



Departamento de Contabilidade

Conceptualização do BSC: estudo de caso numa empresa de promoção imobiliária

Tânia Carina Paulo Marcos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade

Orientador:

Doutora Maria João Machado, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Março, 2010

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que mais directamente me apoiaram e incentivaram na elaboração da dissertação.

À professora Maria João Machado pela sua prontidão e disponibilidade durante todo o processo de orientação.

Aos entrevistados, pela sua disponibilidade e compreensão.

À Sonia Fernandes, pela motivação.

Aos meus amigos.

À minha família.

Resumo

Após uma breve análise da literatura existente sobre o Balanced Scorecard, não foram encontrados estudos da sua aplicação para a área da promoção imobiliária, tendo surgido assim uma oportunidade para colmatar esta lacuna. Este trabalho tem como objectivo a conceptualização de um Mapa Estratégico e de um Balanced Scorecard para uma empresa do sector da promoção imobiliária. Os pressupostos ontológicos e epistemológicos associados ao estudo vão de encontro ao paradigma teórico da investigação interpretativista. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, tendo a informação sido recolhida maioritariamente através de entrevistas semi-estruturadas, no entanto, também foram utilizados os relatórios e contas da organização, mapas do controlo de gestão, site da empresa, informação da imprensa especializada, conversas informais mantidas ao longo de todo este processo, visitas aos empreendimentos comercializados e a observação directa. Foi concluído que é possível a sistematização de um Mapa Estratégico e de um Balanced Scorecard para este tipo de actividade.

Palavras-Chaves: Balanced Scorecard; Mapa Estratégico; Estudo de Caso; Promoção Imobiliária;

Classificação JEL: M41; L85;

Abstract

After a brief review of the existing literature on the Balanced Scorecard, there weren't found studies of its application in the area of property development, having emerged an opportunity to fill this gap. This paper aims to conceptualise a Strategy Map and a Balanced Scorecard for a business of property development. The ontological and epistemological assumptions associated with the study support the theoretical paradigm of interpretive research. The research method used was the case study, the information was collected mainly through semi-structured interviews, however, we also used reports and accounts of the organization, maps of management control, the company's website, press information, informal conversations held throughout this process, visits to commercialized areas and direct observation. It was concluded that it's possible to systematize a Strategy Map and a Balanced Scorecard for this type of activity.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategy Map; Case Study; Property Development;

JEL Classification: M41; L85;

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Índice de Figuras	V
Índice de Quadros.....	V
Capítulo I – Introdução.....	- 1 -
Capítulo II – Enquadramento e revisão da literatura.....	- 3 -
2.1 Descrição do Balanced Scorecard	- 3 -
2.1.1 A insuficiência dos sistemas tradicionais de informação para a gestão	- 3 -
2.1.2 A evolução do conceito do Balanced Scorecard	- 4 -
2.1.3 Os indicadores, as quatro perspectivas do Balanced Scorecard e suas componentes..	- 6 -
2.1.4 Articulação do Balanced Scorecard com a estratégia.....	- 11 -
2.1.5 Metodologia para a construção de um Balanced Scorecard	- 14 -
2.1.6 Desafios a ultrapassar na implementação de um Balanced Scorecard	- 19 -
2.1.7 Evidências sobre estudos de implementação de um Balanced Scorecard	- 23 -
2.2 O Balanced Scorecard visto por outros autores.....	- 25 -
2.3 Críticas e limitações ao Balanced Scorecard.....	- 26 -
Capítulo III – Paradigmas teóricos da investigação, método e metodologia.....	- 30 -
3.1 Paradigmas teóricos da investigação	- 30 -
3.2 Método e metodologia.....	- 33 -
3.2.1 Investigação quantitativa vs Investigação qualitativa	- 33 -
3.2.2 Estudos de Caso.....	- 34 -
Capítulo IV – Estudo de Caso JLF, Sociedade de Construções, S.A.	- 37 -
4.1 Apresentação da empresa	- 37 -
4.2 Análise e discussão dos dados.....	- 39 -
4.3 Desenvolvimento do mapa estratégico e do balanced scorecard.....	- 41 -
Capítulo V – Conclusões finais, limitações e investigação futura.	- 47 -
Bibliografia.....	- 49 -
ANEXOS.....	- 54 -
ANEXO I - ISCTE Business School Ranking	- 55 -
ANEXO II – Plano de Entrevista	- 56 -

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura do modelo BSC.....	7
Figura 2: Exemplo de mapa estratégico.....	12
Figura 3: Taxionomia da Investigação em Contabilidade proposta por Hopper e Powell.....	31
Figura 4: Organograma JLF.....	38
Figura 5: Proposta de mapa estratégico para a JLF.....	42

Índice de Quadros

Quadro 1: Indicadores e os temas financeiros estratégicos.....	8
Quadro 2: 11 Passos para a implementação de um BSC.....	18
Quadro 3: O BSC e a avaliação das unidades negócio.....	19
Quadro 4: O BSC e a avaliação das unidades negócio – outras considerações.....	21
Quadro 5: O BSC e estudos sobre implementações.....	23
Quadro 6: Caracterização da investigação positivista, interpretativista e crítica segundo Wickramasinghe e Alawattage.....	32
Quadro 7: Proposta de BSC para a JLF.....	43/44

Capítulo I – Introdução

A escolha de um tema para uma dissertação de mestrado não é simples, sempre soube que o meu estudo seria sobre a contabilidade de gestão. O tema apenas surgiu quando fui questionada em relação ao Balanced Scorecard (BSC), visto que era necessário encontrar um assunto do meu interesse e que me motivasse, porque iria estudar a mesma matéria durante um longo período de tempo. A opção por um estudo de caso, decorreu da acessibilidade aos dados para realizar o trabalho por parte da empresa em que se efectuou o estudo.

O presente trabalho tem como objectivo construir um Mapa Estratégico e um BSC para uma empresa de promoção imobiliária, demonstrando que o BSC pode ser utilizado neste tipo de actividade.

O BSC tem sido amplamente divulgado e utilizado no universo empresarial, o facto de não ter encontrado referências a estudos científicos sobre o BSC aplicado a empresas de promoção imobiliária, suscitou o interesse em estudar esta possibilidade. Assim, espera-se que este trabalho contribua para o alargar de conhecimentos sobre o BSC aplicado ao sector da promoção imobiliária junto da comunidade académica e empresarial.

A actual crise económica e financeira tem um enorme impacto neste sector de actividade, que associado aos novos ritmos de mudança no mundo empresarial provenientes de factores como a globalização, competitividade, imprevisibilidades dos mercados e alterações constantes da estrutura competitiva, torna o estudo mais relevante.

Espero que este trabalho possa inspirar estudos futuros do tema e que contribua para a consolidação de conhecimentos sobre esta matéria no sector da promoção imobiliária.

O paradigma teórico associado ao estudo é o interpretativismo e o método seguido o estudo de caso.

A recolha de dados foi efectuada através de entrevistas, análise dos relatórios e contas e mapas do controlo de gestão, informação da imprensa especializada e constante do site da empresa, conversas informais mantidas ao longo de todo este processo, visitas aos empreendimentos comercializados e a observação directa.

A dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma. O capítulo II, é dedicado à exploração do conceito do BSC, à teoria que lhe está subjacente e à revisão bibliográfica, procurando evidenciar os contributos sobre o tema de diversos autores, nomeadamente críticas e limitações ao modelo e desafios a ultrapassar na sua implementação. O capítulo III, descreve o paradigma teórico da investigação, o método e a metodologia. O capítulo IV, é dedicado ao estudo de caso, é feita uma apresentação da empresa, são analisados os dados recolhidos e é proposto um Mapa Estratégico e um BSC. Por último, o capítulo V, é constituído pelas conclusões, contribuições do trabalho, limitações e sugestões para investigação futura.

Capítulo II – Enquadramento e revisão da literatura

Este capítulo é dedicado á descrição do BSC aplicado ao sector privado, ou seja, organizações com fins lucrativos e á revisão bibliográfica do tema. O objectivo é facilitar a sua compreensão e dar o suporte teórico necessário ao estudo de caso.

2.1 Descrição do Balanced Scorecard

Robert Kaplan e David Norton (1996b), apresentaram em 1992 uma nova ferramenta de gestão designada de BSC. Desde esta data o conceito foi evoluindo de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, até um sistema de gestão estratégica.

2.1.1 A insuficiência dos sistemas tradicionais de informação para a gestão

Johnson e Kaplan (1987:1), afirmam *“Today’s management accounting information, driven by the procedures and cycle of the organization’s financial reporting system, is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers planning and control decisions”*. Esta era a visão de Johnson e Kaplan na década de 80 referente á contabilidade de gestão, uma contabilidade que não fazia face aos novos desafios das economias de escala, da diversidade empresarial, da era da informação e da globalização.

O desenvolvimento do BSC surge da necessidade de se evoluir dos modelos financeiros tradicionais, cujo foco assenta em indicadores financeiros que medem o desempenho financeiro passado numa perspectiva de curto prazo, para um modelo que incluia medidas não financeiras e que permitam a medição do desempenho futuro numa perspectiva de médio e longo prazo. Assim, a medição dos bens intangíveis adquire destaque nas organizações, uma vez que a capacidade que estas têm em motivar e impulsionar os seus bens intangíveis demonstra ser bastante mais decisivo do que a gestão dos activos tangíveis (Kaplan e Norton, 1996b). Os bens intangíveis e a sua medição aparecem assim ligados ao sucesso das empresas, factores como a qualidade, relação com o cliente, motivação dos empregados, gestão da informação e conhecimento interno, entre outros, passam a ser determinantes no actual contexto competitivo empresarial, uma vez que, influenciam indirectamente os resultados através das relações de causa-efeito.

2.1.2 A evolução do conceito do Balanced Scorecard

O estudo que deu origem ao BSC teve início em 1990, quando o Nolan Norton Institute, pertencente à KPMG, patrocinou uma pesquisa de um ano em 12 empresas intitulada “Medindo a performance da organização do futuro”, com o objectivo de desenvolver um novo modelo de medição de performance, uma vez que as medidas de performance existentes, maioritariamente financeiras se encontravam obsoletas. David Norton era o CEO da Nolan Norton e o líder do estudo era Robert Kaplan o seu consultor académico (Kaplan e Norton, 1996b).

Uma das empresas estudadas era a Analog Devices que estava a utilizar um Balanced Scorecard corporativo, que continha além de medidas financeiras, medidas não financeiras. O trabalho do grupo levou á elaboração do BSC que hoje conhecemos, organizado em torno de quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996b).

As conclusões do estudo foram publicadas na Harvard Business Review (January-February 1992), com o título “*The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance*” (Kaplan e Norton, 1996b). Após a divulgação do trabalho os autores foram contactados por várias empresas para implementarem a abordagem nas suas organizações, o que originou novos desenvolvimentos, visto que algumas empresas utilizaram o BSC para comunicar e alinhar a sua estratégia. Esta situação originou a publicação de um novo artigo na Harvard Business Review (September-October, 1993), intitulado “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” (Kaplan e Norton, 1996b).

Em meados de 1993, Norton era o CEO da Renaissance Solutions, Inc, uma companhia cuja principal prestação de serviços era a consultadoria estratégica baseada na aplicação do BSC. Esta experiência revelou que os CEOs estavam não apenas a utilizar o BSC para clarificar e comunicar a estratégia mas também para gerir a mesma. Assim, o BSC evolui de um sistema de medição para um sistema de gestão. Este desenvolvimento é publicado num terceiro artigo na Harvard Business Review (January-February 1996), intitulado “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Kaplan e Norton, 1996b).

Estes três artigos publicados e a experiência adquirida na conceptualização e implementação do BSC deram origem a um livro em 1996 intitulado “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, que compila o trabalho desenvolvido pelos autores até aquela data (Kaplan e Norton, 1996b).

Porquê “*balanced*”? Porque reflecte objectivos de curto e longo prazo, inclui medidas financeiras (resultado de esforços passados) e não financeiras (associadas ao desempenho futuro), tem em conta indicadores de resultados (*lagging indicators*) e indicadores de desempenho (*leading indicators*) (Kaplan e Norton, 1996b), inclui perspectivas internas (processos internos, aprendizagem e desenvolvimento) e externas (clientes e accionistas) de performance e a perspectiva dos processos internos inclui tanto os processos operacionais como os de inovação.

Em termos de conceito, temos a seguinte evolução do BSC:

- 1992, os autores definiram o BSC como um conjunto de medidas que permitem á gestão de topo uma rápida e completa visão do negócio, sendo composta por medidas financeiras que reflectem acções tomadas no passado e medidas não financeiras ou operacionais que serão os condutores do desempenho financeiro futuro (Kaplan e Norton, 1992). O BSC surge como um modelo que coloca a estratégia e a visão como algo central e decisivo na organização em vez do controlo (Kaplan e Norton, 1992);
- 1993, Kaplan e Norton afirmam que o BSC é muito mais que um conjunto de medidas, é um sistema de gestão que pode motivar progressos em áreas críticas da organização como, os produtos, processos, clientes e desenvolvimento de mercado (Kaplan e Norton, 1993);
- 1996, os autores referem que observaram algumas organizações a transformarem o seu BSC num novo sistema de gestão estratégica, bastante distante do conceito inicialmente formulado (Kaplan e Norton, 1996a). Assim, o BCS “*translates an organization mission and strategy into a comprehensive set of performance measures that provides the Framework for a strategic measurement and management system*” (Kaplan e Norton, 1996b:2).

O BSC como sistema de gestão estratégica permite (Kaplan e Norton, 1996b):

- Clarificar e ganhar consenso em relação á estratégia;
- Comunicar a estratégia pela organização;
- Alinhar os objectivos do departamento e dos funcionários com a estratégia;
- Ligar os objectivos estratégicos com o orçamento anual e objectivos de longo prazo;
- Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- Elaborar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback e aprendizagem para melhorar a estratégia.

2.1.3 Os indicadores, as quatro perspectivas do Balanced Scorecard e suas componentes

O BSC traduz a visão e estratégia em objectivos e indicadores, organizados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Figura 1).

Cada perspectiva do BSC inclui objectivos, indicadores, metas e iniciativas necessárias para atingir os objectivos estratégicos da organização:

- Objectivos, representam a tradução da estratégia da organização;
- Os indicadores, são a forma como é medido e seguido o sucesso dos objectivos (Kaplan e Norton, 1996b). Os indicadores escolhidos para cada uma das perspectivas devem ser de 2 tipos: *lagging indicators*, aqueles que são consequência do desempenho de outras áreas; *leading indicators*, aqueles que são indutores a originar os resultados. Cada perspectiva deve conter entre 4 a 7 indicadores (Kaplan e Norton, 1996b);
- Metas, representam os marcos a atingir por cada indicador;
- Iniciativas, são os planos de acção necessários para atingir cada uma das metas.

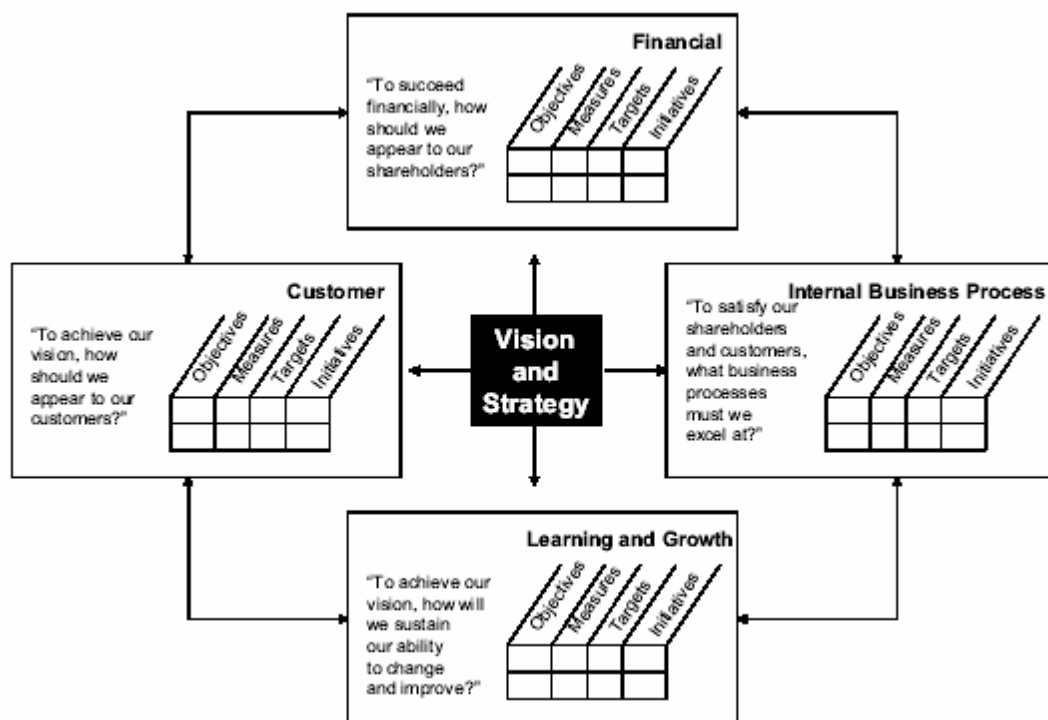


Figura 1: Estrutura do modelo BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1996a)

A perspectiva financeira, apesar de ser convencional e de se basear em indicadores financeiros tradicionais, é válida como forma de medir as consequências económicas das acções passadas, dando a conhecer se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão a contribuir para a criação de valor (Kaplan e Norton, 1996b). Esta perspectiva encontra-se ligada aos interesses e objectivos dos accionistas.

Kaplan e Norton (1996b), referem que os objectivos financeiros variam consoante o ciclo de vida em que o negócio se encontra, identificando 3 ciclos:

- Crescimento (*Growth*), fase em que o desenvolvimento do produto ou serviço implica grandes investimentos em sistemas de informação, infraestruturas produtivas, canais de distribuição e desenvolvimento da relação com cliente;
- Manutenção (*Sustain*), fase em que ainda poderá existir investimento, mas é a fase em que se espera o início do retorno do investimento, logo, lucros;

- Maturidade (*Harvest*), nesta fase os investimentos são mínimos e de curto prazo, o objectivo é maximizar o cash-flow.

Para cada uma das três fases apresentadas, os autores identificam três temas financeiros que impulsionam a estratégia da organização:

- Crescimento e diversificação dos proveitos;
- Redução dos custos/Aumento da produtividade;
- Utilização dos activos/Estratégia de investimento.

Tendo em conta o ciclo de vida do negócio e a estratégia da organização, devem ser encontrados indicadores financeiros que expressem a estratégia e objectivos da mesma. Assim, no quadro 1, temos exemplos de indicadores financeiros passíveis de serem utilizados num BSC.

		Temas Estratégicos		
		Crescimento e Diversificação Proveitos	Redução de Custos/ Aumento da Produtividade	Utilização dos Activos/ Estratégia de Investimento
Estratégia da Unidade de Negócio	Crescimento	• Taxa de crescimento das vendas por segmento • Percentagem de proveitos provenientes de novos produtos, serviços e clientes	• Proveitos/funcionário	• Investimentos (% vendas) • I&D (% vendas)
	Manutenção	• Quota de mercado por segmento de clientes • Cross-Selling • % vendas de novas aplicações • Rendibilidade de clientes e produtos	• Custos vs Concorrentes • Taxa de redução de custos • Custos Indirectos (% vendas)	• Rácios de capital circulante (ciclo de manutenção) • ROCE por categoria activos • Taxa de utilização activos
	Maturidade	• Rendibilidade de clientes e produtos • % de clientes não rentáveis	• Custos Unitários (por unidade output, por transacção)	• Payback • Throughput

Quadro 1: Indicadores e os temas financeiros estratégicos

Fonte: Kaplan e Norton (1996b)

Sendo os indicadores financeiros clássicos, onde reside a inovação nesta perspectiva? Na ligação destes indicadores à realidade dos clientes e ao processo de criação de produtos e serviços, através das relações de causa-efeito existentes entre eles.

Na perspectiva do cliente, a gestão deve identificar quais são os seus clientes e qual o segmento de mercado associado para cada unidade de negócio (Kaplan e Norton, 1996b), determinando assim a forma como a organização pretende ser vista pelos seus clientes.

Kaplan e Norton (1996b), identificam dois tipos de indicadores nesta perspectiva:

- Indicadores genéricos, que se encontram presentes em todas as empresas para medição de resultados, tais como, quota de mercado, grau de retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação cliente e rendibilidade cliente;
- Indicadores condutores do desempenho, são os indicadores diferenciadores dos resultados. Estes indicadores reflectem a criação de valor da organização aos seus clientes.

Os autores identificam três categorias de criação de valor para o cliente, presentes em todas as indústrias:

- Características do produto/serviços, inclui a funcionalidade, preço, qualidade e prazo de entrega para o cliente;
- Relação com cliente;
- Imagem e reputação, associado aos factores intangíveis que atraem o cliente á empresa.

Na perspectiva dos processos internos, os gestores devem identificar quais os processos internos críticos que tem mais impacto na satisfação dos clientes e dos accionistas. Esta perspectiva contempla (Kaplan e Norton, 1996b):

- A melhoria dos processos internos existentes numa vertente operacional e de curto prazo;
- A inovação associada á criação de valor no longo prazo;
- O serviço de pós-venda.

As organizações desenvolvem os objectivos e indicadores associados a esta perspectiva após terem desenvolvido os objectivos e indicadores da perspectiva financeira e dos clientes.

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, identifica as infraestruturas que a empresa deverá construir para gerar desenvolvimento e melhorias no longo prazo, esta perspectiva é composta por três categorias principais: capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação e motivação, “*empowerment*” e alinhamento com os objectivos da organização (Kaplan e Norton, 1996b). Kaplan e Norton (2004), referem que a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento é composta por três categorias de activos intangíveis, essenciais á implementação da estratégia: capital humano, composto pelas capacidades, talento e conhecimento dos funcionários; capital de informação, resultante das bases de dados da organização, sistemas de informação, “*networks*” e infraestrutura tecnológica; capital organizacional, composto pela cultura da organização, liderança, alinhamento dos funcionários com os objectivos estratégicos e capacidade dos funcionários em partilhar conhecimento.

O processo de inovação começou por ser integrado nesta perspectiva (Kaplan e Norton, 1992) no entanto, a partir de 1996 Kaplan e Norton incluem-na na perspectiva dos processos internos.

Esta será a última perspectiva a ser desenvolvida em termos de objectivos e indicadores.

2.1.4 Articulação do Balanced Scorecard com a estratégia

Para Kaplan e Norton (1996b), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Existem três princípios que permitem a ligação do BSC com a estratégia:

- As relações de causa-efeito. Um factor essencial para o funcionamento deste modelo são as relações de causa-efeito, ou seja, os indicadores utilizadas em cada perspectiva estão relacionados uns com os outros, existindo um encadeamento entre as perspectivas que reflecte a estratégia da organização, Norreklit (2000:70) afirma, “*The cause-and-effect chain is central to the balanced scorecard. The chain distinguishes the model from other approaches*”;
- Os resultados e os indutores dos resultados. O BSC deve incluir tanto *lagging indicators* como *leading indicators*;
- A ligação aos objectivos financeiros. Segundo os autores, todos os indicadores de um BSC encontram-se relacionados com os objectivos financeiros (Kaplan e Norton, 1996b).

Uma forma de visualizar as relações de causa-efeito é elaborando o Mapa Estratégico. A construção de Mapas Estratégicos, foi apresentada por Kaplan e Norton (2000a,b), como forma de representar a estratégia da empresa, ou seja, a gestão de topo define a missão (porque é que a organização existe), os valores (em que é que acreditamos) e a visão (qual o rumo da empresa com vista ao futuro) que deverá ser transposta para as perspectivas através de hipóteses estratégicas, associadas a indicadores e objectivos com uma relação causa-efeito entre eles. Em suma, o Mapa Estratégico é uma ferramenta que permite a comunicação da estratégia e a forma como ela será implementada na empresa, através de uma representação visual dos objectivos estratégicos de cada perspectiva e das relações de causa-efeito que existem entre eles. Na realidade permite á organização visualizar a forma como as suas iniciativas e recursos, incluindo os bens intangíveis, se poderão converter em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000b). A figura 2 representa um exemplo de um Mapa Estratégico proposto por Kaplan e Norton.

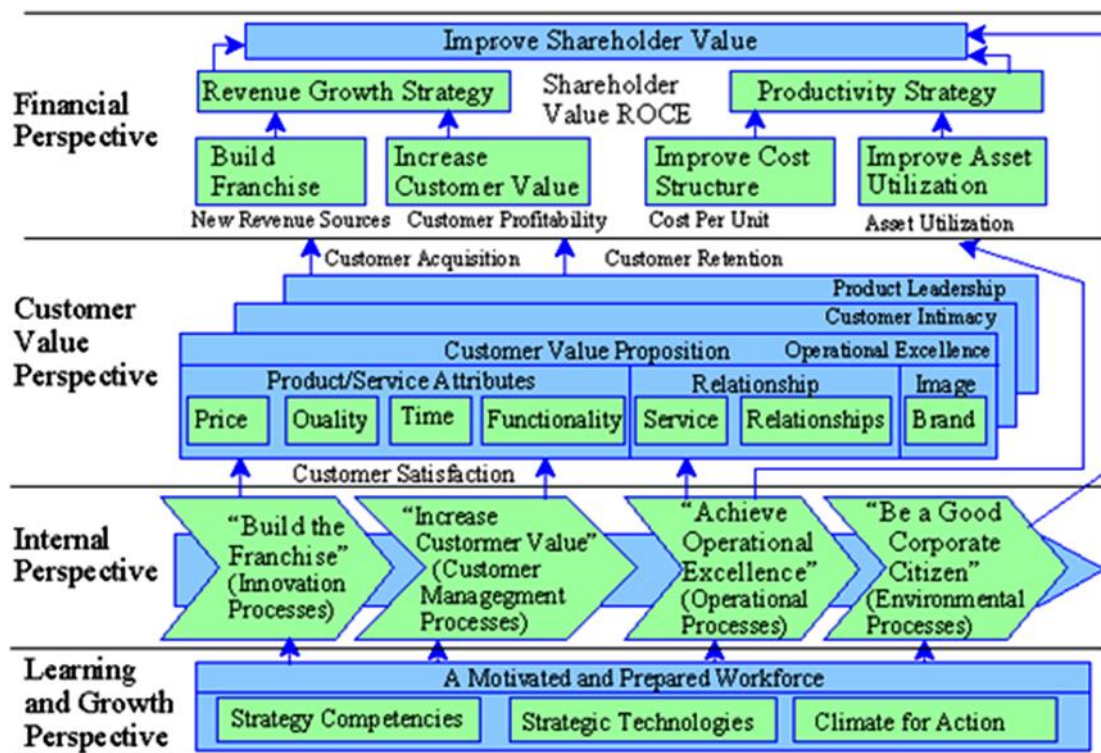


Figura 2: Exemplo de mapa estratégico

Fonte: Kaplan e Norton (2000a)

O Mapa Estratégico é construído do topo para a base, a gestão de topo define a missão, valores e visão, devendo ser desenvolvido uma estratégia que reflita a lógica e a forma de atingir a visão estratégica que foi definida para a empresa (Kaplan e Norton, 2000b).

Segundo Kaplan e Norton, (2001a, 2004), o Mapa Estratégico deverá representar:

- O accionista, através dos objectivos de crescimento e produtividade que irão gerar valor para os mesmos;
- A criação de valor, que levará os clientes a efectuar negócios com uma maior margem para a empresa;
- A perspectiva financeira, com os resultados tangíveis da estratégia;
- A perspectiva do cliente, com os clientes actuais e futuros onde se registará crescimento de resultados e vendas;
- Os processos internos, que criam valor para os clientes e segmentos alvos, a inovação, as expectativas da comunidade, ambiente e requisitos legais;

- A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, com o investimento necessário nas pessoas, sistemas e capital organizacional para gerar um crescimento sustentado.

O Mapa Estratégico e o BSC em conjunto, vão permitir á organização perceber a existência de alinhamento organizacional, isto é, se as várias unidades de negócios de uma organização, as funções de suporte, accionistas e intervenientes externos estão a trabalhar de forma a atingirem os mesmos objectivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2006).

Para Kaplan e Norton (2000a, 2001b), as organizações focadas na estratégia, assentam em cinco princípios fundamentais que irão permitir:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais, com a utilização do Mapa Estratégico e do BSC;
- O alinhamento da organização com a estratégia, consolidando as estratégias individuais de cada departamento ou área da organização em volta da estratégia global, partilhando os recursos entre si e tirando vantagem de possíveis sinergias;
- Fazer da estratégia o trabalho diário de todos na organização, os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia devendo trabalhar todos os dias com o objectivo da sua execução;
- Fazer da estratégia um processo contínuo, podendo ser revista e ajustada sempre que necessário devendo existir um feedback permanente sobre a mesma;
- Mobilizar a gestão de topo para a mudança, o apoio da gestão de topo é fundamental para impulsionar e introduzir as mudanças necessárias para se evoluir para o novo sistema de gestão estratégico.

2.1.5 Metodologia para a construção de um Balanced Scorecard

O primeiro passo para a elaboração de um BSC consiste na obtenção de apoio e consenso por parte dos gestores de topo sobre os motivos que levam à implementação do BSC na organização. Em regra os motivos da implementação estão associados: à clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia, à construção de uma equipa de gestão, à comunicação da estratégia, à ligação dos incentivos aos objectivos estratégicos, à criação de objectivos estratégicos, ao alinhar de recursos e iniciativas estratégicas, à manutenção do investimento em activos intangíveis e ao proporcionar as bases para a aprendizagem estratégica (Kaplan e Norton, 1996a).

Deverá também ser escolhido o “arquitecto” ou líder do projecto. A sua função será a de conduzir o processo, supervisionar a programação de reuniões e entrevistas, garantir que toda a documentação é adequada, que existe informação sobre o mercado e concorrência. Deverá também ajudar a transformar as declarações estratégicas em objectivos mensuráveis e explícitos e gerir as relações interpessoais e de conflito da equipa de implementação.

Kaplan e Norton (1993,1996b) afirmam que o processo de construção de um BSC pode variar de organização para organização dependendo da sua estrutura e complexidade, no entanto, propõem um processo com 4 etapas e 10 tarefas que definem da seguinte forma:

1ª Etapa: Definir a arquitectura da medição

Tarefa 1: Seleccionar a unidade de negócio da organização

O arquitecto deverá definir em conjunto com os gestores de topo, qual a unidade de negócio em que vai ser implementado o BSC. Numa fase inicial é mais simples optar por um BSC para uma unidade de negócio do que um BSC a nível corporativo, devido normalmente à diversidade do negócio.

A escolha de uma unidade de negócio, deve ter em conta a existência de uma estratégia bem definida para cumprir a missão da organização, que tenha actividades em toda a cadeia de valor (inovação, produção, marketing, vendas, serviços) e deverá ser fácil

construir indicadores financeiros para a unidade sem as dificuldades da distribuição de custos e dos preços de transferência entre as unidades de negócio.

Tarefa 2: Identificar as relações entre a unidade de negócio e a organização

O arquitecto deverá compreender e dominar as relações entre a unidade de negócio e as outras unidades de negócio, os departamentos e o corporate. Para tal, deverá desenvolver reuniões com a gestão de topo no sentido de: traçar os objectivos financeiros para a unidade de negócio, ter percepção dos temas corporativos (ambiente, segurança, políticas de recursos humanos, entre outras) e entender a relação da unidade de negócio com as restantes.

O objectivo desta tarefa, é evitar que a unidade de negócio desenvolva objectivos e indicadores que vão prejudicar outras unidades de negócio ou a organização e permite também, conhecer oportunidades e limitações que não seriam evidentes caso a unidade de negócio fosse tida em consideração de uma forma isolada.

2ª Etapa: Construir o consenso em relação aos objectivos estratégicos

Tarefa 3: Realizar primeira série de entrevistas

O “arquitecto” deverá recolher informação sobre o BSC, a missão, visão e estratégia da unidade de negócio para divulgação aos entrevistados. Deve ainda recolher informações sobre a envolvente da unidade de negócio (mercado, clientes, produtos, concorrência).

Durante as entrevistas o “arquitecto” deverá recolher informação sobre a percepção que os gestores têm, sobre os objectivos estratégicos da unidade de negócio e possíveis indicadores para as quatro perspectivas.

Os objectivos explícitos destas entrevistas são a introdução do conceito do BSC junto dos gestores e esclarecimento de dúvidas, obtenção de informação sobre a estratégia e a forma como ela pode ser traduzida em objectivos e indicadores.

Os objectivos implícitos estão associados ao início do processo de colocar os gestores a equacionar a forma de traduzir a estratégia e os objectivos em algo tangível, ao conhecimento das suas preocupações sobre o desenvolvimento e implementação do BSC e identificação de conflitos entre os participantes.

Tarefa 4: Sessão de síntese

O objectivo desta sessão entre o “arquitecto” e a sua equipa, é a de elaborar uma primeira lista de objectivos para as quatro perspectivas que representem a estratégia da unidade de negócio e verificar se os objectivos têm uma relação de causa-efeito entre eles.

Tarefa 5: Primeiro workshop executivo

O “arquitecto” organiza uma reunião com os gestores de topo, com o intuito de obter consenso em relação ao BSC, missão e estratégia da organização. Em seguida, segue-se a análise dos objectivos para cada perspectiva, dos quais devem apenas ser escolhidos três ou quatro, acompanhados por uma descrição detalhada e uma lista de potenciais indicadores.

Neste workshop o grupo deverá ser dividido em quatro subgrupos, devendo cada um ficar responsável por uma perspectiva.

No final do workshop o “arquitecto” disponibiliza um documento com o resumo do trabalho já efectuado e a lista dos subgrupos e líderes respectivos.

3ª Etapa: Seleccionar e desenhar indicadores

Tarefa 6: Reuniões dos subgrupos

Deverão ser efectuadas reuniões entre o “arquitecto” e os subgrupos com os seguintes objectivos:

- Descrever os objectivos estratégicos propostos no primeiro workshop da forma mais exacta possível;
- Escolha dos indicadores que melhor reflectem a intenção de cada objectivo;
- Identificação da fonte de informação e a forma como deverá ser obtido cada indicador;
- Identificação das relações entre os indicadores de cada perspectiva, bem como, entre as restantes perspectivas.

Tarefa 7: Segundo workshop executivo

Este workshop deverá ter o envolvimento quer da gestão de topo quer dos quadros intermédios. O seu propósito é a divulgação da visão, objectivos e indicadores de cada perspectiva pelo líder do subgrupo respectivo e obtenção de feedback, dar início ao desenvolvimento do plano de implementação e encorajar os participantes a determinar objectivos para cada indicador.

4ª Etapa: Construção do plano de implementação

Tarefa 8: Desenvolvimento do plano de implementação

Uma nova equipa formada pelos líderes dos subgrupos, formaliza as metas para cada indicador e desenvolve o plano de implementação do BSC. O plano deve contemplar a forma como os indicadores estão ligados à base de dados da organização e sistema de informação, a forma como o BSC vai ser comunicado aos colaboradores e deve facilitar o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas, caso existam.

Tarefa 9: Terceiro workshop executivo

Os gestores de topo, deverão chegar a um consenso final sobre a visão, objectivos, indicadores e metas desenvolvidos nos dois workshop's anteriores.

No final, deverá existir um entendimento sobre o plano de implementação e comunicação do BSC aos colaboradores, o BSC deverá ser visto como uma filosofia de gestão e deve ser garantido que existe um sistema de informação que suporta o BSC.

Tarefa 10: Finalização do plano de implementação

O BSC deverá ser integrado no sistema de gestão da organização num prazo de 60 dias. A optimização do sistema de informação deverá ser feita ao longo do processo, não devendo ser um impedimento para o avanço da implementação algumas lacunas que poderão existir.

Outros autores propõem outros processos de construção do BSC. Olve et al. (1999) propõem onze passos para a criação de um BSC conforme o quadro 1.2.

Passo	Descrição
1	Definição do sector, do seu desenvolvimento e do papel da organização
2	Estabelecer/Confirmar visão da organização
3	Estabelecer as perspectivas
4	Desdobrar a visão pelas perspectivas e formular os objectivos estratégicos globais
5	Identificação dos factores críticos de sucesso
6	Desenvolvimento de indicadores, identificação das relações causa-efeito e estabelecer um equilíbrio
7	Estabelecer o BSC de alto nível
8	Desdobrar o BSC pelas unidades organizacionais
9	Formulação de objectivos
10	Desenvolvimento de um plano de acção
11	Implementação do BSC

Quadro 2: 11 Passos para a implementação de um BSC.

Fonte: Adaptado de Olve *et al* (1999).

O autor ressalva que a ordem dos passos propostos e do tempo necessário para executar cada um deles, deve ser ajustado às características e situação da organização.

Para Niven (2005), um plano de implementação de um BSC varia em função do tamanho da organização, no entanto, existem características comuns a todas elas. Numa primeira fase, deve-se determinar o que se pretende obter com a implementação do BSC, sendo esta etapa composta pelos motivos da implementação do BSC, definição de onde será implementado o BSC, formação da equipa e desenvolvimento de um plano de comunicação. A segunda fase, deverá detalhar a fase de desenvolvimento e criação do BSC, sendo composta por: recolha de informação sobre o BSC e a empresa, confirmação ou desenvolvimento da missão, valores, visão e estratégia, entrevistas, criação do Mapa Estratégico, transposição dos objectivos do Mapa Estratégico em indicadores com objectivos e iniciativas associadas, e definição do plano de expansão do BSC para o futuro (ligação com o orçamento e plano de compensações dos funcionários, por exemplo).

2.1.6 Desafios a ultrapassar na implementação de um Balanced Scorecard

Uma questão associada á implementação do BSC está relacionada com a forma como os indicadores incluídos no BSC influenciam a avaliação das unidades de negócio. Vários são os autores que têm estudado esta questão, conforme quadro 3.

Artigo	Autores	Ano (Publicação)	Journal
"The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures"	Lipe M.G. e S.E. Salterio	2000	The Accounting Review
"A Note on the Judgemental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization"	Lipe M.G. e S.E. Salterio	2002	Accounting, Organizations and Society
"The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment"	Libby T., S.E. Salterio e A. Webb	2004	The Accounting Review
"The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy"	Banker R.D., H. Chang e M.J. Pizzini	2004	The Accounting Review
"Debiasing Balanced Scorecard Evaluations"	Roberts, M. L., T.L. Albright e A.R. Hibbets	2004	Behavioural Research in Accounting
"Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers"	Dilla, W.N. e P.J. Steinbart	2005	Behavioural Research in Accounting

Quadro 3: O BSC e a avaliação das unidades negócio.

Fonte: Própria.

Lipe e Salterio (2000), estudam se os indicadores utilizados no BSC de uma unidade de negócio, quer eles sejam os indicadores específicos da unidade quer os indicadores comuns a todas as unidades de negócio, contribuem para a avaliação da unidade de negócio da mesma forma. Os autores concluem que, os gestores de topo responsáveis pela avaliação nem sempre têm os conhecimentos necessários para avaliar os indicadores próprios da unidade, e que estes também optam por simplificar o seu trabalho ignorando os indicadores específicos da unidade de negócio, fazendo a avaliação tendo em conta os indicadores transversais á organização, desvirtuando a utilização do BSC e a sua implementação, uma vez que, são os indicadores específicos que reflectem a estratégia e objectivos da unidade de negócio.

Lipe e Salterio (2002), baseiam-se em estudos da psicologia do conhecimento para explicar que as quatro perspectivas do BSC servem para organizar o excesso de informação contido no BSC. Concluem que quando vários indicadores constantes numa perspectiva do BSC apresentam uma performance consistente, por exemplo, estão todos acima do objectivo, os gestores tendem a reduzir o impacto individual dessas medidas, sendo a avaliação dos gestores consideravelmente diferente daquela que seria obtida caso os indicadores fossem utilizados fora da estrutura do BSC. Caso os mesmos indicadores sejam distribuídos pelas várias perspectivas do BSC, os gestores deixam de perceber as relações entre as medidas e o impacto na avaliação é menor. Esta situação deriva do reconhecimento por parte dos gestores das potenciais relações entre os indicadores nas perspectivas.

Como forma de ultrapassar esta tendência em utilizar os indicadores comuns, em detrimento dos indicadores específicos da unidade de negócio poderão ser tomadas algumas medidas com o objectivo de apoiar os gestores que efectuem as avaliações, tais como:

- A necessidade dos gestores em justificarem as avaliações por si efectuadas aos seus superiores e a contratação de auditores externos para validarem a relevância e fiabilidade dos indicadores e resultados do BSC (Libby *et al.*, 2004);
- Existência de informação estratégica detalhada sobre os indicadores, na forma de um Mapa Estratégico (Banker *et al.*, 2004);
- A desagregação dos indicadores do BSC (Roberts *et al.*, 2004)
- Formação sobre o desenho e implementação do BSC (Dilla e Steinbart, 2005).

Outros autores, conforme quadro 4, levantam mais questões em relação á utilização do BSC para a avaliação.

Artigo	Autores	Ano (Publicação)	Journal
"Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard"	Malina M.A. e F.H. Selto	2001	Journal of Management Accounting Research
"Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard"	Ittner C.D., D.F. Larcker e M.W. Meyer	2003	The Accounting Review
"Reducing conflict in balanced scorecard evaluations"	Wong-On-Wing B., L. Guo, W. Li e D. Yang	2007	Accounting, Organizations and Society
"Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments"	Liedtka, S.L., B.K. Church e M.R. Ray	2008	Behavioural Research in Accounting

Quadro 4: O BSC e a avaliação das unidades negócio – outras considerações.

Fonte: Própria.

Malina e Selto (2001), referem que existe uma relação causal entre o controlo de gestão, a motivação, o alinhamento estratégico e efeitos favoráveis do BSC, logo, é eficaz para comunicar a estratégia organizacional e como ferramenta de controlo estratégico. Os gestores reagem favoravelmente ao BSC quando este está construído de uma forma que consideram perceptível e que dá resposta às suas necessidades como forma de apoio á gestão. No entanto, os autores observaram tensão e conflito entre a gestão de topo e a gestão intermédia quando: os indicadores utilizados são inadequados e subjectivos, a comunicação sobre o BSC apenas se faz de cima para baixo e não existe espaço para a participação, e o BSC é utilizado na avaliação com referências inapropriadas. Estas situações levam á desconfiança, ao desenvolvimento de atitudes resistentes á mudança e á desmotivação.

Ittner *et al.*, (2003), concluem que existe subjectividade por parte dos gestores, na forma como calculam o contributo de cada indicador para o prémio, existindo uma predominância dos indicadores financeiros em detrimento por exemplo, dos indicadores da performance futura. Também foi observada a alteração dos critérios de avaliação com frequência, o ignorar dos indicadores que se encontram associados á performance financeira futura e o aumento do peso dos indicadores em que é esperado um mau resultado, estas situações traduzem a possibilidade de favoritismo na atribuição de prémios e a existência de incerteza nos critérios de avaliação utilizados. Kaplan e Norton (1996b), referem que o BSC deverá estar ligado aos prémios a atribuir, no entanto, não dão qualquer orientação sobre a forma de o efectuar.

Wong-On-Wing *et al.*, (2007), também observam conflitos entre a gestão de topo e a gestão intermédia, no que diz respeito às avaliações. Liedtka *et al.*, (2008), referem que a ambiguidade e intolerância dos avaliadores podem influenciar a avaliação feita a partir de um mesmo BSC, o que pode resultar numa incorrecta avaliação de performance.

2.1.7 Evidências sobre estudos de implementação de um Balanced Scorecard

Importa realçar alguns estudos sobre a implementação do BSC conforme quadro 5.

Artigo	Autores	Ano (Publicação)	Journal
"Balanced scorecards in Finnish companies: A research note"	Malmi T.	2001	Management Accounting Research
"A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries"	Speckbacher G., J. Bischof e T. Pfeiffer	2003	Management Accounting Research
"An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance"	Davis S. e T. Albright	2004	Management Accounting Research
"The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns"	Crabtree A. e G. DeBusk	2008	Advances in Accounting

Quadro 5: O BSC e estudos sobre implementações

Fonte: Própria.

Malmi (2001), conduziu um estudo em 17 empresas Finlandesas utilizadoras do BSC. O autor verificou que a maioria das organizações opta por 4 perspectivas, o número de indicadores utilizados varia entre 4 e 25 e que existe falta de uma relação de causa-efeito entre os indicadores. 12 % dos inquiridos considera o BSC um sistema de informação, 35% uma forma de implementar a estratégia e 53% simultaneamente as duas situações. 76% das empresas possuem um plano de atribuição de prémio, sendo que 69% encontram-se de alguma forma associados ao BSC. Para 88% dos entrevistados o BSC foi construído independentemente do processo orçamental.

Em relação aos motivos que levaram à implementação do BSC obtiveram-se as seguintes respostas por ordem de importância: como uma forma de traduzir a estratégia em acção, associado à aplicação do TQM (Total Quality Management) que encoraja a adopção do BSC, como forma de suportar a mudança nas organizações, pelo facto de ser a tendência do momento em termos de gestão e pelo abandono do orçamento.

Speckbacher *et al.*, (2003), pesquisaram a utilização do BSC na Alemanha, Áustria e Suíça, foram inquiridas 201 empresas e obteve-se uma taxa de resposta de 87%, logo, muito significativa. Concluíram que: apenas 26% das empresas utilizavam o BSC, destas, apenas 57% utilizam a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, as relações de causa-efeito entre objectivos e indicadores são utilizadas em 50% das empresas, 71% das empresas tem a atribuição de incentivos ligada ao BSC.

Do total de utilizadores do BSC, 50% das empresas utilizam um BSC com indicadores financeiros e não financeiros agrupados em perspectivas, ou seja, uma simples estrutura de indicadores, 21% das empresas além da estrutura já referida incluem as relações de causa-efeito e apenas 29% também incorporam a estratégia da organização no BSC, através de planos de acção, objectivos e ligação aos incentivos. Esta situação vem reforçar a ideia de que podemos ter várias definições para o BSC em função da profundidade da sua utilização pelas empresas.

O estudo suporta que o BSC deverá ser aplicado inicialmente ao nível da unidade de negócio e que as empresas pretendem utilizar o BSC para comunicar a estratégia à gestão de topo e à gestão intermédia. Em relação à questão de quais os benefícios esperados com a implementação do BSC as empresas respondem: a melhoria do alinhamento dos objectivos estratégico com as acções, a consideração de melhores indicadores de performance não financeiros, melhoria do resultado no longo prazo e aumento do valor para os accionistas. De salientar que o BSC não é visto como uma ferramenta para integrar o valor dos *stakeholders* nos processos da empresa mas como uma forma de melhorar o valor dos *shareholders*.

Um estudo realizado nos Estados Unidos numa entidade bancária, conclui que a implementação do BSC contribuiu para a melhoria do desempenho financeiro da organização, quando comparado com sistemas tradicionais de medição de desempenho que não incluem indicadores não financeiros (Davis e Albright, 2004).

Crabtree e DeBusk (2008), analisaram o efeito da implementação do BSC no retorno dos accionistas, tendo concluído que as empresas utilizadoras do BSC apresentam um maior retorno no mercado accionistas do que aquelas que não utilizam o BSC, logo, o BSC pode ser considerado como uma ferramenta de gestão estratégica e que melhora o resultado dos accionistas. O estudo foi realizado online a membros do IMA (Institute of Management Accountants).

2.2 O Balanced Scorecard visto por outros autores

Norreklit (2000), apresenta o BSC como uma ferramenta de controlo de gestão que contribui para a resolução do problema do uso de apenas medidas financeiras em questões de controlo, uma vez que, recorre a indicadores não financeiros utilizando uma estrutura de controlo estratégico ligada por uma relação de causa-efeito entre indicadores. O BSC também contribui para a melhoria da comunicação da estratégia pela organização.

Malmi (2001), define o BSC como um sistema de medição, que deve conter medidas financeiras e não financeiras que resultem da estratégia e simultaneamente a sua estrutura deve incluir perspectivas que derivem das quatro perspectivas originais. Malmi (2001) refere ainda que um sistema de medição que não utilize a lógica da relação causa-efeito também poderá ser considerado um BSC.

Melo e Ribeiro (2008), no seu estudo tratam o BSC como uma ferramenta que em conjunto com os processos internos, estrutura organizacional, controlo interno e cultura da empresa, formam o sistema de controlo de gestão da organização.

Jordan *et al* (2003), definem o BSC como um instrumento de gestão, que proporciona aos órgãos de gestão da organização uma visão global e completa do desempenho organizacional.

Malina e Selto (2001), consideram o BSC uma forma inovadora de comunicar a estratégia e desenvolver o controlo de gestão.

Ferreira (2009), caracteriza o BSC como um modelo estratégico de medição e gestão do desempenho organizacional em contínua evolução.

Em suma, vários são os conceitos apresentados para definir o que é um BSC, a maioria dos autores tem em conta o tipo de indicadores utilizados, as perspectivas, as práticas de gestão associadas ao BSC, o processo de implementação e a existência de uma relação de causa-efeito entre os indicadores, para qualificar se um sistema de medição de performance se pode denominar de BSC.

2.3 Críticas e limitações ao Balanced Scorecard

O BSC tem-se evidenciado como uma ferramenta de gestão útil e eficaz, no entanto, têm surgido, críticas ao modelo por parte de diversos autores.

Norreklit (2000) aponta várias críticas aos pressupostos do BSC e á sua consideração como modelo de gestão estratégica:

- As relações de causa-efeito, têm associado um intervalo de tempo, no entanto, a dimensão tempo não se encontra incluída no BSC de uma forma explícita. Bukh e Malmi (2005), referem que a dimensão tempo encontra-se implícita na metodologia do BSC, por exemplo, o Mapa Estratégico é criado para um período estratégico em regra de três a cinco anos;
- A existência de uma relação causa-efeito entre os indicadores das 4 perspectivas, nem sempre é fácil de medir. A relação entre qualidade e resultados financeiros por exemplo, já foi rejeitada em termos empíricos por Ittner e Larcker (1998) citado por Norreklit (2000), quer pela teoria neoclássica, ou seja, nem todas as causas se traduzem num efeito e por vezes deparamo-nos com relações lógicas e não causais. Otley (1999:375), sugere que “*no guidance*” é dada na literatura sobre o BSC e sobre a forma de relacionar as causas e efeitos. Malmi (2001), concluiu que a relação de causa-efeito entre as medidas não se encontrava devidamente compreendida pelos utilizadores, o que implica que as medidas e as perspectivas são bastante independentes. Malmi (2001) atribui esta situação ao facto de os primeiros

textos de Kaplan e Norton, indicarem que primeiro deveria ser definida uma visão e que cada perspectiva deveria ser considerada separadamente, como tal, os indicadores a incluir e as perspectivas careciam de uma real relação de causa-efeito. Bukh e Malmi (2005), argumentam que a relação de causa-efeito descrita por Kaplan e Norton não deve ser considerada genérica para todas as organizações, mas sim específica de determinada organização tendo em conta a sua situação no momento, sendo que estas relações não são uma certeza mas convicções e pressupostos assumidos pela equipa de gestão quando da implementação do BSC;

- As 4 perspectivas do BSC segundo Kaplan e Norton, devem ter uma relação causal e unidireccional (aprendizagem e desenvolvimento → processo interno → clientes → resultado financeiro), no entanto, esta condição nem sempre se verifica. Por exemplo, o processo de desenvolvimento depende dos resultados financeiros para fazer face aos custos de investigação, logo em vez de se estar perante uma relação de causa-efeito está-se perante uma relação de interdependência que funciona nos 2 sentidos;
- Nem todos os *stakeholders* estão incluídos no modelo, tais como, fornecedores, autoridades públicas, concorrentes, a comunidade, apesar de Kaplan e Norton deixarem em aberto a inclusão de uma perspectiva adicional no BSC. Esta limitação também é referenciada por Otley (1999). Malmi (2001) destaca no seu estudo a inclusão por parte de algumas empresas de uma 5 perspectiva, a do empregado. Otley (1999) e Hoque (2003) referem que os empregados estão incluídos na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento. DeBusk *et al.*, (2003), concluíram que o número de perspectivas a utilizar não tem de ser quatro, mas sim está dependente da situação da organização em relação à sua estratégia, ameaças competitivas e condições económicas;
- O BSC não analisa a actividade da concorrência nem monitoriza os avanços tecnológicos, logo, é um modelo estático e não dinâmico;
- Associado a cada estratégia existe sempre um grau de incerteza que não é tido em consideração no modelo;
- O BSC utiliza um modelo de controlo hierárquico top-down, o que pode ser bastante problemático, tendo em conta que Kaplan e Norton consideram que as

ideias para uma nova ou melhor estratégia poderão vir das bases da organização, logo está-se perante uma incoerência, tendo em conta que a estratégia é formulada pela gestão de topo. O facto de a gestão intermédia também puder influenciar a estratégia e apresentar propostas sobre as medidas a utilizar também pode ser confuso, porque estamos a ter intervenientes que estão a ser avaliados com medidas propostas pelos próprios, que sabem o que conseguem cumprir e que podem ter apenas em consideração a sua área de trabalho e não a organização como um todo. Em suma, podemos ter uma diferença entre a estratégia planeada e a estratégia que é expressa pelas acções tomadas. Kasurien (2002), questiona a possibilidade da definição de uma estratégia longa e explícita necessária á criação de um BSC estratégico;

- O modelo foi construído com base em case studies e demonstra lacunas em termos teóricos não se apresentando como um modelo teoricamente inovador;

Norreklit (2003), estuda ainda se o BSC é uma teoria convincente ou um caso de retórica. Segundo a autora, a comunicação e promoção do BSC está associada ao espaço académico, um dos autores é um professor muito reconhecido internacionalmente e docente numa das melhores escolas de gestão dos USA, considerado um guru na sua área. No entanto, estes factos não são garantia de que o BSC se trate de uma teoria inovadora, válida e praticável, mas contribuíram fortemente para a sua divulgação e visibilidade. Bessire e Baker (2005) também questionam se o BSC é uma teoria coerente e consistente.

Norreklit (2003), argumenta que o BSC foi descrito pelos autores utilizando analogias, metáforas e adjectivos o que se torna problemático, porque existe espaço para diferentes interpretações em vez da objectividade de um modelo teórico, está-se perante um modelo pouco convincente, que se valoriza utilizando uma argumentação persuasiva e que pode ser considerada como boa propaganda. Ax e Bjørnenak (2005), concluem que a possibilidade de múltiplas interpretações dos textos de Kaplan e Norton sobre o BSC, conduzem ao aumento do número de potenciais utilizadores do BSC.

Em suma, a subjectividade do texto permite aos seus leitores uma interpretação de acordo com a sua realidade específica, porque a técnica parte de um conjunto de conceitos pouco claros e imprecisos em termos teóricos que podem ser interpretados em função daquilo que cada um entender do texto.

Bourguignon *et al.*, (2004), questionam o BSC como uma abordagem inovadora face ao conceito do tableau de bord.

O BSC foi criado como uma ferramenta de gestão para as grandes organizações, Hoque *et al.*, (2000) e Speckbacher *et al.*, (2003), concluíram que quanto maior forem as empresas mais utilizam o BSC, logo, a sua implementação em empresas de pequena e média dimensão necessita de algumas modificações e simplificação, uma vez que, os meios financeiros e humanos necessários á sua implementação são menores e com características diferentes daquelas encontradas nas grandes multinacionais (Russo, 2006).

Capítulo III – Paradigmas teóricos da investigação, método e metodologia

Neste capítulo descreve-se o paradigma teórico associado ao estudo, o interpretativismo, o método seguido, o estudo de caso, e a metodologia utilizada.

3.1 Paradigmas teóricos da investigação

Para melhor compreender este capítulo é necessário esclarecer desde já alguns conceitos.

Método, corresponde às técnicas específicas utilizadas na investigação (Berry e Otley, 2004). Salientam-se dois métodos: o método científico, que se caracteriza pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo, ou seja, validam-se hipóteses com o objectivo de generalizar os resultados; e o método “naturalistic” mais virado para o estudo dos fenómenos no seu ambiente e a sua relação com a envolvente social e da organização (Vieira, 2009).

Metodologia, é o caminho a percorrer para realizar a pesquisa, inclui o método (Vieira, 2009).

Ontologia, são as suposições que o investigador faz sobre a natureza da realidade (Berry e Otley, 2004).

Epistemologia, é a forma como o conhecimento pode ser adquirido (Berry e Otley, 2004).

Os pressupostos ontológicos seguidos pelo investigador em relação à natureza do fenómeno estudado, vão determinar a forma como o conhecimento pode ser adquirido (pressupostos epistemológicos) que vão determinar a metodologia da pesquisa (Vieira, 2009).

Para Vieira (2009:13), paradigmas são “marcos teórico-metodológicos de interpretação dos fenómenos utilizados pelos investigadores tendo em consideração a sua visão filosófica do mundo, as formas ou estratégias de acesso à realidade e a adopção de teorias ou conceitos que fundamentem o entendimento dos fenómenos”.

Hopper e Powell (1985) citado por Vieira (2009), apresentam três categorias de investigação em contabilidade: a positivista, a interpretativa e a crítica, conforme figura 3.

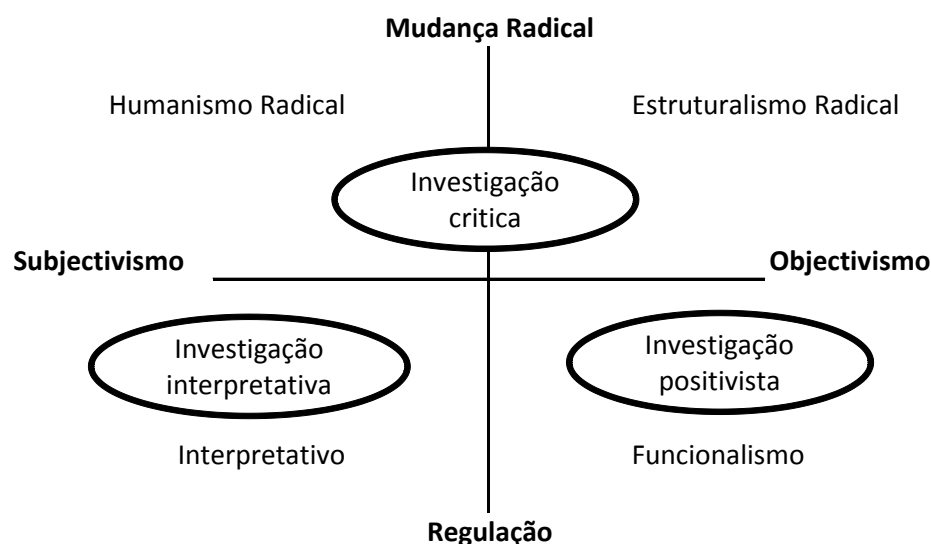


Figura 3: Taxionomia da Investigação em Contabilidade proposta por Hopper e Powell.
Fonte: Vieira (2009:13).

No eixo horizontal da figura 3 estão representados os pressupostos ontológicos e epistemológicos do investigador, enquanto no eixo vertical estão descritos os pressupostos sobre a natureza humana e o seu relacionamento com a mudança social.

A investigação positivista caracteriza-se ontologicamente por uma visão objectiva da sociedade, ou seja, os fenómenos estudados são independentes do comportamento dos indivíduos. O investigador, é um elemento passivo que observa o fenómeno, formula hipóteses e conclui factos que explicam e prevêm o comportamento do fenómeno (Vieira, 2009).

A investigação interpretativa caracteriza-se ontologicamente por uma visão subjectiva da sociedade, ou seja, o estudo tenta compreender a natureza social associada ao fenómeno estudado. O investigador, tem um envolvimento activo na investigação e as suas conclusões dependem da interpretação que ele faz (Vieira, 2009).

A investigação crítica, procura compreender o fenómeno e os factores que possibilitam a mudança social. O investigador, interage com o objecto de estudo e os seus valores e os do fenómeno estudado influenciam a investigação, sendo que os investigadores críticos estão preocupados com o fenómeno da dominação, a distribuição do poder e as desigualdades (Vieira, 2009).

O quadro 6 apresenta um resumo das principais características destes três paradigmas de investigação.

	Positivistas	Interpretativistas	Críticos
Objectivos Organizacionais	Resultado Interesses convergentes	Recursos Simbólicos	Resultado Negociações
Focos da Análise	Indivíduos, sistemas e sub-unidades	Consciência Humana	Interacções Sociais Subordinação
Imagem Realidade	Resultado de comportamentos racionais	Fruto de um sistema partilhado de valores	Palco de actos de poder, dominação e resistência
Estado Contab. Gestão	Sub-Sistema informação neutral	Projecto Interpretativo	Processo de dominação
Contribuição Contab. Gestão	Reflectir com rigor e objectividade a realidade	Fornecer explicações teóricas	Criar linguagem subjectiva

Quadro 6: Caracterização da investigação positivista, interpretativista e crítica segundo Wickramasinghe e Alawattage.

Fonte: Major (2008:49)

Qual dos três paradigmas de investigação proporciona melhores resultados? Todos são pertinentes e dependem exclusivamente dos pressupostos ontológicos e epistemológicos do investigador. Actualmente investiga-se a triangulação teórica dos vários tipos de investigação como forma de ultrapassar as limitações de cada uma delas (Major, 2008).

O trabalho apresentado terá uma abordagem interpretativista, uma vez que será realizado um estudo empírico em que existe interacção entre o investigador e a organização estudada (realização de entrevistas, recolha de documentação, observação), existindo uma interpretação dos dados por parte do investigador que decorre da sua experiência pessoal (conceptualização de um BSC). O objectivo final do trabalho não é a generalização dos resultados encontrados, mas sim a compreensão dos fenómenos dentro da organização em causa que irão resultar num BSC construído especificamente para a empresa.

3.2 Método e metodologia

3.2.1 Investigação quantitativa vs Investigação qualitativa

A investigação quantitativa engloba o desenvolvimento de uma estrutura conceptual e hipóteses que deverão ser demonstradas (Ferreira e Sarmiento, 2009).

Segundo, Vieira *et al.*, (2009:133), “ A investigação qualitativa adopta uma orientação holística, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas de contabilidade, atendendo a um contexto organizacional e social mais alargado, no qual estas práticas se desenvolvem”. Este tipo de investigação, é baseado em métodos para alcançar evidências que são flexíveis e sensíveis ao contexto social e que envolvem a compreensão de detalhes, complexidade e análise do contexto.

A escolha entre o método quantitativo ou qualitativo deverá depender do objectivo da investigação (Vieira *et al.*, 2009).

O objectivo do presente trabalho é a conceptualização de um BSC, recorrendo ao método do estudo de caso. Esta investigação poderá ser considerada qualitativa, uma vez que, irá proporcionar uma compreensão mais profunda das práticas organizacionais e sociais da empresa.

3.2.2 Estudos de Caso

O estudo de caso segundo Yin (2003), é uma investigação empírica de um fenómeno contemporâneo dentro do seu ambiente real, quando a fronteira entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, é adequado para estudar fenómenos sociais complexos.

Quando é que se deve utilizar um estudo de caso? Quando a questão de investigação é do tipo “Como?” ou “Porquê?”, quando o investigador não tem controlo sobre o fenómeno e o fenómeno estudado é contemporâneo e analisado dentro do seu contexto (Yin, 2003). Este trabalho tem como questão de investigação, a conceptualização de um BSC, logo é uma questão do tipo “Como”, o investigador não tem qualquer grau de controlo sobre os eventos actuais da organização estudada.

Existem vários tipos de estudo de caso segundo Scapens (2004) e Vieira *et al.*, (2009):

- Estudos de caso descritivos, descrevem sistemas, técnicas e procedimentos seguidos na prática;
- Estudos de caso ilustrativos, são aqueles que ilustram práticas de contabilidade designadas por inovadoras em empresas consideradas de excelência;
- Estudos de caso experimentais, resultam da aplicação de técnicas, procedimentos e práticas desenvolvidas conceptualmente por um investigador, com o objectivo de serem aplicadas em empresas e permitirem o estudo dos problemas da sua implementação e potenciais benefícios.
- Estudos de caso exploratórios, exploram possíveis razões para práticas particulares da contabilidade. Este tipo de estudo de caso permite ao investigador elaborar hipóteses que deverão ser testadas em estudos posteriores, através de novos estudos de caso, inquéritos ou técnicas quantitativas, com o objectivo de se obter generalizações.
- Estudos de caso explanatórios, são aqueles que tentam explicar as razões das práticas contabilísticas adoptadas. A teoria existente é utilizada para suportar as observações do investigador, caso a teoria não seja satisfatória deverá ser desenvolvida uma nova teoria ou modificar a existente. Scapens (2004), refere que este tipo de estudo de caso é aquele que tem maior potencial.

O estudo de caso elaborado, é enquadrado na tipologia de estudo de caso experimental, uma vez que é um estudo que pretende desenvolver uma nova técnica para uma empresa específica.

Scapens (2004) e Vieira *et al.*, (2009), refere-se aos seguintes passos na elaboração de um estudo de caso:

- Preparação, compreende a formulação da questão ou questões de investigação, a revisão da literatura sobre o tópico de investigação, o design da investigação e a teoria de suporte ao caso.
- Recolha de evidência, composta por: documentos, entrevistas, questionários, observação directa, registos de arquivos, artefactos e observação participante.
- Avaliação da evidência, através da: fiabilidade de procedimentos, obtêm-se caso um outro investigador chegue aos mesmos resultados percorrendo o mesmo caminho; transferabilidade, corresponde à capacidade de generalização; e validade contextual, através da triangulação de dados, metodológica, de investigadores e teórica.
- Identificação e explicação de padrões, toda a informação recolhida deve ser sistematizada e deve tentar-se obter padrões comuns para organizar a informação.
- Escrever o caso, é o último passo e deve-se atribuir um terço do tempo da realização do estudo a esta etapa.

Neste trabalho serão seguidos os passos propostos por Scapens (2004) e Vieira *et al.*, (2009) para a elaboração do estudo.

Em relação à fase de preparação, após a formulação da questão de investigação, foi realizada a revisão da literatura, que compreendeu a análise de artigos científicos nas publicações incluídas na listagem do ranking do ISCTE que constam do Anexo I, publicados após o ano 2000. Foram também tidos em consideração, artigos considerados relevantes anteriores a essa data de uma forma pontual.

A informação foi recolhida através de 2 entrevistas semi-estruturadas realizadas durante o primeiro trimestre de 2010. Foram entrevistados: o administrador delegado e responsável pela área financeira e a responsável pelo controlo de gestão. Foi enviado um email com o plano da entrevista antes da mesma ocorrer, conforme Anexo II. Posteriormente foram enviados os resultados da conversa, com o objectivo de detectar algum erro ou interpretação incorrecta. As entrevistas foram transcritas no dia em que decorreram.

As entrevistas tinham como objectivo conhecer o negócio da empresa, aferir sobre as práticas de controlo de gestão existentes e a forma como os colaboradores utilizam esta informação.

Foram também utilizadas outras fontes de informação, tais como, os relatórios e contas, mapas do controlo de gestão, site da empresa, informação da imprensa especializada, conversas informais mantidas ao longo de todo este processo, visitas aos empreendimentos comercializados e a observação directa.

Na avaliação da evidência, à que referir que a fiabilidade de procedimentos é difícil de verificar uma vez que o estudo ainda não foi replicado por outros investigadores, como tal, não é fácil avaliar se o design do estudo, as questões de investigação, a recolha de evidência e a sua análise foram realizados da forma mais correcta. Relativamente à transferabilidade à que referir, que estudos de caso interpretativistas não permitem obter generalizações de natureza estatística mas apenas teórica. No que respeita à validade contextual, foi feita a triangulação de dados através da comparação da informação recolhida pelas várias fontes, nomeadamente a comparação da informação recolhida nas várias entrevistas entre si e com a informação recolhida pelos restantes métodos. A triangulação metodológica não foi efectuada, uma vez que, apenas se recorreu ao estudo de caso. A triangulação de investigadores, foi feita através do envio das transcrições das entrevistas para os entrevistados de forma a validar a sua interpretação.

No próximo capítulo será apresentada a análise da informação recolhida e observada, resultando numa proposta de um Mapa Estratégico genérico e de uma versão de um BSC.

Capítulo IV – Estudo de Caso JLF, Sociedade de Construções, S.A.

Neste capítulo, será descrito o desenvolvimento prático do trabalho. Será feita uma apresentação da empresa e do contexto onde esta se insere, serão analisados os dados recolhidos nas entrevistas e efectuada a sua apreciação qualitativa. O capítulo é finalizado com uma proposta para um Mapa Estratégico e uma versão de um BSC.

4.1 Apresentação da empresa

A JLF, Sociedade de Construções, S.A. fundada em 1991 é uma empresa que se dedica à promoção imobiliária, à gestão de activos e participações financeiras. A empresa é detida em 66,67% pela Esphera Capital SGPS, S.A. A denominação Esphera Capital é recente, aparece em 2005, altura em que se reviu o modelo organizacional e de negócio de todo o grupo, mas as suas origens remontam a 1978 com a criação da empresa Ensul.

A JLF actua no mercado sob a marca Orchidea Imobiliária, tal como, mais duas empresas do grupo, IMA - Imobiliária Monte Aventino, Lda e Vista Marina, Lda. A Orchidea Imobiliária é a marca “*umbrella*” para todos os produtos imobiliários do grupo.

No portefólio da empresa, podemos destacar o edifício Pórtico, o projecto Panoramic na zona da Parque Expo, o Almada Business Center, entre outros. O negócio da empresa consiste na construção de empreendimentos habitacionais e/ou de escritórios, através da subcontratação desta actividade a outra empresa do grupo ou a terceiros, procedendo depois à comercialização dos espaços. A área de gestão de activos, consiste no arrendamento de fracções nos empreendimentos promovidos pela empresa e pela exploração dos parques de estacionamento respectivos.

O volume de negócios da empresa em 2008 foi de 46 milhões de euros e em 2009 ascendeu a 32 milhões de euros. O valor do activo liquido em 2008 foi de 134 milhões de euros.

O organograma actual da empresa é o constante da figura 4.

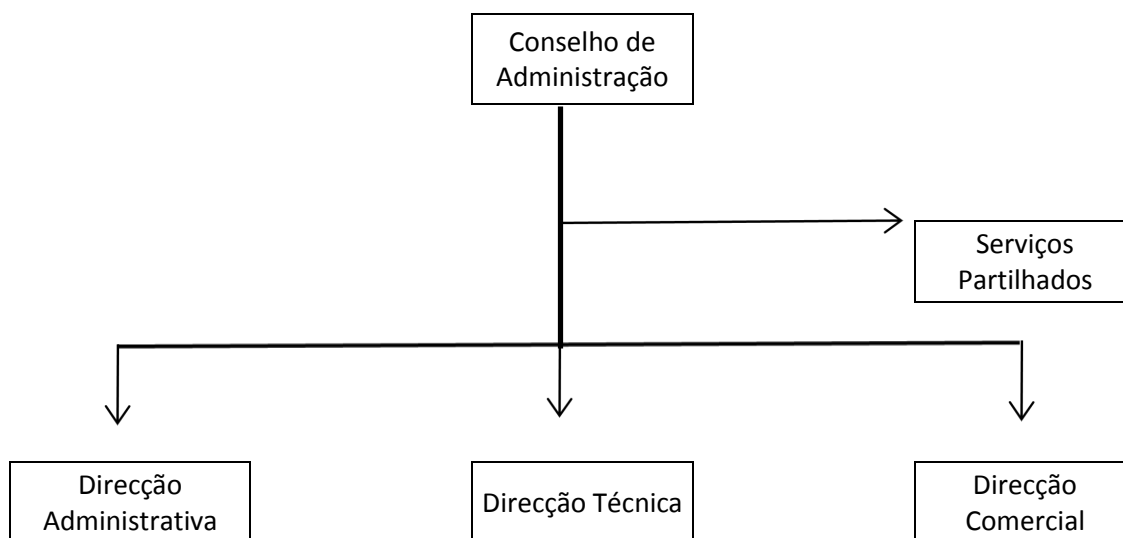


Figura 4: Organograma JLF.

Fonte: Própria.

O mercado imobiliário, é um mercado muito afectado pela crise económica e financeira mundial. Existe uma retracção da procura devido: ao aumento das taxas de juro, dificuldades no acesso ao crédito bancário, perda do poder de compra por parte das famílias, e o adiamento das decisões de compra/arrendamento por parte das empresas por motivos financeiros e estratégicos.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2010), no último trimestre de 2009 foram licenciados 7 mil edifícios o que corresponde a uma variação média anual de -21%.

O facto de a empresa estudada estar inserida num mercado em crise, é favorável ao estudo da aplicabilidade do BSC, uma vez que a monitorização de indicadores operacionais juntamente com os indicadores financeiros existentes poderá ajudar a empresa a tomar melhores decisões.

4.2 Análise e discussão dos dados

Os dados recolhidos foram principalmente obtidos através de entrevistas cujos participantes passo a codificar da seguinte forma:

- Administrador Delegado e Responsável da área Financeira - AD
- Directora do Controlo de Gestão - DCG

Para Kaplan e Norton (1993, 1996b), um passo importante para a elaboração do BSC é a recolha de informação em relação à missão, visão e estratégia.

Segundo o AD a missão é caracterizada da seguinte forma, “somos uma empresa que se orgulha da sua rectidão, inovação, melhoria contínua e uma atitude única, procurando agradar a todos os que se relacionam connosco para a realização dos seus sonhos e expectativas. Nós criamos espaços que reúnem soluções ambientais, de design, conforto, segurança e custos que reflectem os interesses e necessidades dos nossos clientes”.

A missão da JLF reflecte a missão do grupo Esphera Capital conforme consta do seu site da internet, “potenciar o valor do nosso grupo empresarial, pela gestão integrada e investimento em oportunidades complementares, assumindo os mais rigorosos princípios de sustentabilidade e excelência”.

Os valores associados à empresa são os valores do grupo Esphera Capital e encontram-se descritos da seguinte forma no site da internet do grupo:

- Amplitude, assumir as potencialidades de todos os mercados como oportunidades, de modo a criar valor e aumento da produtividade;
- Credibilidade, agir de forma transparente e íntegra, garantindo, e fazendo garantir, o cumprimento de padrões éticos, respeitando as partes interessadas;
- Rigor, otimizar os recursos, reduzir desperdícios, actuando com responsabilidade, apostando na qualidade e segurança;
- Visão, apostar na investigação e antecipar soluções numa estratégia assente no conhecimento e competência técnica e tecnológica;

- Competência, responder com aptidão a todos os desafios fazendo usufruto da experiência e conhecimento;
- Inovação, assumir uma postura de vanguarda nas vertentes de evolução tecnológica, gestão e estratégia;

O AD descreve a visão da empresa como “ser um *market maker* e uma empresa reconhecida pelo arrojo das soluções propostas ao mercado em cada segmento que participa”.

A missão encontra-se descrita numa brochura da empresa e foi fornecida pelo AD, os valores constam do site do grupo na internet e a visão foi descrita verbalmente pelo AD. Estes conceitos eram conhecidos pelos restantes entrevistados mas não estavam clarificados em relação à organização em concreto. A adopção do BSC permite clarificar, traduzir a visão e divulgar a mesma pelos vários níveis da organização (Norton e Kaplan, 1996b).

Relativamente ao planeamento, a empresa realiza um plano operacional anual trimestralmente, no entanto, não tem qualquer tipo de plano estratégico formalizado e acessível à organização.

A estratégia competitiva segundo o AD consiste, “no encontrar soluções inovadoras para o mercado, aumentando o valor para o cliente sem que isso implique encargos adicionais, dentro do segmento de mercado identificado para o projecto em causa”, ou seja, uma estratégia de diferenciação. A DCG afirma que “a estratégia competitiva não é comunicada formalmente, no entanto, é perceptível uma estratégia de diferenciação do produto”.

O facto de não existir uma estratégia que é formalizada, comunicada e explicada à organização de uma forma sistemática, pode ser visto como um ponto fraco da organização porque permite a existência de várias interpretações da mesma. Neste caso, a estratégia perceptível era igual para todos.

O BSC, como modelo de gestão estratégica, poderá ser útil para ultrapassar esta situação. Segundo, Russo (2006:61), “é, por excelência, um mecanismo para implementação de estratégias (na sequência da formulação estratégica)”. O BSC permite a comunicação da estratégia a toda a organização e a articulação dos objectivos globais com os objectivos das várias direcções e departamentos.

A análise dos mapas do controlo de gestão, revela a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, dos quais se destacam:

- CPCV (contrato promessa de compra e venda), em nº de fracções, por m² e valor;
- Nº de fracções, m² e valor CPCV para venda;
- Vendas, por nacionalidade do cliente;
- Custo total de construção;
- RAI;
- Custos financeiros;
- Necessidade de fundo de maneo;

A empresa realiza um plano operacional que compara mensalmente com os valores atingidos. Os custos de construção também se encontram orçamentados e são analisados. O foco principal da análise centra-se nos CPCV, pois representam hoje as fracções que irão dar origem a facturação no futuro.

4.3 Desenvolvimento do mapa estratégico e do balanced scorecard

Este ponto tem como objectivo o desenvolvimento do mapa estratégico, conforme figura 5 e do BSC, quadro 7 para a JLF. O objectivo do Mapa Estratégico é visualizar as relações de causa-efeito e ajudar a compreender a forma como a empresa irá implementar a sua estratégia, após a sua elaboração é apresentada uma proposta de um BSC.

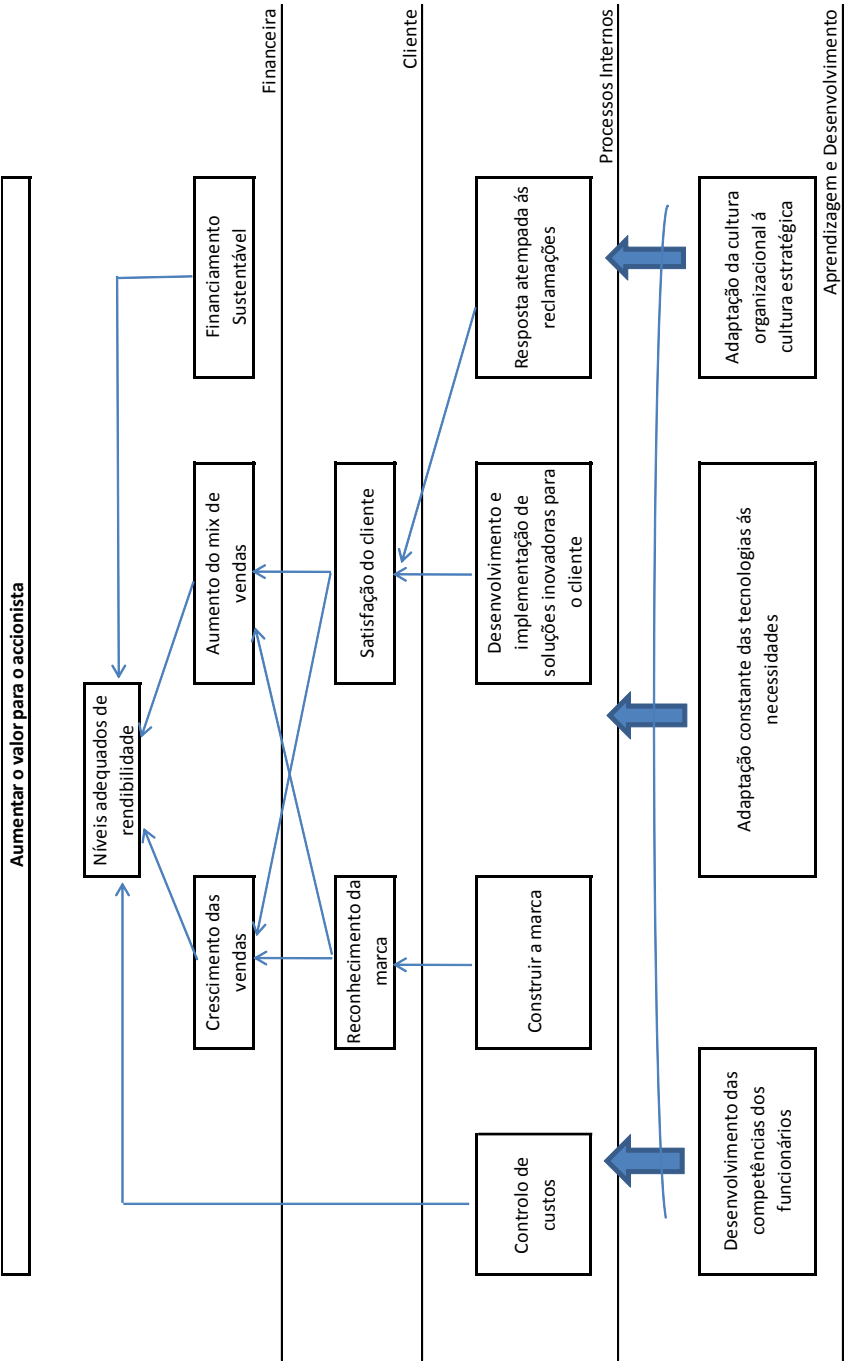


Figura 5: Proposta de mapa estratégico para a JLF.

Quadro 7: Proposta de BSC para a JLF.

	Definição Objectivo	Iniciativas	Forma de medir o Objectivo
Financeira	Aumentar o valor para o accionista	Níveis adequados de rentabilidade	RCP
		Crescimento das vendas	% Crescimento CPCV
		Aumento do mix de vendas	% Crescimento Vendas em Gestão Activos
		Financiamento Sustentável	Valor financiamento por M ² Encargos Financeiros por M ²
Clientes	Aumentar o valor para o cliente	Satisfação do cliente	Índice de satisfação do cliente Nº de reclamações
		Reconhecimento da marca	Nº de acessos ao site Posição do site no ranking nacional de tráfego

Quadro 7: Proposta de BSC para a JLF.

	Definição Objectivo	Iniciativas	Forma de medir o Objectivo
Processos Internos	Melhoria Processos Internos	Construir a marca	Divulgação da marca através da participação em feiras, publicidade em jornais, campanhas publicitárias apelativas
		Controlo de custos	Custos com publicidade/marketing por M ²
	Inovação	Garantir a independência dos empreiteiros gerais	Custo de construção por M ²
		Desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras para o cliente	Garantir a existência de uma equipa multidisciplinares (engenheiros, arquitectos, decoradores, desenhadores,...) que encontre as melhores soluções para o cliente
Aprendizagem e Desenvolvimento	Serviços Pós Venda	Resposta atempada às reclamações	Nº de licenciamentos de novos projectos
			Nº médio de dias para resposta a reclamações
	Capital Humano	Desenvolvimento das competências dos funcionários	Custo das reclamações por M ²
	Capital de Informação	Estabelecer planos de formação para os funcionários que comportem a melhoria das capacidades de vendas e cursos de linguas	Nº de horas de formação por empregado
Capital Organizacional	Adaptação constante das tecnologias às necessidades	Criar uma rede de comunicação interna - intranet - e implementação do modulo de real estate em sap	Índice de satisfação dos funcionários
	Adaptação da cultura organizacional á cultura estratégica	Divulgação dos objectivos estratégicos aos diversos níveis da empresa	Volume de investimento em sistemas de informação
			% de funcionários que reconhecem os objectivos estratégicos

Os objectivos constantes do Mapa Estratégico resultam da análise de informação recolhida durante as entrevistas. Todos os objectivos foram citados durante as entrevistas à excepção do objectivo, adaptação da cultura organizacional à cultura estratégica, constante da perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento. A adopção deste objectivo, decorre das dificuldades de comunicação da estratégia existentes na organização e seria uma forma de avaliar a contribuição do BSC para solucionar esta situação.

O Mapa Estratégico constante na Figura 5 foi construído observando a bibliografia consultada para a elaboração do ponto 2.1.4 Articulação do Balanced Scorecard com a estratégia, do capítulo II da dissertação. Assim, o mapa foi construído do topo para a base, começando por definir-se quais os objectivos financeiros e posteriormente os restantes objectivos que irão ser os seus impulsionadores. As relações de causa-efeito também são visíveis no mapa, reflectindo o encadeamento entre as perspectivas que irão levar à concretização da estratégia da organização.

Em relação ao BSC proposto pelo Quadro 7 ele reflecte: as quatro perspectivas do BSC, os objectivos estratégicos para cada perspectiva, as iniciativas necessárias para alcançar os objectivos e a forma de medir os objectivos, ou seja, os indicadores.

A perspectiva financeira, tem como objectivo aumentar o valor para o accionista, foram definidos os seguintes indicadores:

- RCP (rendibilidade do capital próprio),
- % Crescimento CPCV, e não % de crescimento das vendas, porque um CPCV assinado hoje poderá dar origem a uma venda apenas daqui a 2 ou 3 anos, dependendo do prazo de construção do empreendimento;
- % Crescimento Vendas em Gestão Activos;
- Valor financiamento por M², tendo em conta o volume de financiamentos associados a este tipo de actividade;
- Encargos Financeiros por M², porque o aumento das taxas de juro decorrentes da crise mundial, tornaram esta rubrica de risco.

Para a perspectiva do cliente, os objectivos estratégicos encontram-se associados à satisfação do cliente e ao reconhecimento da marca. A satisfação do cliente, pode ser medida através de inquéritos realizados após a compra e através do número de reclamações. O reconhecimento da marca, tem como indicadores escolhidos, o número de acessos ao site e a posição do site no ranking nacional de tráfego, estes dados já são actualmente analisados pela empresa.

Na perspectiva de processos internos contempla-se:

- Melhorias dos processos internos, associado à construção da marca e ao controlo de custos, ambos são processos críticos na empresa tendo em conta os valores dispendidos.
- Inovação, é um factor determinante e que consta da visão da organização. O indicador número de licenciamentos de novos projectos, foi escolhido por ser tangível, em detrimento do indicador número de novas ideias.
- Serviços pós venda, os indicadores propostos, número médio de dias para resposta a reclamações e custo das reclamações por M², são dados que ainda não se encontram a ser tratados pela organização.

Por último, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, é composta por três categorias de activos intangíveis: capital humano, que tem como objectivo o desenvolvimento das competências dos funcionários, e pode ser medido através do número de horas de formação por empregado e do índice de satisfação dos funcionários, obtido através de inquérito anual; capital de informação, associado ao objectivo de adaptação constante das tecnologias às necessidades, neste caso a iniciativa de criação da intranet já se encontra em funcionamento para outras empresas do grupo e o módulo de real estate em sap já se encontra adquirido mas não implementado; capital organizacional, com o objectivo da adaptação da cultura organizacional à cultura estratégica, sendo medido através da % de funcionários que reconhecem os objectivos estratégicos.

Capítulo V – Conclusões finais, limitações e investigação futura

O objectivo deste trabalho é construir um Mapa Estratégico e um BSC para uma empresa de promoção imobiliária, demonstrando que o BSC pode ser utilizado neste tipo de actividade.

A pesquisa realizada permitiu concluir que a utilização do BSC é possível. Com base na pesquisa efectuada é sugerido um Mapa Estratégico e um BSC, constituído por um conjunto de indicadores que foram escolhidos tendo em conta os objectivos estratégicos da organização. Foram seguidas as recomendações e a teoria sobre o tema, sugerida pelos criadores do BSC.

Na organização em causa, o BSC seria uma boa opção para clarificar, comunicar e avaliar a estratégia, tendo em conta que não existe um plano estratégico formalizado. O BSC iria ser um instrumento clarificador da missão e visão.

O contributo deste estudo, está na descrição de um Mapa Estratégico e de um BSC partindo de informações recolhidas junto da organização no seu contexto real. Espera-se que a estrutura sugerida, possa contribuir para colmatar dificuldades que outros possam enfrentar quando tentarem implementar o BSC em empresas do ramo da promoção imobiliária.

Uma limitação deste estudo é a não validação do seu funcionamento, uma vez que não existe neste momento nenhum projecto de implementação de um BSC na organização estudada, o que implica a impossibilidade de testar o modelo. Outra limitação é o número reduzido de entrevistas.

A possibilidade de adopção do BSC pela organização no futuro, poderá ser uma oportunidade para o estudo da implementação do BSC. Em Portugal existem algumas empresas que já adoptam o BSC, no entanto, o número de estudos académicos sobre o sucesso ou insucesso da implementação do BSC é reduzido.

O trabalho elaborado também poderia ser alargado fazendo o desdobramento do BSC pelos vários departamentos da empresa.

Por último, caso o modelo fosse adoptado pela organização, poderia ser estudado o cumprimento dos objectivos estratégicos propostos e a constatação do conhecimento estratégica dos colaboradores.

Bibliografia

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

Banker R.D., H. Chang e M.J. Pizzini (2004), The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy, *The Accounting Review*, Vol. 79 nº 1, 1-23;

Berry, A.J. e D.T Otley (2004), Case-Based Research in Accounting, em Humphrey, C. e B. Lee (2004), *The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-Scenes View of Using Qualitative Research Methods*, Elsevier, Oxford;

Bessire, D. e C.R. Baker (2005), The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis, *Critical Perspectives in Accounting*, 16, 645-664;

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

Bukh, P. N. e T. Malmi (2005), Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard, Acedido em 07 de Dezembro de 2009 a partir do site http://www.pnbukh.dk/site/files/pdf_artikler/BSC_NL_-_February_25_-_final.pdf;

Crabtree A. e G. DeBusk (2008), The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns, *Advances in Accounting*, Vol. 24, 8-15;

Davis S. e T. Albright (2004), An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, Vol. 15, 135-153;

DeBusk, G.K., R.M. Brown e L.N. Killough (2003), Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard, *British Accounting Review*, 15, 215-231;

Dilla, W.N. e P.J. Steinbart (2005), Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers, *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 17, 43-53;

Ferreira, A. (2009), *Sistemas de Medição de Desempenho e o Balanced Scorecard*, em Major, M. e R. Vieira (2009), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, Lisboa;

Ferreira, L. e M. Sarmiento (2009), Da Investigação Quantitativa em Contabilidade: Investigação por Inquérito, em Major, M. e R. Vieira (2009), *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, Lisboa;

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

Hoque, Z. (2003), Total quality management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research, *Critical Perspectives in Accounting*, 14, 553-566;

INE – Instituto Nacional de Estatística (2010), *Destaque – Construção: obras licenciadas e concluídas 4^a trimestre de 2009*.

Ittner C.D., D.F. Larcker e M.W. Meyer (2003), Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *Accounting Review*, Vol. 78 nº 3, 725-758;

Johnson, H. e R. Kaplan (1987), *Relevance lost – the Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Harvard Business School Press;

Jordan H., J. C. Neves e J. A. Rodrigues (2003), O controlo de gestão - Ao serviço da Estratégia e dos Gestores, 5ª Edição, Áreas Editora;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Fev, 71-79;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, Set-Out, 134-147

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol. 74, Nº1, 75-85;

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 (2000a), The strategy-focused organization, Boston, Harvard Business School Press;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (2000b), Having Trouble with your Strategy? Then Map it , Harvard Business Review, Set-Out, Nº1, 167-176;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (2001a), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, Accounting Horizons, Vol. 15 nº1, 87-104;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (2001b), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, Vol. 15 nº2, 147-160;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, Fev, 52-67;

Kaplan, R.S. e D.P. Norton (2006), Alignment, Boston, Harvard Business School Press;

Kasurinen, T. (2002), Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation, Management Accounting Research, 13, 323-343;

Libby T., S.E. Salterio e A. Webb (2004), The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment, *The Accounting Review*, Vol. 79 nº 4, 1075-1094;

Liedtka, S.L., B.K. Church e M.R. Ray (2008), Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments, *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 20 nº 2, 73-88;

Lipe M.G. e S.E. Salterio (2000), The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures, *The Accounting Review*, Vol. 75 nº 3, 283-298;

Lipe M.G. e S.E. Salterio (2002), A Note on the Judgemental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization, *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 531-540;

Major, M. (2008), Reflexão sobre a investigação em Contabilidade de Gestão, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out/Dez 2008 Jan/Mar 2009, 43-50;

Malina M.A. e F.H. Selto (2001), Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, 47-90;

Malmi, T. (2001), Balanced scorecards in Finnish companies: A research note, *Management Accounting Research*, 12, 207-220;

Melo, S. e J.A. Ribeiro (2008), The two-way relationship between the balanced scorecard and management control systems in organizations: the “Quinta da Aveleda” case study, *Portugueses Journal of Accounting and Management*, nº6, 9-31;

Niven, P.R. (2005), *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*, Hoboken : John Wiley;

Norreklit, H. (2000), The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, 65-88;

Norreklit, H. (2003), *The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard*, *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, Vol. 28, 591-619;

Olve, N., J.Roy e M. Wetter (1999), Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard, West Sussex : John Wiley;

Otley, D. (1999), Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, Management Accounting Research, Vol. 10, 363-382;

Roberts, M. L., T.L. Albright e A.R. Hibbets (2004), Debiasing Balanced Scorecard Evaluations, Behavioural Research in Accounting, Vol. 16, 75-88;

Russo, J. (2006), Balanced Scorecard para PME, 3ª edição, Lidel-Edições Técnicas;

Scapens, R.W. (2004), Doing Case Study Research, em Humphrey, C. e B. Lee (2004), The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-Scenes View of Using Qualitative Research Methods, Elsevier, Oxford;

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

Vieira, R. (2009), Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade, em Major, M. e R. Vieira (2009), Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática, Escolar Editora, Lisboa;

Vieira, R., M. Major e R. Robalo (2009), Investigação Qualitativa em Contabilidade, em Major, M. e R. Vieira (2009), Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática, Escolar Editora, Lisboa;

Wong-On-Wing B., L. Guo, W. Li e D. Yang (2007), Reducing conflict in balanced scorecard evaluations, Accounting, Organizations and Society, Vol. 32, 363-377;

Yin, R.K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, 3ª edição, Thousand Oaks, CA: Sage Publications;

ANEXOS

ANEXO I - ISCTE Business School Ranking

Journal	ISSN	Rating
Accounting Review (The)	0001-4826	A
Accounting, Organisations and Society	0361-3682	A
Jnl of Accounting & Economics	0165-4101	A
Jnl of Accounting Research	0021-8456	A
Accounting Horizons	0888-7993	B
Behavioural Research in Accounting	1050-4753	B
Contemporary Accounting Research	0823-9150	B
Jnl of Accounting and Public Policy	0278-4254	B
Jnl of Accounting Literature	0737-4607	B
Jnl of Accounting, Auditing and Finance	0148-558X	B
Jnl of Business Finance and Accounting	0306-686X	B
Mgmt Accounting Research	1044-5005	B
Review of Accounting Studies	1380-6653	B
Review of Quantitative Finance and Accounting	0924-865X	B
Abacus	0001-3072	C
Accounting and Business Research	0001-4788	C
Accounting and Finance	0810-5391	C
Accounting, Auditing and Accountability Jnl	0951-3574	C
Advances in Accounting	0882-6110	C
Asia-Pacific Jnl of Accounting & Economics	1355-5855	C
Critical Perspectives in Accounting	1045-2354	C
European Accounting Review	0963-8180	C
Issues in Accounting Education	0739-3172	C
Jnl of Intl Accounting Research	1542-6297	C
Jnl of Mgmt Accounting Research	1049-2127	C
Jnl of Real Estate Finance and Economics	0895-5638	C
Accounting Historians Jnl	0148-4184	D
Australian Accounting Review	1035-6908	D
British Accounting Review	0890-8389	D
Financial Accountability and Mgmt	0267-4424	D
Fiscal Studies	0143-5671	D
Intl Jnl of Accounting	0020-7063	D
Jnl of Accountancy	0021-8448	D
Jnl of Accounting Education	0748-5751	D
Jnl of Applied Accounting Research	0967-5426	D
Jnl of Intl Financial Mgmt & Accounting	0954-1314	D
Pacific Accounting Review	0114-0582	D

ANEXO II – Plano de Entrevista

1 – Informação sobre o entrevistado:

Nome:

Função:

Data:

2 - Informação sobre a empresa:

Descrição da actividade:

Volume de negócios 2009:

Organograma:

3 – Os mapas de controlo de gestão existentes, são compostos por indicadores financeiros e indicadores operacionais? Quais?

4 – Existe processo de planeamento operacional? E estratégico?

5 - Qual a missão, valores e visão da organização?

6 – Qual o nº de perspectivas a incluir na organização, as 4 perspectivas tradicionais – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento.

7 – Qual a estratégia competitiva da empresa para fazer face á concorrência tendo em conta a missão, valores e visão.

8 – Quais os objectivos estratégicos existentes, com vista a concretizar a estratégia da organização?