

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e relevância

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu em 1992 pelas mãos de Kaplan e Norton como um sistema de medição de performance alternativo aos sistemas tradicionais que estavam desatualizados para a realidade competitiva do início dos anos 90. O artigo publicado em 1992 pela *Harvard Business Review* (HBR) foi determinante para a evolução da Contabilidade e Controlo de Gestão nas últimas décadas.

Em 2017 celebra-se o 25º aniversário deste modelo, considerado uma das principais metodologias da Contabilidade e Controlo de Gestão. A sua relevância para a Gestão Estratégica e para o Controlo de Gestão é incontestável.

Durante estes anos, o BSC foi alvo de grande interesse por parte de muitos investigadores, tornando-se num tópico de investigação relevante no campo da Contabilidade de Gestão. Também Kaplan e Norton foram desenvolvendo e introduzindo alterações ao modelo original procurando aproximar o BSC às necessidades da comunidade empresarial.

O 25º aniversário do BSC (1992-2017) motivou a realização do presente estudo, que pretende efetuar uma revisão de estudos empíricos e teóricos relacionados com o BSC publicados entre 1997 e 2016 em revistas científicas da área do *accounting*.

1.2 Objetivos do estudo

Como mencionado acima, o BSC representa uma das principais metodologias concebidas na área do *accounting* nos últimos anos. Este facto suscitou forte interesse por parte da comunidade empresarial e científica, contribuindo para um elevado volume de publicações sobre o tema.

Assim, a presente investigação tem como objetivos principais:

- Avaliar a evolução do estudo sobre o BSC e concluir quais aspetos pertinentes que suscitem maior interesse e geram maior preocupação;

- Identificar lacunas e possíveis temas para pesquisas futuras de forma a colmatar as limitações dos estudos anteriores e em simultâneo estimular a investigação sobre BSC.

1.3 Metodologia

A presente dissertação foi desenvolvida através da análise de artigos científicos de natureza teórica e empírica.

Numa primeira fase, foi elaborada uma revisão de literatura sobre o BSC, procurando estudar a sua evolução, características, utilidade, motivos de interesse e críticas. Esta primeira fase foi suportada na literatura de Kaplan e Norton e de outros autores que estudaram o BSC e a sua aplicação prática.

Segundo Hoque (2014), não existem estudos publicados nas principais revistas de *accounting* entre 1992 e 1996, pois o modelo era recente e pouco disseminado. De forma a conduzir uma revisão de estudos atualizada o período de análise foi estabelecido entre 1997 e 2016, ou seja para um período de 20 anos.

Posteriormente, recolheram-se e analisaram-se os artigos publicados no período referido, num conjunto de revistas científicas. O processo de seleção incluiu a pesquisa nas revistas de *Accounting* do *ranking* do *Financial Times* (FT) elaborado a maio de 2016.

De acordo com este critério foram seleccionadas seis revistas científicas:

- *Accounting, Organizations and Society* (ISSN: 0361-3682);
- *Contemporary Accounting Research* (ISSN: 0823-9150);
- *Journal of Accounting and Economics* (ISSN: 0165-4101);
- *Journal of Accounting Research* (ISSN: 0021-8456);
- *Review of Accounting Studies* (ISSN: 1380-6653);
- *The Accounting Review* (ISSN: 0001-4826).

Seguindo os parâmetros acima definidos foi efectuada uma pesquisa pela palavra-chave “Balanced Scorecard” que gerou 21 artigos para revisão.

1.4 Estrutura

O presente estudo encontra-se organizado em cinco secções principais. A primeira secção respeita à Introdução deste estudo, e engloba o tema e relevância da investigação, os objetivos de investigação, a metodologia utilizada e uma síntese dos resultados obtidos, bem como a forma como está estruturada a dissertação. A segunda secção representa o enquadramento do BSC feito através de uma revisão de literatura. Nesta secção foram percorridos vários aspetos do BSC como a sua história, características principais, vantagens e desvantagens, aplicações e percentagens de utilização do modelo e análise crítica ao mesmo. A terceira secção incide sobre a metodologia utilizada e como foi desenvolvida a presente investigação. De seguida é efetuada uma caracterização dos estudos revistos, onde é analisado o ano de publicação, a nacionalidade, o tópico analisado, o método e metodologia de investigação bem como a síntese dos artigos selecionados de forma a resumir os aspetos principais de cada um. Devido ao trabalho conduzido na quarta secção são inferidas as conclusões deste estudo e as suas limitações, estes aspetos são apresentados na quarta secção que aborda também as principais conclusões dos estudos revistos, os temas analisados, as lacunas e oportunidades para pesquisa futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A necessidade de medidas não-financeiras na Contabilidade de Gestão

Durante o século XIX, a contabilidade de gestão surge com a necessidade de obter informação sobre controlo interno com o objetivo de monitorizar o processo entre a transformação de matérias-primas e os produtos acabados (Kaplan, 1984). Eram sobretudo as empresas americanas do sector têxtil, bem como as grandes transportadoras dos caminhos-de-ferro que iniciaram esforços no sentido de monitorizar os seus custos e produtividade.

Nos anos de 1860 e 1870 as empresas que operavam nos caminhos-de-ferro desenvolveram processos contabilísticos de forma a simplificar o planeamento complexo que uma organização desta dimensão exigia (Kaplan, 1984). No entanto, os sistemas desenvolvidos focavam-se apenas na mão-de-obra e matérias-primas diretas e a alocação dos custos fixos aos produtos não era conhecida (Kaplan, 1984), isto porque, no geral, as empresas financiavam-se com capitais próprios e operavam apenas numa linha de negócio.

Posteriormente, no século XX, os sistemas evoluíram para práticas cada vez mais sofisticadas onde a informação produzida sobre os custos era utilizada na determinação de preços e no aumento da eficiência operacional.

Apesar dos progressos, a informação produzida destacava apenas a eficiência da produção, deste modo era necessário um sistema de gestão global que facilitasse o controlo e a coordenação entre as diferentes atividades da empresa (Kaplan, 1984). As alterações no ambiente competitivo e, consequentemente nas estratégias adotadas conduziram à necessidade de novos sistemas de gestão (Eccles, 1991).

O aparecimento de organizações verticalmente integradas de produção e distribuição em massa proporcionavam um enorme potencial em questões de eficiência. No entanto, a complexidade e diversidade poderiam pôr em causa a continuidade destas empresas devido à falta de coordenação, planeamento ou controlo.

A solução encontrada passou pela descentralização em departamentos. Assim, cada gestor passou a ser especialista na sua área e responsável pela performance do seu departamento. Para que todos os departamentos fossem avaliados igualmente era necessário um indicador de eficiência funcional apropriado para monitorizar a performance financeira da organização.

O *Return on Investment* (ROI) preencheu os requisitos e foi adotado como indicador padrão para monitorizar a performance. No entanto, os indicadores financeiros apresentam um conjunto de desvantagens problemáticas para a medição de performance.

A utilização de medidas estritamente financeiras pode impedir o alinhamento entre a Direção e os gestores operacionais, na medida em que os objetivos financeiros traçados pela Direção não refletem quais as ações operacionais a tomar para os atingir. Ou seja, os indicadores financeiros apenas apresentam o objetivo final sem revelar o processo necessário para os alcançar. Adicionalmente, as medidas financeiras reportam a eventos passados o que impede o foco da performance no médio e longo prazo. O uso excessivo de medidas como o ROI fez com a

performance financeira no curto prazo fosse sobrevalorizada, isto porque os indicadores podem ser atingidos de várias formas (Kaplan, 1984).

Kaplan (1984) afirma que quando a organização ou uma divisão aumenta os resultados do período em sacrifício da performance no longo prazo existe uma debilidade no sistema adotado, pois a contabilidade de gestão deve servir os objetivos estratégicos da empresa, ou seja o sucesso e a continuidade da mesma.

De acordo com as competências que as empresas tentam dominar nos dias de hoje, devido às alterações no ambiente competitivo em que concorrem, as medidas financeiras são insuficientes para acompanhar os desenvolvimentos na inovação e eventuais melhorias (Kaplan & Norton, 1992).

Embora algumas empresas controlassem indicadores como a quota de mercado, níveis de qualidade ou satisfação do consumidor, o seu peso relativo, quando comparados com medidas financeiras, na determinação da estratégia, bónus e outras recompensas, era praticamente inexistente (Eccles, 1991).

Uma das principais críticas feitas aos sistemas de contabilidade de gestão utilizados (Johnson & Kaplan, 1987) é que estes não fornecem informação detalhada em tempo útil, ou quando o fazem cobrem aspetos específicos ao usarem métodos demasiado simplistas que não traduziam a realidade. Os sistemas de gestão adotados desviavam a atenção da gestão para indicadores que não traduziam a realidade empresarial, quando deveriam facilitar a comunicação entre a gestão sénior e a gestão a nível departamental.

De forma a colmatar as insuficiências dos sistemas de performance tradicionais, Kaplan e Norton desenvolveram em 1992 um sistema de medição de performance alternativo, o *Balanced Scorecard*. Este sistema inclui medidas financeiras, que indicam os resultados de ações tomadas no passado, bem como medidas operacionais sobre a satisfação do consumidor, os processos internos e a inovação e melhoria organizacional, que são catalisadores da performance financeira futura (Kaplan & Norton, 1992).

As medidas financeiras continuarão a fazer parte dos indicadores recolhidos para avaliar a performance de uma organização, no entanto estas são altamente vulneráveis quando observadas isoladamente.

Assim, nos anos 90 a ideia de que os sistemas de medição de performance eram apenas um conjunto de medidas financeiras e não financeiras foi abandonada, para dar lugar a estruturas complexas de medição de performance relacionadas com a estratégia (Chenhall & Smith, 2007).

2.2 Balanced Scorecard

Como referido, o uso exclusivo de medidas financeira apenas reflete o resultado de eventos passados e não tem em consideração ações que podem impactar o futuro. Kaplan e Norton (1992) defendem o equilíbrio entre medidas financeiras e operacionais, argumentando que nenhuma medida utilizada exclusivamente é capaz de transmitir toda a informação necessária.

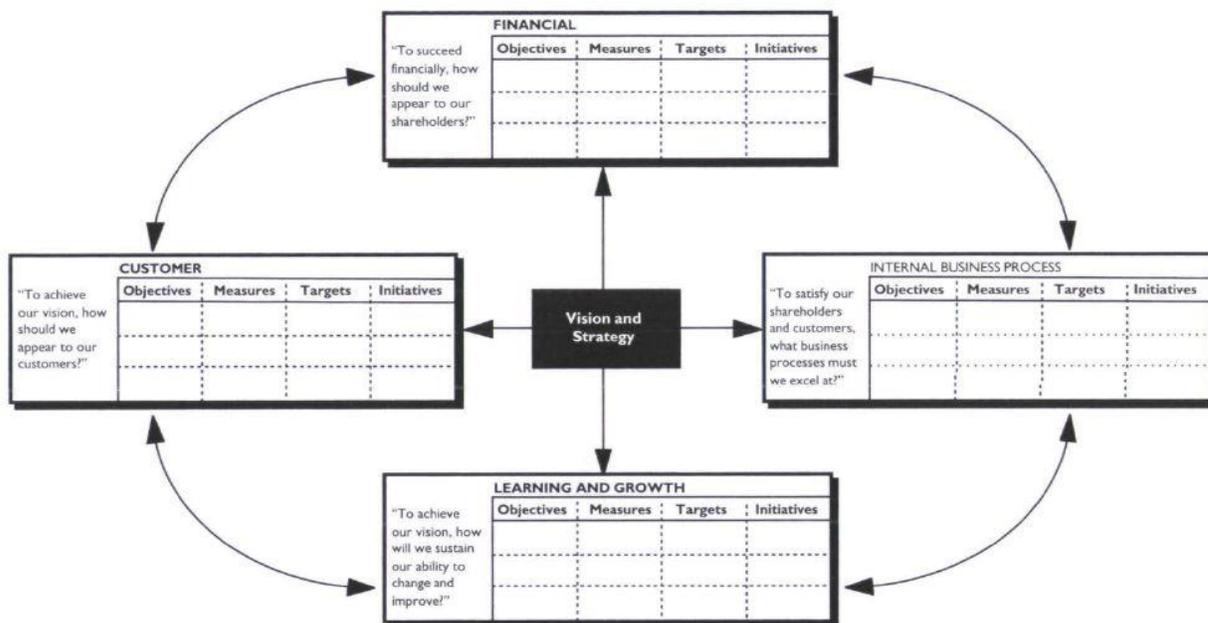
Os dois investigadores desenvolveram um projeto em doze grandes empresas onde nomearam um conjunto de medidas que permitem obter uma imagem rápida e completa do negócio ao aliar medidas financeiras e operacionais (Kaplan & Norton, 1992).

A adoção do BSC não significa porém a utilização de mais medidas. Pelo contrário exige que um conjunto de medidas críticas, estrategicamente relacionadas esteja interligado num único relatório, de forma a simplificar relações causa-efeito (Hoque & James, 2000).

Kaplan e Norton (1992) criaram no seu modelo quatro perspetivas estratégicas de forma a englobar todo o negócio. Devido à complexidade na gestão de uma organização nos dias de hoje os gestores devem ser capazes de visualizar a performance de diferentes ângulos. Assim, a gestão poderá concentrar-se nos aspetos críticos do negócio, ao articular os resultados desejados aos indicadores que os permitem atingir. Com a divisão do modelo em perspetivas a quantidade de informação disponibilizada é restringida aos aspetos críticos (Kaplan & Norton, 1992) o que permite à gestão canalizar a atenção, sabedoria e capacidades de forma a atingir os objetivos de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996b). As quatro perspetivas são genéricas e aplicáveis à maioria das organizações. No

entanto esta estrutura não é obrigatória, cada organização deve definir as perspectivas que mais se adequam ao seu negócio.

Figura 1 – Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan & Norton (1996c, p.54)

Perspetiva dos Clientes

Nos dias de hoje são cada vez mais as empresas onde a sua missão envolve a satisfação dos seus clientes. Neste sentido a performance da organização junto dos mesmos tornou-se numa prioridade bem definida. A seleção de medidas na perspetiva dos clientes passa pela tradução da missão geral do serviço ao cliente para medidas específicas que sejam essenciais para o consumidor. No geral, as preocupações dos clientes centram-se no tempo, qualidade do serviço, qualidade do produto e respetivo custo (Kaplan & Norton, 1992). É responsabilidade da gestão, encontrar medidas de performance que articulem os objetivos relacionados com as prioridades dos clientes. Embora as

medidas de performance pareçam muito genéricas, pois estão quase sempre relacionadas com a satisfação do consumidor, a retenção de clientes e a quota de mercado, estas devem ser direcionadas ao grupo de consumidores que a organização espera maior crescimento e rentabilidade (Kaplan & Norton, 1996c). Sintetizando, a perspetiva dos clientes permite que a gestão articule a sua base de clientes com a estratégia definida de forma a melhorar a performance financeira no futuro (Kaplan & Norton, 1996c).

Perspetiva dos Processos Internos

As medidas relacionadas com os clientes são importantes para a performance da organização, no entanto estas devem traduzir-se em medidas relacionadas com aspetos internos de forma que as expectativas dos clientes sejam satisfeitas (Kaplan & Norton, 1992). Os gestores devem focar-se nas operações internas mais críticas que permitam a satisfação das necessidades dos clientes. Assim, as medidas selecionadas nesta perspetiva devem estar relacionadas com os processos internos que mais impacto têm na satisfação. Adicionalmente, a empresa deve procurar medidas que enalteilham as suas competências core (Kaplan & Norton, 1992). É nesta perspetiva que mais diferenças surgem entre a abordagem das ferramentas tradicionais e o BSC. Os sistemas de monitorização de performance tradicionais focam apenas os processos internos existentes enquanto o BSC oferece a vantagem de identificar novos processos que a organização deve desempenhar com excelência de forma a atingir os objetivos financeiros e de clientes (Kaplan & Norton, 1996c). O papel dos sistemas de informação é determinante nesta perspetiva, pois auxiliam a gestão na desagregação das medidas selecionadas, se existir uma medida com fraco desempenho o sistema de informação permite identificar a causa do problema ao desagregar a informação que compõe o indicador (Kaplan & Norton, 1992). A utilização de um sistema de informação assegura a tempestividade dos relatórios, o que permite a resolução rápida de eventuais problemas.

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

O ambiente competitivo que se vive nas organizações atualmente exige às empresas melhoria contínua nos produtos existentes bem como a capacidade de introduzir novos produtos. A perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional identifica a infraestrutura que a organização deve construir para o crescimento a longo prazo (Kaplan & Norton, 1996c). Isto

porque a capacidade de inovação, melhoria e aprendizagem está diretamente relacionada com o valor criado pela organização (Kaplan & Norton, 1992). As restantes perspetivas irão eventualmente revelar discrepâncias entre as capacidades existentes e as necessárias para atingir os objetivos definidos. Para as diminuir será necessário investir na formação dos empregados, nos sistemas de informação e no alinhamento dos processos e rotinas organizacionais (Kaplan & Norton, 1996c).

Perspetiva Financeira

As medidas de performance financeira indicam se a implementação e execução da estratégia estão a contribuir para o sucesso da organização. Apesar de estas medidas serem vastamente criticadas o seu abandono na monitorização da performance não é acertado. Nem sempre o insucesso financeiro significa o fracasso das restantes perspetivas (Kaplan & Norton, 1992). Neste sentido, a perspetiva financeira vem confirmar se a estratégia de longo prazo definida pode trazer sucesso financeiro à organização, pois acima de tudo é o que define a continuidade da mesma, se isto não acontecer os parâmetros da estratégia devem ser redefinidos.

O BSC como ferramenta estratégica

Inicialmente, Kaplan e Norton (1992) desenvolvem o BSC como um sistema de monitorização de performance habitual, com a especificação de incorporar medidas financeiras e não financeiras. Este sistema surgiu da necessidade de medição da performance no longo prazo, por oposto aos sistemas tradicionais que apenas se focavam no curto prazo.

As medidas que integram o BSC são selecionadas com base nos objetivos estratégicos da organização, o que significa, que o BSC desde o seu início apresenta uma forte ligação à componente estratégica (Kaplan & Norton, 1993). A dada altura os seus autores enfatizam a natureza estratégica do modelo (Wiersma, 2009).

Em 1996, a versão do BSC apresentada por Kaplan e Norton distinguia-se da versão apresentada originalmente em 1992. Anos mais tarde os autores introduziram no modelo medidas relacionadas com os resultados desejados bem como os condutores para atingir tais resultados. Desta forma,

estabeleceram relações causa-efeito sintetizadas num único mapa, abordado nos pontos seguintes, (Hoque, 2014).

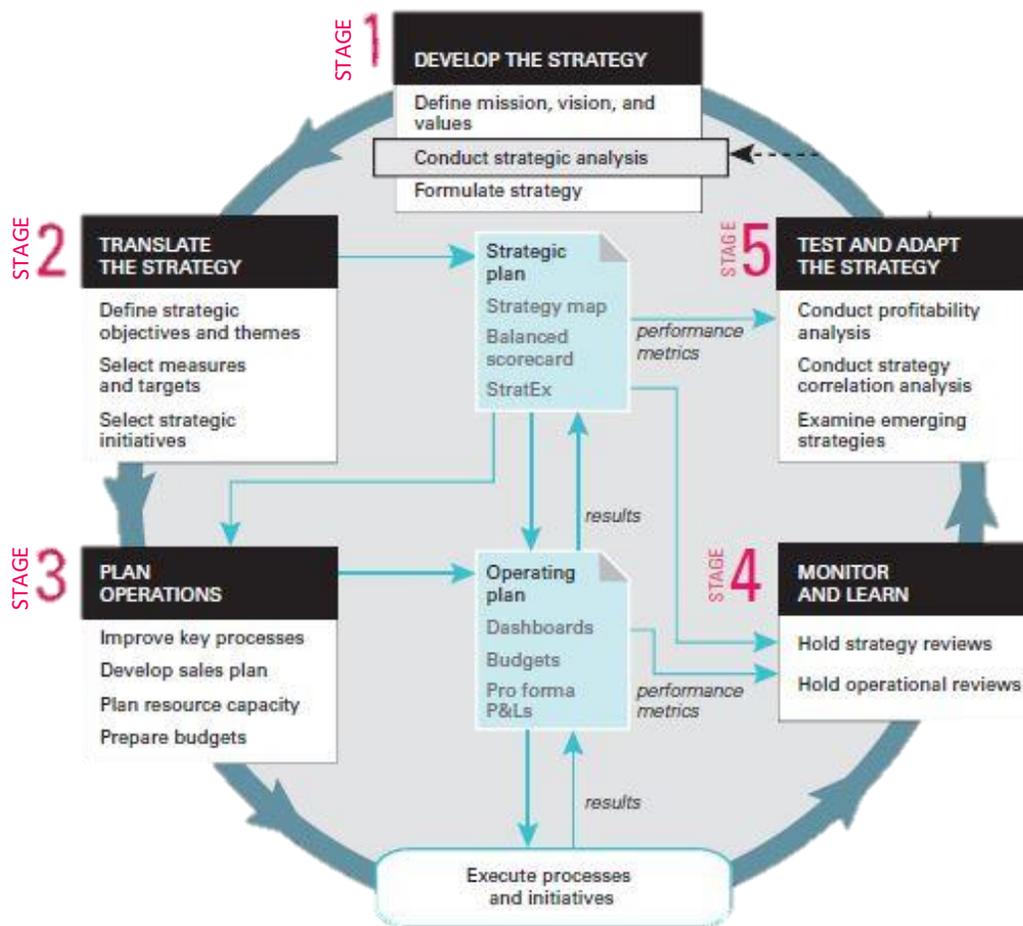
Ao acrescentar três perspectivas na medição de performance o BSC introduziu uma componente operacional na definição de objetivos estratégicos, isto permitiu monitorizar resultados financeiros mas também a aquisição de capacidades e ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro. Kaplan e Norton (1996b) notaram que as empresas foram além da visão inicial, e a adição das perspectivas de carácter operacional contribuiu para relacionar os objetivos estratégicos estabelecidos para o longo prazo com as ações do dia-a-dia.

O BSC articula a estratégia da organização com as medidas de performance selecionadas e comunica a estratégia definida de forma a alinhar os objetivos organizacionais, individuais e departamentais em redor de um objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996a).

Como sistema de gestão estratégica o uso do BSC permite (Kaplan & Norton, 1996b):

- Clarificar e atualizar a estratégia;
- Comunicar a estratégia;
- Alinhar objetivos individuais e da unidade de negócio;
- Relacionar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Conduzir revisões periódicas para adaptar a estratégia se necessário.

Figura 2 – Tradução da visão e estratégia da organização



Fonte: Kaplan & Norton (2008, p.4)

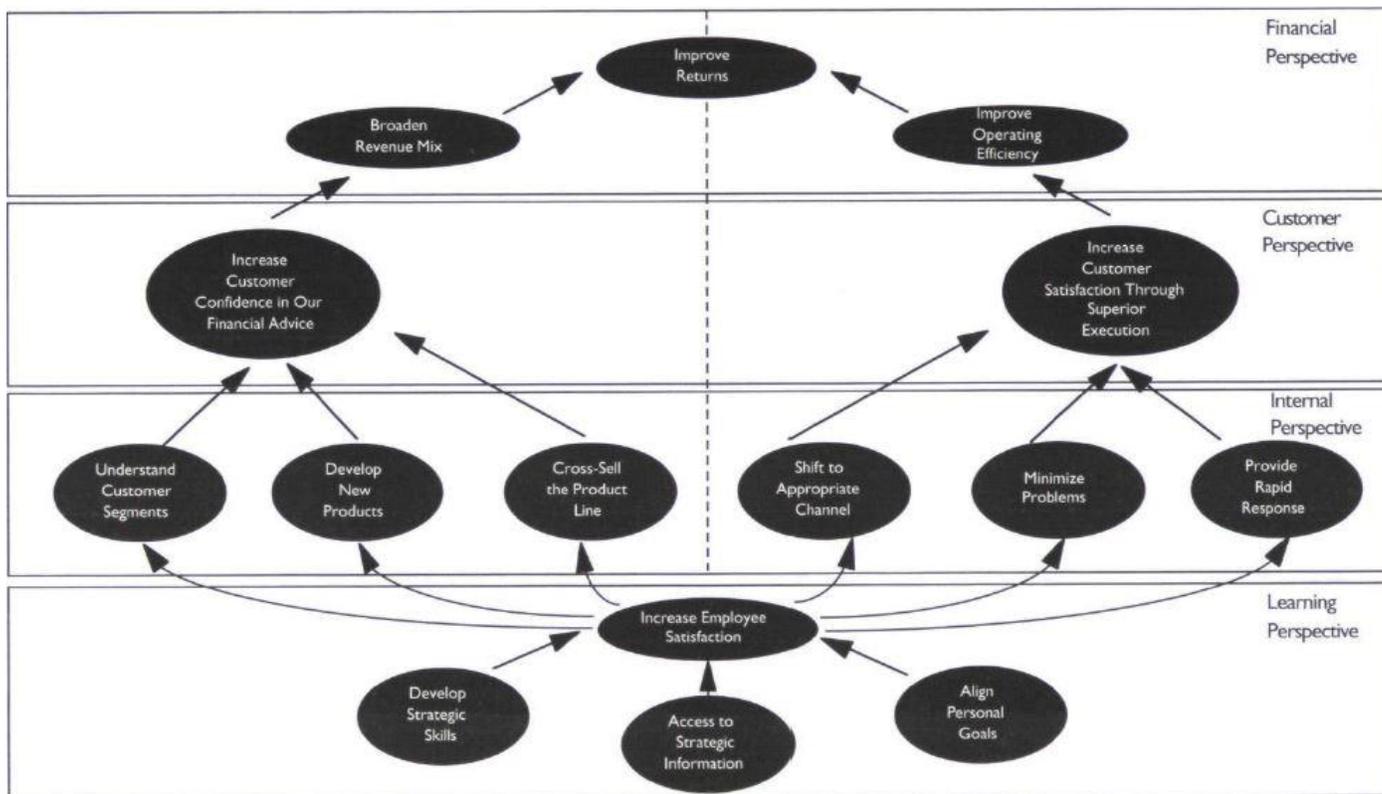
Kaplan e Norton (1996b) afirmam que sem o BSC as organizações são inconsistentes na definição da sua visão. Este modelo fornece a estrutura para a implementação da estratégia enquanto permite que a mesma evolua em resposta às alterações do ambiente competitivo, tecnológico e de mercado.

Mapa estratégico

O BSC traduz os objetivos que integram a missão num mapa estratégico simplificado que pode ser seguido pelos trabalhadores (Davis & Albright, 2004). A simplificação implica o estabelecimento de relações causa-efeito entre as ações a implementar e os objetivos desejados. Assim, é possível testar a estratégia escolhida em tempo real, o que permite adaptação à medida que os resultados surgem.

As várias medidas selecionadas na construção do BSC devem integrar uma cadeia de objetivos consistentes e interligados. O mapa estratégico fornece um quadro que une os ativos intangíveis ao valor criado para o acionista. Como estes ativos raramente afetam a performance financeira de forma direta é através de cadeias de relações causa-efeito que o seu valor é percebido (Kaplan e Norton, 2004). A grande vantagem deste mapa é a forma clara e geral com que ilustra e descreve os objetivos, metas e iniciativas para toda a organização (Kaplan e Norton, 2000).

Figura 3 – Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan & Norton (1996c, p.71)

Cada perspectiva desempenha um papel importante neste mapa. Este é construído de cima para baixo, em primeiro lugar são identificados os objetivos financeiros de longo prazo e de seguida é determinada a proposição de valor que irá cumprir o objetivo fixado (Kaplan e Norton, 2004).

No entanto, uma das grandes críticas apontadas ao BSC prende-se com a construção deste mapa, que pode ser algo complexo no que respeita ao estabelecimento das relações causa-efeito entre indicadores das diferentes perspetivas.

2.3 Críticas ao BSC

Apesar do sucesso em torno desta ferramenta de gestão estratégica e monitorização de performance, vários autores defendem que o modelo não é isento de falhas e apresenta aspetos que merecem atenção.

As relações causa-efeito necessárias à construção do BSC são uma das principais críticas feitas a este modelo. Estas relações permitem criar uma ligação entre as medidas operacionais e financeiras, visto que as medidas financeiras utilizadas individualmente apenas indicam a performance passada, a combinação dos dois géneros de medidas permitiria prever a performance futura (Norreklit, 2000).

Norreklit (2000) afirma que é crítico a dimensão temporal não existir no BSC pois entre a causa e o efeito existe um intervalo de tempo. Desta forma o efeito das medidas irá ocorrer em diferentes pontos no tempo, porque a escala temporal será diferente consoante a área de que se trata. Assim, o efeito de algumas medidas pode ser quase imediato ou mais lento.

Vários fatores podem influenciar o resultado previsto para uma dada medida, e portanto pode tornar-se complexo determinar quando irá ocorrer o efeito da Ação tomada anteriormente (Norreklit, 2000).

As quatro perspetivas definidas por Kaplan e Norton (1992) não pretendem ser obrigatórias, existe liberdade para adicionar, retirar ou modificar o modelo de acordo com a estrutura organizacional. No entanto, as alterações ao modelo implicam mudanças nas relações causa-efeito definidas anteriormente que não são explicadas pelos autores (Norreklit, 2000).

Por fim, a forma como o BSC acrescenta valor à organização é uma questão por esclarecer, pois a evidência do real contributo do modelo para a performance da organização é escassa, o que gerou

vários debates entre investigadores (De Geuser *et al.*, 2009) que questionam os princípios lógicos da rápida difusão. Assim, permanece incerto se o valor acrescentado pelo BSC advém do uso formal da ferramenta ou do debate e discussão gerados na sua construção e implementação (De Geuser *et al.*, 2009).

Embora confirmem que o BSC tem impacto na performance de uma organização De Geuser *et al.*, (2009) questionam a adoção em larga escala do BSC por parte de importantes organizações baseando-se apenas em argumentos retóricos.

2.4 Taxa de utilização do BSC em Portugal

Apesar das várias críticas ao modelo, o BSC foi vastamente divulgado nos Estados Unidos da América e um pouco por todo o mundo. A sua popularidade aumentou com a implementação do modelo em importantes organizações e a difusão desta ferramenta aconteceu rapidamente. Em 1997 foi classificado como um dos instrumentos de gestão mais influentes do século XX (Hoque, 2014).

No entanto, apesar da rápida difusão do BSC pela América do Norte as taxas de utilização do modelo nas empresas europeias apresentam-se mais baixas. Particularmente, em Portugal a sua implementação é pouco frequente, como comprovado por Quesado e Rodrigues (2009), Machado (2013) e Simplício e Machado (2016).

No âmbito do questionário realizado por Quesado e Rodrigues (2009) às 250 maiores empresas portuguesas sobre a implementação do modelo de gestão BSC os resultados são desanimadores. Embora apenas 12,9% das empresas afirmem não conhecer o BSC, a sua taxa de utilização verifica-se muito reduzida junto das empresas inquiridas (18,8%).

Quesado e Rodrigues (2009) verificaram que nas grandes empresas portuguesas a implementação do BSC é reduzida. O estudo levado a cabo por Machado (2013) prova que a implementação do BSC nas pequenas e médias empresas portuguesas vai de encontro aos mesmos resultados, provando-se pouco frequente. Mais de metade dos inquiridos – gestores de PME portuguesas - não conhece o BSC, apesar de grande parte possuir graus académicos.

De uma outra perspectiva, Machado e Simplício (2016), conduziram um estudo similar baseado no ranking das 100 melhores empresas para trabalhar em 2014 elaborado pela revista Exame. Os resultados demonstram que apenas 24% dos inquiridos utilizam o BSC como sistema de monitorização de performance.

Através dos estudos desenvolvidos com empresas portuguesas é perceptível a baixa adoção de ferramentas de monitorização de performance. Talvez a principal causa seja o facto de o tecido empresarial português ser constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, muitas destas familiares, e a gestão, no geral pouco qualificada não possuir conhecimentos e capacidades necessárias para a conceção destes modelos.

2.5 Comparações com o *Tableau de Bord*

Independentemente da reduzida difusão do modelo em território nacional, e das críticas apontadas ao mesmo, o BSC continua a ser uma das mais poderosas ferramentas utilizadas na Contabilidade de Gestão (Quesado & Rodrigues, 2009) quando comparado com outros sistemas.

Tableau de Bord vs Balanced Scorecard

O Tableau de Bord (TDB) surgiu pela mão de engenheiros franceses e apresenta-se como um “*dashboard*”, que inicialmente foi construído como forma de melhorar os processos de produção ao compreender as relações causa-efeito (Epstein & Manzoni, 1997). Tal como o BSC, o TDB complementa o uso de medidas financeiras com medidas operacionais, e ambos os modelos têm como abordagem integrar as decisões da gestão com as ações dos trabalhadores (Bourguignon *et al.*, 2004).

Embora sejam similares ambas as ferramentas apresentam aspetos muito distintos. A ferramenta de origem francesa dá mais ênfase às medidas financeiras e os objetivos e metas são na sua maioria internos, fazendo comparações com a performance de anos anteriores.

Os apoiantes do TDB defendem que esta ferramenta é mais abrangente, pois toda a construção do modelo é personalizada enquanto para o BSC são pré-definidas perspectivas sobre as quais o modelo

se organiza (Epstein & Manzoni, 1997). Apesar de o BSC transparecer ser um modelo mais rígido, a ausência de uma estrutura pré-definida torna o TDB num modelo de difícil implementação.

As diferenças encontradas advêm da diferença temporal entre a sua criação. Na época em que surgiu o TDB as expectativas dos consumidores não desempenhavam um papel relevante nos sistemas de monitorização de performance, no entanto, no ambiente competitivo dos dias de hoje são um aspeto crucial.

2.6 Aplicações do BSC

Além de todas as características mencionadas anteriormente, o BSC pode ter diversas aplicações e contributos. A avaliação de desempenho individual pode ser integrada no BSC, ao permitir a atribuição de prémios e recompensas com base nos indicadores selecionados para a monitorização da performance.

Avaliação do Desempenho Individual

A relação entre prémios e bónus, motivação e performance é complexa, os sistemas de recompensas tem como objetivo motivar os colaboradores para o alinhamento entre objetivos pessoais e organizacionais (Ferreira & Otley, 2009).

Tal como nos sistemas de medição de performance, várias críticas surgiram em torno do uso exclusivo de medidas financeiras para determinar prémios de recompensação. Pois, como referido anteriormente, estas medidas evidenciam apenas os resultados no curto prazo, deste modo a gestão pode sacrificar o longo prazo de forma a obter os resultados desejados rapidamente (Ittner *et al.*, 2003).

Neste sentido, o BSC, ao englobar medidas financeiras e não financeiras, vem propor uma solução para o critério de atribuição de recompensas, de forma a complementar a performance financeira com outras dimensões não captadas pelos resultados financeiros (Ittner *et al.*, 2003).

No entanto, esta abordagem levanta a questão da subjetividade (Ittner *et al.*, 2003), pois para as várias medidas que integram o sistema de recompensas é necessário atribuir um peso relativo na determinação de prémios.

Se por um lado a atribuição de uma fórmula que explicita o peso de cada medida no cálculo de bónus pode trazer dificuldades na determinação da mesma, por outro a introdução da subjetividade no cálculo pode conduzir a favoritismos (Ittner *et al.*, 2003). Isto porque a liberdade na seleção dos critérios para atribuição de prémios permite a inclusão de outros fatores na avaliação, o que facilita preferências e incertezas sobre o critério utilizado.

Ittner *et al.* (2003) concluem que apesar das desvantagens das medidas financeiras de performance e dos incentivos para incluir medidas não financeiras nos sistemas de recompensas os indicadores financeiros ocupam grande parte da avaliação individual. Pois apesar de influenciáveis apresentam elevado grau de objetividade.

Passados vinte e cinco anos desde a introdução do BSC este continua representar uma das mais poderosas ferramentas desenvolvidas na Contabilidade e Controlo de Gestão. A sua difusão por todo o mundo permitiu a sua utilização por parte grandes empresas, o que aumentou a sua credibilidade como sistema de monitorização de performance e sistema de gestão estratégica.

3. METODOLOGIA

A presente investigação teve como ponto de partida a revisão de estudos realizada por Hoque (2014). Neste foram lidos e revistos 114 artigos publicados em 25 revistas científicas do *accounting* e 67 revistas científicas de *business* e *management* para o período entre 1992 e 2011, ou seja 20 anos. As revistas científicas foram selecionadas subjetivamente pelo autor utilizando como base os *rankings* de 2010 da *Australian Business Deans Council*, da *Excellence in Research for Australia* e da *Association of Business Schools* do Reino Unido.

Para a presente investigação foram selecionadas as revistas científicas da área do *accounting* do *ranking* do FT elaborado a maio de 2016, desta seleção resultaram seis revistas científicas:

- *Accounting, Organizations and Society* (ISSN: 0361-3682);
- *Contemporary Accounting Research* (ISSN: 0823-9150);
- *Journal of Accounting and Economics* (ISSN: 0165-4101);
- *Journal of Accounting Research* (ISSN: 0021-8456);
- *Review of Accounting Studies* (ISSN: 1380-6653);
- *The Accounting Review* (ISSN: 0001-4826).

A *Accounting, Organizations and Society* (AOS) apresenta-se como uma revista científica focada na relação entre a contabilidade, o comportamento humano e a estrutura das organizações, tal como na mudança do ambiente social e político e como esta pode afetar a empresa. Estabelecida em 1975, publica cerca de 8 números por ano, que incluem artigos maioritariamente sobre o papel social da contabilidade, contabilidade social, auditoria social e contabilidade com recursos escassos, aspetos sociais e políticos das normas contabilísticas ou estudos comportamentais sobre os utilizadores da informação contabilística.

A *Contemporary Accounting Research* (CAR) tem como objetivo contribuir para o entendimento colectivo sobre o papel da contabilidade nas organizações, nos mercados e na sociedade, procura reflectir a diversidade intelectual mundial na investigação do *accounting*, utilizando qualquer método apropriado e baseado em qualquer disciplina e tradição de pesquisa que possa contribuir para o conhecimento sobre a contabilidade. Foi criada em 1984 e apresenta publicações quadrimestrais, é publicada pela *Wiley-Blackwell* em nome da *Canadian Academic Accounting Association*.

O *Journal of Accounting and Economics* (JAE) foca-se nas áreas da contabilidade e da economia, tem por objetivo incentivar a aplicação de teorias económicas à explicação de fenómenos contabilísticos. Publica um conjunto de artigos de alta qualidade que empregam análises

económicas a problemas contabilísticos. Foi estabelecido em 1979 e tem publicações de dois em dois meses. Encoraja à investigação de inúmeros tópicos e metodologias desde os quais o papel da contabilidade dentro da organização, o conteúdo da informação e o papel dos números contabilísticos no mercado de capitais ou a determinação de *standards* contabilísticos.

O Journal of Accounting Research (JAR) é uma revista científica do *accounting* de interesse geral, publica investigações em todas as áreas do *accounting* que utilizam ferramentas de disciplinas básicas, como a economia, estatística, psicologia e sociologia. Normalmente, os artigos publicados utilizam métodos de investigação analíticos, arquivo, experimentais e estudo de caso para endereçar questões económicas na contabilidade, auditoria e fiscalidade. Foi criado em 1963 associado à Universidade de Chicago, é publicado pela Wiley-Blackwell em nome do *Accounting Research Center* da Universidade de Chicago. Publica anualmente quatro números e um quinto relacionado com a conferência anual de investigação em Contabilidade realizada na Universidade de Chicago. Os principais tópicos publicados incluem o impacto que o reporte e divulgação financeira têm nos preços das ações, a utilização da informação contabilística na contração de dívida, contratação de trabalhadores e outros mercados, o impacto da regulação fiscal na estruturação das transações, o uso da informação contabilística nas finanças públicas, o papel da contabilidade de gestão na tomada de decisão interna, entre outros.

A *Review of Accounting Studies* (RAS) fornece um conjunto de pesquisa académica significativa na área do *accounting* incluindo pesquisa teórica, empírica e experimental. Os editores tentam encorajar todas as formas de pesquisa que possam contribuir para a investigação da contabilidade. Surgiu em 1996 com publicações quadrimestrais pela mão do editor *Springer Science + Business Media*.

The Accounting Review (TAR) é uma revista científica de elevada qualidade, publica artigos e reporta os resultados da investigação do *accounting*, os artigos publicados empregam várias metodologias de investigação e qualquer assunto relacionado com a contabilidade. A revista foi estabelecida em 1926, sendo uma das mais antigas, apresenta publicações de dois em dois meses e é publicada pela *American Accounting Association*.

Das seis revistas científicas selecionadas apenas quatro apresentam estudos relacionados com o BSC. Tanto o JAE como a RAS não apresentaram, para o período analisado, artigos sobre BSC. Desta forma, a dissertação fez a revisão de estudos das restantes quatro revistas acima indicadas.

A explicação para a ausência de artigos sobre BSC em duas revistas de *accounting* pode assentar nas políticas editoriais das mesmas. Segundo Hoque (2014) apesar de as revistas científicas incentivarem submissões de qualquer área de interesse, independentemente das metodologias utilizadas, os autores podem ter excluído revistas como o JAE e a RAS para publicarem os seus estudos. Em ambas as revistas não existe registo de publicações, sobre BSC, que utilizassem inquéritos ou estudos de caso como metodologia de investigação primordial (Hoque, 2014).

De forma a apresentar uma investigação abrangente selecionou-se um período temporal de 20 anos. Importa recordar que o modelo do BSC foi apresentado por Kaplan e Norton em 1992, o que significa que em 2017 é o seu 25º aniversário. No entanto nos primeiros cinco anos após a divulgação do modelo não existiam artigos publicados nas revistas científicas seleccionadas (Hoque, 2014), o que justificou o intervalo temporal de 1997 até 2016 para a realização da presente investigação.

Os artigos científicos obtidos foram extraídos a partir de duas bases de dados do ISCTE-IUL: a ABI/INFORM e a B-on (Biblioteca do conhecimento online) utilizando para o período estabelecido a palavra-chave “Balanced Scorecard”.

Numa pesquisa inicial foram retornados um número elevado de estudos, no entanto parte destes não estavam relacionados com o objetivo desta investigação, isto porque a pesquisa retornou todos os estudos que incluíam as palavras “Balanced” ou “Scorecard”.

De forma a abranger apenas os estudos relacionados diretamente com o BSC foi conduzida uma nova pesquisa. Para o mesmo período foram procurados os estudos cuja palavra-chave “Balanced Scorecard” estava incluída no assunto ou *Abstract*.

De acordo com os parâmetros da nova pesquisa foram selecionados 21 artigos. Após a seleção dos artigos foi construída a base de dados que permite caracterizar a investigação sobre BSC nos últimos 20 anos, baseada nas classificações atribuídas por Hoque (2014), em diferentes categorias:

- Ano de publicação;
- Tópico do BSC analisado;
- Método de investigação;
- Metodologia de investigação.

Adicionalmente, de forma a contribuir para a literatura existente, os estudos selecionados foram classificados consoante a nacionalidade (através da Universidade), o Continente e o número de autores, sendo que em casos de colaboração entre autores de diferentes Universidades foi considerada a nacionalidade da Instituição do primeiro autor apresentado.

Relativamente aos estudos publicados sobre BSC podemos verificar que a maioria ocorreu nas revistas científicas AOS e TAR, com nove e sete artigos publicados entre 1997 e 2016 respetivamente (Tabela 1). O JAR e a CAR publicaram três e dois artigos sobre BSC, respetivamente (Tabela 1). No entanto um fator deve ser tido em conta nesta análise, pois a frequência de publicação de cada revista científica não é idêntica.

Tabela 1 – Distribuição dos estudos pelas revistas científicas

Revistas Científicas	1997-2001	2002-2006	2007-2011	2012-2016	Total	Total (%)
Accounting, organizations and society	-	4	4	1	9	42,86%
The Accounting Review	1	3	1	2	7	33,33%
Journal of Accounting Research	-	-	2	1	3	14,29%
Contemporary Accounting Research	-	-	1	1	2	9,52%
Total	1	7	8	5	21	100,00%

Posteriormente, os artigos selecionados foram revistos, apresentados no Anexo 1, para expor o estado do conhecimento publicado sobre o BSC. Com esta análise foi possível identificar temas centrais e aspetos pouco explorados que podem motivar pesquisas futuras.

4. REVISÃO DE ESTUDOS EMPÍRICOS E TEÓRICOS

A presente investigação tem como objetivo rever estudos publicados nos últimos 20 anos de forma a concluir sobre os principais desenvolvimentos do BSC. Os próprios autores, Kaplan & Norton, apresentaram várias modificações ao modelo, entre 1992 e 2008. Com os desenvolvimentos do BSC a literatura relacionada adaptou-se e desenvolveu novas aplicações para o mesmo. Desta forma, foram selecionados vários artigos segundo parâmetros anteriormente descritos para avaliar e concluir sobre as investigações conduzidas e respetivos desenvolvimentos. Nos pontos seguintes é possível observar a caracterização dos estudos revistos, os assuntos tratados nas investigações, as lacunas identificadas e as possibilidades de pesquisa futura.

4.1 Caracterização dos estudos revistos

Para esta investigação foram revistos 21 artigos científicos sobre BSC, repartidos por quatro revistas científicas. Estes foram classificados segundo o ano de publicação, a localização (país e continente), o tópico de investigação, o método e metodologia de investigação e o número de autores.

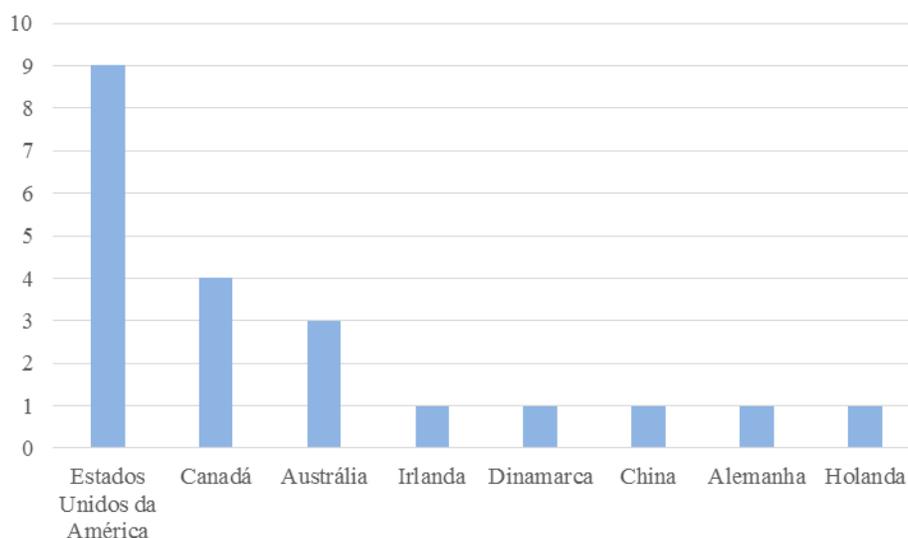
4.1.1 Análise geográfica dos estudos revistos

Alguns dos artigos científicos selecionados respeitam a colaborações entre universidades e autores, por vezes estas colaborações abrangem universidades de países diferentes. De forma a encontrar um critério uniforme para a classificação dos artigos selecionados optou-se por considerar o país da Instituição da qual faz parte o primeiro autor referido no artigo (Gonçalves, 2013).

Podemos concluir que os Estados Unidos da América foi o país que mais contribuiu para a literatura sobre BSC, com nove artigos publicados (Figura 4). Estes resultados vão de encontro ao esperado, pois ambos os autores do BSC são americanos e o próprio modelo foi desenvolvido em empresas americanas, o que auxiliou a difusão no país e influenciou as taxas de implementação. Com a crescente utilização do modelo cresceu também o interesse dos Investigadores e Universidades na consolidação de conhecimentos e no desenvolvimento de novas teorias e utilizações para o modelo, o que justifica a discrepância relativamente ao número de artigos publicados. Devido à proximidade

geográfica e cultural as empresas canadianas adotaram o modelo do BSC, o que suscitou o interesse das Universidade e Investigadores Canadianos, como comprovado pelos 4 artigos publicados entre 1997-2016 (Figura 4), que posiciona o Canadá como o segundo país que mais contribui para o estudo do BSC. No continente europeu são os países do norte e centro que mais contribuem para a literatura sobre o BSC, Irlanda, Dinamarca, Alemanha e Holanda apresentam, cada uma, um estudo publicado (Figura 4). A Austrália apresenta-se como um dos principais países contribuidores para o estudo de BSC, com 3 artigos publicados entre 1997 e 2016 (Figura 4). Por fim, a China é a única representante do continente asiático com apenas 1 artigo publicado (Figura 4).

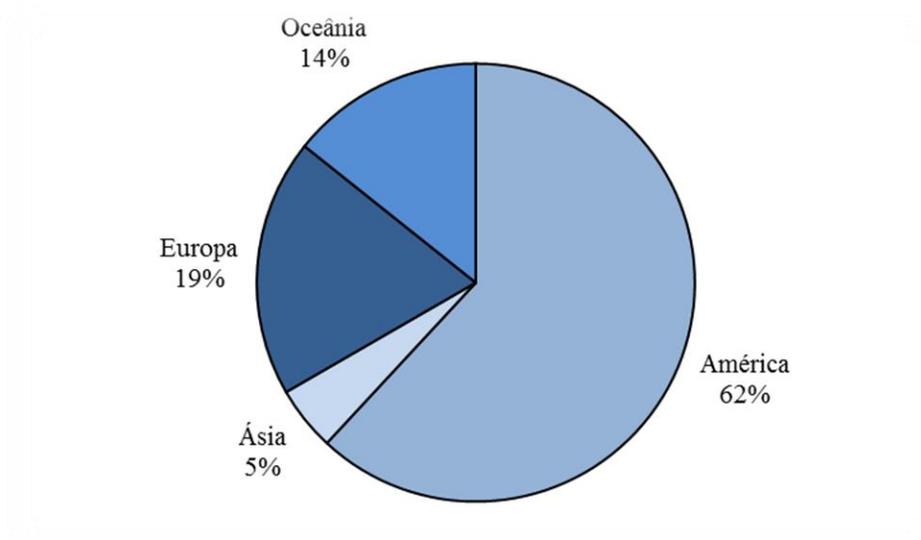
Figura 4 – Nacionalidade da Universidade dos estudos revistos



Em conjunto, os países do continente Americano (Estados Unidos da América e Canadá) representam 13 dos 21 artigos selecionados para o período compreendido entre 1997 e 2016, o que significa 62% dos estudos revistos (Figura 5). A presença do modelo nas empresas americanas e canadianas é frequente, pelas razões expostas anteriormente. A Europa e a Oceânia apresentam um número próximo de artigos publicados, com 4 publicados no continente europeu e 3 na Oceânia, o que representa 19% e 14% dos artigos revistos (Figura 5), respetivamente. O parco número de artigos publicado na Ásia, apenas 5% (Figura 5), pode dever-se principalmente a uma questão cultural, a adoção do BSC em países asiáticos está condicionada a um fator determinante, a existência de modelos de controlo de gestão e custos desenvolvidos pelos Japoneses, como o *Total Quality Management* e o *Just-in-time*. A existência de modelos profundamente enraizados na

cultura das empresas asiáticas impede a disseminação do BSC neste Continente, e por sua vez a sua investigação (Hoque, 2003).

Figura 5 – Distribuição por continente dos estudos revistos



4.1.2 Autoria dos artigos revistos

Os estudos revistos foram divididos pelo tipo de autoria, tendo sido estabelecidas duas categorias, estudos com autoria individual e estudos com autoria colectiva (dois ou mais autores).

Observando a Tabela 2, apenas 4 artigos foram publicados por um só autor, o que resulta percentualmente em 19% dos estudos revistos. Desta forma, podemos concluir que a maioria dos artigos publicados, ou seja, cerca de 81%, respeita a colaborações entre autores.

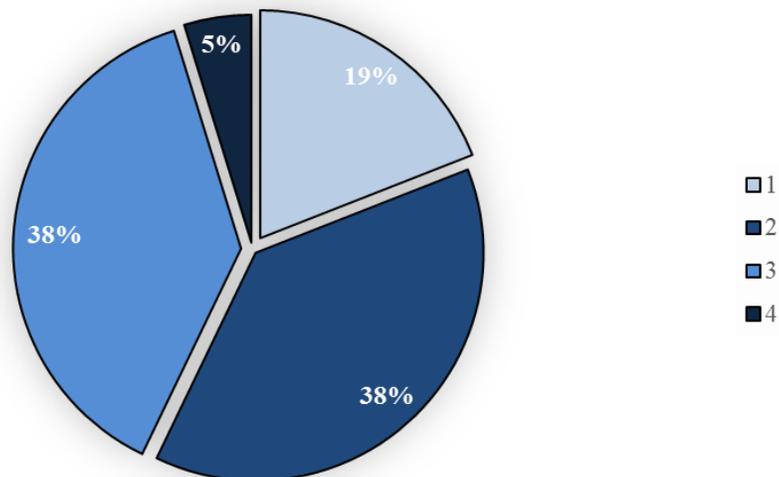
Tabela 2 – Distribuição dos estudos revistos segundo o número de autores

Autoria dos Estudos (Individuais ou Colectivos)	Total	Total (%)
Dois ou mais autores	17	80,95%
Um autor	4	19,05%
Total	21	100,00%

A Figura 6 representa a distribuição dos artigos consoante o número de autores, podemos verificar que os estudos com dois ou três autores são os mais comuns, representando no seu conjunto 76%

dos estudos revistos. O número de artigos individuais é consideravelmente menor, apenas 19% (Figura 6). Apenas 5% dos estudos revistos são da autoria de quatro autores (Figura 6), que representa também o número máximo de autores envolvidos num estudo sobre BSC.

Figura 6 – Número de Autores nos estudos revistos



4.1.3 Análise dos estudos revistos pelo seu tópico de pesquisa

O BSC é uma ferramenta completa, e como tal existem vários tópicos de pesquisa que foram abordados nos estudos revistos. Os estudos seleccionados foram lidos pela autora, um a um por ordem cronológica, ou seja do mais antigo para o mais recente, de forma a identificar artigos que possam continuar estudos anteriormente desenvolvidos. Após a leitura dos artigos seleccionados foi construída uma base de dados de raiz de acordo com as classificações de cada artigo.

De forma a classificar os estudos revistos de acordo com o tópico de pesquisa abordado foi adotada a classificação de Hoque (2014). Assim, os 21 artigos foram divididos nas seguintes categorias:

- Adoção / Implementação do BSC;
- Tomada de Decisão;
- Utilizações do BSC;

- Revisão e Análise Crítica;
- BSC e a Avaliação Individual de Desempenho;
- Mapa Estratégico e Relações Causa-Efeito;
- Eficiência e Avaliação da Performance Organizacional;
- Outros/Vários.

Esta repartição permite analisar quais os tópicos de pesquisa mais frequentes e aqueles onde existem maiores possibilidades de investigação.

Dos 21 artigos revistos nenhum respeita à adoção ou implementação de BSC (Tabela 3). Este resultado opõe-se aos obtidos por Hoque (2014), onde 21% dos estudos analisados são relativos à adoção e implementação do modelo. No entanto, Hoque (2014) selecionou artigos de 27 revistas científicas de *accounting*, num total de 114 artigos, para um período de 20 anos (entre 1992 e 2011) o que pode querer dizer que as revistas selecionadas para este estudo não publicam com frequência investigações relativas a estudo de caso sobre a adoção e implementação de BSC, ao contrário das revistas selecionadas no estudo de Hoque (2014).

O tópico de pesquisa mais frequente corresponde às utilizações do BSC (Tabela 3). Cerca de um terço dos artigos revistos estuda as diversas aplicações do BSC, como ferramenta estratégica, ferramenta do controlo de gestão ou como ferramenta visual para comunicar a estratégia. O modelo do BSC é extremamente visual, os seus autores incentivam a construção de esquemas e diagramas para que as relações causais sejam perceptíveis, três dos artigos revistos analisam o papel que os diagramas desempenham nos vários aspetos do BSC. Chen *et al.* (2016) analisam o papel que a atenção visual desempenha no processo de tomada de decisão. Também Qu & Cooper (2011) analisam os aspetos visuais através da perspectiva entre a relação de consultor-cliente no desenvolvimento de um BSC. Já Busco & Quatrone (2015) exploram através da implementação de um BSC, como diagramas visuais suportam várias funções dentro da organização.

A sua aplicação na Avaliação de Desempenho Individual tem suscitado interesse por parte da comunidade científica, que procura constantemente melhores formas de avaliar a performance individual dos colaboradores através de estudos de caso em várias empresas, como indica os resultados na Tabela 3, com 4 estudos relacionados com o tema.

Existem vários temas relacionados com o BSC pouco explorados, e que por consequência apresentam oportunidades de investigação promissoras. O estudo da utilização do BSC como instrumento de tomada de decisão gerou 3 artigos publicados entre 1997 e 2016 (Tabela 3). A categoria de eficiência e avaliação da performance organizacional e outros/vários apresentam apenas 2 artigos cada uma (Tabela 3), o que indica o pouco interesse na investigação destes temas.

Importa realçar a frequência de publicações de estudos relacionados com mapas estratégicos e respetivas relações causa-efeito, apenas 2 estudos integram esta categoria (Tabela 3). As críticas atribuídas ao BSC estão frequentemente relacionadas com este tópico, a maioria dos críticos, aliás Norreklit (2003) - estudo incluído no tópico de revisão e análise crítica - aponta severas limitações ao modelo neste campo. Esta defende que as relações causa-efeito são complexas e a distância temporal bem como o efeito entre a causa e o efeito não são lineares como defendem os autores do BSC. Por ser um assunto controverso de alguma complexidade apenas foram revistos dois estudos relacionados com este tópico, Malina *et al.* (2007) desenvolve uma validação econométrica das propriedades das relações entre as várias medidas de performance que constituem o BSC e Humpherys *et al.* (2016) examina o impacto em dois mapas estratégicos que o intervalo de tempo entre ligações causais tem na alocação de recursos.

Por fim, existe apenas 1 artigo de revisão e análise crítica ao BSC (Tabela 3) correspondente à análise de conteúdo e retórica do modelo por parte de Norreklit (2003).

Tabela 3 – Tópico de pesquisa sobre BSC analisado nos estudos revistos por ano

Tópico Analisado	1997-2001	2002-2006	2007-2011	2012-2016	Total	Total (%)
Utilizações do BSC	-	1	2	4	7	33,33%
BSC e a Avaliação Individual de Desempenho	-	2	2	-	4	19,05%
Tomada de Decisão	1	2	-	-	3	14,29%
Outros/Vários	-	-	2	-	2	9,52%
Eficiência e Avaliação da Performance Organizacional	-	1	1	-	2	9,52%
Mapa Estratégico e Relações Causa-Efeito	-	-	1	1	2	9,52%
Revisão e Análise Crítica	-	1	-	-	1	4,76%
Total	1	7	8	5	21	100,00%

Quanto à distribuição dos tópicos analisados por continente (Tabela 4) o principal destaque vai para os estudos relacionados com a Avaliação Individual de Desempenho (n=4), visto que todos os estudos dentro desta categoria foram desenvolvidos no continente Americano (dois nos Estados Unidos da América e dois no Canadá). A principal razão para tal é o facto de nestes dois países o esquema de incentivos individuais estar bem definido, com uma remuneração variável significativa, dependente de objetivos, o que motiva o interesse dos investigadores pela área. Também os estudos sobre a utilização do BSC como instrumentos de tomada de decisão (n=3), eficiência e avaliação da performance organizacional (n=2) se concentram no continente americano (Tabela 4). Através dos resultados da Tabela 4 podemos concluir que os estudos sobre as utilizações do BSC despertam o interesse da comunidade científica um pouco por todo o mundo, com uma distribuição similar em três continentes, América, Europa e Oceânia. Do mesmo modo os estudos relacionados com o mapa estratégico e as relações causa-efeito, tal como a categoria de outros/vários apresentam distribuições geográficas equilibradas, no primeiro caso na América e Oceânia, já no segundo caso existe um equilíbrio entre a América e a Europa. Por último, importa referir que o único estudo de revisão e análise crítica foi publicado na Europa.

Tabela 4 – Tópico de pesquisa sobre BSC analisado nos estudos revistos por Continente

Tópico Analisado / Continente	América	Europa	Oceânia	Ásia	Total
Utilizações do BSC	2	2	2	1	7
BSC e a Avaliação Individual de Desempenho	4	-	-	-	4
Tomada de Decisão	3	-	-	-	3
Outros/Vários	1	1	-	-	2
Eficiência e Avaliação da Performance Organizacional	2	-	-	-	2
Mapa Estratégico e Relações Causa-Efeito	1	-	1	-	2
Revisão e Análise Crítica	-	1	-	-	1
Total	13	4	3	1	21

4.1.4 Análise dos estudos revistos segundo o método e metodologia de investigação

Os artigos seleccionados foram igualmente classificados pelo seu método de investigação. Para tal, foram mais uma vez adotadas as categorias definidas por Hoque (2014).

- Estudo de caso;
- Estudos comportamentais/Experimentação;
- Inquérito;
- Analítico;
- *Mix methods*.

A categoria *mix methods* tem como objetivo englobar todos os artigos que apliquem vários métodos de investigação, e onde não seja possível identificar qual o predominante.

De acordo com os resultados obtidos a maioria dos estudos revistos desenvolve a investigação utilizando a Experimentação e os Estudos de caso, com 11 e 4 artigos respectivamente (Tabela 5). Estes métodos de investigação representam em conjunto 71% dos estudos revistos. Os *mix methods* são o terceiro método de investigação mais utilizado com 3 estudos, representando 14% dos estudos revistos (Tabela 5). O método de investigação com recurso a inquérito e métodos analíticos são os menos comuns, com dois artigos e um artigo, representando 10% e 5% dos resultados, respetivamente.

Tabela 5 – Método de Investigação segundo a Revista Científica

Método de Investigação / Revista Científica	Accounting, Organizations and Society	The Accounting Review	Contemporary Accounting Research	Journal of Accounting Research	Total	Total (%)
Estudos Comportamentais/ Experimentação	4	5	-	2	11	52%
Estudo de caso	2	-	2	-	4	19%
Mix methods	1	2	-	-	3	14%
Inquérito	2	-	-	-	2	10%
Analítico	-	-	-	1	1	5%
Total	9	7	2	3	21	100%

Em 2014, Hoque verificou que o método de investigação mais frequente em estudos sobre BSC era o Estudo de Caso seguido pelos Estudos Comportamentais. Os resultados obtidos por Hoque (2014) são similares aos resultados obtidos nesta investigação, com uma ligeira particularidade, a crescente utilização dos estudos comportamentais é evidente. Apenas quatro estudos anteriores a 2010 empregam este método de investigação, o que significa que 7 dos 11 artigos identificados são posteriores a 2010. É identificada uma tendência para a utilização da Experimentação, este método de investigação permite relacionar aspetos comportamentais à tomada de decisão ou à avaliação de performance. Como tal Banker *et al.* (2004) utiliza este método de investigação para determinar se as avaliações individuais e a performance da gestão nas unidades de negócio dependem de medidas de performance estrategicamente relacionadas com o BSC. Também Shujun & Beaulieu (2011) utilizam estudos comportamentais para avaliar se a complexidade do BSC o torna vulnerável a comportamentos tendenciosos e se estes são influenciados por incentivos financeiros.

Adicionalmente foi realizada uma classificação por metodologia de investigação, assim os estudos foram repartidos pelas quatro categorias estabelecidas.

- Quantitativa;
- Qualitativa;
- *Mix methods*;
- Nenhuma.

A metodologia de investigação Quantitativa é a mais comum, representa 67% dos estudos revistos, esta inclui estudos que onde são aplicadas regressões e ANOVA, bem como estatística descritiva e correlações. A maioria dos artigos revistos define hipóteses de investigação utilizando métodos estatísticos para as validar.

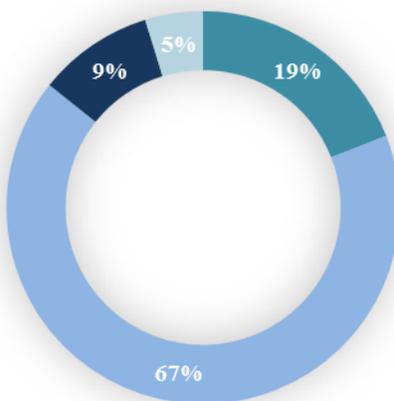
Menos comum, a Metodologia Qualitativa representa 19% dos casos, nesta categoria estão incluídos estudos realizados com base em entrevistas, análise de conteúdos, análise de arquivo e participação/observação.

De acordo com a classificação selecionada por Hoque (2014), foi adotada a categoria *mix methods*, que pode incluir estudos baseados em modelos econométricos, análises *cross-sectional* e análise de *clusters*. Nesta categoria estão incluídos dois estudos cuja metodologia de investigação aplicada são modelos econométricos.

Por fim, a categoria “nenhuma” permite classificar os estudos relacionados com revisões e análises críticas, tal como o estudo desenvolvido por Norreklit (2003).

Figura 7 – Estudos revistos segundo Metodologia de Investigação

■ Qualitativa ■ Quantitativa ■ Mix methods ■ Nenhuma



4.2 Síntese dos artigos revistos

Lipe & Salterio (2000) examinam os efeitos do BSC, concretamente como as medidas incluídas no BSC, tanto as comuns às várias divisões, como as exclusivas a apenas uma afetam a avaliação dos superiores. Para investigar se as medidas comuns dominam as avaliações baseadas no BSC os autores desenvolveram uma experiência onde os alunos de MBA avaliam duas divisões de uma empresa de vestuário. Os resultados indicam que as avaliações tiveram em conta apenas as medidas comuns, o que significa que só as medidas comuns afetam as avaliações dos superiores. Consequentemente, a performance nas medidas únicas a cada divisão não tem efeito na avaliação. Considerando que as medidas comuns são geralmente indicadores *lagging* de carácter financeiro,

estes resultados sugerem que os gestores não prestam a atenção devida aos indicadores *leading*, ou seja medidas de carácter não financeiro.

Na mesma linha de investigação, Lipe & Salterio (2002) continuam a examinar os efeitos que os julgamentos dos gestores desempenham numa organização que utiliza o BSC. Concretamente, se o BSC potencia avaliações de performance consistentes com o reconhecimento de relações entre as medidas de performance de uma perspetiva. Os resultados obtidos indicam que as avaliações de performance são afetadas pela organização das medidas em perspetivas no BSC apenas quando várias medidas de performance da mesma perspetiva estão abaixo da meta. No entanto este efeito não existe quando as medidas de performance estão distribuídas pelas quatro perspetivas do BSC, independentemente de estarem acima ou abaixo da meta definida.

Norreklit (2003) analisa os meios através dos quais o BSC tem recebido atenção por parte de outros autores. A autora questiona se o sucesso do modelo se deve a uma nova e convincente teoria ou se é apenas o resultado de um discurso persuasivo. Através de métodos de análise estilística de texto e teoria da argumentação esta investigação é desenvolvida com base no primeiro capítulo da publicação de Kaplan & Norton (1996) *The Balanced Scorecard*. Os resultados da investigação de Norreklit (2003) concluem que os textos sobre BSC não são tão convincentes quanto persuasivos. A retórica persuasiva é importante na adoção de novas teorias para a gestão. No entanto, se a esta retórica estiver associada uma teoria que contém alguns erros o gestor não a pode utilizar para analisar os problemas na sua empresa, e neste caso não terá o instrumento prometido. Ihe permite controlar e dirigir a sua empresa.

Ittner *et al.* (2003) examinam a relação entre a satisfação com o sistema de medição de performance, a performance económica e duas abordagens gerais para medição estratégica da performance (diversidade de medição e o alinhamento entre a estratégica e os *value drivers*). A investigação teve por base um inquérito conduzido pelos autores em conjunto com o centro de inovação de negócios da Cap Gemini Ernst & Young, a várias empresas americanas de serviços financeiros. Os resultados indicam que as empresas que usam um conjunto abrangente de medidas financeiras e não financeiras têm mais satisfação com o seu sistema de medição de performance do que empresas com estratégias similares e *value drivers*.

Ainda em 2003 Ittner *et al.* examinam qual o peso atribuído a diferentes tipos de medidas de performance para a determinação do bônus com base no BSC de uma empresa de serviços financeiros. Nesta investigação foram desenvolvidas hipóteses sobre a importância atribuída a diferentes tipos de medidas de performance. Os resultados obtidos permitiram concluir que a subjetividade no plano de recompensas baseado no BSC permitia aos superiores reduzir o equilíbrio nas compensações atribuídas ao conceder maior peso às medidas financeiras, incorporar fatores não incluídos no BSC nas avaliações, mudar os critérios de avaliação de período para período, ignorar medidas preditivas da performance financeira futura e incluir medidas que não preveem os resultados desejados. Em síntese, a elevada subjetividade do BSC conduziu a contestações de favoritismo e a critérios incertos na determinação do bônus.

Banker *et al.* (2004) determinam como as avaliações individuais de performance dos gestores de unidades de negócio dependem das medidas de performance alinhadas com a estratégia. Através de um estudo comportamental, foi apresentado a 480 alunos de MBA um estudo de caso de um retalhista de vestuário com várias cadeias de retalho. Os resultados estatísticos indicam que as avaliações de performance são influenciadas pelas medidas de performance estratégicas apenas quando é disponibilizada informação detalhada sobre a estratégia ao avaliador. Os resultados vão de encontro aos obtidos por Lipe & Salterio (2000), onde foi constatado que os avaliadores dependem mais das medidas comuns. No entanto, esta tendência não enfraquece o papel do BSC no reforço da estratégia do negócio, pois os avaliadores dependem também de medidas alinhadas com a estratégia. Desta forma, os avaliadores devem compreender as ligações entre os diferentes elementos da estratégia do negócio para identificar e depender de medidas estratégicas aquando da avaliação da performance.

Libby *et al.* (2004) continuam a investigação efetuada por Lipe & Salterio (2000), neste estudo identificam e testam duas abordagens para reduzir a tendência de utilização das medidas de performance comuns e discriminação de medidas relacionadas com a estratégia, ou seja, de carácter singular. Assim, examinam se o esforço crescente na responsabilização e/ou a qualidade percebida das medidas incluídas no BSC aumentam a utilização de medidas de performance únicas. Os resultados obtidos sugerem que estes dois fatores aumentam a utilização de medidas de performance singulares no processo de avaliação da performance. De forma a prosseguir o trabalho

desenvolvido por Lipe & Salterio (2000) foi utilizado pelos autores o mesmo caso experimental, com a particularidade de ser examinado o cenário onde as medidas comuns favorecem uma divisão e as medidas únicas favorecem uma outra divisão. Em suma, os resultados indicam que a gestão sénior deve requerer aos gestores divisionais uma justificação para as avaliações de performance, quando utiliza o BSC contendo tanto medidas comuns como únicas.

Chenhall (2005) descreve a natureza dos sistemas de medição de performance em duas componentes. A primeira, de aspeto genérico, envolve a informação que explica as relações causa-efeito entre operações/estratégia e os objetivos, e uma segunda que engloba os vários aspetos da cadeia de valor, incluindo fornecedores e clientes. Ambas as abordagens são uma característica chave da informação. Através de um questionário a gestores seniores de 200 empresas industriais Australianas, os autores concluíram que as empresas estavam a atingir altos níveis de informação integrativa através das medidas de performance, independentemente do uso de BSC. Os resultados obtidos sugerem que a aplicação do BSC não garante que este irá fornecer informação integrativa, aliás alguns BSCs podem não estar desenhados para tal, limitados apenas a fornecer informação sobre um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras.

Wong-On-Wing *et al.* (2007) hipotetizam que os indivíduos na gestão de topo não têm em conta a eficácia da estratégia a menos que sejam obrigados a tal. Em contraste com esta hipótese, os gestores de loja consideram automaticamente a qualidade da estratégia mesmo que não estejam prontos para tal. Os resultados obtidos, através de um questionário conduzido a 68 alunos de MBA, têm implicações no estudo das tendências de avaliação no BSC, bem como em outros sistemas de medição de performance. Os autores examinam a eficácia de um mecanismo que reduz a tendência de avaliação dos gestores de topo e portanto, irá diminuir o desacordo entre avaliações dos gestores de topo e de loja. Este procedimento pretende aumentar a consciência do avaliador para a qualidade da estratégia definida pela gestão de topo que influencia a performance divisional. Tal como foi hipotetizado, a gestão de topo avalia pior a performance divisional do que os gestores de loja, estes resultados são consistentes com a evidência de desacordo nas avaliações do BSC entre a gestão de topo e a gestão divisional. Adicionalmente, os resultados sugerem que as características únicas do BSC não reduzem necessariamente a tendência para a atenção seletiva que, presumivelmente, resulta no conflito entre a gestão de topo e a gestão divisional. Os resultados obtidos são

importantes na tentativa de tentar entender as razões possíveis do conflito e tensões similares às observadas noutros estudos, como é o caso da investigação de Ittner (2003a) mencionada acima.

Malina *et al.* (2007) reporta a evolução de uma investigação sobre as propriedades das relações causa-efeito num sistema de medição de performance. Foi conduzida uma pesquisa exaustiva que revelou que um sistema de medição de performance reflete a função de produção da empresa, e que as relações causa-efeito entre as medidas de performance conduzem ao controlo e eficiência. Através de uma validação econométrica sobre as propriedades das relações entre as medidas de performance incluídas no BSC foram efetuadas as seguintes perguntas de investigação: as relações do BSC exibidas no mapa estratégico validam as propriedades das relações causa-efeito e se são necessárias relações causa-efeito estatisticamente significativas para um controlo de gestão eficiente. Os resultados obtidos sugerem que as relações entre medidas de performance, fornecidas pelos utilizadores do BSC, não são relações causa-efeito. As crenças dos gestores sobre as relações entre as medidas apoiam o clima de controlo da organização e motivam o desenho e uso continuado do BSC. Adicionalmente, os resultados mostram que as relações causa-efeito, estatisticamente válidas, podem não ser necessárias para atingir a eficiência desejada no controlo de gestão. Em síntese, esta investigação indica que a validação das relações causa-efeito pode não ser tão relevante nos casos onde o sistema de medição de performance é tido como legítimo e justo. Além disso, os autores defendem que a validação do sistema de medição de performance deve ser rejeitada quando não existe evidência estatística sobre as relações causa-efeito. Concluindo, os autores determinam que o BSC serve como controlador através das perceções de justiça e legitimidade, que consequentemente cria motivação e suporta a conformidade.

Budde (2007) analisa potenciais efeitos económicos de dois aspetos: o primeiro analisa as consequências indesejadas que resultam na ligação de medidas, como por exemplo a ligação entre a compensação individual e as medidas do BSC e em segundo lugar, se a avaliação subjetiva da performance pode mitigar essas consequências. É estabelecida uma definição formal do equilíbrio do BSC, por sua vez esta definição é comparada com a propriedade de congruência. Adicionalmente, o autor investiga se a incongruência das medidas de performance pode ser compensada ao usar uma avaliação de performance subjetiva. Os resultados demonstram que o equilíbrio do BSC é condição suficiente para a congruência entre as medidas de performance, no

entanto a avaliação de performance subjetiva nem sempre é credível para ultrapassar a incongruência entre medidas. O autor concluiu que a determinação de uma fórmula para a atribuição de incentivos pode ser eficaz, ao atribuir incentivos sem distorções, desde que as medidas de performance alcancem as características proposta no modelo inicial, ao contrário do que é defendido por Kaplan & Norton.

Cardinaels & Van Veen-Dirks (2010) examinam como as variações entre os sistemas de medição de performance adotados (BSC *versus scorecard* não formatado) e, conseqüentemente, as medidas apresentadas afetam a avaliação de performance, consoante o peso atribuído às medidas financeiras e não-financeiras. Esta investigação apresenta particular relevância pois existe pouca literatura sobre a forma como os formatos dos sistemas de medição de performance afetam a avaliação. Os resultados obtidos sugerem que a utilização do BSC apenas aumenta o peso atribuído às medidas financeiras, não afetando a relevância atribuída às medidas não-financeiras. No entanto, diferentes formatos de apresentação podem produzir outras estratégias de processamento, metas de performance definidas no BSC podem direcionar as atenções do avaliador para outras categorias não-financeiras. Desta forma, é provado que os formatos do *scorecard* têm impacto na forma como os avaliadores assimilam as medidas de performance, assim as organizações devem ser cuidadosas na forma como apresentam as medidas de performance. Em suma, os investigadores concluem que os utilizadores do BSC, comparativamente a outros sistemas de medição de performance, atribuem maior peso à categoria com a performance mais consistente, independentemente de esta ser boa ou má, financeira ou não-financeira.

Knechel *et al.* (2010) examinam o efeito conjunto que a análise estratégica e o *benchmarking* das medidas de performance desempenham no julgamento do auditor aquando da determinação do risco de auditoria. A relação entre a auditoria e os sistemas de medição de performance manifesta-se na identificação por parte do auditor dos riscos de negócio associados, de forma a determinar o risco de auditoria. O *benchmarking* pode auxiliar o auditor a incorporar, nos seus julgamentos sobre o risco de auditoria, as implicações de um conjunto de medidas. Os resultados obtidos indicam que os auditores podem incorporar mais informação na sua análise ao risco de auditoria dadas as medidas de performance de um dado *benchmark* comuns a várias unidades de negócio. Além disso, as análises de risco incorporam um conjunto de informação disponível mais amplo quando os

auditores têm disponível uma análise estratégica, independentemente do tipo de medidas de performance e *benchmarks* disponíveis.

Taylor (2010) investiga o efeito que o envolvimento na seleção da estratégia desempenha na avaliação da mesma, bem como as características da implementação do *scorecard* que possam mitigar o impacto do envolvimento na seleção da estratégia. Através de um estudo comportamental o autor examina se os gestores envolvidos na seleção da estratégia vão sucumbir a certas tendências quando utilizam o BSC para avaliar o sucesso de uma iniciativa. Os resultados obtidos permitem concluir que os gestores não envolvidos na seleção de iniciativas têm maior probabilidade de recomendar o abandono de iniciativas de toda a empresa, mantendo constante a performance das iniciativas. Adicionalmente, foi constatado que o enquadramento do BSC como uma cadeia causal e o envolvimento dos gestores na seleção de medidas de performance mitiga os efeitos das tendências referentes ao envolvimento dos gestores na seleção das iniciativas estratégicas. Em suma, o autor conclui que o envolvimento dos gestores na seleção de iniciativas estratégicas irá enfatizar os efeitos diretos que as mesmas têm nos indicadores de performance.

Qu & Cooper (2011) examinam a interação entre consultores e clientes na promoção da inovação na Contabilidade de Gestão, com particular foco no desenvolvimento de indicadores do BSC e como os consultores e clientes tentam influenciar o projeto de forma a perseguir os seus interesses. A resistência do cliente ao BSC proposto permitiu aos autores não só examinar como as características dos meios de comunicação são materializadas por diferentes meios mas também realçar a capacidade dos diferentes meios em produzir, capturar, proteger e refutar reivindicações de conhecimentos. Através de um estudo caso numa consultora Canadiana foi ilustrado como os meios de comunicação entre consultor e cliente foram mobilizados para mediar discussões sobre o desenvolvimento do BSC. Os resultados obtidos permitiram aos autores concluir que o projeto do BSC foi possível devido à especificação, acumulação e negociação dos vários formatos de comunicação, como apresentações *PowerPoint* e matrizes.

Ding & Beaulieu (2011) testam a complexidade do BSC e se esta o torna vulnerável a tendências congruentes, bem como se estas tendências são influenciadas por incentivos financeiros. O estado de espírito tem impacto no comportamento dos decisores, que podem ser afetados por notícias

sobre o estado da economia entre outras, e conseqüentemente afetar a avaliação de performance individual. Através de um estudo comportamental foram estabelecidas duas experiências, onde existiam prêmios monetários afetos à avaliação de performance. Os participantes deste estudo fizeram avaliações de performance subjetivas e os resultados obtidos sugerem que os participantes influenciados com positivismo e boas notícias atribuíram notas mais elevadas, na ausência de incentivos financeiros. Ao adicionar incentivos financeiros à experiência, os participantes eliminaram tendências comportamentais. O presente estudo reflete a estrutura complexa do BSC na capacidade cognitiva dos indivíduos. Na primeira experiência é estabelecido que as decisões influenciadas pelo estado de espírito são um fenômeno credível na aplicação do BSC. Já na segunda experiência é provado que os incentivos financeiros eliminam essa influência apenas se o BSC for simplificado, integrando oito medidas mas mantendo as quatro perspectivas. O que significa que o aspecto crítico da informação é fundamental para a capacidade de processamento dos indivíduos.

Chen & Humphreys (2012) investigam o papel do BSC na facilitação do processo de avaliação da estratégia. Os autores examinam os efeitos deste enquadramento na capacidade dos gestores em interpretar e utilizar informação externa ao ambiente de negócio. Este estudo pretende investigar se o BSC consegue influenciar a forma como os gestores interpretam a informação externa e como a utilizam na avaliação da estratégia. Foram conduzidas duas experiências onde foi testado se a apresentação dos objetivos estratégicos num mapa estratégico e a categorização das medidas de performance em perspectivas potencia as capacidades dos gestores em julgar a relevância da informação externa, bem como avaliar a adequação da estratégia existente. Os resultados alcançados sugerem que a apresentação dos objetivos estratégicos num mapa estratégico potencia as capacidades dos gestores mencionadas acima. No entanto a categorização das medidas de performance em perspectivas apenas potencia a avaliação sobre o ajuste da estratégia, não afetando a capacidade de interpretação de informação externa. Em suma, a representação do mapa estratégico potencia as capacidades dos gestores pois representa explicitamente as ligações causais entre os objetivos estratégicos.

Cooper & Ezzamel (2013) examinam o papel dos sistemas de controlo de gestão, em particular sistemas de medição de performance como o BSC, e dos indicadores de performance num contexto multinacional. Os autores investigam como os sistemas de medição de performance são traduzidos

e customizados em unidades de negócio no Reino Unido e na China. Desta forma, os autores examinam como uma organização articula a sua conexão com a globalização, através de relatório anuais, discursos de executivos e outros meios de comunicação, bem como material de entrevistas. Ao investigar a conexão entre o texto e os comportamentos, os autores não esperavam que a performance organizacional estivesse presente de forma assídua nos discursos da gestão, no entanto, os gestores têm interesse em tornar o seu discurso prático e demonstrar a ligação entre os seus discursos e a performance da organização. O BSC assume-se como uma ferramenta que operacionaliza os discursos da gestão, objetivos, missões valores e estratégias, por estas razões pode ser visto como uma tecnologia de contabilidade que fornece um conjunto de programas e tecnologias que traduzem discursos em procedimentos.

Busco & Quattrone (2015) investigam como incompletude do BSC atinge os seus utilizadores devido ao trabalho organizado que o modelo estimula. Os autores exploram através da implementação do BSC numa empresa petrolífera no Médio Oriente, como diagramas visuais, tais como árvores hierárquicas e mapas estratégicos geram o trabalho organizado e permitem ao modelo suportar várias funções dentro da organização. Neste estudo foi construída uma estrutura teórica que articula o poder dos diagramas visuais, esta explica como o BSC ordena e classifica, além de que permite entender como interesses diferentes e opostos podem ser acomodados na mesma visualização. A estrutura é constituída por quatro principais características, observar o BSC como espaço de performance visual permitiu explicar as formas que o modelo oferece aos seus utilizadores, estes têm espaço para praticar a sua estratégia, construir narrativas lógicas entre objetivos estratégicos e KPIs. Em síntese, os autores ilustraram como o BSC envolve os seus utilizadores para a organização do trabalho, fá-lo através da sua incompletude e não através da capacidade de interligação das medidas financeiras e não-financeiras à estratégia.

Chen *et al.* (2016) investigam o papel que a atenção visual desempenha nas decisões da gestão durante a avaliação da performance do BSC. Este estudo pretende contribuir para a literatura existente de forma a entender o impacto que a atenção visual tem nos julgamentos e processos de tomada de decisão. Através da ferramenta *Locarna eye-tracker* foi determinado o tempo gasto pelos gestores ao olharem para as pistas visuais. Os resultados obtidos permitiram aos autores concluir que os gestores que olham com mais frequência para medidas de performance relacionadas

com a estratégia tem maior probabilidade de tomar decisões consistentes com os objetivos estratégicos. Adicionalmente, os autores confirmaram que quando os gestores estão cientes da estratégia focam-se em medidas de performance relacionadas com a mesma. Esta investigação permite concluir que a perceção de medidas de performance relacionadas com a estratégia é mais importante para a tomada de decisão do que a apresentação das mesmas.

Cheng *et al.* (2016) examinam o impacto que dois mapas estratégicos e o intervalo de tempo entre a causa e o efeito têm na determinação da alocação de recursos em vários períodos, considerando a existência de atrasos de tempo num ambiente dinâmico. Através do desenvolvimento de uma simulação, não linear, que inclui atrasos de tempo e alterações de *feedback*, de forma a replicar o ambiente dinâmico de negócios onde os gestores operam. Os resultados obtidos sugerem que apresentar um conjunto de objetivos estratégicos, ligados casualmente, independentemente da existência de atrasos de tempo, beneficia o lucro gerado a longo prazo por contrapartida de um conjunto de objetivos estratégicos sem ligação causal.

4.3 Conhecimento adquirido dos estudos revistos e oportunidades de investigação

Apesar de serem reconhecidas muitas vantagens ao BSC a literatura existente atribui-lhe várias críticas. Aliás, alguns dos artigos revistos (Norreklit, 2003; Wong-On-Wing, Li & Yang, 2007; Busco & Quatronne, 2015) criticam as relações causa-efeito entre as quatro perspetivas do BSC e questionam a validade do sistema enquanto ferramenta de gestão estratégica. Além do mais, estes estudos referem-se também à dificuldade em identificar os *trade-offs* entre as perspetivas, e portanto atribuem a funcionalidade do BSC meramente às características retóricas do modelo.

De forma a contornar as críticas atribuídas ao modelo, Kaplan e Norton alargaram o conceito do BSC, tornando-o numa ferramenta de gestão estratégica que facilita a comunicação da mesma a toda a organização. Apesar da nova abordagem Kaplan e Norton continuam a reforçar a utilização de medidas de performance financeiras e não financeiras para o alinhamento eficaz da informação e comunicação da estratégia em toda a organização (Hoque, 2014).

A discussão em torno do BSC evidencia que os estudos recentes sobre o modelo adicionaram conteúdo ao debate entre as vantagens e críticas do BSC. Como referido, foram várias as críticas

apontadas ao BSC, estas limitações podem tornar-se em oportunidades de investigação e assim contribuir para a literatura existente. Através dos estudos revistos foram identificadas as principais sugestões para pesquisa futura, apresentadas de seguida.

Um dos aspetos pertinentes levantado por Hoque (2014) está relacionado com a geografia dos estudos publicados sobre BSC. Em 2014, os resultados de Hoque indicavam que a maioria dos estudos resulta de investigações em países desenvolvidos, o autor defendia a importância em determinar as variações internacionais no desenho e utilização do BSC. Em 2017, esta limitação continua presente na literatura do BSC, existem poucos estudos em nações emergentes e continua a ser necessário estudar a implementação do BSC e quais os motivos para a sua utilização. Neste sentido, importa perceber também o papel que os vários atores desempenham na implementação do BSC, como consultores, agências governamentais, investidores, analistas, instituições financeiras, clientes, fornecedores e académicos.

A relação entre o BSC e as avaliações de performance individuais e consequentemente os esquemas de incentivos a atribuição de prémios é um dos assuntos mais pertinentes da literatura sobre BSC. No entanto existe pouca informação sobre como as medidas de performance do BSC podem ser utilizadas na atribuição de incentivos (Hoque, 2014). Vários estudos experimentais (Lipe & Salterio, 2000, 2002; Libby *et al.*, 2004; Banker *et al.*, 2004; Cheng & Humphreys, 2012) indicaram as consequências de decisões subjetivas na utilização de medidas de performance do BSC. O comportamento humano apresenta tendência para a subjetividade o que associada à avaliação de performance pode causar conflitos e tensões, desta forma será interessante examinar se a integração de elementos motivacionais no desenho do BSC influencia a sua eficácia. Adicionalmente, Wong-On-Wing *et al.* (2007) tenta encontrar possíveis razões para os conflitos e tensões observados por Ittner *et al.* (2003). No entanto apenas são examinadas as tendências comportamentais identificadas por Lipe e Salterio (2000, 2002), será benéfico perceber se existem outras fontes para estas tendências comportamentais que possam ter impacto nas avaliações de performance e causar discórdia.

O excesso de informação contido em alguns BSC apresenta várias consequências, Lipe e Salterio (2000, 2002), Ittner *et al.* (2003) e Banker *et al.* (2004) apresentam várias limitações ao BSC e

todas têm a mesma origem. O desenho complexo do BSC e a sobrecarga de informação exigem um esforço cognitivo e de processamento da informação por parte dos autores, essas consequências devem ser consideradas. Será interessante explorar formas que possam resolver a sobrecarga de informação associada às aplicações do BSC. Apesar do excesso de informação sobrecarregar os utilizadores do BSC a falta de informação também pode influenciar as decisões dos gestores. Tayler (2010) examina o efeito que a seleção de iniciativas estratégicas e medidas de performance por um gestor tem na sua avaliação das mesmas. Isto porque existirá uma tendência em valorizar as avaliações de iniciativas criadas pelo mesmo gestor que as avalia. No entanto, Tayler (2010) indica que será interessante perceber se o mesmo efeito se mantém quando é fornecida mais informação sobre a iniciativa estratégica ou medida de performance em questão.

Como já referido anteriormente, o mapa estratégico e as relações causais estão na origem de muitas críticas atribuídas ao BSC. De acordo com *Ittner et al.* (2003) as empresas não validam as relações causa-efeito que constam do mapa estratégico, e a pesquisa de *Malina et al.* (2007) sugere que as ligações causais e o mapa estratégico não traduzem precisamente o modelo de negócio. Desta forma, *Humphreys et al.* (2016) criaram uma experiência num ambiente dinâmico, incluindo atrasos de tempo, para examinar o efeito que as ligações causais e os objetivos estratégicos têm nos resultados de longo prazo. O autor sugere que as condições da experiência sejam replicadas de forma a analisar o efeito que a apresentação dos elementos do mapa estratégico tem nos resultados de uma organização.

As várias aplicações do BSC suscitam grande interesse por parte da comunidade científica, *Cardinaels e van Veen-Dirks* (2010) examinam como as variações nos formatos do *scorecard* e a apresentação das medidas de performance tem impacto no peso atribuído às medidas financeiras e não financeiras por parte dos avaliadores de performance. Apesar de *Kaplan e Norton* insistirem na utilização de medidas não financeiras e no equilíbrio destas com medidas financeiras, aquando da avaliação da performance o equilíbrio desejado deixa de existir. Desta forma, prosseguindo as investigações de *Lipe e Salterio* (2000) e *Banket et al.* (2004) será interessante explorar se as medidas únicas não financeiras são mais facilmente ignoradas do que as medidas únicas financeiras, no contexto do BSC, isto porque os avaliadores de performance tendem a focar-se nas medidas financeiras quando estas estão organizadas no formato do BSC.

5. CONCLUSÕES

5.1 Conclusões

O objetivo principal deste estudo centrou-se na determinação do estado de investigação sobre BSC, de forma a identificar temas pertinentes relacionados com o modelo. Por um lado, foram identificados quais os aspetos críticos e mais investigados, relacionados com BSC, onde existe um maior interesse por parte da comunidade científica. De uma outra perspetiva foram identificados temas poucos investigados onde existem vastas oportunidades de investigação sobre aspetos pouco explorados mas fundamentais para a literatura sobre BSC.

Para que os objetivos definidos fossem atingidos foram revistos 21 artigos científicos de 4 revistas do *accounting* para um período de 20 anos (1997-2016). Os estudos foram classificados de acordo com o ano de publicação, a localização geográfica, o tema abordado, o número de autores, a metodologia de investigação e o método de recolha de dados, assim foi possível fazer uma análise breve e geral dos estudos publicados durante o período definido.

Observou-se que o número de artigos publicados sobre BSC aumentou consideravelmente entre 2002 e 2016, isto porque até 2001 o modelo era recente e encontrava-se pouco disseminado. Através das constantes publicações de Kaplan e Norton o BSC tornou-se cada vez mais popular despertando o interesse da comunidade científica. Os resultados obtidos permitem confirmar que os Estados Unidos da América são o país que mais contribuiu para a literatura sobre BSC, seguido do Canadá. Em contornos gerais, os resultados indicam que o continente Americano representa mais de metade dos estudos publicados no período analisado, apenas com o contributo destes dois países. Apesar deste contributo ser bastante notório, os resultados vão de encontro ao esperado, visto que o BSC é um modelo americano desenvolvido em empresas americanas, e portanto essa influência tem impacto na comunidade científica. Adicionalmente, os resultados deste estudo sugerem que a maioria dos artigos publicados resulta de colaborações entre autores e que o tópico mais analisado é a utilização e aplicação do BSC. Visto que o BSC se apresenta como uma ferramenta bastante abrangente capaz de incluir vários aspetos relacionados com a performance da organização, como mapas e diagramas visuais, este tema representa o interesse da comunidade científica no desenvolvimento de novas aplicações para o BSC. Os resultados obtidos expõem um

aspecto curioso, a constante utilização da experimentação como método de investigação dos estudos revistos. Os estudos comportamentais têm como principal objetivo examinar as reações, decisões, tendências e outros padrões de comportamento dos indivíduos sujeitos às experiências. Os artigos que empregam este método de investigação examinam frequentemente os comportamentos dos gestores nas avaliações de performance, como a subjetividade ou padrões comportamentais aquando da existência de incentivos. O facto dos estudos comportamentais serem cada vez mais comuns revela o interesse crescente no estudo do comportamento humano e o impacto que este tem na performance da organização.

A revisão aos estudos seleccionados permitiu também analisar as lacunas presentes na investigação do BSC. Uma das principais limitações identificada na investigação do BSC é o escasso número de estudos em economias emergentes. Existem diversas investigações sobre o BSC, aliás é um dos principais temas na Contabilidade de Gestão e Controlo de Gestão, no entanto, a maioria está centrada em países desenvolvidos, como os Estados Unidos da América. Assim, será importante estudar a aplicação do BSC em economias menos desenvolvidas e entender qual o motivo que conduz à implementação do BSC.

A utilização do BSC na avaliação individual da performance tem gerado vária discussão entre a comunidade científica, pois existe interesse em perceber como incluir as medidas de performance na avaliação individual e na atribuição de incentivos, sem gerar conflitos e discórdia.

O desenho complexo do BSC e a quantidade de medidas de performance implicam por vezes uma sobrecarga de informação para os utilizadores do BSC, essa tem sido uma das principais limitações apontadas ao modelo. A investigação de formas que possam minimizar o impacto da sobrecarga de informação podem contribuir para a literatura do BSC, pois irão facilitar a adoção, implementação e utilização do modelo.

Após o estudo de Lipe e Salterio (2000) e Banker *et al.* (2004) será interessante prosseguir estas investigações e estudar a importância das medidas não financeiras únicas face às medidas financeiras únicas e perceber qual o nível de importância atribuído, no contexto do BSC, pois em

investigações anteriores concluiu-se que as medidas financeiras tem maior peso na avaliação de performance.

5.2 Limitações e Sugestões de pesquisa futura

Apesar do contributo efetuado para a literatura e investigação sobre BSC, o presente estudo apresenta limitações que devem ser tidas em conta aquando da sua análise e leitura. De forma a restringir este estudo a publicações altamente reconhecidas na comunidade científica, foram seleccionadas apenas as revistas científicas de *accounting* presentes no *ranking* do FT. Este critério limitou, de certa forma, a amostra apresentada, pois apenas existem seis revistas de *accounting* presentes. Assim, será interessante replicar o presente estudo alterando o critério a partir do qual é construída a amostra, ou seja utilizando outro *ranking* que não o do FT.

O BSC foi construído originalmente como uma ferramenta de medição de performance, fortemente ligada à Contabilidade de Gestão e Controlo de Gestão. No entanto este conceito evoluiu para uma estrutura de planeamento e execução da estratégia tornando-se num sistema de gestão estratégica. Neste sentido, a não inclusão de estudos publicados em revistas científicas da gestão representa uma limitação, uma vez que apenas são revistos estudos com uma perspetiva contabilística. Deste modo, para pesquisa futura será interessante alargar esta investigação a revistas da gestão tal como feito por Hoque (2014).

Por fim, é importante salientar que a base de dados deste estudo foi elaborada manualmente e portanto está sujeita à subjetividade de quem classificou e categorizou os estudos revistos por tópico analisado, método e metodologia de investigação. Os critérios adotados para a classificação da nacionalidade do estudo são também subjetivos e podem originar enviesamento dos resultados obtidos, isto porque para determinar a nacionalidade do estudo foi utilizada a nacionalidade da universidade onde está associado o primeiro autor mencionado. Este critério foi adotado de forma a simplificar a classificação mas ignora o facto de o mesmo artigo ser escrito por autores de nacionalidades diferentes.

Até que apareça outra ferramenta que inove a forma como é medida a performance de uma organização e como esta transmite a sua estratégia, o BSC continuará a auxiliar as empresas

oferecendo uma opção valiosa (Hoque, 2014). Por estas razões os investigadores continuaram a ter interesse na exploração de várias questões que ainda se encontram por responder. Este artigo teve como objetivo realizar um ponto de situação sobre a investigação relativa ao BSC, nos últimos 20 anos, e poderá auxiliar a comunidade científica no desenvolvimento de novas ideias.