

CONCEPTUALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE PROMOÇÃO IMOBILIÁRIA

Tânia Carina Paulo Marcos
Business Controller

Maria João Cardoso Vieira Machado
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), UNIDE-IUL

RESUMO:

A análise da literatura existente sobre o Balanced Scorecard permitiu concluir que não existem estudos sobre a sua aplicação na 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. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, tendo a informação sido recolhida através de entrevistas semi-estruturadas, relatórios e contas da organização, mapas do controlo de gestão, site da empresa, 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: Implementação Balanced Scorecard; Portugal.

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 research method used was the case study, the information was collected mainly through semi-structured interviews, reports and accounts of the organization, maps of management control, the company's website, 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.

KEY WORDS: Balanced Scorecard implementation; Portugal.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre os métodos de avaliação do desempenho das empresas Portuguesas. Como objectivo mais específico identifica-se a análise da adequabilidade do Balanced Scorecard no sector da promoção imobiliária. Estando este sector fortemente sujeito aos efeitos da actual crise económica e financeira, torna-se relevante analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão que focalize as empresas na mudança estratégica. A avaliação do desempenho continua a ser uma preocupação actual dos investigadores, devido à sua importância para a sobrevivência e sucesso a curto e longo prazo de qualquer organização (Anderson et al., 1999; Chen, 2009). As práticas de contabilidade de gestão das organizações são muito pouco

divulgadas em Portugal, devido ao carácter facultativo deste tipo de contabilidade, o que justifica a realização de estudos empíricos neste País como contributo para a teoria da contingência, na medida em que esta reconhece que as diferenças culturais entre os diversos países são um factor de diferenciação dos métodos de contabilidade de gestão utilizados (Yang *et al.*, 2006; MacArthur, 2006).

Este estudo foi motivado pela percepção de que a avaliação do desempenho baseada em medidas financeiras tradicionais é inadequada. A teoria defende que a ênfase excessivo em medidas de avaliação baseadas nos resultados financeiros de curto prazo pode levar os gestores a investirem em soluções rápidas, em detrimento da criação de valor a longo prazo. Continua a ser preocupação dos investigadores estudar a utilização do BSC (Davis and Albright, 2004; Libby *et al.*, 2004; Banker *et al.*, 2004; Roberts *et al.*, 2004; Dilla and Steinbart, 2005; Wong-On-Wing *et al.*, 2007; Crabtree and DeBusk, 2008; Liedtka *et al.*, 2008; Mcphail *et al.*, 2008; Kaplan and Wisner 2009; Wiersma, 2009; Sundin *et al.*, 2010; Tayler, 2010; Vila *et al.*, 2010; Herath *et al.*, 2010; Kraus and Lind, 2010; Cokins, 2010; Albright *et al.*, 2010; Neumann *et al.*, 2010; Cardinaels and Veen-Dirks, 2010; Northcott and Smith, 2011; Butler *et al.*, 2011)

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.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O desenvolvimento do BSC surge da necessidade de se evoluir dos modelos financeiros tradicionais, cujo foco assenta na medição do desempenho financeiro passado numa perspectiva de curto prazo, para um modelo que inclua 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).

O estudo que deu origem ao BSC teve início em 1990, quando o Nolan Norton Institute, pertencente à KPMG, patrocinou uma pesquisa intitulada “Medindo a performance da organização do futuro”, com o objectivo de desenvolver um novo modelo de medição de performance. David Norton era o CEO da Nolan Norton e o líder do estudo era Robert Kaplan o seu consultor académico (Kaplan e Norton, 1996b). As conclusões do estudo foram publicadas na Harvard Business Review com o título “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (Kaplan e Norton, 1992). Neste artigo 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. O BSC surge nesta fase 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).

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 mesma revista, intitulado “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” (Kaplan e Norton, 1993). Neste artigo, os autores 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). Assim, o BSC evolui de um sistema de medição para um sistema de gestão. Este desenvolvimento é

publicado num terceiro artigo intitulado “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Kaplan e Norton, 1996a), no qual os autores referem que observaram algumas organizações a transformarem o seu BSC num novo sistema de gestão estratégica, bastante distante do conceito inicialmente formulado.

O BSC traduz a visão e estratégia em objectivos e indicadores, organizados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada perspectiva do BSC inclui objectivos, indicadores, metas e iniciativas necessárias para atingir os objectivos estratégicos da organização. Os 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). As metas representam os marcos a atingir por cada indicador. As iniciativas são os planos de acção necessários para atingir cada uma das metas.

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.

Na perspectiva do cliente, a gestão deve identificar quais são os seus clientes e qual o segmento de mercado associado a cada unidade de negócio (Kaplan e Norton, 1996b). Estes autores identificam dois tipos de indicadores nesta perspectiva: indicadores genéricos; indicadores condutores do desempenho. Os indicadores genéricos encontram-se 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. Os indicadores condutores do desempenho são os indicadores diferenciadores dos resultados. Estes indicadores reflectem a criação de valor da organização aos seus clientes. Nesta perspectiva, Kaplan e Norton (1996b) 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.

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento identifica as infra-estruturas 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). 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. Kaplan e Norton (2004) desenvolvem esta última perspectiva, ao referirem que esta 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 infra-estrutura tecnológica; capital organizacional, composto pela cultura da organização, liderança, alinhamento dos funcionários com os objectivos estratégicos e capacidade dos funcionários em partilhar conhecimento.

Para Kaplan e Norton (1996b), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. 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. Uma forma de visualizar as relações de causa-efeito é elaborando o Mapa Estratégico. A construção deste mapa foi apresentada por Kaplan e Norton (2000) como 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.

Continua a ser preocupação actual dos investigadores o estudo sobre as formas como as empresas implementam e utilizam o BSC, tal como pode ser observado na sistematização de artigos apresentada no Quadro 1.

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.

Quadro 1. Estudos empíricos sobre BSC

Artigo	Autores	Ano	Journal
The BSC: Judgmental effects of common and unique performance measures	Lipe e Salterio	2000	The Accounting Review
Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the BSC	Malina e Selto	2001	Journal Management Accounting Research
Balanced scorecards in Finnish companies: A research note	Malmi	2001	Management Accounting Research
A Note on the Judgemental Effects of the BSC's Information Organization	Lipe e Salterio	2002	Accounting, Organizations Society
Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: evidence from BSC	Ittner e outros	2003	The Accounting Review
A descriptive analysis on the implementation of BSC in German-speaking countries	Speckbacher e outros	2003	Management Accounting Research
An investigation of the effect of BSC implementation on financial performance	Davis e Albright	2004	Management Accounting Research
The BSC: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment	Libby e outros	2004	The Accounting Review
The BSC: Judgmental effects of performance measures linked to strategy	Banker e outros	2004	The Accounting Review
Debiasing Balanced Scorecard Evaluations	Roberts e outros	2004	Behavioural Research in Accounting
Relative Weighting of Common and Unique BSC Measures by Knowledgeable Decision Makers	Dilla e Steinbart	2005	Behavioural Research in Accounting
Reducing conflict in BSC evaluations	Wong-On-Wing e outros	2007	Accounting, Organizations Society
The effects of adopting the BSC on shareholder returns	Crabtree e DeBusk	2008	Advances in Accounting
Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and BSC-Based Performance Assessments	Liedtka e outros	2008	Behavioural Research in Accounting

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 à 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 à desconfiança, ao desenvolvimento de atitudes resistentes à mudança e à desmotivação.

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.

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.

Ittner e outros, (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 à 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.

Speckbacher e outros, (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. Este estudo reporta 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*.

Davis e Albright (2004) realizaram um estudo numa entidade bancária, concluindo 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 incluíam indicadores não financeiros.

Vários são os autores que alertam para a existência de condições essenciais para o sucesso do BSC como instrumento de avaliação do desempenho: Libby e outros (2004) alertam para a necessidade dos gestores 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; Banker e outros (2004) referem a necessidade de existência de informação estratégica detalhada sobre os indicadores, na forma de um Mapa Estratégico; Roberts e outros (2004) alertam para a necessidade de desagregação dos indicadores do BSC; Dilla e Steinbart (2005) referem a necessidade de fornecer aos colaboradores formação sobre o desenho e a implementação do BSC; Wong-On-Wing e outros (2007) observam a existência de conflitos entre a gestão de topo e a gestão intermédia, no que diz respeito às avaliações.

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.

Liedtka e outros (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.

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, nomeadamente Norreklit (2000, 2003), Bessire e Baker (2005), Bourguignon e outros (2004), Kasurien (2002).

Norreklit (2000) aponta várias críticas aos pressupostos do BSC e á sua consideração como modelo de gestão estratégica, nomeadamente devido à dificuldade de medir as relações de causa-efeito. Para esta autora, as relações de causa-efeito têm associado um intervalo de tempo de produção de efeitos, o qual não se encontra incluído no BSC de uma forma explícita.

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.

Norreklit (2000) rejeita também a relação causal e unidireccional entre as quatro perspectivas do BSC (aprendizagem e desenvolvimento»processo interno»clientes» resultado financeiro), afirmando que 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.

Norreklit (2000) refere que 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 e outros, (2003), concluíram que o número de perspectivas a utilizar não tem de ser quatro, mas sim está dependente da situação da organização em relação á sua estratégia, ameaças competitivas e condições económicas.

Norreklit (2000) critica o facto de o BSC não considerar o grau de incerteza que se encontra sempre associado a cada estratégia, e o facto deste modelo ter sido construído com base em *case studies*, o que gera lacunas em termos teóricos, não se apresentando como um modelo teoricamente inovador. Bessire e Baker (2005) também questionam se o BSC é uma teoria coerente e consistente. Ax e Bjørnenak (2005) referem que os textos de Kaplan e Norton sobre o BSC conduzem a múltiplas interpretações e ao aumento do número de potenciais utilizadores do BSC. Bourguignon e outros (2004) também questionam se o BSC é uma abordagem inovadora face ao conceito do Tableau de Bord.

Norreklit (2000) critica ainda o modelo de controlo hierárquico top-down que está associado ao BSC o que pode ser bastante problemático, tendo em conta 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. Kasurien (2002), questiona a possibilidade da definição de uma estratégia longa e explícita necessária á criação de um BSC estratégico.

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. Esta autora 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.

3. METODOLOGIA

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).

Vieira (2009) apresenta três paradigmas de investigação em contabilidade: investigação positivista, interpretativa e crítica. 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).

Este estudo tem 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.

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. 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. O estudo de caso deve ser desenvolvido 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.

Segundo Scapens (2004) existem diversos tipos de estudo de caso: descritivos; ilustrativos; experimentais; exploratórios; explanatórios. Os estudos de caso descritivos descrevem sistemas, técnicas e procedimentos seguidos na prática. Os estudos de caso ilustrativos são aqueles que ilustram práticas de contabilidade designadas por inovadoras em empresas consideradas de excelência. Os 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. Os 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. Os 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 modificada a existente. O objectivo deste trabalho é a elaboração de um estudo de caso experimental, uma vez que pretende desenvolver uma nova técnica para uma empresa específica.

Neste trabalho foram seguidos os passos propostos por Scapens (2004) para a elaboração do estudo: preparação; recolha de evidência; avaliação da evidência; Identificação e explicação de padrões; redacção do caso. A fase de preparação compreende a formulação da questão de investigação, a revisão da literatura sobre o tópico de investigação e o design da investigação. A recolha de evidência inclui a consulta de documentos e registos de arquivos, a realização de entrevistas, a observação directa. A avaliação da evidência deve ter em consideração: a fiabilidade de procedimentos; a transferabilidade e a validade contextual. A identificação e explicação de padrões obrigam à sistematização de toda a informação recolhida, com o objectivo de obter padrões comuns para organizar a informação. A redacção do caso é a última fase e deve-se atribuir um terço do tempo da realização do estudo a esta etapa.

4. RECOLHA DE DADOS

A empresa em análise foi fundada em 1991 e dedica-se à promoção imobiliária, à gestão de activos e participações financeiras. 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 na exploração dos parques de estacionamento respectivos.

O mercado imobiliário, é um mercado muito afectado pela crise económica e financeira mundial. 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. Até à data a empresa apenas utilizava medidas financeiras para avaliar o seu desempenho, comparando os dados previstos no orçamento com os dados reais reportados pela contabilidade.

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 (AD) e a Directora do Controlo de Gestão (DCG). Foi enviado um email com o plano da entrevista antes da mesma ocorrer. 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. 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.

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.

5. ANÁLISE DE DADOS

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 a que pertence 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 (optimizar 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”.

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).

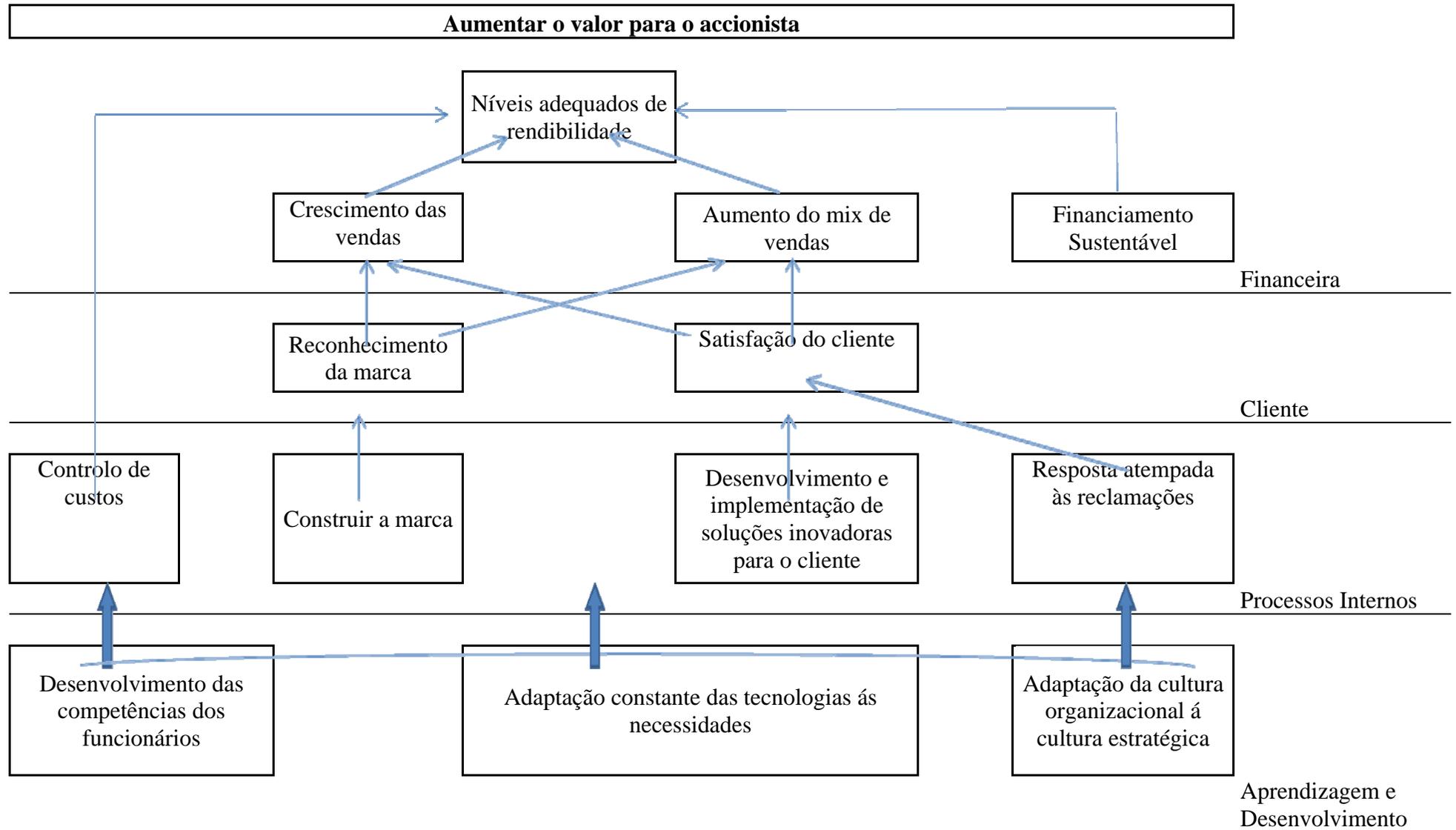
A estratégia competitiva segundo o AD consiste, “no encontrar soluções inovadoras para o mercado, aumentando o valor para o cliente sem que isso implique encargos adicionais, dentro do segmento de mercado identificado para o projecto em causa”, ou seja, uma estratégia de diferenciação. A DCG afirma que “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. O BSC, como modelo de gestão estratégica, poderá ser útil para ultrapassar esta situação, na medida em que permite a comunicação da estratégia a toda a organização e a articulação dos objectivos globais com os objectivos das várias direcções e departamentos.

O objectivo do Mapa Estratégico, apresentado no Quadro 2, é identificar os objectivos estratégicos e permitir a visualização das relações de causa-efeito, ajudando a compreender a forma como a empresa irá implementar a sua estratégia.

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 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.

Quadro 2. Proposta de Mapa Estratégico para a JLF



O BSC proposto nos Quadros 3 e 4 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 de 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. Para o reconhecimento da marca sugerem-se como indicadores: o número de acessos ao site e a posição do site no ranking nacional de tráfego, dados estes já actualmente analisados pela empresa.

Na perspectiva de processos internos contemplam-se: melhorias dos processos internos; inovação; serviços pós venda. A melhoria dos processos internos está associada à construção da marca e ao controlo de custos, pois ambos são processos críticos na empresa tendo em conta os valores dispendidos. A 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. Os indicadores propostos para os serviços pós venda (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 *software* 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.

Quadro 3. Proposta de BSC para a JLF – Perspectivas: financeira e clientes

	DEFINIÇÃO OBJECTIVO	INICIATIVAS	FORMA DE MEDIR O OBJECTIVO
Financeira	Níveis adequados de rendibilidade		RCP
	Crescimento das vendas	Reforçar o esforço de vendas	% Crescimento CPCV
	Aumento do mix de vendas	Identificar novas oportunidades de negócio de gestão de activos	% Crescimento Vendas em Gestão Activos
	Financiamento Sustentável	Priviligiar a relação com a banca	Valor financiamento por M ² Encargos Financeiros por M ²
Clientes	Satisfação do cliente	Realização de inquéritos de satisfação aos clientes	Índice de satisfação do cliente
			Nº de reclamações
	Reconhecimento da marca	Aperfeiçoamento das ferramentas de comunicação nomeadamente o webmarketing	Nº de acessos ao site Posição do site no ranking nacional de tráfego

Quadro 4. Proposta de BSC para a JLF – Perspectivas: processos internos e aprendizagem e desenvolvimento

		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	Custos com publicidade/marketing por M ²
		Controlo de custos	Garantir a independência dos empreiteiros gerais	Custo de construção por M ²
	Inovação	Desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras para o cliente	Garantir a existência de uma equipa multidisciplinar (engenheiros, arquitectos, decoradores, desenhadores) que encontre as melhores soluções para o cliente	Nº de licenciamentos de novos projectos
	Serviços Pós Venda	Resposta atempada às reclamações	Melhorar o sistema de gestão e resolução de reclamações junto do cliente	Nº médio de dias para resposta a reclamações Custo das reclamações por M ²
Aprendizagem e Desenvolvimento	Recursos Humanos	Desenvolvimento das competências dos funcionários	Estabelecer planos de formação para os funcionários que comportem a melhoria das capacidades de vendas e cursos de línguas	Nº de horas de formação por empregado Índice de satisfação funcionários
	Sistemas Informação	Adaptação constante das tecnologias às necessidades	Criar uma rede de comunicação interna - intranet - e implementação do módulo de <i>real estate</i> em SAP	Volume de investimento em sistemas de informação
	Procedimentos/Capital Organizacional	Adaptação da cultura organizacional á cultura estratégica	Divulgação dos objectivos estratégicos aos diversos níveis da empresa	% de funcionários que reconhecem os objectivos estratégicos

6. CONCLUSÕES

O presente estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre os métodos de avaliação do desempenho das empresas Portuguesas. Como objectivo mais específico identifica-se a análise da adequabilidade do Balanced Scorecard no sector da promoção imobiliária. Estando este sector fortemente sujeito aos efeitos da actual crise económica e financeira, torna-se relevante analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão que focalize as empresas na mudança estratégica. 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.

Este estudo tem como principais limitações a não validação do seu funcionamento, e o reduzido número de entrevistas realizadas. Caso seja implementado pela organização, estudos futuros poderiam analisar o cumprimento dos objectivos estratégicos propostos e a constatação do conhecimento estratégica dos colaboradores. O presente estudo poderia ainda ser alargado, fazendo o desdobramento do BSC em cascata pelos vários departamentos da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALBRIGHT, T.; BURGESS, C.; HIBBITS, A.; ROBERTS, M. (2010): “Four steps to simplify multimeasure performance evaluations using the Balanced Scorecard”, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 21, nº 5, p. 63-68.
- ANDERSON, R.I.; FISH, M.; XIA, Y.; MICHELLO, F. (1999): “Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach”, *Hospitality Management*, 18, p. 45-57.
- AX, C.; BJØRNENAK, T. (2005): “Bundling and diffusion of management accounting innovations - The case of the balanced scorecard in Sweden”, *Management Accounting Research*, Vol. 16, p. 1-20.
- BANKER, R.D.; CHANG, H.; PIZZINI, M.J. (2004): “The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy”, *The Accounting Review*, Vol. 79, nº 1, p. 1-23.
- BESSIRE, D.; BAKER, C.R. (2005): “The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: A critical analysis”, *Critical Perspectives in Accounting*, nº 16, p. 645-664.
- BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. (2004): “The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension”, *Management Accounting Research*, Vol. 15, p. 107-134.
- BUTLER, J.; HENDERSON, S.; RAINBORN, C. (2011): “Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting”, *Management Accounting*, Vol. 12, nº 2, p. 2-11.
- CARDINAELS, E.; VEEN-DIRKS, P. (2010): “Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a balanced scorecard”, *Accounting, Organizations and Society*, 35, p. 565-578.
- CHEN, T-H. (2009): “Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain”, *Journal of Hospitality Management*, 28, p. 415-422.
- COKINS, G. (2010): The promises and perils of the Balanced Scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 21, nº 3, p. 19-28.
- CRABTREE, A.; DEBUSK, G. (2008): “The

- effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns”, *Advances in Accounting*, Vol. 24, p. 8-15.
- DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. (2004): “An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance”, *Management Accounting Research*, Vol. 15, p. 135-153.
- DEBUSK, G.K.; BROWN, R.M.; KILLOUGH, L.N. (2003): “Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard”, *British Accounting Review*, nº 15, p. 215-231.
- DILLA, W.N.; STEINBART, P.J. (2005): “Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers”, *Behavioural Research in Accounting*, nº 17, p. 43-53.
- HERATH, H.; BREMSER, W.; BIRNBERG, J. (2010), Joint selection of Balanced Scorecard targets and weights in a collaborative setting”, *Journal of Accounting Public Policy*, 29, p. 45-59.
- 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*, nº 14, p. 553-566.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2010) *Construção: Obras licenciadas e concluídas 4º trimestre de 2009*. Relatório técnico.
- ITTNER, C.D.; LARCKER, D.F.; MEYER, M.W. (2003): “Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard”, *Accounting Review*, Vol. 78 nº 3, p. 725-758.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1992): “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Jan-Fev, p. 71-79.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1993): “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, Set-Out, p. 134-147.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996a): “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, nº 1, p. 75-85.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996b): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2000): “Having Trouble with your Strategy? Then Map it”, *Harvard Business Review*, Set-Out, nº 1, p. 167-176.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2004): “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, Fev, p. 52-67.
- KAPLAN, S.; WISNER, P. (2009): “The Judgmental effects of management communications and a fifth Balanced Scorecard category on performance evaluation”, *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 21, nº 2, p. 37-56.
- KASURINEN, T. (2002): “Exploring management accounting change: The case of balanced scorecard implementation”, *Management Accounting Research*, nº 13, p. 323-343.
- KRAUS, K.; LIND, J. (2010): “The impact of corporate Balanced Scorecard on corporate control – a research note”, *Management Accounting Research*, 21, p. 265-277.
- LIBBY, T.; SALTERIO, S.E.; WEBB, A. (2004): “The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment”, *The Accounting Review*, Vol. 79 nº 4, p. 1075-1094.
- LIEDTKA, S.L.; CHURCH, B.K.; RAY, M.R. (2008): “Performance Variability, Ambiguity Intolerance, and Balanced Scorecard-Based Performance Assessments”, *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 20, nº 2, p. 73-88.
- LIPE, M.G.; SALTERIO, S.E. (2000): “The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures”, *The Accounting Review*, Vol. 75 nº 3, p. 283-298.
- LIPE, M.G.; SALTERIO, S.E. (2002): “A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard’s Information Organization”, *Accounting, Organizations and Society*, nº 27, p. 531-540.

- MACARTHUR, J. (2006): "Cultural influences on German versus U.S. management accounting practices", *Management Accounting Quarterly*, Vol. 7, nº 2, p. 10-16.
- MALINA, M.A.; SELTO, F.H. (2001): "Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, p. 47-90.
- MALMI, T. (2001): "Balanced scorecards in Finnish companies: A research note", *Management Accounting Research*, nº 12, p. 207-220.
- NEUMANN, B.; ROBERTS, M.; CAUVIN, E. (2010): "Information search using the Balanced Scorecard: What matters?", *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, Vol. 21, nº 3, p. 61-66.
- NORREKLIT, H. (2000): "The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, nº 11, p. 65-88.
- NORREKLIT, H. (2003): "The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, p. 591-619.
- NORTHCOTT, D.; SMITH, J. (2011): "Management performance at the top: A balanced scorecard for boards of directors", *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 7, nº 1, p. 33-56.
- OTLEY, D. (1999): "Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, Vol. 10, p. 363-382.
- ROBERTS, M.L.; ALBRIGHT, T.L.; HIBBETS, A.R. (2004): "Debasing Balanced Scorecard Evaluations", *Behavioural Research in Accounting*, Vol. 16, p. 75-88.
- SPECKBACHER, G.; BISCHOF, J.; PFEIFFER, V. (2003): "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries", *Management Accounting Research*, Vol. 14, p. 361-387.
- SUNDIN, H.; GRANLUND, M.; BROWN, D.A. (2010): "Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard", in: *European Accounting Review*, 19, (2), pp. 203- 246.
- TAYLER, W.B. (2010): "The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus", in: *The Accounting Review*, 85,(3), pp. 1095-1117.
- VIEIRA, R. (2009): "Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade", In: Major, M.; Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora, p. 9-34.
- VIEIRA, R.; MAJOR, M.; ROBALO, R. (2009): "Investigação Qualitativa em Contabilidade", In: Major, M.; Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora, p. 129-163.
- VILA, M.; COSTA, G.; ROVIRA, X. (2010): "The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example", in: *Tourism Management*, 31, pp. 232-239.
- WIERSMA, E. (2009): "For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study", in: *Management Accounting Research*, 20, pp. 239-251
- WONG-ON-WING, B.; GUO, L.; LI, W.; YANG, D. (2007): "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, p. 363-377.
- YANG, H.; YANG, G.; WU, W. (2006): "Employee demography moderate involvement of decision making and adoption of management accounting innovations for Chinese accountants", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 9, nº 2, p. 338- 343.
- YIN, R.K. (2003): *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Tânia Carina Paulo Marcos

Licenciada em Contabilidade pelo ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e Mestre em Contabilidade pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Desde 2000 desempenha funções de Controller em departamentos de controlo de gestão em diversos sectores de actividade.



Maria João Cardoso Vieira Machado

Licenciada em Gestão pelo Instituto Superior de Gestão, Mestre em Gestão e Estratégia Industrial pela Universidade Técnica de Lisboa, Doutorada em Contabilidade pelo ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Foi Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, em acumulação com funções de Administração de empresas. Desde 2008 é Professora Auxiliar do Departamento de Contabilidade da Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e investigadora na área da Contabilidade de Gestão na UNIDE-IUL.