito de Satisfação	20%	Inquérito
	Retenção	Idealizar/disponibilizar novos serviços	Nº novos serviços introduzidos	Nº	Nº novos serviços introduzidos	10%	Observação
		Controlar perdas de clientes	Taxa de clientes perdidos	Nº	Nº rescisões contratuais	10%	PRIMAVERA
		Ser percebido como referência nas operações logisticas	Nº entrepostos comercializados	Nº	Nº novos contratos com entrepostos	15%	PRIMAVERA
	Fidelização	Fidelizar clientes (utentes) do Mercado	Nº Repeat buyers	%	Nº Repeat buyers / Nº clientes ano	25%	Inquérito

Perspectiva	Eixo Estratégico	Objectivos Gerais	Indicadores de Performance	UM	Fórmula de Cálculo	Ponderação	Fonte
Processos Internos 20%	Organização	Garantir eficiência no tratamento de reclamações	Tempo de resposta a reclamações	%	% Reclamações resolvidas em "n" dias úteis	30%	Excel
	Qualidade	Garantir cumprimento nível serviço	Tempo ciclo solicitação do cliente até resolução final	%	% Solicitações resolvidas prazo	30%	Relatório interno
	Racionalização	Eliminar actividades não geradoras de valor	Grau de implementação Projecto de Reengenharia de Processos	Nº	Nº Procedimento implementados	10%	Relatório interno
	Eficiência e Eficácia	Aumentar agressividade comercial	Taxa sucesso contactos efectuados	%	Nº contratos realizados / Nº contactos efectuados	10%	PRIMAVERA
Aperfeiçoar processos de gestão de informação		Disponibilidade em tempo real de informações relevantes	Data	Cumprimento prazos	20%	Observação	
Inovação e Aprendizagem 20%	Satisfação	Assegurar satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Nº	Resultados do Inquérito clima organizacional	15%	Inquérito
		Aumentar motivação e <i>empowerment</i> dos colaboradores	Índice de alinhamento das metas pessoais com BSC	Escala	Resultado BSC Departamental	15%	PRIMAVERA
	Qualificação	Desenvolver continuamente as capacidades dos colaboradores	Horas de Formação	Horas	Nº horas formação	25%	PRIMAVERA
	Tecnologia	Melhorar comunicação organizacional	Utilização intranet	Nº	Nº processos disponibilizados via web	15%	PRIMAVERA
		Melhorar integração de sistemas	Nível de Integração de Sistemas	Nº	Nº Sistemas não integrados no ERP PRIMAVERA	15%	Observação
		Manter parque de equipamento tecnologicamente actualizado	Cumprimento Plano de Renovação	Nº	Nº postos de trabalho renovados	15%	Observação

Maria Antónia Jorge de Jesus



Doutorada em Gestão – especialidade em Contabilidade (área Científica de Contabilidade Pública (ISCTE, 2009), com a classificação de “Distinção e Louvor”. Mestre em Contabilidade (ISCTE, 2003), com a classificação de Muito Bom por Unanimidade. Licenciada em Organização e Gestão de Empresas (ISCTE, 1985), e Licenciada em Economia (ISCTE, 1978). Autora de publicações em Contabilidade e Controlo de Gestão. Membro da BRU/UNIDE – *Business Research Unit/* Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial do ISCTE – IUL. Apresentações em conferências internacionais, designadamente no âmbito da rede internacional de investigação *CIGAR – Comparative International Government Accounting Research*. Professora Auxiliar do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)



Sónia Amaro

Directora Financeira. Mestre em Contabilidade (ISCTE – IUL, 2010) com a classificação de Bom. Pós Graduada em Contabilidade Avançada e Fiscalidade (ISCTE, 2006), média de 14 valores. Pós Graduada em Análise Financeira (ISEG, 2000), média de 14 valores. Licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade Autónoma de Lisboa (UAL, 1995).