

**BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE DA
PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA NA
ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

MAXWELL FERREIRA DE OLIVEIRA

2008

MAXWELL FERREIRA DE OLIVEIRA

**BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA BRASILEIRA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientadora

Prof. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado.

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2008

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Oliveira, Maxwell Ferreira de.

Balanced scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Lavras: UFLA, 2008.

176 p.: il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: Rosa Teresa Moreira Machado.

Bibliografia.

1. *Balanced scorecard*. 2. Produção acadêmica. 3. Metodologias de pesquisa. 4. Administração I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.012.2

MAXWELL FERREIRA DE OLIVEIRA

**BALANCED SCORECARD: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO
ACADÊMICA BRASILEIRA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Dinâmica e Gestão das Cadeias Produtivas, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 14 de abril de 2008

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

UNI-BH

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

UFLA

Prof. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado.

UFLA
(Orientadora)

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

DEDICO

Aos meus pais, Messias e Judite, pelo apoio e incentivo; aos professores, pela contribuição na minha formação profissional e como ser humano e aos colegas, pelo companheirismo e trocas de experiência ao longo do mestrado.

AGRADECIMENTOS

Neste momento tão especial, quero agradecer a DEUS, acima de tudo, que é meu Refúgio e minha Fortaleza e está sempre presente em todos os momentos de minha vida, me concedendo serenidade para aceitar as coisas que não posso modificar, coragem para modificar aquelas que posso e sabedoria para discernir umas das outras.

São tantas as pessoas às quais tenho que agradecer ao longo dessa etapa tão importante na minha vida que correrei o risco de esquecer alguém. Sendo assim, quero agradecer, de forma geral, a todos os que contribuíram, diretamente ou indiretamente, para a realização do mestrado.

Primeiramente, quero agradecer à professora Rosa Machado, por ter aceitado me orientar em um momento tão conturbado e por ter compreendido a minha motivação em trabalhar com o tema. Além disso, gostaria de declarar a minha admiração ao ser humano e profissional que ela é e também dizer que a considero exemplo de competência acadêmica.

Agradeço também aos professores membros da banca, prof. Edgard Alencar, Prof. Henrique Cordeiro Martins e Prof. Luiz Marcelo Antonialli pelas ricas contribuições a versão final deste trabalho.

Agradeço, de forma geral, a todos os professores e funcionários do Departamento de Administração e Economia da UFLA. Em especial, ao professor José Carlos, pelo tempo que trabalhamos juntos.

Agradeço também à Capes, pela concessão da bolsa de estudos, sem qual não seria possível fazer o mestrado. Aproveito também este momento para expressar a minha admiração a todas as pessoas que construíram e constroem a história dessa instituição tão importante para o desenvolvimento do ensino superior do nosso país.

Também quero expressar a minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram para que a realização do mestrado se tornasse mais agradável. Nesse sentido, quero agradecer a todos os colegas do mestrado e do doutorado com quem tive a oportunidade de conviver, nos anos de 2005, 2006 e 2007. Em especial, quero agradecer ao Henri Cócaro, André Luis, Cléria Lourenço, Carol Guerra, Mayara Muniz, Vanessa Marzano, Cláudia Salgado, Maria Eugênia, Kênia Mendonça, Alexandre Ziviane, Mauro Dinis, Wesley Barbosa e Pedro Baratti.

Agradeço a todos os membros fixos e honorários da nossa republica “Batacaverna”. Aos atuais e ex-moradores: Vagner Rosalem, Leandro Rivelli, Danielle Monteiro, Luiz Rosa, Marcelo Mesquita, João Roberto, Dionysio Freitas, Renato de Oliveira e Daniel Dutra. Também aos colegas que sempre nos visitaram: Felipe Domingues, Lélis Pedro, Mariane Figueira, Antônio Barbosa e Leandro de Assis.

Agradeço, de forma especial, aos meus amigos Lélis Pedro e João Roberto, que tornaram as festas e os finais de semana em Lavras bem mais divertidos.

Quero expressar também a minha admiração a três professores da graduação em Administração da PUC Minas, campus Arcos: Leonardo Lemos, Kenneth Almeida e Jorge Sündermman. Agradeço a eles pelo incentivo em seguir a carreira acadêmica e pelo apoio dado ao meu pleito a uma vaga no mestrado. Também quero dizer que os considero excelentes professores e que procuro me espelhar no exemplo deles.

Erros e omissões remanescentes nesta dissertação são de inteira responsabilidade deste autor.

Vocês são inesquecíveis para mim! Muito obrigado a todos!

“Felicidade é alguém para amar, algo para fazer e algo para aspirar” Joseph Addison (1672-1719) – Poeta e dramaturgo inglês.

Balanced scorecard para a vida!

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE QUADROS E TABELAS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos.....	5
1.1.1 Objetivo geral	5
1.2.1 Objetivos específicos	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 O <i>balanced scorecard</i> original e sua evolução	7
2.1.1 O <i>balanced scorecard</i> como sistema de medição de desempenho	10
2.1.2 <i>Balanced scorecard</i> como sistema de comunicação e alinhamento estratégico	12
2.1.3 <i>Balanced scorecard</i> como sistema de sistema de gestão estratégica.....	13
2.2 A sistemática do <i>balanced scorecard</i>	15
2.2.1 Tradução da visão	19
2.2.2 Comunicação e conexão	20
2.2.3 Planejar e estabelecer metas.....	20
2.2.4 Feedback e aprendizado	21
2.2.5 O <i>balanced scorecard</i> e a organização orientada para a estratégia	22
2.2.6 Mapas estratégicos.....	26
2.2.7 Alinhamento: utilizando o <i>balanced socrecard</i> para criar sinergias corporativas.....	30
2.4 Classificação da metodologia científica.....	34
2.4.1 Considerações gerais.....	34

2.4.2 Escopo e estrutura de uma dissertação ou tese	35
2.4.2.1 Delimitação do tema	37
2.4.2.2 Problema de pesquisa.....	38
2.4.2.3 Definição dos objetivos	39
2.4.2.4 Justificativa	40
2.4.3 Classificação quanto aos tipos de pesquisa.....	40
2.4.3.1 Pesquisa exploratória	41
2.4.3.2 Pesquisa descritiva.....	43
2.4.3.3 Pesquisa explicativa.....	44
2.4.4 Classificações quanto à natureza da pesquisa.....	45
2.4.4.1 Pesquisa qualitativa.....	46
2.4.4.2 Pesquisa quantitativa.....	48
2.4.4.3 Pesquisa qualitativa-quantitativa	48
2.4.5 Classificações quanto à escolha do objeto de estudo.....	50
2.4.5.1 Estudo de caso único.....	50
2.4.5.2 Estudo de casos múltiplos.....	51
2.4.5.3 Estudos censitários.....	53
2.4.5.4 Estudo por amostragem	53
2.4.6 Técnicas de coleta de dados.....	56
2.4.6.1 Entrevista	56
2.4.6.2 Questionário.....	59
2.4.6.3 Observação.....	59
2.4.6.4 Pesquisa documental.....	62
2.4.6.5 Pesquisa bibliográfica	62
2.4.6.6 Triangulação na coleta de dados.....	63
2.4.7 Técnicas de análise de dados	65
2.4.7.1 Análise de conteúdo.....	65
2.4.7.2 Estatística descritiva univariada.....	68

2.4.7.3 Estatística multivariada.....	71
2.4.7.4 Triangulação na análise dos dados.....	74
3 METODOLOGIA.....	76
3.1 Escolhas metodológicas.....	76
3.2 Universo da pesquisa e seleção da amostra	79
3.3 Procedimentos de análise dos dados.....	82
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	86
4.1 Levantamento da produção acadêmica sobre <i>balanced scorecard</i> (BSC)....	86
4.1.1 Produção acadêmica internacional sobre o BSC	86
4.1.2 Produção acadêmica nacional sobre BSC.....	93
4.2 Quadro geral das pesquisas sobre BSC da área de administração no Brasil	102
4.2.1 Análise da metodologia científica das pesquisas	111
4.2.1.1 Análise do escopo e da estrutura das dissertações e teses.....	111
4.2.1.2 Análise das metodologias de pesquisa.....	118
4.2.2 Análise das perspectivas de estudos sobre BSC adotadas nas dissertações e teses da área de administração.	127
4.2.2.1 Classificação das organizações estudadas	127
4.2.2.2 Análise dos principais enfoques das pesquisas sobre BSC.....	135
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
ANEXOS	164
Anexo A – Relação das dissertações e teses sobre <i>balanced scorecard</i> disponíveis para <i>downloads</i>	164
Anexo B – Relação das dissertações e teses sobre <i>balanced scorecard</i> indisponíveis para <i>downloads</i>	170

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 O <i>balanced scorecard</i> fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.	17
FIGURA 2 Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC.	18
FIGURA 3 O <i>balanced scorecard</i> como estrutura para ação prática.	19
FIGURA 4 Princípios da organização focalizada na estratégia.	23
FIGURA 5 Mapa estratégico genérico.	29
FIGURA 6 Construindo o <i>scorecard</i> corporativo.	31
FIGURA 7 Fontes de sinergia na corporação.	33
FIGURA 8 Convergência e não-convergência de várias fontes de evidências...	64
FIGURA 9 Análise de conteúdo	66
FIGURA 10 Número de publicações sobre o BSC por ano.	87
FIGURA 11 Países de origem dos autores de estudos sobre o BSC.....	88
FIGURA 12 Publicação internacional de artigos sobre BSC	89
FIGURA 13 Ferramentas de gestão e tendências 2007 - <i>balanced scorecard</i>	92
FIGURA 14 Número de dissertações e teses sobre o BSC na área de administração e engenharia da produção por ano de defesa.	98
FIGURA 15 Classificação quanto ao tipo de pesquisa.	118
FIGURA 16 Classificação quanto à natureza da pesquisa.....	120
FIGURA 17 Classificação quanto à escolha do objeto de estudo.....	122
FIGURA 18 Classificação quanto à técnica de coleta de dados.	124
FIGURA 19 Classificação quanto à técnica de análise de dados.	126
FIGURA 20 Classificação quanto ao tipo de organização.	128
FIGURA 21 Classificação quanto ao tipo de sociedade.	130
FIGURA 22 Classificação quanto ao porte da organização.	131
FIGURA 23 Classificação quanto ao setor principal de atuação da organização... ..	133
FIGURA 24 Classificação quanto ao vínculo do pesquisador com a organização.	135
FIGURA 25 Classificação quanto ao enfoque das pesquisas sobre BSC.	136

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 Medidas de tendência central e de dispersão para variáveis em escalas nominais, ordinais e intervalares	69
QUADRO 2 Elementos que direcionam uma pesquisa.	83
QUADRO 3 Classificação da metodologia científica	84
QUADRO 4 Livros publicados, em português, sobre o BSC	100
TABELA 1 Periódicos internacionais que mais publicam sobre BSC	90
TABELA 2 Distribuição dos artigos sobre BSC por evento/revista X ano de publicação.	94
TABELA 3 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC na área de administração e engenharia da produção.	96
TABELA 4 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo.	103
TABELA 5 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC, nos programas de pós-graduação, por ano de defesa.	106
TABELA 6 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC disponíveis para <i>downloads</i> , nos programas de pós-graduação, por ano de defesa.	109
TABELA 7 Apresentação dos problemas nas teses e nas dissertações sobre BSC	111
TABELA 8 Apresentação dos objetivos nas teses e dissertações sobre BSC...	114
TABELA 9 Apresentação da justificativa nas teses e dissertações sobre BSC	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

CAPES - Coordenação de Pessoal de Nível Superior.

FAM - Universidade Anahembi Morumbi. São Paulo.

FEAD - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais. Belo Horizonte.

FGV/RJ - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro.

FGV/SP - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo.

FJP - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte.

FPL - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo.

FUCAPE - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Vitória.

FURB - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

PUC/MG - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

PUC/RS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

PUC/RJ - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro

PUC/SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

UFBA - Universidade Federal da Bahia. Salvador.

UFF - Universidade Federal Fluminense. Niterói.

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

UFPB - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa.

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco. Recife.

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria.

UNB - Universidade de Brasília. Brasília.

UNB - Universidade de Brasília. Natal.

UNB - Universidade de Brasília. Recife.

UNESA - Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro.

UNICENP - Centro Universitário Positivo. Curitiba.

UNIFACS - Universidade Salvador. Salvador.

UniFECAP - Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo.
UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá. Itajubá.
UNIFOR - Universidade de Fortaleza. Fortaleza.
UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Barbara D'oeste.
UNINOVE - Centro Universitário Nove de Julho. São Paulo.
UNIP - Universidade Paulista. São Paulo.
UNISAL - Centro Universitário Salesiano de São Paulo. Americana.
UNISINOS - Universidade Vale dos Sinos. São Leopoldo.
UPM - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.
USP - Universidade São Paulo. São Paulo.

RESUMO

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Balanced scorecard**: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração. 2008. 176 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG¹

No início da década de 1990, Kaplan & Norton criaram uma nova ferramenta de gestão denominada *balanced scorecard* (BSC). Originalmente, os autores o qualificaram como um novo sistema de medição de desempenho; posteriormente, o BSC passou a ser definido como um sistema de gestão estratégica. Assim, devido aos méritos da proposta e à existência de um ambiente propício a novas idéias gerenciais, rapidamente essa ferramenta se tornou um grande sucesso em âmbito mundial, tanto nas empresas quanto na academia. No entanto, existem indícios de que essa ampla divulgação levou a uma vulgarização e a um modismo do BSC. No Brasil não é diferente; o BSC vem sendo adotado, como ferramenta, por diversos tipos de organizações e estudada por vários programas de pós-graduação, principalmente na área de administração e engenharia da produção. Portanto, o interesse crescente pelo tema no meio acadêmico brasileiro motivou a realização desta pesquisa. Assim, o propósito deste trabalho é estabelecer um panorama da produção acadêmica brasileira sobre BSC na área de administração. Nesse sentido, o objetivo geral foi verificar as abordagens metodológicas e as perspectivas de análise sobre o tema *balanced scorecard* nas dissertações e teses produzidas no Brasil na área de Administração, mais exatamente, nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva de natureza predominantemente qualitativa, conjugada com dados quantitativos (contagens e frequências), como suporte para definir as categorias de análise das dissertações e teses sobre BSC. A seleção da amostra foi não-probabilística por conveniência, extraída de bibliotecas digitais. Realizou-se uma busca nas páginas e nas bibliotecas digitais de todos os programas de pós-graduação reconhecidos pela Capes da área de administração. Foram encontradas 102 dissertações e teses, até o ano de 2006, que tratavam do BSC e, dessas, 49 estavam disponíveis para *downloads*, compondo, assim, a amostra estudada. A técnica de coleta de dados utilizada foi a pesquisa bibliográfica e, para análise dos dados, a técnica de análise de conteúdo com abordagem quantitativa. Os principais resultados encontrados com relação aos aspectos metodológicos das pesquisas foi que 27% delas não possuíam o

¹ Orientadora: Prof. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado - UFLA

problema de pesquisa explícito, 36,7% também não apresentaram classificação quanto ao tipo de pesquisa e 44,9% não apresentaram classificação quanto à natureza, demonstrando falta de rigor metodológico por partes dos autores. Identificou-se também que 57,2% das pesquisas sobre o BSC foram estudos de caso, com utilização de mais de uma técnica de coleta de dados, o que demonstra que os pesquisadores tiveram o cuidado de basear suas conclusões em mais de uma fonte de evidência. No entanto, não há descrição das técnicas de análise de dados em quase a metade das pesquisas, o que demonstra uma deficiência grave em termos metodológicos. Com relação às perspectivas de análise, foi possível classificar as pesquisas em oito categorias: elaboração de uma proposta de implantação do BSC; análise do efeito da implantação do BSC em uma das perspectivas; utilização do BSC para avaliação de desempenho; comparação do BSC com as práticas de gestão; ensino e pesquisa sobre BSC; análise dos resultados pós-implantação do BSC; verificação do uso do BSC em determinados tipos de organizações e análise da implantação do BSC. Para cada uma dessas categorias, procurou-se distinguir as contribuições mais relevantes para o tema *balanced scorecard*.

PALAVRAS-CHAVE: *balanced scorecard*; produção acadêmica; metodologias de pesquisa; administração.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Balanced scorecard**: an analysis of the Brazilian academic production in the business administration area. 2008. 176 p. Dissertation (Master degree in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG²

In the beginning of the 1990's, Kaplan & Norton created a new management tool called balanced scorecard (BSC). Originally, the authors qualified it as a new performance measurement system; afterwards BSC started being defined as a system of strategic management. With this, due to the BSC proposition's merits as well as the existence of a favorable atmosphere to new management ideas, quickly the tool reached great success in the world level within companies and the academy. However, it is suspected that the wide BSC popularity resulted in the tool's common use and vulgarization. In Brazil it was not different, the tool has been adopted by several types of organizations and studied by several graduate programs, mainly, in the administration and production engineering areas. This way, the increasing interest for the theme in the Brazilian academic field motivated the accomplishment of the present research. Therefore, the study's purpose is to establish a scenery of the Brazilian academic production on BSC in the administration field of studies. In this sense, the main objective was to verify the methodological approaches and analytical perspectives on the balanced scorecard theme within the dissertations and theses produced in Brazil in the Administration field of studies, more precisely, in the graduate degree programs in Administration, Accounting Sciences and Tourism. The present study can be characterized as an exploratory-descriptive research of predominantly qualitative nature. Quantitative data (counting and frequencies) were used as support in the definition of the analytical categories found among the dissertations and theses on BSC. This way, a search was accomplished at the pages and digital libraries of all the graduate degree programs recognized by CAPES in the administration field of studies. In that way, 102 dissertations and theses till the year of 2006 that concerned BSC were found, and among those, 49 were available for downloading, composing the studied sample. In this sense, bibliographical research was used for the data collection, and the technique of content analysis with quantitative approach was used for the data analysis. The main results found with respect to the methodological aspects analyzed within the dissertation and theses were that 27% of them did not present explicitly the research problem. 36,7% did not present the research type classification either,

² Adviser: Prof. Dra. Rosa Teresa Moreira Machado - UFLA

and 44,9% did not present classification considering their nature, demonstrating a lack of methodological rigidity by the authors. The study also identified that 57,2% of the research on BSC were case studies which used more than one technique of data collection, which demonstrates that the researchers were careful basing their conclusions upon more than one source of evidence. However, with respect to the data analysis techniques, almost half of the research analyzed did not describe the technique which had been used, demonstrating a serious deficiency methodologically speaking. Considering the analytical perspectives it was possible to classify the research analyzed in eight categories: elaboration of a proposition of BSC implementation; analysis of the effect of BSC implementation in one of the perspectives; use of BSC for performance evaluation; comparison of BSC with the management practices; teaching and research on BSC; analysis of the results after BSC implementation; verification of the BSC use in certain types of organizations; analysis of the BSC implementation. For each one of those categories the present study intended to present the most important contribution to the balanced scorecard theme.

KEY WORDS: balanced scorecard; academic production; research methodologies; administration.

1 INTRODUÇÃO

No início da década de 1990, Kaplan & Norton (1992) divulgaram um sistema de medição de desempenho composto de indicadores financeiros e não-financeiros, que denominaram *balanced scorecard* (BSC). Esses autores, a partir de novas pesquisas, passaram a divulgar a sua proposta em 1996, não mais como sistema de avaliação de desempenho, mas como um sistema de gestão da estratégia empresarial (Kaplan & Norton, 1996). Ainda naquele mesmo ano, a divulgação dessa nova proposta foi ampliada com a publicação do primeiro livro sobre o tema, o qual foi traduzido para o português em 1997 (Kaplan & Norton, 1997). Em 1997, o *balanced scorecard* foi considerado, pela publicação Harvard Business Review, como uma das idéias gerenciais mais importantes dos últimos 75 anos (Sibbet, 1997).

Em 2000, no prefácio do segundo livro sobre o assunto (Kaplan & Norton, 2000), os autores informaram que, passados quatro anos da publicação do primeiro livro sobre o *balanced scorecard* (BSC), ele já tinha sido traduzido para dezenove línguas, o que atestava o grande sucesso que a metodologia alcançou e a universalidade de suas características.

Para atender a um interesse crescente pelo tema, os autores publicaram, em 2004, um terceiro livro com o título de “Mapas estratégicos - *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (Kaplan & Norton, 2004) e, em 2006, publicaram um quarto, com o título de “Alinhamento - Utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas” (Kaplan & Norton, 2006).

Existe, em várias línguas, uma gama enorme de referências ao *balanced scorecard*. Uma simples busca no Google³, em páginas na Web, traz aproximadamente 2.350.000 páginas citando essa expressão. Aumentando o

³ Busca realizada no final de março de 2008, com expressão “*balanced scorecard*”.

filtro para páginas em português, existem, aproximadamente, 83.200 páginas com a expressão e, no Google Acadêmico®, são encontrados aproximadamente 28.200 artigos citando o BSC. Assim, todas essas informações relatadas anteriormente demonstram o vigor do tema, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico.

No Brasil, além da tradução e da publicação dos livros dos autores, o conceito foi formalmente trazido para o país no ano 2000, pela consultoria Symnetics Ltda.⁴, quando estabeleceu uma parceria com a Balanced Scorecard Collaborative (BSCOL)⁵, empresa fundada por Robert Kaplan e David Norton. A partir dessa parceria, o conceito começou a ser difundido por meio de projetos de consultoria⁶ e treinamentos especializados, oferecidos por uma unidade de negócio educacional da empresa brasileira, a SymSchool.

Enfim, o *balanced scorecard*, tal como entendido por Kaplan & Norton, é um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em termos operacionais. Ele trata da definição e da disposição das informações-chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa e dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário.

Ele é também um sistema de avaliação de desempenho empresarial que considera os ativos intangíveis. Dessa forma, o seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros não são suficientes para isso, uma vez

⁴ A Symnetics tem escritórios no Brasil, Argentina, Chile, Equador, Colômbia e México e é afiliada exclusiva na América Latina do Balanced Scorecard Collaborative (BSCol). Para mais informações: www.symnetics.com.br

⁵ Empresa fundada em 1998, por Kaplan & Norton, que oferece serviços de consultoria, treinamento e educação para ajudar empresas a executarem a estratégia. Para mais informações: www.bscol.com

⁶ O primeiro projeto brasileiro de construção do BSC certificado pela Balanced Scorecard Collaborative foi realizado pela empresa de consultoria Symnetics Ltda., na Cia. Suzano de Papel e Celulose, em 2000 (Symnetics, 2007).

que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, ou seja, medem o passado e não contemplam os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação, que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

O *balanced scorecard* está sendo comercializado em *software* por várias empresas especializadas em aplicativos de gestão. O interesse de empresas como a Gentia⁷, Oracle⁸, SAP⁹ e a brasileira Datasul¹⁰ e o envolvimento de consultorias, como Andersen Consulting¹¹, KPMG¹², PricewaterhouseCoopers¹³ e Bain & Company¹⁴, indicam o tamanho do mercado para consultoria e para uma ferramenta de tecnologia da informação (TI) que incorpore a metodologia do BSC para viabilizar a prática desse conceito nas empresas.

No Brasil, o *balanced scorecard* também vem sendo implantado por ampla gama de organizações – de grandes a pequenas – privadas, sem fins lucrativos e públicas. Além disso, alcançou enorme sucesso na academia, sendo um dos temas que têm despertado bastante o interesse dos pesquisadores nos

⁷ Gentia: Open Ratings Balanced Scorecard. Para mais informações: <http://www.rocketsoftware.com/portfolio/epm/balanced+scorecard+solution>

⁸ Oracle: Oracle Strategic Enterprise Management. Para mais informações: <http://www.oracle.com/applications/financials/bsc.html>

⁹ SAP: SAP Strategic Enterprise Management (SAP-SEM). Para mais informações: <http://www.sap.com/sem/>

¹⁰ Datasul Balanced Scorecard: Para mais informações: http://www3.datasul.com.br/dpm/datasul_balanced/datasul_balanced.asp

¹¹ Para mais informações: <http://www.andersonconsultinggroup.com/>

¹² Para mais informações: <http://www.kpmg.com/>

¹³ Para mais informações: <http://www.pwc.com/>

¹⁴ Para mais informações: <http://www.bain.com/bainweb/home.asp>

programas de pós-graduação da área de Administração e Engenharia da Produção.

Vem daí a motivação inicial para esta dissertação, a qual se traduz no seguinte problema de pesquisa: **quais as principais perspectivas de estudos e metodologias utilizadas nas dissertações e teses produzidas no Brasil sobre o balanced scorecard na área de Administração, mais exatamente nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo?**

Outro fator que contribuiu para a realização desse tipo de pesquisa foi a dificuldade de se conseguir um caso prático como objeto de estudo, devido à resistência de muitas empresas brasileiras em disponibilizar informações ligadas a sua estratégia e por não ter sido encontrada nenhuma pesquisa que fizesse o levantamento da produção acadêmica sobre esse tema nos programas de pós-graduação da área de Administração.

Nesse sentido, esta pesquisa se justifica por fazer o levantamento e a categorização das dissertações e teses brasileiras sobre o BSC na área de administração, tema que tem atraído a atenção de um número cada vez maior de pesquisadores. Justifica-se também por realizar uma análise da metodologia científica das pesquisas encontradas, o que poderá contribuir para um maior rigor nos aspectos metodológicos nas pesquisas sobre o BSC e de outros temas da área de administração. Além disso, a pesquisa pode trazer novas questões para futuros estudos sobre o tema.

A dissertação está estruturada da seguinte forma: introdução, referencial teórico, metodologia, análise de resultados, considerações finais, referências bibliográficas e anexos.

A introdução traz uma apresentação do BSC, o problema, a justificativa para o estudo e os objetivos geral e específicos. O referencial teórico pode ser dividido em duas partes: a primeira mostra a origem do *balanced scorecard* e

sua evolução ao longo do tempo e a segunda parte mostra a revisão sobre metodologia científica que serviu de base para a análise das pesquisas objeto de estudo.

Na metodologia são apresentadas as escolhas metodológicas que orientaram a pesquisa, o universo da pesquisa e a seleção da amostra e os procedimentos para análise dos dados.

O capítulo que apresenta a análise dos dados foi dividido em duas grandes partes: a primeira mostra a evolução da produção acadêmica internacional e nacional sobre BSC, e a segunda apresenta o quadro geral das pesquisas sobre BSC da área de administração no Brasil, a análise metodológica e das perspectivas de estudos sobre BSC adotadas nas dissertações e teses objeto de estudo.

Os resultados desta análise estão sintetizados nas considerações finais, que também inclui as principais conclusões, as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Verificar as abordagens metodológicas e perspectivas de análise sobre o tema *Balanced Scorecard* nas dissertações e teses produzidas no Brasil na área de Administração, mais exatamente nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

1.2.1 Objetivos específicos

- Elaborar uma visão panorâmica da evolução do referencial teórico sobre os fundamentos e usos do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão, conforme a concepção dos seus criadores.

- Realizar um levantamento da produção acadêmica internacional e nacional sobre o *balanced scorecard*.
- Identificar as dissertações e teses sobre *balanced scorecard* realizadas no Brasil, nos programas de pós-graduação da área de administração e de engenharia da produção.
- Classificar as dissertações e teses sobre o tema da área de administração em termos metodológicos, verificando as principais metodologias utilizadas.
- Classificar as organizações objeto de estudo das dissertações e teses sobre o BSC quanto ao tipo, ao porte e ao setor principal de atuação.
- Identificar quais as principais perspectivas de estudos nas dissertações e teses sobre o tema *balanced scorecard*.
- Identificar as principais dificuldades de estudar o *balanced scorecard* na prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho, discutem-se a evolução da obra de Kaplan & Norton sobre o *balanced scorecard*, da origem até as contribuições mais recentes e também as classificações metodológicas utilizadas pela metodologia do trabalho científico.

2.1 O *balanced scorecard* original e sua evolução

Em 1990, entendendo que as tradicionais medidas contábeis e financeiras, ao contrário de ajudar, estavam dificultando a empresa a criar valor econômico para o futuro, David Norton, executivo do Instituto de Pesquisa Nolan Norton¹⁵, com apoio acadêmico de Robert Kaplan, decidiu desenvolver um novo modelo de medidas de desempenho de empresas (Kaplan & Norton, 1997).

O ponto de partida foi o modelo usado pela Analog Devices¹⁶ para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e o seu *scorecard*, que continha as medidas tradicionais financeiras e outras operacionais. O estudo foi direcionado para chegar-se a um *scorecard* multidimensional. Posteriormente, para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre medidas de curto e de longo prazo, entre as medidas financeiras e as não financeiras, entre os indicadores de tendência (*leading*) e os de ocorrências (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho, esse *scorecard* multidimensional passou a ser denominado *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1997).

Para criarem este novo modelo, Kaplan & Norton (1997) organizaram reuniões, a cada dois meses, com representantes de dezenas de organizações de manufatura e serviços, desde a indústria pesada até a indústria de alta tecnologia.

¹⁵ Unidade de pesquisa da empresa de consultoria americana KPMG.

¹⁶ Multinacional norte-americana produtora de dispositivos semicondutores.

“As discussões em grupo levaram a uma ampliação do scorecard, que se transformou no que chamamos ‘balanced scorecard’, organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre perspectiva interna e externa de desempenho. [...] A conclusão do estudo, em dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios deste sistema de medição estratégica” (Kaplan & Norton, 1997:VII-VIII).

Em 1992, depois do teste da viabilidade de implantação em certos setores de algumas empresas, os autores publicaram um artigo na Harvard Business Review sobre esse sistema de medição (Kaplan & Norton (1992).

Após essa divulgação, executivos de duas empresas¹⁷ solicitaram a ajuda de Kaplan & Norton (1997) para implantar aquele sistema de indicadores. A intenção era usar o referido sistema de indicadores para comunicar e alinhar as estratégias das empresas que dirigiam.

Os resultados da implantação por essas duas empresas foram expostos em Kaplan & Norton (1993). O *balanced scorecard* podia ser utilizado de maneira diferente da proposta original. Apesar de desenvolvido para ser um sistema de medição de desempenho, ele podia ser utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da empresa.

As experiências com outras dez empresas mostraram que um conjunto de medidas associado às quatro perspectivas definidas no *balanced scorecard* comunicava e ajudava a implementar uma estratégia consistente. Segundo Kaplan & Norton (1996), essas experiências demonstraram a importância de montar um conjunto de medidas que descrevesse a trajetória estratégica da empresa e ajudaram a refinar o sistema.

A experiência mostrou que os gestores podiam utilizar o sistema não só para comunicar a estratégia, mas, também, para gerenciá-la. Eles relataram que o

¹⁷ Rockwater e FMC Corporation.

sistema de medição de desempenho, que havia se transformado em sistema de comunicação e alinhamento estratégico, podia ser explorado como um sistema de gerenciamento estratégico. Posteriormente, em Kaplan & Norton (1997), o *balanced scorecard* passou a ser apresentado como um sistema de gestão estratégica essencial.

Cinco artigos e um livro, publicados no ano de 1996, mostram uma expressiva mudança de enfoque que vale destacar: o que, originalmente, era um sistema de medição e se transformara num sistema de comunicação e alinhamento estratégico, acabou convertendo-se num sistema de gerenciamento. O primeiro livro foi traduzido para o português em 1997 e recebeu o título de “A estratégia em ação: *balanced scorecard*” (Kaplan & Norton, 1997).

Esse processo de desenvolvimento, de transformação, conduziu a outro livro intitulado “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios” (Kaplan & Norton, 2000). Os autores lançam uma nova abordagem que transforma a estratégia em processo contínuo, envolvendo não apenas a alta administração, mas todos na organização. O livro explicita os cinco princípios críticos necessários à construção de organizações focalizadas na estratégia, em que o principal instrumento de gestão é o *balanced scorecard*.

Com a implementação em mais empresas e baseados em novas pesquisas, os autores reforçaram a percepção que tinham sobre a importância dos mapas estratégicos para uma gestão estratégica mais eficiente, o que os motivou a escrever um terceiro livro da série *balanced scorecard*. O livro foi intitulado como: “Mapas estratégicos - *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis” (Kaplan & Norton, 2004).

Dando seqüência às consultorias e pesquisas, os autores chegaram à constatação de que, em muitas organizações, as unidades de negócio não estavam ‘marchando’ na direção da estratégia que a direção definiu, o que levou

os autores a escreverem um quarto livro: “Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas” (Kaplan & Norton, 2006). O livro explica como corrigir essa falta de alinhamento organizacional e mostra como usar o BSC para definir, coordenar e supervisionar a implementação da estratégia.

2.1.1 O *balanced scorecard* como sistema de medição de desempenho

As tradicionais medidas financeiras e, mesmo, as inovações ocorridas nesse campo, tais como valor econômico adicionado (EVA®¹⁸), refletem transações que já ocorreram. Elas constituem-se, portanto, em indicadores de ocorrências (*lagging*) (Kaplan & Norton, 1997).

O ambiente supercompetitivo, com mudanças cada vez mais rápidas, no entanto, impõe aos gestores a necessidade não só de avaliar o desempenho passado, mas também de saber se eles estão criando valor futuro (Kaplan, 1994). A criação de valores futuros necessita que a empresa realize a exploração de ativos intangíveis e na Era da Informação; saber explorar esses ativos é mais importante que saber investir e administrar ativos físicos (Kaplan & Norton, 1996).

Dessa forma, qualquer medida única pode gerar miopia e fazer com que o gestor melhore o desempenho da empresa com base nela, sem, necessariamente, contribuir para os lucros de longo prazo. É necessário, portanto, usar indicadores de tendências (*leading*), que envolva os ativos tangíveis e intangíveis com a finalidade de criação de valor futuro.

¹⁸ EVA® – *Economic Value Added*, marca registrada da Stern Stewart Co., consultoria com sede nos EUA. O EVA é, ao mesmo tempo, uma medida do lucro econômico da empresa e a base de um sistema integrado de gestão financeira e de remuneração variável. A grosso modo, o EVA corresponde ao NOPAT (Lucro Operacional Líquido Após os Impostos), menos o encargo sobre o capital investido na empresa — e esse encargo corresponde ao valor que o fornecedor de capital poderia vir a receber, caso investisse numa outra empresa de risco semelhante. Para mais informações: <http://www.sternstewart.com.br/consultoria/EVA.shtml>

O *balanced scorecard* original tinha o propósito de ampliar o escopo das medidas de desempenho da empresa sem inundá-la de indicadores. Assim como o piloto de um avião possui, no painel de controle da aeronave, um conjunto sucinto de informações relevantes, o gestor deve poder contar com um conjunto sucinto de medidas relevantes para a análise de desempenho de toda a empresa (Kaplan & Norton, 1992).

De acordo com Kaplan & Norton (1992), o *balanced scorecard* trazia a novidade de reunir, em um único relatório, as medidas que indicavam o alcance daquelas metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a variedade de elementos típicos que compõem uma empresa com agenda competitiva. Isso, para a empresa, significa: 1) tornar-se orientada para seus clientes; 2) ser capaz de dar respostas rápidas; 3) qualificar a equipe de trabalho; 4) reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e 5) gerir para o longo prazo.

Dessa forma, esse conjunto de medidas balanceadas (em equilíbrio) não desconsidera as medidas financeiras tradicionais, mas complementam-nas com medidas operacionais que podem ser vistas como direcionadoras de futuros desempenhos financeiros, ou melhor, como fatores responsáveis pela criação de valor futuro como um todo. Como expressa o título do primeiro artigo (Kaplan & Norton, 1992), são medidas que conduzem/dirigem o desempenho.

Segundo Kaplan & Norton (1996), o propósito, com a construção do *balanced scorecard*, era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitorasse a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento.

2.1.2 *Balanced scorecard* como sistema de comunicação e alinhamento estratégico

Segundo Kaplan & Norton (1993), muitas empresas incorporaram medidas de desempenho não financeiras, mas o fizeram a partir da necessidade de alcançar objetivos específicos (gestão de qualidade total, redução de ciclo, reengenharia etc.). Os autores advertiram que um conjunto de medidas não financeiras, voltadas para o desempenho passado e não relacionadas aos objetivos estratégicos específicos, é uma aplicação limitada do *balanced scorecard*.

O *balanced scorecard* não é um conjunto de indicadores específicos para algumas áreas da empresa. As medidas de desempenho devem ser desenhadas a partir de uma concepção geral da estratégia da empresa e não das necessidades específicas de cada área. No entanto, o *balanced scorecard* considera as necessidades específicas de cada área, se elas forem determinantes do desempenho da empresa no cumprimento da estratégia desenhada. A ordem dos fatores, nesse caso, altera o produto. A ferramenta requer que sejam estabelecidas medidas que, efetivamente, indiquem se a estratégia delineada pela organização está sendo implementada e executada satisfatoriamente (Kaplan & Norton, 1993).

Segundo Kaplan & Norton (1993), as experiências de implantação na Rockwater e na FMC Corporation mostraram que o *balanced scorecard* permitia identificar os desempenhos necessários nos processos estratégicos. Dessa forma, percebeu-se que o BSC era um sistema eficiente para comunicar a estratégia da empresa e para o alinhamento das atividades a essa estratégia.

Assim, com exceção de algumas medidas contábeis/financeiras e operacionais, não há um conjunto de medidas de desempenho genérico. Cada empresa tem uma missão, uma visão, uma estratégia e, portanto, um conjunto de medidas adequado. A proposta é derivar esse conjunto de indicadores de acordo

com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura. Assim, diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes *scorecards*. O ponto central do modelo não é o controle, mas a visão e a estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1993; Kaplan, 1994).

2.1.3 *Balanced scorecard* como sistema de sistema de gestão estratégica

Segundo Kaplan & Norton (1996), o uso do *balanced scorecard* como um instrumento de comunicação e alinhamento estratégico da empresa apontou uma séria deficiência nos sistemas gerenciais tradicionais, qual seja, a incapacidade para ligar a estratégia de longo prazo da empresa com as suas ações de curto prazo.

Para que o *balanced scorecard* seja usado da maneira correta, entretanto, as medidas devem expressar claramente a estratégia de longo prazo da organização para o sucesso competitivo (Kaplan & Norton, 1996). Assim, passa a ser visto, por seus autores, como uma ferramenta que traduz a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis – tanto os de longo prazo quanto os de curto. Assim, a partir da utilização do *balanced scorecard* para comunicar e alinhar a estratégia da empresa, percebeu-se que ele podia ser utilizado como um novo sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

Kaplan & Norton (1996b; 1997) utilizou uma metáfora do navio e do barco para expressar a diferença entre o que se pode gerir com os sistemas gerenciais tradicionais e com o *balanced scorecard*. Segundo os autores, a diferença é comparável a pilotar um navio isolado por um ambiente estável até o seu destino e pilotar um barco em uma competição que enfrenta mudanças nas condições do tempo e do mar.

O modelo de comando e controle de uma organização é similar ao do capitão de um navio (executivo-chefe), que determina a direção e a velocidade

em que o navio (unidade de negócio) deve navegar. Os marinheiros (gestores e funcionários de linha de frente) seguem as ordens e implementam os planos determinados pelo capitão. Os sistemas operacionais e de controle gerencial são estabelecidos para garantir que os gestores e funcionários ajam de acordo com o plano estratégico estabelecido pelos executivos seniores. Esse processo linear de estabelecer uma visão e uma estratégia, comunicá-la e ligá-la a todos na organização e alinhar as ações e iniciativas para alcançar os objetivos de longo prazo é um exemplo de processo simples de realimentação (*single-loop feedback process*). Nesse processo, o objetivo permanece constante. Esse processo não leva as pessoas a questionar se o objetivo a ser alcançado permanece viável ou se os métodos usados para alcançá-los ainda são os apropriados. Apenas serve para monitorar desvios em relação ao planejado (Kaplan & Norton, 1996b; 1997).

De acordo com Kaplan & Norton (1996b; 1997), em uma competição de barcos, o canal de comando ainda existe, mas o capitão monitora o ambiente continuamente e, freqüentemente, reage taticamente e estrategicamente às mudanças no comportamento dos competidores, da equipe e das capacitações do barco, das condições do vento e das correntes. O capitão ainda deve receber informações de uma enorme quantidade de fontes, tais como observação do pessoal, dos instrumentos e medidas e, especialmente, da opinião dos tácticos do barco que também inspecionam as condições e traçam planos.

Dessa forma, o *balanced scorecard* revelou-se um importante instrumento de ajuda aos gestores no ambiente competitivo moderno, semelhante ao do barco numa competição em que as condições do tempo e do mar são continuamente alteradas. As organizações, situadas em um ambiente em constante mudança, precisam de um processo duplo de aprendizado (*doubleloop learning process*). Esse processo permite que o gestor questione as hipóteses traçadas e reflita se as teorias sob a qual opera ainda estão consistentes com as

evidências, observações e experiências correntes (Kaplan & Norton, 1996b, 1997).

Segundo Kaplan & Norton (1997), é claro que os gestores precisam saber se sua estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano – um processo simples de aprendizado. Mas, mais importante que isso, precisa saber se as hipóteses fundamentais traçadas quando do lançamento da estratégia permanecem válidas.

Muitos gestores, portanto, começaram a integrá-lo ao sistema de planejamento e orçamentação. O verdadeiro potencial do *balanced scorecard* se realiza quando ele deixa de ser um sistema de mensuração de desempenho e passa a ser um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

2.2 A sistemática do *balanced scorecard*

Conforme mostrado anteriormente, a proposta inicial do BSC partiu da idéia de um sistema de medição de desempenho (*scorecard*) multidimensional, que pudesse incorporar indicadores financeiros e não financeiros, indicadores de ocorrência (*lagging*) e de tendência (*leading*), visando o desempenho interno e externo da organização. O principal objetivo foi propiciar um sistema de medição de desempenho capaz de focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento. O modelo básico apresentado por Kaplan & Norton (1992) é norteado pelos seguintes questionamentos:

1. Para obtermos sucesso financeiro, como devemos encarar nossos acionistas?
2. Para sermos bem sucedidos nos nossos pontos de vista, como devemos encarar nossos clientes?
3. Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio interno devemos nos sobressair?

4. Para sermos bem sucedidos em nossos pontos de vista, como devemos manter nossa capacidade de aprender e crescer?

Os autores justificaram este primeiro enfoque pela necessidade de um sistema de medição de desempenho capaz de vincular o controle operacional de curto prazo à visão estratégica do negócio de longo prazo, já que, na opinião dos autores, os modelos de avaliação de desempenho, até então existentes, baseavam-se muito em indicadores contábeis e financeiros, que possibilitavam apenas analisar resultados de períodos passados, ficando difícil mostrar as potencialidades de geração de resultados futuros (Kaplan & Norton , 1992).

A proposta inicial do BSC, como sistema de medição de desempenho, incorpora o conceito de estratégia e de visão explícita, formando a base das quatro perspectivas. Para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e planos de ação, conforme o esquema da Figura 1.

Além disso, o modelo do BSC enfatiza o relacionamento e a interdependência entre as perspectivas do BSC em uma relação de causa e efeito, evidenciando as medidas de resultado e as medidas que irão conduzir ao resultado.

“Assim, um balanced scorecard construído adequadamente deve contar a história da estratégia da unidade do negócio. Ele deve identificar e deixar explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados. Cada medida selecionada para um balanced scorecard deve ser um elemento em uma corrente de relações de causa e efeito, que comunica o significado da estratégia da unidade do negócio para a organização” (Kaplan & Norton, 1997, p.31).

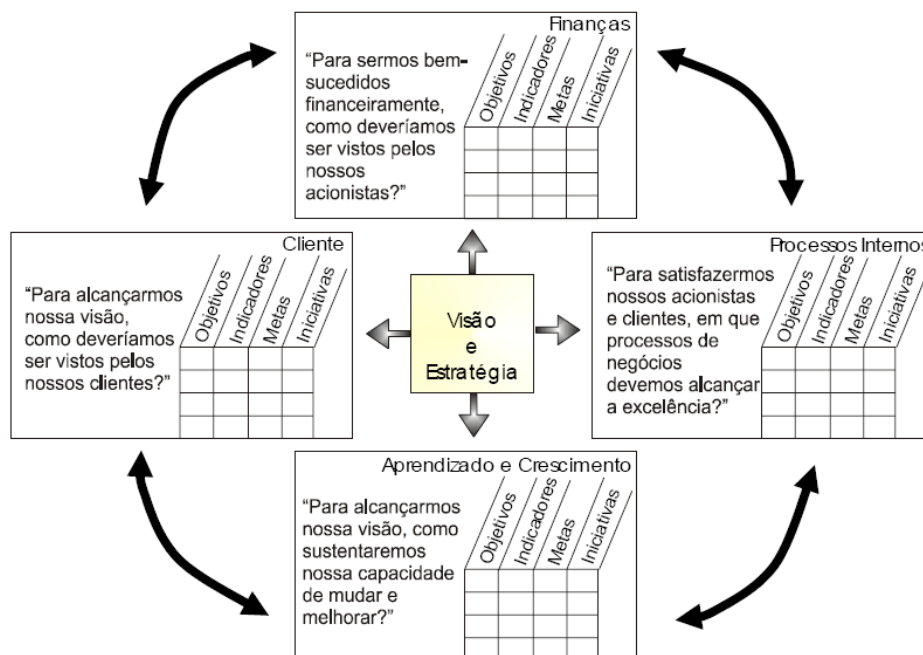


FIGURA 1 O *balanced scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.
 Fonte: Kaplan & Norton (1997, p.10)

Esta relação de causa e efeito pode ser definida como uma seqüência de hipóteses estratégicas interdependentes ao longo das perspectivas do BSC, considerando que a perspectiva financeira está ligada, principalmente, aos resultados (efeitos) e às demais perspectivas aos condutores de resultado (causas). Por exemplo, para o alcance de um objetivo financeiro, analisam-se as hipóteses da perspectiva dos clientes que poderão conduzir ao desempenho financeiro. Da mesma forma, para o alcance dos objetivos relacionados aos clientes, analisam-se as hipóteses e as mudanças necessárias nos processos internos que poderão conduzir ao desempenho com clientes. Para a melhoria dos processos internos, analisam-se as hipóteses estratégicas em relação às competências do pessoal, necessárias para conduzir a performance dos processos

internos (Kaplan & Norton, 1997). Um exemplo desta relação está ilustrado na Figura 2.

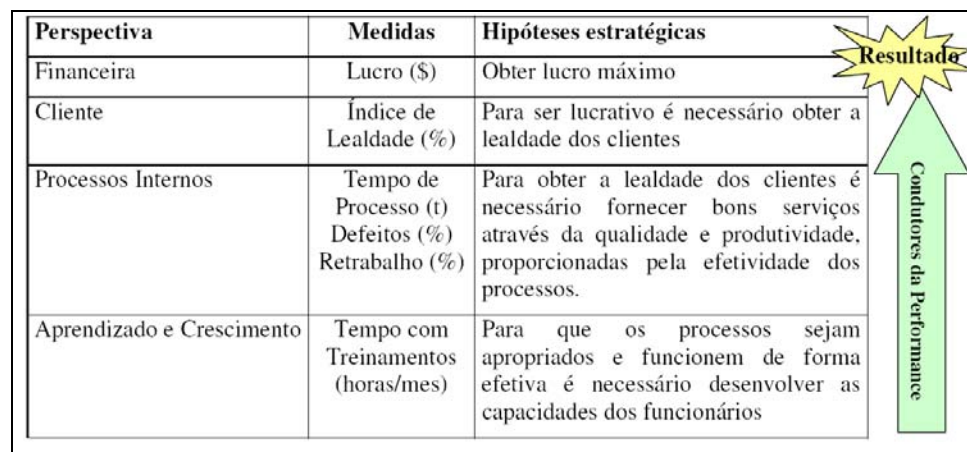


FIGURA 2 Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC.
Fonte: adaptado de Kaplan & Norton (1997).

Conforme relatado anteriormente, a partir da aplicação do BSC em algumas empresas, verificou-se que ele era mais do que um sistema de medição de desempenho. Ele poderia ser utilizado também como um sistema de gerenciamento estratégico, pois os autores perceberam que, além de monitorar os resultados da empresa, poderia identificar os processos estratégicos para que a empresa obtivesse altos índices de desempenho. Dessa forma, Kaplan & Norton (1997) apresentaram um novo conceito para o BSC, ao transformá-lo em um sistema de gestão estratégica baseado na visão e na estratégia da empresa, conforme a Figura 3.

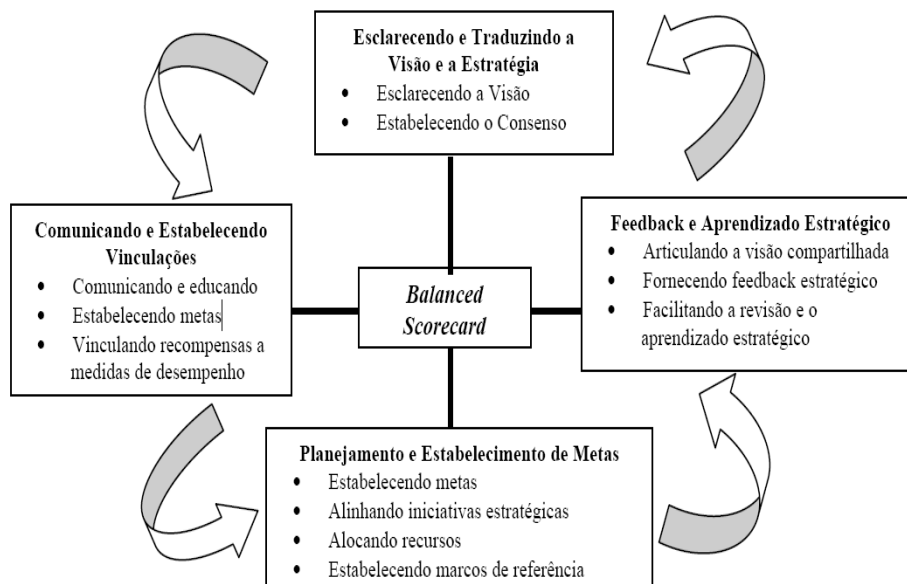


FIGURA 3 O *balanced scorecard* como estrutura para ação prática.
Fonte: Kaplan & Norton (1997, p. 12).

Na Figura 3, observa-se o processo de construção de um BSC, iniciando pela tradução e implementação da visão estratégica; em seguida, deve-se transmitir os objetivos e medidas de resultados para a organização como um todo. Logo depois, inicia-se o processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas e, por fim, buscam-se o feedback e o aprendizado estratégico que possibilitará o crescimento individual e grupal da organização como um todo.

2.2.1 Tradução da visão

Para esclarecer e traduzir a visão estratégica da empresa é necessário conhecer os objetivos globais da empresa e a contribuição e integração de cada uma das unidades de negócio. Esta etapa exige uma equipe de trabalho que envolva a alta administração e os representantes das unidades de negócio da organização. Esta equipe deve se empenhar em traduzir a estratégia, de cada

unidade de negócios, em objetivos estratégicos específicos organizados conforme as perspectivas do BSC.

2.2.2 Comunicação e conexão

Após a tradução da visão em objetivos estratégicos, a próxima etapa é a comunicação e a conexão desta visão a todos na organização. Os objetivos estratégicos podem ser transmitidos a toda a empresa por meio de *newsletters*, quadro de avisos, vídeos e até por via eletrônica, utilizando softwares de trabalho em grupo e computadores ligados em rede. Esta comunicação tem o propósito de mostrar a todos os funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida. Certamente, ao final deste processo, todos na empresa deverão ter adquirido uma visão clara das metas de longo prazo da unidade de negócios.

2.2.3 Planejar e estabelecer metas

Kaplan & Norton (1997) afirmam que o maior propósito do BSC é induzir à mudança organizacional. Os executivos devem desdobrar os indicadores de desempenho dos objetivos estratégicos e estabelecer metas para estes indicadores que, se alcançadas, poderão transformar a empresa. Depois de estabelecidas metas para os clientes, os processos internos e as medidas de aprendizado e crescimento, os executivos estarão em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, tempo de respostas e reengenharia para alcançar os resultados esperados.

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do *scorecard*.

2.2.4 Feedback e aprendizado

Para Kaplan & Norton (1997), o *feedback* e o aprendizado são os aspectos mais importantes e mais inovadores de todo o *scorecard*, por criarem instrumentos de aprendizado organizacional em nível decisório. O BSC permite o monitoramento da implantação da estratégia e, se necessário, a revisão da própria estratégia. O objetivo é verificar se a unidade de negócios está alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e à inovação; aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos e, conseqüentemente, ao seu desempenho financeiro.

Os autores relatam que as estratégias das empresas na era da informação não podem ser lineares ou estáveis, pois elas operam em ambientes mais turbulentos. Neste sentido, os altos executivos precisam receber *feedback* sobre os resultados dessas estratégias, que são cada vez mais complexas. E, dessa forma, o processo de aprendizado estratégico realimenta o processo de criação da visão estratégica, no qual os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão de desempenho necessária para os períodos futuros. Isto torna o BSC, de Kaplan & Norton, um processo contínuo de gestão estratégica.

Assim, o BSC pode ser considerado uma ferramenta de desdobramento da estratégia da empresa em ações, de forma a garantir o seu cumprimento. Segundo Kaplan & Norton (1997) a sua sistemática gira em torno de um processo gerencial de desdobramento da visão estratégica de cima para baixo e pela identificação dos fatores chaves de desempenho, organizados conforme as quatro perspectivas. Esses fatores devem estar ligados entre si por relacionamentos de causa e efeito, e pela identificação dos indicadores e medidas que expressem adequadamente o *feedback* necessário para identificar o cumprimento da estratégia.

Portanto, os autores estabeleceram três aspectos fundamentais para o sucesso da implantação do BSC, que são:

- a integração entre as quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto;
- o “balanceamento” entre os graus de importância das perspectivas do BSC e
- visão do BSC pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente de gestão financeira (Kaplan & Norton, 1997).

2.2.5 O *balanced scorecard* e a organização orientada para a estratégia

De acordo com Kaplan & Norton (2000), a definição de um plano estratégico para conduzir as organizações, mediante o ambiente turbulento, tem sido explorada por vários autores, considerados “gurus” do planejamento estratégico, embora estes modelos não disponham de definições ou de referenciais de ampla aceitação nas atuais circunstâncias, que os autores chamam de “economia do conhecimento”. Kaplan & Norton (2000) afirmam que é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la e, antes de tudo, descrevê-la. Com isso, propõem o método *balanced scorecard* (BSC) como referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor. De forma que os resultados estratégicos proporcionem a satisfação dos mantenedores, o atendimento das expectativas dos clientes, a efetividade dos processos internos e a motivação e a preparação da força de trabalho, Kaplan & Norton (2000) sugerem cinco princípios norteadores para as organizações focalizadas na estratégia, conforme a Figura 4.

1. traduzir a estratégia em termos operacionais;

2. alinhar a organização à estratégia;
3. transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. converter a estratégia em processo contínuo;
5. mobilizar a mudança por meio de liderança executiva.

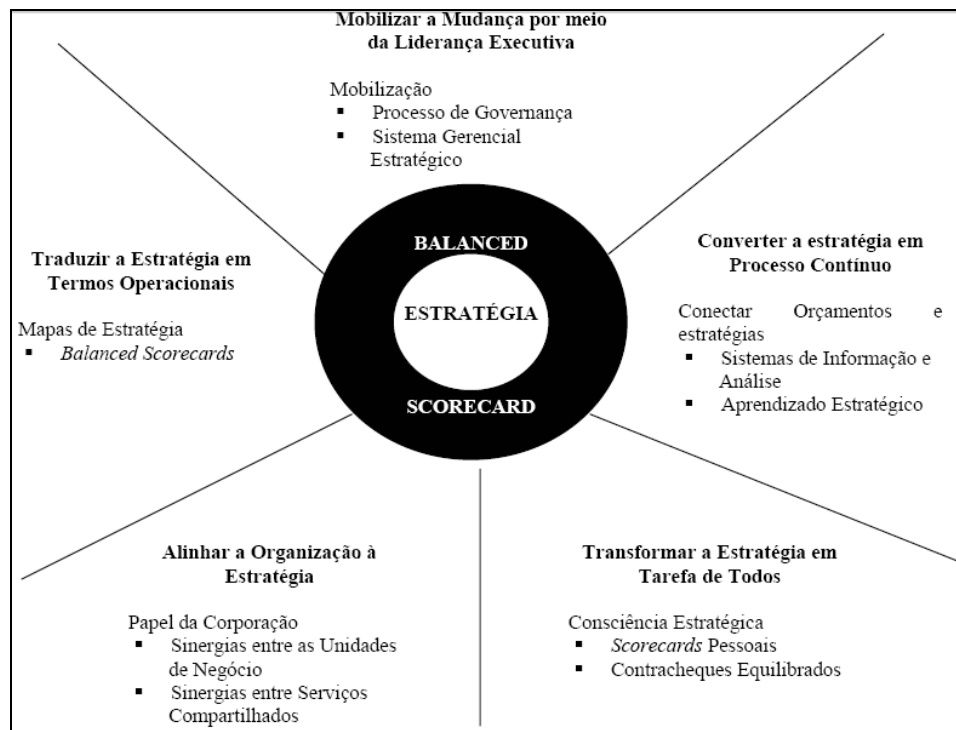


FIGURA 4 Princípios da organização focalizada na estratégia.
 Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2000, p.19)

O primeiro princípio, traduzir a estratégia em termos operacionais, busca descrever a estratégia em uma arquitetura lógica e abrangente. Para tanto, são utilizados mapas de conexões de causa e efeito – os mapas estratégicos – que descrevem como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros

ativos, tanto intangíveis como tangíveis, para a criação de valor para os clientes e para a obtenção de resultados financeiros para os acionistas¹⁹.

O mapa estratégico busca traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas. Assim, após definidos a missão, a visão e os valores essenciais, a empresa deverá formular a sua estratégia, cuja essência consiste em “executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva” (Kaplan & Norton, 2000, p.87). O desenvolvimento do mapa estratégico está baseado numa estrutura hierárquica *top-down* (de cima para baixo), definindo claramente a estratégia sob as quatro perspectivas.

Todas as quatro perspectivas do BSC, citadas anteriormente, se relacionam por meio de uma lógica de causa e efeito – a hipótese estratégica. Os mapas estratégicos fornecem os pilares para a especificação das relações entre finanças, clientes, processos de negócio e aspectos relacionados às habilidades e aos conhecimentos dos funcionários, à gestão da tecnologia da informação e ao clima organizacional, permitindo que os gestores visualizem as suas estratégias de maneira “coesiva, integrada e sistemática” (Kaplan & Norton, 2000, p.83).

O segundo princípio do BSC consiste em alinhar a organização à estratégia. As estratégias e os *scorecards* de todas as unidades, tanto de negócios como de serviço (ou apoio), devem estar alinhados e conectados uns aos outros. As conexões permitirão o gerenciamento de unidades de serviço compartilhado, bem como de unidades de negócio dentro de uma mesma corporação. O compartilhamento de clientes, processos de negócio, tecnologias e conhecimentos comuns entre as unidades propiciará o alinhamento das mesmas e destas com a estratégia corporativa, promovendo a integração funcional, a coordenação e a integração, de forma a criar sinergias.

¹⁹ No modelo do BSC, os ativos intangíveis correspondem às perspectivas dos processos internos e do aprendizado e crescimento, enquanto os ativos tangíveis abrangem as perspectivas financeira e dos clientes (Kaplan & Norton, 1997; 2000).

O terceiro princípio – transformar a estratégia em tarefa de todos – consiste em alinhar todos os funcionários à estratégia da empresa, mediante a criação de consciência estratégica, a definição de objetivos pessoais e de equipe e o desenvolvimento de sistemas de incentivos e recompensas.

O processo começa com a educação (criação da consciência estratégica), mediante a utilização de programas de comunicação, os quais devem ter os seguintes objetivos: promover compreensão da estratégia em toda a organização; fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização; educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *BSC* como base de implementação da estratégia e fornecer *feedback* sobre a estratégia, por meio do *BSC* (Kaplan & Norton, 2000).

O quarto princípio do *BSC* busca transformar a estratégia em processo contínuo, o que será obtido mediante a conexão entre o orçamento e a estratégia; o *feedback* e o aprendizado. O orçamento funciona como sistema de planejamento e controle, definindo os recursos a serem alocados às operações das unidades para o ano seguinte, as metas de desempenho e como tais metas deverão ser avaliadas. De acordo com Kaplan & Norton (2000), nesse caso, o orçamento tem pouca relação com a estratégia, direcionando, dessa forma, atenção da gerência para as questões operacionais de curto prazo, em vez de permitir que os gestores se concentrem na estratégia de longo prazo.

O alinhamento das estratégias às metas, às iniciativas e aos orçamentos coloca a empresa em movimento. O passo seguinte deverá ser o monitoramento do desempenho, mediante processo de *feedback*, que permita que a empresa analise se a estratégia ainda é válida, diante de novas situações e de mudanças ocorridas no ambiente externo, para que, caso seja necessário, ações corretivas possam ser tomadas.

Em vez das questões táticas, como a análise e o controle do passado, as empresas orientadas para a estratégia, de acordo com Kaplan & Norton (2000),

devem usar os dados para induzir o futuro na direção desejada, questionando e mudando a estratégia, se necessário for o caso.

O quinto e último princípio consiste em mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. De acordo com Kaplan & Norton (2000), o BSC ajuda os líderes a infundirem o senso de urgência, a explicarem o porquê da mudança e a capacitarem as unidades de negócio e todos os empregados a conceberem novas formas de execução das tarefas do dia-a-dia, de forma a auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos.

Um aspecto importante em relação a esse princípio refere-se ao estilo gerencial e de liderança. É importante que o gestor promova a comunicação, a participação, a iniciativa e a inovação dos funcionários. O BSC deve ser visto como um sistema que instiga perguntas, análises e debates, promovendo o diálogo, estimulando o aprendizado e a criação de valor para o futuro (Kaplan & Norton, 2000).

2.2.6 Mapas estratégicos

O surgimento dos mapas estratégicos tem como marco a evolução do *balanced scorecard*. Na sua concepção inicial, o foco principal era destinado aos indicadores de desempenho. Assim, a árvore estratégica era estruturada de forma a mostrar, em cada uma das quatro perspectivas, os indicadores selecionados pela empresa para monitoramento de sua estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

Na medida em que o BSC passou a ter maior aplicabilidade nas empresas, começou a sinalizar a necessidade de alguns ajustes para atender ao que os gestores estavam requerendo. Isso propiciou que o sistema fosse gradativamente aprimorado, tendo Kaplan & Norton (1992; 1993; 1996a; 1997; 2000; 2004) realizado diversos estudos de caso, geralmente em empresas norte-americanas. Os autores reconhecem que essas pesquisas contribuíram sobremaneira para que os aprimoramentos do BSC ocorressem.

Como os executivos e os funcionários davam grande importância aos indicadores, aos poucos percebeu-se que era necessário saber o que realmente estava se tentando realizar. Isso fez surgir mais fortemente o questionamento de quais eram os objetivos perseguidos. Do contrário poderia estar se buscando atingir determinada meta, relativa a um indicador, sem saber qual seu real significado quando atingido. Kaplan & Norton (2004) relatam que esse enfoque mais direto aos objetivos facilitava o trabalho dos executivos na definição dos indicadores de desempenho, afirmando que:

“[...] quando se concordava sobre os objetivos almejados, os executivos podiam modificar com facilidade os respectivos indicadores para períodos subseqüentes, caso estes se mostrassem insatisfatórios como instrumento de mensuração, sem necessidade de reanalisar a estratégias. Os objetivos provavelmente continuariam os mesmos, ainda que seus indicadores evoluíssem com a experiência e com novas fontes de dados” (Kaplan & Norton, 2004, p. X).

Esse novo direcionamento do BSC mostrou que os objetivos deveriam estar interligados em relações de causa-efeito. À medida que os objetivos iam sendo distribuídos dentro das quatro perspectivas e realizando sua relação, formava-se um diagrama que foi denominado de mapa estratégico.

Kaplan & Norton (2004) reconhecem o mapa estratégico como uma inovação tão importante como o próprio *balanced scorecard* original. Para eles, os mapas estratégicos gerenciam e comunicam a estratégia da empresa.

“O mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. O Balanced Scorecard traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores” (Kaplan & Norton, 2004, p.55).

As medidas representam o equilíbrio entre objetivos e indicadores externos voltados para os acionistas e clientes, com as medidas internas dos

processos críticos de negócios, inovação e, principalmente, aprendizado e crescimento. Torna-se necessário um equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas que determinam o desempenho futuro (Kaplan & Norton, 2004).

Segundo Kaplan & Norton (2004), os mapas estratégicos equilibram medidas objetivas com as medidas de resultado, porém, problemas ocorrem na implementação prática dessa importante metodologia, devido, principalmente, à validação da estruturação da mesma, envolvendo: ênfase exclusivamente vertical e econômica, visão de processo interno baseado exclusivamente em eficiência, pouca flexibilidade às mudanças estratégicas, pouca definição da veracidade dos objetivos e a visão mecanicista das relações de causa e efeito.

Para a construção de mapas estratégicos, Kaplan & Norton (2004) partem do conceito do BSC, mesmo que isso não signifique afirmar que o mesmo tem exclusividade para este tipo de enfoque. Porém, é nele que se baseia todo o referencial de construção, pois, além de um sistema de medidas táticas ou operacionais, também é um sistema de gestão estratégica que pode ser executado em longo prazo.

A partir da evolução do modelo simples de quatro perspectivas do BSC é que foi construído o mapa estratégico. Kaplan & Norton (2004) construíram um modelo genérico que representa como a empresa cria valor. A forma como o mapa estratégico representa visualmente a estratégia da empresa, de modo a retratar conjuntamente como as quatro perspectivas se integram para descrever a estratégia, está ilustrado na Figura 5. É evidente que o modelo aqui tratado é genérico, motivo pelo qual cada empresa ao elaborar seu mapa estratégico deverá realizar as adaptações que se fizerem necessárias para refletir seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

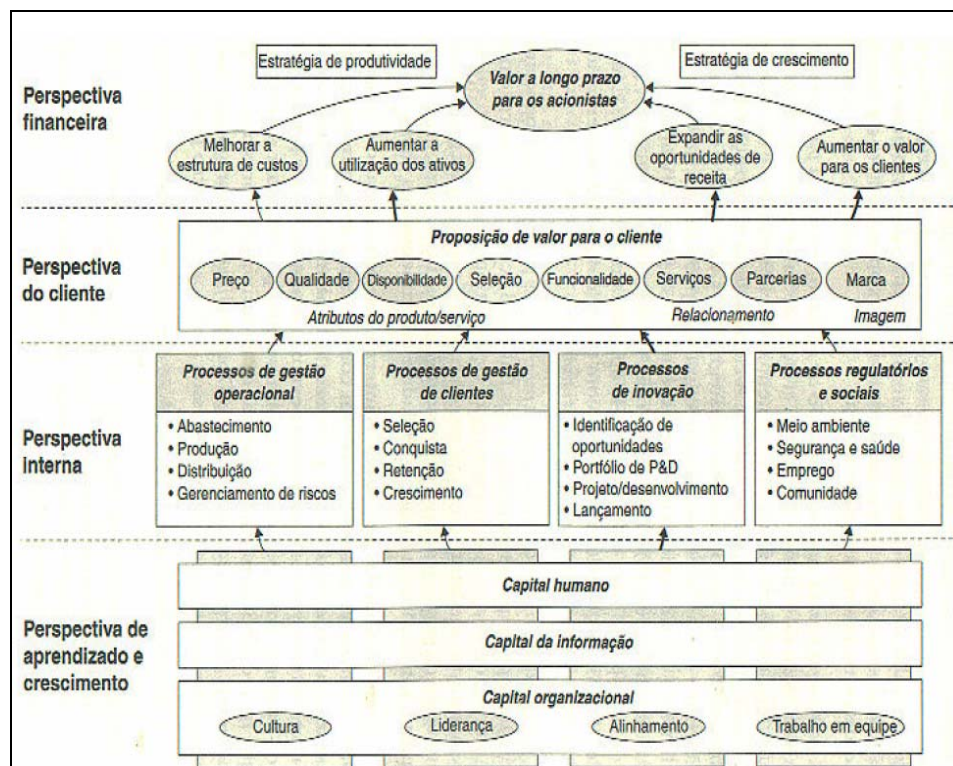


FIGURA 5 Mapa estratégico genérico.
Fonte: Kaplan & Norton (2004, p. 11)

Na Figura 5 observa-se a relação causa-efeito, que faz a conexão das perspectivas de cliente e financeira aos processos internos críticos, os quais deverão criar e cumprir a proposição de valor para os clientes e, conseqüentemente, propiciar o cumprimento dos objetivos financeiros. Por sua vez, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, são identificadas competências essenciais dos ativos intangíveis, entendendo-se como tal o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional (Kaplan & Norton, 2004).

2.2.7 Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas

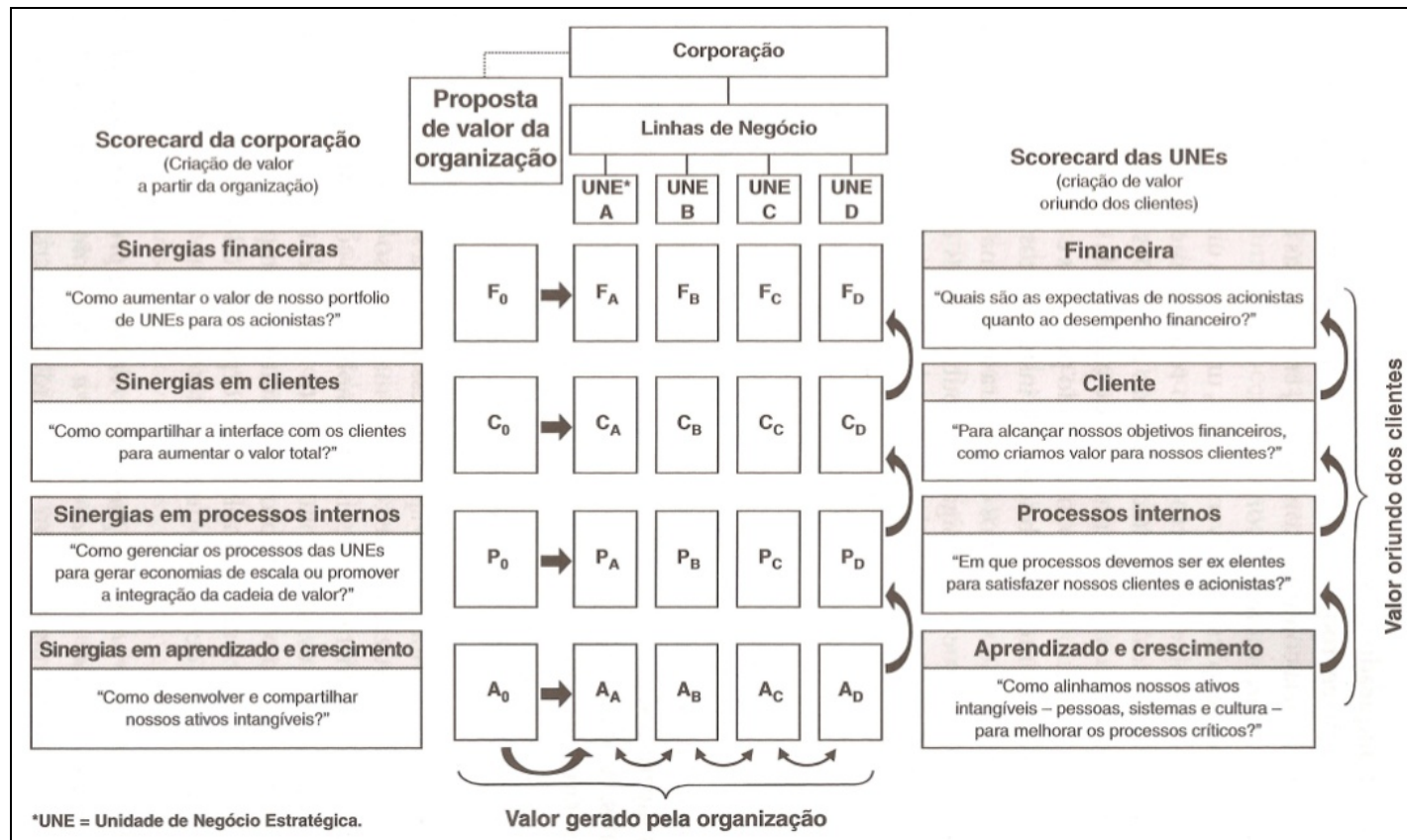
No mais recente livro da série *balanced scorecard*, Kaplan & Norton (2006) demonstram a importância do alinhamento de todas as partes da organização – visto na perspectiva de corporação – na direção da estratégia definida. O livro amplia o princípio 3 – alinhar a organização à estratégia –, descrito em Kaplan & Norton (2000).

Segundo Kaplan & Norton (2006), as grandes empresas compõem-se de múltiplos negócios e de várias unidades de apoio. Nesse sentido, vistas como corporações, elas operam sob um único “guarda-chuva” corporativo, de modo a obter economias de escala e escopo. No entanto, para conseguir esses benefícios, a administração precisa de uma ferramenta para gerir as várias unidades organizacionais, de forma a gerar valor superior do que cada unidade poderia gerar individualmente, sem a orientação da administração central.

Neste livro, Kaplan & Norton (2006) apresentam o papel do mapa estratégico e do *balanced scorecard* corporativos, conforme mostrado na Figura 6. Além do alinhamento das unidades organizacionais à estratégia, que constitui o foco desse livro, os autores ressaltam que a administração corporativa deve promover o alinhamento das pessoas e dos processos e sistemas gerenciais com a estratégia (Princípios 4 e 5, descritos em Kaplan & Norton, 2000).

De acordo com Kaplan & Norton (2006), atualmente, a maioria das grandes empresas é composta por portfólios de unidades de negócio e unidades de serviços compartilhados. Assim, a estratégia organizacional cria valor superior ao que seria gerado por cada unidade, se fossem negócios independentes (Figura 6).

“Para que a corporação agregue valor ao seu conjunto de unidades de negócio e unidades de serviço compartilhadas, ela precisa alinhar essas unidades operacionais e de serviços para criar sinergia. Esse é o coração da estratégia organizacional, definir como a organização agrega valor” (Kaplan & Norton, 2006, p.5).

FIGURA 6 Construindo o *scorecard* corporativo.

Fonte: Kaplan & Norton (2006, p. 9)

Pela Figura 6, observa-se que o modelo das quatro perspectivas foi usado no desenvolvimento das estratégias da unidade de negócio e se estendeu naturalmente à elaboração do mapa estratégico corporativo. Assim, o BSC corporativo deve responder às perguntas realizadas para alcançar cada uma das sinergias.

Neste sentido, na Figura 7 estão resumidas as várias fontes de sinergia na corporação, distribuídas pelas quatro perspectivas do BSC corporativo. As corporações podem criar sinergias de muitas maneiras. Algumas aumentam as sinergias por meio de aquisições e fusões e da boa gestão no mercado de capitais e outras, por meio de marcas comuns ou relacionamento com clientes de várias unidades de negócio. Algumas conseguem economias de escala por meio do desenvolvimento de processos comuns e de serviços compartilhados entre as várias unidades de negócios ou economias de escopo, pela integração eficaz de alguns componentes da cadeia de valor do setor. Finalmente, as corporações criam sinergias quando “[...] desenvolvem e compartilham capital humano, capital da informação e capital organizacional no âmbito de várias unidades” (Kaplan & Norton, 2006).

Em síntese, Kaplan & Norton (2006) argumentam que o BSC é capaz de corrigir a falta de alinhamento organizacional e capaz de transformar em ações as estratégias estabelecidas pela corporação. Para alcançar esse objetivo, o BSC esclarece as prioridades da administração central da empresa, de modo que sejam claramente comunicadas a cada unidade de negócio de apoio, assim como ao conselho de administração e aos principais clientes, fornecedores e parceiros. Dessa forma, ele se torna uma forma de acompanhar como as prioridades da organização estão sendo implementadas por cada parte que a compõe.

Scorecard corporativo	Fontes de valor geradas pela corporação (temas estratégicos)
Sinergias financeiras “Como aumentar o valor de nosso portfolio de UNEs para os acionistas?”	■ <i>Gestão do capital interno:</i> Criar sinergias por meio da gestão eficaz dos mercados internos de capital e de trabalho. ■ <i>Marca corporativa:</i> Integrar um conjunto diverso de negócios em torno de uma marca única, promovendo valores ou temas comuns.
Sinergias com clientes “Como compartilhar a interface com os clientes para aumentar o valor total?”	■ <i>Vendas cruzadas:</i> Criar valor por meio da venda cruzada de ampla gama de produtos e serviços de diferentes unidades de negócio. ■ <i>Proposta de valor comum:</i> Criar uma experiência de compra consistente, em diferentes estabelecimentos, conforme os padrões corporativos.
Sinergias em processos internos “Como gerenciar os processos das UNEs para gerar economias de escala ou promover a integração da cadeia de valor?”	■ <i>Serviços compartilhados:</i> Criar economias de escala, por meio do compartilhamento de sistemas, instalações e pessoal, nos processos de apoio críticos. ■ <i>Integração da cadeia de valor:</i> Criar valor por meio da integração de processos contíguos na cadeia de valor da indústria.
Sinergias em aprendizado e crescimento “Como desenvolver e compartilhar nossos ativos intangíveis?”	■ <i>Ativos intangíveis:</i> Compartilhar competências no desenvolvimento do capital humano, do capital da informação e do capital organizacional.

FIGURA 7 Fontes de sinergia na corporação.

Fonte: Kaplan & Norton (2006, p. 12)

2.4 Classificação da metodologia científica

Neste capítulo apresentam-se a estrutura de uma dissertação ou tese e as principais classificações metodológicas de um trabalho científico.

2.4.1 Considerações gerais

O método científico é fundamental para validar as pesquisas e seus resultados serem aceitos. Dessa forma, a pesquisa, para ser científica, requer um procedimento formal, realizado de “(...) modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas” (Rudio, 1980, p.9). Como parte fundamental da pesquisa, a metodologia visa responder ao problema formulado e atingir os objetivos do estudo de forma eficaz, com o mínimo possível de interferência da subjetividade do pesquisador (Selltiz et al., 1965), referindo-se às regras da ciência para disciplinar os trabalhos, bem como para oferecer diretrizes sobre os procedimentos a serem adotados.

Para Gil (1999), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento. Segundo o autor, já houve época em que muitos entendiam que o método poderia ser generalizado para todos os trabalhos científicos. Os cientistas atuais, no entanto, consideram que existe uma diversidade de métodos, que são determinados pelo tipo de objeto a pesquisar e pelas proposições a descobrir.

Segundo Richardson (1999), o método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, isto é, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação, nas mesmas circunstâncias, poderá obter um resultado semelhante.

De acordo com Demo (1987), a metodologia é uma preocupação instrumental, que trata do caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução, da objetividade, etc.

Eco (1977) complementa dizendo que, ao fazer um trabalho científico, o pesquisador estará aprendendo a colocar suas idéias em ordem, no intuito de organizar os dados obtidos. Sendo o objetivo de um trabalho científico atender a um determinado propósito pré-definido, o uso de um método específico torna-se essencial para garantir o alcance do que foi planejado.

Dio (1979) salienta que, se a verdade é uma só – ainda que, por vezes, vista de ângulos diferentes –, os caminhos que conduzem os pesquisadores a ela podem ser diversos. E a diversidade de métodos, mais do que um inconveniente, é uma vantagem. Sendo assim, quando, por técnicas ou processos diferentes, se chega à mesma conclusão, há maior razão para aceitá-la. Daí por que não devem ser impostos ou cultivados métodos havidos por privilegiados. Para a escolha do método, esse autor, ao pesquisar diferentes abordagens, concluiu não haver um padrão desenvolvido e pronto que forneça, por si só, todas as respostas à pergunta problema.

2.4.2 Escopo e estrutura de uma dissertação ou tese

Segundo Lakatos & Marconi (1992), a estrutura da tese é semelhante à da monografia e à da dissertação. O que distingue os três tipos é a sua relação com a originalidade, a profundidade e a extensão.

“[...] apesar de alguns autores darem o nome genérico de monografia a todos os trabalhos científicos, diferenciam uns dos outros de acordo com o nível da pesquisa, a profundidade e a finalidade do estudo, a metodologia utilizada e a originalidade do tema e das conclusões” (Lakatos & Marconi, 1992, p.154).

Assim, a monografia, a dissertação e a tese obedecem a esta ordem crescente, em relação às exigências de contribuição significativa na solução de problemas importantes, colaborando para o avanço científico. A monografia está associada, principalmente, à graduação, a dissertação ao mestrado e a tese ao doutorado (Lakatos & Marconi, 1992)

Segundo Lakatos & Marconi (1992), a monografia de conclusão da graduação não pode ser considerada verdadeiro trabalho científico porque o estudante ainda não está capacitado, salvo raras exceções. É um estudo inicial de pesquisa.

A dissertação de mestrado situa-se entre a monografia e a tese porque aborda temas de maior extensão e profundidade do que a monografia e possui reflexão e rigor científico da tese. Diferentemente da tese, a dissertação possui caráter didático, pois constitui um treinamento ou iniciação à investigação. Enfim, a dissertação é um trabalho científico apresentado ao final de um curso de pós-graduação *stricto sensu*, com o propósito da obtenção do título de mestre e requer defesa (Lakatos & Marconi, 1992).

De acordo com Lakatos & Marconi (1992), a tese apresenta o mais alto nível de pesquisa e requer não somente a exposição de fatos e a explicação do material coletado. É um trabalho científico que levanta, coloca e soluciona problemas. O objetivo de uma tese como atividade acadêmica é a obtenção do título de doutor ou livre-docente.

Com base em Lakatos & Marconi (1992), Gil (1999) e Cervo & Bervian (2002), percebe-se que os trabalhos científicos apresentam a mesma estrutura básica: introdução, desenvolvimento e conclusão. Na introdução, são apresentados o tema e sua delimitação, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a apresentação do restante do trabalho. Ela pode ser subdividida em partes.

Já o desenvolvimento é composto, principalmente, da revisão de literatura, metodologia e levantamento e análise dos dados. Ele pode ser subdividido em partes ou em capítulos.

A conclusão é a parte final do trabalho, na qual é apresentada a síntese de toda a reflexão, as limitações do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas. Ela pode ser subdividida em partes.

No próximo tópico são apresentados o conceito e a importância da delimitação do tema, do problema de pesquisa, dos objetivos geral e específicos e da justificativa. Esses elementos têm o papel de nortear o pesquisador na condução de um trabalho científico.

2.4.2.1 Delimitação do tema

A escolha do tema é o primeiro passo em um trabalho científico e um dos mais difíceis. Isso porque existem muitos temas para a pesquisa e a escolha pode ser decisiva para a carreira profissional. Assim, “o tema de uma pesquisa é qualquer assunto que necessite melhores definições, melhor precisão e clareza do que já existe sobre o mesmo” (Cervo & Bervian, 2002, p. 81).

Segundo Selltitz et al. (1965, p. 33-34), o tema geral de estudo também “[...] pode ser sugerido por alguma vantagem prática ou interesse científico ou intelectual em benefício dos conhecimentos sobre certa situação particular”.

Para Lakatos & Marconi (1992), o tema deve ser especializado para que possa ser tratado em profundidade. No entanto, as autoras alertam para os perigos da excessiva especialização, que impede a síntese do trabalho, a correlação entre as ciências e pode dar uma visão unilateral do tema.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 82), a tendência mais comum é a escolha de temas que, por sua extensão e complexidade, impeçam estudos em profundidade. Assim, após a escolha do tema, é necessário delimitá-lo. Estes

autores afirmam que “delimitar o tema é selecionar um tópico ou parte a ser focalizada”.

A delimitação do tema pode ser feita pela sua decomposição em partes. Essa decomposição possibilita definir a compreensão dos termos, o que implica na explicação dos conceitos. Ela também poder ser feita por meio da definição das circunstâncias, de tempo e de espaço. Além disso, o pesquisador pode definir sob que ponto de vista irá focalizá-lo. “Um mesmo tema pode receber diversos tratamentos, tais como psicológicos sociológico, histórico, filosófico, estatístico, etc.” (Cervo & Bervian, 2002, p. 83)

2.4.2.2 Problema de pesquisa

Após a escolha e a delimitação do tema, o próximo passo é a transformação do tema em problema. “Problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução”. A primeira etapa de uma pesquisa é a formulação do problema, que deve ser na forma de perguntas (Cervo & Bervian, 2002, p. 84).

“Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema é torná-lo individualizado, específico, inconfundível” (Rudio, 1980, p. 75).

Segundo Lakatos & Marconi (1992), para ser considerado apropriado, o problema deve ser analisado sobre os seguintes aspectos de valoração: viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade. Cervo & Bervian (2002, p.85) complementam colocando que “desde Einstein, acredita-se que é mais importante para o desenvolvimento da ciência saber formular problemas do que encontrar soluções”.

O problema de pesquisa é uma pergunta que deve ser redigida de forma clara, precisa e objetiva, cuja solução seja viável pela pesquisa. Geralmente, a elaboração clara do problema é fruto da revisão de literatura e da reflexão pessoal (Cervo & Bervian, 2002).

2.4.2.3 Definição dos objetivos

Por meio dos objetivos, indicam-se a pretensão com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados que se buscam alcançar. “A especificação do objetivo de uma pesquisa responde às questões para que? E para quem?” (Lakatos & Marconi, 1992, p. 102).

Segundo Cervo & Bervian (2002), os objetivos definem a natureza do trabalho, o tipo de problema, o material a coletar, etc.

O objetivo geral refere-se a uma visão global e abrangente do tema de pesquisa. Ele está relacionado com o conteúdo intrínseco dos fenômenos, dos eventos ou das idéias estudadas (Lakatos & Marconi, 1992). Cervo & Bervian (2002, p. 83) complementam afirmando que, no objetivo geral, “[...] procura-se determinar com clareza e objetividade, o propósito do estudante com a realização da pesquisa”.

De acordo com Lakatos & Marconi (1992), os objetivos específicos apresentam um caráter mais concreto. A sua função é intermediária e instrumental porque auxilia no alcance do objetivo geral e, ainda, permite aplicá-lo em situações particulares. Para Cervo & Bervian (2002, p. 83), definir objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais, as quais podem ser: mostrar novas relações para o mesmo problema e identificar novos aspectos ou utilizar os conhecimentos adquiridos para intervir em determinada realidade. “Na definição dos objetivos deve-se utilizar uma linguagem clara e direta como: *meu objetivo com esta pesquisa é...*” (grifo do autor).

2.4.2.4 Justificativa

A justificativa compreende a apresentação de forma clara e objetiva das razões de ordem teórica e ou prática que fundamentam a pesquisa. Justificam-se a escolha do tema, a delimitação realizada e a relação que o pesquisador possui com ele. “Procura-se aqui demonstrar a legitimidade, a pertinência, o interesse e a capacidade do aluno em lidar com o referido tema” (Cervo & Bervian, 2002, p. 127).

Para Lakatos & Marconi (1992), é a parte do trabalho que apresenta respostas à questão do porquê da realização da pesquisa. É de suma importância para conseguir financiamento para a pesquisa e para demonstrar a relevância da mesma. Deve enfatizar:

- *“o estágio em que se encontra a teoria respeitante ao tema;*
- *as contribuições teóricas que a pesquisa pode trazer;*
- *importância do tema do ponto de vista geral;*
- *importância do tema para os casos particulares em questão;*
- *possibilidade de se sugerir modificações no âmbito da realidade abarcada pelo tema proposto;*
- *descoberta de soluções para casos gerais e/ou particulares etc.”* (Lakatos & Marconi, 1992, p. 103).

Assim, quando se analisam as razões de ordem teórica ou o estágio de desenvolvimento da teoria, o objetivo não é explicar o referencial que será adotado, mas apenas ressaltar a importância da pesquisa no campo teórico. Por esse motivo não apresenta citações de outros autores. O importante é o conhecimento científico do pesquisador, somado à criatividade e à capacidade de convencimento (Lakatos & Marconi, 1992).

2.4.3 Classificação quanto aos tipos de pesquisa

Segundo Malhotra (2001), as pesquisas podem ser classificadas, em termos amplos, como exploratórias ou conclusivas. E as pesquisas conclusivas podem ser divididas em descritivas e causais.

Já para Castro (1976), genericamente, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira diferente.

Adotando classificação semelhante à de Castro (1976), Lakatos & Marconi (2001) consideram que existem, basicamente, três tipos de pesquisa cujos objetivos são diferentes: pesquisa exploratória, descritiva e experimental.

Enfim, apesar de os autores usarem nomes diferentes para os três tipos básicos de pesquisa, elas retratam os mesmos objetivos. Sendo assim, um dos tipos é a exploratória, o outro é a descritiva e um terceiro é a explicativa, que também pode ser denominada de causal ou experimental.

2.4.3.1 Pesquisa exploratória

Segundo Selltiz et al. (1965), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir idéias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Nem sempre há a necessidade de formulação de hipóteses nesses estudos. Eles possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas. Nesta situação, o planejamento da pesquisa necessita ser flexível o bastante para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno.

De forma semelhante, Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão. Tem as seguintes características: informações definidas ao acaso e o processo de pesquisa flexível e não-estruturado. A amostra é pequena e não-representativa e a análise dos dados é qualitativa. As constatações são experimentais e o resultado, geralmente, seguido por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.

Para Aaker, Kumar & Day (2004), a pesquisa exploratória costuma envolver uma abordagem qualitativa, tal como o uso de grupos de discussão; geralmente, caracteriza-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas.

Segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas idéias. Esses trabalhos são conduzidos durante o estágio inicial de um processo de pesquisa mais amplo, em que se procura esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas. Dessa forma, mesmo quando já existem conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também é útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas.

2.4.3.2 Pesquisa descritiva

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Esse tipo de pesquisa, segundo Selltiz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Cita como exemplo a pesquisa de opinião.

Diferentemente dos autores anteriormente citados, Castro (1976) considera que a pesquisa descritiva apenas captura e mostra o cenário de uma situação, expressa em números e que a natureza da relação entre variáveis é feita na pesquisa explicativa.

“Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (Castro, 1976, p. 66).

De acordo com Aaker, Kumar & Day (2004), a pesquisa descritiva, normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade.

A elaboração das questões de pesquisa exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que

pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (Mattar, 2001, p. 23).

Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

2.4.3.3 Pesquisa explicativa

Segundo Gil (1999), a pesquisa explicativa tem como objetivo básico a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos.

Para Lakatos & Marconi (2001), este tipo de pesquisa visa estabelecer relações de causa-efeito por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto de estudo, buscando identificar as causas do fenômeno. Normalmente, é mais realizada em laboratório do que em campo.

A pesquisa causal (explicativa) baseia-se, muitas vezes, em experimentos, envolvendo hipóteses especulativas, definindo relações causais. Como os requisitos para a prova de causalidade são muito exigentes, as questões de pesquisa e as hipóteses relevantes têm que ser muito específicas (Aaker, Kumar & Day, 2004).

De acordo com Mattar (2001), na prática, as relações de causa e efeito não são simples como a maioria das pessoas pensa. O senso comum acredita que uma única causa é responsável pelo efeito, o que recebe o nome de causalidade determinística. Entretanto, o cientista sabe que é difícil a atribuição de

causalidade e raramente espera encontrar uma única causa. Ele tem consciência de que pode ter várias causas possíveis para o efeito pressuposto.

“Inclusive, jamais chega a afirmar categoricamente a relação de causalidade, mas sim em termos de probabilidade, com afirmações do tipo: ‘se ocorrer isto, provavelmente deverá ocorrer aquilo’. É a chamada causalção probabilística” (Mattar, 2001, p. 31).

Ainda segundo este autor, são três os critérios para inferir causalidade:

- a variação concomitante – é o estabelecimento de uma hipótese em que há uma ocorrência de uma variação conjunta entre uma possível causa (x) e um efeito (y);
- ordem de ocorrência das variáveis no tempo – a causa (x) deve anteceder o efeito (y), para que se possa estabelecer relação entre os dois;
- eliminação de outros fatores – nesta fase, diferentemente dos dois casos anteriores, não existe regra para aplicação deste critério. O pesquisador deve usar sua experiência e sensibilidade para encontrar e eliminar outros fatores.

O objetivo destes três critérios é proporcionar uma base razoável para que se possa inferir sobre o resultado. Jamais se deve tomar como absolutamente verdadeiros. Obtém-se mais confiabilidade quando repetidas experimentações com as mesmas variáveis dão resultados semelhantes.

Segundo Malhotra (2001), os experimentos evidenciam de modo mais convincente estes três critérios. Forma-se um experimento quando uma ou mais variáveis independentes são manipuladas ou controladas pelo pesquisador, medindo-se seu efeito sobre uma ou mais variáveis dependentes.

2.4.4 Classificações quanto à natureza da pesquisa

As pesquisas científicas podem ser classificadas, quanto à natureza, em dois tipos básicos: qualitativa e quantitativa e um misto dos dois tipos.

2.4.4.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as conseqüências.

Ainda de acordo com esse autor, é desejável que a pesquisa qualitativa tenha como característica a busca por:

“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)” (Triviños, 1987, p.132).

Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

De acordo com Bogdan & Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os autores, a

pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo.

Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc. Todos os dados da realidade são importantes.

A preocupação com o processo é muito maior que com o produto. O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida é foco de atenção especial pelo pesquisador. Nesses estudos há sempre uma tentativa de capturar a “perspectiva dos participantes”, isto é, examinam-se como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas.

A análise dos dados tende a seguir esse processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem as hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam, basicamente, a partir da inspeção dos dados em processo de baixo para cima.

Assim, a pesquisa qualitativa ou naturalista, segundo Bogdan & Biklen (2003), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacam-se a pesquisa do tipo etnográfico e o estudo de caso.

2.4.4.2 Pesquisa quantitativa

Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Segundo Malhotra (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

Na pesquisa quantitativa, a determinação da composição e do tamanho da amostra é um processo no qual a estatística tornou-se o meio principal. Como, na pesquisa quantitativa, as respostas de alguns problemas podem ser inferidas para o todo, então, a amostra deve ser muito bem definida; caso contrário, podem surgir problemas ao se utilizar a solução para o todo (Malhotra, 2001).

2.4.4.3 Pesquisa qualitativa-quantitativa

Deve-se destacar que alguns autores têm argumentado sobre a inconveniência de definir limites entre os estudos ditos qualitativos e quantitativos nas pesquisas, devendo ser afastada a idéia de que somente o que é mensurável teria validade científica.

Nesse sentido, dentro das ciências sociais e, por influência da perspectiva positivista, “a tradição quantitativa condenava a pesquisa qualitativa

como sendo impressionista, não objetiva e não científica [...] já que não permite mensurações, supostamente objetivas [...]” (Moreira, 2002, p.43-46). A perspectiva positivista “aprecia números [...] pretende tomar a medida exata dos fenômenos humanos e do que os explica”, na busca da objetividade e da validade dos saberes construídos (Laville & Dionne, 1999, p.43). De acordo com Demo (2002, p.7), “a ciência prefere o tratamento quantitativo porque ele é mais apto aos aperfeiçoamentos formais: a quantidade pode ser testada, verificada, experimentada, mensurada [...]”.

Já os adversários da perspectiva positivista e quantitativa “propõem respeitar mais o real” (Laville & Dionne, 1999, p.43) e abrem caminho para a pesquisa qualitativa em que se busca abdicar, total ou quase totalmente, das abordagens matemáticas no tratamento dos dados, trabalhando, preferencialmente, com a compreensão das motivações, percepções, valores e interpretações das pessoas, além de procurar extrair novos conhecimentos. Para Moreira (2002), a diferença entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa vai além da simples escolha de estratégias de pesquisa e procedimentos de coleta de dados, representando, na verdade, posições epistemológicas antagônicas.

Entretanto, “[...] esse debate [...] parece freqüentemente inútil e até falso [...] Inútil, porque os pesquisadores aprenderam, há muito tempo, a conjugar suas abordagens conforme as necessidades” (Laville & Dionne, 1999, p.43). Assim, para o pesquisador, “[...] não faz nenhum sentido desprezar o lado da quantidade, desde que bem feito”. Em vez disso, “[...] só tem a ganhar a avaliação qualitativa que souber se cercar inteligentemente de base empírica, mesmo porque qualidade não é a contradição lógica da quantidade, mas a face contrária da mesma moeda” (Demo, 2002, p.35). É essencial que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto da pesquisa, e não o contrário, com o propósito de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados. Parece haver um consenso, pois, quanto à idéia de que as abordagens qualitativas e quantitativas

devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes (Malhotra, 2001; Laville & Dionne, 1999).

2.4.5 Classificações quanto à escolha do objeto de estudo

Quanto à escolha do objeto de estudo, as pesquisas podem ser classificadas em: estudo de caso único, estudo de casos múltiplos, estudos censitários ou estudos por amostragem. As amostragens se dividem em dois tipos: probabilística e não-probabilística.

2.4.5.1 Estudo de caso único

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001 p. 33).

Para Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Nesse sentido, Schramm, *apud* Yin (2001, p. 31), complementa afirmando que essa estratégia “[...] tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Yin (2001, p.28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como

outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (Yin, 2001 p. 33-34).

A pesquisa de estudo de caso é freqüentemente encarada, segundo Yin (2001), como uma forma menos desejável de investigação do que levantamentos ou experimentos devido a, por exemplo, fornecer pouca base para generalização científica, ao que contra-argumenta o autor: os estudos de caso são, sim, generalizáveis a proposições teóricas (generalização analítica), embora não a populações ou universos (generalização estatística).

Laville e Dionne (1999) também apontam as conclusões dificilmente generalizáveis como a principal censura feita ao método de estudo de caso, porém, defendem a idéia de que:

“A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos” (Laville & Dionne, 1999, p. 156).

O ponto forte dos estudos de casos, segundo Hartley (1994) *apud* Roesch (1999, p.197), “[...] reside em sua capacidade de explorar processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações”, permitindo uma análise processual, contextual e longitudinal das várias ações e significados que se manifestam e são construídas dentro delas.

2.4.5.2 Estudo de casos múltiplos

Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser restrito a uma ou a várias unidades, caracterizando-o como único ou múltiplo. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, bairros, países e, até mesmo, eventos.

O estudo de casos múltiplos, segundo Yin (2001), tem provas mais convincentes, sendo visto como mais robusto. No entanto, o autor alerta para as maiores exigências de tempo e de recursos.

A lógica de utilização do método de estudo de multicasos diz respeito, conforme aponta Yin (2001, p. 69), à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para a toda a população, mas sim a possibilidade de previsão de resultados similares (“replicação literal”) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (“replicação teórica”), de modo semelhante ao método de experimentos.

Para Triviños (1987, p.136), nos estudos de multicasos não existe “[...] necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc.". Esses estudos visam analisar um objeto de estudo de maneira singular, mesmo que, posteriormente, tenham sido observadas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de forma completa e profunda.

Segundo Boyd & Westfall (1987), o estudo de multicasos tem se mostrado conveniente na identificação de três fatores:

- *“fatores comuns a todos os casos no grupo escolhido;*
- *fatores não-comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos;*
- *fatores únicos em caso específico”* (Boyd & Westfall, 1987, p. 73).

Yin (2001) relata que o passo inicial para organizar um estudo de multicasos é a definição da teoria ou a caracterização do problema. Depois, parte-se para a apresentação dos casos selecionados e para definições dos indicadores de análise. Estes são de grande importância para o processo de coleta de dados e o desenvolvimento da pesquisa, em que cada caso consiste de um estudo completo, com seus respectivos eventos relevantes e conclusões, apresentando, em determinadas situações, as causas pelas quais alguns fatos ocorreram e outros não.

2.4.5.3 Estudos censitários

Segundo Malhotra (2001), os parâmetros de definição da população a ser estudada são denominados de parâmetros populacionais, que são tipicamente números, como a proporção de consumidores fiéis a uma determinada marca. A sua obtenção pode ser por meio da realização de um censo ou extraindo uma amostra. O censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. É uma técnica indicada para populações pequenas, quando há poucos recursos (humanos ou financeiros) disponíveis ou é impraticável a sua realização.

Um censo é uma contagem de todos os elementos de uma população e ou uma determinação de suas características baseada na informação obtida com cada um dos elementos. Geralmente, é muito menos dispendioso, em termos de esforço, tempo e dinheiro, conseguir a informação desejada de alguns membros da população do que obtê-la de todos. Quando são selecionados alguns elementos com o objetivo de descobrir algo sobre a população da qual eles pertencem, denomina-se esse grupo de elementos de amostra (Selltiz, 1965).

2.4.5.4 Estudo por amostragem

Segundo Malhotra (2001), para populações infinitas, ou em contextos de constante mudança, o estudo estatístico pode ser realizado com a coleta de parte de uma população (amostragem), denominada amostra. Amostra é um subgrupo de uma população, constituído de n unidades de observação e que deve ter as mesmas características da população, selecionadas para participação no estudo. O tamanho da amostra a ser retirada da população é aquele que minimiza os custos de amostragem e pode ser com ou sem reposição.

De acordo com Mattar (2001), existe enorme variedade de tipos de amostra e de planos de amostragem. No entanto, é necessário estabelecer uma

diferenciação fundamental entre **amostragens probabilísticas e não probabilísticas**.

2.4.5.4.1 Amostragens não-probabilísticas

É um tipo de amostragem em que existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a seleção dos elementos da população para compor a amostra (Mattar, 2001). Para Aaker, Kumar & Day (2004), os resultados desse tipo de amostragem podem conter tendências escondidas e incertezas que os tornam mais prejudiciais do que a ausência de informações. Os mesmos autores alertam afirmando que esses problemas não podem ser reduzidos pelo aumento do tamanho da amostra. Por esses motivos, os estatísticos preferem evitar os métodos não-probabilísticos, contudo, eles são empregados freqüentemente e de maneira legítima e efetiva.

De acordo com Malhotra (2001), a amostragem não-probabilística confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. O pesquisador pode, arbitrária ou conscientemente, decidir quais serão os elementos a serem incluídos na amostra. As amostras não-probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis para a população.

Na amostragem não-probabilística, os custos e o trabalho envolvidos no desenvolvimento de uma estrutura de amostragem são minimizados, mas também a precisão com que a informação resultante pode ser apresentada fica prejudicada (Aaker, Kumar & Day, 2004).

As amostragens não-probabilísticas podem ser divididas em quatro tipos principais: intencionais (ou julgamento), "bola de neve" (*snowball*), por

conveniência (ou acidental) e por quotas (ou proporcional) (Malhotra , 2001; Mattar, 2001; Aaker, Kumar & Day 2004).

2.4.5.4.2 Amostragens probabilísticas

É um tipo de amostragem em que cada elemento da população pode ser selecionado para compor a amostra e tem uma chance conhecida e diferente de zero. Uma amostra dita probabilística significa que o pesquisador tem controle sobre o erro amostral da pesquisa. Assim, somente as amostras probabilísticas fornecem estimativas precisas da população (Mattar, 2001).

Segundo Malhotra (2001), na amostragem probabilística, as unidades amostrais são escolhidas por acaso. É possível determinar cada amostra potencial de determinado tamanho que pode ser extraída da população, assim como a probabilidade de selecionar cada amostra. Mas nem toda amostra potencial precisa ter a mesma probabilidade de seleção, mas é possível especificar a probabilidade de escolher qualquer amostra de um determinado tamanho. Como os elementos da amostra são selecionados aleatoriamente, é possível determinar a precisão das estimativas amostrais das características de interesse. É possível calcular intervalos de confiança que contenham o verdadeiro valor populacional com determinado grau de certeza. Isso permite ao pesquisador fazer inferências ou projeções sobre a população-alvo da qual se extraiu a amostra.

Aaker, Kumar & Day (2004) consideram a amostragem probabilística como melhor abordagem porque se utiliza um processo de atribuição aleatória para conseguir uma amostra representativa. Assim, a amostragem probabilística possui diversas vantagens sobre a amostragem não-probabilística. Em primeiro lugar, permite que o pesquisador demonstre a representatividade da amostra. Em segundo lugar, permite uma definição explícita do quanto de variância é

introduzido porque se utiliza uma amostra, em vez de toda uma população. Finalmente, torna possível uma identificação mais clara de possíveis tendências.

De acordo com Malhotra (2001), as técnicas de probabilidade amostral se classificam com base em:

- “*Amostragem de elementos versus amostragem de conglomerados;*
- *Unidades de iguais probabilidades versus probabilidades desiguais;*
- *Seleção não-estratificada versus estratificada;*
- *Seleção aleatória versus sistemática;*
- *Técnicas de estágio único versus de estágio múltiplo*” (Malhotra, 2001, p. 305).

Todas as combinações possíveis desses cinco aspectos resultam em 32 técnicas de amostragem probabilística diferentes (Malhotra, 2001). De todas essas técnicas, se podem considerar como principais as seguintes: a amostragem aleatória simples, a amostragem estratificada, a amostragem por conglomerado e a amostragem sistemática (Malhotra, 2001; Mattar, 2001; Aaker, Kumar & Day 2004).

2.4.6 Técnicas de coleta de dados

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (Lakatos & Marconi, 2001).

Durante a coleta de dados, diferentes técnicas podem ser empregadas, sendo mais utilizados: a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental.

2.4.6.1 Entrevista

Segundo Cervo & Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a

face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

De acordo com Gil (1999), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais. Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

O autor apresenta ainda algumas vantagens na utilização da técnica de entrevista, tais como maior abrangência, eficiência na obtenção dos dados, classificação e quantificação. Além disso, se comparada com os questionários, a pesquisa não restringe aspectos culturais do entrevistado, possui maior número de respostas, oferece maior flexibilidade e possibilita que o entrevistador capte outros tipos de comunicação não verbal.

O autor apresenta, todavia, algumas desvantagens da entrevista que devem ser consideradas na fase de coleta dos dados, como a falta de motivação e de compreensão do entrevistado, a apresentação de respostas falsas, a incapacidade ou, mesmo, a inabilidade de responder às perguntas, a influência do entrevistador no entrevistado, a influência das opiniões pessoais do entrevistador, além do custo com treinamento de pessoal para aplicação das entrevistas.

Estas limitações podem ser trabalhadas para que a qualidade da entrevista não seja prejudicada. Para tanto, o responsável pela entrevista deverá dedicar especial atenção ao planejamento da pesquisa, considerando a preparação do entrevistador para contornar os problemas apresentados (Gil, 1999).

As entrevistas podem ser classificadas em três tipos principais: entrevistas estruturadas ou padronizadas, não estruturadas ou despadronizadas, semi-estruturadas ou semipadronizadas. O tipo mais usual de entrevista é a semi-estruturada, por meio de um roteiro de entrevista (Laville & Dionne, 1999).

As entrevistas estruturadas são aquelas nas quais as questões e a ordem em que elas comparecem são exatamente as mesmas para todos os respondentes. Todas as questões devem ser comparáveis, de forma que, quando aparecem variações entre as respostas, elas devem ser atribuídas a diferenças reais entre os respondentes. Geralmente, abrangem um número maior de entrevistados, para o que a própria padronização das perguntas auxilie na tabulação das respostas (Marconi & Lakatos, 1996).

As entrevistas não estruturadas são radicalmente opostas às entrevistas estruturadas. O entrevistador não possui um conjunto especificado de questões e nem as questões são perguntadas numa ordem específica. O entrevistador possui grande liberdade de ação e pode incursionar por vários assuntos e testar várias hipóteses durante o curso da entrevista. A principal desvantagem das entrevistas não padronizadas é sua incapacidade de permitir comparações diretas entre os entrevistados (Gil, 1999).

As entrevistas semi-estruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão variar de acordo com as características de cada entrevistado. Geralmente, as entrevistas semi-estruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de “[...] uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista” (Laville & Dionne, 1999, p.188), apoiadas no quadro teórico, nos objetivos e nas hipóteses da pesquisa. Durante a realização da entrevista é importante seguir algumas recomendações, tais como fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser um bom ouvinte, não deixando se enganar por ideologias e preconceitos, no sentido de buscar a “objetivação” (Laville & Dionne, 1999).

Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de questionamentos básicos, suportados em teorias que interessam à pesquisa, podendo surgir hipóteses novas conforme as respostas dos entrevistados.

2.4.6.2 Questionário

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

De forma idêntica, Marconi & Lakatos (1996, p. 88) definem o questionário estruturado como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Dentre as vantagens do questionário, destacam-se as seguintes: ele permite alcançar um maior número de pessoas; é mais econômico; a padronização das questões possibilita uma interpretação mais uniforme dos respondentes, o que facilita a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao interrogado.

Contudo, o questionário também possui alguns inconvenientes, dentre os quais podem ser citados: o anonimato não assegura a sinceridade das respostas obtidas; ele envolve aspectos como qualidade dos interrogados, sua competência, franqueza e boa vontade; os interrogados podem interpretar as perguntas da sua maneira; alguns temas podem deixar as pessoas incomodadas; há uma imposição das respostas que são predeterminadas, além de poder ocorrer um baixo retorno de respostas (Laville & Dionne, 1999; Malhotra, 2001).

2.4.6.3 Observação

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”. Para esses autores, a observação é vital para o estudo da realidade e de suas leis. Sem ela, o estudo seria reduzido a “[...] à simples conjectura e simples adivinhação”.

A observação também é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados aspectos da realidade. Ela ajuda o pesquisador a “[...] identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (Marconi & Lakatos, 1996, p. 79). A observação também obriga o pesquisador a ter um contato mais direto com a realidade.

Como a maioria das técnicas de pesquisa, a observação sempre deve ser utilizada juntamente com outra técnica de pesquisa, pois, do ponto de vista científico, essa técnica possui vantagens e limitações que podem ser administradas com o uso concorrente de outras técnicas de pesquisa (Marconi & Lakatos, 1996).

Com base em Marconi & Lakatos (1996) e Selltitz et al. (1965), pode-se concluir que a técnica de observação tem diversas modalidades, aplicáveis de acordo com as circunstâncias. Dentre elas, destacam-se:

- segundo os meios utilizados: observação assistemática e observação sistemática;
- segundo a participação do observador: observação não-participante e observação participante;
- segundo o número de observações: observação individual e observação em equipe;
- segundo o lugar onde se realiza: observação na vida real e observação em laboratório.

A observação assistemática é o meio em que pesquisador procura recolher e registrar os fatos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planejamento ou controle. O que caracteriza a observação assistemática é o fato de o conhecimento ser obtido por meio de uma experiência casual, sem que se tenha planejado quais variáveis seriam importantes para a pesquisa e quais meios deveriam ser utilizados para estudá-la. Geralmente, esse

tipo de observação é empregado em estudos exploratórios sobre o campo a ser pesquisado (Marconi & Lakatos, 1996).

A observação sistemática também pode ser denominada observação estruturada, planejada e controlada. Essa técnica se utiliza de instrumentos para coleta de dados, diferentemente da observação assistemática. Nessa técnica, o observador sabe o que pesquisar e procura eliminar erros e distorções sobre o objeto de estudo (Marconi & Lakatos, 1996).

Na observação não-participante, o observador entra em contato com o grupo, a comunidade ou a realidade estudada, porém, não se envolve, nem se integra a ela; permanece de fora. O observador presencia o fato, mas não participa dele (Marconi & Lakatos, 1996).

Na observação participante, o observador envolve-se com o grupo, transformando-se em um dos seus membros. Ele passa a fazer parte do objeto de pesquisa (Marconi & Lakatos, 1996).

A observação individual é uma técnica realizada por um único pesquisador, de modo que sua personalidade se projeta no observado. É um tipo de observação realizado em pesquisas com o objetivo da obtenção de títulos acadêmicos (Marconi & Lakatos, 1996).

A observação em equipe é um tipo de observação realizada por várias pessoas com o mesmo objetivo. Essa técnica é mais aconselhada do que a individual, pelo fato da equipe verificar o fato ou fenômeno de diversos ângulos.

A observação na vida real é a observação da realidade, colhendo-se os dados à medida que vai acontecendo o fenômeno, de modo natural (Marconi & Lakatos, 1996).

A observação em laboratório tem caráter artificial, mas é importante para isolar o objeto de pesquisa de influências externas e descobrir os mecanismos de funcionamento interno do objeto. Como nas ciências sociais se trabalha muito com aspectos humanos, e como a vida humana não pode ser

observada sob condições idealizadas em laboratório, fica difícil a sua utilização (Marconi & Lakatos, 1996).

2.4.6.4 Pesquisa documental

A pesquisa documental, segundo Gil (1999), é muito semelhante à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico, podendo ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

Para Gil (1999) este tipo de pesquisa torna-se particularmente importante quando o problema requer muitos dados dispersos pelo espaço. Porém, deve-se ter atenção à qualidade das fontes utilizadas, pois a utilização de dados equivocados reproduz ou, mesmo, amplia seus erros.

A pesquisa documental é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, em boa parte dos casos, a coleta de documentos para análise (Marconi & Lakatos, 1996).

2.4.6.5 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de coleta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (Lakatos & Marconi, 2001; Cervo & Bervian, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica,

“[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]” (Lakatos & Marconi 2001, p. 183).

Em suma, todo trabalho científico, toda pesquisa, deve ter o apoio e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para que não se desperdice tempo com um problema que já foi solucionado e possa chegar a conclusões inovadoras (Lakatos & Marconi 2001).

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

2.4.6.6 Triangulação na coleta de dados

Segundo Yin (2001), qualquer uma das técnicas de coleta de dados pode e tem sido a única base para estudos inteiros. Isso ocorre devido a uma visão de que o pesquisador deveria escolher somente aquela técnica mais adequada ao seu caso ou a que estivesse mais familiarizado.

Segundo Yin (2001, p. 120), a triangulação fundamenta-se na lógica de se utilizar várias fontes de evidências. A utilização de várias fontes na coleta de dados é uma necessidade e, ao mesmo tempo, um ponto forte muito importante para estudos de caso, principalmente. A convergência e a não-convergência de várias fontes de evidências estão esquematizadas na Figura 8.

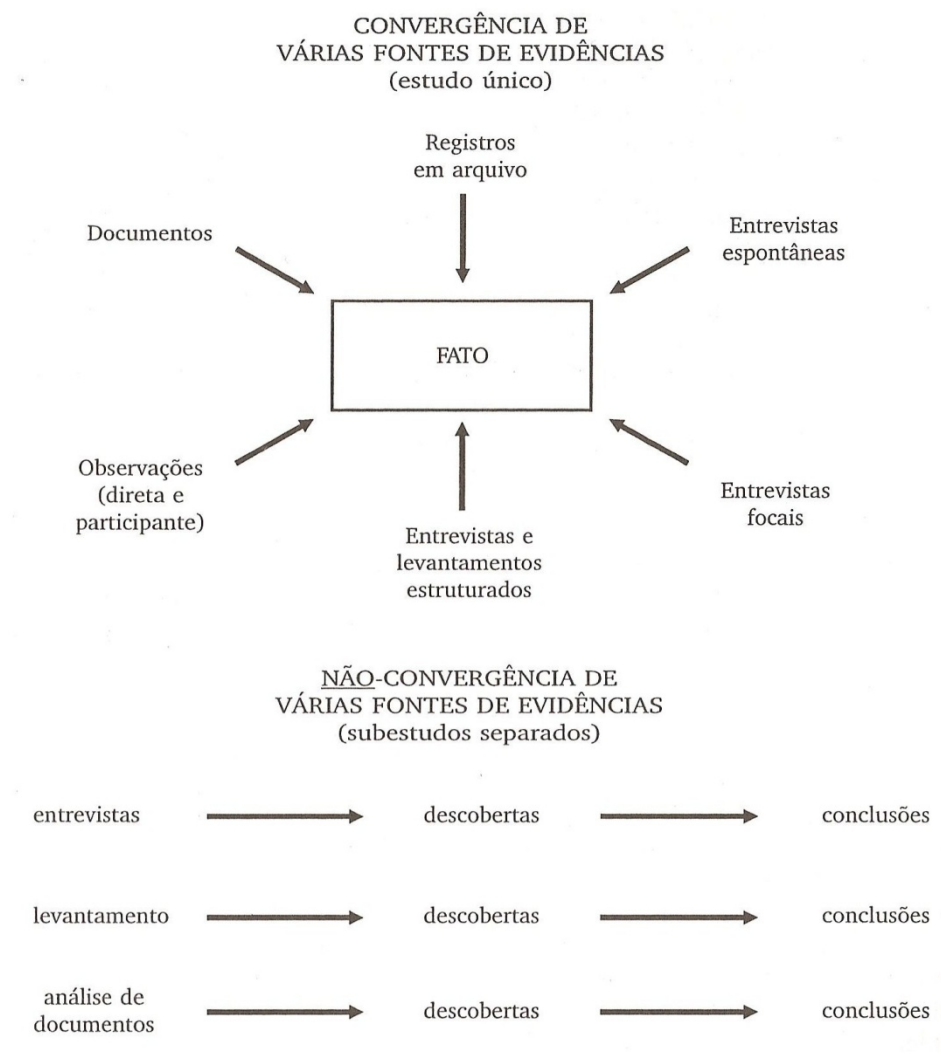


FIGURA 8 Convergência e não-convergência de várias fontes de evidências.
Fonte: Cosmos Corporation, *apud* Yin (2001, p.122).

Contrapondo-se à convergência de evidências na parte superior da Figura 8, temos a não-convergência na parte inferior. Sem a triangulação, ocorreriam análises de fontes de evidências realizadas separadamente que não corroboram o mesmo fato (Yin, 2001).

“O uso de várias fontes de evidências [...] permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. A vantagem mais importante, no entanto, é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação [...]” (Yin, 2001, p. 121).

Para Tiviños (1987), a técnica de triangulação tem como propósito básico abranger a máxima amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do objeto em estudo.

2.4.7 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (Marconi & Lakatos, 1996).

Há diversas técnicas de análise de dados que podem ser utilizadas em pesquisas de natureza qualitativa ou quantitativa. De acordo com Trivínos (1987, p. 137) “[...] é possível concluir que todos os meios que se usam na investigação quantitativa podem ser empregados também no enfoque qualitativo”. Sendo assim, o que varia é o enfoque: “[...] atenção especial ao informante, ao mesmo observador e às anotações de campo”, o que não ocorre na pesquisa quantitativa.

Enfim, existem várias técnicas de análise de dados, mas as principais são a análise de conteúdo, a estatística descritiva univariada e a estatística multivariada.

2.4.7.1 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um “[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações [...]” (Bardin, 1977, p. 30) que tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraíndo conteúdos por trás da mensagem analisada.

Segundo Trivinõs (1987, p. 158), “a análise de conteúdo é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa, como na investigação qualitativa [...]”.

Bardin (1977) afirma que a análise de conteúdo possui duas funções básicas: função heurística – aumenta a prospecção à descoberta, enriquecendo a tentativa exploratória e função de administração da prova – em que, pela análise, buscam-se provas para afirmação de uma hipótese.

Assim, a análise de conteúdo trata de trazer à tona o que está em segundo plano na mensagem que se estuda, buscando outros significados intrínsecos na mensagem, como demonstrado na Figura 9.

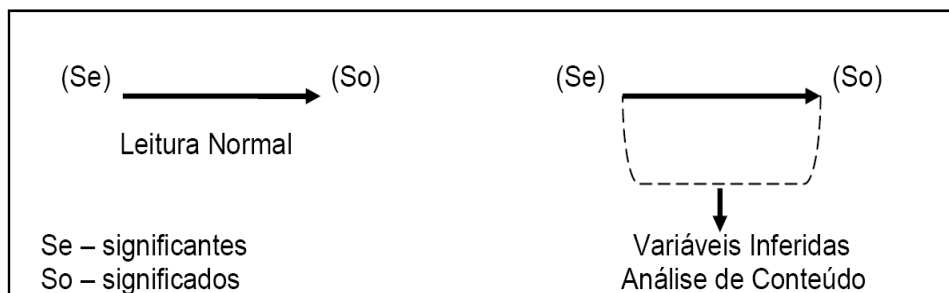


FIGURA 9 Análise de conteúdo

Fonte: Bardin (1977, p. 42)

A respeito da Figura 9, Bardin (1977, p. 41) afirma:

“A leitura efectuada pelo analista, do conteúdo das comunicações, não é, ou não é unicamente, uma leitura “à letra”, mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano. Não se trata de atravessar significantes para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes ou de significados (manipulados), outros “significados [...]”.

Por fim, Bardin (1977, p. 42) conceitua análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a

inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Os atributos da análise de conteúdo, segundo Grawitz *apud* Freitas, (2000, p. 40), são:

- a) ser objetivo – uma vez que existem regras e diretrizes que conduzem o analista;
- b) ser sistemático – “pois todo o conteúdo deve ser ordenado e integrado nas categorias escolhidas, em função do objetivo perseguido” e
- c) ser quantitativo – por meio da evidenciação de elementos significativos.

Segundo Laville & Dione (1999), por meio da análise de conteúdo, procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação. Contudo, eles alertam colocando que a análise de conteúdo não é, como se poderia imaginar, um método rígido, no sentido de que, percorrendo uma seqüência fixa de etapas, fatalmente se obtêm os resultados desejados.

Quanto à operacionalização do método, observam os autores que uma das tarefas do pesquisador deve ser efetuar um recorte dos conteúdos em elementos que deverão ser, em seguida, agrupados em torno de categorias. Tais elementos vão constituir as unidades de análise, no sentido de que “[...] cada um desses fragmentos de conteúdo deve ser completo em si mesmo no plano do sentido” (Laville & Dionne, 1999).

Sugerem, ainda, os mesmos autores que os conteúdos sejam recortados em temas, ou seja, em fragmentos que traduzam uma idéia particular, que tanto pode ser um conceito como uma relação entre conceitos. Tal encaminhamento permite ao pesquisador uma maior aproximação com o sentido do conteúdo, já que a construção das unidades de análise se faz a partir da compreensão do conteúdo. Constituem unidades de análise palavras, expressões, frases ou

enunciados referentes a temas cuja apreciação se faz em função de sua situação no conteúdo e em relação a outros elementos aos quais estão ligados e que lhes dão sentido e valor (Laville & Dionne, 1999).

O passo seguinte ao recorte dos conteúdos é a definição das categorias analíticas, "[...] rubricas sob as quais virão se organizar os elementos de conteúdo agrupados por parentesco de sentido [...]" (Laville & Dionne, 1999, p. 219). São três os modos de definição dessas categorias: o modelo aberto, freqüente em estudos de caráter exploratório, no qual as categorias tomam forma no decorrer do processo de análise; o modelo fechado, em que o pesquisador estabelece previamente as categorias com base em um modelo teórico, submetendo-o, em seguida, à verificação e o modelo misto, que faz uso dos dois modelos anteriores, ou seja, estabelece inicialmente categorias que poderão ser modificadas a partir da demanda do processo de análise (Laville & Dionne, 1999).

2.4.7.2 Estatística descritiva univariada

As técnicas univariadas, segundo Malhotra (2001), são utilizadas quando há uma única medida de cada elemento na amostra ou quando, havendo várias medidas de cada elemento, cada variável é estudada isoladamente. Mattar (2001) complementa colocando que se o número de variáveis for, respectivamente, um, dois ou mais de dois, a técnica estatística pode ser classificada como univariada, bivariada ou multivariada.

Segundo Mattar (2001, p.62), “os métodos descritivos têm o objetivo de proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no total de elementos da(s) amostra(s) estudada(s)”. As estatísticas descritivas utilizam as medidas de posição, que servem para caracterizar o que é “típico” no grupo e de dispersão, que servem para medir como os elementos estão distribuídos no grupo.

As medidas de posição compreendem as medidas de tendência central (média, moda e mediana) e as separatrizes (quartil, decis, percentis e mediana). E as medidas de dispersão compreendem a distribuição de frequência (absoluta e relativa), ordenamento, amplitude, desvio médio, desvio padrão e coeficiente de variação. As técnicas possíveis de serem usadas na análise variam conforme a escala seja nominal, ordinal ou intervalar.

No Quadro 1 mostram-se as medidas de tendência central e de dispersão para variáveis em escalas nominais, ordinais e intervalares.

QUADRO 1 Medidas de tendência central e de dispersão para variáveis em escalas nominais, ordinais e intervalares

Escala da variável	Medidas de	
	Posição	Dispersão
Nominal	Moda	Distribuição de frequência (absoluta e relativa)
Ordinal	Mediana Quartis, decis e percentis	Ordenamento Amplitude
Intervalar	Média aritmética	Distribuição de frequência acumulada (absoluta e relativa) Desvio médio Desvio-padrão Coeficiente de variação

Fonte: Mattar (2001, p.64)²⁰

²⁰ As medidas apresentadas são cumulativas, em cada coluna, no sentido de cima para baixo, isto é, todas as medidas aplicáveis às variáveis com escalas nominais são também aplicáveis àquelas com escalas ordinais, e todas as aplicáveis com escalas ordinais o são também àquelas com escalas intervalares.

Segundo Marconi & Lakatos (1996), o objetivo da estatística descritiva é o de representar, de forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa, que adquire grande importância quando o volume de dados for grande, concretiza-se na elaboração de tabelas e de gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados.

Os dados em análise são os registros de observações de características em indivíduos (ou elementos) sobre os quais recai a análise. Os dados podem ser de natureza qualitativa, se expressam características medidas ou avaliadas numa escala nominal (os dados são classificados por categorias não ordenadas) ou numa escala ordinal (os dados são classificados por categorias ordenadas); ou podem ser de natureza quantitativa, quando são expressos numa escala numérica absoluta (que pode ser de natureza discreta ou contínua), ou então numa escala numérica intervalar (escala cuja origem é arbitrária) (Hair Jr. et al., 2005).

Segundo Hair Jr. et al. (2005), cada uma das características constitui uma variável aleatória (da natureza dos dados que contém). As análises de dados podem referir-se a uma única variável – estatística univariada – ou a diversas variáveis, incluindo a análise de relações entre essas variáveis – estatística multivariada.

A característica dos dados de uma amostra univariada refere-se a um atributo ou característica dos elementos. Os dados qualitativos (dados expressos em escala nominal ou ordinal) são as formas mais comuns de descrever amostras univariadas e envolvem, como recurso, as tabelas de frequências, diagramas de barras ou diagramas de setores ou circulares. Em qualquer dos casos, o objetivo é o de representar a forma como os dados se distribuem por um conjunto de diferentes categorias (Marconi & Lakatos, 1996).

Já a análise de amostras de dados quantitativos, de maneira geral, pode incluir o resumo dos dados em tabelas de frequências, representações gráficas

(sendo as mais usuais os histogramas, polígonos de frequências e diagramas em geral), e a estimativa de parâmetros ou indicadores estatísticos (também designados pela expressão “estatísticas”) (Marconi & Lakatos, 1996).

Enfim, segundo Malhotra (2001), o procedimento estatístico univariado abrange a análise básica dos dados, consistindo em estatísticas descritivas associadas a dados métricos, incluindo distribuição de frequência, medidas de posição (média, mediana, moda), medidas de dispersão (amplitude intervalar, desvio padrão, variância e coeficiente de variação), e as medidas de forma (assimetria e curtose).

2.4.7.3 Estatística multivariada

A estatística multivariada pode ser definida como um conjunto de métodos estatísticos utilizados em situações nas quais diversas variáveis são medidas simultaneamente, em cada elemento amostral. Em geral, “[...] as variáveis são correlacionadas entre si e quanto maior o número de variáveis, mais complexa torna-se a análise por métodos comuns de estatística univariada” (Mingoti, 2005, p. 21).

“É somente por meio de técnicas multivariadas que essas múltiplas relações podem ser adequadamente examinadas para se obter uma compreensão mais completa e realista na tomada de decisões” (Hair Jr. et al., 2005, p.25).

Para Stevenson (1971), a análise multivariada é uma ferramenta estatística que processa as informações de modo a simplificar a estrutura dos dados e a sintetizar as informações quando o número de variáveis envolvidas é muito grande, facilitando o entendimento do relacionamento existente entre as variáveis do processo.

O entendimento de fenômenos físicos ou sociais é realizado por meio da coleta e da análise de uma enorme quantidade de dados baseados em uma hipótese. Como o conjunto de dados e variáveis é muito grande, utilizam-se

métodos estatísticos para se obter informações úteis dessa massa de dados. Esses são chamados de métodos de análise multivariada (Stevenson, 1971).

Segundo Hair Jr et al. (2005, p. 25), não é fácil definir análise multivariada. De modo geral, ela refere-se “[...] a todos os métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto sob investigação”. Qualquer análise simultânea de mais de duas variáveis, de certo modo pode ser considerada uma análise multivariada.

Dessa forma, muitas técnicas multivariadas são extensões da análise univariada (análise de distribuições de uma única variável) e da análise bivariada (classificação cruzada, correlação, análise de variância e regressão simples usada para analisar duas variáveis). Por exemplo, regressão simples (com uma variável preditora) é estendida no caso multivariado para incluir várias variáveis preditoras. Do mesmo modo, a variável dependente isolada encontrada na análise de variância é estendida de forma a incluir múltiplas variáveis dependentes em análise multivariada de variância. Em muitos casos, técnicas multivariadas são um meio de executar, em uma única análise, aquilo que antes exigia múltiplas análises usando técnicas univariadas. Outras técnicas multivariadas, contudo, são unicamente projetadas para lidar com questões multivariadas, como análise fatorial, que identifica a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis, ou análise discriminante, que discrimina grupos com base em um conjunto de variáveis (Hair Jr. et al., 2005).

Segundo Hair Jr et al. (2005), a razão para a dificuldade de definir análise multivariada é que o termo *multivariada* não é usado de maneira consistente na literatura. Alguns pesquisadores o utilizam simplesmente para designar o exame de relações entre mais de duas variáveis. Outros, somente em problemas nos quais todas as variáveis múltiplas são consideradas como tendo uma distribuição normal multivariada.

“Para ser considerada verdadeiramente como multivariada, contudo,

todas as variáveis devem ser aleatórias e inter-relacionadas de maneira que seus diferentes efeitos não podem ser significativamente interpretados de forma separada” (Hair Jr. et al., 2005, p.25).

Já alguns autores, de acordo com Hair Jr. et al. (2005), estabelecem que o propósito da análise multivariada é medir, explicar e prever o grau de relacionamento entre variáveis estatísticas (combinações ponderadas de variáveis). Assim, o caráter multivariado consiste nas múltiplas variáveis estatísticas (combinações múltiplas de variáveis) e não apenas no número de variáveis ou observações. Sendo assim, em uma não definição rígida, a análise multivariada inclui tanto as técnicas de múltiplas variáveis quanto as técnicas verdadeiramente multivariadas.

Segundo Mingoti (2005, p. 21), a estatística multivariada se divide em dois grupos: “[...] um primeiro, consistindo em técnicas exploratórias de sintetização (ou simplificação) da estrutura de variabilidade dos dados, e um segundo, consistindo em técnicas de inferência estatística”. Fazem parte do primeiro grupo métodos como a análise de componentes principais, análise fatorial, análise de correlações canônicas, análise de agrupamentos, análise discriminante e análise de correspondência. Esses métodos têm um apelo prático muito interessante pois, na sua maioria, independem do conhecimento da forma matemática da distribuição de probabilidades geradora dos dados amostrais. No segundo grupo, encontram-se os métodos de estimação de parâmetros, os testes de hipóteses e a análise de variância, de covariância e de regressão multivariadas.

Em geral, os métodos de estatística multivariada são utilizados com o propósito de simplificar ou facilitar a interpretação do fenômeno que está sendo estudado por meio da construção de índices ou variáveis alternativas que sintetizem a informação original dos dados; construir grupos de elementos amostrais que apresentem similaridade entre si, possibilitando a segmentação do

conjunto de dados original; investigar as relações de dependência entre as variáveis respostas associadas ao fenômeno e outros fatores (variáveis explicativas), muitas vezes, com o objetivo de predição, comparar populações ou validar suposições por meio de testes de hipóteses (Mingoti, 2005, p. 22).

As técnicas de análise multivariada podem ser classificadas em dois grupos, de acordo com o tipo de relacionamento que está sendo examinado entre as variáveis. As técnicas que analisam a dependência (variável dependente a ser predita ou explicada por outras variáveis conhecidas como variáveis independentes) entre as variáveis são: modelagem da correlação estrutural, análise da correlação canônica, análise multivariada de variância, correlação canônica com variáveis *dammy*, regressão múltipla e ou análise conjunta e análise discriminante múltipla (Hair Jr. et al., 2005).

Com relação às técnicas que analisam a interdependência (as variáveis não podem ser classificadas como dependentes ou independentes) têm-se as seguintes: análise fatorial, análise de conglomerados, escala multidimensional e análise de correspondência (Hair Jr. et al., 2005).

2.4.7.4 Triangulação na análise dos dados

Apesar de a técnica da triangulação ser classificada, por Trivinõs (1987) e Yin (2001), como uma técnica de coleta de dados, o próprio Trivinõs (1987, p.139) afirma que a coleta e a análise de dados constituem apenas uma etapa no processo de pesquisa, sendo duas fases que se retroalimentam constantemente. Sendo assim, só didaticamente se pode falar em forma separada, “[...] deste tríptico enfoque no estudo de um fenômeno social”.

“Isto que dizer que qualquer idéia do sujeito, documento etc. é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso seja possível, na perspectiva da técnica de triangulação” (Trivinõs, 1987, p.139).

Yin (2001) recomenda o uso de múltiplas fontes de evidências para tornar as conclusões do estudo de caso mais acuradas do que se utilizada apenas uma fonte única de informação. Para corroboração do fato investigado sugere-se o desenvolvimento da convergência de linhas de investigação, isto é, convergência num resultado por meio de triangulação de fontes de evidências.

Segundo Creswell (2003), a técnica de triangulação pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as escolhas metodológicas realizadas para a elaboração desta pesquisa.

Quanto ao tipo, a se caracteriza como exploratória-descritiva. Quanto à natureza, é qualitativa-quantitativa. Quanto à escolha do objeto de estudo, caracteriza-se como uma amostragem não-probabilística por conveniência. Quanto à técnica de coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e, quanto à técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo com abordagem quantitativa.

3.1 Escolhas metodológicas

Quanto ao tipo de pesquisa, ela caracteriza-se como exploratória-descritiva. A pesquisa exploratória busca descobrir idéias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Elas possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e a realizar novas pesquisas mais estruturadas (Selltiz et al.,1965). Já a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever determinada realidade, buscando identificar fatos sociais, perfil de indivíduos e grupos, atitudes e opiniões. Esse tipo de pesquisa “delineia o que é - aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente” (Marconi & Lakatos, 1996, p. 19).

A classificação como pesquisa exploratória refere-se ao intuito de descobrir quais são os principais enfoques dos estudos sobre BSC nas pesquisas brasileiras e quais as principais metodologias adotadas, o que proporcionou o levantamento de novas questões para a área de administração, além do melhor entendimento sobre a ferramenta. Já a classificação como descritiva refere-se à

descrição das características desses estudos e à utilização de categorias para classificá-los.

Quanto à natureza da pesquisa, ela enquadra-se como pesquisa qualitativa com o suporte da pesquisa quantitativa. De acordo com Bogdan & Biklen (2003), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela obtenção de dados descritivos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Já a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. A pesquisa quantitativa preocupa-se em medir (quantidade, frequência e intensidade), assim como em analisar as relações causais entre as variáveis (Richardson, 1999).

A classificação da pesquisa como qualitativa deve-se ao fato de os dados coletados serem predominantemente descritivos e baseados na percepção dos autores dos estudos sobre BSC e a análise dos dados também seguiu um processo indutivo, característico de pesquisas dessa natureza. Já a classificação da pesquisa como quantitativa refere-se à quantificação dos tipos de metodologias e dos enfoques adotados nas pesquisas analisadas. A avaliação quantitativa empregada ocorreu, simplesmente, por meio de contagens e avaliações de frequências e serviram como suporte fundamental para definir as categorias de análise das dissertações e teses sobre BSC.

A respeito da escolha do objeto de estudo, a pesquisa caracteriza-se como uma amostragem não-probabilística da população. Nesse tipo de amostragem existe uma dependência, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo para a seleção dos elementos da população para compor a amostra (Mattar, 2001). Dentre os diversos tipos de amostragens não-probabilísticas, nesta pesquisa foi utilizada a amostragem por conveniência (ou acidental), a qual, segundo Malhotra (2001), procura obter

uma amostra de elementos convenientes, ou seja, os elementos são escolhidos por estarem no lugar certo no momento certo. É um tipo de técnica que oferece vantagem de custo e de tempo.

A classificação da pesquisa como amostragem não-probabilística por conveniência refere-se ao fato de as dissertações e teses nela incluídas serem selecionadas por estarem disponíveis para *downloads* nos bancos de teses e dissertações das universidades; assim como na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e das páginas dos programas de pós-graduação. As não disponíveis para *downloads* não foram incluídas na amostra e, conseqüentemente, na análise. Mais adiante, o processo de seleção da amostra será mais bem detalhado (IBICT, 2007).

Quanto à técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos & Marconi (2001, p. 183), ela “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc.”.

Assim, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para a seleção das dissertações e teses que abordavam o tema BSC no BDTD, nas páginas e nas bibliotecas digitais de todos os programas de pós-graduação da área de administração.

Quanto à técnica de análise de dados, na pesquisa, utilizou-se, principalmente, a análise de conteúdo com abordagem quantitativa. A análise de conteúdo pode ser definida como:

“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo de mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (Bardin, 1977, p. 42).

Quanto à operacionalização do método, Laville & Dionne (1999) observam que uma das tarefas do pesquisador deve ser efetuar um recorte dos conteúdos em elementos, que deverão ser, em seguida, agrupados em torno de categorias. Assim, de acordo com Bardin (1977), dentre as várias técnicas possíveis de análise de conteúdo, está a análise temática, que consiste em classificar unidades de um documento segundo categorias pré-definidas. Desse modo, a análise temática é um procedimento taxonômico que obedece ao princípio da objetividade e se apóia em métodos quantitativos, tais como a contagem de ocorrências e a percentagem.

O uso da técnica de análise de conteúdo, mais especificamente a análise temática, permitiu classificar as metodologias utilizadas nas dissertações e teses e o levantamento das principais perspectivas de estudo sobre BSC. Mais adiante, o processo de seleção da amostra será mais bem detalhado.

De forma complementar, foi utilizada a estatística descritiva como técnica de análise de dados. Segundo Lakatos & Marconi (1996), o objetivo da estatística descritiva é o de representar de uma forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa concretiza-se na elaboração de tabelas e de gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam, convenientemente, a informação contida nos dados.

Sendo assim, utilizou-se a estatística descritiva na sumarização das categorias e enfoques metodológicos da produção acadêmica brasileira sobre BSC, por meio da distribuição de frequências, tabelas e gráficos.

3.2 Universo da pesquisa e seleção da amostra

O universo da pesquisa é composto das dissertações e teses sobre o tema *balanced scorecard* dos programas de pós-graduação da área de Administração, com base na classificação da Coordenação de Pessoal de Nível Superior - Capes

(2007), a qual inclui, dentro da mesma área, os programas de pós-graduação em ciências contábeis e turismo. Na época da realização da busca, havia 101 programas reconhecidos pela Capes (2007), de acordo com dados atualizados pela instituição, em 05/09/2007. No entanto, alguns desses programas haviam sido implantados recentemente e não tinham dissertações ou teses defendidas.

Na seleção da amostra, a intenção inicial era utilizar somente as dissertações e teses publicadas na BDTD do Instituto Brasileiro de Incentivo a Ciência e Tecnologia (IBICT). Entretanto, não foi possível obter uma busca completa, uma vez que o BDTD estava incompleto porque, antes da Portaria N° 13, de 15 de fevereiro de 2006, não era obrigatória a inclusão das dissertações e teses, fato que fez com que muitos programas de pós-graduação não disponibilizassem as dissertações e teses antes de março de 2006, data de entrada em vigor da referida Portaria (CAPES, 2006).

Sendo assim, foi realizada, primeiramente, uma busca no BDTD sobre dissertações e teses sobre o tema BSC. Foram feitos *downloads* de todas as que estavam disponíveis. Nessa busca, foram utilizados os seguintes termos: ‘*balanced scorecard*’; ‘BSC’ e ‘Kaplan Norton’. Estes termos de busca serviram de padrão para todas as demais buscas realizadas.

O passo seguinte foi realizado com base na lista de programas de pós-graduação da área de administração reconhecidos pela Capes (2007) até 05/09/2007. De posse da lista, iniciou-se uma busca, que pode ser dividida em três frentes:

- busca na biblioteca digital de dissertações e teses da instituição de ensino superior (IES) responsável pelo programa de pós-graduação. Somente algumas IES possuíam esse banco de dados e muitos deles continham apenas as dissertações e teses defendidas mais recentemente, principalmente depois da obrigatoriedade da disponibilização em meio digital, a partir de março de 2006. As IES

que possuíam tal banco possibilitaram uma busca completa, ou seja, a biblioteca digital disponibiliza uma busca que abrange o título, o resumo e as palavras-chaves das dissertações e teses;

- busca na página do programa de pós-graduação da IES. Alguns programas disponibilizavam as dissertações e teses em sua própria página. Essa busca possibilitou encontrar algumas dissertações e teses sobre BSC nas IES que não possuíam biblioteca digital e algumas que não estavam presentes na biblioteca digital das IES que a possuíam. Esta busca não pode ser considerada completa porque, quase todos os programas que disponibilizavam as dissertações e teses na página, não possuíam sistema de busca. Assim, em alguns, a busca abrangeu o título e as palavras-chave e outros somente o título. Foi utilizado, principalmente, nessa busca, o 'localizar' do Internet Explorer® do Microsoft Office Enterprise 2007®;
- busca no sistema geral de biblioteca das IES, o qual abriga todos os tipos de acervo disponíveis na biblioteca sobre determinado assunto. Alguns programas disponibilizavam suas dissertações e teses no Sistema Integrado de Bibliotecas, como, por exemplo, o sistema Pergamum®²¹. Outras tinham seu próprio sistema de gestão de biblioteca. Dessa forma, na maioria dos sistemas de gestão de bibliotecas, foi possível usar filtros como pesquisar somente em dissertações e teses. E as IES que possuíam este tipo de sistema possibilitaram uma busca completa, ou seja, uma busca que abrange o título, o resumo e as palavras-chave das dissertações e teses.

²¹ O PERGAMUM - Sistema Integrado de Bibliotecas - é um sistema informatizado de gerenciamento de bibliotecas, desenvolvido em 1997 pela Divisão de Processamento de Dados da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2008).

Algumas das dissertações e teses foram encontradas em mais de um tipo de busca. Sendo assim, foi utilizada somente uma das cópias para compor a amostra e evitar redundância. Cabe destacar também que, devido à limitação de algumas das formas de busca, principalmente a que foi realizada com o ‘localizar’ do Internet Explorer®, possivelmente, alguma dissertação ou tese deixou de ser considerada. Porém, acredita-se que esse número seja bastante reduzido devido aos vários mecanismos de busca utilizados.

Além disso, a utilização desses quatro tipos de busca possibilitou encontrar dissertações e teses que estavam disponíveis da seguinte forma: apenas o título, o título e o resumo e o texto completo disponível para *download*. Todas foram catalogadas. As disponíveis para *download*, que são objeto deste estudo, estão no Anexo A e as que continham somente o título ou o título e o resumo estão no Anexo B.

Dessa forma, foram encontrados 102 trabalhos e, desses, 49 estavam disponíveis para *download*, formando, assim, a amostra analisada nesta pesquisa. Mais especificamente, as 49 pesquisas são compostas de 46 dissertações de mestrado e três teses de doutorado.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

Partindo-se do princípio de que o problema de pesquisa incluía a questão da identificação das metodologias adotadas nos estudos sobre BSC, entendeu-se ser conveniente desenvolver um estudo sobre metodologias de pesquisa que propiciasse a fundamentação teórica da análise de conteúdo das dissertações e teses.

Nesse sentido, na pesquisa bibliográfica sobre metodologia, vários autores foram mencionados para compor uma classificação das metodologias utilizadas nos estudos. No entanto, foi possível constatar que não existe um padrão e, por essa razão, foram criadas algumas categorias que podem ser

consideradas como as mais relevantes, de acordo com a maioria da bibliografia consultada.

Assim, foi proposta uma classificação dos elementos que norteiam um trabalho científico, ou seja, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Estes elementos podem estar todos reunidos na introdução ou em partes da mesma. No Quadro 2 está demonstrado como foi feita essa classificação.

QUADRO 2 Elementos que direcionam uma pesquisa.

Problema de pesquisa	Objetivos	Justificativa
Explícito	Explícito	Explícita
Não explícito	Não explícito	Não explícita

Fonte: Elaborado pelo autor.

A identificação do problema de pesquisa se baseou em verificar se o autor colocou explicitamente a questão, ou seja, a utilização dos seguintes termos: ‘o problema dessa pesquisa é...’; ‘a questão é a seguinte...’; ‘têm-se os seguintes questionamentos...’; ‘pergunta-se...’ etc.

A identificação dos objetivos foi realizada com base no fato de o autor colocar explicitamente, na introdução ou num subtópico, a descrição de quais eram os objetivos gerais e específicos da pesquisa. Assim, foi observada a apresentação no texto dos seguintes termos: ‘objetivo geral’, ‘objetivo específico’, ‘objetivos da pesquisa’, ‘pretensão da pesquisa’, ‘o propósito é...’, etc.

A identificação da justificativa do estudo ocorreu com base na avaliação da presença na introdução ou num subtópico dos motivos que justificam ou que demonstram a contribuição e a relevância da pesquisa. Foram consideradas como apresentando justificativa explícita as dissertações e teses que

apresentavam algum dos seguintes termos: ‘justificativa’, ‘relevância’, ‘contribuição’, ‘pertinência’, ‘importância’, etc.

Com relação às escolhas metodológicas, foram utilizadas as seguintes categorias: classificação quanto ao tipo de pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, classificação quanto à escolha do objeto de estudo, classificação quanto à técnica de coleta de dados e classificação quanto à técnica de análise de dados. No Quadro 3 apresenta-se, de forma estrutural, como foi classificada a metodologia científica para fins deste estudo.

QUADRO 3 Classificação da metodologia científica

Classificação quanto ao tipo de pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de análise de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
Descritiva Exploratória Explicativa Exploratório-descritiva	Qualitativa Quantitativa Qualitativa-quantitativa	Estudo de caso único Estudo de casos múltiplos Amostragens não-probabilísticas Amostragens probabilísticas Estudo censitário	Entrevista Questionário Observação Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Pesquisa Triangulação	Análise de conteúdo Estatística descritiva Estatística multivariada Triangulação na análise

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à análise dos temas abordados nas pesquisas, foram construídas categorias baseadas nos próprios problemas de pesquisa das dissertações e teses. Estas categorias foram se aperfeiçoando à medida em que o levantamento foi evoluindo. Dessa forma, à medida que se realizava a análise

das pesquisas, o esquema de avaliação também foi se aperfeiçoando, muitas vezes havendo a necessidade de voltar a examinar dissertações e teses.

A possibilidade de reexaminar as pesquisas constitui uma vantagem da pesquisa baseada em análise de conteúdo, uma vez que as dissertações e as teses em meio digital podem ser consultadas tantas vezes quantas forem necessárias para a complementação das informações.

No próximo capítulo serão apresentadas as análises dos resultados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da análise das 49 pesquisas publicadas nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo do Brasil, no período de 1999 a 2006, sobre o tema *balanced scorecard*. Inicialmente, é apresentada a relevância do tema em âmbito internacional e nacional, por meio da análise da produção acadêmica. Na segunda sessão, é caracterizado o conjunto dos trabalhos analisados, seguindo-se a análise propriamente dita das dissertações e teses em dois tópicos distintos: análise das metodologias de pesquisa e análise dos enfoques dos estudos sobre o tema BSC.

4.1 Levantamento da produção acadêmica sobre *balanced scorecard* (BSC)

Neste tópico apresenta-se um levantamento da produção acadêmica internacional e nacional sobre o BSC.

4.1.1 Produção acadêmica internacional sobre o BSC

A partir de uma consulta à base de artigos Web of knowledge²², voltada para a indexação de trabalhos de caráter acadêmico ou jornalístico, em fins de março de 2008, foram localizadas 338 citações²³ a partir da palavra-chave “*balanced scorecard*”, com a evolução ao longo do tempo conforme apresentado no gráfico da Figura 10.

A série teve início com o primeiro artigo dos criadores do BSC: Kaplan & Norton (1992) publicado pela Harvard Business Review. Logo depois veio o segundo, Kaplan & Norton (1993) e, a partir de 1994, outros autores passaram a publicar sobre tema. Em 2007, último ano da série, o número de publicações

²² Acesso realizado a partir do Portal CAPES.

²³ Excluídos livros editados sobre o assunto.

internacionais catalogadas por essa base de dados sobre o BSC atingiu a marca de 50 artigos. Sendo assim, observa-se no gráfico da Figura 10 que o crescimento do interesse pelo tema é contínuo e que a tendência é aumentar o número de publicações.

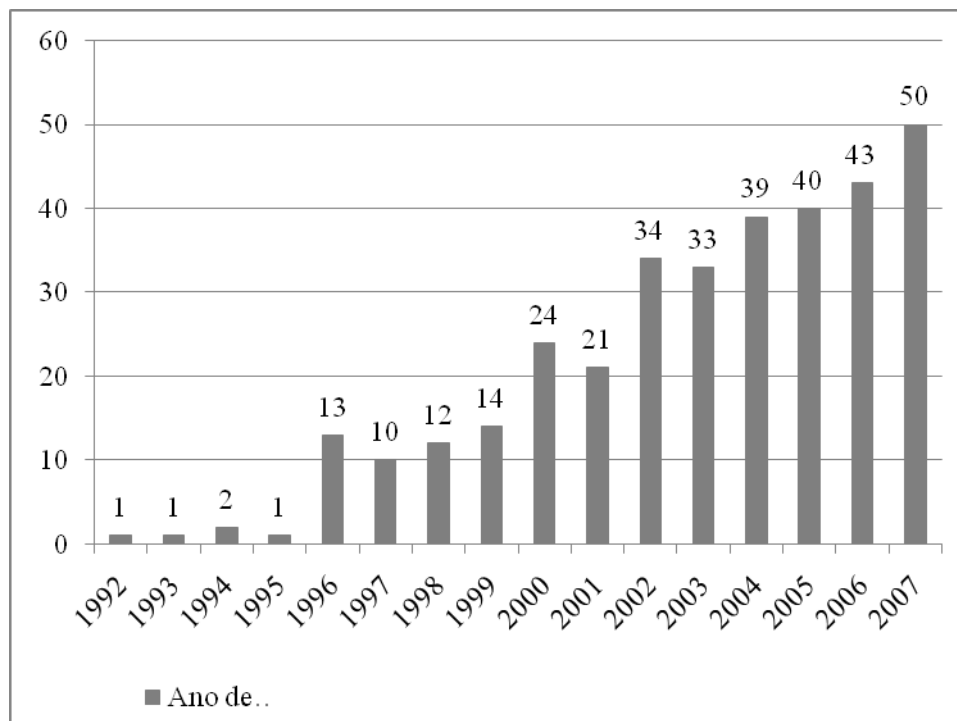


FIGURA 10 Número de publicações sobre o BSC por ano.

Fonte: ISI Web of Knowledge, março de 2008.

Com base no gráfico da Figura 11, percebe-se que os países de origem dos autores sobre BSC são bem diversificados. A origem da maioria dos autores é americana, cerca de 34,3%, do total dos artigos publicados. Tal fato é facilmente explicado pelo BSC ter sido criado por professores americanos da Universidade de Harvard e pela tradição daquele país em pesquisa na área de administração.

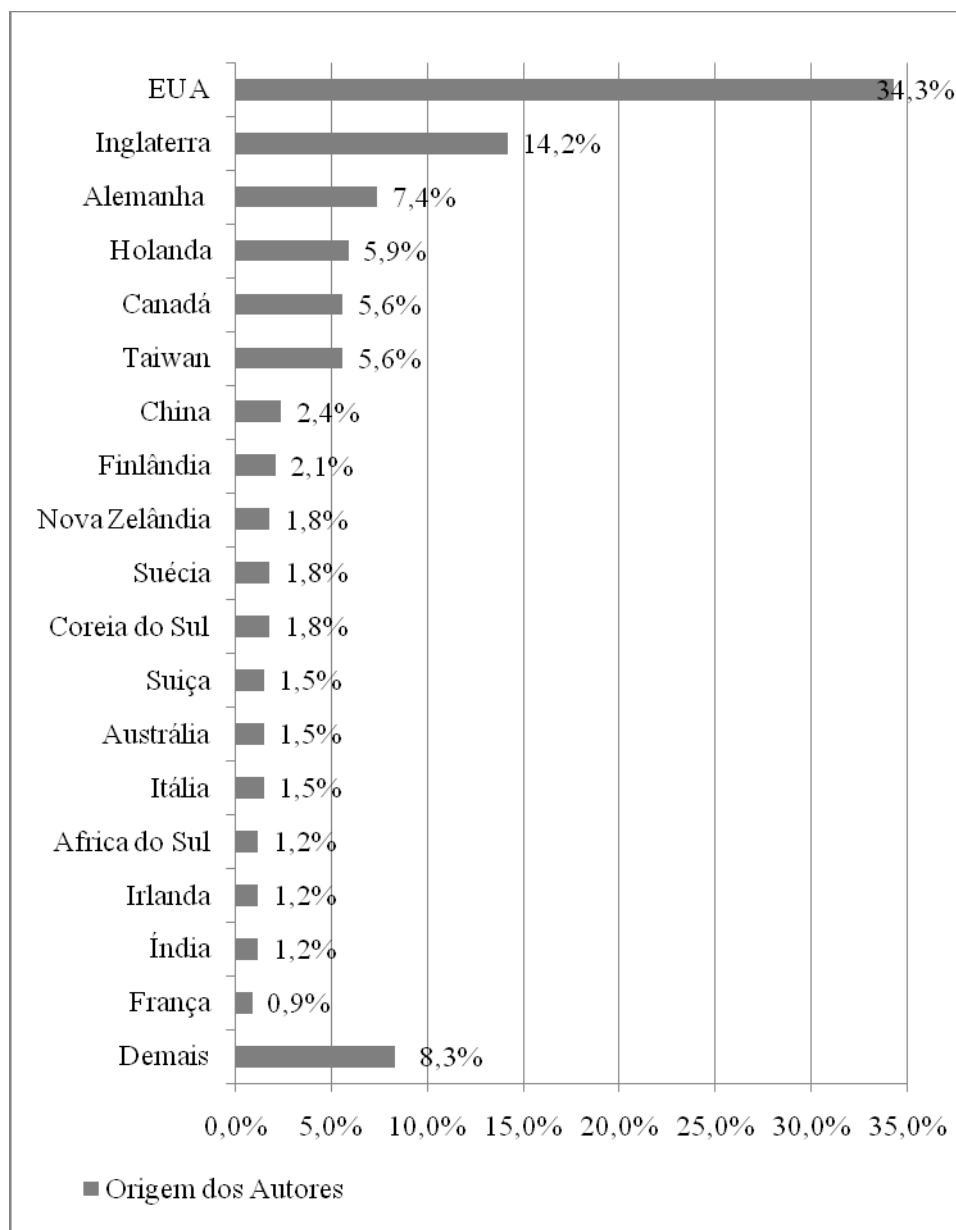


FIGURA 11 Países de origem dos autores de estudos sobre o BSC.
 Fonte: Fonte: ISI Web of Knowledge, março de 2008.

O segundo país no qual mais se produziram artigos sobre o BSC foi a Inglaterra com 14,2% do total. A Alemanha aparece em terceiro, com 7,4%, em

seguida, a Holanda, com 5,9%; o Canadá, com 5,6% e Taiwan, com também 5,6% do total. O Brasil está entre os demais, com dois artigos publicados em periódicos internacionais.

No gráfico da Figura 12 é apresentado o país de origem do periódico que publicou artigo sobre o BSC.

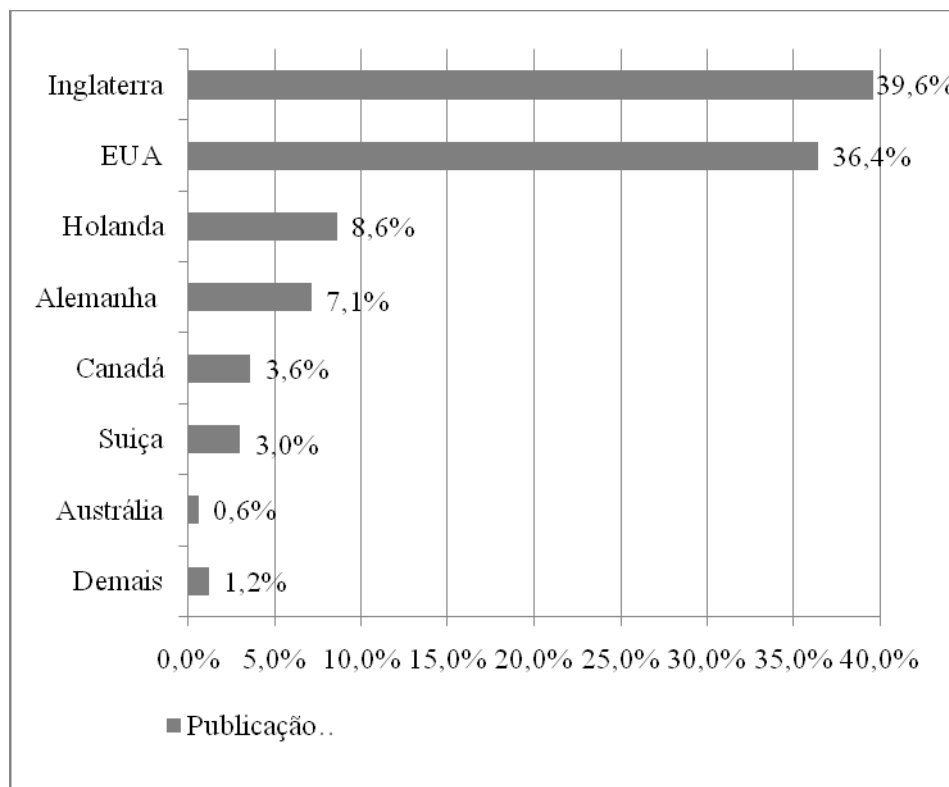


FIGURA 12 Publicação internacional de artigos sobre BSC

Fonte: ISI Web of Knowledge, março de 2008.

Analisando-se o país de origem do periódico que publicou sobre o BSC, observa-se que a Inglaterra lidera, com 39,6% dos artigos publicados. Em seguida, os EUA, com 36,4% e, em terceiro, a Holanda, com 8,6% dos artigos. Em quarto, a Alemanha com 7,4% dos artigos publicados internacionalmente.

Neste sentido, é possível concluir que existe uma concentração da publicação internacional sobre BSC em periódicos de poucos países, sendo Inglaterra e EUA responsáveis por 76% das publicações. Assim, considerando as publicações americanas, inglesas e de outros países nos mesmo idioma, observa-se que a língua inglesa predomina nas publicações sobre BSC, com aproximadamente 92% do total.

Os periódicos internacionais que mais publicam sobre o BSC são mostrados na Tabela 1.

TABELA 1 Periódicos internacionais que mais publicam sobre BSC

Fonte do periódico	Quant.	% de 338
Harvard Business Review	21	6,21
International Journal of Operations & Production Management	12	3,55
Long Range Planning	10	2,96
Journal of Healthcare Management	8	2,37
Production Planning & Control	8	2,37
Accounting Organizations and Society	7	2,07
Total Quality Management & Business Excellence	7	2,07
Accounting Review	6	1,78
Industrial Management & Data Systems	6	1,78
Journal of Information Science	6	1,78
Journal of the Operational Research Society	6	1,78
International Journal of Technology Management	5	1,48
Journal of Business Ethics	5	1,48
Total Quality Management	5	1,48
Total parcial	112	33,14

Fonte: ISI Web of Knowledge, março de 2008.

Observa-se que a Harvard Business Review é o periódico que mais publicou sobre o BSC até o momento, com um total de 21 artigos, o que representa 6,21%, dos 338 citados na base de dados. Esse resultado pode ser explicado facilmente pelo fato de os professores criadores do BSC pertencerem a Harvard Business School, responsável pelo periódico. O segundo periódico que mais publicou sobre BSC foi o International Journal of Operations & Production Management²⁴, com 12 artigos, o que representa 3,55% do total. Em terceiro, aparece o periódico Long Range Planning²⁵, com 10 artigos, sendo responsável por 2,96% do total. Somados, os 14 periódicos que mais publicaram sobre BSC foram responsáveis por 33,14 % dos artigos publicados

No entanto, também é nítido o crescimento da produção de artigos sobre o tema BSC, tanto de autores quanto de editores fora dos EUA, a partir do ano 2000, caracterizando, de certa forma, a internacionalização da metodologia de gestão como área de interesse tanto para acadêmicos quanto para gestores.

A relevância do BSC é confirmada também pela empresa de consultoria americana Bain & Company, por meio de uma pesquisa realizada em 2007, por Rigby & Bilodeau (2007), com base nos dados de 2006. A pesquisa identificou que 66% das 1.221 empresas pesquisadas²⁶ já vinham utilizando o BSC com grau de satisfação equivalente a 3,60, numa escala variando de 1 a 5, conforme pode ser observado na Figura 13.

A investigação sobre “ferramentas de gestão” vem sendo conduzida pela Bain & Co. desde 1993, voltando-se para a identificação do uso e da satisfação das empresas com 25 das práticas mais populares utilizadas nas organizações. O BSC entrou para o ranking a partir de 1996, com 39% das empresas pesquisadas

²⁴ Publicação da Escola de Administração da Universidade de Bradford, Reino Unido.

²⁵ Publicação da Escola de Negócios Cass da City University, Londres, Inglaterra.

²⁶ Rigby & Bilodeau (2007) não revela os critérios de amostragem, limitando-se a apresentar percentuais relativos à localização da sede das empresas e à distribuição das empresas segundo faturamento. Possivelmente, trata-se de amostra de conveniência.

e satisfação de 3,81. O número de usuárias cresceu ao longo das outras edições da pesquisas e alcançou, em 2006, o percentual de 66%, porém, o grau de satisfação caiu para o menor nível da série, atingindo 3,60.

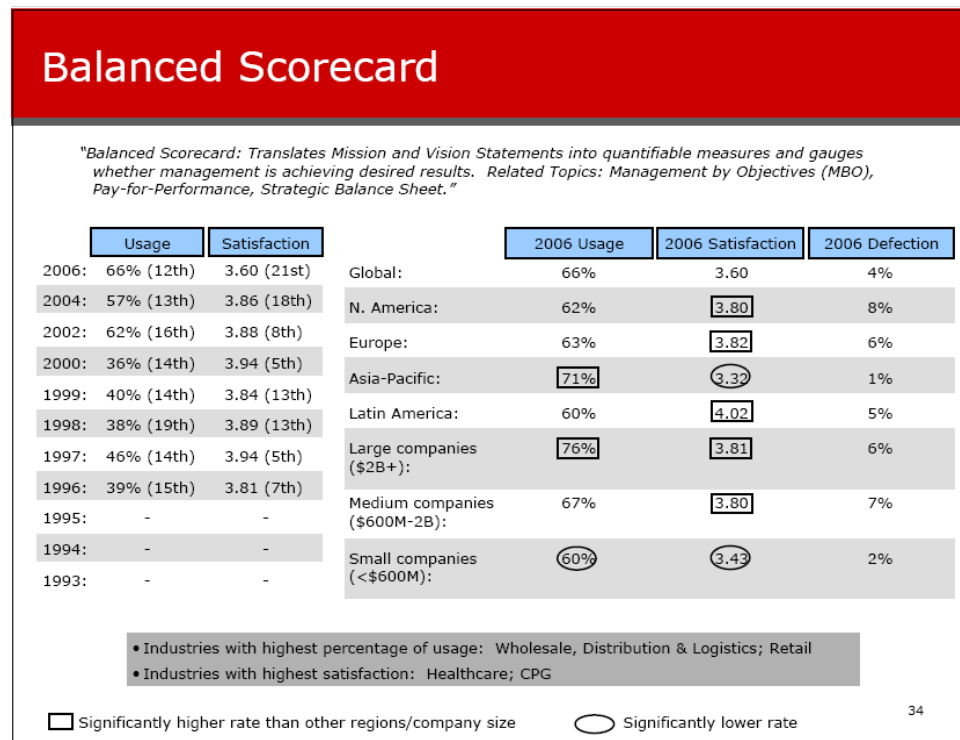


FIGURA 13 Ferramentas de gestão e tendências 2007 - balanced scorecard
Fonte: Rigby & Bilodeau (2007, p. 34)

O percentual de usuárias e o grau de satisfação com o BSC por áreas geográficas: América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico e América Latina também são mostrados na Figura 13. Essa mesma avaliação também é mostrada por porte das empresas. Neste caso especificamente, observa-se que as empresas que mais utilizam o BSC são as grandes, com 76% e as que menos utilizam são as pequenas, com 60% de adoção entre as pesquisadas. A satisfação também é maior entre as grandes e médias empresas, com 3,81 e 3,80, respectivamente. As

pequenas apresentam também o menor grau de satisfação, de 3,43, entre os três grupos. Esses resultados sugerem que existe uma relação o menor número de usuários e o grau de satisfação, tanto entre as grandes quanto entre as pequenas empresas.

Na Figura 13 observam-se também as empresas que mais utilizam o BSC pertencem aos setores atacadistas, de logística, distribuição e varejistas. Já as mais satisfeitas são do setor de saúde e indústrias de bens de consumo embalados (CPG- Consumer Packaged Goods).

4.1.2 Produção acadêmica nacional sobre BSC

Barbosa (2006) realizou um levantamento das pesquisas brasileiras sobre o BSC nos principais congressos e revistas da área de Administração. Nesse levantamento, foram encontrados mais de 150 artigos científicos que tratavam diretamente ou indiretamente do tema. Dentre esses, Barbosa (2006) encontrou 54 que tinham como temática central o BSC. Os congressos e revistas pesquisados por esse autor foram os seguintes:

- ENANPAD (Encontro Nacional da ANPAD)²⁷;
- 3Es (Congresso de Estratégia da ANPAD)²⁸;
- Congresso USP de Controladoria e Contabilidade²⁹;
- Revista de Administração de Empresas (RAE)³⁰;
- Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica);
- Revista de Administração (RAUSP);
- Revista Eletrônica de Administração (REAd);

²⁷ Levantamento nos artigos publicados, no período de 1997 a 2005 (última edição até o momento da pesquisa).

²⁸ Levantamento nos artigos publicados nas edições de 2003 e 2005 (as duas edições realizadas até o momento da pesquisa)

²⁹ Levantamento nos artigos publicados no período de 2001 a 2005 (todas as edições realizadas até o momento da pesquisa).

³⁰ Nas revistas, o levantamento foi realizado em todos os volumes.

- Revista Contabilidade e Finanças (RCF);
- Revista de Administração Contemporânea (RAC).

Pelos dados da Tabela 2 observa-se a distribuição dos artigos por evento/revista, no período de 1999 a julho de 2006.

TABELA 2 Distribuição dos artigos sobre BSC por evento/revista X ano de publicação.

Ano Evento	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Jul./ 2006	Total	%Total
ENANPAD	1	1	5	2	4	8	4		25	46,30
3Es					4		7		11	20,37
Congresso USP				1	2	1			5	9,26
Total Eventos	1	1	5	3	10	9	12		41	75,93
% Total Eventos	2,44	2,44	12,20	7,32	24,39	21,95	29,27	0,00	100,0	
Revista										
RAE	1								1	1,85
RAE-Eletrônica					3				3	5,56
RAUSP					1				1	1,85
REAd				1	1	1	2		5	9,26
RCF						1		1	2	3,70
RAC					1				1	1,85
Total Revistas	1			1	6	2	2	1	13	24,07
% Total Revistas	7,69	0,00	0,00	7,69	46,15	15,38	15,38	7,69	100,0	
Total	2	1	5	4	16	11	14	1	54	
% Total	3,7	1,85	9,26	7,41	29,63	20,37	25,93	1,85	100	

Fonte: Barbosa (2006, p. 126).

Os primeiros artigos publicados sobre o BSC foram encontrados no ENANPAD e na ERA, em 1999. Ao que tudo indica, foram os primeiros artigos sobre o tema no Brasil.

O crescimento das publicações sobre BSC ao longo do tempo tanto nos congressos quanto nas revistas é mostrado na Tabela 2. Entre os congressos o ENANPAD é o que se destaca com 25 artigos, o que corresponde a 46,30% de todas as publicações. Entre as revistas, a que mais publicou sobre o BSC foi a REAd, com 5 artigos, o que corresponde a 9,26% do total de todas as publicações. No geral, observa-se que o tema vem conquistando mais espaço na academia.

Tal fato também pode ser comprovado pelo número de dissertações e teses nos programas de pós-graduação da área de administração – amostra utilizada nessa dissertação – e de engenharia da produção, conforme mostrado na Tabela 3. Somando as áreas de administração e engenharia da produção, foram produzidas 243 dissertações e teses sobre o BSC no período de 1999 a 2006, o que demonstra a relevância do tema dentro dessas duas áreas.

Observa-se, também na Tabela 3, que a área de engenharia da produção supera a área de administração em número de dissertações e teses sobre BSC. No período de 1999 a 2006, a área de engenharia de produção realizou 141 dissertações e teses contra 102 da área de administração. Dentre os programas de engenharia da produção que mais pesquisaram sobre o tema aparece, em primeiro lugar, o programa da UFSC, com 76 dissertações e teses, responsável por 53,9% das pesquisas sobre BSC da área. Em segundo lugar aparece o programa da UFF com 15 dissertações e teses, o que representa 10,6% das pesquisas da área. E terceiro, o programa de pós-graduação da UFRGS, com 14 pesquisas, o que equivale a 9,9% das pesquisas.

TABELA 3 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC na área de administração e engenharia da produção.

IES	Área				Total	% Total
	Adm.		Eng.			
	T. e D.		T. e D.			
FAM	1	1,0		0,0	1	0,4
FEAD	2	2,0		0,0	2	0,8
FGV/RJ	2	2,0		0,0	2	0,8
FGV/SP	4	3,9		0,0	4	1,6
FJP	1	1,0		0,0	1	0,4
FPL	3	2,9		0,0	3	1,2
FUCAPE	2	2,0		0,0	2	0,8
FURB	5	4,9		0,0	5	2,1
PUC/MG	1	1,0		0,0	1	0,4
PUC/RJ		0,0	1	0,7	1	0,4
PUC/RS	3	2,9		0,0	3	1,2
PUC/SP	6	5,9		0,0	6	2,5
UFBA	3	2,9		0,0	3	1,2
UFF		0,0	15	10,6	15	6,2
UFMG	1	1,0	1	0,7	2	0,8
UFPB/J.P.	3	2,9		0,0	3	1,2
UFPE	1	1,0	7	5,0	8	3,3
UFRGS	10	9,8	14	9,9	24	9,9
UFRJ	8	7,8	11	7,8	19	7,8
UFRN	1	1,0	2	1,4	3	1,2
UFRRJ	2	2,0		0,0	2	0,8
UFSC	4	3,9	76	53,9	80	32,9
UFSCAR		0,0	5	3,5	5	2,1
UFSM		0,0	1	0,7	1	0,4
UNB	6	5,9		0,0	6	2,5
UNESA	2	2,0		0,0	2	0,8
UNICENP	1	1,0		0,0	1	0,4
UNIFACS	1	1,0		0,0	1	0,4

“... continua...”

TABELA 3. "... continua..."

UniFECAP	8	7,8		0,0	8	3,3
UNIFEI		0,0	2	1,4	2	0,8
UNIFOR	3	2,9		0,0	3	1,2
UNINOVE	1	1,0		0,0	1	0,4
UNIP		0,0	4	2,8	4	1,6
UNISAL	1	1,0		0,0	1	0,4
UNISINOS	8	7,8		0,0	8	3,3
UPM	1	1,0		0,0	1	0,4
USP	7	6,9	2	1,4	9	3,7
Total	102	100,0	141	100,0	243	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

* Adm.: (Administração, Ciências Contábeis e Turismo)

* Eng.: (Engenharia da Produção)

* T. e D.: (Teses e Dissertações)

Na área de administração, o programa que mais pesquisa sobre BSC é o da UFRGS, com 10 pesquisas, representando 9,8% do total da área. Em segundo lugar aparecem os programas da UFRJ, da UniFECAP e da UNISINOS, com 8 pesquisas cada, representando 7,8% do total cada um deles. As pesquisas sobre BSC na área de administração são mais pulverizadas do que na área de engenharia da produção.

Nesse sentido, as pesquisas sobre BSC na área de administração são realizadas em 31 universidades diferentes, enquanto que, na área de engenharia da produção, são realizadas em 13 universidades. Dessa forma, supõe-se que a pulverização das pesquisas possa ser explicada devido ao número de programas de pós-graduação em administração ser bem maior que o número de programas na área de engenharia de produção, 101 e 34, respectivamente.

Com relação ao número de pesquisas por universidades, observa-se, pelos dados da Tabela 3, que existe concentração das pesquisas. Isoladamente, a UFSC foi responsável por 32,9% de todas as pesquisas sobre BSC na área de

administração e engenharia da produção, o que corresponde a 80 dissertações e teses sobre o tema. Em segundo lugar, aparece a UFRGS, com 24 pesquisas, o que representa 9,9% do total e, em terceiro, a UFRJ, com 19 pesquisas, o que equivale a 7,8% de todas as pesquisas.

No gráfico da Figura 14, pode-se observar a evolução do número de dissertações e teses defendidas sobre BSC na área de Administração e Engenharia da Produção. As primeiras pesquisas sobre BSC surgiram, nessas duas áreas, em 1999. Na área de engenharia da produção, a UFSC foi a pioneira, com cinco defesas de dissertação abordando essa temática nesse ano. E, na área de administração, a FGV/SP, a FUB e a UNESA foram as pioneiras, com uma dissertação cada sobre essa temática nesse ano.

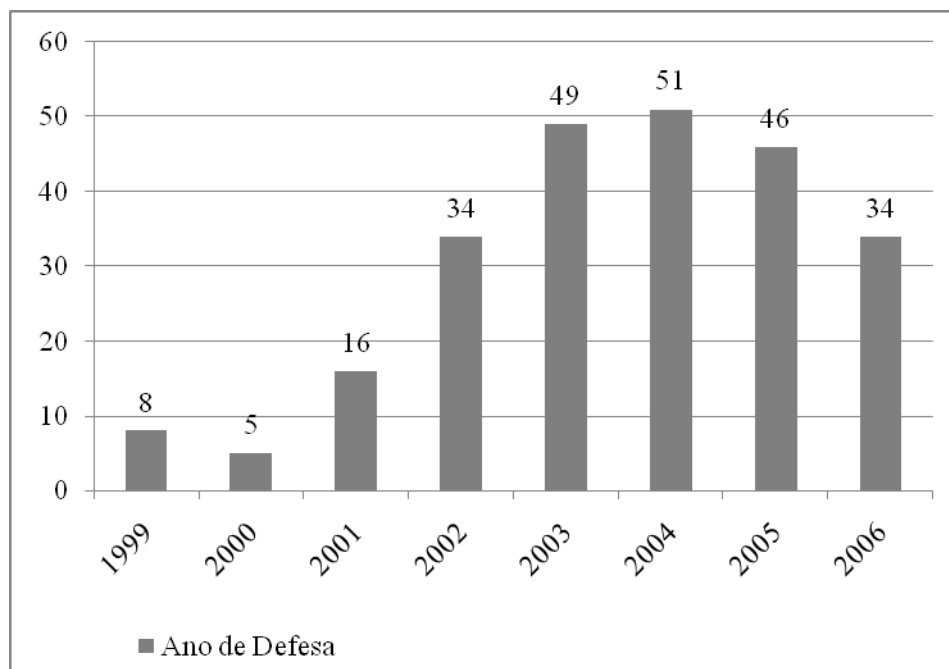


FIGURA 14 Número de dissertações e teses sobre o BSC na área de administração e engenharia da produção por ano de defesa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se também um crescimento contínuo do número de defesas sobre essa temática até o ano de 2004 e, após essa data, nos dois próximos anos, um declínio. Neste sentido, a UFSC foi a que mais contribuiu, tanto para o aumento quanto para a queda do número de defesas, já que, em 1999, ela foi responsável por 5; 4, em 2000; 10, em 2001; 14, em 2002; 24, em 2003; 10, em 2004; 11, em 2005 e 2, em 2002.

Assim, analisando-se os dados referentes à área de administração e engenharia, separadamente, é possível afirmar que o tema BSC dá indícios de estar em declínio na área de engenharia da produção, mas não na área de administração, já que, nesta, os dados indicam tendência de crescimento. Nesse sentido, os dados apresentados na Tabela 2, sobre a publicação de artigos nacionais e os dados apresentados no gráfico da Figura 10 sobre a publicação de artigos internacionais reforçam essa suposição de tendência de crescimento na área de administração. A tendência de crescimento também é indiretamente reforçada pela pesquisa da Bain & Company, apresentada na Figura 10.

A relevância do tema BSC, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial brasileiro, também pode ser comprovada pelos inúmeros livros publicados em português sobre essa temática, conforme o Quadro 4. Em uma busca realizada nas bibliotecas de várias universidades brasileiras, editoras e livrarias, foram encontrados 27 livros publicados sobre o tema. Desses, 5 livros são dos criadores do BSC e, mais especificamente, 4 são traduções dos livros originais e 1 traz a reunião de 4 artigos dos autores. Além desses, têm-se mais seis livros de autores estrangeiros traduzidos para o português. Vários autores nacionais também deram a sua contribuição para o tema, num total de 16 livros. Alguns desses livros abordam questões gerais, como a gestão estratégica com o BSC, a implementação da metodologia e outras aplicações específicas, como, por exemplo, em organizações hospitalares.

QUADRO 4 Livros publicados, em português, sobre o BSC

CRIADORES DO BALANCED SCORECARD	
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	Kaplan e Norton na prática: os quatro artigos principais dos criadores do Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.	Alinhamento - utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
AUTORES ESTRANGEIROS	
OLVE, N.; WETTER, M.	Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D.	Gestão estratégica de pessoas com ‘scorecard’: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
RAMBERSAD, H. K.	Scorecard para performance total: alinhando capital humano com estratégia e ética. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
BEATTY, R. W.; BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.	Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
RAMBERSAD, H. K.	Balanced scorecard pessoal: o caminho para felicidade individual, integridade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
NIVEN, P. R.	Balanced scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
AUTORES NACIONAIS	
CAMPOS, J. A.	Cenário balanceado (balanced scorecard): painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquarina, 1998.
KRAEMER, M. E. P.	O impacto do balanced scorecard na contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2001.

“... continua...”

QUADRO 4. “... continua...”

MIRANDA, J. G. Planejamento estratégico participativo e balanced scorecard: um guia teórico-prático e objetivo da aplicação dessas técnicas para o desenvolvimento e sucesso das empresas, dos órgãos públicos e das instituições sem fins lucrativos. 2002. João Pessoa: Autores Associados, 2002.
REZENDE, J. F. C. Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003.
CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. P. Administração estratégica: em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.
OLIVA, F. A.; BORBA, V. R.. BSC - balanced scorecard: ferramenta gerencial para organizações hospitalares. São Paulo: Iátria, 2004.
HERRERO FILHO, E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. (Org.). Gestão de estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
MURAYAMA, A. C. Medição do desempenho e gestão estratégica nas organizações: alinhamento por meio dos instrumentos de softwares e infraestrutura de TI. São Paulo: EI-Edições Inteligentes, 2005.
LUZIO, F. Fazendo a estratégia acontecer - balanced scorecard. São Paulo: Luzio, 2005.
COSTA, M. F. G. Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), salanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA). São Paulo: Atlas, 2005.
RICCI, R. Hotel: estratégias competitivas: um guia prático para a aplicação da gestão por processos e do balanced scorecard no segmento da hotelaria e do turismo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
COSTA, Ana P. P. Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.
SANTOS, N. M. B. F.; SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F. Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.
FERNANDES, B. H. R. Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.
PROCHNIK, V.; FONSECA, A. C. (Org.). Balanced scorecard no setor da Saúde. Rio de Janeiro: F. Bastos, 2006.
ARAUJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 2.ed. São Paulo : Atlas, 2006. v.2.

Fonte: Elaborado pelo autor em ordem cronológica.

4.2 Quadro geral das pesquisas sobre BSC da área de administração no Brasil

Para que o leitor tenha uma visão geral do material coletado, apresenta-se, na Tabela 4, a distribuição das pesquisas sobre BSC encontradas e aquelas que, efetivamente, estavam disponíveis para *downloads* dentro dos bancos de dissertações e teses pesquisados.

Além da distribuição das dissertações e teses sobre BSC nos programas de pós-graduação na área de Administração, na Tabela 1 apresentam-se também as instituições de ensino superior, o nome do programa responsável pela pesquisa e o ano de seu início.

Foram encontradas 102 dissertações e teses sobre BSC, em 41 programas de pós-graduação. O programa que realizou o maior número de pesquisas sobre essa temática foi o mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado (UniFECAP), com um total de oito dissertações.

TABELA 4 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Instituição de ensino superior	Nome do programa	Ano de início			Teses e diss. Sobre BSC	Teses e diss. disponíveis	Downloads
		M	P	D			
FAM	Hospitalidade	2001			1	-	0%
FEAD	Administração		2003		2	1	50%
FGV/RJ	Administração	1967		1997	1	-	0%
FGV/RJ	Administração		2002		1	-	0%
FGV/SP	Administração de Empresas	1974		1976	4	1	25%
FJP	Administração Pública	1995			1	-	0%
FPL	Administração		2000		3	1	33%
FUCAPE	Ciências Contábeis		2001		2	2	100%
FURB	Administração	1997			3	-	0%
FURB	Ciências Contábeis	2005			2	2	100%
PUC/MG	Administração		2000		1	1	100%
PUC/RS	Administração e Negócios		1998		3	2	67%
PUC/SP	Administração	1978			3	1	33%
PUC/SP	Ciências Contábeis e Atuariais	1978			3	1	33%
UFBA	Administração	1983		1993	1	1	100%
UFBA	Administração		1998		2	2	100%
UFMG	Administração	1973		1995	1	1	100%
UFPB	Administração	1976			3	-	0%
UFPE	Administração	1995		2000	1	1	100%
UFRGS	Administração	1972		1994	6	6	100%
UFRGS	Administração		1998		4	2	50%
UFRJ	Administração	1973		1976	2	2	100%

“... continua...”

TABELA 4. “... continua...”

UFRJ	Ciências Contábeis	1998			6	2	33%
UFRN	Administração	1978		2006	1	-	0%
UFRRJ	Gestão e Estratégia em Negócios		2000		2	-	0%
UFSC	Administração	1978			4	-	0%
UNB	Administração	1976		2006	2	1	50%
UNB	Contabilidade (UNB-UFPB-UFRN)	2007		2007	4	4	100%
UNESA	Administração e Desenvolvimento Empresarial		1994		2	1	50%
UNICENP	Administração	2005			1	1	100%
UNIFACS	Administração Estratégica	2000			1	1	100%
UniFECAP	Ciências Contábeis	1999			8	3	38%
UNIFOR	Administração de Empresas	1995			3	1	33%
UNINOVE	Administração	2006			1	1	100%
UNISAL	Administração	2006			1	-	0%
UNISINOS	Administração	2000			2	1	50%
UNISINOS	Ciências Contábeis	2000			6	2	33%
UPM	Administração de Empresas	1999		2003	1	-	0%
USP	Administração	1975		1975	5	3	60%
USP	Controladoria e Contabilidade	1970		1978	2	1	50%
Total					102	49	48%

Fonte: Dados da pesquisa.

* Ano de início: M - mestrado acadêmico, D - doutorado, P - mestrado profissional

Em seguida, veio o programa de mestrado acadêmico e doutorado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com um total de seis trabalhos, sendo cinco dissertações e uma tese. Com esse

mesmo número – seis dissertações – ficaram o programa de mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e também o programa de mestrado em Ciências Contábeis da Universidade Vale dos Sinos (UNISINOS).

Logo após, com um total de cinco – quatro dissertações e uma tese – está o programa de Administração da Universidade de São Paulo (USP) e, com quatro dissertações, estão quatro programas: o de mestrado e de doutorado em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP); o programa de mestrado profissional em Administração da UFRGS; o programa de mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o mestrado interinstitucional em Contabilidade da Universidade de Brasília (UnB).

Analisando-se as dissertações e teses por instituição de ensino superior, observa-se que a UFRGS foi a que mais produziu sobre BSC, com nove dissertações e uma tese. Em seguida, vem a UFRJ, com sete dissertações e uma tese e a UNISINOS com oito dissertações. Com seis dissertações e uma tese, está a USP. A UnB e a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) aparecem com seis dissertações cada. Encerrando as instituições que se destacaram, surge a Universidade Regional de Blumenau (FURB), com cinco dissertações.

A distribuição das dissertações e teses sobre BSC nos programas de pós-graduação por ano de defesa encontra-se na Tabela 5. Assim, percebe-se que as primeiras dissertações produzidas sobre essa temática foram defendidas em 1999, num total de três. Os programas pioneiros no tema foram o de Administração de Empresas da FGV/SP, o de Administração da FURB e o programa de Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá (UNESA).

TABELA 5 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC, nos programas de pós-graduação, por ano de defesa.

IES	Nome do programa	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
FAM	Hospitalidade							1		1
FEAD	Administração								2	2
FGV/RJ	Administração								1	1
FGV/RJ	Administração					1				1
FGV/SP	Administração de Empresas	1			2	1				4
FJP	Administração Pública		1							1
FPL	Administração						1		2	3
FUCAPE	Ciências Contábeis						2			2
FURB	Administração	1			1			1		3
FURB	Ciências Contábeis								2	2
PUC/MG	Administração							1		1
PUC/RS	Administração e Negócios			1					2	3
PUC/SP	Administração				1		1		1	3
PUC/SP	Ciências Contábeis e Atuariais							2	1	3
UFBA	Administração							1		1
UFBA	Administração							1	1	2
UFMG	Administração							1		1
UFPB/J.P.	Administração							3		3
UFPE	Administração					1				1
UFRGS	Administração				1	1	1	1	2	6
UFRGS	Administração				3				1	4
UFRJ	Administração						1		1	2
UFRJ	Ciências Contábeis					3	1	2		6
UFRN	Administração						1			1

“... continua...”

TABELA 5. “... continua...”

UFRRJ	Gestão e Estratégia em Negócios						2			2
UFSC	Administração				2	1		1		4
UNB	Administração			1				1		2
UNB	Contabilidade (UNB-UFPB-UFRN)					1	1	1	1	4
UNESA	Administração e Desenv. Empresarial	1							1	2
UNICENP	Administração								1	1
UNIFACS	Administração Estratégica							1		1
UniFECAP	Ciências Contábeis			1		3	1	2	1	8
UNIFOR	Administração de Empresas						1	1	1	3
UNINOVE	Administração						1			1
UNISAL	Administração							1		1
UNISINOS	Administração					1			1	2
UNISINOS	Ciências Contábeis				2		2		2	6
UPM	Administração de Empresas				1					1
USP	Administração				1	1	3			5
USP	Controladoria e Contabilidade			1		1				2
Total		3	1	4	14	15	19	22	24	102

Fonte: Dados da pesquisa.

* IES – Instituições de ensino superior.

Esses dados demonstram que foi necessário um tempo para que o tema começasse a ser estudado no Brasil, já que o primeiro artigo foi publicado em 1992 (Kaplan & Norton, 1992) e o primeiro livro, em 1996 e traduzido para o português em 1997 (Kaplan & Norton, 1997). Nesse sentido, é possível concluir

que o BSC começou a ser estudado após a publicação do primeiro livro em português, já que os primeiros artigos foram publicados em inglês na Harvard Business Review (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996).

Por outra perspectiva, é possível deduzir que as organizações brasileiras começaram adotar o BSC após o lançamento do primeiro livro em português, salvo algumas exceções, o que justifica a realização de pesquisas acadêmicas após essa data e a sua publicação somente a partir de 1999. Naturalmente, existe uma lacuna temporal entre a criação da ferramenta de gestão e a sua implantação. No entanto, esses dados demonstram também que pode existir um retardo entre o lançamento de novas tecnologias gerenciais e sua adoção por parte das organizações brasileiras, e também com relação a uma resposta da academia com pesquisas científicas sobre o tema.

Os dados também demonstram que houve um crescimento contínuo sobre essa temática ao longo do tempo. Em 1999, foram produzidas três dissertações sobre o tema; em 2000, uma e em 2001, quatro. A partir de 2002, as pesquisas deram um salto, alcançando a marca de 14, 15 em 2003, 19 em 2004, 22 em 2005 e 24 em 2006. Este crescimento demonstra o vigor que o tema possui na área de administração e uma tendência à produção de novas pesquisas.

Com relação às IES que mais pesquisaram sobre BSC, a USP e a UniFECAP iniciaram as suas publicações sobre o tema em 2001; a UFRGS e a UNISINOS, em 2002 e a UFRJ, em 2003. Em conjunto, essas cinco IES foram responsáveis por 33 dissertações e teses, o que corresponde a 32,4 % de todas as pesquisas produzidas sobre o tema.

Na Tabela 6, apresenta-se a distribuição das dissertações e teses sobre BSC disponíveis para *downloads* por ano de defesa. Estes dados correspondem à amostra que será analisada nos próximos tópicos.

TABELA 6 Distribuição das teses e dissertações sobre BSC disponíveis para *downloads*, nos programas de pós-graduação, por ano de defesa.

IES	Nome do programa	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
FEAD	Administração								1	1
FGV/SP	Administração de Empresas				1					1
FPL	Administração								1	1
FUCAPE	Ciências Contábeis						2			2
FURB	Ciências Contábeis								2	2
PUC/MG	Administração							1		1
PUC/RS	Administração e Negócios								2	2
PUC/SP	Administração								1	1
PUC/SP	Ciências Contábeis e Atuariais								1	1
UFBA	Administração							1		1
UFBA	Administração							1	1	2
UFMG	Administração							1		1
UFPE	Administração					1				1
UFRGS	Administração				1	1	1	1	2	6
UFRGS	Administração				2					2
UFRJ	Administração						1		1	2
UFRJ	Ciências Contábeis							2		2
UNB	Administração							1		1
UNB	Contabilidade (UNB-UFPB-UFRN)					1	1	1	1	4
UNESA	Administração e Desenv. Empresarial								1	1
UNICENP	Administração								1	1
UNIFACS	Administração Estratégica							1		1

“... continua...”

TABELA 6. “... continua...”

UniFECAP	Ciências Contábeis					2		1		3
UNIFOR	Administração de Empresas								1	1
UNINOVE	Administração						1			1
UNISINOS	Administração								1	1
UNISINOS	Ciências Contábeis								2	2
USP	Administração				1	1	1			3
USP	Controladoria e Contabilidade			1						1
Total		0	0	1	5	6	7	11	19	49

Fonte: Dados da pesquisa.

* IES – Instituições de Ensino Superior.

A amostra é composta de 46 dissertações e 3 teses, distribuídas ao longo de 6 anos. Não foi possível realizar nenhum *download* em relação às dissertações e teses publicadas em 1999 e em 2000, motivo pelo qual não compuseram a amostra. No ano de 2001, somente uma dissertação compôs a amostra. A partir de 2002, o tamanho da amostra aumentou consideravelmente, passando para 5 neste ano, 6 em 2003, 7 em 2004, 11 em 2005 e 19 em 2006.

O fato de a amostra se concentrar nos anos mais recentes, a partir de 2002, tem duas explicações. A primeira é a de que o número de pesquisas a partir deste ano é bem mais expressivo que nos anos anteriores. A segunda explicação é a de que a maioria das IES implantou banco de teses digital a partir de 2002, acatando recomendações da Capes (2006), que se tornaram obrigatórias a partir de 2006. Assim, a amostra final é composta de 49 dissertações e teses disponíveis para *downloads*, distribuídas em 29 programas, o que corresponde a 48% de uma população de 102 pesquisas.

4.2.1 Análise da metodologia científica das pesquisas

Neste tópico apresentam-se a análise do escopo e da estrutura das dissertações e teses e a análise das metodologias adotadas nas pesquisas sobre BSC.

4.2.1.1 Análise do escopo e da estrutura das dissertações e teses

Inicialmente, investigou-se se os trabalhos apresentavam expressamente o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa, visando à consecução dos propósitos da pesquisa. Os dados da Tabela 7 mostram se os problemas são apresentados explicitamente nas dissertações e teses sobre BSC.

TABELA 7 Apresentação dos problemas nas teses e nas dissertações sobre BSC

IES	Nome do programa	Problema explícito				Total
		Sim	%	Não	%	
FEAD	Administração	1	100%		0%	1
FGV/SP	Administração de Empresas		0%	1	100%	1
FPL	Administração	1	100%		0%	1
FUCAPE	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
FURB	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
PUC/MG	Administração		0%	1	100%	1
PUC/RS	Administração e Negócios	2	100%		0%	2
PUC/SP	Administração	1	100%		0%	1
PUC/SP	Ciências Contábeis e Atuariais	1	100%		0%	1
UFBA	Administração (M,D)	1	100%		0%	1
UFBA	Administração (P)	2	100%		0%	2
UFMG	Administração	1	100%		0%	1

“... continua...”

TABELA 7. “... continua...”

UFPE	Administração	1	100%		0%	1
UFRGS	Administração (M,D)	3	50%	3	50%	6
UFRGS	Administração (P)		0%	2	100%	2
UFRJ	Administração		0%	2	100%	2
UFRJ	Ciências Contábeis		0%	2	100%	2
UNB	Administração	1	100%		0%	1
UNB	Contabilidade (UNB- UFPB-UFRN)	4	100%		0%	4
UNESA	Administração e Desenv. Empresarial		0%	1	100%	1
UNICENP	Administração	1	100%		0%	1
UNIFACS	Administração Estratégica	1	100%		0%	1
UniFECAP	Ciências Contábeis	3	100%		0%	3
UNIFOR	Administração de Empresas	1	100%		0%	1
UNINOVE	Administração	1	100%		0%	1
UNISINOS	Administração	1	100%		0%	1
UNISINOS	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
USP	Administração	2	67%	1	33%	3
USP	Controladoria e Contabilidade	1	100%		0%	1
Total		36	73%	13	27%	49

Fonte: Dados da pesquisa.

* IES – Instituições de Ensino Superior.

* Ano de início: M - mestrado acadêmico, D - doutorado, P - mestrado profissional.

A identificação do problema de pesquisa se baseou em verificar se o autor colocou explicitamente a questão, ou seja, utilizando os seguintes termos: ‘o problema desta pesquisa é... ’; ‘a questão é a seguinte... ’; ‘têm-se os seguintes questionamentos... ’; ‘pergunta-se... ’ etc. Assim, para que o problema

fosse considerado explícito, teria que haver uma questão, e a ausência da mesma classificaria o problema como não explícito.

No geral, observa-se que 27% do total de pesquisas não colocaram explicitamente o problema, o que contraria a recomendação de autores de livros sobre metodologia, como Rudio (1980), Lakatos & Marconi (1992) e Cervo & Bervian (2002), que enfatizam a importância da definição do mesmo para o desenvolvimento da pesquisa.

Analisar esses dados individualmente é algo complicado, devido ao número reduzido de pesquisas sobre o tema por programa ou por IES. No entanto, observa-se que a UFRGS é a instituição que tem mais pesquisas nessa amostra, cerca de sete dissertações e uma tese. E no que se refere à presença do problema de pesquisa, somente três delas apresentam-no. Mas, cruzando-se os dados com os da Tabela 8, percebe-se que todas têm objetivos explícitos, nos quais os autores devem ter se guiado durante o desenvolvimento da pesquisa.

De forma semelhante, aparece a UFRJ com quatro pesquisas na composição da amostra e todas sem a presença do problema de pesquisa explícito. Entretanto, todas apresentam os objetivos de forma explícita. Outra IES que destaca na análise do problema de pesquisa é a UnB, que tem cinco pesquisas na composição da amostra. Deste total, quatro apresentam o problema de pesquisa de forma explícita.

Em suma, é possível concluir que existe um número razoável de pesquisas em que os autores não colocaram o problema de pesquisa de forma explícita, demonstrando que eles precisam dar mais atenção a esse aspecto metodológico tão importante em um trabalho científico.

Na Tabela 8 pode-se observar se os objetivos da pesquisa estão explícitos ou não nas dissertações e teses sobre BSC.

De acordo com Lakatos & Marconi (1992) e Cervo & Bervian (2002), a definição dos objetivos é importante para determinar a pretensão e os resultados

que se deseja alcançar com o desenvolvimento da pesquisa. Esta afirmação refere-se tanto ao objetivo geral quanto aos objetivos específicos.

TABELA 8 Apresentação dos objetivos nas teses e dissertações sobre BSC

IES	Nome do programa	Objetivos explícitos				Total
		Sim	%	Não	%	
FEAD	Administração	1	100%		0%	1
FGV/SP	Administração de Empresas	1	100%		0%	1
FPL	Administração	1	100%		0%	1
FUCAPE	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
FURB	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
PUC/MG	Administração	1	100%		0%	1
PUC/RS	Administração e Negócios	2	100%		0%	2
PUC/SP	Administração	1	100%		0%	1
PUC/SP	Ciências Contábeis e Atuariais	1	100%		0%	1
UFBA	Administração (M,D)		0%	1	100%	1
UFBA	Administração (P)		0%	2	100%	2
UFMG	Administração		0%	1	100%	1
UFPE	Administração	1	100%		0%	1
UFRGS	Administração (M,D)	6	100%		0%	6
UFRGS	Administração (P)	2	100%		0%	2
UFRJ	Administração	2	100%		0%	2
UFRJ	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
UNB	Administração	1	100%		0%	1
UNB	Contabilidade (UNB-UFPA-UFRN)	4	100%		0%	4
UNESA	Administração e Desenvolvimento Empresarial	1	100%		0%	1

“... continua...”

TABELA 8. “... continua...”

UNICENP	Administração	1	100%		0%	1
UNIFACS	Administração Estratégica	1	100%		0%	1
UniFECAP	Ciências Contábeis	2	67%	1	33%	3
UNIFOR	Administração de Empresas	1	100%		0%	1
UNINOVE	Administração	1	100%		0%	1
UNISINOS	Administração	1	100%		0%	1
UNISINOS	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
USP	Administração	3	100%		0%	3
USP	Controladoria e Contabilidade		0%	1	100%	1
Total		43	88%	6	12%	49

Fonte: Dados da pesquisa.

* IES – Instituições de Ensino Superior.

* Ano de início: M - mestrado acadêmico, D - doutorado, P - mestrado profissional.

A identificação dos objetivos foi realizada com base no fato de o autor colocar explicitamente, na introdução ou num subtópico, a descrição dos objetivos gerais e específicos da pesquisa. Assim, foi observada a apresentação no texto dos seguintes termos: ‘objetivo geral’, ‘objetivo específico’, ‘objetivos da pesquisa’, ‘pretensão da pesquisa’, ‘o propósito é...’, etc.

Observa-se que a maioria, 88%, das dissertações e teses analisadas apresenta os objetivos de forma explícita. Dentre os 12% que não apresentam, destacam-se as três pesquisas realizadas pela UFBA, das quais nenhuma tem os objetivos explícitos. Todavia, cruzando-se esses dados com os da Tabela 7, observa-se que todas têm o problema de pesquisa explícito, o que, de certa forma, minimiza os riscos de não se definir claramente os objetivos da pesquisa. No entanto, de acordo com Lakatos & Marconi (1992) e Cervo & Bervian

(2002), o ideal de é que se defina tanto o problema de pesquisa quanto o objetivo geral e os objetivos específicos para a realização de uma pesquisa.

TABELA 9 Apresentação da justificativa nas teses e dissertações sobre BSC

IES	Nome do programa	Justificativa explícita				Total
		Sim	%	Não	%	
FEAD	Administração	1	100%		0%	1
FGV/SP	Administração de Empresas	1	100%		0%	1
FPL	Administração	1	100%		0%	1
FUCAPE	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
FURB	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
PUC/MG	Administração	1	100%		0%	1
PUC/RS	Administração e Negócios		0%	2	100%	2
PUC/SP	Administração	1	100%		0%	1
PUC/SP	Ciências Contábeis e Atuariais	1	100%		0%	1
UFBA	Administração (M,D)	1	100%		0%	1
UFBA	Administração (P)	1	50%	1	50%	2
UFMG	Administração		0%	1	100%	1
UFPE	Administração	1	100%		0%	1
UFRGS	Administração (M,D)	3	50%	3	50%	6
UFRGS	Administração (P)	2	100%		0%	2
UFRJ	Administração	2	100%		0%	2
UFRJ	Ciências Contábeis	1	50%	1	50%	2
UNB	Administração	1	100%		0%	1
UNB	Contabilidade (UNB-UFPB-UFRN)	4	100%		0%	4

“... continua...”

TABELA 9. "... continua..."

UNESA	Administração e Desenvolvimento Empresarial	1	100%		0%	1
UNICENP	Administração	1	100%		0%	1
UNIFACS	Administração Estratégica	1	100%		0%	1
UnIFECAP	Ciências Contábeis	2	67%	1	33%	3
UNIFOR	Administração de Empresas		0%	1	100%	1
UNINOVE	Administração	1	100%		0%	1
UNISINOS	Administração	1	100%		0%	1
UNISINOS	Ciências Contábeis	2	100%		0%	2
USP	Administração	2	67%	1	33%	3
USP	Controladoria e Contabilidade		0%	1	100%	1
Total		37	76%	12	24%	49

Fonte: Dados da pesquisa.

* IES – Instituições de Ensino Superior.

* Ano de início: M - mestrado acadêmico, D - doutorado, P - mestrado profissional

Por meio dos dados da Tabela 9 analisa-se se a justificativa da pesquisa está explícita ou não nas dissertações e teses sobre BSC. Segundo Cervo & Bervian (2002), a justificativa compreende a apresentação de forma clara e objetiva das razões de ordem teórica e ou prática que fundamentam a pesquisa.

Foi considerado como apresentando justificativa explícita as dissertações e teses que apresentavam algum dos seguintes termos: ‘justificativa’, ‘relevância’, ‘contribuição’, ‘pertinência’, ‘importância’, etc.

Sendo assim, observa-se que cerca de 24% das pesquisas analisadas não apresentaram a justificativa de forma explícita. Essas dissertações e teses estão distribuídas entre os vários programas analisados. De forma geral, este resultado

demonstra que alguns autores precisam dar mais atenção para as justificativas das suas pesquisas, tornando-as explícitas para o leitor.

4.2.1.2 Análise das metodologias de pesquisa

O gráfico da Figura 15 apresenta a classificação quanto ao tipo de pesquisa das dissertações e teses sobre BSC analisadas. Quanto ao tipo de pesquisa, os trabalhos científicos podem ser exploratórios, descritivos, explicativos (ou causais) e um misto de exploratório com descritivo.

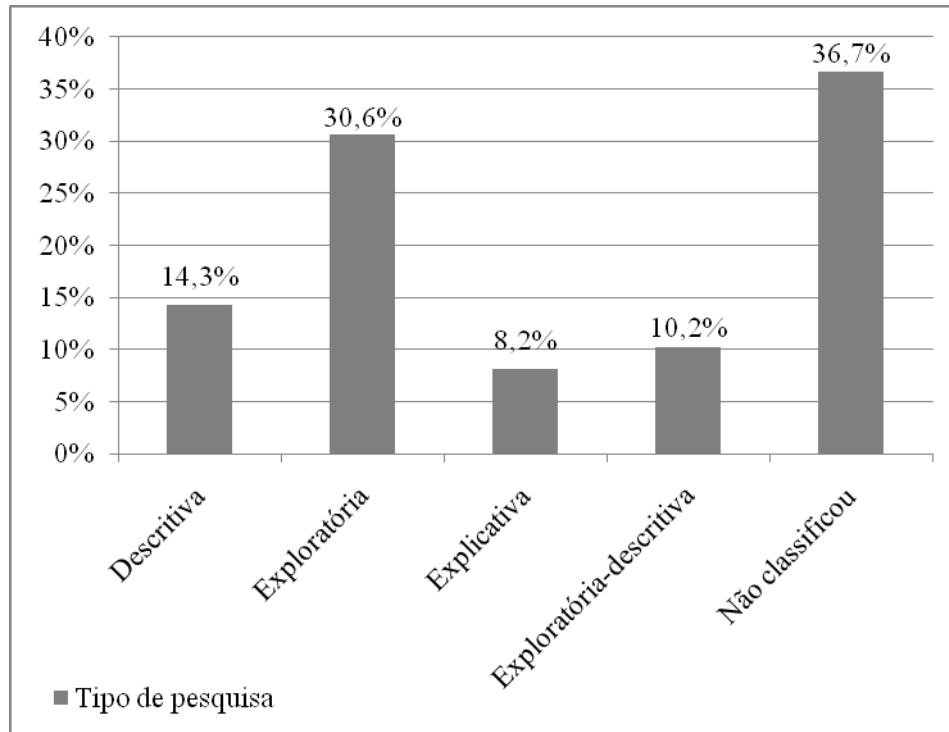


FIGURA 15 Classificação quanto ao tipo de pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as classificações adotadas pelos autores, destacou-se a pesquisa do tipo exploratória, representando a classificação de 30,6% das dissertações e

teses. Dessa forma, é possível deduzir que o objetivo desses estudos era aumentar a familiaridade com o BSC, formular problemas mais precisos e levantar questões para futuros estudos.

Já o tipo de pesquisa descritiva representou 14,3% dos estudos analisados. Isso demonstra que uma parte significativa das pesquisas tinha como objetivo descrever as características da população, do fenômeno pesquisado e ou estabelecer relações entre variáveis. Na prática, a maioria desses estudos buscou descrever a implantação e as características das organizações que adotaram o BSC na sua gestão.

O tipo de pesquisa misto entre exploratória e descritiva foi adotada por 10,2% dos estudos, o que demonstra que muitos estudos iniciaram com o objetivo de explorar sobre o tema BSC e, ao longo do seu desenvolvimento, passaram também a descrever características e fatos sobre o BSC e sobre as organizações estudadas.

A classificação como pesquisa explicativa foi a menos adotada nas dissertações e teses sobre BSC, com 8,2% do total. Essa porcentagem representa três pesquisas com essa classificação. A menor utilização desse tipo de pesquisa, provavelmente, reflete a dificuldade de se realizar experimentos ou de estabelecer relações de causalidade em ciências sociais.

Outro dado que chamou a atenção foi que um número significativo, 36,7%, de todas as pesquisas não apresentou a classificação quanto ao tipo de pesquisa. Isso não significa que a escolha não tenha sido feita, mesmo que inconscientemente. No entanto, este resultado demonstra que alguns autores precisam dar mais atenção à classificação quanto ao tipo de pesquisa, tão importante para justificar as escolhas metodológicas do pesquisador.

A seguir, no gráfico da Figura 16, é apresentada a classificação quanto à natureza da pesquisa adotada nas dissertações e teses sobre BSC.

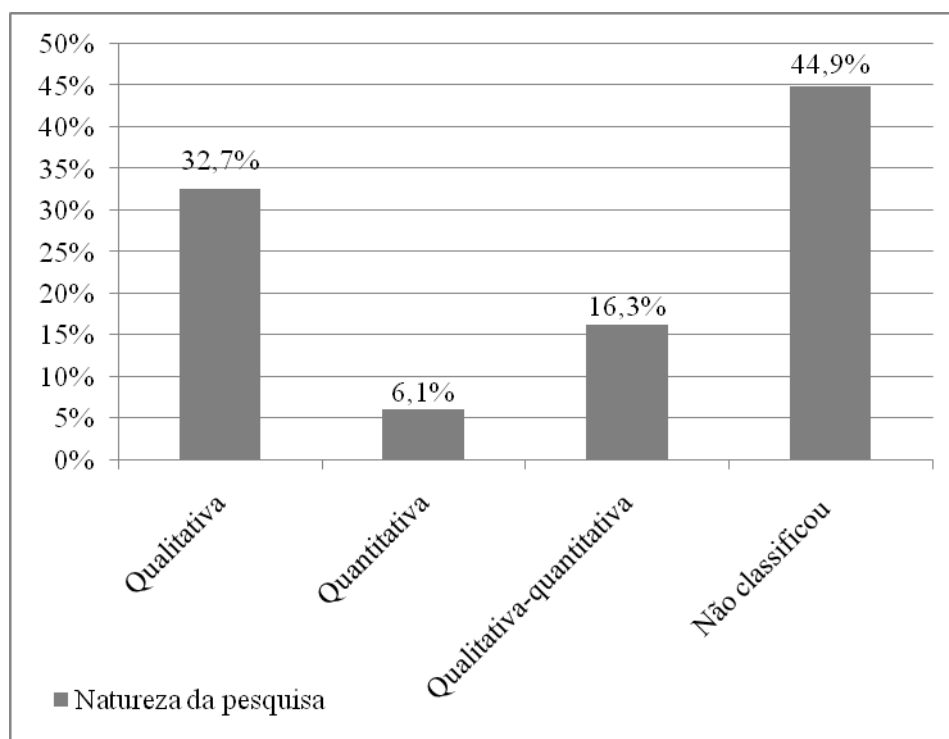


FIGURA 16 Classificação quanto à natureza da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a classificação mais comum quanto à natureza de pesquisa foi a qualitativa, representando 32,7% do total. As pesquisas qualitativas, em sua maioria, são exploratórias e são concebidas numa perspectiva compreensiva, em que o objeto de estudo é abordado de maneira aberta e ampla. A coleta de dados é baseada em técnicas com características predominantemente qualitativas, como entrevista, observação e pesquisa documental. A análise é qualitativa, ou seja, as palavras são analisadas diretamente por outras palavras, sem quantificação.

Nesse sentido, o número de pesquisas que foram classificadas como exploratórias (30,6%) foi semelhante ao número de qualitativas (32,7%), o que demonstra o alinhamento necessário entre o tipo e a natureza da pesquisa.

Com relação à natureza de pesquisa quantitativa, observa-se que um pequeno número de estudos, 6,1%, enquadra-se nessa classificação, o que, possivelmente, se justifica devido à necessidade de o BSC ser abordado em profundidade, devido à complexidade do mesmo e por envolver toda a organização. Essas especificidades do tema dificultam a realização de um estudo por amostragem e a utilização de técnicas de coleta de dados com características predominantemente quantitativas, como o questionário estruturado.

Houve também um número significativo de pesquisas, 16,3%, que conjugaram técnicas de coleta e análise de dados de natureza qualitativa e quantitativa. Essas pesquisas utilizaram, em sua maioria, a entrevista semi-estruturada e o questionário como técnica de coleta de dados. E, na análise dos dados foram utilizadas, predominantemente, a análise de conteúdo e a estatística descritiva.

Outro dado que chamou a atenção foi que 44,9% das dissertações e teses não adotaram nenhuma classificação, embora a classificação de forma explícita da natureza de pesquisa não seja algo em si que diminui os méritos da pesquisa. Entretanto, mostra que alguns autores precisam dar mais atenção à classificação quanto à natureza da pesquisa, a qual auxilia na escolha do objeto de estudo, da técnica de coleta de dados e da técnica de análise de dados.

O gráfico da Figura 17 representa a classificação quanto à escolha do objeto de estudo adotada nas dissertações e teses sobre BSC.

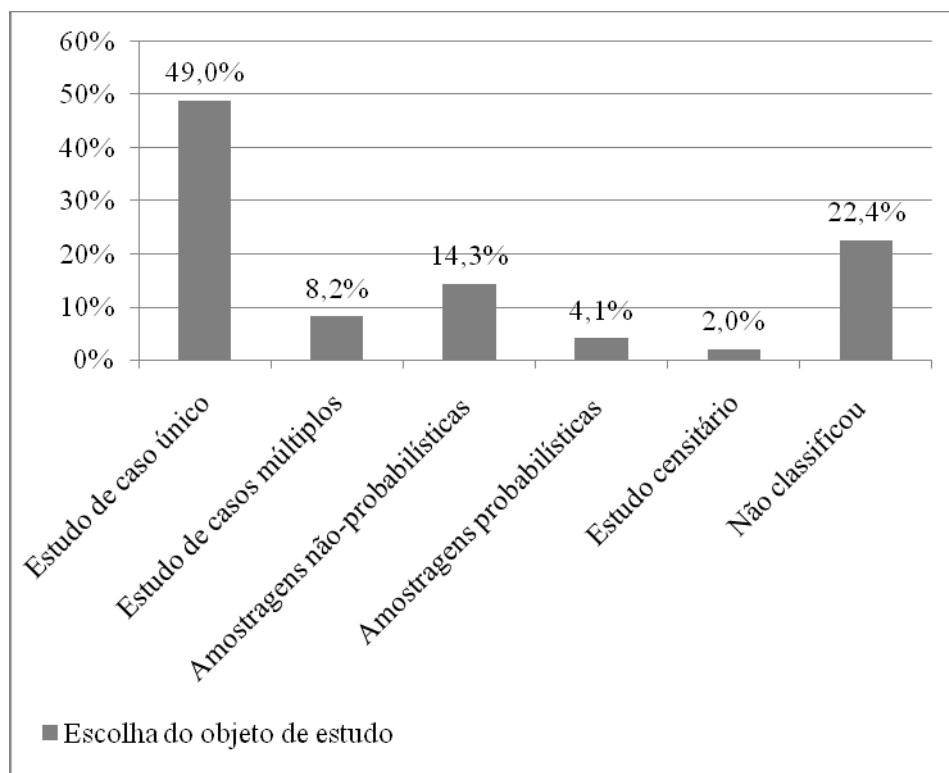


FIGURA 17 Classificação quanto à escolha do objeto de estudo.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, na escolha do objeto de estudo, uma parte expressiva das pesquisas, 49%, optou pela realização de um estudo de caso único. Tal escolha foi, provavelmente, motivada pela complexidade do BSC e por facilitar um estudo de forma mais aprofundada.

A escolha por estudos de casos múltiplos se justifica da mesma forma, apesar de serem considerados mais amplos do que os estudos de caso único. No entanto, essa escolha também possibilita um aprofundamento, já que utiliza técnicas de coleta e análise de dados com características predominantemente qualitativas. Foram classificadas nessa categoria 8,2% das dissertações e teses sobre BSC.

Com relação à escolha do objeto de estudo por amostragem não-probabilística, observa-se que 14,3% das pesquisas enquadram-se nessa categoria. Esse tipo de escolha predomina principalmente em pesquisas do tipo descritivo e de natureza quantitativa. A técnica de coleta de dados geralmente utilizada é o questionário, principalmente o estruturado, e as análises são realizadas pela estatística descritiva e multivariada.

Já a escolha do objeto de estudo por amostragem probabilística foi utilizada em apenas 4,1% das pesquisas analisadas. Esse número reduzido de pesquisas se justifica devido à dificuldade de conhecer todas as organizações (população) que adota o BSC, mesmo quando os estudos são realizados em subpopulações. Se já é difícil realizar um estudo sobre BSC com amostragem não-probabilística devido à dificuldade de se conseguir um número suficiente de organizações ou de pessoas envolvidas com essa metodologia de gestão, quando se trata de realizar uma amostragem probabilística, as dificuldades ainda são maiores, devido às características comentadas anteriormente.

Os estudos censitários consistiram em uma categoria de escolha do objeto de estudo que obteve a menor representatividade dentre o total das pesquisas, com apenas 2,0% do total, o que equivale a apenas uma dissertação com essa classificação.

Com relação à não classificação em uma das categorias de escolha do objeto de estudo, 24,2% das pesquisas não explicaram qual foi a sua opção metodológica. No entanto, percebeu-se que a maioria das pesquisas que não classificou, realizou estudo de caso único ou de múltiplos casos.

Pelo gráfico da Figura 18 observa-se a classificação quanto à técnica de coleta de dados.

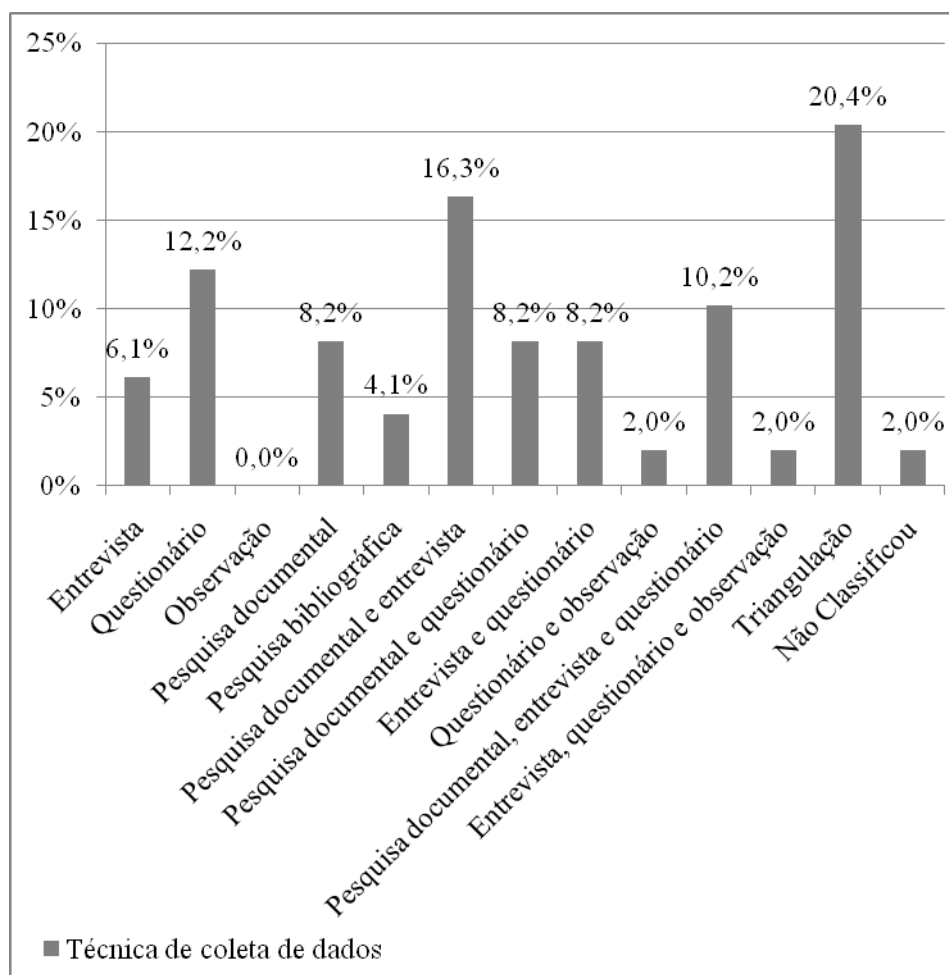


FIGURA 18 Classificação quanto à técnica de coleta de dados.
Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a técnica de coleta de dados mais utilizada foi a triangulação, identificada em 20,4% das pesquisas. A triangulação corresponde à utilização em conjunto de outras técnicas de coleta de dados, as quais se apóiam em três fontes de evidência: registro em arquivos (pesquisa documental), percepção do respondente (entrevista e/ou questionário) e percepção do pesquisador (observação), conforme descrito por Yin (2001). Assim, a utilização de três técnicas não necessariamente significa que houve triangulação na coleta

de dados. Para que seja considerada uma triangulação, o pesquisador deve apoiar-se nas três fontes de evidência e, conseqüentemente, usar as seguintes técnicas: pesquisa documental, entrevista e ou questionário e observação.

O fato de a triangulação ter sido a técnica de coleta de dados mais utilizada nas dissertações e teses demonstra um alinhamento com as escolhas metodológicas adotadas anteriormente. Assim, por exemplo, 32,7% das pesquisas foram classificadas como sendo de natureza qualitativa e 49% foram classificadas, quanto à escolha do objeto de estudo, como estudo de caso único. Sendo assim, esse alinhamento nas escolhas metodológicas atende às recomendações de Triviños (1987) e de Yin (2001), para utilizar a triangulação nas pesquisas de natureza qualitativa e nos estudos de caso.

Na segunda posição entre as técnicas de coleta de dados mais utilizadas, aparece, com 16,3% do total, a combinação da pesquisa documental com a entrevista. Na terceira posição aparece o questionário, com 12,2% e, na quarta posição, com 10,2%, aparece a combinação da pesquisa documental com a entrevista e com o questionário.

No geral, observa-se que a maioria das pesquisas, 67,3%, utilizou mais de uma técnica de coleta de dados. Em 34,7% das pesquisas foram utilizadas duas técnicas e em 32,6%, três técnicas. O restante das pesquisas, 30,6%, utilizou uma única técnica e em 2% não houve classificação. Assim, é possível concluir que a maioria dos pesquisadores teve o cuidado de basear suas conclusões em mais de uma fonte de evidência, o que demonstra certo rigor metodológico.

A seguir, no gráfico da Figura 19, observa-se a classificação quanto à técnica de análise de dados.

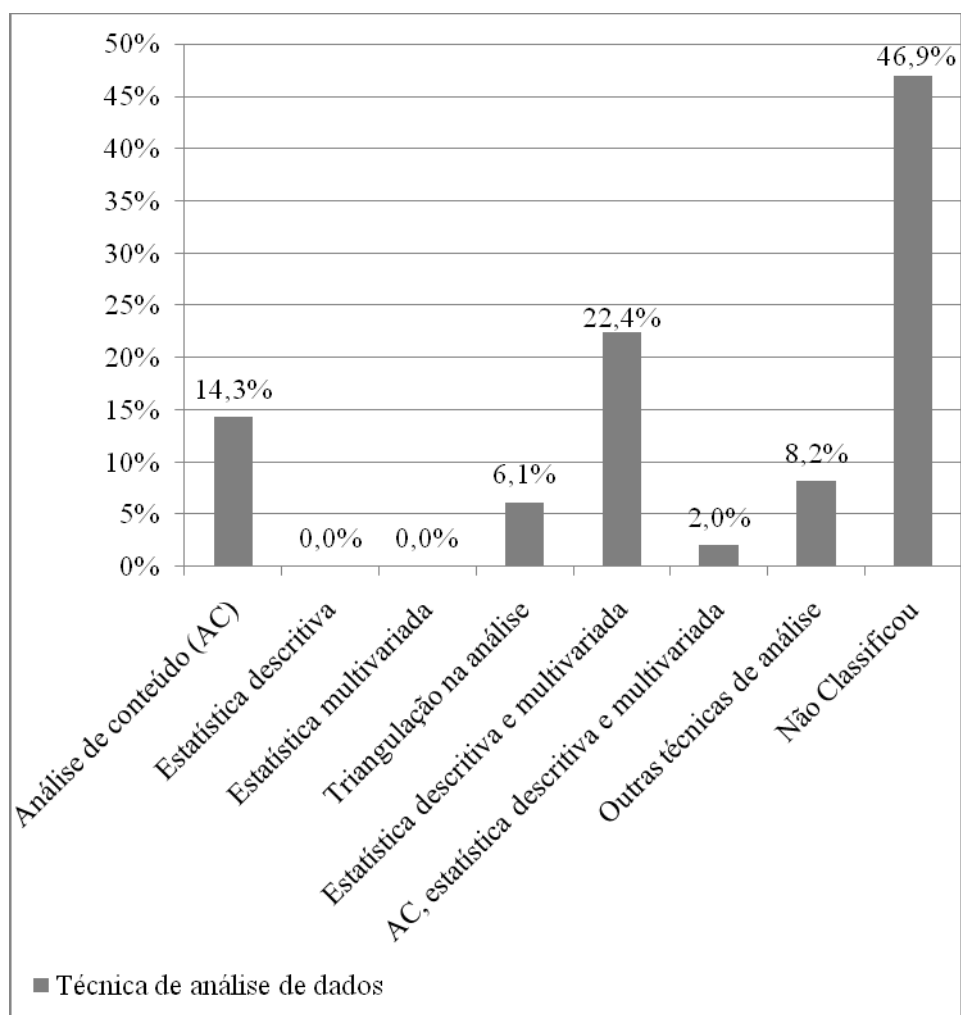


FIGURA 19 Classificação quanto à técnica de análise de dados.

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à classificação quanto à técnica de análise de dados, uma característica que ficou evidente foi o número expressivo de pesquisas, 46,9%, que não descreveram qual a técnica de análise utilizada. Isso, evidentemente, não significa que os pesquisadores não utilizaram nenhuma, mas, apenas, que eles não descreveram explicitamente qual foi a técnica adotada. Analisando a forma como foi realizada a análise dos dados dessas pesquisas, percebeu-se que

o meio empregado pela maioria delas tem as características da análise de conteúdo, e uma parte delas utilizou um meio que tem características da estatística descritiva. Assim, é possível concluir que, implicitamente, a técnica utilizada pela maioria das pesquisas que não adotou nenhuma classificação foi a análise de conteúdo, e a outra parte foi a estatística descritiva.

Dentre as pesquisas que adotaram alguma técnica de análise de dados, a mais utilizada foi a combinação da estatística descritiva com a estatística multivariada, presente em 22,4% do total. Na segunda posição, destaca-se a análise de conteúdo, com 14,3%.

A triangulação na análise foi utilizada por 6,1% das pesquisas e outras técnicas de análise foram utilizadas em 8,2% das pesquisas. Em 2% das pesquisas, o que corresponde a uma dissertação, foi utilizada a combinação da análise de conteúdo com a estatística descritiva e com a estatística multivariada.

No geral, observa-se que houve ausência da descrição da técnica de análise de dados adotada pelos autores em, aproximadamente, metade das pesquisas. Nesse sentido, este resultado demonstra que alguns autores precisam dar mais atenção para a classificação quanto à técnica de análise de dados, aumentando, assim, o rigor metodológico de seu trabalho.

4.2.2 Análise das perspectivas de estudos sobre BSC adotadas nas dissertações e teses da área de administração

Neste tópico apresenta-se a classificação das organizações estudadas e a análise dos principais enfoques das pesquisas sobre BSC.

4.2.2.1 Classificação das organizações estudadas

A classificação das dissertações e teses quanto ao tipo de organização estudada, ou seja, o objeto de estudo pode ser vista no gráfico da Figura 20. Com base na descrição dos seus autores, as pesquisas foram enquadradas em

quatro categorias: organização privada, organização pública, organização mista (capital público e privado) e organização sem fins lucrativos. As pesquisas que não realizaram pesquisa de campo não entraram em nenhuma dessas categorias.

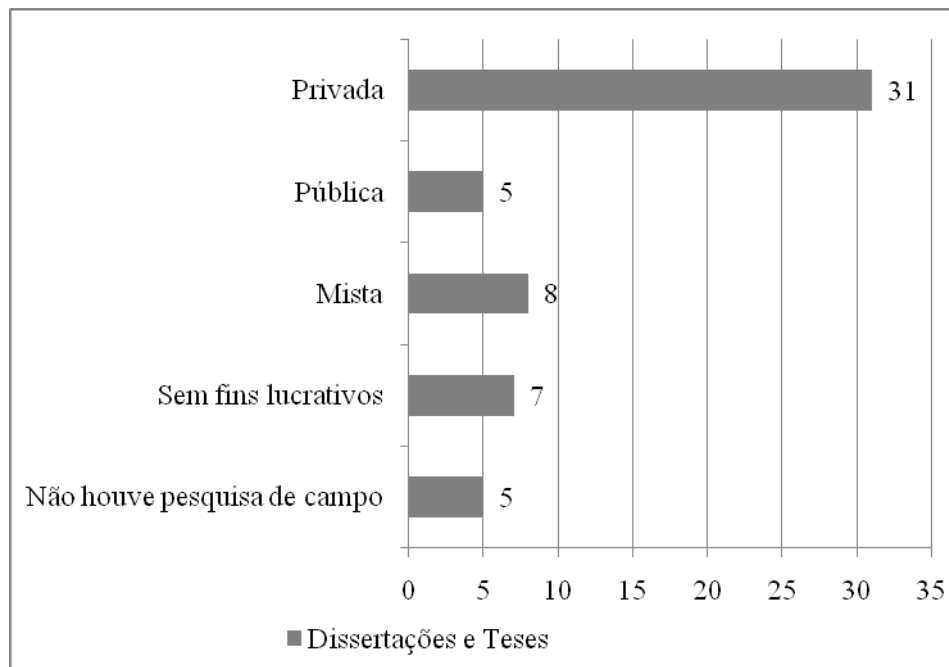


FIGURA 20 Classificação quanto ao tipo de organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

*Algumas dissertações e teses foram enquadradas em mais de uma categoria.

Antes de iniciar a análise do gráfico da Figura 20, é importante ressaltar que a soma da classificação quanto ao tipo de organização (56) é superior ao número de pesquisas analisadas (49). Tal fato se deve ao fato de uma mesma dissertação ou tese ter estudado mais de um tipo organização, como, por exemplo, uma organização privada e mais uma organização mista. Sendo assim, a pesquisa foi enquadrada em mais de uma categoria, o que explica a classificação quanto ao tipo de organização ser superior ao número de dissertações e teses. Também é importante ressaltar que esse número de

organizações não reflete o número de casos estudados pelos autores, mas sim o tipo de organização estudada. Ou seja, se o autor estudou cinco casos e todos eram organizações privadas, a sua pesquisa foi enquadrada em apenas uma categoria. E, ainda, se o autor estudou apenas dois casos, sendo um em uma organização privada e o outro em uma empresa pública, a sua pesquisa foi enquadrada em duas categorias.

Observa-se, nas dissertações e teses analisadas, o predomínio do estudo do BSC em organizações privadas, que foram o objeto de estudo de 31 pesquisas. Em seguida, aparecem as organizações mistas, em oito pesquisas. E, ocupando a terceira colocação, estão as organizações sem fins lucrativos, que foram objeto de estudo em sete pesquisas. Por fim, têm-se as organizações totalmente públicas, objeto de estudo de cinco pesquisas. Das 49 dissertações e teses analisadas, 5 não realizaram pesquisa de campo.

Baseando-se nesses dados sobre o tipo de organização que foram objeto de estudo das dissertações e teses, analogamente, é possível inferir que o BSC está sendo adotado em todos os tipos de organização, mas, como era de se esperar, um há número maior de adoção entre as organizações privadas.

A classificação quanto ao tipo de sociedade das organizações privadas e mistas estudadas nas dissertações e teses, com base na descrição dos seus autores, encontra-se no gráfico da Figura 21.

De forma análoga à explicação do gráfico da Figura 20, algumas dissertações e teses tiveram como objeto de estudo organizações que se enquadraram em mais de uma categoria. Os dados demonstraram também, como já era de se esperar, que todas as organizações mistas eram sociedades anônimas.

Assim, as dissertações e teses que tiveram como objeto de estudo as organizações privadas e mistas foram reclassificadas em sociedades anônimas e limitadas, conforme mostrado no gráfico da Figura 21. Dessa forma, observa-se que 26 pesquisas foram realizadas em sociedades anônimas e 13, em limitadas.

Com base nesse resultado, pode-se concluir que mais de 50% dos estudos foram realizados em sociedades anônimas, o que mostra também a maior relevância do BSC para esse tipo de sociedade. Tal fato não surpreende, já que a metodologia foi criada justamente para atender a esse tipo de sociedade, conforme Kaplan & Norton (1992).

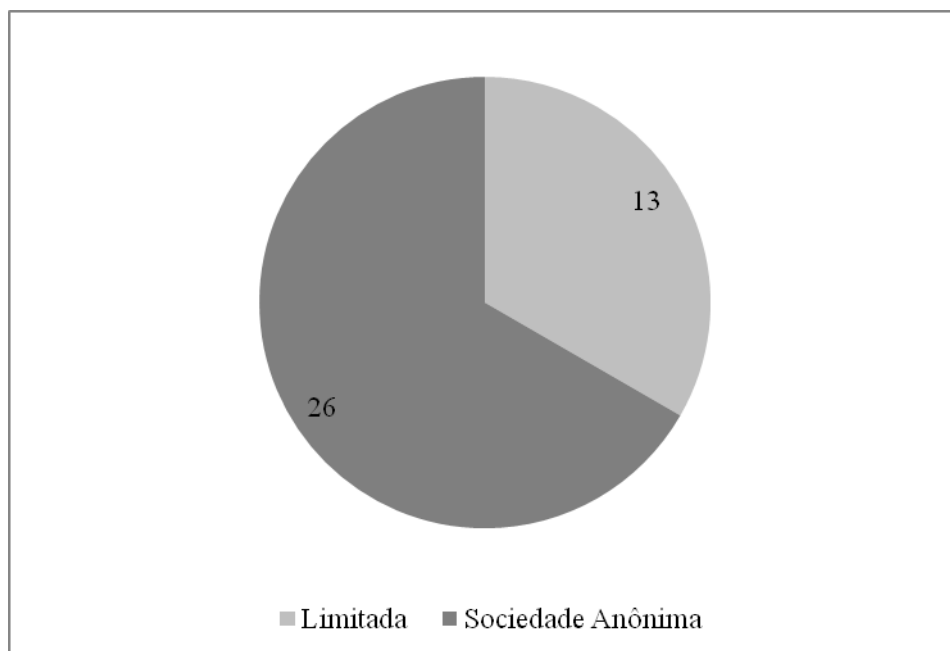


FIGURA 21 Classificação quanto ao tipo de sociedade.

Fonte: Dados da pesquisa.

*Algumas dissertações e teses foram enquadradas em mais de uma categoria.

A seguir, no gráfico da Figura 22, observa-se a classificação quanto ao porte das organizações que foram objeto de estudo das dissertações e teses analisadas, com base na descrição dos seus autores.

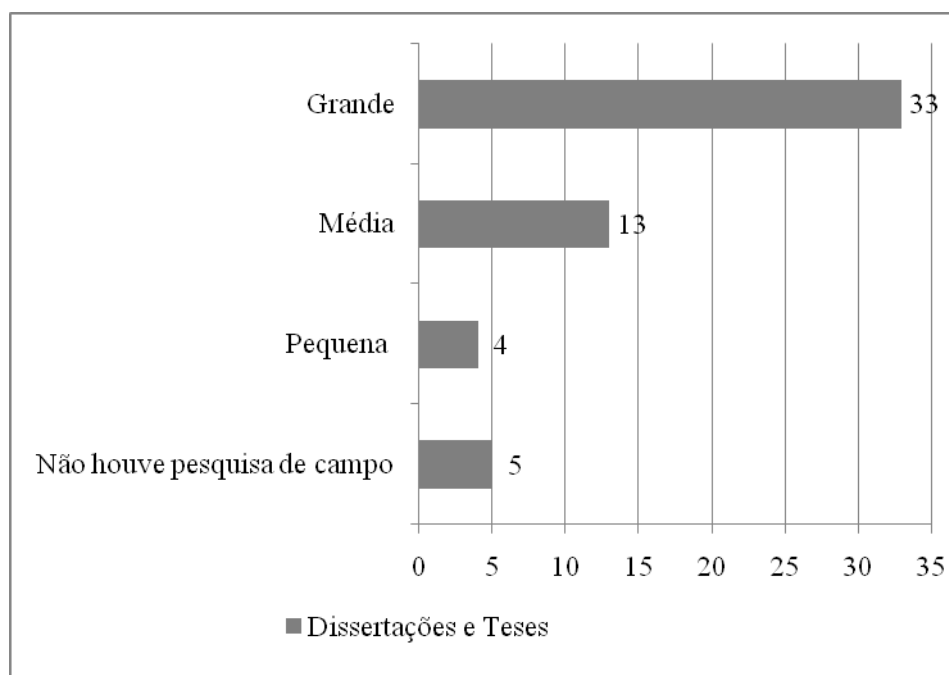


FIGURA 22 Classificação quanto ao porte da organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

*Algumas dissertações e teses foram enquadradas em mais de uma categoria.

Antes de iniciar a análise do gráfico da Figura 22, é importante ressaltar que a soma da classificação quanto ao porte da organização (55) é superior ao número de pesquisas analisadas (49). Isto se deve ao fato de uma mesma dissertação ou tese ter estudado mais de uma organização e de porte diferente, como, por exemplo: uma organização grande e uma organização média. Sendo assim, a pesquisa foi enquadrada em mais de uma categoria, o que explica a classificação quanto ao porte da organização ser superior ao número de dissertações e teses. Também é importante ressaltar que esse número de organizações não reflete o número de casos estudados pelos autores, mas sim o porte da organização estudada, ou seja, se o autor estudou cinco casos e todos eram organizações de grande porte, a sua pesquisa foi enquadrada em apenas uma categoria. E, ainda, se o autor estudou apenas dois casos, sendo um em uma

organização de grande porte e a outra uma de médio porte, a sua pesquisa foi enquadrada em duas categorias.

Dessa forma, percebe-se que a maioria das dissertações e teses, cerca de 33, analisou organizações de grande porte. Já as pesquisas que tiveram como objeto de estudo organizações de médio porte foram 13, número bem inferior ao registrado nas grandes e apenas quatro pesquisas foram realizadas em organizações de pequeno porte. Além dessas, cinco pesquisas não realizaram pesquisa de campo.

Esses dados demonstram o predomínio dos estudos sobre BSC em organizações de grande porte, o que levanta algumas suposições: existe um número maior de organizações de grande porte usando essa metodologia, o que naturalmente levaria a um número maior de pesquisas nesse tipo de organização? Ou este resultado reflete uma escolha dos pesquisadores por esse tipo de organização, devido à sua complexidade possibilitar estudos mais robustos ou, ainda, devido a ambas as suposições apresentadas anteriormente.

As dissertações e teses, com base na descrição dos seus autores, também foram classificadas de acordo com o setor principal de atuação da(s) organização(ões) objeto de estudo, conforme mostrado no gráfico da Figura 23.

Antes de iniciar a análise do gráfico da Figura 23, é importante ressaltar que a soma da classificação quanto ao setor principal de atuação da organização (57) é superior ao número de pesquisas analisadas (49). Isso ocorreu devido ao fato de uma mesma dissertação ou tese ter estudado mais de uma organização e de setor diferente, como, por exemplo, uma do setor de serviço e uma do setor industrial. Sendo assim, a pesquisa foi enquadrada em mais de uma categoria, o que explica o fato de a quantidade de classificações quanto ao setor principal de atuação da organização ser superior ao número de dissertações e teses. Também é importante ressaltar que número de organizações não reflete o número de casos estudados pelos autores, mas sim o setor principal de atuação da organização

estudada, ou seja, se o autor estudou cinco casos e todos eram organizações do setor de serviços, a sua pesquisa foi enquadrada em apenas uma categoria. E, ainda, se o autor estudou apenas dois casos, sendo um em uma organização do setor de serviços e a outra do setor industrial, a sua pesquisa foi enquadrada em duas categorias.

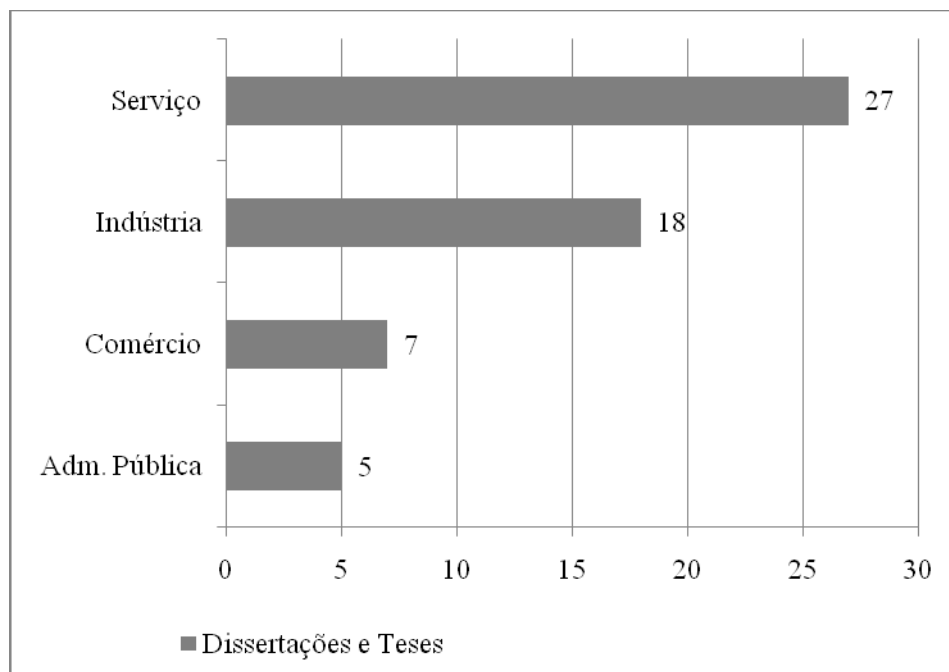


FIGURA 23 Classificação quanto ao setor principal de atuação da organização.
Fonte: Dados da pesquisa.

*Algumas dissertações e teses foram enquadradas em mais de uma categoria.

Observa-se que a maioria, 31, das pesquisas analisadas, estudou organizações pertencentes ao setor de serviço. Em seguida, aparecem as organizações pertencentes ao setor da indústria, como objeto de estudo de 18 pesquisas. As empresas atuantes no setor de comércio foram objeto de estudo em sete pesquisas, enquanto as do setor da administração pública foram objeto de cinco pesquisas.

Com base nos dados apresentados no gráfico da Figura 23, pode-se concluir que a maioria das dissertações e teses tem utilizado organizações do setor de serviço e industrial como objeto de estudo. Este fato pode sugerir que os pesquisadores têm obtido acesso mais facilitado em organizações desses dois setores ou o BSC tem sido mais adotado por organizações pertencentes a esses dois setores, ou ambos.

Outro fator que chamou a atenção dentro do setor de serviços foi o número expressivo de pesquisas realizadas na área de serviços educacionais, tendo sete pesquisas estudado instituições de ensino superior. Além desse setor, o de serviços de saúde também se mostrou relevante, sendo objeto de estudo de três pesquisas sobre o BSC.

Entre as organizações estudadas, duas foram objeto de estudo em mais de uma pesquisa. Uma delas foi a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG)³¹ e a outra foi Alcoa Alumínio S.A.³². Estes dados comprovam a receptividade das duas organizações para a realização das pesquisas, já que nenhum dos pesquisadores possuía vínculo com as mesmas.

A seguir, no gráfico da Figura 24 apresenta-se a classificação quanto ao vínculo do pesquisador com a organização estudada, com base na descrição dos próprios autores das dissertações e teses.

Observa-se que existe um número expressivo de dissertações e teses em que os autores tinham algum vínculo com as organizações estudadas. Em 16 pesquisas, o autor era funcionário da organização e, em duas delas, o autor era consultor. Todavia, em 26 pesquisas analisadas, os autores não possuíam

³¹ A implantação do BSC na CEMIG iniciou-se em 1999, no âmbito de uma diretoria e a partir de 2002, em toda a organização. Para mais informações sobre a CEMIG: www.cemig.com.br

³² A implantação do BSC na Alcoa iniciou-se também em 1999 e em 2002 foi concluída. Para mais informações sobre a Alcoa: www.alcoa.com.br

nenhum vínculo com as organizações. No restante das pesquisas, cerca de cinco, não houve pesquisa de campo.

Esses dados comprovam que a pesquisa relativa a temas estratégicos para a organização pode ter a autorização para a realização facilitada quando o pesquisador possui algum vínculo com a organização, principalmente quando ele precisa ter acesso a dados sigilosos para responder ao seu problema de pesquisa.

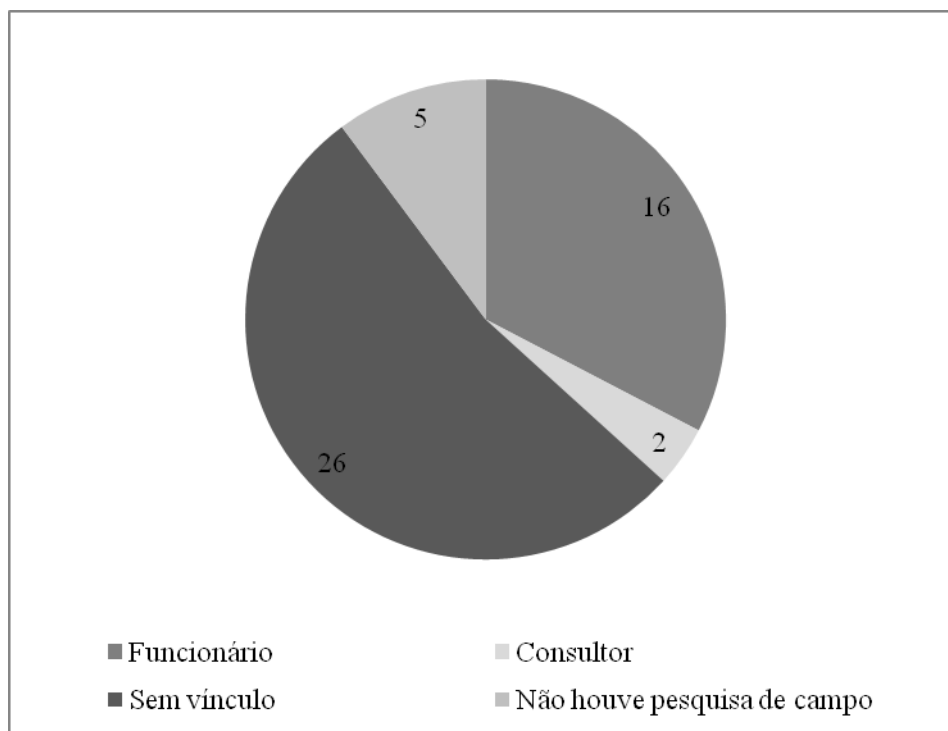


FIGURA 24 Classificação quanto ao vínculo do pesquisador com a organização.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.2.2 Análise dos principais enfoques das pesquisas sobre BSC

Após a análise de conteúdo das dissertações e teses, foi possível agrupar as pesquisas em oito categorias, conforme mostrado no gráfico da Figura 25. A

intenção era reduzir ao máximo o número de categorias, mas, devido à diversidade de enfoques adotados nas pesquisas, isso não foi possível.

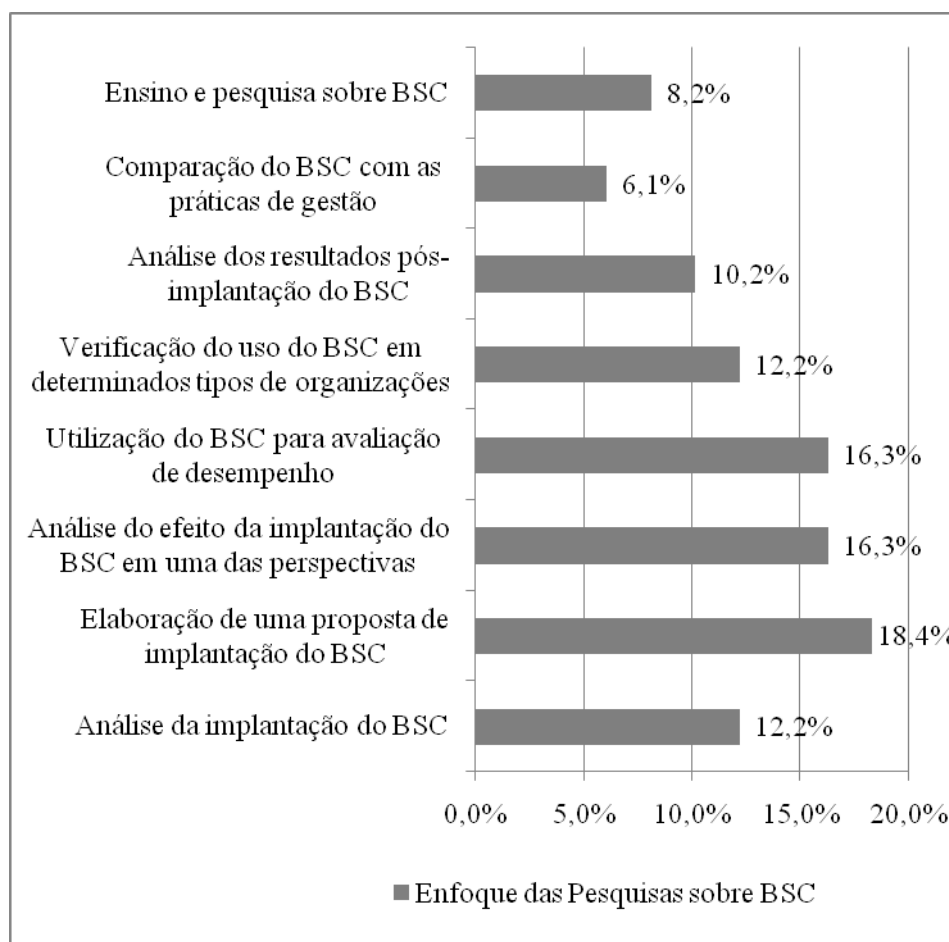


FIGURA 25 Classificação quanto ao enfoque das pesquisas sobre BSC.
Fonte: Dados da pesquisa.

Neste sentido, como resultado dessa diversificação no enfoque das pesquisas, não houve grande concentração em nenhuma das oito categorias. No entanto, três enfoques se destacaram:

- elaboração de uma proposta de implantação do BSC, representando 18,4% dos enfoques adotados;
- análise do efeito da implantação do BSC em uma das perspectivas, representando 16,3% dos enfoques adotados;
- utilização do BSC para avaliação de desempenho, representando 16,4% dos enfoques adotados.

Esses três enfoques juntos concentraram 51% das pesquisas analisadas, o que demonstra que esses aspectos são os que mais atraíram o interesse dos pesquisadores. O enfoque que menos despertou interesse dos pesquisadores foi a comparação do BSC com as práticas de gestão, representando 6,1% das pesquisas analisadas.

Analisando-se individualmente os objetivos e os resultados encontrados nas pesquisas relativas a cada um dos enfoques, foi possível chegar a alguns resultados relevantes para a temática BSC, os quais são descritos a seguir.

• **Ensino e pesquisa sobre BSC**

Com relação ao enfoque ensino e pesquisa sobre BSC, percebeu-se que um método de ensino que traz bons resultados para a compreensão dos conceitos e aplicação prática do BSC é o jogo de empresa. Na análise dos resultados da aplicação do jogo, Costa (2006) constatou que a turma que inicialmente utilizou o jogo, na prova de avaliação de conhecimentos adquiridos, apresentou média maior que a turma que não aplicou o jogo até o momento da avaliação. Portanto, a autora concluiu que o jogo, como uma ferramenta de auxílio de aprendizagem, melhora o entendimento dos conceitos do BSC.

No que se refere à pesquisa sobre BSC, Costa (2001, p. 5) deu uma contribuição importante ao realizar uma investigação teórica sobre o *balanced scorecard*, para saber se ele é uma contribuição original à literatura de contabilidade gerencial ou um plágio de conhecimentos estabelecidos. Os

critérios usados para definir a originalidade foram os seguintes: “[...] apresentar conceitos novos, repensar métodos gerenciais antigos e/ou aplicá-los para atender às exigências recentes, aumentando a compreensão do tema”.

Após extensa pesquisa bibliográfica, a autora concluiu que:

“O Balanced Scorecard não traz qualquer conceito novo, nunca antes tratado na literatura de contabilidade gerencial, mas repensa temas antigos, chamando a atenção para pontos que estavam esquecidos ou mal compreendidos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados” (Costa, 2001, p. 135).

Assim, com base nos critérios adotados pela autora, o BSC pode ser considerado uma contribuição original e não um simples plágio. Ela complementa dizendo que os fatores que explicam a sua ampla divulgação são a insatisfação com os instrumentos tradicionais de avaliação de desempenho, ser uma metodologia que facilita o entendimento de temas complexos e ter despertado o interesse das firmas de software e das firmas de consultoria. Essa divulgação ampliada, no entanto, transformou-se num modismo, apesar dos cuidados tomados por Kaplan & Norton nas suas pesquisas. Além desses fatores, Costa (2001) afirma que a lista deve incluir, também, a subestimação das dificuldades para se implantar o BSC, para se estabelecer indicadores adequados e para vincular o sistema de recompensas aos mesmos.

- **Comparação entre o BSC e as práticas de gestão**

As pesquisas com esse enfoque buscaram, no geral, confrontar os pressupostos do BSC com as práticas de gestão estratégica desenvolvidas pela organização objeto de estudo. A principal conclusão a que chegaram foi a de que diferença mais marcante entre o BSC e as práticas de gestão refere-se ao tratamento dos ativos intangíveis, que abrangem os capitais humano, informacional e organizacional. As organizações estudadas não adotavam indicadores para mensurar os ativos intangíveis.

Além disso, constatou-se que as práticas de gestão não consideravam relações de causa e efeito, o que gera dificuldades na construção de indicadores de desempenho e de tendência eficientes, bem como na elaboração do mapa estratégico.

- **Análise dos resultados pós-implantação do BSC**

No geral, percebeu-se que a maioria das empresas pesquisadas possuía sistema de informação para o acompanhamento do BSC e que eles têm um papel importante na avaliação dos resultados da implantação porque facilita o entendimento das relações de causa e efeito dos indicadores de desempenho.

Na análise deste enfoque, os resultados de algumas pesquisas chamaram a atenção, como, por exemplo, a pesquisa da Brum (2005). A autora investigou se a adoção do BSC contribuiu para a gestão estratégica da empresa CEMIG, mais especificamente durante a fase de implementação da estratégia, tendo em vista os cinco princípios do BSC descritos por Kaplan & Norton (2000): mobilização da mudança por meio da liderança executiva; conversão da estratégia em processo contínuo; transformação da estratégia em tarefa de todos; alinhamento da organização à estratégia e tradução da estratégia em termos operacionais.

A autora verificou que, embora ainda haja problemas no processo, a adoção do BSC tem contribuído para a gestão estratégica da empresa pesquisada, no que tange aos cinco princípios e que o BSC também trouxe contribuições importantes para a etapa da formulação da estratégia, apesar de esta não ser a sua finalidade.

Outra pesquisa relevante foi de Sousa (2003), que investigou a utilização de um sistema de informação do BSC como ferramenta para apoiar a gestão de indicadores de desempenho numa unidade de negócios de uma empresa multinacional. O autor verificou que, antes da implantação do *software*, a

empresa vinha organizando seu BSC de forma não informatizada e, com isso, estava tendo dificuldades na análise e na sumarização de resultados.

Na opinião de seus usuários, o sistema de informação facilita o gerenciamento dos indicadores de desempenho, propiciando que os dados sejam facilmente acessados e mantidos. O software também apresenta os indicadores em linguagem adequada, a informação é disponibilizada em tempo hábil e atende às suas necessidades.

- **Verificação do uso do BSC em determinados tipos de organizações**

As pesquisas enquadradas nesse enfoque, no geral, realizaram um levantamento em organizações de um determinado tipo, como, por exemplo, hotéis, para verificar se eles estão adotando o BSC. A maioria dessas pesquisas não trouxe conclusões relevantes, com exceção da que foi realizada por Dietschi (2006), em que foi realizada uma análise comparativa entre empresas de capital aberto e de capital fechado, com o objetivo de verificar se as características do *balanced scorecard* são mais aderentes a um ou a outro tipo de sociedade. Com base em uma amostra por conveniência de 77 empresas, sendo 34 de capital aberto e 43 de capital fechado, o autor verificou que tanto o grau de importância atribuído aos fatores financeiros para a tomada de decisão quanto o nível de implementação desses indicadores são significativamente maiores nas empresas de capital aberto do que nas empresas de capital fechado.

Além disso, essa pesquisa demonstrou que as empresas de capital aberto são: “[...] focadas prioritariamente em resultados financeiros de curto-prazo, supostamente para atender às expectativas dos acionistas” e que as empresas de capital fechado, por outro lado, “[...] não sofrendo pressão por parte desses acionistas para apresentar demonstrativos contábeis trimestrais, objetivam o crescimento a longo-prazo” (Dietschi, 2006, p. 212). Dessa forma, o autor

inferiu que “[...] essa constatação confirma a maior aderência do BSC às empresas de capital aberto [...]”, uma vez que Kaplan & Norton (2000), *apud* Dietschi (2006), “[...] apresentam a ferramenta como solução para o foco excessivo das empresas em decisões de curto-prazo, baseadas predominantemente em indicadores financeiros” (Dietschi, 2006, p. 212). Assim, conclui-se que há uma aderência significativamente superior do BSC nas empresas de capital aberto.

- **Utilização do BSC para avaliação de desempenho**

As pesquisas com esse enfoque utilizaram, no geral, o BSC na sua concepção original de sistema de avaliação de desempenho, que não ficava restrito a indicadores financeiros e utilizava também indicadores não-financeiros. A maioria dessas pesquisas não traz uma contribuição relevante para o tema BSC, com exceção da pesquisa realizada por Fernandes (2004). Nesta pesquisa, o autor procurou analisar a relação entre competência organizacional, representada sob a forma de um conjunto de recursos – incluindo a competência dos funcionários – e desempenho da empresa, segundo o BSC. Para atingir o objetivo, ele realizou um estudo de caso na Companhia de Saneamento do Paraná, SANEPAR.

A pesquisa de campo demonstrou que, no geral, os recursos mostraram-se relacionados ao desempenho, porém, a competência individual não demonstrou correlação com o desempenho. O efeito mais forte sobre o desempenho advém do acerto nas previsões de consumo e a satisfação dos empregados mostrou associação com processos internos, metas financeiras e satisfação do consumidor.

Segundo o autor, o primeiro resultado é curioso e sugere que a competência individual não importa nesta empresa. No entanto, ele explica que esses resultados trazem à tona os princípios da visão baseada em recursos, “[...]”

sugerindo que outros recursos, como características geográficas da região, podem ser mais importantes na consecução dos resultados empresariais que o nível de competência das pessoas" (Fernandes, 2004, p. 203). Todavia, o autor alerta que:

"[...] tal constatação deu-se em um negócio predominantemente operacional, demandante de conhecimentos não sofisticados e complexidade de entrega relativamente baixa. É possível que, em circunstâncias de trabalho de conhecimento intensivo, observe-se associação mais forte entre a competência humana e a performance" (Fernandes, 2004, p. 204).

- **Análise do efeito da implantação do BSC em uma das perspectivas**

As pesquisas enquadradas nesse enfoque, no geral, analisaram o efeito da implantação do BSC em uma das perspectivas. Das oito pesquisas que compõem esse enfoque, quatro analisaram o efeito do BSC na perspectiva aprendizado e crescimento ou em elementos que a compõem. Duas pesquisas analisaram o efeito na perspectiva financeira e duas nos processos internos.

Entre as pesquisas que analisaram o efeito da implantação do BSC na perspectiva financeira, a de Pinto (2004) trouxe alguns resultados interessantes. Resumidamente, a pesquisa realizada por esta autora buscava identificar os efeitos da implantação do *balanced scorecard* na divulgação dos relatórios contábeis da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), por meio da análise de possíveis mudanças ocorridas na forma de divulgação das informações. Para alcançar esse objetivo, a autora analisou quantitativa e qualitativamente os relatórios anuais, o balanço social e o balanço ambiental publicados durante sete anos, período correspondente ao antes, durante e pós-implantação do BSC. Os principais resultados da pesquisa foram os seguintes: os objetivos e os indicadores das perspectivas da empresa foram encontrados nos relatórios em forma de citações diretas ou indiretas, a partir da implantação do BSC. E, na

comparação, observou-se que houve um aumento da divulgação da informação (análise quantitativa) a partir da implantação do BSC e também houve um aumento do conteúdo prospectivo dessa informação (análise qualitativa). Esse aumento do conteúdo prospectivo é um dos sinais da influência do BSC, uma vez que essa ferramenta tem por intuito fornecer informações para a frente, as quais possam refletir no futuro.

Já as pesquisas que focaram os processos internos, mais especificamente o efeito do BSC nos sistemas de informação, mostraram que ele exige novos recursos desses processos. Segundo a pesquisa de Dolci (2005, p. 131), com a implantação do BSC exige-se que os sistemas de informação atuem mais com foco em apoio à decisão e, com isto, “[...] torna-se imprescindível que os sistemas de informação possam processar novas formas de estrutura de dados, propiciar o trabalho em grupo e facilitar a análise e interpretação de dados”. Além disso, as empresas, ao adotarem o BSC, precisam investir para capturar outras medidas não observadas pelos populares sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) tradicionais, pois estes são acionados por transação e, segundo Kaplan & Norton (2001), *apud* Dolci (2005, p. 129), “[...] só podem captar 40% das medidas do BSC”, que também atentam para outros detalhes, como competências, habilidades críticas, etc.

Com relação às pesquisas que analisaram o efeito da implantação na perspectiva aprendizado e crescimento, pode-se concluir que as organizações estão enfrentando dificuldade em estabelecer indicadores adequados para essa perspectiva devido ao seu alto grau de intangibilidade desta. No entanto, percebe-se que o BSC contribuiu positivamente para as organizações ao chamar a atenção para esses ativos intangíveis que direcionam o desempenho futuro das mesmas.

Dentro das pesquisas que enfatizaram a perspectiva aprendizado e crescimento, a realizada por Carvalho (2006) trouxe uns resultados

interessantes. O autor verificou que a implantação do BSC favorecia a ocorrência da aprendizagem estratégica. Para o alcance desse objetivo, ele aplicou um questionário em 29 organizações que adotaram o BSC e estudou dois casos. Como resultado inicial, encontrou que o BSC parece favorecer a ocorrência da aprendizagem estratégica. Essa conclusão é “[...] fundamentada pelo fato de todos os fatores escolhidos como indutores da aprendizagem estratégica, sofrerem um crescimento significativo após sua implementação” (Carvalho, 2006, p. 97). No entanto, após os estudos de caso, percebeu-se que há indícios fortes de que o BSC pode, simultaneamente, tanto contribuir como dificultar a ocorrência da aprendizagem estratégica. Assim, segundo o autor, o BSC:

“Contribui com a aprendizagem ao aumentar o conhecimento, reflexão e contato com a estratégia. Por outro lado, dificulta a aprendizagem ao criar barreiras à emersão inicial das estratégias e ao desempenhar um papel de controle excessivo das contribuições individuais” (Carvalho, 2006, p. 122).

- **Elaboração de uma proposta de implantação do BSC**

As pesquisas enquadradas nesse enfoque elaboraram propostas para a implantação do BSC nas organizações objeto de estudo. Um dado curioso é que, das nove pesquisas pertencentes a esse enfoque, quatro elaboraram propostas para instituições de ensino superior e duas para hospitais.

Os resultados dessas pesquisas demonstraram que a elaboração da proposta trouxe benefícios para as organizações, antes mesmo da efetivação da implantação, já que provocou uma discussão a respeito da estratégia – se a mesma estava correta e como alcançá-la. Além disso, chamou a atenção para indicadores de desempenho não-financeiros.

As pesquisas realizadas em instituições de ensino superior e hospitais demonstraram também que a metodologia do BSC é perfeitamente aplicável a estes tipos de organização, necessitando apenas de adaptações.

- **Análise da implantação do BSC**

As pesquisas com esse enfoque analisaram, no geral, experiências de implantação do BSC. De forma sintética, pode-se perceber que todas as organizações objeto de estudo eram de grande porte, a maior parte era de sociedade anônima, com exceção de duas, que analisaram a implantação em organizações de grande porte, mas do setor público. Outro dado importante é que todas as organizações objeto de pesquisa utilizaram consultoria externa para implantação e quatro delas contaram com o apoio de sistema de informação para gestão do BSC.

Analisando especificamente as pesquisas que trouxeram resultados mais relevantes, tem-se a realizada por Kierulff (2006), com o objetivo de identificar e analisar os principais pontos críticos e aspectos positivos na implementação do BSC na Cemig. Como pontos críticos, a autora encontrou os seguintes:

- apoio da liderança: não foi alcançado em todas as áreas da empresa;
- comunicação: considerado ingrediente fundamental para o sucesso de qualquer projeto de mudança organizacional. No caso particular da Cemig, a empresa iniciou o processo de implantação do BSC sem o apoio da alta diretoria. “Então, fez-se necessário articular o processo de comunicação do BSC para cima, antes de se iniciar o processo tradicional de comunicação *top-down*. Passado o desafio de ‘vender’ o BSC à alta administração, tornou-se necessário comunicá-lo aos demais níveis da empresa” (Kierulff, 2006, p. 118);
- cultura organizacional: verificou-se que algumas pessoas se sentiram ameaçadas, na Cemig, pela mensuração inerente aos processos do BSC. Percebeu-se também resistência à cultura de obtenção de lucro, reprimida no âmbito da empresa devido a sua origem estatal;
- alinhamento organizacional: percebeu-se que, no início da implantação do BSC, não foi elaborado um mapa corporativo geral,

pois não existia um vínculo estratégico entre cada diretoria e a empresa como um todo. “Em 2005, a Cemig iniciou a elaboração desse mapa corporativo, buscando alinhar os objetivos estratégicos de cada diretoria à estratégia corporativa, de forma que a estratégia de uma diretoria passasse a se comunicar com a estratégia corporativa” (Kierulff, 2006, p. 121);

- treinamento: percebeu-se, na Cemig, preocupação em treinar apenas as pessoas envolvidas diretamente no processo de implantação do BSC. No entanto, os treinamentos deveriam promover a compreensão da estratégia em toda a organização e o ensino do sistema de mensuração e de gerenciamento do BSC;
- programas de incentivo e recompensa: não existe a conexão do BSC com estes programas. No entanto, “no futuro, a empresa espera implantar um sistema de remuneração variável, atrelado ao BSC, como forma de torná-lo parte da cultura organizacional” (Kierulff, 2006, p. 122).

Como aspectos positivos foram encontrados os seguintes:

- constituição da equipe de implantação do BSC: a empresa garantiu que cada diretoria tivesse representantes na equipe. “Houve uma preocupação em integrar a equipe de implantação do BSC por profissionais especialistas, com profundo conhecimento de suas áreas, mas que também tivessem uma visão global da empresa [...]”. “Na seleção dos componentes da equipe, a Cemig também levou em consideração o atendimento ao aspecto político, ao envolver representantes das cinco diretorias. Essa ação possibilitou que as decisões fossem compartilhadas e não impostas; que o comprometimento dos líderes se ampliasse e que as pessoas se sentissem parte integrante do projeto” (Kierulff, 2006, p. 123-124);

- contratação de consultoria externa: “entre as vantagens do apoio da empresa de consultoria, destacam-se o conhecimento profundo e especializado adquirido pelos consultores em diversas organizações e sua dedicação integral ao projeto, sua única atribuição no âmbito da empresa” (Kierulff, 2006, p. 124);
- projeto piloto: a implantação do BSC foi inicialmente realizada em uma diretoria e, depois, expandida para demais, o que facilitou a implantação na empresa como um todo.

“É pertinente ainda ressaltar que os especialistas e os próprios criadores da metodologia são unânimes no entendimento de que o grande desafio na implementação dessa ferramenta não é a elaboração dos mapas estratégicos nem a escolha dos melhores indicadores, mas a mudança organizacional necessária, para que, o BSC se torne parte da cultura da empresa” (Kierulff, 2006, p. 125).

Enfim, embora a implantação do BSC na Cemig seja considerada um sucesso, é necessário muito amadurecimento, principalmente no âmbito corporativo.

Além da pesquisa realizada por Kierulff (2006), outra que trouxe uma contribuição relevante para analisar a implantação do BSC foi a pesquisa realizada por Giuntini (2003), na Alcoa Alumínio S.A. A pesquisa desse autor teve o objetivo de analisar a experiência prática da organização quanto à aplicação dos princípios teóricos do *balanced scorecard*, os resultados obtidos e, principalmente, se a organização teve de recorrer a improvisações ou a adaptações para fazer frente a situações não contempladas na metodologia desenvolvida por Norton & Kaplan.

Como resultado da pesquisa, Giuntini (2003) afirma que, embora a teoria do BSC estabeleça facilidades para sua implantação e implementação, na prática, há a necessidade de ajustes e adaptações que dificultam a aplicação da metodologia.

“Estes ajustes e adaptações estão relacionados à cultura, crenças e valores, administração dos recursos disponíveis e das iniciativas das pessoas que atuam nos diferentes níveis hierárquicos para decidir e operacionalizar as ações voltadas à estratégia [...]”. “Outro fator importante consiste na dificuldade de se mensurar objetivamente a estratégia, através da inter-relação de indicadores que traduzam numa relação de causa e efeito essas ações e iniciativas” (Giuntini, 2003, p. 175).

Os ajustes e as adaptações verificados na implementação do *balanced scorecard* na Alcoa, segundo Giuntini (2003, p. 176-183), relacionam-se aos seguintes aspectos:

1. adaptação das perspectivas: criação de uma quinta, devido às características da organização;
2. utilização do *balanced scorecard* em conjunto com outras ferramentas de gestão: ferramentas complementares;
3. alinhamento do *balanced scorecard* ao orçamento de curto e de longo prazos: dificuldade devido ao cenário econômico instável³³;
4. *feedback*, conhecimento e inovação: o BSC estabelece o *feedback*, o conhecimento e a inovação como diferenciais das demais teorias. A empresa demonstrou dificuldades nessas práticas devido à falta de tempo dos gestores para se dedicar a essa questão;
5. sistemas de informações: como o sistema ERP não disponibilizava todas as informações necessárias para o BSC, a organização desenvolveu um *software* internamente para capturar essas informações não disponíveis no ERP;

³³ É importante salientar que a pesquisa de Giuntini (2003) foi realizada em 2002 e início de 2003. Assim, essa visão dos gestores pode estar refletindo a preocupação naquele momento, já que esse foi período conturbado da economia brasileira devido à sucessão presidencial, quando o real sofreu uma enorme desvalorização frente ao dólar, sendo necessários quase quatro reais para comprar um dólar.

6. remuneração variável: os gestores da organização ainda se sentem inseguros para adotar essa prática;
7. a relação de causa e efeito de alguns indicadores: dificuldade em estabelecer a ordem de grandeza entre a causa e efeito;
8. quantidade de indicadores: usam 39; o recomendado por Kaplan & Norton (2000) *apud* Giuntini (2003) é de 20 a 25;
9. agregação de valor ao resultado financeiro após a adoção do *balanced scorecard*: difícil de medir, assim observaram-se mais benefícios intangíveis;
10. disseminação da estratégia nos níveis hierárquicos: admitem não dispor de tempo adequado para se dedicarem ao desenvolvimento e à disseminação do BSC;
11. iniciativa para a obtenção do conhecimento teórico: os gestores admitem que não se dedicam em aprofundar o conhecimento sobre o BSC;
12. necessidade de maior integração entre as gerências para obter resultados compartilhados: os gestores admitem a necessidade de uma sinergia e maior integração das gerências.

Enfim, Giuntini (2003, p. 183) conclui que, apesar de o BSC apresentar dificuldades na sua implementação, ele representa um sistema que auxilia a criação e o desenvolvimento da gestão estratégica, “[..] fazendo dos seus princípios teóricos e práticos, uma abordagem bastante atual relacionada às necessidades estabelecidas pela melhores práticas a serem observadas no mundo globalizado e pela contabilidade gerencial”.

Para fechar as pesquisas que trouxeram contribuições relevantes para esse enfoque, tem-se a pesquisa realizada por Fernandes (2005). O objetivo foi analisar estudos de casos sobre a implantação do *balanced scorecard* em empresas brasileiras, procurando avaliar de que maneira a cultura brasileira

absorveu os valores americanos contidos no arcabouço teóricos do sistema. Como resultado, o autor encontrou indícios que sugerem que, na maioria dos casos, houve adaptações da cultura das organizações devido à implantação do *balanced scorecard* aos valores da cultura americana. No entanto, o BSC também foi adaptado à cultura nacional em muitos aspectos, o que demonstra que a cultura nacional influencia os sistemas gerenciais, e vice versa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise dos dados coletados, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a análise de conteúdo das pesquisas permitiu verificar quais são as abordagens metodológicas e perspectivas de análise sobre o tema *balanced scorecard* nas dissertações e teses já produzidas no Brasil, na área de Administração, mais exatamente nos programas de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

O primeiro objetivo específico foi atingido ao elaborar-se uma visão panorâmica da evolução do referencial teórico sobre os fundamentos e usos do *balanced scorecard* como ferramenta de gestão, conforme a concepção dos seus criadores. Neste sentido, demonstrou-se que o BSC surgiu como um sistema de avaliação de desempenho que considera os ativos intangíveis, elementos que não são contemplados nos sistemas de avaliação de desempenho tradicionais. Demonstrou-se também que, por meio de novas pesquisas, Kaplan & Norton descobriram que o BSC poderia desempenhar um papel maior do que aquele para o qual foi originalmente concebido. Este novo papel é a gestão estratégica da organização ou, mais especificamente, traduzir a estratégia da organização em termos operacionais.

O segundo objetivo específico – realizar um levantamento da produção acadêmica internacional e nacional sobre o *balanced scorecard* – foi atingido. Por meio de uma consulta à base de artigos Web of Knowledge foram encontradas 338 citações, desde a origem do BSC, em 1992, até o final do ano de 2007. Estes dados demonstram que o tema vem sendo estudado em vários países, mas a maioria dos pesquisadores e dos periódicos sobre o BSC encontra-se nos Estados Unidos e na Inglaterra. Os dados também revelam uma tendência de crescimento das pesquisas sobre o tema. Com relação à produção acadêmica nacional, os dados apresentados por Barbosa (2006) demonstram a relevância do

tema na área de administração e tendência de crescimento das pesquisas. O autor encontrou 54 artigos sobre o tema no período de 1999 a julho de 2006, em congressos e periódicos da área de administração. O congresso que mais tem publicado sobre o tema é o Encontro Nacional da ANPAD³⁴ (ENANPAD).

O terceiro objetivo específico – identificar as dissertações e teses sobre *balanced scorecard* realizadas no Brasil, nos programas de pós-graduação da área de Administração e de engenharia da produção – também foi atingido. O *balanced scorecard* é tema de várias dissertações e teses dos programas de pós-graduação brasileiros nas áreas de administração e de engenharia da produção. Por meio de uma busca nas páginas e bibliotecas digitais de todos os programas dessas duas áreas foram encontradas 243 dissertações e teses. Estes dados demonstram um crescimento no número de pesquisas até 2004; no entanto, a partir de 2005, esse número a diminuir, indicando tendência de queda de pesquisas sobre o tema. Por outro lado, analisando os dados das duas áreas separadamente, percebeu-se que a área de administração apresenta uma tendência de crescimento, diferentemente da área de engenharia da produção. Percebeu-se também que essa tendência de queda na área de engenharia de produção está diretamente relacionada com a redução do número de pesquisas do programa da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual responde por mais de 53% de todas as pesquisas sobre o BSC referente a essa área.

Na área de administração, exclusivamente, foram identificadas 102 dissertações e teses sobre o BSC, mas somente 49 estavam disponíveis para *download*. Assim, essas 49 foram a amostra desta pesquisa e a base documental para se realizar a análise de conteúdo, baseada em critérios de ordem metodológica e as perspectivas de análise dos seus autores.

Após o alcance do terceiro objetivo específico, foi possível atingir o quarto, que era classificar as dissertações e teses da área de administração sobre

³⁴ ANPAD: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

o *balanced scorecard* em termos metodológicos, verificando as principais metodologias utilizadas. Com base na revisão bibliográfica, foi possível criar as categorias para analisar os aspectos metodológicos e, com base na análise de conteúdo, foi possível classificar as dissertações e teses dentro das categorias.

Na análise de conteúdo, a partir dos critérios de ordem metodológica das pesquisas, verificou-se um número significativo (27%) de dissertações e teses que não possuem o problema de pesquisa declarado. Como a explicitação do problema de pesquisa é um ponto de consenso entre os autores que tratam de metodologia científica, assume-se que tal resultado demonstra falta de rigor dos autores com relação a esse aspecto metodológico. As possíveis causas apontadas para essa ausência podem ser a falta de conhecimento sobre metodologia científica por parte dos autores e ou a falta de orientação. Outra exigência metodológica que deve constar de um trabalho científico é a justificativa. Neste aspecto, constatou-se que 24% das pesquisas da amostra analisada não apresentam justificativa. Isso demonstra que os autores não descreveram, de forma clara e objetiva, as razões de ordem teórica e ou prática que justificavam a pesquisa.

Com relação ao tipo de pesquisa, a análise mostrou que um número significativo, 36,7%, das dissertações e teses não apresentaram a classificação quanto ao tipo de pesquisa, ou seja, se a pesquisa é exploratória, descritiva, explicativa ou exploratória-descritiva. Isso não significa que a escolha não tenha sido feita pelos autores, mesmo que inconscientemente. Outro dado que chamou a atenção foi o número expressivo, de 44,9%, de dissertações e teses que não adotaram nenhuma classificação quanto à natureza da pesquisa – qualitativa, quantitativa e qualitativa-quantitativa. Estes resultados demonstram que os autores precisam dar mais atenção à classificação dos tipos de pesquisa, já que essa classificação auxilia na escolhas do objeto de estudo, técnicas de coleta de dados e técnicas de análise de dados.

Observou-se também que a maioria, 57,2%, das dissertações e teses sobre *balanced scorecard* é de estudos de caso e, dentro dessa categoria, a imensa maioria, cerca de 49%, é de estudos de caso único. Especula-se que essa opção foi, provavelmente, motivada pela complexidade do BSC e por facilitar um estudo de forma mais aprofundada.

Dentre as técnicas de coleta de dados, as que mais se destacaram foram a utilização conjunta da pesquisa documental com entrevista e a triangulação com 16,3% e 20,4%, respectivamente. No geral, observa-se que a maioria das pesquisas, 67,3%, apresentam mais de uma técnica de coleta de dados. Dessa forma, é possível concluir que os pesquisadores, em sua maioria, teve o cuidado de basear suas conclusões em mais de uma fonte de evidência, o que demonstra cuidado na coleta de dados.

Com relação aos resultados sobre as técnicas de análise de dados, verificou-se que um número significativo, 46,9%, das pesquisas não apresentam a descrição da técnica de análise utilizada. Não se pode dizer que os pesquisadores não utilizaram nenhuma, mas apenas que eles não descreveram explicitamente qual a técnica adotada. De qualquer forma, isso demonstra que os autores precisam dar mais atenção à descrição de quais foram as técnicas de análise de dados utilizadas.

O quinto objetivo específico – classificar as organizações objeto de estudo das dissertações e teses sobre o BSC quanto ao tipo, porte e setor principal de atuação – também foi atingido. Verificou-se que a grande maioria das organizações objeto de estudo das pesquisas sobre BSC é privada, de grande porte, sociedade anônimas e do setor de serviços. Há também uma parcela significativa de estudos em indústrias.

O sexto objetivo específico – identificar quais as principais perspectivas de estudos nas dissertações e teses sobre o tema *balanced scorecard* – também foi atingido. Verificou-se que as pesquisas sobre BSC na área de administração

adotam perspectivas variadas. No entanto, com base no enfoque do estudo, foi possível enquadrá-las nas oito categorias seguintes: elaboração de uma proposta de implantação do BSC; análise do efeito da implantação do BSC em uma das perspectivas; utilização do BSC para avaliação de desempenho; comparação do BSC com as práticas de gestão; ensino e pesquisa sobre BSC; análise dos resultados pós-implantação do BSC; verificação do uso do BSC em determinados tipos de organizações e análise da implantação do BSC;

As três categorias que se destacaram foram: elaboração de uma proposta de implantação do BSC, com 18,4% das pesquisas; análise do efeito da implantação do BSC em uma das quatro perspectivas e utilização do BSC para avaliação de desempenho, com 16,3% cada. Assim, é possível concluir que esses enfoques foram os que mais despertaram interesse nos pesquisadores sobre BSC na área de administração.

O sétimo e último objetivo específico – identificar as principais dificuldades de estudar o *balanced scorecard* na prática – também foi atingido. Percebe-se que a maior dificuldade encontrada pelos pesquisadores sobre BSC é a abertura das empresas devido ao receio das organizações em mostrar a sua estratégia. Isso parece mais evidente nos estudos mais aprofundados como o estudo de caso. No entanto, essa preocupação não se justifica, já que, segundo Kaplan & Norton, o *balanced scorecard* deve ser criado de forma personalizada com base na estratégia da organização que, por sua vez, é reflexo da sua cultura e visão de futuro. Assim, os autores alertam que não é possível copiar o BSC de uma organização para outra, mesmo no caso de organizações atuantes no mesmo setor e com características similares. Além disso, o próprio Kaplan & Norton incentivam a divulgação dos resultados alcançados pelas organizações com o

BSC por meio do Prêmio *Hall of Fame*³⁵, concedido pela *Balanced Scorecard Collaborative*.

Existem algumas implicações acadêmicas proporcionadas por essa dissertação; dentre elas, destaca-se a constatação de que o ensino do BSC por meio de jogos de empresas facilita o entendimento dos conceitos e a fixação da metodologia. Além disso, percebeu-se que ter algum vínculo com as organizações ou contato com pessoas que estão no topo da hierarquia facilita o acesso às informações e proporciona um estudo mais aprofundado.

Como implicações gerenciais, destacam-se a constatação de que o BSC realmente proporciona inúmeros benefícios à organização, desde a oportunidade da organização estar discutindo a estratégia constantemente, até o estabelecimento de indicadores financeiros e não-financeiros, não se prendendo aos de ocorrência (financeiros) que medem o passado, mas também utilizando os de tendência (não-financeiros) que medem os ativos intangíveis. No entanto, destaca-se também que a implantação do BSC é difícil de ser realizada, pois implica em uma mudança cultural da organização, que não deve ser subestimada. Além disso, foi constatado que o apoio de uma consultoria especializada é muito importante para a organização que decide adotá-lo.

Dentre as limitações deste trabalho, destacam-se a amostragem que foi não-probabilística por conveniência e a criação de algumas categorias por meio

³⁵ O prêmio BSC *Hall of Fame* é entregue pessoalmente por David Norton como reconhecimento público dos casos mais destacados, do esforço e dos resultados extraordinários conquistados com a implementação do *balanced scorecard*.

Critérios de seleção do *Balanced Scorecard Hall of Fame*:

- implementar o BSC como definido pela metodologia de Kaplan e Norton;
- demonstrar os 5 princípios de uma Organização Orientada para a Estratégia;
- receber o reconhecimento da mídia por sua implementação de BSC;
- apresentar o seu caso em uma conferência pública;
- alcançar significativos resultados econômico-financeiros e de mercado (empresas privadas) ou demonstrar de forma mensurável o alcance da missão ou objetivos do cliente (organizações públicas ou sem fins lucrativos);
- enviar testemunho de um executivo sênior atribuindo os resultados da organização em parte ao BSC (Balanced Scorecard Collaborative, 2008).

do julgamento do pesquisador. No entanto, a respeito da amostragem, essa limitação foi minimizada ao coletar quase 50% da população. E, com relação à subjetividade na criação das categorias, entende-se que essa foi reduzida ao se utilizar um referencial teórico para basear e justificar as escolhas realizadas.

Ao fim, com base nas oito categorias utilizadas para classificar os enfoques das pesquisas sobre BSC, pode-se sugerir inúmeros temas para futuras pesquisas. Entretanto, devido à sua utilidade para as organizações que têm a pretensão de adotar o BSC ou, mesmo, para aquelas que estão adotando, destacam-se temas relacionados a três enfoques: análise da implantação do BSC, análise do efeito da implantação do BSC em uma das perspectivas e análise dos resultados pós-implantação do BSC.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE. **Balanced scorecard hall of fame for executing strategy nomination criteria**. Disponível em: <<http://www.thepalladiumgroup.com/about/hof/Pages/Nomination.aspx>>. Acesso em: 28 mar. 2008.

BARBOSA, J. V. B. **Análise dos aspectos metodológicos das pesquisas brasileiras sobre balanced scorecard**. 170 p. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRUM, M. R. **O balanced scorecard e a gestão estratégica: estudo de caso em uma corporação de grande porte de Belo Horizonte**. 2005. 225 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

CARVALHO, L. E. **O balanced scorecard como instrumento da aprendizagem estratégica**. 2006. 137 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portaria nº 013, de 15 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/export/sites/capes/download/legislacao/Portaria_013_2006.pdf>. Acesso em: 10 set. 2007.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relação de cursos recomendados e reconhecidos**. 2007.

Disponível em:

<<http://servicos.capes.gov.br/projetorelacaocursos/jsp/grandeAreaDet.jsp>>.

Acesso em: 10 set. 2007.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard. 2001. 156 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade São Paulo, São Paulo, SP.

COSTA, R. N. **Balanced scorecard**: um aplicativo para ser usado em sala de aula. 2006. 128 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. California: Sage, 2003.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa**. 7.ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DIETSCHI, D. A. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas de capital aberto e fechado**. 2006. 273 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, SP.

DIO, R. A. T. D. Prefácio à edição brasileira. In: CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. **Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1979.

DOLCI, D. B. **A influência das mudanças organizacionais nos sistemas de informação**. 2005. 172 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1977.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. 2004. 232 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

FERNANDES, F. P. P. **A implantação do balanced scorecard em empresas brasileiras sob perspectiva da cultura nacional**. 2005. 104 p. Dissertação

(Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro.
Rio de Janeiro, RJ.

FREITAS, H. M. R. **Análise léxica e análise de conteúdo:** técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exposição de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIUNTINI, N. **Contribuição ao estudo de utilidade do balanced scorecard:** um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil. 2003. 248 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **BDTD - biblioteca digital de teses e dissertações.** Disponível em: <<http://bdtb.ibict.br/>>. Acesso em: 15 set. 2007.

KAPLAN, R. S. Devising a balanced scorecard matched to business strategy. **Planning Review**, v.22, n.5, p.15-48, Sept./Oct. 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação** - balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento:** utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** balanced scorecard. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n. 5, p. 134-147, Sept./Oct. 1993.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, Chicago, v. 24, n. 5, p.18-24, Sept./Oct. 1996b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, n.1, p.71-79, Jan./Feb. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.1, p.75-85, Jan./Feb. 1996a.

KIERULFF, C. P. **Pontos críticos na implantação do balanced scorecard, ferramenta de gestão estratégica**: em uma concessionária brasileira de energia elétrica. 2006. 136 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

PINTO, P. A. V. **O impacto do balanced scorecard nos relatórios financeiros da CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão**. 2004. 119 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. **Pergamum**: informações gerais. Disponível em:
<https://www.pucpr.br/sistemas_s/pergamum/pergamum/php/infogerais.php>. Acesso em: 15 Jan. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools and trends 2007**. Disponível em:
<http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SIBBET, D. The Staff of HBR: 75 years of management ideas and practice 1922-1997. **Harvard Business Review**, Boston, v. 75, n.5, p.1-10, Sept./Oct. 1997. Supplement

SOUSA, P. N. **Percepção dos usuários de um sistema de informação gerencial como ferramenta de apoio para a gestão de indicadores de desempenho de um BSC - "balanced scorecard"**: estudo de uma empresa do setor eletro-eletrônico no Brasil. 2003. 154 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Habra, 1971.

SYMNETICS. **Cia Suzano - case review**. Disponível em:
<<http://www.strategyexe.com.br/info-1.htm>>. Acesso em: 20 set. 2007.
TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

ANEXOS

Anexo A – Relação das dissertações e teses sobre *balanced scorecard* disponíveis para *downloads*.

BACK, R. S. **Um método para definição de indicadores de desempenho aplicado à gestão de projetos de sistemas de informação.** 2002. 99 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

BARBOSA JÚNIOR, A. S. **Balanced scorecard: uma análise dos impactos de sua implantação em indicadores financeiros de empresas brasileiras.** 2005. 93 p. Dissertação (Mestrado Multiinstitucional em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Recife, PE.

BARBOSA, J. V. B.. **Análise dos aspectos metodológicos das pesquisas brasileiras sobre balanced scorecard.** 2006. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.

BARTZ, D. **Modelo de mapa estratégico para a gestão do capital intelectual docente em instituição privada de ensino superior: uma abordagem qualitativa e quantitativa pelo método Fuzzy Logic.** 2006. 151 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

BERTOLDI, J. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico.** 2003. 106 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul, RS.

BRUM, M. R. **O balanced scorecard e a gestão estratégica: estudo de caso em uma corporação de grande porte de Belo Horizonte.** 2005. 225 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG

CANEPA, P. C. V. **Estruturação de um sistema de medidas de desempenho: um estudo de múltiplos casos em empresas do setor de distribuição.** 2006. 201 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

CARVALHO, L. E. **O balanced scorecard como instrumento da aprendizagem estratégica.** 2006. 137 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

CASSOL, M. **Uma proposta de balanced scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada.** 2006. 188 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

CASTRO, M. L. **Balanced scorecard:** um estudo de sua aplicação no setor hospitalar. 2004. 102 p. Dissertação (Mestrado profissional em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES.

CELESTINO, M. S. **Utilização de indicadores financeiros e não-financeiros na gestão de hotéis no Rio Grande do Norte:** um estudo sob a ótica do **balanced scorecard.** 2003. 182 p. Dissertação (Mestrado Multiinstucional em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Natal, RN.

CESENA, T. M. **Balanced scorecard para organizações públicas:** a experiência da Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB. 2006. 163 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

CONDE, C. F. **Imagem da UN-BA:** “um bom negócio de E&P”? Subsídios para a construção de uma nova identidade. 2005. 431 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial:** um estudo sobre a contribuição do balanced Scorecard. 2001. 156 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade São Paulo, São Paulo, SP.

COSTA, R. N. **Balanced scorecard:** um aplicativo para ser usado em sala de aula. 2006. 128 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.

DIAS, R. B. **Sistema abrangente de avaliação de desempenho:** um estudo de caso no SEBRAE/RS. 2002. 169 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

DIETSCHI, D. A. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas de capital aberto e fechado.** 2006. 273 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

DOLCI, D. B. **A influência das mudanças organizacionais nos sistemas de informação.** 2005. 172 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

FAHL, A. C. **Balanced scorecard: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior.** 2006. 158 p. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

FERNADES, H. C. V. **Lean Six Sigma: estudo do potencial de implantação na Xerox – unidade industrial nordeste.** 2005. 156 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico.** 2004. 232 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

FERNANDES, F. P. P. **A implantação do balanced scorecard em empresas brasileiras sob perspectiva da cultura nacional.** 2005. 104 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

FLEISCHHAUER, P. G. S. C. **Balanced scorecard aplicado na avaliação de desempenho em tecnologia da informação: estudo de caso de uma seguradora.** 2006. 124 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ.

FONSECA, A. C. **Reflexos da implantação da metodologia do balanced scorecard na área de recursos humanos de uma empresa do pólo petroquímico.** 2004. 271 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho, São Paulo, SP.

FONTES, E. A. N. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro com o balanced scorecard.** 2004. 130 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

GIOLLO, P. R. **Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no balanced scorecard: um estudo de caso da URI - Campus Erechim.** 2002. 111

p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

GIUNTINI, N. **Contribuição ao estudo de utilidade do balanced scorecard:** um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil. 2003. 248 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

GOEDE, I. T. **Uso de instrumentos de gestão e controle nas maiores indústrias sociedades anônimas de Santa Catarina.** 2006. 128 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, RN.

GRACIANO, S. A. **Critérios para especificação de indicadores de desempenho estratégico: um estudo exploratório em organizações do setor público brasileiro.** 2005. 104 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

GREBIM, J. A. **"Empresasaúde-RS" - estudo de caso:** o painel de pilotagem para a utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de efetiva implantação da estratégia empresarial. 2004. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

HIRSCHHEIMER, E. **Estratégia empresarial e sistemas de avaliação de performance em empresas do setor de serviços:** o desafio de alinhar estratégias e processos. 2005. 128 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

KALLÁS, D. **Balanced scorecard: aplicação e impactos:** um estudo com jogos de empresas. 2003. 196 p. Dissertação (Mestrado Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

KIERULFF, C. P. **Pontos críticos na implantação do balanced scorecard, ferramenta de gestão estratégica:** em uma concessionária brasileira de energia elétrica. 2006. 136 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

LOUREIRO, J. G. G. **Desempenho empresarial e estratégias da cadeia de suprimentos no setor de supermercados.** 2003. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.

OLIVEIRA, C. R. I. **Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana do Recife.** 2006. 111 p. Dissertação (Mestrado Multiinstitucional em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Recife, PE.

ORTEGA, G. R. **O papel da controladoria na gestão estratégica:** estudo de caso em uma empresa do segmento de transporte vertical. 2005. 211 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

PEREIRA, G. R. N. **Balanced scorecard em hospitais.** 2005. 75 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

PINTO, P. A. V. **O impacto do balanced scorecard nos relatórios financeiros da CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão.** 2004. 119 p. Dissertação (Mestrado profissional em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, ES.

QUEIROZ, L. G. **Efetividade de sistemas de medição de desempenho organizacional:** proposição e teste de critérios de avaliação. 2006. 143 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Positivo, Curitiba, PR.

RAMOS, G. S. **O balanced scorecard (BSC) como ferramenta de gestão:** um estudo de caso na administração tributária de Minas Gerais. 2006. 150 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG.

REZENDE, J. F. C. **O alinhamento estratégico, o balanced scorecard e o capital intelectual no Brasil:** um estudo empírico nas empresas de maior complexidade e repercussão. 2006. 269 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

RIBEIRO, J. M. M. **Medição de desempenho organizacional nas imobiliárias:** um estudo na cidade do Natal-RN. 2004. 103 p. Dissertação (Mestrado Multiinstitucional em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Natal, RN.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

SCHORR, M. **Desenvolvimento do balanced scorecard numa indústria de alimentos**. 2006. 92 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

SOUSA, P. N. **Percepção dos usuários de um sistema de informação gerencial como ferramenta de apoio para a gestão de indicadores de desempenho de um BSC - "balanced scorecard": estudo de uma empresa do setor eletro-eletrônico no Brasil**. 2003. 154 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo.

SOUZA, F. S. **Implementação do balanced scorecard (BSC) em uma organização do sistema S: o caso SENAI/BA**. 2005. 163 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Salvador, Salvador, BA.

SPONCHIADO, P. J. **Construção e validação de mapa estratégico com ênfase na dimensão da aprendizagem e crescimento: estudo de caso em uma unidade de uma Instituição de Ensino Superior**. 2006. 242 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

TELES, J. P. S. **Administração estratégica de hospitais: o balanced scorecard e suas contribuições**. 2002. 193 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP.

VACCARI, N. **Proposta e aplicação de um modelo de desdobramento da estratégia com base no balanced scorecard: o caso de uma empresa de transporte de carga e logística**. 2006. 194 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Anexo B – Relação das dissertações e teses sobre *balanced scorecard* indisponíveis para *downloads*.

ALBUQUERQUE, F. M. **Desenvolvimento de um sistema balanceado de indicadores (balanced scorecard) na Springer Carrier Ltda.** 2002. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ALTHEMAN, E. **Sistemas de suporte às decisões estratégicas em universidades particulares da grande São Paulo: proposta de um modelo com o uso do balanced scorecard.** 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

ARANTES, G. R. **Análise do processo de implantação do balanced scorecard: o caso do painel corporativo de uma empresa brasileira do setor público.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ.

ARAÚJO, R. G. L. **Avaliação de desempenho fundamentada no uso do balanced scorecard: uma proposta de modelo para uma empresa de cerâmica de revestimento.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

BELOTO, I. M. A. **Análise das práticas de orçamento segundo a visão dos executivos da controladoria das empresas petroquímica e de petróleo: um estudo de multicasos.** 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

BICHARA, N. H. O. **Um estudo da aplicação do balanced scorecard à atividade de auditoria interna.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

CAMELO, M. B. **O endomarketing na perspectiva do aprendizado e crescimento do balanced scorecard: estudo de casos na EMBRAPA algodão.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

CÂNDIDO, M. **A eficiência da aplicabilidade do balanced scorecard na gestão da controladoria: um estudo comparativo de casos em shopping centers da modalidade comunitário.** 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em

Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG.

CASTRO, J. B. B. **Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: um modelo baseado no balanced scorecard.** 2005. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

CASTRO, J. P. C. **Estudo das relações de indicadores estratégicos na implantação do balanced scorecard: o caso da eletrônica Selenium S/A.** 2001. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

CATANI, A. A.. **Uma proposta de alinhamento entre o balanced scorecard e a gestão pela qualidade total.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.

CEVEY, M. J. **Desenvolvimento de uma abordagem metodológica para construção de painel de controle executivo, utilizando os conceitos do balanced scorecard e a sistemática de indicadores da teoria das restrições: uma aplicação para atividade de operadoras de planos de saúde.** 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

CORREIA, S. É. N. **Sistema de mensuração de desempenho baseado em mapas estratégicos: estudo de caso em uma IES.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB.

FAGUNDES, J. A. **Proposição de um modelo para gestão do capital humano em entidade desportiva com a utilização do balanced scorecard.** 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

FONTES, André Cardoso. **Balanced scorecard em empresas da área de saúde: avaliação da viabilidade de implementação em hospitais públicos e privados.** 2003. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP.

GALAS, E. S. **O Balanced Scorecard e o Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.

GALVÃO, L.L. **Medição de desempenho organizacional:** as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

GOMES, C. F. **Proposta de um modelo integrado de mensuração e avaliação de desempenho organizacional para uma universidade privada *stricto sensu*.** 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

HORTA, F. O. **Contribuições da gestão do conhecimento para o gerenciamento da performance organizacional em empresas que adotam o *balanced scorecard*.** 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG.

IGLESIAS, A. E. A. **Gestão estratégica baseada no *balanced scorecard*:** um estudo de valores e atitudes dos executivos. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP.

JULIOTTI FILHO, O. **Análise da aplicação do *balanced scorecard* para a gestão de riscos e contingências:** um estudo de caso de uma indústria petroquímica no Brasil. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

KINAL, A. P. **Proposta de sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *balanced scorecard* para operadora de saúde de autogestão.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

KRIGER, M. A. **Medidas de desempenho na implementação das estratégias organizacionais:** um estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Florianópolis. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

LÉVY, J. H. N. **Estudo das relações da hospitalidade na gestão de hotéis de negócios sob a ótica do referencial do *balanced scorecard*:** um estudo de caso. 2005. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) - Universidade Anahembi Morumbi, São Paulo, SP.

LUZ, M. P. **Análise da variabilidade de alterar a gestão do processo de arrecadação do Instituto Nacional do Seguro Social para a implantação do**

balanced scorecard. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

MAFRA, D. T. **Proposição de uma metodologia para o desenvolvimento de uma arquitetura de informações como uma etapa de implantação de um data mining de suporte à tomada de decisão gerencial:** o caso do planejamento e sistema de medição de desempenho - balanced scorecard - do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI/SC. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.

MARONI NETO, R.. **Análise comparativa entre modelos de mensuração de resultados:** uma abordagem teórica sobre os fatores do ambiente econômico. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

MEDEIROS JÚNIOR, J. V. **Aplicação do método scorecard dinâmico no processo de formulação da estratégia de uma empresa de pequeno porte.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN.

MICHELAN, J. D. **O desafio da implementação do balanced scorecard como modelo de gestão da estratégia. Telefônica Celular - estudo de caso.** 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ.

MOREIRA, P. F. P. **Indicadores de desempenho e sua medição: contribuições do balanced scorecard.** 2002. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo São Paulo, SP.

MÜLLER, I. A. **Proposta de um modelo de gestão econômica para instituições de ensino superior com a utilização da metodologia do balanced scorecard:** um estudo de caso nas faculdades porto-alegrenses. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

NETO, C. C. **Balanced scorecard ajustado na formação de um modelo objetivo para a análise de projetos de fomento pela secretaria Municipal de Esportes e Lazer do Rio de Janeiro.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

OLIVEIRA, J. L. C. R. **Estudo da percepção dos executivos e consultores organizacionais quanto à eficácia do uso de indicadores de desempenho na gestão de empresas:** aplicação da metodologia 'balanced scorecard' em empresas brasileiras. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ.

OLIVEIRA, M. H. O. **Balanced scorecard: uma ferramenta útil para alinhar os interesses estratégicos de uma corporação e sua rede de vendas independentes?.** 1999. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP.

OLIVEIRA, V. C. S. **Um estudo da aplicabilidade do balanced scorecard numa instituição privada de ensino superior.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Americana, SP.

PARISOTTO, I. R. S. **Aplicação do balanced scorecard na avaliação de desempenho em supermercado.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.

PASCHOAL, P. Z. **Análise do grau de preferência das maiores empresas brasileiras entre os sistemas:** balanced scorecard X sistema de medição de desempenho da Fundação Para o Prêmio Nacional da Qualidade - FPNQ. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

PEDRON, C. D. **Estratégia de CRM:** em direção à identificação de indicadores de desempenho. São Leopoldo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

PEREIRA, A. G. **O Balanced scorecard acadêmico como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior.** 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

PESSANHA, D. S. S. **Obstáculos à implantação do balanced scorecard:** estudos de casos em empresas brasileiras. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

QUERUBIM, F. **Elaboração e aplicação da estratégia para o sucesso das empresas no mercado competitivo:** um estudo de caso com a utilização do balanced scorecard como ferramenta estratégica. 2004. Dissertação (Mestrado

em Administração) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

RADÜNZ, R. G. **Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia balanced scorecard**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.

RIBEIRO, H. R.. **Indicadores sistêmicos - compreendendo o desempenho organizacional com o uso do paradigma sistêmico: um estudo aplicado ao balanced scorecard de empresa da indústria do refino de petróleo**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ROCHA, S. H. **Balanced scorecard: uma contribuição a eficácia do gerenciamento do negocio através do balanced scorecard**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

SANTANA, C.. **Balanced scorecard: uma proposta de modelo para aplicação no setor varejista - ramo supermercado**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

SILVA, C. R. **Acompanhamento e avaliação de desempenho organizacional: estudo de aplicações do modelo balanced scorecard**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG.

SILVA, J. A. T. **Estudo da estratégia de implementação e mensuração de desempenho de um centro de serviços compartilhados em indústria de bens de consumo imediato com a utilização do "balanced scorecard"**. 2005. Dissertação (Mestrado Ciências Contábeis e Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.

SOARES JÚNIOR, H.. **Experiências de implantação do balanço scorecard: como as empresas brasileiras estão implantando o BSC no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ.

SOLDERA, S. B. **Indicadores de participação nos lucros ou resultados em empresas gaúchas: uma contribuição para identificar o perfil estratégico dos**

indicadores na visão do balanced scorecard de kaplan e Norton. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS.

SOMENSI, U. F. **Balanced scorecard:** proposta de aplicação a uma parceria comercial. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC.

SOUZA, J. A. **Uma análise crítica de indicadores de desempenho em organizações públicas:** o caso do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo como organização de pesquisa e geradora de produtos e serviços. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP.

TEIXEIRA, F. S. **Mensuração do grau de eficácia do balanced scorecard em instituição privada de ensino superior.** 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

VASCONCELOS, K. A. **A aplicação estratégica da remuneração variável:** conectado o Sistema de recompensas ao balanced scorecard. 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.