

BALANCED SCORECARD NO BRASIL: ESTUDO
EMPÍRICO NAS “150 MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ
TRABALHAR”

Deise Menezes de Amorim

Dissertação de Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Maria João Cardoso Vieira Machado, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Contabilidade

Abril 2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido Marcio por estar ao meu lado todos os dias, acompanhar todos os meus passos e me apoiar em todas as decisões que tomo. Por me lembrar que, não importa onde estejamos ou o que fazemos, juntos podemos conquistar todos os nossos objectivos. Por ser tudo para mim, meu companheiro, meu amigo, meu amor.

À minha família e amigos, que sempre tiveram uma palavra de carinho e incentivo em todos os momentos de desafios e de conquistas. Em especial à Marina, por saber um pouco de tudo e não medir esforços em aprender algo novo só para me ajudar.

Aos meus professores, que me deram a base para que eu pudesse desenvolver este trabalho. À Professora Doutora Maria João Machado, cuja sabedoria e inestimável orientação guiou-me em todas as fases desse projecto.

Muito obrigada.

RESUMO

Actualmente as organizações enfrentam um ambiente de alta competitividade onde a sua capacidade de gestão estratégica é a chave para o seu sucesso. Um sistema que integre diversas áreas da empresa, forneça uma visão global do seu desempenho e lhes permita direccionar as suas acções, pode ser o diferencial competitivo da organização. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão estratégica que permite o controlo de gestão e desempenho através de um conjunto de indicadores alinhados à estratégia organizacional. O presente trabalho visa estudar a aplicação do BSC e tem como objectivos: averiguar o grau de conhecimento do *Balanced Scorecard* no grupo das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar divulgado pela Revista Você S/A | Exame brasileira no ano de 2009; determinar a taxa de utilização do sistema nas empresas desse grupo; avaliar a existência ou não de relação entre o nível de alinhamento estratégico de cada empresa e o uso do BSC; testar a teoria que afirma haver relação entre o uso do BSC e a dimensão das organizações. Concluiu-se através das informações recolhidas que a taxa de conhecimento do sistema é alta, o grau de utilização da ferramenta se assemelha ao verificado na teoria e chega quase à metade das empresas participantes. Não foi possível encontrar dados que assegurassem haver relação entre o uso do sistema e o nível de alinhamento estratégico das organizações e não foram obtidas evidências que suportem haver relação entre a dimensão da empresa e o uso do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, sistema de gestão, avaliação de desempenho, medidas de desempenho.

Classificação JEL: M4, M49.

ABSTRACT

Nowadays the organizations are facing a highly competitive environment in which the strategic management's ability will be the key to the company's success. A system that integrates several areas of the companies, provides an overview of performance and enables to direct their actions, may be the competitive advantage of the organization. The Balanced Scorecard (BSC) is a strategic management system that allows management and performance control through a set of indicators aligned to organizational strategy. This paper aims to study the BSC and its objectives are: assess the degree of knowledge of the Balanced Scorecard in the group of 150 Best Companies to Work For published by the Brazilian Você S/A | Exame magazine in 2009; to determine system's adoption rate in the companies of the group; to evaluate whether or not it's association between the level of strategic alignment of each company and the use of the BSC; to test the theory that claims to have a relationship between the use of BSC and organizations' size. It was concluded through the collected information that the system knowledge rate is quite high, the degree of the tool's adoption is similar to the theory and reaches almost half of the participating companies, it was not possible to find data that ensures a relationship between the system usage and level of strategic alignment of the organizations and there was no evidence to support any relation between the firm size and the use of Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, management system, performance evaluation, performance measures.

JEL classification system: M4, M49.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1 Contexto histórico, estratégia e o <i>Balanced Scorecard</i>	2
2.2 Necessidade do <i>Balanced Scorecard</i>	4
2.3 Grau de utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	5
2.4 Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	6
2.5 Perspectivas estratégicas	8
2.5.1 Perspectiva financeira.....	8
2.5.2 Perspectiva dos clientes	9
2.5.3 Perspectiva dos processos internos.....	10
2.5.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento	10
2.5.5 Perspectivas não tradicionais.....	11
2.6 Objectivos e medidas estratégicas	12
2.7 Mapa estratégico e relações de causa e efeito	13
2.8 Benefícios do <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.9 Riscos de implementação e críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.10 <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de avaliação de desempenho e recompensa	19
2.11 <i>Balanced Scorecard</i> em organizações sem fins lucrativos	20
2.12 <i>Tableaux de bord</i> e o <i>Balanced Scorecard</i>	22
3. ESTUDO EMPÍRICO	24
3.1 Questões de estudo	24
3.2 Metodologia de pesquisa, recolha de dados e amostra	26
3.3 Resultados	29
3.3.1 Características dos respondentes	29
3.3.2 Conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i>	34
3.3.3 Utilização do <i>Balanced Scorecard</i>	34

3.3.4	Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> e alinhamento estratégico	39
3.3.5	Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> e dimensão da empresa	40
4.	CONCLUSÃO	42
4.1	Objectivos e resultados	42
4.2	Limitações do estudo	44
4.3	Contributos e sugestões de pesquisa futura	45
5.	BIBLIOGRAFIA	46
6.	ANEXOS	49
	Anexo 1 – “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” – Revista Você S/A Exame (2009).....	49
	Anexo 2 – Inquérito	51
	Anexo 3 – Texto de apresentação - Correio electrónico	54
	Anexo 4: Resultados SPSS – Uso BSC e nota de gestão e estratégia.....	55
	Anexo 5: Resultados SPSS – Uso BSC e dimensão da empresa	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Primeira representação do <i>Balanced Scorecard</i>	7
Figura 2: Segunda representação do <i>Balanced Scorecard</i>	8
Figura 3: Mapa estratégico.....	14
Figura 4: Relações de causa e efeito	15
Figura 5: Gerir estratégia - quatro processos	17
Figura 6: Modelo do <i>Balanced Scorecard</i> em organizações sem fins lucrativos	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Grau de utilização do BSC.....	6
Tabela 2: Exemplos de medidas para as perspectivas estratégicas.....	13
Tabela 3: Outros exemplos de medidas para as perspectivas estratégicas.....	13
Tabela 4: Respondentes por região	30
Tabela 5: Nacionalidade da empresa	31
Tabela 6: Ramo e dimensão da empresa.....	31
Tabela 7: Género e idade dos respondentes	32
Tabela 8: Formação académica e idade dos respondentes.....	32
Tabela 9: Idade média, tempo médio de casa e género.....	33
Tabela 10: Número presenças no <i>ranking</i> e dimensão da empresa	33
Tabela 11: Sistema de controlo de gestão utilizado na empresa.....	34
Tabela 12: Motivos para a não utilização do BSC.....	35
Tabela 13: Tipo de indicadores utilizados e dimensão da empresa.....	35
Tabela 14: Consideração da hipótese de adopção do BSC	36
Tabela 15: Motivos para utilização do BSC	36
Tabela 16: Benefícios associados ao BSC	37
Tabela 17: Utilização de perspectivas não tradicionais do BSC.....	38
Tabela 18: BSC vs nota da gestão e estratégia	39
Tabela 19: Utilização do BSC vs dimensão da empresa	41

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC - *Balanced Scorecard*

EVA - *Economic value Added*

ROI - Retorno sobre Investimento

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações é a procura por ferramentas e sistemas que lhes permitam evoluir através do seu desenvolvimento e assim enfrentar o aumento constante da competitividade. Para isso, as empresas precisam de um sistema de avaliação de desempenho e mensuração que lhes possibilitem uma análise real do negócio e que sirva de base para o desenvolvimento actual e futuro das organizações.

As medidas de desempenho têm passado por muitas mudanças na última década (Juhmani, 2007). Dentre elas: a valoração do capital humano; a gestão organizacional baseada em informações não financeiras; um processo de tomada de decisão que leve em consideração diferentes aspectos da empresa (cultural, clientes, tecnologia, etc.); a procura por um alinhamento entre os objectivos, a visão e a estratégia das organizações.

Kaplan e Norton (1992) criaram um sistema de medidas de desempenho que ficou conhecido internacionalmente como *Balanced Scorecard* (BSC). Os autores acreditavam que os sistemas de desempenho existentes até então, baseados em informações financeiras, estavam tornando-se obsoletos (Kaplan e Norton, 1996b).

A abordagem foi desenvolvida com o objectivo de fornecer aos gestores uma visão rápida e compreensível do negócio através do uso de medidas financeiras e não financeiras, agrupadas em quatro diferentes perspectivas estratégicas (Laitinen, 2006). Um conjunto de objectivos e medidas são definidos de acordo com cada perspectiva estratégica. Todos os objectivos e medidas devem ser alinhados à estratégia da organização numa relação de causa e efeito entre eles, ligando objectivos estratégicos de longo prazo com acções de curto prazo.

O presente trabalho tem como objectivo contribuir para o conhecimento sobre a utilização do *Balanced Scorecard* no Brasil, através do desenvolvimento de um estudo empírico sobre o BSC nas empresas do *ranking* das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” divulgado pela Revista Você S/A | Exame brasileira no ano de 2009. Como objectivos mais específicos podem ser apresentados os seguintes: analisar o grau de conhecimento do BSC nessas empresas; determinar a sua taxa de utilização; estudar a associação entre a utilização do BSC e o nível de alinhamento estratégico das empresas;

verificar se existe evidência que suporte a teoria que afirma haver relação entre o uso do BSC e a dimensão das organizações.

O estudo foi realizado através da aplicação de inquéritos via *internet* durante o período de Junho a Novembro de 2010. Inicialmente foram levantadas as informações das empresas presentes no *ranking* e elaborado o inquérito que seria enviado às mesmas. Posteriormente foi feito um contacto de identificação do respondente, seguido do envio de correios electrónicos com o inquérito e o endereço do *website* da pesquisa. No total foram efectuados três contactos com os potenciais respondentes solicitando a colaboração e participação no estudo.

Os resultados obtidos mostram que são poucos os inquiridos que não conhecem o sistema e a sua taxa de utilização se assemelha às encontradas na literatura. No que diz respeito à associação entre o uso do BSC e o nível de alinhamento estratégico da empresa, os resultados estatísticos revelaram não haver relação entre as duas variáveis estudadas. O mesmo aconteceu relativamente à associação entre a utilização do sistema e a dimensão da empresa, contrariando o reportado por Hoque e James (2000).

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos: o primeiro capítulo apresenta esta introdução. O segundo capítulo está centrado na revisão de literatura sobre o *Balanced Scorecard*. O terceiro capítulo é constituído pelo estudo empírico sobre o *Balanced Scorecard* realizado nas “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” divulgado pela Revista Você S/A | Exame brasileira do ano 2009. No quarto capítulo são apresentadas as conclusões do trabalho, as limitações, os contributos do estudo e sugestões para investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Contexto histórico, estratégia e o *Balanced Scorecard*

Após a revolução industrial, as empresas utilizavam um processo de gestão baseado em retorno financeiro, investimento em estruturas físicas e em quantidade de mão-de-obra (Kaplan e Norton, 1996b). Na actual era da informação, muitas empresas ainda

permanecem presas a esse modelo de controlo considerado inadequado, embora hoje a vantagem competitiva seja obtida através da capacidade da empresa em investir e gerir activos intangíveis.

Para Kaplan e Norton (1996b), as empresas devem levar em consideração outros pontos, como: operar com processos de negócios integrados; estabelecer uma conexão com clientes e fornecedores; segmentar clientes; operar em escala global; investir em inovação e tecnologia; valorizar as capacidades mental, intelectual e criativa dos funcionários, já que antes estes eram valorizados apenas pelas suas habilidades físicas.

Devido à sua crescente importância para as organizações, a estratégia tem sido motivo de estudo por parte de diversos autores. Laitinen (2006) salienta que a estratégia pode ser definida como um conjunto de hipóteses sobre como alocar recursos da empresa, consistente com a intenção de alcançar um objectivo estratégico.

Para Porter (1996), a estratégia e a eficácia operacional são essenciais para uma performance superior, que por sua vez é o objectivo primário de qualquer organização. Este autor define a estratégia como sendo a criação de um posicionamento único e valioso, obtido através do desempenho de um conjunto de actividades seleccionadas de maneira diferenciada dos concorrentes.

Porter (2008) revela as cinco forças competitivas que formam a estratégia: rivalidade entre os concorrentes; potencial de novas entradas; poder negocial dos fornecedores; pressão dos produtos substitutos; poder negocial dos clientes. Porter (2008) complementa ao dizer que compreender estas forças é o ponto inicial para o desenvolvimento da estratégia.

Kaplan e Norton (1996b) salientaram a importância da estratégia e detectaram falhas das organizações na tradução da sua estratégia em acções práticas. Kaplan e Norton (1992) propõem então uma nova ferramenta que pretende estabelecer objectivos e medidas alinhadas à missão e estratégia da organização: o *Balanced Scorecard* (BSC).

Ismail (2007) destaca a posição do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica que promove uma ligação entre o desempenho e a estratégia através do uso de um conjunto de medidas multidimensionais de origem financeira e não financeira. Juhmani (2007) afirma que o BSC é um sistema que permite que a empresa rastreie os seus resultados

financeiros e ao mesmo tempo monitorar a maneira como está a construir as suas capacidades futuras de crescimento e rentabilidade.

Anand *et al.* (2005) destacam a implementação do BSC como uma forma de criar o que os autores chamam de “sensibilidade estratégica” na organização e Norreklit (2000) declara que um dos objectivos chave do sistema é comunicar a estratégia a todas as partes da organização.

2.2 Necessidade do *Balanced Scorecard*

Os novos métodos de gestão estratégica não eliminam a necessidade do fornecimento de informações de origem financeira, mas sim as complementam (Kaplan e Norton, 1996a). Segundo Atkinson e Kaplan (2007), o desempenho financeiro, avaliado através do crescimento dos ganhos e produtividade, representa o retorno que deve ser entregue aos accionistas. Ittner *et al.* (2003) salientam que as medidas de desempenho devem ser alinhadas à estratégia da empresa e que o uso de informações unicamente de origem financeira não permite que os gestores verifiquem se estão a atingir os seus objectivos estratégicos.

Segundo Kaplan e Norton (2000), uma das deficiências dos sistemas de avaliação de desempenho desenvolvidos unicamente com medidas financeiras está no facto dos mesmos não levarem em consideração importantes activos intangíveis, como o capital humano ou uma lista de clientes. A problemática da mensuração destes activos não os torna menos importantes, na medida em que podem ser o diferencial competitivo da organização no mercado em que actua. Kaplan e Norton (2004) destacam que os activos intangíveis são difíceis de imitar por parte dos concorrentes, logo, são uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Kaplan e Norton (1993) afirmam que o BSC pode ser uma ligação entre as medidas de curto prazo (geralmente compostas por medidas financeiras) e as de longo prazo (que levam em consideração outros factores além do financeiro). Permitindo assim o alinhamento dos objectivos estratégicos futuros da organização com as acções de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a).

O BSC utiliza medidas financeiras que nos mostram os resultados das acções realizadas e que são complementadas com medidas operacionais, como a satisfação dos clientes e actividades de inovação que conduzem ao desempenho financeiro a longo prazo (Kaplan e Norton, 1992). Os gestores têm acesso a um conjunto de informações que permitem avaliar o desempenho de diversas áreas e departamentos da empresa de maneira unificada. Após a comunicação da estratégia para todos na empresa, os funcionários estarão aptos a avaliar melhor as suas próprias competências e contribuições para com os objectivos da organização.

2.3 Grau de utilização do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* tem atraído muita atenção internacional (Nørreklit, 2003) e a sua utilização tem sido divulgada em diferentes localizações Geográficas, tal como é apresentado na Tabela 1. Silk (1998) refere que 60% das 1000 empresas que fazem parte da lista divulgada pela *Fortune* usam o BSC.

Kald e Nilsson (2000) realizaram uma investigação num grupo de empresas nórdicas e concluíram que o BSC tinha uma taxa de utilização de 27% e que 61% das demais empresas pesquisadas provavelmente passariam a usá-lo no prazo de dois anos.

Rigby (2001) elaborou um estudo sobre técnicas e ferramentas de gestão em diversos países de diferentes continentes, cujos resultados apresentaram uma taxa de uso do BSC de 44%.

Ittner *et al.* (2003) verificaram que 20% das empresas do sector financeiro dos Estados Unidos implementaram o sistema. No mesmo ano, Speckbacher *et al.* (2003) elaboraram um estudo sobre a implementação do sistema na Alemanha, Áustria e Suíça e concluíram que o BSC foi aplicado em aproximadamente 26% das empresas inqueridas.

Anand *et al.* (2005), ao analisarem o uso do BSC nas empresas Indianas, constataram que 45% das organizações utilizavam a ferramenta.

Atkinson e Kaplan (2007) divulgaram que estudos ao redor do mundo indicam que 60% a 70% das empresas utilizam alguma versão desta abordagem.

Juhmani (2007), após um estudo em Bahrain (Ásia), reportou o uso do sistema por 65% das empresas.

Recentemente, Curado e Manica (2010) elaboraram um estudo sobre o uso de sistemas de controlo de gestão na Ilha da Madeira (Portugal), que revelou uma taxa de utilização do *Balanced Scorecard* de 10%.

Todos estes estudos indicam que o BSC tem sido utilizado por diversas empresas de diversos países e apresenta taxas de utilização variadas.

Tabela 1: Grau de utilização do BSC

Autores	País	Taxa de utilização
Silk (1998)	Estados Unidos	60%
Kald e Nilsson (2000)	Países nórdicos	27%
Rigby (2001)	Global	44%
Speckbacher <i>et al.</i> (2003)	Alemanha, Áustria e Suíça	26%
Ittner <i>et al.</i> (2003)	Estados Unidos	20%
Anand, <i>et al.</i> (2005)	Índia	45%
Juhmani (2007)	Bahrain	65%
Atkinson e Kaplan (2007)	Global	60% a 70%
Curado e Manica (2010)	Portugal	10%

Fonte: Do Autor

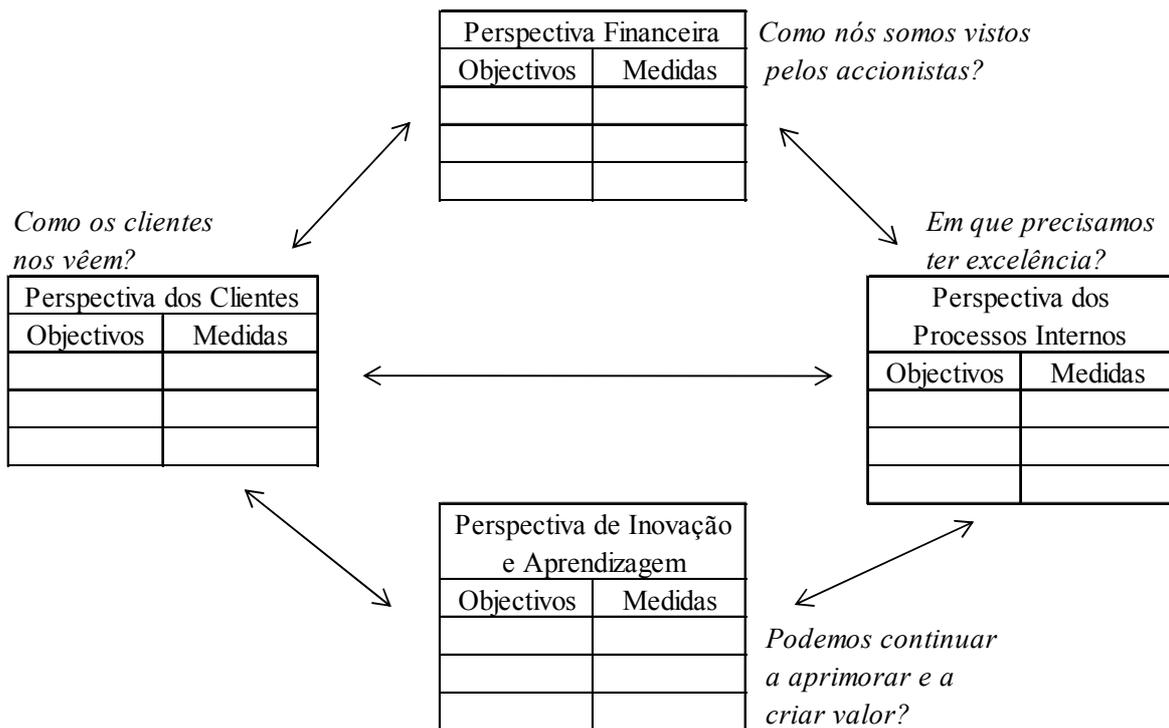
2.4 Evolução do *Balanced Scorecard*

Embora criado inicialmente como um sistema de avaliação de desempenho (Kaplan e Norton, 1992), os criadores do BSC verificaram que as empresas o estavam a aplicar como um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996b). Kaplan e Norton (1993) começaram a visualizar uma evolução do BSC ao afirmarem que este não era apenas um sistema de medidas, mas sim um sistema de gestão para motivar o avanço do desempenho competitivo.

O BSC foi apresentado pela primeira vez em 1992 (Kaplan e Norton, 1992) como sendo um sistema de avaliação de desempenho baseado em quatro perspectivas centradas na estratégia (Figura 1): financeira; clientes; processos internos; inovação e aprendizagem.

Figura 1: Primeira representação do *Balanced Scorecard*

O Balanced Scorecard Conecta Medidas de Performance



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1992)

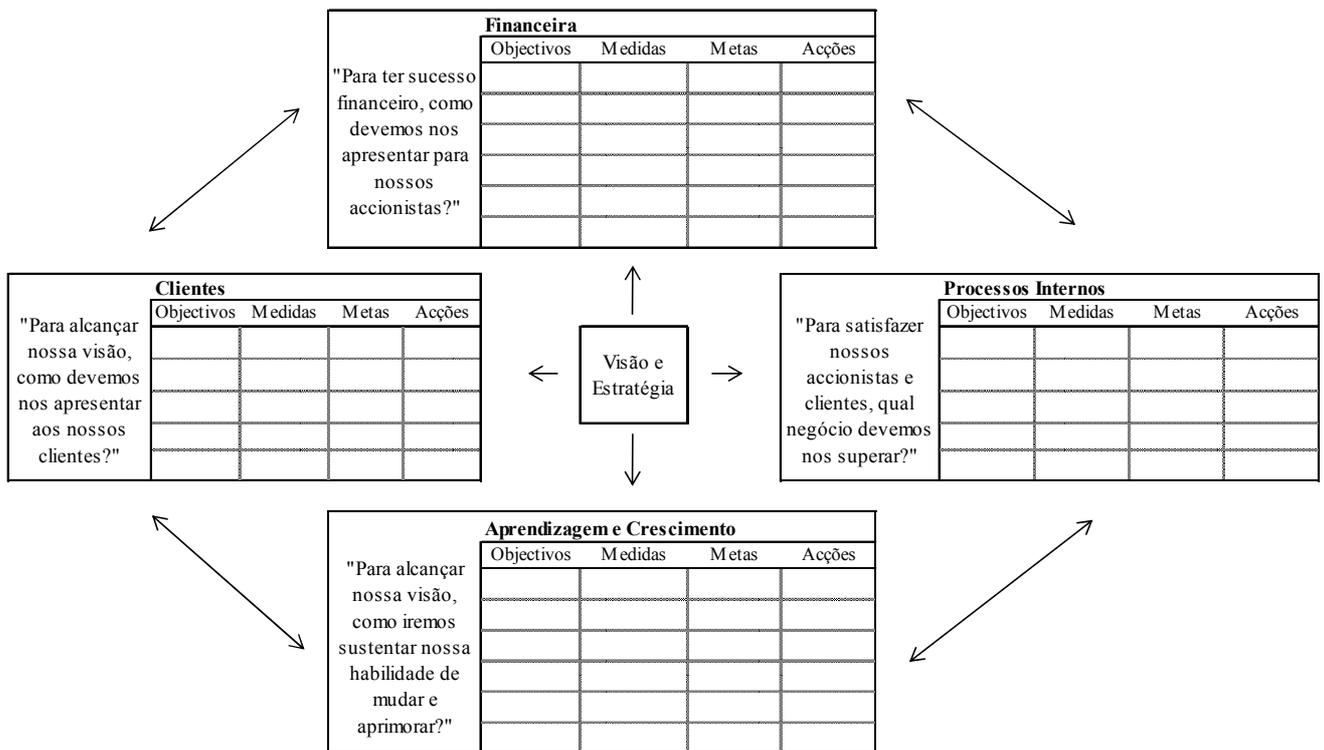
Posteriormente, a última perspectiva passou a ser denominada da aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1996b), como podemos observar na Figura 2. Considerou-se a inovação como sendo algo inerente ao mercado competitivo actual, aplicada continuamente pelas empresas e que faz parte da perspectiva de processos internos.

Kaplan e Norton (1996a) propuseram também o acréscimo de um conjunto de metas e acções a serem desenvolvidas para cada objectivo e medida estratégica do BSC (Figura 2). Após estudarem mais de 100 organizações, constataram que nenhuma delas implementou o BSC pela primeira vez com a intenção de obter um sistema de gestão

estratégica, mas sim como uma ferramenta de medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a).

Figura 2: Segunda representação do *Balanced Scorecard*

Tradução da Visão e Estratégia: Quatro Perspectivas



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

2.5 Perspectivas estratégicas

2.5.1 Perspectiva financeira

As medidas financeiras revelaram-se insuficientes como ferramenta exclusiva para avaliação das empresas por parte de gestores, mas não deixaram de ter a sua importância. Apesar dessas medidas não considerarem factores como qualidade, motivação dos funcionários, satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 1992), têm seu destaque durante a construção do BSC e reflectem, através das suas medidas, os resultados do bom desempenho nas demais perspectivas.

Os objectivos financeiros geralmente estão relacionados a crescimento, rentabilidade e retorno para o accionista (Kaplan e Norton, 1992). A estratégia financeira desenvolve-se através do crescimento dos ganhos e produtividade (Kaplan e Norton, 2000). O crescimento pode ser obtido através do estreitamento da relação com os actuais clientes (Atkinson e Kaplan, 2007). A melhora na produtividade pode ser atingida através da redução de custos directos e indirectos e através do uso eficiente dos activos, reduzindo o capital necessário para manter a estrutura de negócios (Kaplan e Norton, 2000).

2.5.2 Perspectiva dos clientes

O foco desta perspectiva é o de traduzir a estratégia da empresa em objectivos específicos para os clientes chave da empresa. Os objectivos desta perspectiva devem ir de encontro às necessidades dos clientes e devem determinar como a empresa irá se diferenciar das demais do mercado (Atkinson e Kaplan, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1992), os gestores precisam estabelecer medidas que reflectam os factores que realmente importam para os clientes, tais como: tempo; qualidade; desempenho e serviço; custo. Esta perspectiva deve ser desenvolvida sob o ponto de vista da satisfação dos clientes e em como atingir, aumentar e manter esta satisfação. Os produtos oferecidos devem ter a qualidade esperada, estarem alinhados às necessidades dos clientes, terem preços competitivos, serem inovadores e oferecidos no tempo certo.

Para um cliente, o preço pode não ser o factor decisivo no momento da escolha de um produto ou serviço. Esse factor pode ser um serviço de atendimento personalizado ou a diferenciação do produto. Kaplan e Norton (1996b) relatam que alguns clientes querem o mínimo necessário, no tempo certo e a baixo preço; outros procuram produtos com alto valor agregado, mesmo que por um preço mais elevado.

Kaplan e Norton (1996b) e Atkinson e Kaplan (2007) sugerem ainda que a empresa procure identificar os diferentes segmentos do mercado em que pretende actuar e crie os seus objectivos estratégicos de acordo com cada segmento. Desta forma, a empresa

saberá onde deve concentrar os seus esforços, onde investir e como segmentar as suas acções de maneira directa, personalizada e vinculada aos valores de cada cliente.

2.5.3 Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (2000) reforçam que a Perspectiva de Processos Internos representa os meios pelos quais a empresa irá alcançar diferenciação perante os seus clientes e o aperfeiçoamento produtivo para atingir os seus objectivos financeiros.

Para Kaplan e Norton (1992), a empresa precisa estabelecer quais são os processos internos que devem ter excelência, pois eles causam impacto nos serviços e produtos oferecidos aos clientes (satisfação dos clientes, qualidade, produtividade e prazos).

Os objectivos e medidas fundamentais dos processos internos devem ser definidos pela gestão da organização e desdobrados para todos os funcionários. Segundo Kaplan e Norton (1992), a ligação entre as medidas dos gestores e as dos funcionários asseguram que as equipas que estão na base da organização também tenham objectivos alinhados à estratégia. Desta forma, os funcionários percebem como as suas actividades irão contribuir para a missão da organização.

2.5.4 Perspectiva da aprendizagem e crescimento

As competências, tecnologias e cultura da organização compõem esta perspectiva e servem de suporte para que as demais perspectivas sejam alcançadas (Kaplan e Norton, 1996b) e para que os objectivos estratégicos das empresas sejam atingidos (Kaplan e Norton, 2000).

As categorias sugeridas por Kaplan e Norton (1996b) para esta perspectiva são: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação e motivação; comprometimento e alinhamento. Falaremos sobre cada uma destas categorias nos parágrafos a seguir.

Com relação à capacidade dos funcionários, avaliam-se as competências, formação e conhecimentos necessários para que os mesmos possam desenvolver os objectivos estratégicos da organização (Kaplan e Norton, 2004; Atkinson e Kaplan, 2007). Por exemplo, os funcionários que estão próximos aos clientes podem sugerir melhorias que contribuam para o sucesso dos objectivos estabelecidos na perspectiva dos clientes (Kaplan e Norton, 1996b). Portanto, o investimento na formação dos funcionários pode reflectir-se directamente na satisfação dos clientes (Kaplan e Norton, 2004).

Para que os funcionários alcancem os seus objectivos, eles precisam de informações sobre os seus clientes, processos internos e consequências financeiras das suas decisões (Kaplan e Norton, 1996b). Um sistema de informação integrado e de qualidade garante segurança e fiabilidade na gestão da informação, além de facilitar acções de correcção rápidas e efectivas nos casos em que forem detectados problemas.

A informação deve estar disponível de forma correcta e ágil, tanto para os funcionários que trabalham directamente com os clientes, como para os funcionários das operações (Kaplan e Norton, 1996b). Os investimentos em tecnologia devem ser complementados com investimentos em formação (Kaplan e Norton, 2004). Ambos, formação dos funcionários e tecnologia devem ser alinhados à estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o clima organizacional, o oferecimento de programas de formação e o uso de quadros de avisos são aspectos com impacto na motivação e comprometimento dos funcionários.

O alinhamento organizacional é obtido quando os funcionários compartilham de uma mesma visão e percebem como o seu trabalho contribui para a estratégia da empresa. Ao dividir um mesmo propósito, os funcionários compartilham os conhecimentos relevantes à execução da estratégia tanto a nível departamental como global (Kaplan e Norton 1996a).

2.5.5 Perspectivas não tradicionais

Kaplan e Norton (1996b) salientam que a estrutura apresentada para divisão das perspectivas do BSC serve como um modelo para as empresas. Porém, cada empresa

pode adaptar as perspectivas de maneira a reflectir a realidade do seu negócio e as particularidades do sector em que actua.

Para DeBusk *et al.* (2003), o número de perspectivas dependerá da estratégia adoptada, das ameaças competitivas e das condições económicas que a organização enfrenta. Se uma empresa, por exemplo, ressalta na sua missão que tem um cuidado especial com o meio ambiente, ela deve levar em consideração esta singularidade do negócio ao pensar nas suas perspectivas.

Apesar de Kaplan e Norton (1996b) considerarem que os funcionários já estão englobados na perspectiva de aprendizagem e crescimento, Axa e Bjornenak (2005) comentam que algumas empresas criaram uma perspectiva adicional específica para os funcionários. Ittner *et al.* (2003) e Anand *et al.* (2005) destacam ainda outras, como a perspectiva ambiental e a dos fornecedores.

2.6 Objectivos e medidas estratégicas

Estabelecer critérios e criar medidas para as quatro perspectivas pode ser o primeiro grande desafio enfrentado pelos gestores durante o processo de desenvolvimento do BSC. Cada perspectiva deve ter um conjunto de objectivos e medidas derivados da sua estratégia. A Tabela 2 apresenta exemplos de medidas aplicáveis a cada perspectiva propostos por Kaplan e Norton (1996b).

O levantamento das informações necessárias para mensurar determinado objectivo não pode vir de um processo muito complexo. Ismail (2007) cita a importância da qualidade das informações utilizadas, bem como a forma como o sistema de medidas é implementado. Com objectivo de evitar uma sobrecarga de informações, Kaplan e Norton (1992) sugerem que os gestores foquem-se nos pontos críticos e estabeleçam um número limitado de medidas, salientando que raramente as empresas sofrem por terem poucas medidas.

Tabela 2: Exemplos de medidas para as perspectivas estratégicas

<u>Perspectiva</u>	<u>Medidas Genéricas</u>
Financeira	Retorno sobre Investimento (ROI) e EVA (<i>Economic value Added</i>)
Clientes	Satisfação, retenção, mercado, participação contabilística
Processos Internos	Qualidade, tempo de resposta, custo e novos produtos
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade de sistema de informação.

Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

Malina e Selto (2001) ressaltam que medidas de desempenho claras, objectivas e verificáveis estão aparentemente relacionadas com uma comunicação efectiva na organização e destacam outras medidas para as quatro perspectivas, como podemos observar na Tabela 3. Hoque e James (2000) salientam que as necessidades de comunicação interna das empresas são satisfeitas com o BSC.

Tabela 3: Outros exemplos de medidas para as perspectivas estratégicas

<u>Perspectiva</u>	<u>Exemplos de medidas</u>
Financeira	Operações de fluxo de caixa, % de crescimento das vendas.
Clientes	Satisfação dos clientes, participação de mercado.
Processos Internos	Giro de stock, garantias, tempo médio de solução de problemas.
Aprendizagem e Crescimento	Programas de formação, planos de desenvolvimento pessoal.

Fonte: Malina e Selto (2001)

2.7 Mapa estratégico e relações de causa e efeito

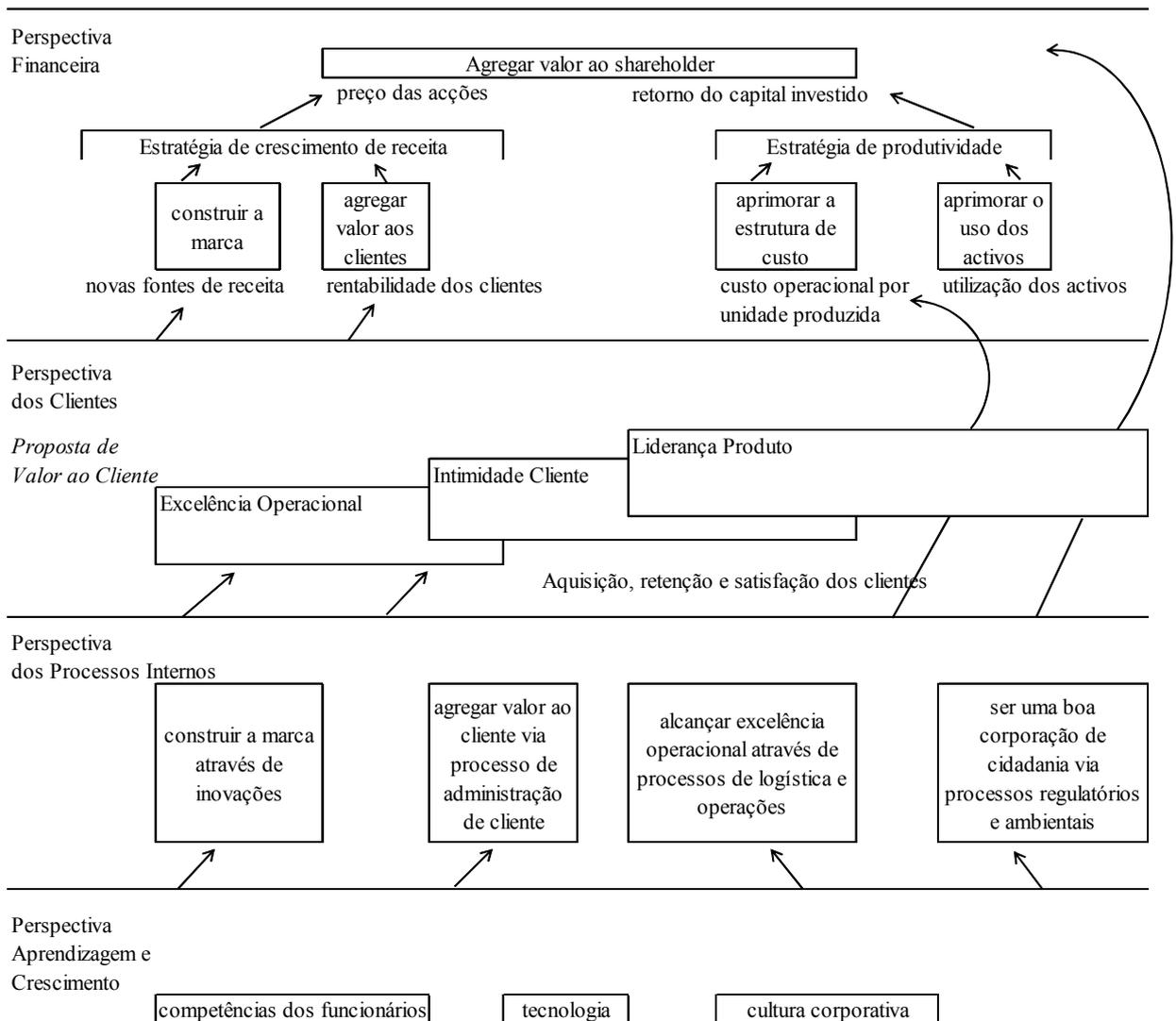
A transmissão da estratégia a todos na empresa é fundamental para o sucesso do BSC, porém a informação pode não chegar de forma adequada. Kaplan e Norton (2000) sugerem a elaboração de um mapa estratégico (Figura 3) no processo de criação do

BSC. Assim, todos os funcionários terão uma clara visão de como seu trabalho está conectado aos objectivos globais da organização.

O mapa estratégico deve ser criado a partir da estratégia da empresa, traçando-se os caminhos que vão levar a organização aos seus objectivos (Kaplan e Norton, 1993). O mapa estratégico é composto por um conjunto de objectivos, metas e acções que representam a missão e a visão da empresa.

Conforme observamos na Figura 3, o mapa estratégico representa de forma centralizada os pontos chave da empresa e permite visualizar as maiores lacunas existentes nas estratégias que estão a ser implantadas (Kaplan e Norton, 2000).

Figura 3: Mapa estratégico



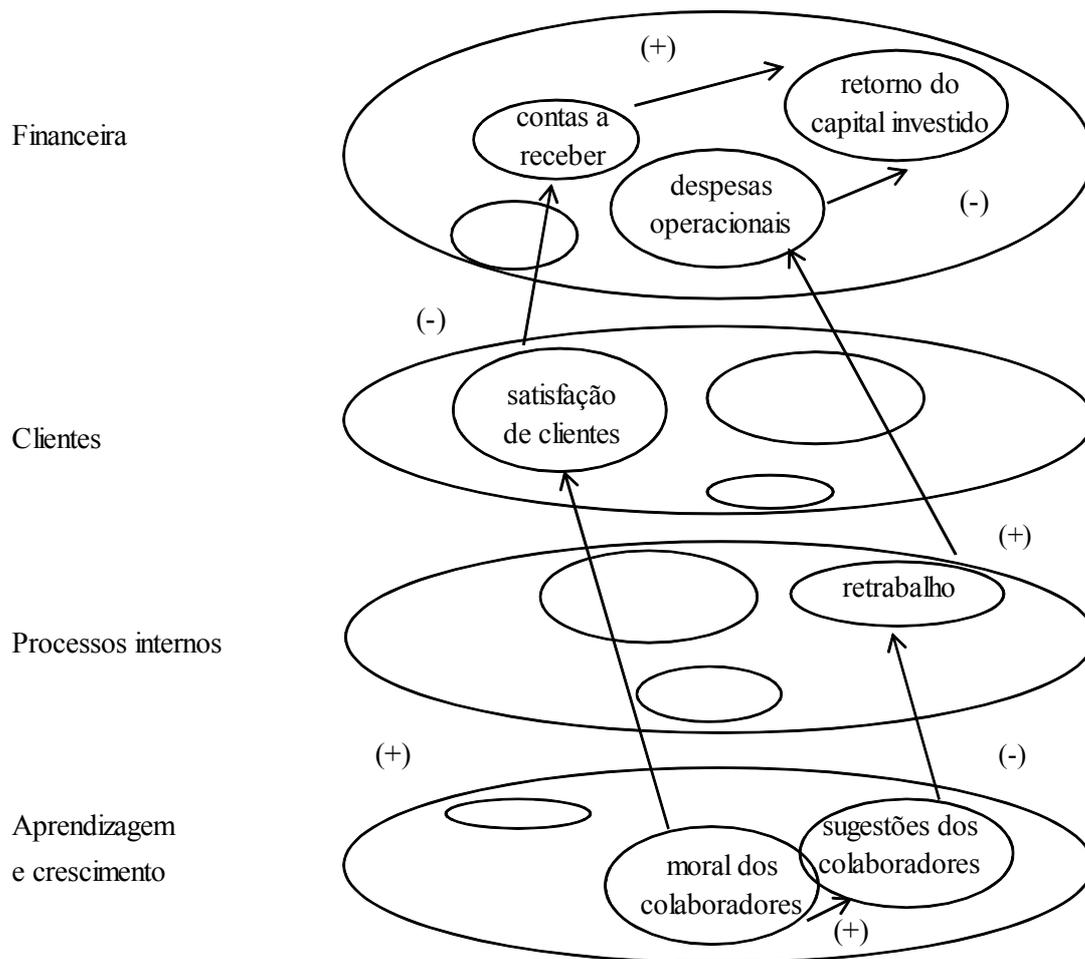
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Todas as informações do mapa devem estar alinhadas e interligadas. Kaplan e Norton (2008) ressaltam que o mapa é uma poderosa ferramenta de visualização das relações de causa e efeito entre as perspectivas. Estas relações (Figura 4) mostram como as quatro diferentes perspectivas estratégicas interagem entre si através das suas medidas estratégicas (Atkinson e Kaplan, 2007). Kaplan e Norton (1996b) destacam que todas as medidas seleccionadas e que compõem o BSC comunicam a estratégia e o negócio da organização.

Speckbacher *et al.* (2003) salientam que as relações de causa e efeito entre os objectivos e perspectivas são o diferencial desta abordagem frente às demais. Atkinson *et al.* (1997) afirmam que as relações de causa e efeito fornecem aos gestores uma base para gerir os seus resultados.

Figura 4: Relações de causa e efeito

Como uma empresa relaciona as medidas das quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

2.8 Benefícios do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1993) ressaltam que o *Balanced Scorecard* fornece aos gestores uma ferramenta que traduz os objectivos estratégicos da organização em um conjunto coerente de medidas de desempenho. Os autores afirmam ainda que o sistema promove um balanço entre medidas internas (como o desenvolvimento de um produto) e externas à organização (como o retorno operacional).

O sistema promove um conjunto de medidas de origem financeira (que fornecem informações de acções já tomadas) e não financeira (que direccionam o futuro do desempenho financeiro). Este grupo de informações dará aos gestores uma visão compreensiva do negócio (Kaplan e Norton, 1992). Da mesma forma, Hoque e James (2000) vêem o BSC como ferramenta que integra medidas de desempenho financeira e não financeira.

Através da elaboração do mapa estratégico, Kaplan e Norton (2000) afirmam que as organizações terão um *framework* que mostrará como a empresa pode transformar as suas acções e recursos (incluindo activos intangíveis) em retorno.

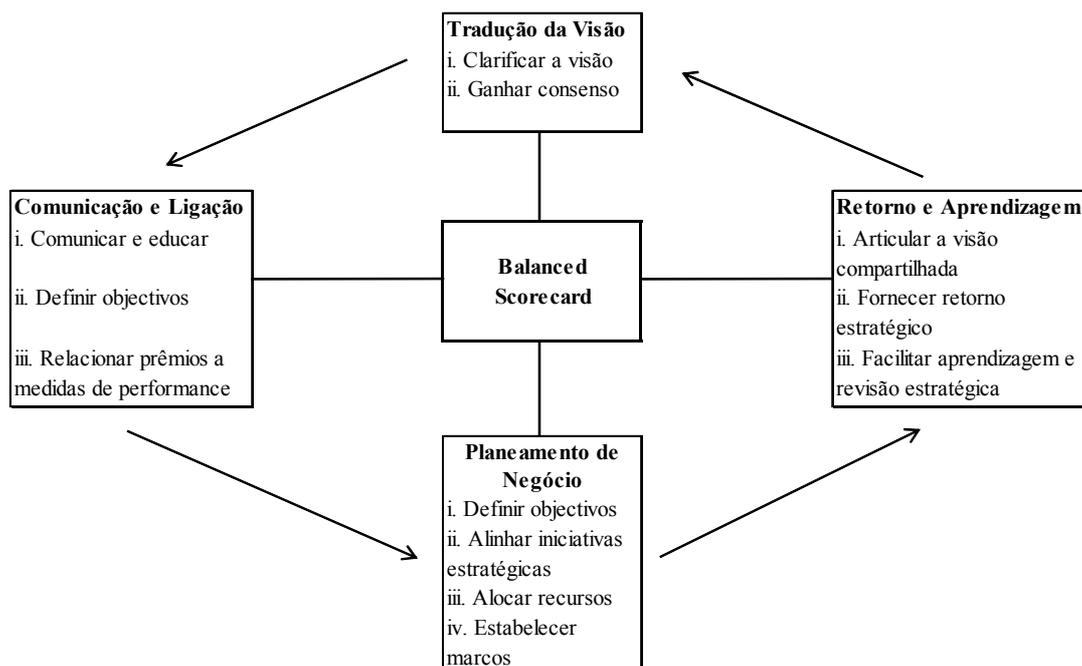
Os criadores do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) destacam mais alguns benefícios que são atribuídos ao sistema, como o facto de os gestores serem capazes de visualizar o desempenho de diversas áreas simultaneamente; analisar se o desenvolvimento de uma área está a ser feito à custa de outra; focar nas medidas que são mais críticas ao negócio.

Adicionalmente, Kaplan e Norton (1996b) revelam os benefícios resultantes da introdução de quatro processos que, individualmente ou combinados, levam à ligação dos objectivos estratégicos de longo prazo com as acções de curto prazo (Figura 5). Cada processo traz diferentes benefícios, como veremos a seguir:

- O primeiro processo está relacionado com a tradução da visão. Contribui para que os gestores criem um consenso da visão e estratégia da organização e traduza-as em um conjunto de objectivos e medidas integradas;

- O segundo processo, o de comunicação e ligação, permite que os gestores comuniquem a estratégia a todos os níveis da empresa e a conectem com os objectivos departamentais e individuais da organização;
- O terceiro processo é dedicado ao planeamento do negócio. Possibilita à organização estabelecer as suas prioridades e dedicar-se apenas às iniciativas que movem a organização em direcção aos seus objectivos estratégicos de longo prazo;
- O quarto processo é o de *feedback* e aprendizagem, que dá às empresas a capacidade da aprendizagem estratégica. Permite, às organizações, avaliar e modificar as suas estratégias de acordo com os resultados obtidos nas diferentes perspectivas.

Figura 5: Gerir a estratégia - quatro processos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Juhmani (2007) constatou que o BSC ajuda as empresas a avaliar a aplicação da sua visão e estratégia, além ser um *framework* que traduz os objectivos estratégicos da organização em um conjunto de medidas de desempenho.

Norreklit (2000) salienta o contributo do sistema relativamente à comunicação organizacional. A autora comenta que o BSC fornece uma imagem mais compreensiva

da empresa e que este facto poderá ser uma forma de mudar a comunicação da estratégia dentro da organização.

Atkinson *et al.* (1997) destacam o BSC como uma sofisticada estrutura de informação que une estratégia, processos e gestão, tornando-o um sistema integrado de planeamento e controlo. O sistema apresenta em um único documento uma série de indicadores que fornecem uma visão completa do desempenho da organização.

Segundo Epstein e Manzoni (1998), as reuniões e discussões de avaliação do desempenho das unidades, a avaliação de novos investimentos e a preparação do plano estratégico conduzem à aprendizagem dentro da empresa.

2.9 Riscos de implementação e críticas ao *Balanced Scorecard*

Atkinson e Kaplan (2007) destacam alguns itens que podem resultar em insucesso no uso do sistema: uso de um número insuficiente de medidas que acabam por não representar a estratégia; o uso de um número muito grande de medidas, que resulta em perda de foco nos pontos críticos; falta de ligação entre os resultados esperados e os processos que levarão a eles.

Segundo Atkinson e Kaplan (2007), quatro falhas são susceptíveis de ocorrer ao se construir este sistema de gestão: falta de comprometimento da gestão; as responsabilidades do *scorecard* não são repassadas aos demais funcionários; o sistema tem uma dimensão muito grande ou é visto como um evento único; o BSC é tratado como um sistema ou projecto de consultoria (Atkinson e Kaplan, 2007).

Atkinson e Kaplan (2007) afirmam ainda que muitas organizações falham ao gastar demasiado tempo à procura de informações que se encaixem nos objectivos da empresa. O BSC não deve ser rígido, o sistema deve começar com algumas medidas e a sua utilização deve ser dinâmica. Os objectivos, medidas e dados podem ser modificados de acordo com a aprendizagem da empresa. O BSC não pode ser implementado como um projecto de sistemas e sim como um projecto de gestão e são os funcionários que devem desenvolvê-lo.

Juhmani (2007) destaca algumas das dificuldades levantadas sobre o uso do BSC. Ele reporta a questão do custo de desenvolvimento e a necessidade da actualização dos funcionários requerida pelo sistema. Dentre as dificuldades encontradas durante a aplicação do BSC, o autor destaca os problemas em determinar quais os clientes que devem focar e as dificuldades em mensurar a satisfação dos mesmos e dos funcionários.

Norreklit (2000; 2003) critica o facto de o BSC ser um sistema criado pelos gestores e que posteriormente é repassado aos demais níveis da organização (sistema *top-down*), sem a participação dos funcionários. Norreklit (2000; 2003) critica ainda as relações de causa e efeito, pois afirma que um bom desempenho na satisfação dos clientes não conduz necessariamente a bons resultados financeiros.

Cavalluzzo e Ittner (2004) reportam que a falta de sistemas de informação altamente desenvolvidos e a necessidade de quantificar os resultados qualitativos são problemas que afectam a utilização do BSC.

Anand *et al.* (2005) reportam a dificuldade em alcançar um equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras no processo de criação e implementação do BSC.

Epstein e Manzoni (1998) reportam quatro tipos de dificuldades que poderão ser encontradas pelas empresas ao implementar esta abordagem: problemas em articular uma estratégia clara e compartilhada por parte dos gestores; necessidade de dedicar tempo para o desenvolvimento do sistema e o conseqüente aumento do volume de trabalho; resistência por parte dos gestores que querem proteger o seu espaço; sobrevivência do sistema após o período de implementação.

2.10 *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho e recompensa

Para Kaplan e Norton (1996b), o sistema de incentivos deve estar associado aos objectivos do *scorecard*. Os gestores não podem focar a sua atenção em atingir os seus objectivos estratégicos se são recompensados por alcançarem apenas as suas metas financeiras de curto prazo. Algumas organizações fazem uso do BSC como base para o

seu sistema de recompensa logo no início da sua aplicação, outras não (Epstein e Manzoni, 1998).

Kaplan e Norton (1996b) asseguram que a vantagem em utilizar o BSC no sistema de recompensas é alinhar os interesses financeiros e os objectivos estratégicos do negócio. A desvantagem ocorre quando as medidas não são correctamente retiradas dos objectivos estratégicos ou quando são consideradas apenas as acções de curto prazo e essas são inconsistentes com os objectivos de longo prazo.

Bourguignon *et al.* (2004) afirmam que o *Balanced Scorecard* é um sistema de medidas de desempenho que considera objectivos quantitativos e qualitativos. Esse factor encoraja fortemente uma conexão entre as recompensas e as medidas de desempenho.

Conectar a avaliação de desempenho e a recompensa dos funcionários ao *Balanced Scorecard* é uma das maneiras dos gestores de topo mostrarem foco e consistência com o sistema (Epstein e Manzoni, 1998). A recompensa pode estar associada ao desempenho da unidade ou ao desempenho global da organização.

2.11 *Balanced Scorecard* em organizações sem fins lucrativos

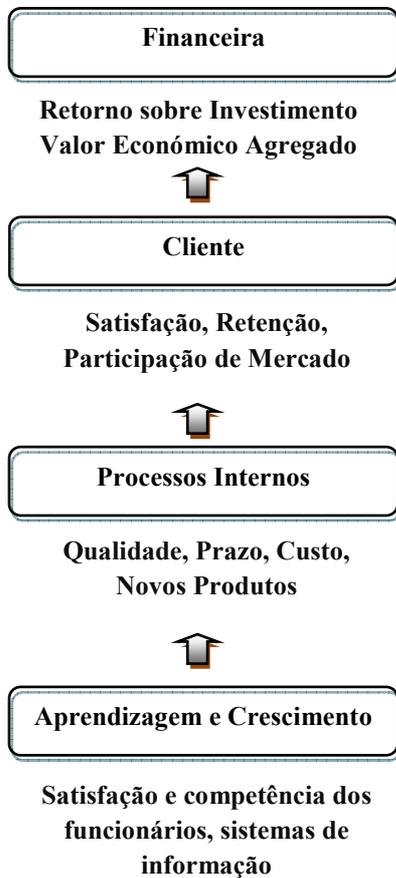
A aplicação do BSC em organizações sem fins lucrativos foi descrita depois do seu surgimento em 1992 (Axa e Bjornenak, 2005). Atkinson e Kaplan (2007) destacam que as empresas sem fins lucrativos são avaliadas pela sua competência em gerar benefícios com os recursos que possuem e na sua capacidade de atraírem associados e/ou doadores.

A missão e o impacto social são a base para o estabelecimento dos objectivos estratégicos destas organizações. Uma das características que difere a aplicação do BSC nestas entidades das demais, está no reconhecimento dos doadores e beneficiários como clientes e a colocação dos mesmos no topo do *Balanced Scorecard* (Anand *et al.*, 2005; Kaplan e Norton, 2000).

A Figura 6 apresenta o modelo do BSC convencional e o proposto para as organizações sem fins lucrativos.

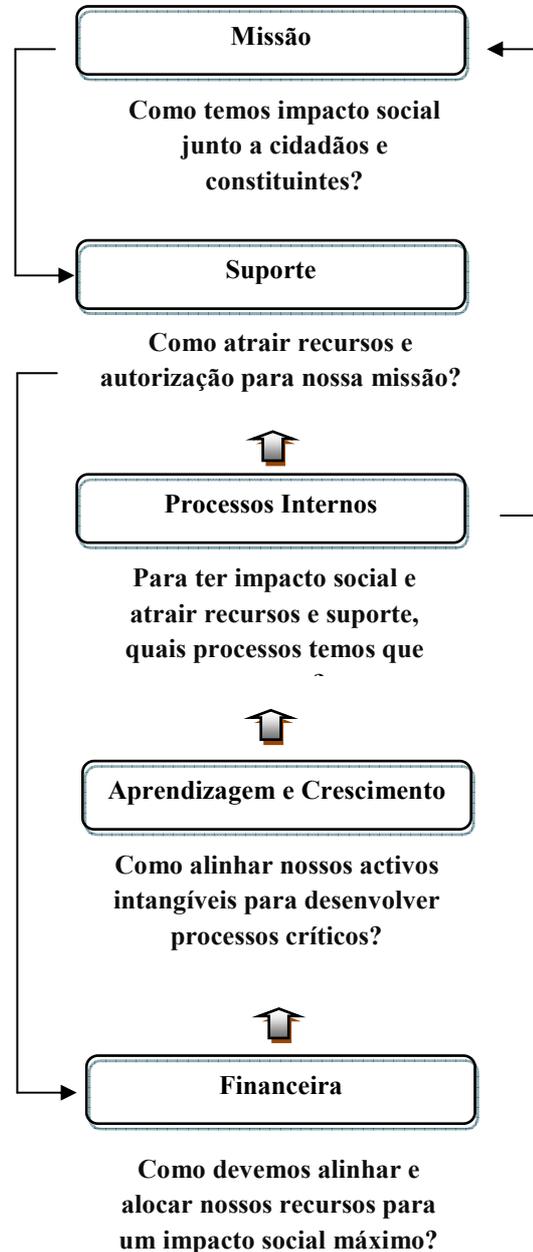
Figura 6: Modelo do *Balanced Scorecard* em organizações sem fins lucrativos

Modelo Convencional



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Organização Sem Fins Lucrativos



Fonte: Adaptado de Atkinson e Kaplan (2007)

2.12 *Tableaux de bord* e o *Balanced Scorecard*

Os *Tableaux de bord* compõem uma abordagem criada por um grupo de franceses com objectivo de fornecer aos gestores um painel de informações estratégicas para serem utilizadas nos processos de tomadas de decisão (Atkinson *et al.*, 1997).

A abordagem nasceu quando engenheiros de processos franceses resolveram compreender a relação entre as suas acções e o desempenho de processos. Posteriormente foi aplicado por gestores de topo como um conjunto de indicadores que os permitissem monitorar o progresso dos negócios, dos objectivos, além de facilitar a tomada de acções correctivas (Epstein e Manzoni, 1998).

Os *Tableaux de bord* são compostos por um conjunto de medidas financeiras e não financeiras sendo que cada unidade tem seus objectivos, metas e indicadores integrados à estrutura organizacional. A missão e visão da empresa são traduzidas em um conjunto de objectivos, dos quais são identificados os factores críticos de sucesso, que por sua vez dão origem aos indicadores chave de desempenho (Epstein e Manzoni, 1998).

DeBusk *et al.* (2003) apresentam uma descrição semelhante ao afirmarem que o *Tableau de bord* trata-se de um método que traduz a missão e o valor da empresa em objectivos. Destes objectivos são derivados os factores críticos de sucesso, e esses servirão de referência para a gestão da organização.

Conforme Bourguignon *et al.* (2004), o BSC e os *Tableaux de bord* são sistemas que apresentam similaridades, que são:

- A tradução da visão e estratégia da organização em objectivos e medidas;
- O uso das medidas financeiras e não financeiras;
- A procura por uma conexão entre as acções dos funcionários e as decisões dos gestores;
- São hierarquicamente um sistema “*top-down*”, no qual os gestores desenvolvem o sistema e o compartilham com os funcionários;

- Recomendam selectividade de medidas com o objectivo de evitar um excesso de informações.

Segundo Bourguignon *et al.*, (2004) assim como os sistemas apresentam similaridades, também apresentam diferenças, tais como:

- BSC é construído baseado em quatro categorias pré-determinadas (mas não rígidas) que abordam diferentes áreas da organização. O *Tableau de bord* não explicita um modelo estratégico e as áreas de mensuração são determinadas de acordo com o conceito de estratégia de cada gestor;
- O BSC assume uma relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas e a abordagem francesa não tem em consideração esta relação;
- Ambos os sistemas são “*top-down*”, porém apresentam diferenças na sua criação. No BSC, os objectivos estratégicos são determinados pelos gestores e repassados aos demais níveis da empresa. O *Tableau de bord* prevê uma interacção, uma negociação entre os diferentes níveis organizacionais durante o seu desenvolvimento;
- O BSC encoraja uma conexão entre as medidas de desempenho e as recompensas, já os *Tableaux de bord* não têm uma ênfase em recompensas, mas sim na aprendizagem;
- O BSC apresenta-se como um sistema moderno, que encoraja os gestores à acção; o *Tableau de bord* é um sistema tradicional, que já é aplicado à décadas.

Epstein e Manzoni (1998) afirmam que os *Tableaux de bord* tendem a darem ênfase às medidas financeiras e a colectarem e disseminarem indicadores de desempenho já existentes. Como a ferramenta tem décadas de existência, falha em não utilizar importantes noções aprendidas nos últimos anos, como a recolha de informações externas à organização (com os clientes) ao invés de internas.

Ainda segundo Epstein e Manzoni (1998), a ferramenta perde a sua força ao ser utilizada pelos gestores como dispositivo de apoio à distância. O sistema deveria ser utilizado para discussões e reuniões, de maneira interactiva. Há indicação de que a

abordagem esteja a sofrer alterações, com a finalidade de melhorar esses aspectos negativos.

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Questões de estudo

Segundo a teoria, o *Balanced Scorecard* é um sistema que teve grande impacto sobre os sistemas convencionais de avaliação de desempenho. Isso porque defende que tanto as informações quantitativas quanto as qualitativas devem ser levadas em consideração nos processos de tomada de decisão.

A importância atribuída ao uso das informações não financeiras nas empresas é crescente e as empresas procuram cada vez mais conhecer sistemas que forneçam esse tipo de informação, como é o caso do BSC.

A teoria refere que os métodos que utilizam apenas informações quantitativas falham na valoração dos seus activos intangíveis, nomeadamente o capital humano. Uma das propostas do BSC é ter uma preocupação especial com esse tipo de activo.

Devido ao facto das empresas do grupo das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” apresentarem uma preocupação especial com o capital humano, surge o interesse em saber se essas empresas apresentam uma taxa relevante de conhecimento e uso do BSC.

Desta forma, as primeiras questões de estudo têm como objectivo descobrir qual é o grau de conhecimento e de utilização do BSC no grupo das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”:

Questão de estudo A – As empresas conhecem o *Balanced Scorecard*?

Questão de estudo B – As empresas utilizam o *Balanced Scorecard*?

A literatura salienta que o BSC não é apenas um sistema de avaliação de desempenho e é actualmente utilizado como um sistema de gestão estratégica. As empresas que adoptam o BSC têm uma preocupação com a sua gestão e com sua estratégia.

A Revista Você S/A | Exame classifica as “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar” através de uma nota final composta por duas outras notas: a nota da empresa em si e outra nota que é atribuída pelos funcionários. A nota da empresa é composta por quatro outras notas (ou índices) e resulta da avaliação das práticas declaradas pelas empresas, que devem ser comprovadas através do envio do material sobre os seus programas.

A nota que será objectivo da nossa análise é a nota de gestão e estratégia da empresa, que vai de 0-100. Relativamente à essa nota, a descrição da avaliação dessa prática é: *“Esta nota se refere aos mecanismos que a empresa utiliza para disseminar a estratégia e fazer com que todos a conheçam e trabalhem de forma alinhada ao negócio.”* (Você S/A | Exame, 2009).

Uma das propostas centrais do BSC é a disseminação da estratégia a todos na organização, bem como o alinhamento de todos para atingir os objectivos da empresa. Desta forma, a terceira questão de estudo é investigar se há relação entre o nível de alinhamento estratégico das organizações a utilização do BSC neste grupo de empresas:

Questão de estudo C – Existe associação entre a utilização do *Balanced Scorecard* e o alinhamento estratégico das empresas?

Hoque e James (2000) elaboraram um estudo no qual uma das suas hipóteses era avaliar se o uso BSC estava positivamente associado à dimensão das empresas. Para esse efeito, os autores utilizaram um modelo de regressão linear múltipla, cujo uma das variáveis explicativas era da dimensão da empresa e a variável dependente era o uso do BSC.

Os resultados do estudo de Hoque e James (2000) suportaram a hipótese de que o uso do BSC está associado às grandes organizações, ou seja, que existe associação significativa entre a dimensão da empresa e o uso do BSC. Com objectivo de testar essa hipótese, formulou-se a quarta questão de estudo:

Questão de estudo D – Existe associação entre a utilização do *Balanced Scorecard* e a dimensão das empresas?

3.2 Metodologia de pesquisa, recolha de dados e amostra

O universo do estudo teve como origem o grupo de empresas presentes no *ranking* das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” no Brasil publicado pela Revista Você S/A | Exame brasileira do ano de 2009 (Anexo 1). Curado e Manica (2010) e Malina e Selto (2001) utilizam fonte semelhante em seus respectivos estudos.

O inquérito foi construído e disponibilizado numa página da *internet*. A aplicação do inquérito via *website* permite garantir que o entrevistado não avance para a questão seguinte sem preencher a anterior, diminuindo, assim, a probabilidade de haver inquéritos incompletos.

Uma das limitações levantadas por Dillman (2007) é o facto de não existir garantia de que o público-alvo tenha qualificação/conhecimento técnico suficiente para responder ao inquérito disponibilizado numa página na *internet*. Observa-se que tal preocupação não se aplica a esse trabalho, uma vez que o seu público-alvo não conta com a participação de funcionários de escalões mais baixos dentro das organizações e o *website* utilizado ser de simples acesso e preenchimento,

Dillman (2007) destaca ainda que os inquéritos realizados pela *internet*/correio electrónico têm como vantagens a diminuição dos custos, comparativamente com os inquéritos enviados por correio, além da diminuição do tempo necessário para as respostas.

Por motivos de segurança, algumas empresas não permitem a abertura de hiperligações com endereços de *websites* enviados pela *internet* por destinatários desconhecidos. Com o objectivo de evitar que potenciais respondentes deixassem de participar devido a essa limitação, um inquérito em documento do programa *Microsoft Word* foi enviado por correio electrónico (Anexo 2).

O primeiro contacto com as empresas foi feito via telefone, com o objectivo de identificar e obter os dados do respondente adequado, como Speckbacher *et al.* (2003). Em seguida foi feito o envio de uma mensagem por correio electrónico (Anexo 3) contendo um texto de apresentação do estudo, o inquérito em anexo e o *website* do inquérito em versão *online*, caso o respondente preferisse esse canal de resposta.

Como em Malina e Selto (2001), foi garantida aos respondentes a confidencialidade das informações e a afirmação de que nenhum dado individual seria divulgado. Seguindo Juhmani (2007), foi oferecido aos respondentes o envio de um resumo dos resultados do estudo.

O público-alvo para o envio dos inquéritos foi composto pelos responsáveis pela área de recursos humanos das empresas, uma vez que são eles os responsáveis pelo processo de inclusão das empresas no *ranking* da Revista Você S/A | Exame. Sendo eles os fornecedores das informações da empresa para a composição das notas intermediárias e finais da empresa, são considerados aptos a responder as perguntas do inquérito.

A primeira parte do questionário teve como objectivo a obtenção de informações referentes às características dos respondentes, seguidas das características da empresa. Algumas informações das empresas foram obtidas com o *ranking* e adicionadas às respostas dos inquéritos de cada empresa. São elas: números de funcionários; idade média dos funcionários; número de vezes que a empresa aparece no *ranking*; nota de gestão e estratégia atribuída a cada empresa (Revista Você S/A | Exame, 2009).

O inquérito iniciou-se com uma breve apresentação na qual destacou-se que o preenchimento era voluntário. A primeira parte do inquérito foi dedicada à obtenção das características da amostra, nomeadamente respondentes e empresas.

A questão 1 foi reservada ao preenchimento do nome da empresa, informação utilizada apenas para controlo dos respondentes. A questão 2 foi dedicada à indicação do género do respondente, seguida pela questão 3, cujo objectivo foi o de identificar em que escalão etário este se enquadrava. Os critérios para selecção dos escalões seguiram Hill e Hill (2000). Com a questão 4 procurou-se obter a formação académica dos participantes.

Através das questões 5 e 6 pretendia-se conhecer o tipo de capital de origem da organização: nacional; multinacional; pública; outro. Outra característica de interesse para o estudo era obter o ramo de negócio da organização: comércio; indústria; serviços; outros.

As questões 7, 8, 9, 11 e 12 trataram, respectivamente, da recolha das informações relativas ao uso de indicadores financeiros e não financeiros pela empresa; questionamento sobre o sistema de controlo de gestão adoptado pela organização; os motivos para não aplicação do *Balanced Scorecard* para as empresas que indicaram a não utilização do sistema; os motivos que levaram à sua aplicação nas organizações que afirmaram o seu uso; bem como a selecção dos benefícios associados ao BSC. Estas questões recolheram informações directamente relacionadas aos objectivos deste trabalho.

Esse grupo de questões acima citadas trata-se de uma réplica do estudo divulgado por Curado e Manica (2010). No entanto, como o universo do estudo foram as empresas no Brasil, as questões foram transcritas com pequenos ajustes para adaptar as perguntas ao português falado e escrito nesse país.

Foram investigados outros dois pontos importantes relacionados ao *Balanced Scorecard*. O primeiro foi abordado na questão 10, cujo objectivo era avaliar, nas organizações que indicaram não usar o BSC, se já tinham ponderado ou não a sua utilização. O segundo ponto se refere ao uso de perspectivas não tradicionais. Esse ponto foi abordado na questão 13, que teve como foco verificar se as organizações optavam por concentrar-se nas perspectivas propostas pelos criadores do sistema ou se procuravam outras opções para adequarem-se às particularidades do negócio.

O questionário foi encerrado com uma mensagem de agradecimento e a solicitação de um endereço de correio electrónico para envio dos resultados do estudo àqueles que tivessem interesse em recebê-los.

A recolha de dados foi realizada em três fases. A primeira fase foi de contacto telefónico e envio dos inquéritos. Nessa fase, que se iniciou no mês de Agosto de 2010, foram obtidas 25 respostas válidas. Durante o mês de Setembro de 2010 foram feitos novos contactos por correio electrónico para solicitar a participação no estudo e outros

15 inquéritos foram recebidos. No mês de Novembro de 2010, foram obtidas 6 respostas adicionais, totalizando 46 respostas válidas.

O total de 46 inquéritos gera uma taxa de resposta de 31%. Curado e Manica (2010) reportam uma taxa de resposta de 19%, Ittner *et al.* (2003) apresentam taxa de 23,3%, Ismail (2007) obteve uma taxa de 28,6%.

No total, 5 organizações que não responderam sugeriram a procura pelas informações disponíveis no *website* da empresa. Em um dos casos a não resposta foi justificada pela falta de disponibilidade em responder o inquérito e as demais afirmaram que os dados da empresa que poderiam ser divulgados eram apenas os apresentados nos seus respectivos *websites*. No entanto, devido à especificidade desse trabalho, as informações divulgadas eram insuficientes e/ou não se adequavam a este estudo.

As informações recolhidas foram colocadas numa base de dados no programa *Microsoft Excel*, onde receberam tratamento para facilitar o agrupamento e análise dos dados. Os resultados foram estruturados de maneira a responder as questões do estudo e para isso foram utilizadas tabelas descritivas como em Curado e Manica (2010), onde os dados são apresentados em termos absolutos e percentuais.

Como forma de aprofundar a compreensão dos dados apresentados e das relações entre as variáveis colocadas nas questões de estudo, utilizámos o programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para efectuar o teste de independência do Qui-Quadrado de Pearson. Este teste foi seleccionado por se tratar do teste mais adequado ao tipo de análise necessária para testar as hipóteses levantadas.

3.3 Resultados

3.3.1 Características dos respondentes

Para a formação do *ranking* das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” aceitam-se inscrições de organizações de todo o Brasil, desta forma tivemos representantes de diferentes estados brasileiros (Tabela 4). A região sudeste concentra a maioria dos respondentes (59%, n=27) e dentro dessa região o estado de São Paulo tem

43% do total de respondentes (n=20). A segunda região com o maior número de respondentes é a região sul do país, com 24% (n=11), que tem o segundo maior estado em número de respondentes, o Rio Grande do Sul, que representa 11% (n=5) do total de inquiridos respondidos. A região Nordeste, representada pelo estado do Maranhão, teve a menor participação no estudo, pois apenas 1 das respostas (2% do total) veio dessa região.

Tabela 4: Respondentes por região

		n	%
SUDESTE	Espírito Santo	3	7
	Rio de Janeiro	2	4
	São Paulo	20	43
	Minas Gerais	2	4
	Total	27	59
SUL	Paraná	2	4
	Rio Grande do Sul	5	11
	Santa Catarina	4	9
	Total	11	24
CENTRO-OESTE	Distrito Federal	1	2
	Goiás	2	4
	Mato Grosso	1	2
	Total	4	9
NORTE	Pará	3	7
	Total	3	7
NORDESTE	Maranhão	1	2
	Total	1	2
Total Geral		46	100

A grande maioria das empresas da amostra (Tabela 5) tem seu capital de origem nacional (72%, n=33), seguidas pelas empresas multinacionais, que representam 20% (n=9) dos respondentes. Apenas 2% das empresas respondentes são públicas (n=1) e as demais se enquadraram na categoria "outro".

Tabela 5: Nacionalidade da empresa

	n	%
Nacional	33	72
Multinacional (Transnacional)	9	20
Pública	1	2
Outro	3	7
Total	46	100

A classificação das empresas respondentes, em média e grande dimensão, foi efectuada com base no número de funcionários de acordo com os critérios definidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2010). Os principais sectores analisados pelo estudo são: Comércio; Indústria; Serviços, que juntos representam 89% (n=41) das empresas respondentes (Tabela 6). Metade das empresas (50%, n=23) é do ramo de Serviços e esses 50% estão distribuídos proporcionalmente em empresas de grande e média dimensão (n=11 e 12, respectivamente). O ramo da indústria regista 35% (n=16) dos respondentes, sendo que 56% destas empresas são de grande dimensão, as restantes, 44%, são de média dimensão. Apenas 4% (n=2) das empresas são do Comércio, sendo divididas em 50% (n=1) grande dimensão e 50% (n=1) média dimensão.

Tabela 6: Ramo e dimensão da empresa

Ramo da empresa	Grande		Media		Total	
	N	%	n	%	n	%
Serviços	11	44	12	57	23	50
Indústria	9	36	7	33	16	35
Outro	4	16	1	5	5	11
Comércio	1	4	1	5	2	4
Total	25	100	21	100	46	100

A Tabela 7 apresenta as características dos respondentes do estudo, em termos de género e idade. O género dos respondentes que foi preponderante foi o feminino, representando 72% dos respondentes (n=33 de n=46). No género feminino, a idade dos respondentes mais frequente foi a de 31-40 anos (42%). Já no género masculino, os escalões até 30 anos, de 31-40 anos e de 41-50 anos receberam a mesma proporção, ou sejam, representam cada um 31% dos respondentes. Nenhum dos respondentes, tanto do

género feminino como masculino tinha mais de 60 anos. No total dos respondentes (masculino e feminino), a idade mais frequente foi de 31-40 anos, responsáveis por 39% das respostas (n=18).

Tabela 7: Género e idade dos respondentes

Idade	Feminino		Masculino		Total	
	n	%	n	%	n	%
Até 30 anos	9	27	4	31	13	28
31-40 anos	14	42	4	31	18	39
41-50 anos	7	21	4	31	11	24
51-60 anos	3	9	1	8	4	9
Mais de 60 anos	-	-	-	-	-	-
Total	33	100	13	100	46	100

A Tabela 8 apresenta a formação académica dos respondentes subdivididas de acordo com o escalão etário. O item mais relevante dessa tabela é que a maioria dos respondentes tem pós-graduação completa (74% dos casos, n=34); 20% (n=9) dos respondentes têm formação superior; apenas 4% dos respondentes (n=2) não têm formação de nível superior e estão no escalão etário de 41-50 e 51-60 anos. A maioria dos respondentes com pós-graduação completa tem até 30 anos (41%, n=14 sobre n=34). Apenas 1 respondente tem pós-graduação incompleta e pertence à faixa etária até 31 anos, representa apenas 2% do total dos respondentes.

Tabela 8: Formação académica e idade dos respondentes

Formação Acadêmica	Até 30 anos		31-40 anos		41-50 anos		51-60 anos		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Até segundo grau completo	-	-	1	9	1	25	-	-	2	4
Superior completo	4	22	2	18	-	-	3	23	9	20
pós-Graduação incompleta	-	-	-	-	-	-	1	8	1	2
Pós-Graduação completa	14	78	8	73	3	75	9	69	34	74
Total	18	100	11	100	4	100	13	100	46	100

Com base nos dados de cada empresa divulgados pela Revista Você S/A | Exame (2009), pudemos averiguar a idade média e o tempo médio de casa dos funcionários, bem como as proporções percentuais entre mulheres e homens (Tabela 9). Os

funcionários das 46 empresas da amostra têm em média 33 anos e o tempo médio de casa é de 8 anos. A idade média que mais aparece (moda) é de 35 anos e o tempo de casa que mais se repete (moda) são 6 anos. Em média as empresas possuem 64% de homens no seu quadro de funcionários e 36% de mulheres. Em termos de moda, a percentagem que mais se repete nas empresas é de 82% de homens e 18% de mulheres.

Tabela 9: Idade média, tempo médio de casa e gênero

n=46	Idade média dos funcionários	Tempo médio de casa (anos)	Homens	Mulheres
	Média			
	33	8	64%	36%
	Moda			
	35	6	82%	18%

Muitas organizações se inscrevem todos os anos e tentam manter-se na lista da revista. Grande parte das empresas (Tabela 10) estiveram apenas uma vez no *ranking* (35%, n=16) e a maioria desses 35% são de grandes empresas (56%, n=9); 17% (n=8) das empresas estiveram 3 vezes no *ranking* e os mesmos valores são observados para as empresas que apareceram 4 vezes. Apenas empresas de grande dimensão estiveram 7 e 9 vezes na lista, com n=1 em ambos os casos, representando 2% do total cada.

Tabela 10: Número presenças no *ranking* e dimensão da empresa

Nº Vezes no Guia	Grande		Media		Total	
	n	%	n	%	n	%
1	9	36	7	33	16	35
2	3	12	4	19	7	15
3	5	20	3	14	8	17
4	5	20	3	14	8	17
5	-	-	3	14	3	7
6	1	4	1	5	2	4
7	1	4	-	-	1	2
9	1	4	-	-	1	2
Total	25	100	21	100	46	100

3.3.2 Conhecimento do *Balanced Scorecard*

Questão de estudo A – As empresas conhecem o *Balanced Scorecard*?

Os resultados indicam que apenas 2 inqueridos (4% do total de respondentes) desconhecem o sistema. Essa informação é convergente com a informação levantada na revisão de literatura, que destaca o BSC como um sistema que vem a ganhar interesse internacional (Nørreklit, 2003), (Speckbacher *et al.*, 2003).

3.3.3 Utilização do *Balanced Scorecard*

Questão de estudo B – As empresas utilizam o *Balanced Scorecard*?

A Tabela 11 apresenta a taxa de utilização do BSC nas empresas analisadas. Os resultados indicam que o BSC é utilizado por 48% das empresas respondentes (n=22), porém a maioria das empresas utiliza outro tipo de sistema de controlo de gestão que não o BSC. Nenhuma das empresas revelou utilizar os *Tableaux de Bord*.

Tabela 11: Sistema de controlo de gestão utilizado na empresa

	n	%
BSC	22	48
<i>Tableaux de Bord</i>	0	0
Outro	23	50
Nenhum	1	2
Total	46	100

A Tabela 12 apresenta os motivos para a não utilização do BSC. As dificuldades de implementação foram citadas por 21% dos respondentes (n=5), o que é convergente com o relatado por Atkinson e Kaplan (2007). Juhmani (2007) fala sobre a questão do custo na implementação do sistema, porém apenas 4% das empresas respondentes apresentaram esta resposta como explicação para o não uso da ferramenta.

A opção “outro” ficou com 67% (n=16) das respostas, demonstrando assim, que as alíneas anteriores aparentemente não descrevem os principais motivos que fazem com que as empresas resolvam não adoptar o BSC. Esse resultado é consistente com Curado e Manica (2010), que também obtiveram em “outros” a maioria das respostas em seu estudo.

Tabela 12: Motivos para a não utilização do BSC

	n	%
Não conhece o BSC	2	8
O rácio custo/benefício do BSC	1	4
As dificuldades de implementação do BSC	5	21
Outro	16	67
Total	24	100

Embora a maioria das empresas não utilize o BSC (52%, n=24), a Tabela 13 permite concluir que 98% das empresas utilizam indicadores financeiros e não financeiros no seu processo de tomada de decisão e gestão estratégica, o que vai de encontro às tendências actuais de gestão organizacional. Todas as empresas de grande dimensão reportaram utilizar indicadores financeiros e não financeiros e nenhum dos respondentes sinalizou a opção destinada ao uso exclusivo de indicadores financeiros.

Tabela 13: Tipo de indicadores utilizados e dimensão da empresa

Tipo de indicadores utilizados	Grande		Media		Total	
	n	%	N	%	n	%
Apenas indicadores financeiros	-	-	-	-	-	-
Apenas indicadores não financeiros	-	-	1	5	1	2
Indicadores financeiros e não financeiros	25	100	20	95	45	98
Total	25	100	21	100	46	100

Relativamente à consideração da hipótese de adopção futura do BSC, nas 24 empresas que não o utilizam (Tabela 14), um total de 29% (n=7) das organizações consideram a hipótese e pretendem adoptar o sistema futuramente. O mesmo montante de respondentes ainda está a avaliar essa possibilidade. Do total dos respondentes que não utilizam o sistema, 25% (n=6) deles já consideraram a possibilidade, porém a

descartaram. Kald e Nisson (2000) destacaram que 61% das empresas pesquisadas que não utilizam o *Balanced Scorecard* provavelmente o fariam no prazo de 2 anos. Este estudo apresenta resultados semelhantes se considerarmos em simultâneo as empresas que pretendem utilizar o BSC no futuro e as que ainda estão a avaliar essa possibilidade.

Tabela 14: Consideração da hipótese de adoção do BSC

	n	%
Já considerou e pretende adotar o BSC no futuro	7	29
Considerou a hipótese de adotar e descartou	6	25
Ainda está avaliando a possibilidade	7	29
Chegou a utilizá-lo, mas já não o faz	2	8
Não conhece o BSC	2	8
Total	24	100

Os motivos apresentados para a utilização do BSC, pelas 22 empresas que o elaboraram, são apresentados na Tabela 15. Devido à escolha de diversos motivos por cada um dos respondentes, o número total de respostas é de 57. As opções mais citadas como motivo para o uso do BSC foram: permite uma visão global da empresa (30%); a comunicação da estratégia a todos (23%). Nenhuma das organizações afirmaram utilizar o BSC por ser o sistema mais comum.

Tabela 15: Motivos para utilização do BSC

	n	%
Permite uma visão global da empresa	17	30
É o sistema mais comum	0	0
Permite a comunicação da estratégia a todos na empresa	13	23
Permite alinhar os objectivos pessoais e departamentais à estratégia	9	16
Permite a aprendizagem estratégica	8	14
Permite o desenvolvimento da estratégia	10	18
Total	57	100

Para a maioria das empresas, o motivo para a aplicação da ferramenta é o facto de ela permitir uma visão global da empresa. Este dado vai de encontro à teoria, já que para Atkinson *et al.* (1997), o sistema permite uma visão completa do desempenho da

organização e para Kaplan e Norton (1996b), reúne informações de diversas áreas da empresa agrupadas no mapa estratégico, o que permite uma visão unificada do negócio.

Diversos autores consideram que a comunicação da estratégia a todos na empresa é um dos grandes motivos para se aplicar o BSC (Kaplan e Norton, 1996b; Atkinson e Kaplan, 2007; Norreklit, 2000). Este benefício também é percebido como resultado da aplicação do sistema pelas empresas inquiridas neste estudo.

Kaplan e Norton (1992) referem que a aprendizagem estratégica é obtida com o desenvolvimento da ferramenta e, como vimos, algumas das empresas inquiridas assinalaram esta alínea como motivo para o uso do BSC.

Relativamente aos benefícios da utilização do BSC (Tabela 16), os destacados pelas empresas foram os seguintes: a aprendizagem estratégica obtida com o BSC (34%); a melhora do desempenho financeiro (27%); aperfeiçoamento da comunicação interna (24%); o facto de permitir sistemas de avaliação e recompensa mais adequados (15%).

O sistema foi criado como uma ferramenta de medidas de desempenho cujo resultado final está relacionado com o desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 1996b). O objectivo final das organizações é a geração de resultados financeiros. Consequentemente era esperado que a melhora do desempenho financeiro fosse escolhida como um dos principais benefícios associados ao BSC neste estudo.

Tabela 16: Benefícios associados ao BSC

	n	%
Melhora da performance financeira	11	27
Aperfeiçoamento da comunicação interna	10	24
Aprendizagem estratégica	14	34
Sistemas de avaliação e recompensa mais adequados	6	15
Total	41	100

Das 22 empresas que utilizam o BSC, 45% (n=10) recorrem apenas às perspectivas tradicionalmente propostas por este sistema. As restantes 12 empresas utilizam outras perspectivas para fazerem jus às particularidades do seu negócio (Tabela 17). Esse resultado é semelhante ao apresentado na revisão de literatura, que sugere a criação de

outras perspectivas para atenderem às particularidades de cada organização (Kaplan e Norton, 1996b; Axa e Bjornenak, 2005; Ittner *et al.*, 2003 e Anand *et al.*, 2005).

As perspectivas não tradicionais mais utilizadas são: perspectiva social e ambiental (38%); perspectiva dos funcionários (28%); perspectiva dos fornecedores (17%); perspectiva dos concorrentes (14%). Note-se que algumas destas empresas utilizam mais do que uma perspectiva não tradicional, pelo que o número total de respostas seja de 29.

Tabela 17: Utilização de perspectivas não tradicionais do BSC

	n	%
Perspectiva social e ambiental	11	38
Perspectiva dos funcionários	8	28
Perspectiva dos fornecedores	5	17
Perspectiva dos concorrentes	4	14
Outra	1	3
Total	29	100

Conforme abordamos anteriormente, os resultados deste estudo revelam uma taxa de adoção do *Balanced Scorecard* de 48% nas empresas do grupo das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”. De acordo com o que foi analisado na revisão da literatura, esse resultado é semelhante aos apresentados por Anand *et al.* (2005), que obtiveram uma taxa de 45% e por Rigby (2001) cujos resultados apontaram para aplicação do sistema por 44% dos respondentes.

Comparativamente com alguns outros resultados, a taxa obtida nesse estudo é um pouco superior às dos reportados por Kald e Nilsson (2000), que revelaram uma taxa de 27%; Speckbacher *et al.* (2003) que apresentaram taxa de 26%; Ittner *et al.* (2003) cujos resultados constataram que 20% das empresas estudadas utilizam o BSC; Curado e Manica (2010) que reportam uma taxa de utilização de 10% do BSC, indicaram que 23% das empresas estudadas utilizam os *Tableaux de bord*.

Nenhuma das empresas respondentes aplica a abordagem francesa, o que pode ser resultado do afirmado por Epstein e Manzoni (1998) ao indicarem que os *Tableaux de bord* são mais utilizados em França, em particular, e no território europeu em geral.

3.3.4 Utilização do *Balanced Scorecard* e alinhamento estratégico

Questão de estudo C – Existe associação entre o uso do *Balanced Scorecard* e alinhamento estratégico das empresas?

Para analisar a questão de estudo C é necessário criar duas variáveis: uma que identifique se as empresas utilizam ou não o BSC; outra que hierarquize o nível de alinhamento estratégico das empresas.

O nível de alinhamento estratégico das organizações foi medido através da nota obtida no *ranking* em “gestão e estratégia”, de acordo com os fundamentos descritos na formulação desta questão de estudo.

O cruzamento entre as duas variáveis, utilização do BSC e nota de gestão e estratégia, é apresentado na Tabela 18.

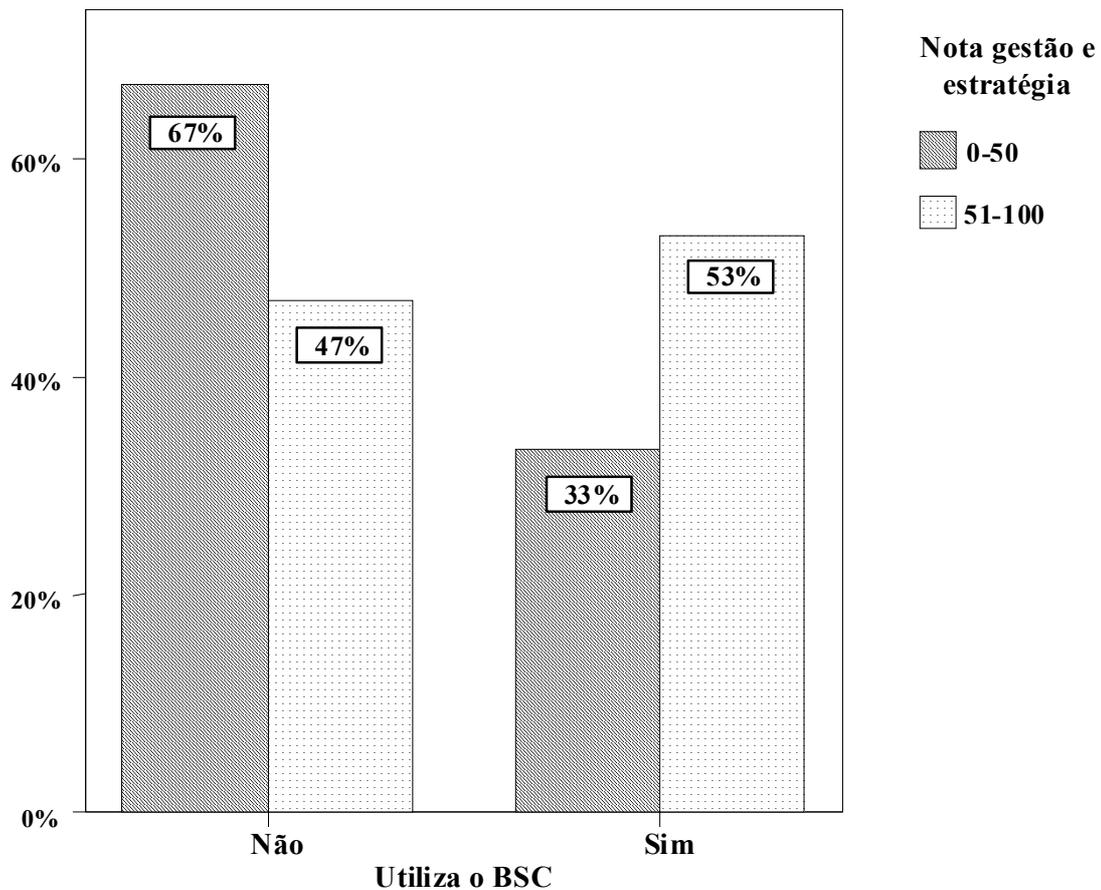
Tabela 18: BSC e nota da gestão e estratégia

			Nota gestão e estratégia		
			0-50	51-100	Total
Utiliza o BSC	Não	N	8	16	24
	Sim	N	4	18	22
Total		N	12	34	46

O gráfico 1 ilustra a informação anterior e permite observar que existe alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere não existir relação entre o seu comportamento. Para validar esta observação foi utilizado o teste do Qui-Quadrado de Pearson através do uso *Software* SPSS como em Aziz (2010), que é o teste adequado quando pretende-se verificar se dois atributos estão relacionados entre si.

Ao analisar o Gráfico 1, observamos que 53% das empresas que obtiveram nota acima de 51, utilizam o BSC. Relativamente às empresas que obtiveram nota igual ou inferior a 50, observamos que 67% não utilizam o sistema.

Gráfico 1: Utilização do BSC e nota de gestão e estratégia



As hipóteses do teste são: H_0 - O uso do BSC e a nota de gestão e estratégia são independentes; H_a - O uso do BSC e a nota de gestão e estratégia não são independentes. Os resultados do teste do Qui-Quadrado de Pearson apresentam um valor de 1,367 para um grau de liberdade com um *p-value* de 0.242, o que não permite rejeitar a hipótese nula da independência entre a nota de gestão e estratégia e a utilização do BSC (Anexo 4).

3.3.5 Utilização do *Balanced Scorecard* e dimensão da empresa

Questão de estudo D – Existe associação entre a utilização do *Balanced Scorecard* e a dimensão das empresas?

Com o objectivo de analisar a questão de estudo D também é necessário criar duas variáveis: uma que identifique se as empresas utilizam ou não o BSC; outra que hierarquize a dimensão das empresas.

A Tabela 19 apresenta o cruzamento das duas variáveis, utilização do BSC e a dimensão da empresa.

Tabela 19: Utilização do BSC e dimensão da empresa

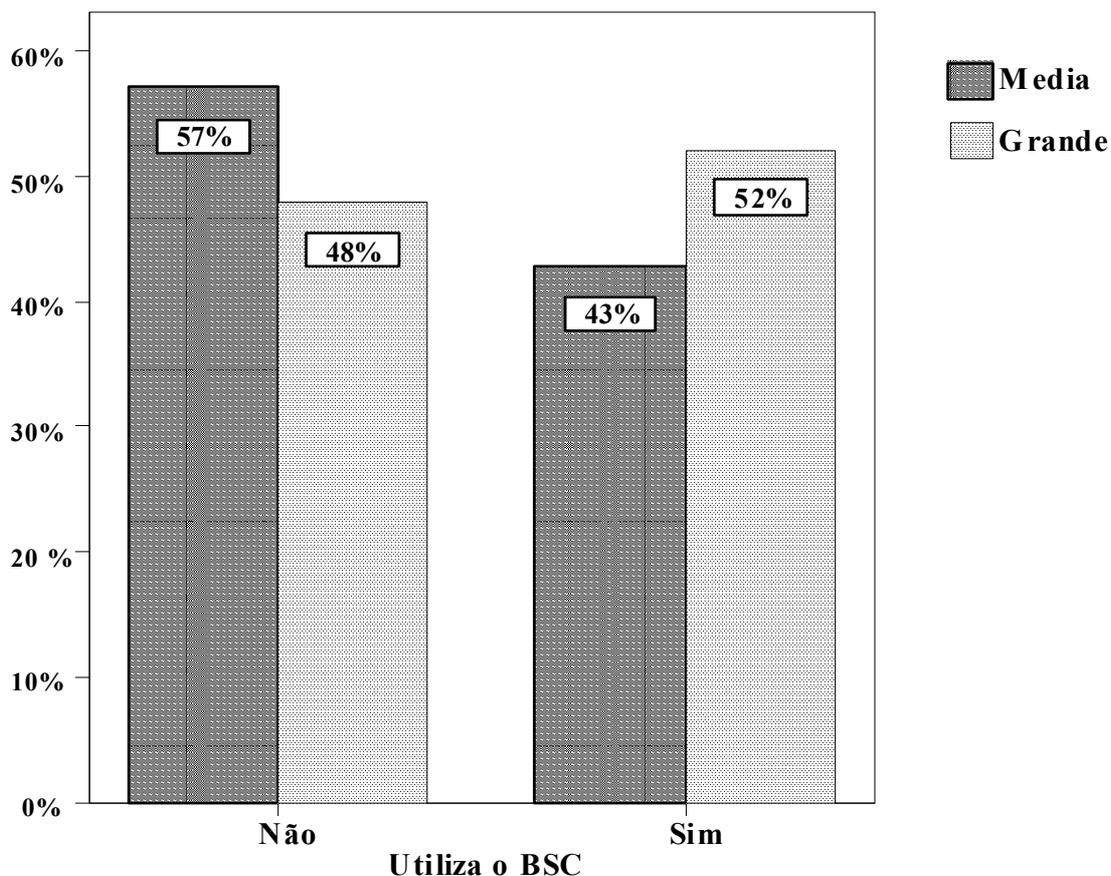
			Dimensão da empresa		
			Media	Grande	Total
Utiliza o BSC	Não	n	12	12	24
	Sim	n	9	13	22
Total		n	21	25	46

O Gráfico 2 ilustra a informação anterior e também permite observar que existe alguma homogeneidade nas categorias de resposta das duas variáveis, o que sugere não existir relação entre o seu comportamento. Para validar esta observação também foi utilizado o teste do Qui-Quadrado de Pearson através do uso *Software* SPSS como em Aziz (2010).

Conforme podemos analisar no Gráfico 2, a maioria das empresas de grande dimensão (52%) faz uso do BSC. Relativamente às empresas de média dimensão, 57% das mesmas não fazem uso da abordagem.

Neste caso, as hipóteses do teste são: H_0 – A utilização do BSC e nota de gestão e estratégia são independentes; H_a - A utilização do BSC e nota de gestão e estratégia não são independentes. Os resultados do teste do Qui-Quadrado de Pearson apresentam um valor de 0,382 para um grau de liberdade com um *p-value* de 0.536, o que não permite rejeitar a hipótese nula da independência entre a nota de gestão e estratégia e a utilização do BSC (Anexo 5).

Gráfico 2: Utilização do BSC e dimensão da empresa



4. CONCLUSÃO

4.1 Objectivos e resultados

O *Balanced Scorecard* existe faz quase duas décadas e se mantém actual. Ele apresenta-se como um sistema que está a ser utilizado pelas empresas por apresentar diversos benefícios: incorporar medidas financeiras e não financeiras alinhadas à estratégia organizacional; prever a criação de objectivos estratégicos relacionados entre si; focar nas acções de curto prazo sem se esquecer dos objectivos de longo prazo.

Os estudos apresentados indicam que o sistema tem sido fonte de pesquisas e é de grande interesse na comunidade académica e empresarial. Este trabalho tem como objectivo contribuir para o conhecimento sobre a utilização do BSC no Brasil, através

do desenvolvimento de um estudo empírico em empresas do *ranking* das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”.

Foram formuladas questões de estudo para responder aos seguintes objectivos mais específicos: o grau de conhecimento do BSC; a sua taxa de utilização; a associação entre a utilização do BSC e o nível de alinhamento estratégico das empresas; a associação entre a utilização do BSC e a dimensão das empresas.

Relativamente ao primeiro objectivo, os resultados obtidos permitem concluir que a sua taxa de desconhecimento é muito baixa, resultado que revelou ser consistente com a literatura revista, que indica que o *Balanced Scorecard* tornou-se um sistema que cada vez mais vem a ganhar interesse internacional (Nørreklit, 2003; Speckbacher, 2003).

Relativamente à taxa de utilização do BSC, o segundo objectivo deste estudo, os resultados obtidos são semelhantes aos apresentados por outros estudos empíricos que reportam que quase metade das empresas utiliza este sistema (Anand *et al.*, 2005; Rigby, 2001).

O mercado e a competitividade actual exigem da empresa uma abordagem diferenciada sobre os tipos de medidas que utilizam no seu processo de tomada de decisão e gestão estratégica. O estudo revelou que as empresas inquiridas demonstraram estar a seguir nessa direcção, já que quase todas utilizam medidas financeiras e não financeiras no processo de tomada de decisão e gestão estratégica em sua organização, embora cerca de metade não utilize ainda o BSC. No entanto é previsível que a taxa de utilização deste método venha a aumentar, uma vez que muitas empresas ainda o pretendem adoptar no futuro, e outras ainda estão a avaliar essa possibilidade.

Relativamente aos motivos que levaram as empresas a implementar o BSC, os resultados mais relevantes são: o facto de o sistema permitir uma visão global da empresa; o facto de o BSC permitir a comunicação da estratégia, o que é compatível com a literatura revista. Como principais benefícios associados à utilização do sistema, os inquiridos reportam a aprendizagem estratégica e o aumento do desempenho financeiro, o que também é compatível com a literatura revista.

Relativamente à terceira questão de estudo, não encontramos associação entre o nível de alinhamento estratégico das empresas, medido através de uma variável do próprio *ranking*, e a utilização do BSC.

Relativamente à quarta questão de estudo, contrariamente ao reportado por Speckbacher *et al.* (2003), não encontramos relação entre a dimensão da organização e o uso do *Balanced Scorecard*, ou seja, não encontramos evidência que desse suporte à teoria de que o tamanho da organização influencia a utilização do BSC.

4.2 Limitações do estudo

Apenas médias e grandes empresas responderam ao inquérito, o que pode ter provocado enviesamento das respostas, pelo que não é adequado extrapolar os resultados apurados às pequenas empresas, ainda que estejam presentes no grupo das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”.

O método de recolha de dados utilizado, questionário com o uso da *internet*, pode ter induzido algum enviesamento devido à possibilidade de interpretação errónea de algumas questões, uma vez que não houve qualquer pedido de esclarecimento de dúvidas. É importante referir que a não utilização dos *Tableaux de bord* pode não ser devido a uma questão de rejeição ou não aceitação ao sistema e sim por falta de conhecimento do mesmo, já que a abordagem francesa é mais divulgada e conhecida no continente europeu. Como não existe um estudo com características idênticas ou mesmo semelhante, nos deparamos com uma limitação em termos de comparação dos resultados obtidos.

O facto de não ter-se encontrado uma associação entre a utilização do BSC e o nível de alinhamento estratégico, pode dever-se à inadequação da variável utilizada para medir o nível de alinhamento estratégico: a nota atribuída às empresas pelo *ranking*, em termos de estratégia e gestão.

4.3 Contributos e sugestões de pesquisa futura

Este estudo contribui para o conhecimento sobre as práticas de contabilidade de gestão no Brasil, na medida em que permite concluir que o BSC está amplamente divulgado junto das empresas Brasileiras do *ranking* das “150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar”, as quais apresentam taxas de utilização comparáveis às de outros estudos realizados noutras partes do Mundo. É necessária investigação futura que valide os resultados deste estudo noutros países da América do Sul.

O facto de os respondentes serem apenas médias e grandes empresas, não permitiu encontrar uma relação estatisticamente significativa entre a dimensão das empresas e a utilização do BSC, ao contrário do reportado por outros estudos. Isto sugere a necessidade de nova investigação em empresas de pequena dimensão, no sentido de confirmar ou não os resultados deste estudo.

Metade das empresas inquiridas declarou não utilizar o BSC nem o *Tableau de Bord*, mas sim outro método não especificado. Desta forma, seria de grande valia um estudo que viesse a investigar qual a outra ferramenta de gestão estratégica que tem sido aplicada pelas empresas brasileiras, não só no grupo das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, mas no meio empresarial em geral.

Tendo muitas empresas afirmado utilizar outras perspectivas para além das tradicionais do BSC, sugere-se a necessidade de investigação sobre as razões que motivam as empresas a recorrerem a perspectivas adicionais e diferenciadas que sejam mais adequadas às realidades do sector em que actuem.

Os factores reportados pela literatura como inibidores à utilização do BSC foram inquiridos neste estudo, mas não permitiram obter resultados conclusivos. A maioria das empresas que não utiliza o BSC não identificou os factores previstos no inquérito, tendo optado por uma categoria aberta de outros factores. Este facto sugere a necessidade de investigação futura que permita identificar factores inibidores específicos das empresas brasileiras, e ainda não identificados na literatura sobre BSC.

5. BIBLIOGRAFIA

Anand, M., B. Sahay e S. Saha (2005), Balanced Scorecard in Indian Companies, *Vikalpa*, 30 (2), 11-25.

Atkinson, A. A. e R. S. Kaplan (2007), *Management Accounting*, 5th Edition, New Jersey, Pearson International Edition.

Atkinson, A. A., R. Balakrishnan, P. Booth, J. M. Cole, *et al.* (1997), New Directions in Management Accounting Research, *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.

Axa, C. e T. Bjørnenak (2005), Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research*, 16, 1-20.

Aziz, T., M. Khan, e R. Singh (2010), Effects of Information Technology Usage on Student Learning: An Empirical Study in the United States, *International Journal of Management*, 27(2), 205-217.

Bourguignon, A., V. Malleret, H. Nørreklit (2004), The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension, *Management Accounting Research*, 15, 107–134.

Cavalluzzo, K., e C. Ittner, (2004) Implementing performance measurement innovations: evidence from government, *Accounting, Organizations and Society*, 29, 243–267

Curado, C. e J. Manica (2010), Management control systems in Madeira Island largest firms: Evidence on the Balanced Scorecard usage, *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), (*Forthcoming*)

DeBusk, G. K., R. M. Brown, L. N. Killough (2003), Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard, *The British Accounting Review*, 35(3), 215-231.

Dillman, D. A. (2007), *Mail and internet surveys: the tailored design method: 2007 update with new internet, visual, and mixed-mode guide*, New Jersey, John Wiley Press.

Dortyol, I. T. e O. Kitapci (2009), The differences in customer complaint behaviour between loyal customers and first comers in the retail banking industry: The case of Turkish customers, *Management Research News*, 32 (10), 932-941.

Epstein, M. e J. F. Manzoni (1998), Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, *European Management Journal*, 16(2), 190-103.

Hill, M. M. e A. Hill (2000), *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

Hoque, Z. e W. James (2000), Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17.

- Ismail, T. H. (2007), Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice, *Managerial Auditing Journal*, 22 (5), 503-513.
- Ittner, C., D. Larcker e T. Randall (2003), Innovations Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715–741.
- Juhmani, O. (2007), Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain, *International Journal of Business Research*, VII (5), 106-117.
- Kald, M. e F. Nilsson (2000), Performance measurement at Nordic companies, *European. Management Journal*, 1, 113–127.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1993), Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71(5), 134.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996a), Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74(1), 75.
- Kaplan, R. S. e D.P. Norton (1996b), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2000), Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton (2008), Mastering the management system, *Harvard Business Review: Special HBS Centennial Issue*, 86(1), 62-77.
- Laitinen, E. K. (2006), Constant growth model of the firm: theoretical analysis of the balanced scorecard, *Review of Accounting & Finance*, 5(3), 298-315.
- Malina, M. e F. Selto (2001), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, 3, 47-90.
- Nørreklit, H. (2000), The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of its Assumptions, *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- Nørreklit, H. (2003), The Balanced Scorecard: what is the score? rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591–619.
- Porter, M. E. (1996), What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008), The five competitive forces that shape strategy, *Harvad Business Review*, 86(1), 78-93.

Revista Você S/A | Exame (2009), Carreira, Melhores Empresas Para Você Trabalhar, <http://exame.abril.com.br/carreira/melhores-empresas-para-voce-trabalhar/>

Rigby, D. (2001), Management Tools and Techniques: A Survey, *California Management Review*, 43(2), 139-160.

Sebrae (2010), Busca, Critérios de classificação de empresas, <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>

Silk, S. (1998), Automating the Balanced Scorecard, *Management Accounting*, 79 (11), 38–44.

Speckbacher, G., J. Bischof e T. Pfeiffer (2003), A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, 14, 361–387.

6. ANEXOS

Anexo 1 – “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” – Revista Você S/A | Exame (2009)

n	EMPRESA
1	3M
2	ACCENTURE
3	AFFINIA
4	AGRO AMAZÔNIA
5	AGRO AMAZONIA SISTEMAS MECANIZADOS
6	ALBRAS
7	ALE
8	ALGAR TELECOM
9	ALL
10	AMANCO
11	AMBEV
12	AMPLA
13	AON
14	ARVINMERITOR CVS
15	ATLÂNTICO
16	BALAROTI
17	BANCO BRADESCO
18	BANCO VOTORANTIM S/A
19	BASF
20	BICBANCO
21	BRASCABOS
22	BRASIL SALOMÃO E MATTHES ADVOCACIA
23	BRASILATA
24	BUNGE ALIMENTOS
25	BV FINANCEIRA S/A
26	CARBOCLORO
27	CARGILL
28	CASA DE SAÚDE SÃO BERNARDO LTDA
29	CASA SOL
30	CASE NEW HOLLAND
31	CATERPILLAR
32	CEAGRO BUSINESS
33	CECRISA REVESTIMENTOS CERÂMICOS S/A
34	CENTRAL NACIONAL UNIMED
35	CHEMTECH
36	CI&T
37	CISCO
38	CISER

n	EMPRESA
39	CLEAN GESTAO AMBIENTAL
40	COELCE
41	COPACOL
42	CPFL ENERGIA S.A.
43	CREDICITRUS
44	CULTURA INGLESA
45	DISLUB COMBUSTÍVEIS
46	DNV
47	DOMÍNIO SISTEMAS
48	DOW BRASIL
49	DUPONT
50	ELECTROLUX
51	EMBRAER
52	ESPM/RS
53	EUROFARMA
54	FILTROS TECFIL
55	FIRST WAVE
56	FUNDAÇÃO PRÓ-RIM
57	GE
58	GENZYME
59	GRUPO ECORODOVIAS
60	GVT
61	HOSPITAL A.C. CAMARGO
62	IESA ÓLEO & GÁS
63	IHARA
64	INEC
65	INSTITUTO ELDORADO
66	INTELBRAS S/A
67	INTERNATIONAL PAPER
68	IRIZAR BRASIL
69	ITAÚ UNIBANCO
70	JAGUARÉ
71	KAIZEN
72	KBH&C TABACOS
73	LABORATÓRIO SABIN
74	LANDIS GYR
75	LEUCOTRON TELECOM

n	EMPRESA
76	LOJAS COLOMBO
77	LOSANGO
78	MAGAZINE LUIZA
79	MARELLI MÓVEIS PARA ESCRITÓRIO LTDA
80	MASA DA AMAZÔNIA
81	MATTEL
82	MC DONALDS
83	METAL AR
84	MONSANTO
85	MOVEIS GAZIN
86	MTP - TUBOS
87	NASAJON SISTEMAS
88	NEXTEL
89	NIVEA
90	NOKIA
91	NOVO NORDISK
92	OURO FINO AGRONEGÓCIO
93	PELLEGRINO
94	PEPSICO
95	PERKINS
96	PHITO FÓRMULAS
97	PLASCAR
98	PORMADE PORTAS
99	PORTAL EDUCAÇÃO LTDA
100	PREDICTA
101	PROMON
102	PRUDENTIAL DO BRASIL
103	PST ELETRONICS
104	RANDON S/A
105	REDE AMIGÃO SARAIVA
106	REGIONAL DE PRODUÇÃO DE TUCURUÍ
107	RHEDE RECICLAR
108	RTE RODONAVES
109	SAGA
110	SAMA
111	SANOFI-AVENTIS
112	SÃO BERNARDO APART HOSPITAL
113	SÃO MARCO

n	EMPRESA
114	SAZI
115	SEGUROS UNIMED
116	SERASA EXPERIAN
117	SIEMENS
118	SKF
119	SOROCABA REFRESCOS - COCA-COLA
120	SULMAQ
121	SYNGENTA PROTEÇÃO DE CULTIVOS
122	SYNGENTA SEEDS
123	TECHINT ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO
124	TECNISA
125	TENARISCONFAB
126	TICKET
127	TIGRE S/A
128	TORTUGA
129	U&M
130	UNILEVER
131	UNIMED CUIABÁ
132	UNIMED DE BLUMENAU
133	UNIMED DO ESTADO DO RJ FEDERAÇÃO
134	UNIMED MISSÕES
135	UNIMED PORTO ALEGRE
136	UNIMED SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
137	UNIMED SUL CAPIXABA
138	UNIMED VALES DO TAQUARI E RIO PARDO
139	UNIMED-RIO
140	UNISC
141	VALEO SISTEMAS AUTOMOTIVOS LTDA
142	VISA VALE
143	VISANET
144	VIVO
145	VOLVO DO BRASIL
146	VOTORANTIM CIMENTOS
147	WEBER QUARTZOLIT
148	WHIRLPOOL LATIN AMERICA
149	WYETH INDÚSTRIA FARMACÊUTICA LTDA.
150	ZANZINI MÓVEIS

Fonte: Revista Você S/A | Exame (2009)

Anexo 2 – Inquérito

Agradecemos a sua atenção. Salientamos que o preenchimento do questionário é voluntário e é assegurada a confidencialidade das informações, de modo que nenhum dado individual será publicado.

1. Nome da empresa: _____

2. Sexo:
 - Feminino
 - Masculino

3. Qual é a sua idade:
 - Até 30 anos
 - 31 – 40 anos
 - 41 – 50 anos
 - 51 – 60 anos
 - Mais de 60 anos

4. Indique qual é a sua formação académica:
 - Até segundo grau completo
 - Superior incompleto
 - Superior completo
 - Pós-graduação incompleta
 - Pós-graduação completa

5. A empresa em que trabalha é:
 - Nacional
 - Multinacional (Transnacional)
 - Pública
 - Outro

6. Qual é o ramo da empresa em que trabalha?
 - Comércio

- Indústria
- Serviços
- Outros

7. Quais são os tipos de indicadores utilizados no processo de tomada de decisão e gestão estratégica da empresa?

- Apenas indicadores financeiros
- Apenas indicadores não financeiros
- Indicadores financeiros e não financeiros

8. Qual é o sistema de controle de gestão utilizado pela empresa?

- Balanced Scorecard
- Tableaux de Bord
- Outro
- Nenhum

Responda somente as questões **9 e 10**, caso **não** utilize o *Balanced Scorecard* (BSC) na empresa em que trabalha. Caso **utilize** o BSC na sua empresa, responda somente as questões **11, 12 e 13**.

9. Indique qual (is) o (s) motivo (s) para não utilizar o Balanced Scorecard:

- Não conhece o BSC
- O rácio custo/benefício do BSC
- As dificuldades de implementação do BSC
- Outro

10. A empresa já considerou a possibilidade de implementar o BSC?

- Já considerou e pretende adotar o BSC no futuro
- Considerou a hipótese de adotar e descartou
- Ainda está avaliando a possibilidade
- Chegou a utilizá-lo, mas já não o faz
- Não conhece o BSC

11. Qual (is) o (s) motivo (s) que levou a aplicar o Balanced Scorecard?

- Permite uma visão global da empresa
- É o sistema mais comum
- Permite a comunicação da estratégia a todos na empresa
- Permite alinhar os objectivos pessoais e departamentais à estratégia
- Permite a aprendizagem estratégica
- Permite o desenvolvimento da estratégia

12. Em sua opinião, quais são os benefícios associados ao Balanced Scorecard?

- Melhora da performance financeira
- Aperfeiçoamento da comunicação interna
- Aprendizagem estratégica
- Sistemas de avaliação e recompensa mais adequados

13. A empresa utiliza outras perspectivas além das perspectivas tradicionais do BSC (perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento)? Se sim, quais?

- Não, somente as perspectivas tradicionais
- Perspectiva social e ambiental
- Perspectiva dos funcionários
- Perspectiva dos fornecedores
- Perspectiva dos concorrentes
- Outra

Muito obrigado pela atenção e tempo dedicado ao responder este questionário. Caso queira receber os resultados do estudo, por favor, deixe seu endereço eletrônico abaixo:

E-mail: _____

Anexo 3 – Texto de apresentação - Correio electrónico

Prezado (a)

Meu nome é Deise Amorim e sou estudante de Mestrado pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE) - Portugal.

Estou realizando um estudo sobre gestão estratégica junto as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar - Revista Você S/A | Exame de 2009. Como a pesquisa é direcionada ao responsável pelos Recursos Humanos da empresa, gostaria de pedir o seu apoio no preenchimento do formulário.

O questionário é respondido em apenas alguns minutos diretamente no link abaixo ou através do arquivo Word que está em anexo.

www.thesistools.com/web/?id=148961

(caso o link não abra automaticamente, por favor, copie e cole-o no Internet Explorer)

A sua contribuição será muito valiosa e, caso haja interesse, terá acesso aos resultados globais do estudo. Lembramos que as informações são confidenciais e não será solicitado nenhum dado da empresa.

Desde já agradeço a atenção.

Deise Amorim

11 5081-4049

11 7269-7623

Anexo 4: Resultados SPSS – Uso BSC e nota de gestão e estratégia

Utiliza o BSC * Nota gestão e estratégia Crosstabulation

Count

		Nota gestão e estratégia		Total
		0-50	51-100	0-50
Utiliza o BSC	Não	8	16	24
	Sim	4	18	22
Total		12	34	46

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,367(b)	1	,242		
Continuity Correction(a)	,694	1	,405		
Likelihood Ratio	1,390	1	,238		
Fisher's Exact Test				,321	,203
Linear-by-Linear Association	1,337	1	,248		
N of Valid Cases	46				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,74.

Anexo 5: Resultados SPSS – Uso BSC e dimensão da empresa

Utiliza o BSC * Dimensao_2 Crosstabulation

			Dimensao_2		Total
			Media	Grande	Media
Utiliza o BSC	Não	Count	12	12	24
		% within Dimensao_2	57,1%	48,0%	52,2%
	Sim	Count	9	13	22
		% within Dimensao_2	42,9%	52,0%	47,8%
Total		Count	21	25	46
		% within Dimensao_2	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,382(b)	1	,536		
Continuity Correction(a)	,104	1	,747		
Likelihood Ratio	,383	1	,536		
Fisher's Exact Test				,568	,374
Linear-by-Linear Association	,374	1	,541		
N of Valid Cases	46				

a Computed only for a 2x2 table

b 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,04.