

# ASPECTOS RELEVANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM GRANDES EMPRESAS PORTUGUESAS

*Patrícia Rodrigues Quesado*<sup>1</sup>

*Lúcia Lima Rodrigues*<sup>2</sup>

---

## RESUMO

O *Balanced Scorecard* (BSC) aparece no panorama empresarial como uma poderosa ferramenta para enfrentar a forte concorrência. Tal constatação coloca a questão de sabermos se as empresas portuguesas estão a acompanhar esta evolução. Assim, no sentido de averiguarmos se conhecem e estão a adoptar o BSC, quais as principais motivações para a sua aplicação e como está a ser implementado, enviamos um questionário às 250 maiores empresas portuguesas. Os resultados revelam que embora exista um conhecimento elevado e correcto sobre esta ferramenta, a taxa de utilização é baixa e muito recente. À semelhança do registado em outros países, o BSC em Portugal ainda está numa fase inicial. O estudo revelou também que são essencialmente as empresas pertencentes ao sector secundário que mais utilizam o BSC. Não obstante, ao contrário de outros estudos, não obtivemos evidência empírica sobre a influência de variáveis como a localização geográfica, dimensão e internacionalização na utilização e conhecimento do BSC em Portugal.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; Contabilidade de Gestão; Análise Empírica

---

## 1. INTRODUÇÃO

Dadas as limitações dos indicadores de gestão tradicionais para avaliar o desempenho das empresas, centrados essencialmente em indicadores financeiros orientados para o curto prazo, torna-se necessário o desenvolvimento de modelos de indicadores de gestão que traduzam todos os factores críticos de sucesso. Ora, o BSC é precisamente um desses modelos, que procura favorecer a implementação da estratégia através da definição e seguimento de um conjunto de indicadores coerentes com a mesma. Vinculando a estratégia a longo prazo com os objectivos a médio e a curto prazo, este sistema foi desenvolvido para comunicar os diversos objectivos perseguidos por uma organização, reflectindo os elementos (tangíveis e intangíveis) que se consideram críticos para a sobrevivência e crescimento da organização. Inicialmente concebido como um sistema de avaliação de desempenho, rapidamente passou a ser considerado como uma importante ferramenta de Contabilidade de

---

<sup>1</sup> Escola Superior de Gestão. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

<sup>2</sup> Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho

Gestão Estratégica, por reflectir os factores críticos de sucesso e um conjunto de medidas financeiras e não financeiras estruturadas em quatro perspectivas básicas. Como tal, procuramos averiguar, através da aplicação de um questionário, qual a divulgação do BSC em Portugal.

A presente comunicação encontra-se estruturada da seguinte forma. Inicialmente é feito um breve enquadramento teórico do BSC, analisando a sua importância quer como sistema de avaliação de desempenho, quer como sistema de gestão estratégica. De seguida são apresentadas as principais conclusões do estudo empírico que realizamos no sentido de obter evidência sobre o conhecimento e utilização do BSC em Portugal e sobre a sua associação com variáveis como a localização geográfica, o sector de actividade, a dimensão organizacional e a internacionalização.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DO BSC

Os sistemas de avaliação do desempenho tradicionais baseados essencialmente em indicadores financeiros são, hoje em dia, considerados insuficientes (como instrumentos de informação e avaliação) para dar resposta às necessidades da gestão, podendo mesmo prejudicar a flexibilidade organizacional e a geração de valor económico futuro.

Com a finalidade de criar um novo modelo de medição de desempenho, Kaplan e Norton (1996) reuniram-se com representantes de dezenas de organizações de manufactura e serviços. As discussões conduziram à ampliação de um *scorecard* que já estava a ser aplicado, o qual continha para além de medidas financeiras, outras medidas não financeiras relacionadas com prazos de entrega a clientes, qualidade e ciclo produtivo. Tal sistema passou a designar-se de *Balanced Scorecard*, centrado na representação equilibrada de medidas financeiras e não financeiras, organizadas em quatro perspectivas básicas: financeira; clientes; processos internos e aprendizagem e crescimento, que fornecem resposta às seguintes questões (Kaplan e Norton, 1992):

- Como os clientes nos vêem? Que necessidades devem ser satisfeitas? (perspectiva do cliente)
- Em que nos devemos superar e sermos excelentes? Que estruturas, sistemas e processos levar a cabo para cobrirmos as expectativas dos consumidores? (perspectiva interna)
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? Como se deve aprender, inovar e crescer? (perspectiva de aprendizagem e crescimento)
- Como somos vistos pelos accionistas? Que objectivos financeiros alcançar para maximizar o valor para os accionistas? (perspectiva financeira)

Para os autores, estas perspectivas não devem ser vistas como uma “camisa-de-forças”, ditando as circunstâncias do sector e a estratégia da empresa, a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares. Além disso, deverão estar inter-relacionadas de forma a reflectir a cadeia de relações causa-efeito nos chamados mapas estratégicos. Estes mapas fornecem uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e das principais relações que se estabelecem entre eles (Kaplan e Norton, 2000).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o poder real do BSC ocorre quando deixa de ser um sistema de medição do desempenho para se transformar num sistema de gestão estratégica baseado em quatro níveis:

1. Esclarecimento e tradução da visão e estratégia da empresa: trata-se de criar consenso sobre a visão e estratégia organizacional, fundamental para a sua adequada execução;

2. Comunicação e vinculação de objectivos e medidas estratégicas: para que se conheça e compreenda a estratégia e as metas de longo prazo e para garantir a convergência de esforços, o BSC deve ser utilizado como instrumento de comunicação dos objectivos organizacionais a todos os membros da organização. Além disso, para alinhar o desempenho individual com a estratégia global, é essencial a ligação do sistema de incentivos e recompensas às medidas de desempenho para que o desempenho global desejado seja efectivamente alcançado;
3. Planeamento, estabelecimento de metas e afectação de recursos: trata-se de definir as metas a alcançar no longo prazo, estabelecendo prioridades e afectando recursos, materiais e financeiros, em função dessas prioridades. Assim, é importante integrar o planeamento com o processo de estabelecimento de orçamentos e não substituir pura e simplesmente o controlo orçamental pelo controlo através do BSC, possibilitando a transformação de objectivos de longo prazo em acções de curto prazo;
4. *Feedback* e aprendizagem estratégica: esta etapa é essencial para os gestores avaliarem como os resultados estão a ser alcançados e se os objectivos definidos continuam a ser válidos, ajustando e reavaliando a estratégia em tempo real.

Face ao exposto, o BSC, como um sistema de gestão estratégica, facilita a compreensão e comunicação da missão e das estratégias organizacionais e a construção de um sistema de avaliação integrado com a estratégia que, através de relações de causa e efeito, evidencia a ligação entre a estratégia e indicadores chave de desempenho. Note-se que o BSC não abandona as medidas de natureza financeira mas completa-as com outras não financeiras para impulsionar o desempenho organizacional.

### **3. ESTUDO EMPÍRICO**

#### **3.1. OBJECTIVOS DO ESTUDO**

O estudo empírico que realizamos teve por objectivo avaliar a aplicabilidade e conhecimento do BSC em grandes empresas portuguesas pertencentes ao sector privado e identificar os principais benefícios derivados da adopção do BSC. Pretendeu-se, também, indicar as razões que levaram as empresas a não utilizar o BSC ou a abandonar a sua implementação e as principais motivações para a sua aplicação, comparando os resultados obtidos com estudos similares realizados anteriormente. Finalmente, procurou-se examinar quais são as empresas mais vocacionadas para a sua adopção, nomeadamente se a localização geográfica, o sector de actividade, a cotação em bolsa, a dimensão e a internacionalização são factores importantes.

#### **3.2. PROBLEMA E HIPÓTESES**

As empresas necessitam de implementar novos sistemas de medidas de desempenho que possibilitem o alinhamento das medidas às estratégias, complementando os tradicionais indicadores financeiros com indicadores de natureza não financeira. Desta forma, o BSC aparece no panorama empresarial como uma poderosa ferramenta para enfrentar a forte concorrência, resultante das grandes mudanças registadas na economia mundial. Estarão as empresas portuguesas a utilizar esta ferramenta no âmbito do seu processo de gestão?

Face ao exposto, definiram-se um conjunto de hipóteses de investigação. As duas primeiras hipóteses definidas estão relacionadas com a visita de Kaplan e Norton a Portugal. Assim, procuramos testar se existe maior propensão para a utilização e conhecimento do BSC nas cidades onde os autores apresentaram *workshops*, designadamente em Lisboa e no Porto. Como tal, definiram-se as seguintes hipóteses:

H1: Existe associação entre a localização geográfica e a adopção do BSC

H2: Existe associação entre a localização geográfica e o conhecimento do BSC

De acordo com a teoria dos custos de propriedade há sectores que estão mais expostos à competitividade (Verrecchia, 1983). Atendendo ao facto de existirem sectores mais competitivos do que outros, depreende-se que a utilização e conhecimento de novas ferramentas de gestão, nomeadamente do BSC, poderá estar relacionada com os referidos sectores. Assim, definiram-se como hipóteses:

H3: Existe associação entre o sector de actividade e a adopção do BSC

H4: Existe associação entre o sector de actividade e o conhecimento do BSC

As empresas cotadas estão sujeitas a uma maior pressão para produzirem informação e para se tornarem empresas modelo. A teoria da sinalização defende que este tipo de empresas tendem a usar os instrumentos de gestão considerados mais inovadores para darem uma imagem ao mercado de empresas modernas (Ross, 1977). Assim, procuramos testar se existe maior propensão para a utilização do BSC por parte das empresas que têm o seu capital cotado em bolsa.

H5: As empresas cotadas em bolsa utilizam mais o BSC

Embora nos últimos anos tenham sido apresentados estudos sobre a aplicação do BSC a pequenas e médias empresas, a literatura sugere que são essencialmente as grandes empresas que mais adoptam e conhecem esta ferramenta. A própria teoria positiva da contabilidade defende que as grandes empresas têm, em geral, sistemas de informação superiores (Watts e Zimmerman, 1990). Assim, seria importante testar, à semelhança do estudo realizado por Hoque e James (2000) e por Speckbacher *et al.* (2003), a relação entre o tamanho empresarial e a utilização e conhecimento do BSC:

H6: O tamanho organizacional está positivamente associado à adopção do BSC

H7: O tamanho organizacional está positivamente associado ao conhecimento do BSC

O BSC encontra-se amplamente difundido pelos diversos países do mundo. Cooke (1989) argumenta que empresas que operam em mais do que uma área geográfica tendem a ter melhores sistemas de controlo de gestão devido à maior complexidade das suas operações. Como tal, procuramos ver até que ponto a utilização e conhecimento do BSC poderá ser influenciada por empresas do grupo que já o aplicam ou pela abertura do mercado ao exterior:

H8: A internacionalização está positivamente associada à adopção do BSC

H9: A internacionalização está positivamente associada ao conhecimento do BSC

### 3.3. METODOLOGIA

O método de recolha de dados desenvolveu-se através de um inquérito, consubstanciado num questionário, enviado, via postal, às 250 maiores empresas portuguesas, em finais do mês de Outubro de 2004. Estas empresas foram seleccionadas atendendo ao *ranking* das 500 maiores e melhores empresas (classificadas de acordo com o volume de vendas), publicado na edição especial da “Revista Exame” (2004). Esta escolha não é arbitrária nem aleatória, visto a literatura sugerir serem as grandes empresas, em virtude de uma estrutura organizacional mais descentralizada, de uma maior especialização de funções e processos, de mais recursos financeiros e de uma melhor coordenação e comunicação de problemas, que estarão à partida mais vocacionadas para aplicação do BSC (Braam e Nijssen, 2004; Speckbacher *et al.*, 2003; Hoque e James, 2000; Chenhall e Langfield-Smith, 1998).

A preparação do questionário baseou-se em estudos anteriores, possuindo, na generalidade, uma estrutura muito semelhante à apresentada nos estudos de Sousa (2001) e de Speckbacher *et al.* (2003). Dos 250 questionários enviados, obtivemos, ao fim de dois meses, 68 respostas. Assim, no sentido de aumentar o número de respostas, decidimos contactar telefonicamente todas as empresas que não nos responderam<sup>1</sup>. Durante estes contactos muitas empresas revelaram que não nos iriam responder ou por questões de excesso de trabalho e de solicitações deste tipo ou, ainda, porque não era política da empresa participar neste tipo de investigações. Não obstante, outras empresas solicitaram o reenvio do questionário por fax ou e-mail, pelo que algumas das respostas foram posteriormente recebidas por estas vias. Esta segunda tentativa permitiu-nos obter mais 17 respostas. Como tal, obtivemos um total de 85 respostas, todas consideradas válidas, correspondendo a 34% do total de empresas inquiridas. Após recolha dos dados, estes foram organizados (mediante a codificação das variáveis) e tratados estatisticamente, recorrendo-se, para tal, ao programa informático *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences – versão 11.5 para ambiente Windows)*.

### 3.4. RESULTADOS

#### 3.4.1. Informações sobre a implementação do BSC

Da análise das 85 respostas, e com o intuito de averiguar em que medida está ou não generalizada a prática do BSC nas grandes empresas portuguesas, questionou-se sobre o estado de implementação do BSC. Verificámos que 44,7% das empresas conhecem o BSC mas nunca tiveram contacto com este sistema, 12,9% não conhecem o BSC, 5,9% já deram os primeiros passos ao nível da implementação, 18,8% já possuem um BSC implementado, 4,7% abandonaram a implementação e 12,9% esperam implementá-lo futuramente (quadro 1). Os resultados obtidos revelam que o nível de implementação do BSC nas empresas portuguesas é bastante reduzido (representando menos de metade do total).

**Quadro 1:** Utilização do BSC

Estado de implementação	N	%
Conhecem o BSC mas nunca tiveram contacto com este sistema	38	44,7
Não conhecem o BSC	11	12,9
Já foram dados os primeiros passos a nível de implementação	5	5,9
Possuem um BSC	16	18,8
Já utilizaram o BSC mas abandonaram-no	4	4,7
Esperam implementá-lo futuramente	11	12,9
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Foi possível identificá-las uma vez que codificamos os questionários.

Os inquiridos que assinalaram conhecer o BSC mas que não o implementaram ou que abandonaram a sua implementação, apontaram como principais razões o facto da empresa possuir outras ferramentas similares e estar satisfeita (63,4%), seguido do facto do BSC não se ajustar à cultura e à missão da empresa (14,6%) e de não se esperar obter grandes benefícios com a sua implementação (14,6%). Cinco empresas apontaram a dificuldade de definição das estratégias da empresa em termos tão claros quanto os necessários para construir o BSC. Uma empresa de produtos farmacêuticos e uma empresa de distribuição por grosso mencionaram estar a implementar o *software* de gestão ERP (*Enterprise Resource Planning*), o que lhes consumia muito tempo e todos os recursos disponíveis. Como se pode observar no quadro 2, foram ainda invocadas uma série de outras razões. Atendendo à natureza das respostas, parece-nos que estas empresas não possuem expectativas de implementação do BSC num futuro próximo, sobretudo porque estão satisfeitas com os sistemas que possuem ou porque será extremamente difícil adaptar o BSC à empresa.

**Quadro 2:** Razões para a não adopção ou abandono do BSC

Razões	N	% <sup>2</sup>
O BSC não se ajusta à cultura e à missão da empresa	6	14,6
A empresa utiliza outras ferramentas similares e está satisfeita	26	63,4
Dificuldade na selecção das dimensões básicas do BSC e no estabelecimento de inter-relações entre elas	2	4,9
Dificuldade de definição das estratégias da empresa em termos tão claros quanto os necessários para construir o BSC	5	12,2
Dificuldade de representação das várias facetas da estratégia da empresa através de um conjunto crítico de medidas quantitativas	4	9,8
Não se esperam obter grandes benefícios	6	14,6
Exige custos de implementação demasiado grandes	1	2,4
Exige um consumo excessivo de tempo	1	2,4
Incompreensão dos seus impactos a nível organizacional	3	7,3
Inadequado suporte tecnológico	3	7,3
Aversão à mudança e ao risco	1	2,4
Falta de compromisso por parte do pessoal	1	2,4
Dificuldade em avaliar a importância relativa das medidas	1	2,4
Dificuldade em decompor os objectivos para os níveis mais baixos da organização	4	9,8
Requer um sistema de informação bastante desenvolvido		
Outra	2	4,9

Os inquiridos que aplicam o BSC, que estão a dar os primeiros passos nessa implementação ou que esperam implementá-lo futuramente, foram questionados sobre a forma como obtiveram conhecimento sobre o BSC<sup>3</sup> (quadro 3). O nosso propósito era o de avaliar quais as principais fontes de informação, nomeadamente se o BSC faz parte do conteúdo programático no âmbito da formação de nível superior. Pela análise das respostas obtidas, as principais fontes de informação apontadas foram os livros ou artigos publicados em revistas especializadas, bem como seminários e *workshops*. No entanto, também uma percentagem significativa dos inquiridos revelou ter obtido conhecimento durante a formação académica.

<sup>2</sup> A percentagem de casos excede os 100% porque os inquiridos podiam assinalar mais do que uma resposta. Situações idênticas verificar-se-ão em quadros posteriores.

<sup>3</sup> 3 empresas não responderam.

**Quadro 3:** Fontes de informação sobre o BSC

Fontes de Informação	N	%
Através de consultores	9	31
Seminários e <i>workshops</i>	13	44,8
Livros ou artigos publicados em revistas especializadas	15	51,7
Através de gestores de outras empresas que já o implementaram	9	31
Matéria leccionada durante a formação académica	12	41,4
Outra	2	6,9

Relativamente às dezasseis empresas que já possuem um BSC, a implementação mais antiga registou-se no ano de 1994 (empresa de comércio de veículos automóveis), seguido de um caso em 1995 (empresa de serviços) e de dois casos em 1996 (empresa química e empresa de distribuição alimentar). Atente-se, contudo, que o processo de implementação é bastante recente já que as restantes empresas dataram a sua adopção depois do ano 2000 (uma empresa em 2000; quatro empresas em 2001; uma empresa em 2002; duas empresas em 2003 e duas empresas em 2004). No que respeita às empresas que já deram os primeiros passos ao nível da implementação, três indicaram que começaram em 2004 e uma em Janeiro de 2005. Finalmente, as restantes empresas perspectivam o início da sua implementação ainda em 2005 (cinco empresas) ou em 2006 (duas empresas).

No que concerne ao processo de implementação propriamente dito, verificamos, por um lado, que dez empresas optaram por recorrer aos serviços de um consultor externo para apoiar a implementação, ao passo que a maioria (18 empresas) revelou não ter recorrido ou não pretender recorrer aos referidos serviços. Por outro lado, destaca-se a implementação ao nível da empresa, seguida da Unidade Estratégica de Negócio (UEN) e do departamento ou secção (quadro 4). Estes resultados não vão ao encontro daquilo que foi preconizado por Kaplan e Norton (1996, 1997), na medida em que os autores recomendam o desdobramento em cascata do processo de implementação do BSC pelos vários níveis organizacionais.

**Quadro 4:** Nível a que se implementou ou irá implementar-se o BSC

Nível	N	%
Empresa	20	69
Unidade Estratégica de Negócio	8	27,6
Departamento ou Secção	8	27,6
Centro de Actividade	2	6,9

Procurando obter uma ideia das razões que levaram as empresas a implementar o BSC, apresentamos aos inquiridos uma lista de razões de diversa índole, solicitando-lhes que indicassem o grau de importância [escala graduada de 1 (totalmente sem importância) a 5 (extremamente importante)]. O quadro 5 sintetiza os resultados obtidos. Na interpretação destes resultados deverá ter-se em conta que, regra geral, os inquiridos atribuíram alguma importância a todas as razões, destacam-se o facto do BSC permitir criar ligações entre a estratégia e os objectivos individuais, das equipas e das unidades de negócio, de possibilitar a comunicação da estratégia até ao nível operacional, a melhoria registada ao nível da compreensão dos indutores do sucesso estratégico, o alinhamento do desempenho dos empregados com os objectivos estratégicos e a medição mais eficaz do desempenho não financeiro. De realçar que estas variáveis, a par da melhoria no estabelecimento de iniciativas prioritárias e na afectação de recursos, são as que apresentam um desvio padrão inferior o que reflecte convergência de opinião. De notar, ainda, que os inquiridos divergem mais nas suas opiniões nas afirmações de redefinição do sistema de controlo de gestão da empresa,

alterando a natureza dos tradicionais processos de planeamento e gestão orçamental, e ao nível da medição mais eficaz do desempenho financeiro, com um desvio padrão de 1,059 e de 1,010, respectivamente. Foi possível, assim, apurar que entre as razões que motivam as empresas a adoptar o BSC foi atribuída uma maior importância às que seguem mais de perto a linha de pensamento de Kaplan e Norton (2001) reflectida nos princípios fundamentais das organizações focalizadas na estratégia: tradução da estratégia em termos operacionais; alinhamento estratégico; transformação da estratégia em tarefa de todos; conversão da estratégia em processo contínuo e mobilização da mudança por meio da liderança executiva.

**Quadro 5:** Razões para a implementação do BSC

Razões	Média	Desvio Padrão
Criar ligações entre a estratégia e os objectivos individuais das equipas e das unidades de negócio	4,52	0,643
Comunicar a estratégia até ao nível operacional	4,22	0,751
Melhorar a compreensão dos indutores do sucesso estratégico	4,22	0,577
Alinhar o desempenho dos empregados com os objectivos estratégicos	4,04	0,759
Medição mais eficaz do desempenho não financeiro	4,00	0,784
Alterar a natureza do processo de <i>feedback</i> e de revisão estratégica	3,81	0,786
Melhorar o estabelecimento das iniciativas prioritárias e a afectação de recursos	3,81	0,736
Redefinir o sistema de controlo de gestão da empresa, alterando a natureza dos tradicionais processos de planeamento e gestão orçamental	3,74	1,059
Alinhar o sistema de incentivos e recompensas com o desempenho	3,63	0,967
Medição mais eficaz do desempenho financeiro	3,59	1,010
Lutar contra a crescente competitividade	3,52	0,893

### 3.4.2. INFORMAÇÕES SOBRE O CONTEÚDO DO BSC

Neste ponto pretendemos averiguar a forma como o BSC está construído e qual a principal interpretação das empresas sobre o BSC. As respostas obtidas indicam, relativamente às perspectivas<sup>4</sup>, que a maioria das empresas possuem ou planeiam possuir as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton. Apesar de todas as empresas que responderam a esta questão terem afirmado possuir ou que planeiam possuir a perspectiva financeira, apenas quinze empresas utilizam ou esperam utilizar a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Facto preocupante, mas não estranho, quando esta perspectiva é indicada por Kaplan e Norton (1996) como a mais importante, mas também a mais difícil de implementar. Como refere Sousa (2001), isto pode desviar a atenção das empresas para os aspectos operacionais de curto prazo, em vez de se centrarem nos objectivos estratégicos de longo prazo e na obtenção de vantagens competitivas. Esta constatação vem colocar em evidência que apesar do BSC ir além de um conjunto de indicadores financeiros, a perspectiva financeira continua a ser essencial. Tal como refere Simons (2000) não nos podemos esquecer que o primeiro passo no processo de implementação do BSC é precisamente o estabelecimento de indicadores para a perspectiva financeira. No entanto, e seguindo a linha de pensamento de Kaplan e Norton (1997), isto também pode reflectir uma excessiva concentração em indicadores financeiros tradicionais voltados para o curto prazo, ressaltando que esta perspectiva não deve constituir uma prioridade no actual ambiente competitivo e que deverá servir de base para os objectivos e medidas das restantes perspectivas, na medida em que o êxito na

<sup>4</sup> 5 empresas não responderam.



implementação do BSC implica um bom desempenho em várias dimensões, e não apenas em termos financeiros.

Os resultados também nos mostram que cinco empresas adoptaram três perspectivas e duas empresas apenas indicaram duas perspectivas. De salientar, ainda, que uma empresa do sector distributivo revelou ter substituído a perspectiva dos clientes pela perspectiva do mercado, por sua vez, uma empresa do ramo da construção designou a perspectiva de aprendizagem e crescimento por perspectiva das pessoas (para salientar o desenvolvimento de uma política voltada para os recursos humanos) e que apenas três empresas mencionaram ter utilizado outras perspectivas além das recomendadas por Kaplan e Norton. Não obstante, foi possível constatar que nenhuma destas três empresas seleccionou a perspectiva de aprendizagem e crescimento. A perspectiva dos recursos humanos foi apontada por duas empresas e a perspectiva das infra-estruturas foi referida por uma empresa. A estas empresas foi-lhes perguntado qual a razão que motivou a utilização das referidas perspectivas. A empresa que adoptou a perspectiva de infra-estruturas refere que a inclusão desta perspectiva se deveu “à necessidade de garantia técnica (produtos) e tecnológica (equipamentos), à cultura da empresa orientada para a qualidade do produto e às competências críticas para sustentabilidade do negócio”. Atendendo à resposta obtida, questionamo-nos se realmente seria necessária esta perspectiva, já que as características apontadas reflectem-se perfeitamente na perspectiva interna. Por sua vez, as empresas que incluíram a perspectiva dos recursos humanos revelaram que “tratando-se de uma empresa de capital intensivo a que acresce a natureza da sua actividade de fornecimento de um bem essencial, a qualidade da sua estrutura produtiva é crítica, bem como a dos seus recursos humanos” e que “os recursos humanos são a base essencial de uma empresa. Esta perspectiva engloba os recursos humanos, bem como os equipamentos existentes no âmbito dos sistemas de informação”. Como estas empresas não assinalaram a perspectiva de aprendizagem e crescimento, muito provavelmente, apenas adoptaram uma outra denominação para a referida perspectiva, no sentido de destacar o papel vital dos recursos humanos para o sucesso da organização.

**Quadro 6:** Perspectivas incluídas ou a incluir no BSC

Perspectivas	N	%
Financeira	27	100
Clientes	21	77,8
Processos Internos	25	92,6
Aprendizagem e Crescimento	15	55,6
Outras	3	11,1

Indagamos, também, sobre o número de indicadores incluídos ou a incluir no BSC das empresas (quadro 7). Apenas 50% dos inquiridos responderam a esta questão, o que não é de estranhar uma vez que temos empresas que estão agora a iniciar o processo de implementação e outras que pensam vir a implementá-lo futuramente, não tendo ainda identificado os factores críticos de sucesso. Alguns inquiridos, inclusive, alertaram-nos para esse facto ao afirmarem ainda ser prematuro estabelecer o número de indicadores, embora já tenham iniciado o processo de definição de objectivos estratégicos para possíveis indicadores a incluir no BSC. Sete empresas incluíram 25 ou mais indicadores, três empresas utilizam entre 20 e 24 indicadores, enquanto que cinco empresas possuem entre 15 e 19 indicadores. Apenas uma empresa possui menos de 15 indicadores.

A este respeito, Kaplan e Norton (2001) entendem que o BSC deverá conter entre 20 e 25 indicadores, sugerindo que sejam utilizadas cerca de 4 ou 5 medidas para cada perspectiva, já que um número restrito de indicadores pode limitar a visão da organização mas, por sua vez, um excessivo número de indicadores pode dificultar a recolha e interpretação das

informações, desviando a atenção dos factores críticos de sucesso. De notar, ainda, que a maioria das empresas inquiridas já estabeleceu objectivos estratégicos para os indicadores incluídos no BSC (87,5%, o que corresponde a 21 empresas). Três empresas ainda não iniciaram este processo e oito empresas não responderam a esta questão. Na verdade, o estabelecimento por parte da organização de um painel adequado de objectivos/indicadores, bem definidos e comunicados, que impliquem a participação de todos e permitam difundir resultados e realizar comparações no espaço e no tempo, está na base do sucesso da adopção do BSC.

**Quadro 7:** Indicadores incluídos ou a incluir no BSC

Indicadores	N	%
25 ou mais	7	21,9
20-24	3	9,4
15-19	5	15,6
10-14	1	3,1
<b>Respostas</b>	16	50

Procuramos apurar quais os principais indicadores incluídos em cada uma das perspectivas do BSC da empresa<sup>5</sup>. No tocante à perspectiva financeira destacam-se indicadores como retorno do investimento (ROI), EBIT (*Earnings Before Interest and Tax*), EBITA (*Earnings Before Interest, Taxes and Amortization*), ROCE (*Return on Capital Employed*), resultado operacional em percentagem das vendas, SVA (*Shareholder Value Analysis*), percentagem de redução de custos, rentabilidade das vendas, CVA (*Cash Value Added*), nível de endividamento, taxa de crescimento das vendas e rotação do capital. De realçar que o EVA (*Economic Value Added*) foi apontado apenas por duas empresas. No que respeita à perspectiva do cliente são referidos indicadores como o índice de satisfação, número de reclamações, auditorias a clientes, quota de mercado, conquista e retenção de clientes, cumprimento dos prazos de entrega, vendas brutas e serviços pós-venda. Em relação à perspectiva dos processos internos foram apontados como principais indicadores a percentagem de sucata e retrabalho ou custos de não conformidade em qualidade (taxa de defeituosos), produtividade (pessoas e equipamentos), paragens na linha interna (volume de perdas), eficiência operacional, optimização da cadeia logística, volume de produção, análise das actividades, tempo de correcção de produtos com deficiências, análise dos custos por divisões e linhas de produto, quebras, prazos médios de recebimento, prazos de entrega dos produtos, carteira de encomendas, tempo de lançamento e desenho de novos produtos, entre outros. Quanto à perspectiva de aprendizagem e crescimento foram assinalados indicadores relacionados com o grau de satisfação e motivação dos funcionários, investimento e número de horas em formação, taxa de crescimento das vendas de novos produtos, idade média e competências dos colaboradores, sistemas de informação, grau de absentismo, entre outros. Por fim, as empresas que utilizam outras perspectivas realçaram, no caso da perspectiva dos recursos humanos, os sistemas de informação orientados à operacionalidade do negócio, as horas efectivas de formação, a percentagem de efectivos com habilitações superiores e o grau de utilização da capacidade produtiva. A empresa que utiliza a perspectiva de infra-estruturas aponta o nível de desenvolvimento de produtos e processos e a melhoria da qualidade do produto. Mais uma vez, e apesar de não termos informações mais concretas, não podemos deixar de tecer algumas considerações a respeito desta empresa. À primeira vista não nos parece ter sido correcta a decisão de utilizar esta

<sup>5</sup> Obtivemos 17 respostas.

perspectiva já que os principais indicadores referidos são característicos da perspectiva interna.

Com a finalidade de identificar qual a interpretação dos inquiridos sobre o conceito de BSC apresentou-se um conjunto de afirmações às quais os inquiridos deveriam assinalar o seu grau de concordância numa escala que varia entre o discordo totalmente e o concordo totalmente. A observação do quadro 8 revela que a grande maioria concorda totalmente ou concorda com as afirmações de que o BSC é um sistema de gestão e implementação da estratégia, que permite vincular a missão e estratégia organizacional com medidas objectivas e que favorece uma melhor articulação e comunicação da missão e objectivos organizacionais. Aliás, estas afirmações são as que apresentam um menor desvio padrão. Por outro lado, e como seria previsível, a maioria dos inquiridos discorda totalmente ou discorda com a consideração do BSC como uma moda ou apenas como uma colecção de medidas financeiras e não financeiras. Na interpretação das respostas podemos concluir que existe um bom entendimento do conceito e filosofia inerente ao BSC. Tal constatação pode dever-se ao facto de se registar uma grande divulgação deste sistema, nomeadamente em livros ou artigos publicados em revistas especializadas e em seminários, conferências e *workshops*. Na verdade, a correcta interpretação deste conceito é fundamental para o distinguir de outros instrumentos afins sobretudo do *tableau de bord*.

**Quadro 8:** Interpretação do conceito de BSC

	Média	Desvio Padrão
O BSC é um sistema de gestão e implementação da estratégia	4,54	0,576
O BSC vincula a missão e estratégia organizacional com medidas objectivas	4,34	0,670
O BSC favorece uma melhor articulação e comunicação da missão e objectivos da empresa	4,32	0,548
O BSC completa medidas financeiras de desempenho passado com medidas operacionais de desempenho e crescimento futuro	4,04	0,693
O BSC é um sistema de avaliação e medição do desempenho	3,90	0,772
Trabalhar com o BSC permite reformular a estratégia, tornando-a mais concreta	3,89	0,685
O BSC é uma colecção de medidas financeiras e não financeiras	2,79	0,876
O BSC é uma moda	2,00	0,861

Um dos aspectos diferenciadores do BSC é o estabelecimento de relações de causa e efeito entre os indicadores e as medidas incluídas no BSC, as quais deverão estar reflectidas nos chamados mapas estratégicos (Kaplan e Norton, 2000). Assim, efectuamos duas questões para tentar ver até que ponto as empresas poderiam entrar em contradição e para confirmar a interpretação do conceito de BSC. Com uma primeira questão procuramos obter informação sobre a reflexão das relações de causa e efeito no BSC<sup>6</sup>. Apesar de não obtermos informação sobre a forma como as relações de causa e efeito estão definidas, vinte e uma empresas indicaram que as relações de causa e efeito encontram-se ou irão estar reflectidas no BSC. Informação confirmada na questão seguinte quando perguntamos às empresas se utilizavam ou iriam utilizar mapas estratégicos (as 21 empresas responderam afirmativamente). Aos inquiridos que assinalaram utilizar mapas estratégicos, foi-lhes solicitado que indicassem se procederam ou se pretendiam proceder ao seu desdobramento por áreas (secções, departamentos, centros de actividade), equipas ou pessoas. Constatamos que em 81% das empresas foi efectuado ou irá ser efectuado aquele

<sup>6</sup> 25 empresas responderam a esta questão.

desdobramento. Apenas quatro empresas, que representam 19% do total, indicaram não ter procedido a tal desdobramento. Atendendo a estas respostas, podemos afirmar que as empresas entendem perfeitamente o conceito de BSC, estando em condições de levar a cabo uma implementação bem sucedida.

### 3.4.3. INFORMAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DO BSC E OS EFEITOS DA SUA UTILIZAÇÃO

No âmbito da aplicação e efeitos de utilização do BSC procuramos obter algumas informações sobre o processo de controlo orçamental, sobre o sistema de incentivos e recompensas, sobre as Tecnologias de Informação (TI) e sobre a forma como são recolhidos e comunicados os resultados do BSC. Adicionalmente, procuramos saber quais os efeitos benéficos e as principais mudanças registadas nas empresas com a sua adopção.

Relativamente à gestão orçamental foi possível concluir que vinte e duas empresas já a utilizavam como sistema de controlo de gestão antes da adopção do BSC<sup>7</sup>. Apenas quatro empresas indicaram não utilizar o referido sistema antes da implementação do BSC. Através dos resultados obtidos também foi possível apurar que a maioria das empresas inquiridas (21 empresas) não procedeu à substituição ou não pretende substituir o controlo orçamental pelo controlo através do BSC. Somente três empresas efectuaram ou pretendem efectuar aquela substituição, ao passo que oito empresas não responderam a esta questão.

No que respeita ao sistema de incentivos e recompensas, a quase totalidade das empresas (22 empresas) assinalaram possuir programas de incentivos ou recompensas monetárias baseados na realização de determinados objectivos. Duas empresas planeiam possuir algum tipo de sistema de incentivos ou recompensas vinculado ao BSC e cinco empresas não responderam. Às empresas que já possuem ou que planeiam possuir o referido sistema, foi-lhes perguntado a que estava ligado ou a que pretendiam ligar o programa de incentivos ou recompensas. A análise dos resultados permite-nos constatar que existe uma tendência generalizada para ligar o programa de incentivos e recompensas parcialmente aos indicadores estabelecidos no BSC e parcialmente a outros indicadores não incluídos no BSC (70%). Cinco empresas vincularam o programa directamente à realização dos indicadores definidos no BSC e uma única empresa referiu utilizar um outro tipo de critério, não mencionando, no entanto, qual é esse critério.

No que concerne às TI utilizadas, as respostas dividem-se. Das vinte e quatro empresas que responderam a esta questão, 45,8% utilizam *softwares* de gestão específicos na implementação e acompanhamento do BSC desenvolvidos por empresas especializadas, enquanto que 54,2% não possuem um procedimento específico para o efeito. Tal como sugerido por Sousa (2001), e contrariamente ao verificado em outros países, não parece que na base da implementação do BSC estiveram empresas fornecedoras de aplicações informáticas. Do conjunto de empresas que utilizam TI específicas, duas empresas indicaram que utilizam um *software* específico do grupo, integrado e desenvolvido internamente, e outras duas que apenas recorreram à utilização de folhas de cálculo. Não obstante, cinco empresas referiram utilizar o sistema SAP. Outras empresas acrescentaram que utilizam o *QPR*, o *SAS* e o *Quick Scorecard*. A utilização de *software* específico (quadro 9) realizou-se ao nível do desenvolvimento, implementação, divulgação e comunicação dos resultados do BSC ou apenas ao nível da implementação do BSC. Adicionalmente, nenhum dos inquiridos referiu a utilização destes sistemas única e exclusivamente para efeitos de divulgação e comunicação dos resultados do BSC.

---

<sup>7</sup> 6 empresas não responderam.

**Quadro 9:** Utilização de *software* específico

<b>Nível de aplicação de TI</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Desenvolvimento do BSC	3	30
Implementação do BSC	4	40
Divulgação e comunicação dos resultados	2	20
Em todos os níveis anteriores	5	50

Quanto à forma como são recolhidos e comunicados os resultados do BSC (quadro 10)<sup>8</sup>, o recurso a relatórios escritos, distribuídos apenas a alguns gestores, foi apontado em 45,5% dos casos, enquanto que os registos electrónicos que se encontram à disposição de quem esteja interessado ou seja autorizado a consultá-los, foram indicados em 68,2% dos casos.

**Quadro 10:** Forma de recolha e comunicação dos resultados do BSC

<b>Recolha e Comunicação dos Resultados</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Através de relatórios escritos distribuídos apenas a alguns gestores	10	45,5
Através de registos electrónicos que se encontram à disposição de quem esteja interessado ou seja autorizado a consultá-los	15	68,2

Por fim, e como se observa no quadro 11, a maioria das empresas procede mensalmente à compilação e revisão dos resultados do BSC. Oito empresas realizam esta revisão entre 3 a 4 vezes por ano e apenas duas empresas revelam efectuar tal revisão uma vez por ano. De notar que nenhuma empresa assinalou outro tipo de periodicidade. As restantes empresas mencionaram ainda não estarem em condições para responder a esta questão.

**Quadro 11:** Frequência de compilação e revisão dos resultados do BSC

<b>Revisão dos Resultados</b>	<b>N</b>
1 vez por ano	2
3 ou 4 vezes por ano	8
Todos os meses	11
<b>Total</b>	<b>21</b>

Quando questionadas sobre se a utilização do BSC foi benéfica, todas as empresas que responderam à questão são da opinião de que o BSC é um bom instrumento de gestão e, por conseguinte, a sua implementação foi ou será benéfica para a organização. Questionamos também as empresas sobre a principal mudança ocorrida no decurso da adopção do BSC. É natural que as empresas que esperam implementá-lo futuramente e algumas que já deram os primeiros passos ao nível da implementação, não responderem a esta questão. Do conjunto das empresas que responderam, foi possível encontrar respostas de diversa índole. Assim, uma empresa do sector da energia afirmou que o BSC “possibilitou a sensibilização para os *drivers* de valor do negócio e apoiou a implementação de um sistema de MBO”, uma empresa de telecomunicações considera que a principal mudança foi a “integração das fontes de informação e uma comunicação organizacional mais efectiva”, uma empresa do sector da distribuição alimentar refere a “passagem de uma orientação vocacionada para a tarefa para uma orientação vocacionada para os processos e resultados”, uma empresa do ramo automóvel revelou que o BSC “clarificou a visão, os objectivos e os indicadores organizacionais e possibilitou a inclusão de todas as áreas da empresa” e uma outra empresa,

<sup>8</sup> 10 empresas não responderam.

também do sector automóvel, chama a atenção para o facto “dos colaboradores centrarem os seus esforços naquilo que é mais importante para o cumprimento da estratégia organizacional”. Mais uma vez, da análise das respostas obtidas, facilmente se deduz que a utilização do BSC vai além de um simples sistema de avaliação do desempenho, para se constituir numa verdadeira ferramenta de gestão estratégica capaz de clarificar e traduzir a missão e estratégia organizacional, de possibilitar a comunicação e o alinhamento estratégico, bem como a aprendizagem organizacional.

Na análise dos benefícios, e sendo esta questão de resposta múltipla, grande parte das empresas assinalaram mais do que um benefício<sup>9</sup> (quadro 12). Assim, nota-se que 84,6% das empresas destacaram como aspecto positivo a melhoria no alinhamento entre objectivos estratégicos e acções, seguem-se benefícios relacionados com a clarificação e comunicação da estratégia, bem como com o desenvolvimento de um sistema consistente de objectivos, ambos apontados em 76,9% dos casos. Merece ainda especial destaque o facto do BSC facilitar a implementação da estratégia e o seu desenvolvimento adicional (69,2%) e a melhoria na medição do desempenho organizacional (65,4%). Importa sublinhar que nenhuma empresa adicionou outros benefícios para além dos contidos na lista e que os benefícios seleccionados em menor número foram a obtenção de sinergias entre unidades, áreas e sectores, bem como o suporte para a implementação de mudanças.

**Quadro 12:** Benefícios obtidos com a implementação do BSC

<b>Benefícios</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Facilita a implementação da estratégia e o seu desenvolvimento adicional	18	69,2
Clarificação e comunicação da estratégia	20	76,9
Desenvolvimento de um sistema consistente de objectivos	20	76,9
Melhoria na medição do desempenho organizacional	17	65,4
Aumento dos resultados económico-financeiros	9	34,6
Melhoria no alinhamento entre objectivos estratégicos e acções	22	84,6
Proporciona um suporte para a implementação de mudanças	8	30,8
Obtenção de sinergias entre unidades, áreas e sectores	6	23,1
Melhoria na aprendizagem estratégica (controlo e <i>feedback</i> )	14	53,8
Melhoria na atenção prestada aos clientes	10	38,5
Construção das bases para um sistema de incentivos	11	42,3
Realce dos indicadores não financeiros de desempenho	13	50

### 3.5. ANÁLISE BIVARIADA

No sentido de testar as hipóteses definidas relativamente à associação de um conjunto de variáveis com a utilização e conhecimento do BSC realizamos uma análise bivariada mediante a aplicação do teste não paramétrico de independência do Qui-quadrado de *Pearson* ( $\chi^2$ ). No sentido de reduzirmos a dispersão dos nossos dados efectuamos um conjunto de agregações e criamos novas variáveis. Assim, quanto ao estado de implementação do BSC decidimos criar dois grupos, um constituído pelas empresas que efectivamente já possuem o BSC ou que já iniciaram a sua implementação e um segundo grupo que inclui os que não utilizam o BSC. Criamos, ainda, uma nova variável onde separamos aqueles que conhecem o BSC daqueles que o desconhecem.

Ao nível da associação entre a utilização e conhecimento do BSC e a localização geográfica (H1 e H2), também efectuamos algumas agregações. Atendendo ao facto da maioria das empresas pertencer à região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT), optamos por separar

<sup>9</sup> 6 empresas não responderam.

estas do resto do país (quadro 13). Como são cumpridas as condições de aplicabilidade e o teste não é significativo ( $p\text{-value}=0,658$ ;  $\chi^2=0,196$ ), concluímos não haver associação entre as variáveis para um nível de significância de 5%. Não obstante, note-se que das 21 empresas que utilizam ou já iniciaram o processo de adopção do BSC, 61,9% pertencem à região de LVT. No entanto, também é nesta região que se verifica uma grande percentagem de empresas que não utilizam o BSC (67,2%).

**Quadro 13:** Utilização do BSC por localização geográfica

Localização Geográfica			Utilização do BSC		Total	
			Utiliza ou já deu os primeiros passos	Não Utiliza		
LVT	Casos		13	43	56	
		% Utilização do BSC	61,9%	67,2%	65,9%	
	Resíduo Ajustado		-,4	,4		
	Resto do país	Casos		8	21	29
			% Utilização do BSC	38,1%	32,8%	34,1%
Resíduo Ajustado			,4	-,4		
<b>Total</b>	Casos		21	64	85	
	% Utilização do BSC		100,0%	100,0%	100,0%	

Ao nível do conhecimento do BSC por localização geográfica (quadro 14) apesar do teste do Qui-quadrado ser significativo ( $p\text{-value}=0,027$ ;  $\chi^2=4,898$ ), os resultados são inconclusivos porque é violado um dos pressupostos<sup>10</sup>. Contudo, não podemos deixar de fazer uma análise descritiva dos resultados, sobressaindo, no que se refere ao conhecimento, a região de LVT (70,3%) comparativamente com o resto do país (29,7%).

**Quadro 14:** Conhecimento do BSC por localização geográfica

Localização Geográfica			Conhecimento do BSC		Total	
			Conhece	Não Conhece		
LVT	Casos		52	4	52	
		% Conhecimento do BSC	70,3%	36,4%	65,9%	
	Resíduo Ajustado		2,2	-2,2		
	Resto do país	Casos		22	7	33
			% Conhecimento do BSC	29,7%	63,6%	34,1%
Resíduo Ajustado			-2,2	2,2		
<b>Total</b>	Casos		74	11	85	
	% Conhecimento do BSC		100,0%	100,0%	100,0%	

Para testarmos a associação entre a utilização e conhecimento do BSC e o sector de actividade (H3 e H4) também efectuamos alguns agrupamentos, pelo que decidimos agrupar

<sup>10</sup> 25% das células têm valor esperado inferior a 5.

as empresas que pertencem ao sector secundário (incluindo as empresas industriais e do sector da construção) e as empresas pertencentes ao sector terciário (incluindo as restantes empresas) para prosseguir com a nossa análise (quadro 15).

**Quadro 15:** Utilização do BSC por sector

			Utilização do BSC		Total
			Utiliza ou já deu os primeiros passos	Não Utiliza	
<b>Sector</b>	Secundário	Casos	14	20	34
		% Utilização do BSC	66,7%	31,3%	40,0%
		Resíduo Ajustado	2,9	-2,9	
	Terciário	Casos	7	44	51
		% Utilização do BSC	33,3%	68,8%	60,0%
		Resíduo Ajustado	-2,9	2,9	
<b>Total</b>	Casos	21	64	85	
	% Utilização do BSC	100,0%	100,0%	100,0%	

Como se observa no quadro 16, o teste do Qui-quadrado, com 1 grau de liberdade e para um nível de significância de 5%, é significativo ( $p\text{-value}=0,004$ ), indicando que existe associação entre o sector e a utilização do BSC, em particular verificamos uma maior proporção de utilização no sector secundário (66,7%), sendo as empresas do sector terciário as que menos utilizam (68,8%). Isto pode revelar a necessidade que aquelas empresas sentem em se tornarem mais competitivas, utilizando novas ferramentas que lhes permitam enfrentar a forte concorrência empresarial.

**Quadro 16:** Teste do Qui-quadrado de Pearson

	Valor	GL	Nível Sig. (bilateral)
Qui-quadrado de <i>Pearson</i>	8,264(*)	1	,004
Correcção de Continuidade	6,854	1	,009
Número de Casos Válidos	85		

0 células (,0%) têm valor esperado inferior a 5. O mínimo valor esperado é 8,40.

Como o teste do Qui-quadrado não indica a intensidade ou direcção da associação, testando apenas a hipótese de independência entre as variáveis, é necessário recorrer a outras medidas. No nosso caso, como estamos na presença de variáveis nominais devemos utilizar como medida da intensidade da associação o *V de Cramer* (Pestana e Gageiro, 2003). O cálculo da referida medida revelou a existência de uma associação interessante ( $V\ de\ Cramer=0,312$ ), evidenciando uma relação entre as variáveis. No que respeita ao conhecimento do BSC por sector (quadro 17), regra geral, quer as empresas do sector secundário (44,6%), quer as do sector terciário (55,4%) conhecem o BSC. Não obstante, é curioso notar que das 11 empresas que não conhecem, a quase totalidade (90,9%) pertence ao sector terciário. Ao nível do teste do Qui-quadrado, como o valor de prova (0,025), a que corresponde um  $\chi^2$  de 5,030, é inferior ao nível de significância (0,05), o teste apresenta-se significativo. No entanto, existe violação dos pressupostos (1 célula tem valor esperado inferior a 5), não nos permitindo retirar ilações sobre a associação entre as variáveis.



**Quadro 17:** Conhecimento do BSC por sector

			Conhecimento do BSC		Total
			Conhece	Não Conhece	
<b>Sector</b>	Secundário	Casos	33	1	34
		% Conhecimento do BSC	44,6%	9,1%	40,0%
		Resíduo Ajustado	2,2	-2,2	
	Terciário	Casos	41	10	51
		% Conhecimento do BSC	55,4%	90,9%	60,0%
		Resíduo Ajustado	-2,2	2,2	
<b>Total</b>	Casos	74	11	85	
	% Conhecimento do BSC	100,0%	100,0%	100,0%	

Relativamente à associação entre as variáveis cotação em bolsa e utilização do BSC (H5), os resultados, apresentados no quadro 18, revelam que das 8 empresas cotadas em bolsa, 5 utilizam ou já iniciaram a implementação do BSC e que a quase totalidade das empresas que não utilizam o BSC não se encontra cotada em bolsa (95,1%). Todavia, apenas podemos fazer uma análise descritiva dos resultados na medida em que na realização do teste do Qui-quadrado ( $p\text{-value}=0,012$ ;  $\chi^2=6,332$ ) são violados novamente os seus pressupostos. Não obstante, não podemos deixar de salientar a tendência para a maior adopção do BSC por parte das empresas cotadas na bolsa de valores.

**Quadro 18:** Cotação em bolsa e utilização do BSC

			Utilização do BSC		Total
			Utiliza ou já deu os primeiros passos	Não Utiliza	
<b>A empresa está cotada em bolsa?</b>	Sim	Casos	5	3	8
		% Utilização do BSC	23,8%	4,9%	9,8%
		Resíduo ajustado	2,5	-2,5	
	Não	Casos	16	58	74
		% Utilização do BSC	76,2%	95,1%	90,2%
		Resíduo ajustado	-2,5	2,5	
<b>Total</b>	Casos	21	61	82	
	% Utilização do BSC	100,0%	100,0%	100,0%	

### 3.6. ANÁLISE MULTIVARIADA

Atendendo à dispersão dos dados da nossa amostra, decidimos definir duas novas variáveis independentes: dimensão e internacionalização. Para tal, recorremos à análise factorial. Na análise da adequabilidade dos dados recorremos à aplicação do teste de esfericidade de *Bartlett* e do teste de normalização *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO).

#### 3.6.1. DIMENSÃO

A literatura refere com frequência que são as grandes empresas as que estão em melhores condições para adoptar o BSC, em virtude de uma estrutura organizacional mais descentralizada, de uma maior especialização de funções e processos, de mais recursos

financeiros e de uma melhor coordenação e comunicação de problemas (Braam e Nijssen, 2004; Speckbacher *et al.*, 2003; Hoque e James, 2000; Chenhall e Langfield-Smith, 1998). Assim, procuramos testar a relação entre o tamanho organizacional (medido através do volume de negócios, do total do activo e do número de empregados) e a utilização e conhecimento do BSC em Portugal. Tratando-se de variáveis quantitativas, procuramos definir uma nova variável, denominada “dimensão”, através da utilização da análise factorial. Inicialmente efectuamos um teste à normalidade da distribuição (quadro 19) para obtermos indicação do tipo de coeficiente de correlação a utilizar na nossa análise. No nosso caso, excluindo os casos que têm valores desconhecidos para qualquer uma das variáveis em análise, temos uma amostra de 75 casos. Assim, verificamos que, para um nível de significância de 5%, o teste *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), é significativo ( $p\text{-value}<0,05$ ), ou seja, rejeitamos a hipótese da normalidade.

**Quadro 19:** Teste à normalidade das variáveis relativas ao tamanho organizacional

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i> (*)			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.
Total do Activo	,319	75	,000	,519	75	,000
Volume de Negócios	,362	75	,000	,340	75	,000
Número de Trabalhadores	,373	75	,000	,279	75	,000

\* Correção de *Lilliefors*

Não havendo normalidade devemos usar as correlações de *Spearman*. Como exposto no quadro 20, todas as correlações são significativas ( $p\text{-value}<0,05$ ), ou seja, todas as medidas (total do activo, volume de negócios e número de trabalhadores) podem formar a variável “dimensão”.

**Quadro 20:** Correlações entre as variáveis que reflectem a dimensão

		Total do Activo	Volume de Negócios	Número de Trabalhadores
Total do Activo	Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	1,000	,728(**)	,416(**)
	Sig. (bilateral)	.	,000	,000
Volume de Negócios	Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	,728(**)	1,000	,337(**)
	Sig. (bilateral)	,000	.	,003
Número de Trabalhadores	Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	,416(**)	,337(**)	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,003	.

\*\* Correlação significativa a um nível de 0,01 (bilateral)

Estamos, portanto, em condições de prosseguir com a análise factorial que irá procurar resumir a informação contida nas variáveis originais num índice que reflecta a dimensão empresarial. Como podemos observar no quadro 21, a adequabilidade da análise factorial às variáveis em análise é razoável (KMO de 0,539). Por sua vez, o teste de *Bartlett* apresenta estatística significativa ( $p\text{-value}<0,005$ ), indicando a rejeição da hipótese da matriz de correlações ser a matriz identidade, isto é, existe correlação significativa entre as variáveis, o que permite continuar com a análise factorial.

**Quadro 21:** Teste de KMO e Bartlett

Medida da adequação da amostragem KMO		,539
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	74,726
	GL	3
	Sig.	,000

O quadro 22 (comunalidades) mostra-nos a parte de cada variável que ficou ou está presente nas componentes que foram retidas (Pereira, 1999). Assim, podemos observar que a variável que mais fracamente vai explicar a “dimensão” é o número de trabalhadores porque é aquela que tem uma variação comum mais baixa. Por outro lado, registamos valores altos para as variáveis total do activo e volume de negócios, reflectindo uma forte relação entre essas variáveis e o factor retido, ou seja, estes itens são explicados satisfatoriamente pelo factor solução.

**Quadro 22:** Comunalidades

	Inicial	Extracção
Total do Activo	1,000	,700
Volume de Negócios	1,000	,856
Número de Trabalhadores	1,000	,457

Método de extracção: Análise das Componentes Principais (ACP)

Relativamente à variância total explicada (que nos dá o número de factores a reter), como se verifica no quadro 23, pelo critério *Kaiser* apenas retemos um factor, dado existir apenas um valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1. A componente retida explica 67% da variância das variáveis originais, ou seja, só 67% é que fica representada na variável “dimensão”. Utilizamos o método de extracção das componentes principais para a obtenção destes valores. No quadro 24 temos a correlação entre cada variável e a componente (*loadings*). Todas as variáveis se correlacionam positivamente, ou seja, quanto maior o total do activo, do volume de negócios e do número de trabalhadores, maior a dimensão da empresa. Ressalte-se, no entanto, e como se previa, o valor mais baixo registado ao nível da variável número de trabalhadores (0,676). Face ao exposto, verificamos que a análise factorial proporciona uma boa medida do tamanho das empresas, criando-se uma nova variável (“dimensão”) constituída pelos *scores* desta componente, os quais possibilitam a ligação das respostas dadas por cada inquirido às variáveis envolvidas e à própria componente.

**Quadro 23:** Variância total explicada

Componentes	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Extracção da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	2,014	67,135	67,135	2,014	67,135	67,135
2	,751	25,043	92,178			
3	,235	7,822	100,000			

Método de extracção: ACP

**Quadro 24:** Matriz da componente

	<b>Componente*</b> <b>1</b>
Total do Activo	,837
Volume de Negócios	,925
Número de Trabalhadores	,676

Método de extracção: ACP

\* Uma componente extraída

### 3.6.2. INTERNACIONALIZAÇÃO

Um dos aspectos que decidimos explorar foi a relação entre a internacionalização e a predisposição para a adopção do BSC, ou seja, verificar até que ponto o BSC pode ser aplicado por influência de empresas do grupo que já o aplicam ou pela abertura do mercado (enfrentando uma forte pressão competitiva). No âmbito do questionário efectuamos três questões com o intuito de averiguar o nível de internacionalização das empresas. Assim, procuramos obter informação sobre o número de filiais estrangeiras, sobre a facturação para mercados externos e sobre a percentagem de participação estrangeira no capital da empresa. Também em relação a estas variáveis procuramos, através da utilização da análise factorial, definir uma nova variável, denominada “internacionalização”, utilizando os mesmos procedimentos descritos anteriormente. Ao nível da análise factorial, considerando os casos que têm valores conhecidos para todas as variáveis em análise, temos uma amostra de 59 casos (continuando a ser válido o teste K-S). O teste à normalidade das variáveis relativas à internacionalização permitiu-nos concluir que não se verifica a normalidade (quadro 25), pelo que temos de usar as correlações não paramétricas de *Spearman*.

**Quadro 25:** Teste à normalidade das variáveis relativas à internacionalização

	<i>Kolmogorov-Smirnov</i> (*)			<i>Shapiro-Wilk</i>		
	Estatística	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.
Número de Filiais	,419	59	,000	,204	59	,000
Facturação para Mercados Externos	,390	59	,000	,288	59	,000
Percentagem de Capital Estrangeiro	,292	59	,000	,723	59	,000

\* Correção de *Lilliefors*

No que concerne às correlações entre as variáveis que reflectem a internacionalização (quadro 26), verificamos que a facturação para mercados externos correlaciona-se com o número de filiais ( $p\text{-value}=0,001$ ) mas não com a percentagem de capital estrangeiro ( $p\text{-value}=0,260$ ). Por sua vez, a percentagem de capital estrangeiro relaciona-se fraca e negativamente com o número de filiais ( $p\text{-value}=0,043$ ), ou seja, quanto maior o número de filiais estrangeiras, menor a percentagem de capital estrangeiro. Em face destes resultados decidimos não considerar a percentagem de capital estrangeiro na análise factorial, uma vez que só as outras variáveis nos dão informação clara sobre a internacionalização.

**Quadro 26:** Correlações entre as variáveis que reflectem a internacionalização

		Número de Filiais	Facturação para Mercados Externos	Percentagem de Capital Estrangeiro
Número de Filiais	Coefficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	1,000	,407(**)	-,265(*)
	Sig. (bilateral)	.	,001	,043
Facturação para Mercados Externos	Coefficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	,407(**)	1,000	,149
	Sig. (bilateral)	,001	.	,260
Percentagem de Capital Estrangeiro	Coefficiente de Correlação de <i>Spearman</i>	-,265(*)	,149	1,000
	Sig. (bilateral)	,043	,260	.

\*\* Correlação significativa a um nível de 0,01 (bilateral)

\* Correlação significativa a um nível de 0,05 (bilateral)

Como se pode observar no quadro 27, a medida da adequação da amostragem continua baixa (KMO de 0,5), no entanto, este valor ainda é aceitável para prosseguir com a análise. Por sua vez, o teste de esfericidade de *Bartlett* apresenta estatística não significativa ( $p\text{-value} > 0,05$ ), não existindo correlação significativa entre as variáveis, não se aconselhando que se continue com a análise. Não obstante, este teste é bastante influenciado pelo tamanho da amostra. Como tal, e salvaguardando as conclusões obtidas, decidimos prosseguir com a análise.

**Quadro 27:** Teste de KMO e *Bartlett*

Medida da adequação da amostragem <i>KMO</i>		,500
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	Aprox. Qui-quadrado	,062
	GL	1
	Sig.	,804

Ao nível da análise das comunalidades (quadro 28) verificamos que ambas as variáveis participam de igual modo na componente, embora não apresentem valores muito elevados das comunalidades, ou seja, não têm uma relação muito forte com os factores retidos. Ressalte-se, com efeito, que só representam 51,6% da variabilidade dos dados originais (quadro 29). Como se constata no quadro 30, todas as variáveis se correlacionam positivamente (a correlação entre as variáveis e o factor retido é de 0,718). Estes resultados permitem-nos concluir que quanto maior o número de filiais e a facturação para mercados externos, maior a internacionalização. Assim, os *scores* que resultaram desta análise dão o valor das componentes para cada inquirido, passando a constituir a nova variável independente “internacionalização”.

**Quadro 28:** Comunalidade

	Inicial	Extracção
Número de Filiais	1,000	,516
Facturação para Mercados Externos	1,000	,516

Método de extracção: ACP

**Quadro 29:** Variância total explicada

Componentes	Eigenvalues Iniciais			Extracção da soma dos pesos ao quadrado		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	1,032	51,608	51,608	1,032	51,608	51,608
2	,968	48,392	100,000			

Método de extracção: ACP

**Quadro 30:** Matriz da componente

	Componente*
	1
Número de Filiais	,718
Facturação para Mercados Externos	,718

Método de extracção: ACP

\* Uma componente extraída

No sentido de compararmos o grupo de inquiridos que utilizam e não utilizam e que conhecem e não conhecem o BSC relativamente às novas variáveis independentes (dimensão e internacionalização) efectuamos um teste à normalidade (quadro 31) para nos indicar se devemos utilizar um teste paramétrico ou um teste não paramétrico para amostras independentes.

**Quadro 31:** Teste à normalidade das variáveis dimensão e internacionalização

Estatística	Kolmogorov-Smirnov(*)			Shapiro-Wilk			
	GL	Sig.	Estatística	GL	Sig.	Estatística	
Dimensão	Utiliza ou já deu os primeiros passos	,425	16	,000	,479	16	,000
	Não Utiliza	,229	44	,000	,692	44	,000
Internacionalização	Utiliza ou já deu os primeiros passos	,447	16	,000	,541	16	,000
	Não Utiliza	,374	44	,000	,339	44	,000

\* Correção de *Lilliefors*

Os testes de aderência à normalidade, K-S com Correção de *Lilliefors* ou o *Shapiro-Wilk*, mostram que para um nível de significância de 5% a normalidade é violada ( $p\text{-value} < 0,05$ ), quer para a dimensão, quer para a internacionalização, pelo que para efectuarmos a nossa análise teremos de recorrer ao teste não paramétrico *U de Mann-Whitney*.

**Quadro 32:** Teste não paramétrico *U de Mann-Whitney* para a utilização do BSC

	Dimensão	Internacionalização
<i>Mann-Whitney U</i>	505,000	293,000
<i>Wilcoxon W</i>	715,000	1374,000
Z	-,539	-1,248
Nível Sig. (bilateral)	,590	,212

Os resultados apresentados no quadro 32 mostram que as duas distribuições não diferem em tendência central, conforme teste *U de Mann-Whitney* com um nível de significância

bilateral de 0,590 para a dimensão e de 0,212 para a internacionalização, ou seja, a diferença entre a utilização e a não utilização do BSC no que respeita à dimensão e à internacionalização não é estatisticamente significativa. No que se refere ao conhecimento do BSC, o nível de significância bilateral observado (quadro 33) é de 0,147 para a dimensão e de 0,192 para a internacionalização, aceitando-se a hipótese de que as duas populações são iguais em tendência central, isto é, também a diferença entre os que conhecem e os que não conhecem o BSC, relativamente às variáveis dimensão e internacionalização, não é estatisticamente significativa.

**Quadro 33:** Teste não paramétrico *U de Mann-Whitney* para o conhecimento do BSC

	<b>Dimensão</b>	<b>Internacionalização</b>
<i>Mann-Whitney U</i>	208,000	156,000
<i>Wilcoxon W</i>	253,000	192,000
Z	-1,451	-1,303
Nível Sig. (bilateral)	,147	,192

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Apesar da generalidade dos inquiridos conhecer o BSC, não existe iniciativa e estabelecimento de planos que favoreçam a sua implementação, na medida em que os resultados sugeriram, à semelhança do estudo de Sousa (2001), uma fraca utilização do BSC em Portugal (44,7% conhecem mas não utilizam, 12,9% desconhecem e 4,7% abandonaram a implementação). No que concerne aos motivos justificativos da não adopção ou do abandono, tal como apontado por Speckbacher *et al.* (2003), distinguiu-se essencialmente o facto das empresas possuírem outras ferramentas similares e estarem satisfeitas. Esperamos que este factor facilite a sua receptividade futura nas empresas portuguesas, já que sempre que aparece um instrumento na Contabilidade de Gestão normalmente não são as empresas que têm mais necessidade que o vão implementar mas as que já estão a utilizar outros instrumentos. As principais fontes de informação apontadas sobre o BSC são os livros ou artigos especializados, seminários e *workshops*. Todos estes factores estarão associados à popularidade do BSC, a qual, no entanto, não se reflectiu na taxa de adopção.

Constatamos que o processo de implementação é bastante recente (iniciado num grande número de empresas após o ano 2000), o que pode ser um reflexo da visita de Kaplan e Norton ao nosso país, e que, contrariamente a Speckbacher *et al.* (2003), se registou essencialmente ao nível corporativo (e não ao nível das UEN), onde a participação de um consultor externo não é uma condição *sine qua non* neste processo, apesar de dez empresas terem recorrido ou pretenderem recorrer a esses serviços. O facto do processo de implementação não se ter centrado nas UEN “foge” ao defendido por Kaplan e Norton (1996) na consideração de que é ao nível das UEN que a estratégia competitiva se torna crucial e, como tal, o BSC deverá ser primeiramente aplicado a essas unidades e posteriormente a toda a organização. No mesmo sentido do referido por Sousa (2001:197), “pode tratar-se de empresas cuja actividade não é muito diversificada, ou (...) do BSC ser muito recente ou ainda nem sequer ter começado a ser implementado. Nesta situação, não é de estranhar que as empresas comecem por desenvolver um BSC a nível da empresa, como forma de estabelecer uma estrutura comum sobre os temas e as visões comuns (...)”. Como causas principais para a adopção do BSC destacaram-se razões relacionadas com a estratégia, nomeadamente com a sua vinculação aos objectivos individuais, com a sua comunicação, execução e desenvolvimento, seguindo-se muito de perto a linha de pensamento de Kaplan e Norton (2001).

Ao nível do conteúdo do BSC, confirmou-se a presença das quatro perspectivas básicas recomendadas por Kaplan e Norton (1996), embora, em alguns casos, com denominações diferentes. No entanto, convém salientar um menor peso atribuído à perspectiva de aprendizagem e crescimento [conclusão idêntica à obtida por Sousa (2001)] e o facto de três empresas terem utilizado outras perspectivas, como é o caso da perspectiva de recursos humanos e da perspectiva de infra-estruturas. Contrariamente a Kaplan e Norton (1996), e no mesmo sentido dos estudos de Speckbacher *et al.* (2003) e de Malmi (2001), encontramos empresas que utilizam apenas três ou duas perspectivas. Quanto às perspectivas adicionais, e como já tivemos oportunidade de referir, notamos que a perspectiva de recursos humanos aproxima-se da perspectiva de aprendizagem e crescimento e que a perspectiva de infra-estruturas, não é mais do que a perspectiva interna proposta por Kaplan e Norton, pelo que temos muitas dúvidas se realmente se justifica a sua inclusão.

No âmbito dos indicadores incluídos, a maioria das empresas possui mais de 15 indicadores, e no mesmo sentido das conclusões de Sousa (2001), prevalecem os indicadores financeiros tradicionais. Em relação a este aspecto devemos atender que quer um número restrito, quer um número excessivo de indicadores “podem traduzir a dificuldade de identificar correctamente os indutores dos resultados organizacionais desejados, correndo o risco de falhar” (Sousa, 2001:223). Apesar de alguns indicadores nos parecerem bastante genéricos (característica das empresas que se encontram nas fases iniciais de implementação), há sinais de selectividade e concentração no que efectivamente é relevante, demonstrada na selecção de indicadores estratégicos relacionados com a satisfação dos clientes, qualidade e desenvolvimento dos produtos e com a formação e motivação dos empregados. De realçar, ainda, que a larga maioria dos inquiridos revelou ter estabelecido objectivos estratégicos para os indicadores contidos no BSC, o que nos mostra o esforço de coordenação entre as iniciativas estratégicas e os recursos para alcançar os objectivos.

O estudo revelou também que existe uma interpretação correcta do papel fundamental exercido pelo BSC na execução da estratégia, o que nos leva a considerar que as empresas implementaram, estão a implementar ou pretendem implementar realmente o BSC, não estão a fazer confusão com outros instrumentos ou ferramentas similares, nomeadamente com o *tableau de bord*. Aspecto reforçado quando, contrariamente ao defendido por Norreklit (2000) e Olve *et al.* (1999), a quase totalidade das empresas assumiu que as relações de causa e efeito estavam ou estarão reflectidas no BSC e representadas em mapas estratégicos (conclusão distinta da encontrada por Speckbacher *et al.*, 2003), regra geral, desdobrados por áreas, equipas ou pessoas. Esta conclusão é convergente com o preconizado por Kaplan e Norton (2000) a respeito da importância vital dos mapas estratégicos para a compreensão das relações de causa e efeito que se estabelecem entre as perspectivas do BSC e para descrever a estratégia e apoiar o alinhamento entre objectivos e medidas de desempenho. Assim, as empresas portuguesas que adoptaram ou irão adoptar o BSC não estão a pensar apenas em termos de medição, como um sistema de avaliação do desempenho, mas em termos estratégicos, encarando o BSC como um meio para implementar a estratégia.

Ao nível da aplicação e efeitos de utilização do BSC verificámos que na larga maioria dos casos o controlo orçamental já era utilizado antes da adopção do BSC e que não foi ou não irá ser substituído por este. No mesmo sentido das conclusões de Malmi (2001) e de Sousa (2001), a maioria das empresas portuguesas desenvolveu o BSC independentemente do processo de orçamentação, não alterando as suas práticas orçamentais com a implementação daquele. Apesar da literatura sugerir que o orçamento pode trazer barreiras ao nível da implementação da estratégia, nomeadamente se o financiamento e as aplicações do capital estiverem separadas das prioridades estratégicas, não nos parece que o seu abandono seja a solução, atendendo sobretudo à tradição portuguesa de recurso ao orçamento como aspecto central do sistema de controlo de gestão. No nosso entender complementam-



se na construção de informação e no suporte à estratégia, proporcionando o orçamento uma informação tática e operacional (orientada para o curto prazo) e o BSC uma informação estratégica (orientada para o longo prazo). São, como tal, diferentes modelos que constroem informação económica e financeira para apoio à tomada de decisão.

Também foi possível apurar que a quase totalidade das empresas possui programas de incentivos ou recompensas monetárias baseados na realização de determinados objectivos, sobretudo ligados parcialmente aos indicadores estabelecidos no BSC e parcialmente a outros indicadores não incluídos no BSC. Esta constatação vai ao encontro da consideração de Kaplan e Norton (1997) e de Speckbacher *et al.* (2003) que o verdadeiro poder do BSC ao nível da mudança organizacional só será atingido se associado a um programa de incentivos e recompensas baseado em indicadores financeiros e não financeiros (centrando a atenção dos trabalhadores para os indicadores cruciais para a implementação da estratégia, obtendo um verdadeiro envolvimento das pessoas no alcance dos objectivos estabelecidos e no processo de desenvolvimento do BSC). A este respeito, Sousa (2001:225) acrescenta que “a falta de ligação exclusiva entre os indicadores do BSC e os programas de bonificações e recompensas aos gestores pode comprometer o sucesso da implementação do sistema”. Neste sentido, é importante que os gestores se sintam motivados a levar a cabo mudanças organizacionais e a desenvolverem esforços para implementar este sistema.

No que respeita às TI utilizadas mais de metade dos inquiridos não utiliza *softwares* de gestão específicos na implementação e acompanhamento do BSC. Não obstante, as empresas que assinalaram utilizar soluções específicas de TI, destacaram o papel do sistema SAP e a necessidade de utilização de TI não apenas ao nível da implementação e desenvolvimento do BSC, como também na divulgação e comunicação dos seus resultados. Também como referiu Sousa (2001), parece-nos que os resultados do BSC em vez de estarem à disposição de toda a organização, no sentido de promover a inovação, a criatividade e a aprendizagem, estão limitados a alguns gestores ou a sua consulta está sujeita a uma autorização prévia, dificultando o envolvimento dos trabalhadores no alcance e alinhamento dos objectivos estratégicos. Neste sentido, e como observa Sousa (2001:225), “para que o BSC seja eficaz deve ser partilhado por todos dentro da empresa, porque só deste modo cada elemento da organização tem possibilidades de compreender a estratégia e de contribuir para a pôr em prática”.

A respeito da frequência de compilação e revisão dos resultados destaca-se o mês para onze empresas e o trimestre ou quadrimestre para oito empresas. Com efeito, as revisões operacionais estão mais associadas ao mês, enquanto que as revisões estratégicas coadunam-se mais com o trimestre ou quadrimestre, possibilitando uma aprendizagem estratégica ao permitir reflectir sobre tendências, indutores da estratégia e sobre a relação com os resultados (Sousa, 2001). Finalmente, os principais benefícios prendem-se com a melhoria no alinhamento entre objectivos estratégicos e acções, com a clarificação e comunicação da estratégia e com a consistência ao nível dos objectivos.

Os resultados obtidos pela análise bivariada e multivariada realizada permitiram-nos chegar a algumas conclusões interessantes. Constatamos que, embora a nossa amostra esteja concentrada na região de LVT, não existe associação entre a localização geográfica e a utilização do BSC (H1), não se rejeitando a hipótese das variáveis serem independentes, ou seja, a utilização do BSC não difere de forma significativa nas diferentes zonas geográficas. Ao nível do conhecimento do BSC por localização geográfica (H2), os resultados apresentaram-se inconclusivos. Não obstante, registamos um grande conhecimento na região de LVT comparativamente com o resto do país. Como vimos, este facto pode estar associado à presença de Kaplan e Norton no distrito de Lisboa, bem como à concentração de importantes empresas de consultadoria e de TI nesta zona. Por sua vez, obtivemos evidência empírica da relação entre a utilização do BSC e o sector em que está inserida a empresa (H3), rejeitando-

se a hipótese das variáveis estudadas serem independentes, sendo as empresas que pertencem ao sector secundário as que mais aplicam. Esta constatação pode ser um reflexo, como referimos, da competitividade enfrentada por estes sectores no mercado português. Conclusão aliás confirmada pela medida de associação *V de Cramer*. Quanto ao conhecimento (H4), qualquer que seja o sector, as empresas demonstram, maioritariamente, conhecer o BSC. Não obstante, de entre aquelas que revelaram não conhecer o BSC, verificamos que são essencialmente empresas pertencentes ao sector terciário. Esta conclusão é algo estranha na medida em que pertencem a este sector empresas de serviços, *media*, telecomunicações e de TI, ou seja, empresas que enfrentam um mercado altamente competitivo em que se torna fundamental apostar constantemente na inovação e melhoria contínua, quer ao nível dos processos produtivos, quer ao nível dos processos e técnicas de gestão. Constatamos, também, que existe uma maior tendência para a utilização do BSC por parte das empresas cotadas (H5), embora não possamos generalizar as nossas conclusões para a população.

Por fim, no âmbito da análise multivariada, obtivemos evidência empírica de que a diferença entre utilizadores e não utilizadores do BSC e entre os que conhecem e desconhecem esta ferramenta, no que respeita às variáveis independentes dimensão<sup>1</sup> (H6 e H7) e internacionalização (H8 e H9), não é estatisticamente significativa.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRAAM, Geert; NIJSSEN, Edwin. (2004), *Exploring Determinants of Balanced Scorecard Adoption*, comunicação apresentada no 27th Annual Congress of the European Accounting Association, 1-3 April, Prague.
- CHENHALL, R.; LANGFIELD-SMITH, K. (1998), “Adoption and Benefits of Management Accounting Practices: An Australian Study”, *Management Accounting Research*, Vol.9 (1), pp.1-19.
- COOKE, T. (1989) “Voluntary Corporate Disclosure by Swedish Companies”, *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol.1 (2), pp. 171-195.
- EXAME. (2004), “500 Maiores & Melhores”, *Revista Exame*, Edição Especial: Empresas & Negócios em Análise, Edição Especial, Setembro.
- HOQUE, Zahirul; JAMES, Wendy. (2000), “Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12 (1), pp.1-17.
- KAPLAN, Robert.; NORTON, David. (2001), *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- KAPLAN, Robert.; NORTON, David. (2000), “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, Vol.78 (5), pp.167-176.
- KAPLAN, Robert.; NORTON, David. (1997), *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. (1996), *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol.70 (1), pp.71-79.
- MALMI, Teemu. (2001), “Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note”, *Management Accounting Research*, Vol.12 (2), pp.207-220.
- NORREKLIT, Hanne. (2000), “The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of its Assumptions”, *Management Accounting Research*, Vol.11 (1), pp.65-88.

<sup>1</sup> Conclusão distinta da obtida por Hoque e James (2000), por Chenhall e Langfield-Smith (1998), por Braam e Nijssen (2004) e por Speckbacher et al. (2003).

- OLVE, Nils; ROY, Jan; WETTER, Magnus. (1999), *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New York.
- PEREIRA, A. (1999) “Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia”, Sílabo, Lisboa.
- PESTANA, M.; GAGEIRO, J. (2003) “Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS”, Sílabo, Lisboa.
- ROSS, S. (1977), “The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach”, *Bell Journal of Economics*, Vol. 8 (1), pp. 23-40.
- SIMONS, Robert. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, New Jersey.
- SOUSA, Maria. (2001), *A Aplicação do Balanced Scorecard em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Porto.
- SPECKBACHER, Gerhard; BISCHOF, Juergen; PFEIFFER, Thomas. (2003), “A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries”, *Management Accounting Research*, Vol.14 (4), pp.361-387.
- VERRECCHIA, R. (1983) “Discretionary Disclosure”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 5 (3), pp. 179-194.
- WATTS, R.; ZIMMERMAN, J. (1990) “Positive Accounting Theory: A Ten Year Perspective”, *The Accounting Review*, Vol. 65 (1), pp. 131-156.