

# METODOLOGIAS DE PESQUISA ADOTADAS NOS ESTUDOS SOBRE BALANCED SCORECARD

**MARCELLE COLARES OLIVEIRA**

Vera Maria Rodrigues Ponte - [Vponte@fortalnet.com.br](mailto:Vponte@fortalnet.com.br)

**JOÃO VICTOR BEZERRA BARBOSA**

## **Resumo:**

*Muito se tem discutido no meio acadêmico sobre a necessidade de adoção de rigor metodológico na condução de trabalhos científicos. Ainda se observa nas áreas de administração e contabilidade a divulgação de pesquisas que nem sequer explicitam os procedimentos metodológicos adotados nos estudos. No sentido de contribuir para esse debate, o presente trabalho discute as metodologias de pesquisa referidas nos artigos publicados no Brasil sobre o modelo Balanced Scorecard (BSC), tema que tem sido objeto de estudo freqüente nos dois citados campos do conhecimento. Realizou-se estudo exploratório, de natureza qualitativa, delineado por pesquisa bibliográfica, tomando por base os 25 artigos publicados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração no período de 1997 a 2005, que tinham o BSC como principal objeto de estudo. Os resultados da pesquisa são um forte indicativo de que muito se precisa avançar nos aspectos metodológicos das pesquisas. Dos 25 trabalhos examinados, apenas cinco explicitaram o problema de pesquisa. Há uma preocupação dos pesquisadores com a apresentação do objetivo específico, mas em oito deles isso não aconteceu. Observou-se também que três artigos simplesmente não mencionaram a metodologia de pesquisa adotada.*

**Área temática:** *Ensino e Pesquisa na Gestão de Custos*

## **Metodologias de pesquisa adotadas nos estudos sobre *Balanced Scorecard***

### **Resumo**

Muito se tem discutido no meio acadêmico sobre a necessidade de adoção de rigor metodológico na condução de trabalhos científicos. Ainda se observa nas áreas de administração e contabilidade a divulgação de pesquisas que nem sequer explicitam os procedimentos metodológicos adotados nos estudos. No sentido de contribuir para esse debate, o presente trabalho discute as metodologias de pesquisa referidas nos artigos publicados no Brasil sobre o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), tema que tem sido objeto de estudo freqüente nos dois citados campos do conhecimento. Realizou-se estudo exploratório, de natureza qualitativa, delineado por pesquisa bibliográfica, tomando por base os 25 artigos publicados no Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração no período de 1997 a 2005, que tinham o BSC como principal objeto de estudo. Os resultados da pesquisa são um forte indicativo de que muito se precisa avançar nos aspectos metodológicos das pesquisas. Dos 25 trabalhos examinados, apenas cinco explicitaram o problema de pesquisa. Há uma preocupação dos pesquisadores com a apresentação do objetivo específico, mas em oito deles isso não aconteceu. Observou-se também que três artigos simplesmente não mencionaram a metodologia de pesquisa adotada.

**Palavras-chave:** Metodologias de Pesquisa, *Balanced Scorecard*, Administração e Contabilidade.

**Área Temática:** Ensino e Pesquisa na Gestão de Custos.

### **1 Introdução**

No período de 1997 a 2000, o Brasil registrou significativa produção científica de artigos em anais de eventos, totalizando aproximadamente 235.927 publicações. No período de 2000 a 2003, o volume aumentou para 479.861, representando crescimento superior a 100% na produção científica brasileira (CNPQ, 2005).

Além do aumento do número de mestrados e doutorados no país, outro fator que contribui para o expressivo crescimento da pesquisa científica no Brasil é o incentivo de organizações voltadas para o campo da ciência e tecnologia destacando-se a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), a FUNCAP (Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico), o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e a SBPC (Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência).

Esse aumento de produção também se verifica na área das ciências administrativas, conforme demonstrado pelas estatísticas do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). Atualmente, o Enanpad é considerado o maior evento nacional de administração do país, envolvendo pesquisadores, professores, pós-graduados, profissionais de administração, contabilidade e áreas correlatas.

Em 2002 foram submetidos 1.998 artigos à prévia avaliação do Enanpad. Em 2003 foram enviados ao evento 2.332 artigos; e em 2004 registrou-se mais um salto: foram submetidas 3.073 produções. Em 2005 o número de artigos enviados para o evento novamente superou as expectativas, totalizando 3.020.

Nos últimos anos, um tema bastante debatido no Enanpad foi o modelo Balanced Scorecard (BSC), destacando-se principalmente nas áreas de Finanças e Contabilidade e Estratégia em Organizações. No período de 1999 a 2005 foram apresentados 25 artigos que tinham o BSC como tema central de pesquisa, correspondendo a uma média de 3,5 artigos publicados por evento. Criado por Kaplan e Norton em 1992, o BSC foi concebido com o intuito de medir o desempenho das organizações, por meio de um scorecard multidimensional capaz de balancear as medidas de curto e longo prazos e as medidas financeiras e não-financeiras de desempenho. Esse modelo proporciona uma visão atual e futura do negócio, ao contemplar indicadores financeiros e não-financeiros, que facilitam o acompanhamento dos resultados em direção às estratégias traçadas.

Um exame dos trabalhos apresentados sobre BSC revela a utilização de múltiplas metodologias de pesquisa científica pelos pesquisadores. A metodologia da pesquisa científica é uma forma orientada de ensinar o caminho, quer dizer, as normas técnicas que devem ser seguidas na pesquisa científica. A metodologia de pesquisa é um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por intermédio de processos e técnicas que garantem a legitimidade do saber obtido.

Muito se tem discutido no meio acadêmico sobre a necessidade de adoção de rigor metodológico na condução das pesquisas, mas ainda é comum observar-se nas áreas de Administração e Contabilidade a divulgação de pesquisas em eventos e revistas científicas que nem mesmo comentam os procedimentos metodológicos adotados nos estudos.

Nesse contexto, decidiu-se pela elaboração de pesquisa que venha a responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais as principais metodologias de pesquisa adotadas pelos pesquisadores brasileiros das áreas de Administração e Contabilidade na condução dos estudos sobre BSC apresentados no Enanpad?

O objetivo geral deste estudo é analisar as metodologias de pesquisa adotadas pelos pesquisadores brasileiros das áreas de Administração e Contabilidade na condução dos estudos sobre BSC apresentados no Enanpad.

O presente estudo caracteriza-se como exploratório quanto ao objetivo. Araújo e Oliveira (1997) afirmam que os estudos exploratórios procuram desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, o que muitas vezes serve como ponto de partida para planejamento de pesquisa descritiva ou explicativa.

Quanto ao delineamento, a pesquisa configura um estudo bibliográfico, já que para Cervo e Bervian (1996) as pesquisas bibliográficas se caracterizam pelo estudo de materiais já elaborados. A pesquisa bibliográfica também é utilizada para catalogar as produções científicas que elegem o BSC como tema principal.

Quanto à natureza, o estudo se classifica como qualitativo, pois é procedida uma análise sobre o conteúdo escrito dos artigos, para se averiguar as principais metodologias adotadas nos estudos investigados.

## **2. Revisão da literatura**

### **2.1 O BSC**

No início da década de 1990, como os métodos voltados para a avaliação de desempenho empresarial, em geral apoiado em indicadores financeiros, estavam se tornando obsoletos, surgiu a preocupação de se descobrir métodos de medição da *performance* das organizações. Para solucionar esse problema, executivos e acadêmicos se reuniram com o intuito de desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho.

Assim, em 1992 surgiu o BSC, divulgado por meio do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drives performance”, que representou a sintetização das constatações do grupo de estudos. Com o passar do tempo, porém, Kaplan e Norton observaram que a maioria

das empresas, mesmo aquelas que estavam implantando o BSC, não alinhavam as medidas de desempenho, qualidade e ciclo de processos às suas estratégias de negócio.

Ficou, então, evidenciada a necessidade de vincular as medidas do BSC à estratégia organizacional, o que até então não constituía prática usual nas empresas. Em sua maioria, as empresas procuravam melhorar o resultado dos processos por meio de custos mais baixos, maior qualidade e menores tempos de resposta, não conseguindo identificar os processos realmente estratégicos, definidos como sendo aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja considerada bem-sucedida (FIGUEIREDO, 2002).

Com isso, em 1993, por meio de artigo publicado na Harvard Business Review (HBR), intitulado “Putting the Balanced Scorecard to Work”, Kaplan e Norton procuraram ensinar como se identificam os processos realmente estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional. De uma simples ferramenta de medição de desempenho, o BSC passou a ser uma ferramenta de medição de desempenho aperfeiçoada, que alinhava as medidas do BSC à estratégia organizacional, visando apresentar um desempenho excepcional nos processos críticos da organização.

O objetivo geral do BSC consiste em oferecer um modelo para complementar o planejamento estratégico, descrevendo as estratégias que criam valor para a organização. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 2), “o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”, e também “... permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro”.

## 2.2 Metodologias de pesquisa

Na busca de maiores conhecimentos, o pesquisador deve assumir e desenvolver hábitos que o encaminhem para aprender pela pesquisa. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento da capacidade de observar, selecionar, organizar e usar o senso crítico sobre a realidade social:

a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema GIL (1991).

A Metodologia Científica trata de método e ciência. A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se dizer que essa é uma relação de apropriação.

Desse modo, a metodologia resulta de um conjunto de procedimentos a serem utilizados pelo indivíduo na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por intermédio de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido.

Todo trabalho científico pode possuir uma estrutura comum. Apesar de os trabalhos tratarem de temas diferentes e, com distintos propósitos, variarem materialmente, podem coincidir formalmente numa seqüência comum. Segundo Salvador (1982):

(...) a composição de um trabalho científico pode ser expressa da seguinte forma: antecipar o que se vai transmitir, transmitir o que se havia proposto e declarar o que se transmitiu. Essa seqüência compreende a introdução, o desenvolvimento do trabalho e a conclusão.

Portanto, a pesquisa científica desenvolve-se mediante utilização dos conhecimentos disponíveis, métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, que vão desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Discute-se, a seguir, a classificação das pesquisas quanto ao objetivo, ao delineamento e à natureza. Também são comentadas as principais técnicas de análise e coleta de dados. Vale ressaltar que o exame das obras sobre metodologia de pesquisa revela a falta de uma classificação única, sendo aqui adotada aquela apresentada no Quadro 1, que procura agrupar principalmente os pensamentos de Gil (1991), Malhotra (2001), Bardin (1997), Cervo e Bervian (1996), Araújo e Oliveira (1997), Yin (2001) e Vergara (2005).

Classificação quanto ao objetivo específico	Classificação quanto ao delineamento	Classificação quanto à natureza	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Pesquisas exploratórias	Estudo de caso	Pesquisa qualitativa	Entrevista Observação	Técnicas de análise de dados qualitativa
	Pesquisa-ação			
	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica		Documentação Indireta: documentos e bibliografia	Técnicas de análise de dados quantitativa
Pesquisas descritivas e Pesquisas explicativas	Levantamento	Questionário		
	Pesquisa experimental			
	Pesquisa ex-post-facto			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 1. Estrutura de classificação das metodologias científicas.

### 2.2.1 Classificação das pesquisas quanto ao objetivo específico

Quanto ao objetivo, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três modalidades: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira peculiar. As pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45). As pesquisas descritivas adotam “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 1991, p. 46). Já as pesquisas explicativas “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 1991, p. 46).

As pesquisas exploratórias focam na maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Essas pesquisas têm como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, novas idéias. As pesquisas exploratórias são extremamente flexíveis, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevistas ou questionários com pessoas que tiveram alguma experiência com o problema. Para Malhotra (2001, p.106), a pesquisa exploratória “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Costumam ser de natureza qualitativa.

As pesquisas descritivas objetivam a descrição de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Esse tipo de estudo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como os questionários e a observação sistemática. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva “é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo a descrição de algo”, um

evento, um fenômeno ou um fato. Os termos pesquisa descritiva, descrição ou descrever referem-se ao fato desse tipo de pesquisa apoiar-se na estatística descritiva para realizar as descrições da população (mediante amostra probabilística), do fenômeno ou relacionar as variáveis. Assim, as pesquisas descritivas puras são de natureza quantitativa, mas podem ser quantitativas e qualitativas, se representarem descrições de amostras não probabilísticas.

As pesquisas explicativas procuram aprofundar o conhecimento da realidade, porque explicam a razão e o porquê das coisas. Têm como objetivo principal a identificação dos motivos que contribuíram ou determinaram a ocorrência de um fenômeno. Essas pesquisas são na maioria das vezes uma continuação das pesquisas exploratórias e descritivas.

### **2.2.2 Classificação das pesquisas quanto ao delineamento**

O delineamento da pesquisa refere-se ao seu planejamento numa dimensão mais ampla; ou seja, nesse momento o investigador estabelece os meios técnicos da investigação.

O elemento mais importante para a adequada identificação de um delineamento é o procedimento utilizado para a coleta de dados. A classificação das pesquisas quanto ao delineamento pode compreender diversos tipos, sendo os mais frequentes: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, levantamento, pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto e estudo de caso. Vale destacar que a proporção que o tempo passa e a pesquisa científica avança, novas formas de delineamento vão surgindo.

A principal característica da pesquisa documental está relacionada com a sua fonte, pois ela está restrita a documentos escritos ou não-escritos, sempre de fontes primárias.

Qualquer área de pesquisa supõe e requer uma pesquisa bibliográfica prévia, seja para fundamentar teoricamente, ou mesmo para justificar os limites e resultados que contribuirão para a própria pesquisa. Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que:

a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência . Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

É por meio da pesquisa bibliográfica que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito ou mesmo filmado sobre determinado conteúdo, inclusive conferências seguidas de debates.

A pesquisa documental se assemelha bastante com a pesquisa bibliográfica. Algumas diferenças sutis, porém, evidenciam o tipo de pesquisa que está sendo desenvolvido, tais como:

- As fontes de dados das pesquisas documentais são sempre primárias, algumas compiladas no momento do fato, outras algum tempo depois, e que não foram tratadas com o foco específico para o tema do estudo;
- A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias compreende a bibliografia já tornada pública em relação ao tema do estudo;
- Os objetivos das pesquisas bibliográficas geralmente são muito amplos, sendo, assim, indicadas para gerar maior visão sobre o problema ou torná-lo mais específico, enquanto que os objetivos das pesquisas documentais são específicos, quase sempre visando à obtenção dos dados em resposta a determinado problema.

Os dados secundários obtidos de livros, revistas científicas, teses, relatórios científicos, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias, que propiciam o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras, por meio da análise de seu conteúdo.

Segundo Gil (1991), ainda que em quase todos os estudos seja necessária a pesquisa bibliográfica, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes secundárias. O

autor afirma que parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas e que certo número de pesquisas dessa natureza são desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

O levantamento tem como característica principal o grande volume de informações colhidas diretamente das pessoas, para se conhecer o seu comportamento. Essas informações são captadas por meio de instrumentos que possibilitam a realização de análise quantitativa, cujas conclusões podem ser projetadas para um universo maior. Por se utilizar de técnicas estatísticas para definir as amostras e o universo da pesquisa, o levantamento apresenta algumas vantagens, segundo Araújo e Oliveira (1997): melhorar o conhecimento direto da realidade; oferecer maior economia e rapidez; e possibilitar, por meio da quantificação das variáveis, o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

Segundo Araújo e Oliveira (1997, p. 6), “pesquisa experimental consiste em determinar o objeto de estudo, selecionar variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto”.

Esse tipo de pesquisa caracteriza-se por manipular de forma direta as variáveis relacionadas ao objeto de estudo. Com a manipulação das variáveis através da criação de situações de controle, ou seja, manipulando-se as variáveis independentes e observando-se o que acontece com as dependentes, pode-se averiguar a relação de causa e efeito de determinado fenômeno.

A pesquisa ex-post-facto procura assemelhar-se ao máximo com a pesquisa experimental, sendo que a principal diferença reside na manipulação das variáveis independentes. Com efeito, enquanto na pesquisa experimental as variáveis são controladas, na ex-post-facto não há controle sobre as variáveis.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou quando o pesquisador detém pouco controle sobre os eventos e ainda quando o foco se encontra em fenômenos da vida real.

Yin (2001) afirma também que o estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

A pesquisa-ação surgiu no final dos anos 1940 com a publicação do artigo “Action research and minority problems”, de Kurt Lewin, que no meio acadêmico o termo pesquisa-ação.

Segundo Vergara (2005), o método pesquisa-ação tem como objetivo resolver problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação investigada. Alguns confundem esse método com consultoria, sendo que a principal diferença entre a consultoria e a pesquisa-ação é que esta última procura elaborar e desenvolver conhecimento teórico.

### **2.2.3 Classificação das pesquisas quanto à natureza**

Quanto à natureza, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três modalidades: a qualitativa, a quantitativa e a quanti-quali. A pesquisa qualitativa se dedica à compreensão dos significados dos eventos, sem a necessidade de apoiar-se em informações estatísticas. Na pesquisa quantitativa, a base científica vem do positivismo, que, por muito tempo, foi sinônimo de ciência, considerada como investigação objetiva que se baseava em variáveis mensuráveis e proposições prováveis. A pesquisa quanti-quali, como o próprio nome sugere, representa a combinação das duas citadas modalidades, utilizando em parte do trabalho a visão positivista, e em outra parte a visão fenomenológica, aproveitando-se o que há de melhor das duas (ARAÚJO; OLIVEIRA, 1997).

Desde a década de 1970 a pesquisa qualitativa vem assumindo certo grau de importância no campo das ciências sociais. Esse tipo de pesquisa adota como base científica a fenomenologia para moldar a compreensão da pesquisa, respondendo a questões dos tipos “o quê?”, “por quê?” e “como?”. Em geral, a pesquisa qualitativa analisa pequenas amostras não necessariamente representativas da população, procurando entender as coisas, em vez de mensurá-las.

A pesquisa qualitativa é essencialmente considerada pesquisa de campo, pois nas ciências sociais a maioria dos estudos está relacionada a fenômenos de grupos ou sociedades, devendo, portanto, o investigador atuar onde o objeto de estudo se desenvolve.

Araújo e Oliveira (1997, p. 11) sintetizam a pesquisa qualitativa da seguinte forma:

(...) se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

A pesquisa quantitativa surgiu a partir do positivismo. O positivismo prega que o pesquisador não deve envolver-se com o objeto da pesquisa, além da utilização de procedimentos rigorosamente empíricos, visando ao máximo de objetividade possível no estudo realizado. Sendo assim, a neutralidade do pesquisador é um ponto muito importante para o estudo.

Pode-se definir a pesquisa quantitativa como um tipo de pesquisa realizada para mensurar segmentos do mercado e as informações qualitativas preexistentes ou levantadas pela pesquisa qualitativa (DICIONÁRIO PUBLICITÁRIO ON-LINE, 2006). Para Malhotra (2001, p. 155), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, pois esta ajuda a contextualizar e a entender o fenômeno.

#### **2.2.4 Técnica de coleta de dados**

A coleta de dados ocorre após a escolha e delimitação do assunto, a revisão bibliográfica, a definição dos objetivos, a formulação do problema e das hipóteses ou pressupostos e a identificação das variáveis.

Nessa fase podem ser empregadas diferentes técnicas, sendo mais utilizados a entrevista, o questionário e a observação, quando aplicadas a pessoas.

Nos últimos anos a entrevista passou a ser uma técnica bastante empregada pelos pesquisadores das ciências administrativas. Essa técnica é utilizada sempre que os dados não são encontrados em registros e fontes documentais, podendo ser obtidos por meio de contatos pessoais (CERVO; BERVIAN, 1996).

Segundo Cervo e Bervian (1996), o questionário é a técnica mais utilizada na coleta de dados. Tecnicamente falando, questionário significa um meio de obter respostas sobre determinado assunto de maneira que o respondente forneça as informações de seu domínio e conhecimento. Um questionário é constituído por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Cervo e Bervian (1996) afirmam que “todo questionário deve ser impessoal, para assegurar a uniformidade na avaliação de uma situação”.

A observação tem como principal objetivo obter informações utilizando os sentidos humanos na observação de determinados aspectos da realidade. A observação não consiste tão-somente em ver ou ouvir, mas também em analisar o fato ou fenômeno. O investigador pode identificar e obter provas a respeito de objetivos de que não possui consciência, exercendo importante papel no aspecto da descoberta, ponto inicial para a investigação social.

Os procedimentos para coleta de dados descritos, conforme mencionado anteriormente, aplicam-se quando coletados diretamente de pessoas. Entretanto, segundo Gil

(1991), não são as pessoas vivas as únicas fontes de dados. Fontes de papel como arquivos públicos e privados, registros estatísticos, etc, são importantes fontes de dados, que serão colhidos mediante documentação indireta.

### **2.2.5 Técnicas de análise de dados qualitativa**

Dentre as técnicas de análise de dados qualitativa, destacam-se a análise de conteúdo e a análise de discurso.

A análise de conteúdo é utilizada para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). Para Bardin (1977, p. 42), a análise de conteúdo compreende:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

As principais fontes de análise dessa técnica são materiais jornalísticos e documentos institucionais.

Vergara (2005) define a análise de discurso como um método que pretende não somente apreender como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido. Essa técnica avalia quem enviou a mensagem, quem recebeu a mensagem e o contexto no qual está inserida.

Um ponto bastante relevante para que a análise do discurso seja efetivada com clareza é que as transcrições de entrevistas e discursos devem ser realizadas na íntegra, sem cortes, correções ou interpretações iniciais.

Vergara (2005) sugere que o relatório final, subsequente à análise, deve conter trechos do material analisado, no sentido de assegurar as interpretações do pesquisador. Ela afirma também que é importante esse relatório explicitar os critérios utilizados na análise dos dados, de modo a facilitar o entendimento do leitor.

### **2.2.6 Técnicas de análise de dados quantitativa**

Muitas são as ferramentas estatísticas existentes para análise de dados, como o foco do trabalho não é especificamente este assunto, serão comentadas a seguir as mais comumente abordadas na literatura especializada, ressaltando-se a existência de muitas outras que são também utilizadas como frequências, médias, modas, medianas e testes de significância.

A análise de regressão e a análise discriminante são duas técnicas de análise de dados quantitativa adotadas com frequência nas áreas de administração e contabilidade.

Malhotra (2001, p. 459) ensina que a análise de regressão é um “processo estatístico para analisar relações associativas entre uma variável dependente métrica e uma ou mais variáveis independentes”. Essa técnica tem como principal objetivo verificar o grau e a natureza de associação entre as variáveis.

Segundo Malhotra (2001, p. 482), a análise discriminante “é uma técnica de análise de dados onde a variável dependente é categórica e as variáveis prognosticadoras ou independentes têm natureza intervalar”. Essa técnica tem como objetivo estabelecer funções matemáticas ou combinações lineares que podem melhor discriminar as categorias das variáveis dependentes.

Além desse objetivo, pode também ser utilizada para verificar se há grandes diferenças entre grupos; avaliar a precisão da classificação dos grupos, por meio de algumas variáveis; identificar em qual grupo se encaixa determinado caso; e determinar qual característica mais contribui para dividir os grupos.

### 3. Resultado da pesquisa

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi conduzida em duas grandes etapas: a primeira corresponde à fase de construção do marco teórico do estudo, enquanto a segunda diz respeito à análise dos artigos brasileiros sobre BSC publicados no Enanpad.

Para a construção do marco teórico, foram investigados os temas de estudo da presente pesquisa: BSC e metodologias de pesquisa. Durante o estudo sobre BSC, foram examinadas principalmente as obras de Kaplan e Norton publicadas no período de 1996 a 2005. O tema metodologias de pesquisa foi aprofundado mediante exame das publicações de Gil (1991), Malhotra (2001), Bardin (1997), Cervo e Bervian (1996), Araújo e Oliveira (1997), Yin (2001) e Vergara (2005), conforme Quadro 1. Realizada a pesquisa bibliográfica, passou-se à fase de catalogação dos artigos publicados no Enanpad que tinham o BSC como tema central. Para identificação das publicações, realizou-se busca eletrônica nos trabalhos publicados nos eventos ocorridos no período de 1997 a 2005, com auxílio de ferramenta do Windows XP. Assim, foram pré-selecionados os artigos que apresentavam no corpo do estudo os termos “*balanced*”, “*scorecard*” e “BSC”.

Em seguida, para cada ocorrência registrada, foram investigados os resumos dos trabalhos, visando-se selecionar as publicações que tinham o BSC como principal objeto de estudo. Vale ressaltar que após a leitura do resumo, quando persistia dúvida sobre o tema central do estudo, procedia-se ao completo exame do artigo, sendo, então, possível definir se o mesmo faria parte da pesquisa. Assim, foram selecionados 25 trabalhos. A pesquisa tomou como marco inicial o ano 1997, em que pela primeira vez foi disponibilizada a mídia digital com os artigos do Enanpad, coincidindo com o período em que começaram a ser divulgadas pesquisas sobre BSC no Brasil.

Concluída a fase de seleção dos trabalhos, os textos foram impressos, passando-se à fase de análise de conteúdo, no sentido de se conhecer e analisar os procedimentos metodológicos adotados. Assim, para cada artigo era catalogada a classificação do estudo quanto ao objetivo específico, delineamento e natureza, pela ótica do autor. Também eram verificadas as técnicas de coleta e análise dos dados mencionadas no trabalho. Em seguida, a partir dos relatos sobre os procedimentos metodológicos, nova classificação era empreendida, podendo coincidir com aquela apresentada pelo autor. Dessa forma, foi possível construir um conjunto de tabelas que serão agora comentadas.

#### 3.2 Análise das metodologias de pesquisas adotadas nos estudos sobre BSC no Enanpad de 1997 a 2005

Foram publicados 25 artigos que versam sobre BSC nos Enanpad ocorridos de 1997 a 2005. A Tabela 1 apresenta a distribuição desses artigos por ano e área do Enanpad.

**Tabela 1 – Distribuição dos artigos por ano e por área**

Área \ Ano	AE/ADE	ADI	CCG/FIC	ESO	GPG	GPR	Total
1999	1	-	-	-	-	-	1
2000	1	-	-	-	-	-	1
2001	-	1	1	3	-	-	5
2002	-	-	-	1	1	-	2
2003	-	-	3	1	-	-	4
2004	-	2	4	2	-	-	8
2005	-	-	1	1	-	2	4
<b>Total</b>	2	3	9	8	1	2	<b>25</b>

Fonte: elaborada pelos autores

**AE/ADE** – Administração Estratégica  
**CCG/FIC** – Contabilidade e Controle Gerencial / Finanças e Contabilidade  
**ESO** – Estratégia em Organizações  
**ADI** – Administração da Informação  
**GPG** – Gestão Pública e Governança  
**CPR** – Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho

A Tabela 1 possibilita constatar que a quantidade de trabalhos por ano oscila bastante, tendo-se registrado maior frequência no ano 2004. As áreas Estratégia em Organizações e Contabilidade e Controle Gerencial, cujo título sofreu alteração para Finanças e Contabilidade em 2005, foram as que registraram as maiores quantidades de trabalhos abordando o BSC.

Para a análise dos aspectos metodológicos dos artigos, investigou-se, inicialmente, se os trabalhos apresentavam expressamente o problema, o(s) objetivo(s) e a metodologia, pois esses elementos balizam toda a coleta e análise dos dados visando à consecução dos propósitos da pesquisa (Tabela 2).

Constatou-se que a explicitação do problema de pesquisa ainda não é considerada um elemento essencial pelos autores das pesquisas investigadas, pois apenas cinco artigos o explicitavam. Quanto à expressa apresentação do(s) objetivo(s) da pesquisa, verificou-se que eles foram claramente destacados na maioria dos trabalhos. Por fim, a metodologia, também constava na maioria dos trabalhos pesquisados.

Tabela 2 – Apresentação do(s) problema(s), do(s) objetivo(s) e da metodologia nos trabalhos sobre BSC pesquisados

Ano	Problema Explicitado		Objetivo Explicitado		Metodologia Explicitada	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
1999	-	1	-	1	-	1
2000	-	1	-	1	-	1
2001	-	5	2	1	4	1
2002	-	2	2	2	2	-
2003	-	4	4	-	4	-
2004	2	6	5	3	8	-
2005	3	1	4	-	4	-
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>3</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em seguida, foram investigadas as classificações das pesquisas. Procurou-se identificar se e como os autores haviam classificado as pesquisas quanto ao objetivo específico. Considerando que os pesquisadores poderiam omitir a classificação do estudo, por meio do exame do referencial teórico apresentado no corpo dos trabalhos procedeu-se à análise do conteúdo do artigo, com base na qual, quando necessário, as pesquisas foram classificadas ou reclassificadas. Na Tabela 3, apresenta-se a classificação das pesquisas quanto ao objetivo específico segundo os autores, enquanto na Tabela 4 a classificação é dada segundo o referencial teórico de cada trabalho.

Tabela 3 – Classificação das pesquisas quanto ao objetivo específico segundo os autores

Classificação Ano	Não Classificou	Exploratória	Descritiva	Explicativa	Exploratória- Descritiva	Total
2000	1	-	-	-	-	1
2001	4	1	-	-	-	5
2002	2	-	-	-	-	2
2003	4	-	-	-	-	4





<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
<b>Reclassificação</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

\* Amostra não-probabilística, não-generalizável.

Com relação à classificação quanto à natureza, em apenas seis trabalhos os autores se manifestaram explicitamente sobre a metodologia utilizada. Dois desses trabalhos foram classificados como quantitativos, ainda que suas amostras fossem não-probabilísticas, o que, quando muito, as caracterizaria como pesquisas quanti-quali. Com base nos referenciais teóricos dessas pesquisas e na análise do conteúdo dos trabalhos, 19 delas foram classificadas como qualitativas e seis como quanti-quali.

A Tabela 7 trata da classificação das pesquisas quanto à técnica de coleta de dados segundo os autores. Dos 25 trabalhos investigados, oito não informaram a técnica de coleta de dados. Dos cinco trabalhos cuja fonte de dados era unicamente a bibliografia, apenas um explicitou textualmente esse aspecto metodológico. Em onze trabalhos, a técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário, sendo que em dois deles os autores utilizaram também a entrevista, e em um foi empregada também a observação. Essa quantidade de trabalhos usando questionário, técnica recomendada para pesquisas descritivas de natureza quantitativa, denota a intenção dos autores em reforçar suas pesquisas exploratórias com dados quantitativos. Outros quatro trabalhos também usaram entrevista.

Tabela 7 – Classificação das pesquisas quanto à técnica de coleta de dados segundo os autores

Classificação	Ano							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Entrevista	-	-	-	-	-	-	-	-
Observação	-	-	-	-	-	-	-	-
Documentação indireta: bibliografia	-	-	-	-	1	-	-	1
Documentação indireta: documentos	-	-	-	-	-	1	-	1
Questionário	-	-	1	1	1	3	-	6
Observação / Entrevista	-	-	-	-	-	-	-	-
Questionário / Entrevista	-	-	-	-	-	1	1	2
Questionário / Observação	-	-	-	-	-	-	1	1
Entrevista / Documentação indireta: bibliografia	-	-	-	-	1	-	-	1
Entrevista / Documentação indireta: documentos	-	-	-	-	-	1	1	2
Entrevista / Observação / Documentação indireta: documentos	-	-	-	-	-	-	1	1
Questionário / Documentação indireta: bibliografia	-	-	-	-	-	2	-	2
Não classificou	1	1	4	1	1	-	-	8
Total	1	1	5	2	4	8	4	25

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ao fim, foi analisada a classificação quanto à técnica de análise de dados, constatando-se que, embora como nos outros casos nem todos os autores o explicitem em seus trabalhos, prevalecem técnicas qualitativas, como análise de conteúdo e análise de discurso, e que as técnicas puramente quantitativas praticamente não estão presentes no trabalhos sobre BSC publicados no Enanpad de 1999 a 2005. Ao todo, quinze pesquisas se utilizaram de técnicas de análise de dados puramente qualitativas, enquanto outras dez mesclam técnicas quantitativas e qualitativas.

#### 4. Considerações Finais

A pesquisa revela que o BSC foi objeto de estudo em 25 artigos apresentados no Enanpad no período de 1999 a 2005. A grande incidência de pesquisas sobre BSC ocorre nas

áreas Estratégia em Organizações e Contabilidade e Controle Gerencial, atualmente denominada Finanças e Contabilidade.

Dos 25 trabalhos examinados, apenas cinco explicitaram o problema de pesquisa. Há uma preocupação dos pesquisadores com relação à apresentação do objetivo específico, mas em oito deles isso não aconteceu. Falta mais grave está relacionada à metodologia de pesquisa, já que três artigos simplesmente não a mencionaram. Como é possível um trabalho científico não apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa?

Dos 25 trabalhos examinados, em apenas oito os autores tiveram o cuidado de classificar a pesquisa quanto ao seu objetivo. A análise dos trabalhos demonstra uma predominância de pesquisas exploratórias sobre BSC, totalizando 18. Outras sete foram exploratórias-descritivas.

A classificação das pesquisas quanto ao delineamento também não é mencionada no corpo dos trabalhos. Foi possível verificar que o estudo de caso é predominante como delineamento nas pesquisas sobre BSC. Junto com outros delineamentos, quatorze pesquisas utilizaram o estudo de caso. A pesquisa documental também foi frequente, sendo empreendida em onze estudos.

No que diz respeito à natureza das pesquisas, observa-se que dezenove estudos foram qualitativos, enquanto seis receberam a classificação quanti-quali. Com relação à técnica de coleta de dados, predominou a utilização de questionários e entrevistas.

Os resultados da pesquisa são um forte indicativo de que, apesar do grande debate nas áreas de administração e contabilidade sobre a necessidade de adoção de rigor metodológico na condução de trabalhos científicos, muito se precisa avançar nos aspectos metodológicos das pesquisas nessas áreas.

## Referências

ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. **Tipos de pesquisa**. São Paulo, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 1997.

CAPES – Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/>>. Acesso em 5 fev. 2006.

CATANI, Antônio Arlei. **Uma análise de alinhamento entre o balanced scorecard e a gestão pela qualidade total**. 2004. 229 p. Dissertação (Mestrado). UNIFOR, Ceará, 2004.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Disponível em: <<http://www.cnpq.br/>>. Acesso em 5 fev. 2006.

DICIONÁRIO PUBLICITÁRIO ON-LINE. **Pesquisa quantitativa**. Disponível em: <<http://d2dbr.free.fr/dicionariopublicitario/p.htm>>. Acesso em 10 jan. 2006.

FIGUEIREDO, José Rômulo Macedo de. **Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balanced scorecard**. 2002. 158 p. Dissertação (Mestrado). UFSC, Santa Catarina, 2002.

GALAS, Eduardo Santos. **O balanced scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação.** 2005. 179 p. Dissertação (Mestrado). UNIFOR, Ceará, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas. 1991.

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

\_\_\_\_\_. (2000b) **Having trouble with your strategy? Then Map it.** Harvard Business Review, Sep./Oct. 2000.

\_\_\_\_\_.(2004b) **How strategy maps frame an organization`s objectives.** *Financial Executive*, Mar/Apr 2004.

\_\_\_\_\_. **Leading change with the balanced scorecard.** *Financial Executive*, Sept 2001.

\_\_\_\_\_. (2000a) **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LIMA, A. C. C; CATANI, A. A.; PONTE, V. M. R. **Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1º, 2003, Curitiba. Anais... Curitiba: Anpad, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. Estudos Organizacionais.

REIS, Roberts Vinícius de Melo. **Utilização do balanced scorecard para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas.** 2001. 203 p. Dissertação (Mestrado). UFSC, Santa Catarina, 2001.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica.** Porto Alegre: Sulina, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

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