

DIFICULDADES E OBSTÁCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO E USO DO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SECTOR DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS

Joana Ferreira

Maria João Major ()*

Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE – IUL)

RESUMEN:

Este artigo apresenta um estudo de caso realizado numa empresa de bebidas não alcoólicas em Portugal, tendo sido analisado o processo de adopção e construção do *Balanced Scorecard*, bem como as dificuldades e obstáculos detectados no respectivo processo de implementação. Para tal foi adoptado o modelo de Kasurinen (*Management Accounting Research*, 13, pp. 323-343, 2002) para suportar teoricamente a presente investigação, e para melhor compreender as dificuldades ocorridas no processo de implementação do BSC. Do estudo realizado foi possível testar a capacidade de categorização dos factores indutores e das barreiras à mudança propostos por Kasurinen (2002) numa situação real específica.

PALABRAS CLAVE: *Balanced Scorecard*, Barreiras à Mudança, Resistência à Mudança, Estudo de Caso.

ABSTRACT

This article presents a case study carried out in a company that produces non-alcoholic beverages in Portugal. Drawing on Kasurinen's framework (*Management Accounting Research*, 13, pp. 323-343, 2002) it seeks to analyse the difficulties and obstacles found during the implementation of the *Balanced Scorecard* in the company. The adoption of Kasurinen's (2002) framework aid researchers to better understand the difficulties managers faced in the implementation of the BSC. The investigation permitted to test in a real life setting the factors that created a potential for change and the barriers to change proposed by Kasurinen.

KEY WORDS: *Balanced Scorecard*; Barriers to Change; Resistance to Change; Case-study.

1. INTRODUÇÃO

O *Balanced Scorecard* (BSC) desde o seu desenvolvimento na década 90, por Kaplan e Norton (1992, 1996a, 1996b), tem sido objecto de uma enorme divulgação nomeadamente entre gestores, decisores, consultores e académicos. Segundo os seus defensores, o BSC é uma importante ferramenta de gestão que proporciona uma visão integrada do desempenho organizacional através da conjugação de indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com a estratégia empresarial e com as metas a atingir pela organização (Kaplan, 1992, 1996a, 1996b). Contudo, apesar da enorme publicidade que o BSC tem sido objecto pouco se sabe acerca das dificuldades e problemas associados à sua implementação e uso (Kasurinen, 2002; Nørreklit, 2000, 2003; Nørreklit e Mitchell, 2007). É objectivo

deste artigo contribuir para o conhecimento dessas dificuldades através da investigação de como foi o processo de concepção e implementação do BSC numa empresa específica líder do mercado de bebidas não alcoólicas em Portugal (designada por ‘Sumol+Compal’) - empresa esta resultante da fusão de duas empresas do mesmo ramo de actividade (Sumolis e Compal). Esta fusão revelou-se determinante para compreender o processo de execução e avaliar, com suporte na teoria de Kasurinen (2002), as dificuldades e obstáculos detectados no decurso do processo de implementação do BSC.

O artigo está estruturado em seis secções, incluindo a Introdução. A secção 2 abrange a revisão de literatura, enquanto na secção 3 é apresentada a metodologia escolhida e o método de investigação utilizado. Na secção 4 é apresentado o estudo de caso e na secção 5 são discutidos os *findings* à luz do modelo proposto por Kasurinen (2002). Por fim, na secção 6 são apresentadas as principais conclusões e sugeridas pistas para futuras investigações.

2. A ABORDAGEM *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton

A origem do BSC remonta a 1990 quando o *Nolan Norton Institute* (uma unidade de pesquisa da KPMG) realizou um estudo, sobre várias empresas, durante um ano, intitulado: “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Kaplan e Norton, 1996a). Em 1992, Kaplan e Norton identificaram o BSC como um sistema de avaliação de desempenho (Kaplan e Norton, 1992). Rapidamente, contudo, e face ao considerável impacto que a abordagem teve junto de consultores, gestores e académicos, o BSC passou a ser divulgado como um sistema de gestão estratégica que se bem construído e implementado permite a realização da estratégia definida pela organização.

Muitas têm sido as vantagens publicitadas em torno da adopção do BSC para as organizações desde o seu desenvolvimento no início da década de 90, em particular que o BSC ‘permite clarificar e actualizar a estratégia’, ‘comunicar a estratégia pela organização’, ‘alinhar os objectivos departamentais e pessoais com a estratégia’, ‘identificar e alinhar as iniciativas estratégicas’, ‘relacionar os objectivos estratégicos com o orçamento anual e objectivos de longo prazo’, ‘alinhar revisões estratégicas e operacionais’, e ‘obter *feedback* para aprender e melhorar a estratégia’ (Kaplan e Norton, 1996a, 2001a, 2004, 2006; DeGeuser *et al.*, 2009). A apoiar estes argumentos, Kaplan e Norton nas suas sucessivas publicações (1992, 1996a, 2001a, 2004, 2006 só para mencionar algumas) têm vindo a enfatizar o carácter distintivo da abordagem face a outras (nomeadamente ao ‘*tableau de bord*’ – a este respeito veja-se Bourguignon *et al.*, 2004), referindo-se ao facto de que o BSC basear-se em três princípios que permitem operacionalizar mais eficazmente a estratégia das organizações: (i) relações de causa-efeito; (ii) resultados e indicadores de resultados; e (iii) ligação com os objectivos financeiros.

Dificuldades na Implementação e Uso do *Balanced Scorecard*

Apesar do enorme volume de publicações e atractividade do BSC para muitos, não é consensual a relevância da abordagem, tendo alguns investigadores vindo a identificar diversas dificuldades aquando da sua implementação e a colocar diversas críticas, nomeadamente no que se refere à validade do conteúdo do texto de Kaplan e Norton (1992, 1996a, 1996b), pressupostos em que o BSC assenta e grau de originalidade da abordagem (Nørreklit, 2000, 2003; Nørreklit e Mitchell, 2007; Bourguignon *et al.*, 2004; Bessire e Baker, 2005; Johanson *et al.*, 2006; Sundin *et al.*, 2010). Em concreto as críticas colocadas ao BSC de Kaplan e Norton respeitam à dificuldade em se identificarem na prática as relações de causa-efeito entre perspectivas e indicadores de desempenho, à efectiva interdependência das quatro perspectivas subjacentes ao BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), à falácia lógica subjacente ao modelo criado, a questões relacionadas com a dimensão do tempo e métodos contabilísticos, e, ainda com a promoção que o BSC tem sido

objecto (*ibid*). Os próprios Kaplan e Norton (1996a) reconhecem dificuldades na abordagem, em particular barreiras entre a formulação da estratégia e a sua implementação efectiva. De acordo com estes, a visão e a estratégia não são sempre accionáveis; por outras palavras, por vezes as organizações não conseguem transmitir a visão e estratégia de modo a serem facilmente compreensíveis e realizadas. Para além disto, frequentemente as estratégias não são passíveis de serem relacionadas com os objectivos departamentais, de equipa e individuais.

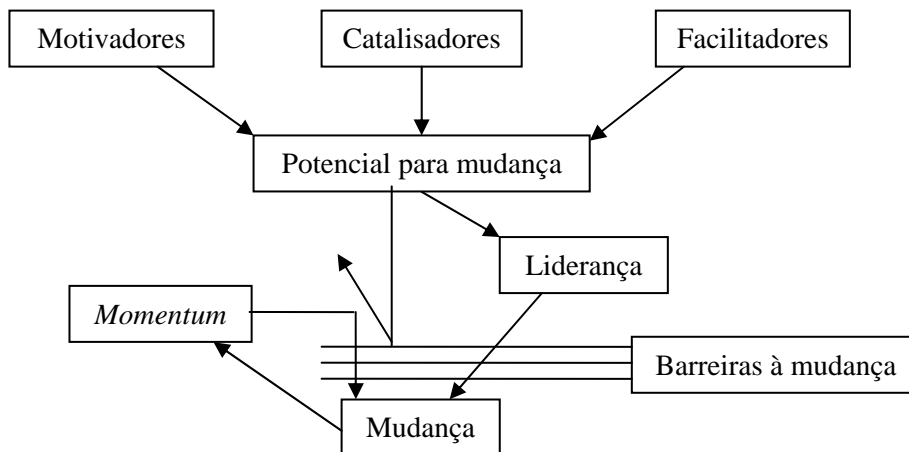
Diversos autores têm-se preocupado em investigar quais as principais dificuldades existentes na implementação do BSC na prática. Por exemplo, Malmi (2001) no estudo que desenvolveu na Finlândia, tendo por objecto 17 organizações que tinham implementado o BSC, identificou como primeira dificuldade na operacionalização do BSC o facto de alguns dos indivíduos entrevistados não entenderem muito bem a ideia de haver uma relação de causa-efeito entre a estratégia e os indicadores adoptados nas organizações estudadas. Outra das dificuldades de implementação encontrada em estudos em empresas está relacionada com as compensações mencionadas por Kaplan e Norton (1996a) para incentivar os indivíduos a atingirem os seus objectivos pessoais e organizacionais. Malmi (2001) verificou que os incentivos monetários divergiam consoante as organizações analisadas. Algumas relacionavam incentivos directamente com o BSC, enquanto outras consideravam o BSC independentemente das compensações proporcionadas.

Esta mesma dificuldade foi identificada no estudo de Davis e Albright (2004), onde não se verificou existir um sistema de recompensas directamente relacionado com a *performance* de cada indivíduo resultante da realização dos objectivos e metas estabelecidos no BSC, muito embora, tivesse sido definido um aumento anual de acordo com a *performance* individual de cada trabalhador resultante de outros sistemas de avaliação existentes nas empresas. Malina e Selto (2001) verificaram outra dificuldade na implementação do BSC relacionada com a eficácia da ferramenta na comunicação entre os vários níveis organizacionais. A eficácia pressupõe o alinhamento estratégico e a criação de motivação e resultados positivos para a organização. Estes autores concluíram que existia uma comunicação ineficaz uma vez que os administradores usaram a “*One-way reporting*” (orientação ‘*top-down*’) tendo imposto indicadores de desempenho aos seus distribuidores e não ouvido as suas opiniões, com consequências negativas na aceitação do BSC e na percepção da sua importância para a organização. Desta forma resultaram indicadores imprecisos e subjectivos e as metas definidas mostraram-se inapropriadas, ainda que usadas na sua avaliação.

O Modelo Proposto por Kasurinen (2002)

Innes e Mitchell (1990) identificaram três factores indutores associados à mudança: motivadores, catalisadores e facilitadores. Os factores motivadores influenciam as mudanças ocorridas (por exemplo, a existência de mercados competitivos e de uma dada estrutura organizacional podem “motivar” a organização a implementar uma nova ferramenta de controlo de gestão); os factores catalisadores estão directamente associados à mudança e a sua ocorrência corresponde ao momento da mudança (o fraco desempenho financeiro, a perda de quota de mercado e o lançamento de um produto competitivo são exemplos deste tipo de factores); por fim, os factores facilitadores respeitam às condições que conduzem a organização à mudança (por exemplo, o facto de existir na organização sistemas de informação adequados à implementação do BSC) – as quais são necessárias, embora não suficientes para que a mudança ocorra. Para além disso, Cobb *et al.* (1995) reconheceram a liderança dos indivíduos e a expectativa/capacidade de mudança contínua (*momentum*), elementos igualmente identificados por Kasurinen (2002) como factores que influenciam a forma como o processo de mudança ocorre, conforme mostra a figura 1.

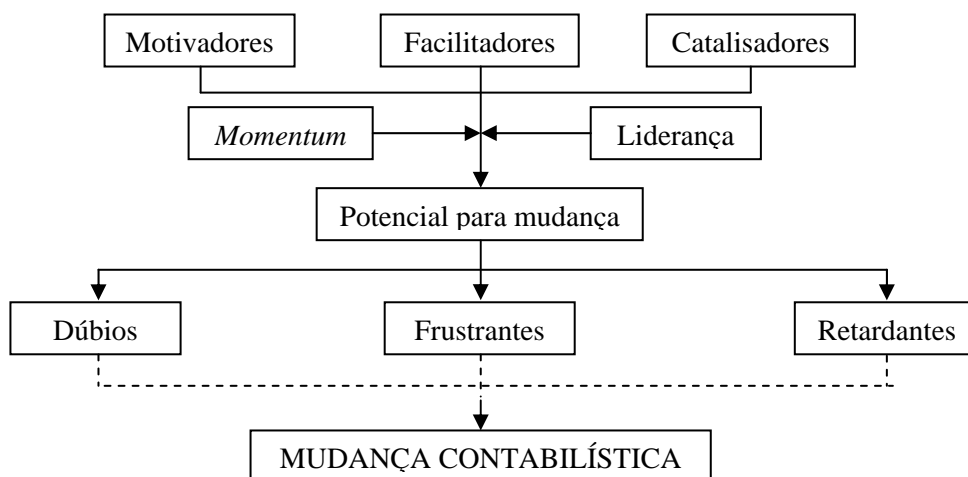
Figura 1. Modelo de Mudança de Cobb et al. (1995)



Fonte: Adaptado de Cobb et al. (1995: 173).

Inicialmente Cobb et al. (1995) identificaram as barreiras à mudança, mas sem as desagregarem; porém Kasurinen (2002) afirma que é necessário a sua subcategorização, uma vez que existem inúmeras barreiras, as quais, se reconhecidas, facilitarão as explicações da mudança. Consequentemente, Kasurinen (2002) reconhece três tipos de barreiras ou factores inibidores à mudança: (i) factores dúbios, onde se incluem os factores que possam interromper o futuro do projecto; (ii) factores frustrantes, onde estão compreendidas as iniciativas/acções que possam suprimir as mudanças numa organização; e (iii) factores retardantes, os quais respeitam aos factores que atrasam a mudança desejada, sendo, normalmente, de natureza temporária. Na figura 2, estão representados estes três tipos de barreiras à mudança identificados por Kasurinen (2002).

Figura 2. Modelo de Mudança de Kasurinen (2002)



Fonte: Adaptado de Kasurinen (2002: 338).

No estudo de Kasurinen (2002) foram identificados os seguintes problemas na implementação do BSC na multinacional finlandesa que estudou:

- Dúbios – Incertezas sobre as futuras funções do BSC na organização e as diferentes perspectivas sobre a mudança;
- Frustrantes – Neste caso como o BSC não foi implementado, o autor pressupõe que se fosse implementado iriam surgir problemas relacionados com o sistema de reporte e a atribuição de poder entre a direcção e a unidade de gestão;
- Retardantes – dificuldades em especificar a estratégia e sistemas de informação adequados. Também Malmi (2001) e Andon *et al.* (2007) confirmam esta dificuldade afirmando que os dados do BSC são muitas vezes recolhidos manualmente e, por isso, susceptível a erros.

Kasurinen (*ibid*) reconheceu, ainda, os seguintes obstáculos na implementação do BSC:

- 1) Dificuldade em especificar a estratégia da unidade de negócio, não conseguindo a respectiva gestão transmitir a estratégia aos seus colaboradores, originando alguma confusão nos objectivos definidos;
- 2) Existência em paralelo de um projecto semelhante ao BSC, designado “*uniform operative indicator system*”, mas com pontos de vista diferentes, não sendo viável a implementação de dois projectos em simultâneo;
- 3) Demissão do director desta empresa que teve um grande impacto na motivação na implementação do BSC.

3. METODOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Para o presente estudo foi adoptada uma metodologia de investigação qualitativa e o método do estudo de caso explanatório (Berry e Otley, 2004; Ryan *et al.*, 2002). A opção pela metodologia qualitativa e o método de estudo de caso explanatório justifica-se pelo facto de se pretender compreender e identificar as dificuldades e obstáculos na implementação de uma prática contabilística – BSC, num contexto concreto, com vista a confrontação com uma teoria existente desenvolvida por Kasurinen (2002). O presente estudo seguiu, embora não de uma forma sequencial, mas interactiva, as sete fases sugeridas por Ryan *et al.* (2002), Scapens (2004) e Yin (2009): (1) desenho do estudo de caso; (2) preparação para recolha de evidência; (3) recolha de evidência; (4) análise da evidência; (5) identificação e explicação de padrões; (6) desenvolvimento de teoria; e (7) elaboração de relatório. As questões de investigação resultaram da interacção da revisão de literatura sobre BSC com a obtenção de evidência preliminar da empresa objecto do estudo. As questões formuladas foram:

- 1) Como é que o BSC foi implementado na Sumol+Compal?
- 2) Porque é que a construção e implementação desta ferramenta foram difíceis nesta organização? Que dificuldades e obstáculos se apresentaram?

Os investigadores assumiram o papel de visitante, tendo solicitado previamente ao conselho de administração da empresa autorização para conduzir a investigação. Em resultado, foi permitido aos investigadores acesso ao local do estudo de caso para efeitos de recolha da evidência e, condução de entrevistas. Foram utilizadas mais do que uma fonte de evidência, conforme as recomendações de Yin (2009) e Ryan *et al.* (2002) relativas à necessidade de se proceder à triangulação da evidência. A evidência foi obtida em duas fases. Na primeira fase foram recolhidos relatórios de gestão e de responsabilidade corporativa de dois anos sucessivos (2008 e 2009), disponibilizados no *site* da empresa. Na segunda fase foram realizadas entrevistas e recolhidos documentos fornecidos pelos entrevistados. Ao mesmo tempo foram retiradas notícias de jornais *on-line* sobre as actividades desenvolvidas e eventuais problemas existentes na empresa. As entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturadas tendo sido elaborado de um guião contendo as principais questões e elementos que se pretendiam obter nas reuniões. Procurou-se, contudo, incentivar sempre os entrevistados a falar sobre assuntos não contemplados nesse guião, tal como sugerido por Yin (2009).

Conforme recomendado por diversos autores (Ryan *et al.*, 2002; Scapens, 2004; Yin, 2009) as entrevistas foram gravadas tendo, posteriormente, sido transcritas. Simultaneamente, foram tomadas notas, durante e após as entrevistas. As entrevistas tiveram uma duração total de, aproximadamente, catorze horas, tendo sido entrevistados sete elementos da organização, alguns deles mais do que uma vez (ver quadro 1). Todas as entrevistas decorreram na sede da Sumol+Compal em Carnaxide, nos arredores de Lisboa, em Portugal. Na escolha dos entrevistados procurou-se entrevistar directores e responsáveis dos vários departamentos da Sumol+Compal, e que tenham estado envolvidos na implementação e operacionalização do BSC quer na Sumolis ou na Compal, antes destas empresas terem sido objecto de fusão, ou na Sumol+Compal após a ocorrência da fusão.

Quadro 1. Entrevistas Realizadas

Entrevistado	Cargo na Sumolis	Cargo na Sumol+Compal
1º entrevistado	Director de Integração de Sistemas de Gestão	Gestor de Integração Sistemas & Responsabilidade Corporativa
2º entrevistado	Direcção da Gestão Administrativa da Cibal	Director de Planeamento e Controlo de Gestão
3º entrevistado	Membro da Comissão Executiva	Membro da Comissão Executiva
4º entrevistado	Director de Planeamento e Controlo ⁽¹⁾	Director de Sistemas de Informação
5º entrevistado	Gestor operacional	Gestor operacional
6º entrevistado	Director de Planeamento e Controlo ⁽²⁾	Responsável Gabinete de Auditoria Interna
7º entrevistado	Técnico de Planeamento e Controlo de Operações	Técnico de Planeamento e Controlo de Operações

Fonte: Elaboração própria

⁽¹⁾ e ⁽²⁾ O 4º entrevistado foi o director de planeamento e controlo da Sumolis até ao final de 2005; contudo, a partir de 1 de Janeiro de 2006 esse cargo passou a ser desempenhado pelo 6º entrevistado.

4. ESTUDO DE CASO NA SUMOL + COMPAL

A Sumol+Compal é uma empresa Portuguesa a operar no sector das bebidas não alcoólicas em Portugal e que resultou da fusão em 2008 de duas importantes empresas (Sumolis e Compal) que desenvolviam a sua actividade nos mercados de refrigerantes, sumos e néctares, águas engarrafadas e cervejas neste país desde meados do século XX. Dado que antes da fusão destas empresas na Sumol+Compal cada uma delas tinha desenvolvido o seu BSC ir-se-á descrever para cada uma das empresas individualmente as principais dificuldades detectadas na construção e implementação desta abordagem, e só, mais tarde na Sumol+Compal.

Sumolis

Esta empresa, até à data da fusão com a Compal, mantinha o BSC como uma das ferramentas de apoio às suas actividades de controlo de gestão. O BSC foi implementado na Sumolis em 2006 por ser considerada pela administração e pelo então director de planeamento e controlo, como o melhor instrumento de transposição do planeamento estratégico para objectivos estratégicos. Segundo o director de planeamento da Sumolis: “[O BSC] era interessante e estava em voga” (4º entrevistado, Janeiro de 2011). A implementação foi feita ‘in-house’ sem a ajuda de consultores externos e sobre a orientação de um membro da comissão executiva da empresa e o director de planeamento e controlo.

Apesar dos seus esforços conjuntos e do apoio do conselho de administração ao projecto, desde uma fase embrionária de construção do BSC, foi sentida a existência de resistência dos gestores das áreas operacionais (recursos humanos, fábricas e marketing), designadamente quando tiveram de disponibilizar as primeiras informações sobre as áreas de que eram responsáveis. Os gestores manifestaram dificuldade em disponibilizar informações sobre as respectivas divisões, dado que as sentiam como “suas” e tinham medo de se expor e de vir a “perder o controlo” (2º entrevistado).

Esta dificuldade foi detectada a partir do momento em que nas reuniões de discussão dos planos para os anos seguintes começaram a aparecer alguns indicadores sem preenchimento por falta de dados dos gestores. Aparentemente, esta dificuldade conseguiu ser ultrapassada quando os gestores se começaram a aperceber das vantagens do BSC como instrumento de gestão. Na Sumolis, parte da alimentação dos indicadores do BSC era feita através do sistema *Systems Application Products in Data Processing* (SAP). Contudo, diversos indicadores não eram gerados automaticamente pelo sistema SAP, pelo que tinham de ser as áreas operacionais a preenchê-los manualmente numa plataforma. Por esse motivo, os atrasos na divulgação do BSC pelos gestores eram frequentes, contrariando a ideia de que a informação para a tomada de decisão deve ser útil, relevante e oportuna. Apesar dos atrasos na divulgação do BSC pelos gestores, estes sentiram-se no primeiro ano do projecto de alguma forma envolvidos e motivados, nomeadamente por estarem envolvidos no planeamento estratégico e por pertencerem às várias comissões encarregues de planear as actividades da empresa e fixar os objectivos de longo-prazo (6º entrevistado).

Todavia, nos anos subsequentes, este envolvimento foi-se perdendo, uma vez que, citando este mesmo entrevistado: “Era pegar no ano anterior [estrutura do BSC] e modificar algumas coisas”. Para ultrapassar a resistência dos gestores e a sua falta de entusiasmo em torno da ferramenta, em 2007, o conselho de administração da Sumolis decidiu avançar com um programa de formação sobre o BSC, designada por “*Curso de Balanced Scorecard*”, com uma duração de quatro dias, ministrada por docentes de uma universidade de gestão em Lisboa, Portugal (Instituto Superior de Gestão) e direccionada a todos os directores e chefias intermédias com intervenção directa no ciclo de planeamento. Alguma da resistência inicial à implementação e uso do BSC foi aparentemente ultrapassada. No final de 2008 em vésperas da fusão que viria a ocorrer com a Compal, discutia-se que era necessário melhorar a alimentação dos indicadores, bem como atribuir-lhes ponderadores e reanalisar as suas relações de causa-efeito. Só assim o BSC da Sumolis poderia entrar numa fase de “maior maturidade” (6º entrevistado).

Compal

A Compal iniciou o seu processo de construção e implementação do BSC substancialmente mais cedo que a Sumolis, mais exactamente em 2001. Na altura, a gestão da empresa sentia a necessidade de definir um conjunto de indicadores que pudessem ser comuns a todas as suas áreas. No passado cada área dispunha dos seus próprios objectivos e indicadores sem que esses reflectissem a estratégia global da Compal. A iniciativa da construção e implementação do BSC partiu do director de controlo de gestão após este ter participado num curso intensivo de três dias sobre BSC, em 2001. Com o apoio do administrador que tinha o pelouro do planeamento e controlo de gestão foi decidido que o BSC poderia auxiliar a empresa a criar uma linguagem transversal e comum que permitisse as diferentes áreas a empreender esforços de melhoria da sua performance.

Dada a in experiência dos gestores da empresa em processos de mudança e, em particular, na implementação do BSC, foi solicitado a uma empresa de consultoria que desenvolvesse a nova ferramenta. Os consultores decidiram que era fundamental para assegurar a boa implementação do BSC na Compal que fossem realizados *workshops*. Os *workshops* ocorreram fora da empresa e centraram-se na explicação de como deveria o BSC funcionar, bem como dos objectivos associados à sua adopção. O projecto iniciou-se com a identificação dos objectivos globais e estratégicos para a

empresa pela administração e gestores de topo. Contudo, quando se procedeu à identificação dos objectivos e indicadores por área surgiram as primeiras reacções adversas ao projecto BSC.

A identificação dos objectivos para as várias áreas e selecção dos indicadores foram feitas num dos *workshops*, tendo sido solicitado aos correspondentes gestores que identificassem aqueles que pretendiam ver inseridos nas várias perspectivas e a respectiva métrica. Este trabalho foi, contudo, apontado pelo 7º entrevistado (Fevereiro de 2011) como o principal obstáculo na implementação do BSC, devido essencialmente ao facto de os gestores sentirem que estavam a perder a sua autonomia e de poderem vir a ser avaliados em função da sua contribuição para os resultados globais da organização e não da sua área. A não automatização, como tinha sido inicialmente planeada, da alimentação do BSC veio agravar a insatisfação dos gestores das diversas áreas da Compal à implementação do BSC. Uma grande parte dos indicadores subjacentes ao BSC eram alimentados manualmente, obrigando a um dispêndio de esforços considerável pelos vários gestores e colaboradores da Compal. Em resultado deste descontentamento em torno do BSC muitos dos gestores responsáveis pelas áreas operacionais da empresa deixaram de se preocupar em monitorizar os indicadores das suas áreas. Após este processo de construção e implementação, e da resistência na alimentação e uso do BSC, a Compal decidiu abandonar o BSC em Outubro de 2004.

Sumol + Compal

Após a fusão da Sumolis com a Compal em 2008, as preocupações imediatas da gestão centraram-se em torno de questões de natureza operacional. O facto de as empresas que constituíram a Sumol+Compal terem diferentes passados em relação ao BSC resultou num dos obstáculos da implementação desta ferramenta no grupo. Na opinião dos gestores oriundos da Compal, os objectivos da Sumol+Compal poderiam ser alcançados sem a ajuda do BSC. Esta atitude desfavorável em torno do BSC constituiu uma forte resistência à sua implementação na nova empresa, mas não impediu que a sua gestão de topo persuadida pelo entusiasmo de um membro da comissão executiva (responsável pelo planeamento e controlo e que tinha sido o *champion* na Sumolis) procurasse implementá-lo. No início de 2009, o projecto de implementação do BSC na Sumol+Compal avançou com a definição dos objectivos estratégicos para o grupo e a construção do mapa estratégico.

Em Junho de 2009, a implementação do BSC estava concluída. Na nova empresa, o BSC foi construído pela administração e pela divisão de planeamento e controlo, sem a ajuda de consultores externos à semelhança do que já tinha ocorrido no passado com a Sumolis. Os indicadores foram identificados pela administração e pelo director de planeamento e controlo de gestão, que em conjunto, estudaram a métrica a adoptar. Foi também a divisão de planeamento, com o apoio da administração que identificaram as metas para os indicadores. Por sua vez, o mapa estratégico foi elaborado pela administração, não se tendo recorrido a uma equipa multidisciplinar, ainda que essa tivesse estado envolvida na definição da estratégia da Sumol+Compal. Em meados de Outubro de 2009 foi realizada uma apresentação deste mapa aos quadros da empresa. A experiência de implementação do BSC previamente na Sumolis revelou-se essencial na construção do BSC da Sumol+Compal, levando a que o 2º entrevistado notasse que “[O BSC da Sumol+Compal] é a continuação da Sumolis. Muda o conteúdo mas o método é o mesmo”.

O processo de identificação dos indicadores revelou-se mais problemático do que aquilo que tinha sido antecipado pelos gestores responsáveis pela implementação do BSC. O elevando número de indicadores que surgiram, alguns dos quais dificilmente passíveis de serem quantificados, levaram a alguns gestores a mostrarem-se cépticos quanto à possibilidade de o BSC vir a ser uma ferramenta de gestão na empresa. A identificação de indicadores mostrou-se especialmente difícil no que respeita à perspectiva de ‘aprendizagem e crescimento’. Esta perspectiva foi apontada por muitos gestores como a mais complexa e difícil de medir. Após se ter procedido à eliminação de diversos indicadores e à sua substituição por outros que pudessem ser mais facilmente quantificáveis, o BSC da Sumol+Compal era

composto por 49 indicadores estratégicos (12 indicadores na perspectiva financeira, 17 na perspectiva dos clientes, 15 na perspectiva dos processos internos, e por fim, 5 na perspectiva de aprendizagem e crescimento).

O BSC construído para a Sumol+Compal assentava em três pilares: o primeiro reporta-se aos valores do ano anterior, o segundo ao valor mensal que está a ser medido e o último ao valor da meta atribuída a esse indicador. Para uma melhor percepção da evolução dos indicadores em relação à meta fixada para o ano, estes valores eram, mensalmente, avaliados e marcados com cores diferentes: verde, se estiver dentro da meta fixada; amarelo, se houver risco de não cumprimento da meta; e vermelho, caso se verifique um desvio de 5% abaixo da meta. Apesar da importância que se pretendia dar a este sistema de controlo, não foi construída uma ferramenta gráfica automatizada para visualizar a evolução dos objectivos do BSC. O sistema desenvolvido anos atrás na Sumolis foi a base deste sistema de controlo desenvolvido na Sumol+Compal.

O departamento de planeamento e controlo construiu *scorecards* para todas as áreas da empresa; porém as áreas operacionais não demonstraram interesse no processo, à semelhança do que já tinha acontecido aquando da construção do BSC na Sumolis. Depois de elaborados, os *scorecards* eram enviados para os respectivos directores de cada departamento para estes tomarem conhecimento dos indicadores e objectivos, e confirmarem se estavam de acordo com aqueles. Segundo o director de planeamento e controlo da Sumol+Compal: “não houve nenhum interesse por parte dos directores e por parte da administração também não houve conclusão que aquilo [construção de *scorecards* por área] fosse relevante”. Perante a resistência evidente dos responsáveis departamentais e dos gestores operacionais da empresa ao BSC desde o momento em que a ferramenta foi introduzida até ao momento em que se elaborava este estudo de caso, foi decidido pela administração que a partir de 2011 não seriam construídos *scorecards* para as divisões, apenas o BSC *corporate*. Um dos factores identificados pelos entrevistados como problemático e explicativo do desinteresse dos gestores operacionais pelo BSC está relacionado com a sua deficiente alimentação e permanentes pedidos de disponibilização de informação às áreas operacionais, sem que existissem retornos de informação para auxiliar os gestores nas suas actividades.

A alimentação dos indicadores foi decidida que deveria ser feita, em parte, manualmente pelo próprio departamento de planeamento e controlo de gestão em folhas de Excel, através de análises do SAP existente na empresa. Apesar dos esforços para conseguir a automatização da alimentação do BSC através do SAP existente na empresa um largo número dos indicadores tinha que ser construído manualmente. A não alimentação automática do BSC obrigava a uma sobrecarga adicional de trabalho dos gestores operacionais, a qual não era bem compreendida face ao escasso uso que os vários departamentos faziam do BSC para gerirem as suas actividades. Os *outputs* do BSC não eram divulgados atempadamente pelas várias áreas da empresa, já que era normal os gestores carregarem informação com atraso. Por outro lado existiam perfis de utilizadores definidos que privilegiavam o acesso ao BSC pelos gestores de topo e administração e restringiam o acesso por parte da gestão intermédia. Este aspecto potenciou o desinteresse dos gestores operacionais pelo BSC.

Outro factor explicativo da resistência das áreas operacionais ao BSC e relacionado com o não livre acesso ao BSC é a escassez de comunicação entre a administração e a empresa sobre os objectivos do BSC. Os *outputs* do BSC eram comunicados à empresa, basicamente, em dois momentos: num e-mail enviado para os gestores com um *link* sobre a localização dos mapas; e nas reuniões trimestrais de quadros, onde o BSC era discutido de forma breve. Como o primeiro entrevistado observa: “não existe um fórum alargado acerca do BSC”. A agravar todos estes aspectos verifica-se o facto de não existir um *link* entre as metas estabelecidas nos BSC *corporate* e das várias áreas e a avaliação de desempenho dos gestores. A avaliação dos gestores é constituída por três componentes: (i) três objectivos globais da empresa (volume de negócios, EBITDA, redução da dívida) que são transversais para todos os gestores; (ii) objectivos específicos de cada área; e (iii)

objectivos do próprio gestor. De todos estes objectivos, apenas os objectivos globais da empresa se encontram reflectidos no seu BSC, tornando esta ferramenta irrelevante para efeitos de avaliação de desempenho.

5. ANÁLISE DAS DIFICULDADES E OBSTÁCULOS NA IMPLEMENTAÇÃO E USO DO BSC NA SUMOL+COMPAL

Nesta secção pretende-se discutir as dificuldades e obstáculos com que a Sumol+Compal se confrontou aquando da adopção do BSC. Para tal recorre-se à tipologia proposta por Innes e Mitchell (1990), a qual foi desenvolvida por Cobb *et al.* (1995) e, mais recentemente, por Kasurinen (2002) para explicar os factores indutores de mudança e as barreiras à mudança. Como se referiu na secção 2, os factores motivadores são aqueles que influenciam as mudanças verificadas e que se encontram relacionados, de uma maneira geral, com a mudança. São dois os factores que se consideram como motivadores da adopção da abordagem BSC: (i) por um lado, os processos de mudança cultural em que a Sumol+Compal se viu envolvida. Efectivamente, com a fusão da Sumol+Compal foram combinadas duas culturas empresariais, sendo que numa delas (Sumolis) o planeamento assumiu uma importância significativa nas actividades desenvolvidas pela empresa. A Sumolis já tinha implementado o BSC tendo tido alguns gestores entusiastas quanto à sua relevância e utilidade para melhorar o desempenho global da empresa.

A atitude positiva desses gestores foi determinante para que, mais tarde, aquando da fusão da Sumolis com a Compal se insistisse na implementação do BSC como meio de criar uma cultura de planeamento comum no grupo e de comunicação dos objectivos a todos os gestores; (ii) em segundo lugar, a própria envolvente organizacional à Sumol+Compal. O elevado grau de competitividade do sector (bebidas não alcoólicas) onde a empresa opera obrigou a que esta adoptasse uma ferramenta de índole estratégica que lhe permitisse fixar e monitorizar os seus objectivos. O BSC foi considerado como uma abordagem que reflectia o *'state of the art'* na área do Controlo de Gestão e que poderia auxiliar a empresa a reflectir sobre quais as melhores opções a serem seguidas para fazer face aos seus concorrentes e satisfazer os seus clientes e mercados mais eficazmente. Ambos estes factores *'motivaram'* a adopção do BSC na Sumol+Compal, influenciando a decisão de se avançar com a sua implementação.

No que respeita aos catalisadores, factores que conduziram directamente à mudança, foi identificado apenas um factor relacionado com a nova estrutura criada em resultado da fusão e da necessidade de criar uma identidade comum. Sendo a Sumol+Compal constituída pela fusão da Sumolis e Compal, e incorporando duas estratégias empresariais diferentes, foi necessário implementar um instrumento que conseguisse organizar estrategicamente o novo grupo. Sendo o BSC um instrumento que define, alinha e comunica a estratégia a uma organização (Kaplan e Norton, 1996a, 2001a, 2004, 2006), este foi adoptado para dar resposta às necessidades do grupo recém-constituído. Este factor está indubitavelmente associado à adopção do BSC na Sumol+Compal, sendo consequentemente de acordo com a tipologia proposta por Innes e Mitchell (1990), Cobb *et al.* (1995) e Kasurinen (2002) um factor catalisador.

O último tipo de factor indutor da mudança indicado por estes autores corresponde ao facilitador, o qual é definido como correspondendo às condições necessárias para se realizar a mudança, ainda que, por si só, essas condições não sejam suficientes para a iniciar. Na presente investigação identificam-se dois factores que facilitaram a mudança, e sem os quais esta não poderia ocorrer: (i) em primeiro lugar, o apoio e motivação do *champion* na Sumol+Compal foi de importância significativa para a implementação do BSC no grupo. Este corresponde ao responsável pelo planeamento e controlo e de forma idêntica tinha sido o *champion* na Sumolis. O facto de existir um gestor que acreditava verdadeiramente nas potencialidades do BSC como ferramenta de apoio à gestão estratégica e com experiência prévia de implementação facilitou a adopção do BSC na

Sumol+Compal; (ii) em segundo lugar, o próprio *background* da Sumolis, a qual tinha implementado o BSC de forma ‘bem sucedida’ (na opinião de pelo menos vários gestores oriundos desta empresa) num passado recente revelou-se importante para fomentar o desejo de se adoptar esta abordagem no grupo.

Em relação à liderança, reconhecida por Cobb *et al.* (1995) e Kasurinen e tal. (2002) nos modelos desenvolvidos, sublinha-se o papel fundamental do actual membro da comissão executiva que apoiou a introdução do BSC na Sumol+Compal. Sem o seu apoio, motivação e capacidade de liderança do projecto BSC é provável que o projecto não tivesse avançado, principalmente considerando a experiência adversa dos gestores da Compal. A existência de um líder em processos de mudança de práticas de Controlo de Gestão reveste-se de grande importância para as empresas. Contudo, a sua existência, como se pode constatar pelo estudo de caso apresentado não é garante de que o projecto seja bem sucedido. Nos modelos de mudança de Cobb *et al.* (1995) e de Kasurinen (2002) é reconhecido um outro elemento o qual respeita ao ‘*momentum*’. Este, como se viu anteriormente aquando da revisão de literatura, corresponde à capacidade de iniciar um processo de mudança.

O *momentum* identificado aquando da condução deste estudo de caso corresponde às pressões resultantes da fusão da Sumolis com a Compal e constituição do grupo ‘Sumol+Compal’. Efectivamente, o facto de ter ocorrido a fusão com a subsequente necessidade de ser criada uma cultura comum e difundidos objectivos e políticas únicas por toda a empresa conduziu a que o BSC fosse implementado, apesar de todas as dificuldades enfrentadas no passado por cada uma das empresas fundidas. Seguidamente no quadro 2, são apresentadas as dificuldades e obstáculos sentidos na introdução do BSC na Sumol+Compal, divididos pelos três tipos de barreiras identificadas por Kasurinen (2002) no seu modelo de mudança.

Quadro 2. Obstáculos e Dificuldades na Introdução do BSC na Sumol+Compal

Obstáculos e Dificuldades	Kasurinen (2002)
• Fusão Sumolis e Compal – culturas empresariais distintas	Dúbio
• Sistemas de informação deficientes	Retardante
• Alimentação do BSC não automatizada	Retardante
• Não envolvimento de todos os gestores na Sumol+Compal	Frustrante
• Demasiados indicadores e objectivos contidos no BSC	Frustrante
• Lacuna entre os indicadores do BSC e os indicadores usados na avaliação dos gestores	Frustrante
• Implementação foi feita sem o envolvimento de consultores experientes	Dúbio
• Falta de apoio dos gestores	Dúbio
• Falta de comunicação	Dúbio
• Indecisão sobre o futuro do BSC	Frustrante

Fonte: Elaboração própria.

Como resultou da secção onde se apresentou o modelo de Kasurinen, os factores dúbios correspondem aqueles que podem interromper a viabilidade futura do projecto. São factores dúbios os seguintes:

- 1) Como descrito atrás, a Sumolis e a Compal registaram passados diferentes no que respeita à implementação do BSC; a Sumolis implementou e manteve o BSC, apesar de ter passado por algumas dificuldades na operacionalização desta ferramenta; porém, a Compal

abandonou por completo a abordagem dado o escasso entusiasmo dos seus gestores em torno da sua implementação. Com a fusão destas duas organizações, foram postas em confronto duas experiências diferentes, tendo, contudo, sido decidido dada a motivação de alguns gestores de topo (nomeadamente do responsável pelo planeamento e controlo) avançar com a implementação do BSC no grupo. O facto de se estar perante culturas empresariais distintas e atitudes diferentes relativamente à relevância do BSC na gestão da empresa pode vir a comprometer o seu ‘sucesso’ na ‘Sumol+Compal’;

- 2) O não envolvimento de consultores externos na implementação de uma ferramenta tão complexa como o BSC pode tornar difícil a manutenção da sua existência. Apesar dos processos de implementação de consultores externos serem objecto de crítica na literatura (e.g. Major e Hopper, 2005) por serem muitas vezes soluções estandardizadas, não ‘*tailored-made*’ (de acordo com as especificidades e necessidades individuais das empresas), conferem se não maior qualidade técnica aos projectos, pelo menos legitimidade perante os membros organizacionais (*ibid*);
- 3) A falta de apoio dos gestores é um dos maiores obstáculos identificados neste estudo. O seu não apoio à implementação e uso do BSC poderá levar à rotura deste projecto. Sem o apoio dos gestores, é muito provável que o BSC não venha a ser implementado na sua totalidade (i.e. em todos os departamentos da empresa), ou caso o seja, não venha a ser utilizado instrumentalmente (i.e. para apoiar efectivamente a gestão do grupo), existindo apenas ‘cerimonialmente’ (Meyer e Rowan, 1977) e representando mero trabalho adicional para os gestores;
- 4) A falta de comunicação é também um factor dúbio, uma vez que sem comunicação a implementação do BSC nunca ficará totalmente concluída. A inexistência de comunicação entre os gestores de topo e a empresa poderá fazer perigar a continuidade do BSC. No limite, os gestores não saberão que objectivos estratégicos e que indicadores estão contidos no BSC, nem se a sua avaliação terá ligação com o BSC;

Por sua vez, são considerados factores frustrantes aqueles associados a iniciativas e acções que podem vir a levar à supressão do BSC no grupo. Do estudo realizado resultaram os seguintes factores:

- 1) O não envolvimento de todos os gestores na Sumol+Compal na implementação do BSC – Esta questão poderá levar à ruptura do projecto, uma vez que existem desigualdades no conhecimento da abordagem BSC. O facto de nem todos os gestores terem sido envolvidos na sua implementação e operacionalização e de não possuírem conhecimentos sobre quais são os objectivos e como funciona o BSC pode conduzir à falta de interesse daqueles pela ferramenta;
- 2) Existência de demasiados indicadores e objectivos contidos no BSC – Tal facto torna difícil o controlo da sua evolução. Uma possível solução para este obstáculo baseia-se na selecção apurada dos objectivos estratégicos mais relevantes para a empresa e dos respectivos indicadores seguindo a recomendação de Kaplan e Norton (1996a, 2001a, 2004, 2006);
- 3) ‘Gap’ entre os indicadores existentes no BSC e os indicadores usados na avaliação dos gestores - Como referido por um entrevistado, a recolha de informação dos indicadores utilizados na avaliação dos gestores poderia ser feita através de outros canais mais expeditos, uma vez que se baseia em três indicadores financeiros e, por consequência, o BSC deixa, na prática, de ter ligação com a avaliação dos gestores;

- 4) Indecisão sobre o futuro do BSC na Sumol+Compal - No momento em que se conduzia este estudo de caso existiam dúvidas junto da gestão de topo do grupo se o BSC deve ser mantido e expandido a todas as áreas e níveis hierárquicos ou, se pelo contrário, deverá ser abandonado. Esta situação cria instabilidade e pode comprometer a viabilidade do BSC na empresa.

Por último, assinalam-se os factores retardantes observados, considerando que são aqueles que atrasam a mudança desejada, sendo, normalmente, temporários. Neste estudo identificam-se os seguintes factores como retardantes:

- 1) Sistemas de informação deficientes – Não foram adquiridos sistemas de informação específicos que pudessem apoiar a ferramenta BSC. Tal deveu-se ao facto de a ‘Sumol+Compal’ ter optado por desenvolver a abordagem ‘in-house’ e decidido que não valeria a pena gastar dinheiro na aquisição de um sistema específico de informação para apoiar o BSC;
- 2) Alimentação do BSC não automatizada – Este aspecto está relacionado com a inexistência de sistemas de informação adequados na empresa para apoiar o BSC. Como se viu, anteriormente, os indicadores que constam da Sumol+Compal não são alimentados de forma automática, obrigando os gestores a perderem tempo com a alimentação do sistema. O facto de a alimentação do BSC estar dependente da introdução manual de dados é um factor que tem vindo a dificultar e a atrasar o adequado funcionamento da ferramenta.

6. CONCLUSÕES

Este estudo pretende dar resposta a pedidos de mais investigação sobre processos de mudança na área da Contabilidade e Controlo de Gestão, dado o relativo escasso conhecimento sobre as razões que conduzem à mudança, bem como sobre a forma como a mudança se processa (Kasurinen, 2002; Scapens, 2004). Diversos modelos têm sido desenvolvidos ao longo das duas últimas décadas para auxiliar os investigadores na área a estudarem a mudança de sistemas de Controlo de Gestão nas empresas (e.g. Innes e Mitchell, 1990; Cobb *et al.*, 1995; Kasurinen, 2002); contudo, de uma maneira geral esses modelos têm sido pouco aplicados em estudos empíricos, carecendo pois de comprovação empírica (mas veja-se Pimentel e Major, 2009). Tendo por base este aspecto, procurou-se através deste trabalho testar a aplicabilidade prática, através de uma empresa específica a operar no sector das bebidas não alcoólicas em Portugal, de um desses modelos de mudança (Kasurinen, 2002).

A investigação conduzida permitiu confirmar a aplicabilidade do modelo de mudança proposto por Kasurinen (2002). Contudo, apesar de ter sido possível efectuar a categorização quer dos factores indutores de mudança, quer dos factores obstáculo à mudança não gostaríamos de deixar de realçar o elevado grau de subjectividade com que nos deparámos quando pretendíamos aplicar a tipologia proposta por Kasurinen (2002). Efectivamente, foram várias as dificuldades deparadas na identificação da classificação dos factores propostos por Kasurinen (2002). Em particular, foram sentidas dificuldades em compreender em que categoria deveria ser integrado cada factor. A construção de modelos de mudança, embora seja uma forma de facilitar a análise de processos de mudança, acarreta necessariamente a simplificação desses processos. Tal leva-nos a afirmar que a mudança nas organizações é um fenómeno mais complexo do que aquele que aparentemente possa ser descrito por alguns autores mais “positivistas”, não sendo possível confiná-lo, apenas, à identificação de factores indutores ou barreiras.

Para futuras pesquisas nesta área, sugere-se que sejam realizados estudos idênticos noutras organizações do mesmo ou em outros sectores de actividade, em Portugal e noutros países, no sentido de se confirmar e desenvolver os contributos decorrentes deste trabalho. Em particular, é sugerido que

se desenvolvam estudos referentes à aplicação do modelo do Kasurinen (2002) no sentido de se voltarem a testar as categorizações por este propostas e avaliar se as conclusões obtidas neste estudo quanto à difícil operacionalização e por vezes sobreposição destes factores e barreiras é confirmada por outros autores.

REFERÊNCIAS:

- BERRY, A.J.; OTLEY, D.T. (2004): Case-Based Research in Accounting, em Humphrey, C. e Lee, B. (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Oxford: Elsevier, 231-256.
- 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.
- COBB, I.; HELLIAR, C.; INNES, J. (1995): Management accounting change in a bank, *Management Accounting Research* 6, 155-175.
- DEGEUSER, 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.
- INNES, J.; MITCHELL, F. (1990): The process of change in management accounting: Some field study evidence, *Management Accounting Research* 1, 3-19.
- JOHANSON, U.; SKOOG, M.; BACKLUND, A.; ALMQVIST, R. (2006): Balancing dilemmas of the Balanced Scorecard, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19(6), 842-857.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992): The Balanced Scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review* 70(1), Janeiro/Fevereiro, 71-79.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996a): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996b): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* 74(1), Janeiro/Fevereiro, 75-85.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001a): *The Strategy-Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: 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), Março, 87-104.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004): *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2006): *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KASURINEN, T. (2002): Exploring management accounting change: The case of Balanced Scorecard implementation, *Management Accounting Research* 13, 323-343.
- 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.
- MALMI, T. (2001): Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note, *Management Accounting Research* 12(2), Junho, 207-220.
- NØRREKLIT, H. (2000): The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research* 11(1), Março, 65-88.
- NØRREKLIT, H. (2003): The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society* 28(6), Agosto, 591-619.
- NØRREKLIT, H.; MITCHELL, F. (2007): The Balanced Scorecard, em Hopper, T., Northcott, D. e Scapens, D. (Eds.), *Issues in Management Accounting*, 3rd Edition, Harlow: Prentice Hall, 175-198.

- PIMENTEL, L.; MAJOR, M.J. (2009): “Management accounting change: A case study of Balanced Scorecard implementation in a Portuguese service company”, *Revista Científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas – Contabilidade e Gestão*, nº 8 – Novembro, pp. 89-109.
- SCAPENS, R.W. (2004): Doing Case Study Research, em Humphrey, C. e Lee, B. (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, Oxford: Elsevier, 257-280.
- SUNDIN, H.; GRANLUND, M.; BROWN, D.A. (2010): Balancing multiple competing objectives with a Balanced Scorecard, *European Accounting Review* 19(2), 203-246.
- YIN, R.K. (2009), *Case study research: Design and methods*, 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.



Joana Ferreira

Auditora na KPMG desde setembro de 2011 (ICEGH). Mestre em Contabilidade (Instituto Universitario de Lisboa - ISCTE - IUL, 2011). Licenciada em Finanças (ISCTE - IUL, 2009). Monitora da unidade curricular de Contabilidade de Gestão I (ISCTE-IUL), de janeiro a julho de 2010.



Maria João Major

Professora Associada de Controlo de Gestão no Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE – IUL). Doutoramento em Controlo de Gestão pela Universidade de Manchester. Investigadora no BRU/UNIDE (centro de investigação do ISCTE - IUL). Autora de diversos artigos científicos em diversos journals internacionais, nomeadamente no ‘Management Accounting Research’, ‘European Accounting Review’, ‘Accounting, Organizations and Society’ e ‘Accounting, Auditing & Accountability Journal’. Membro do corpo editorial do journal científico da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas e do ‘Journal of Accounting and Organizational Change’.