



Departamento de Ciências Sociais e Gestão

Fatores Críticos de Sucesso do *Balanced Scorecard* na
Indústria Farmacêutica Portuguesa

José Manuel Viegas

Dissertação submetida para a obtenção do grau

Mestre em Comercio Eletrónico e Internet

Orientador

Prof. Doutor Pedro Isaías

LISBOA 2015

Dedicatória

Á Clara e ao Pedro pelo suporte e apoio

Ao Diogo pela motivação e alegria

Aos meus pais por tudo o que lhes devo

Agradecimentos

Os meus agradecimentos:

Ao senhor Professor Doutor Pedro Isaías pela indispensável orientação, que permitiu melhorar significativamente este trabalho

Ao senhor Dr. Nelson Pires Diretor Geral da Jaba Recordatti quer a título pessoal quer como membro da Direção da Apifarma, pelo seu entusiasmo motivação e colaboração para a realização deste trabalho.

À Direção da Apifarma na pessoa do senhor Dr. Heitor Costa seu Diretor Executivo pelo precioso apoio na divulgação do inquérito aos seus associados.

A todos os Associados da Apifarma que colaboraram respondendo ao questionário via internet.

À senhora Dr.^a Gabriela Lourenço da Sofarimex pela colaboração e sugestões propostas.

Ao senhor Dr. Nuno Rosendo da Generis pela sua disponibilidade e contributo.

Ao meu irmão Jorge pelo contributo e colaboração prestadas.

Aos colegas da bioMérieux Portugal que sempre estiveram disponíveis interessados e colaborantes quando necessário, em especial o Joaquim Francisco.

A todos aqueles que não mencionados colaboraram de uma forma ou outra para a realização deste trabalho.

Resumo

A conceção e a utilização de diferentes sistemas de avaliação de desempenho organizacional têm vindo a proliferar nos últimos anos. As organizações procuram adaptar os seus sistemas de controlo para assegurar que expressam as suas estratégias ao contexto. Contudo a envolvente às organizações tem vindo a mudar rapidamente devido a alterações macro e micro ambientais, exigindo por isso mudanças de estratégia e operacionalidade que reflitam as necessidades de adaptação.

Este trabalho de investigação dedicou-se a identificar a taxa de penetração e fatores críticos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard*, uma das possíveis soluções adotadas pela Indústria Farmacêutica em Portugal, sector onde rápidas e constringentes alterações de contexto se fizeram sentir nos últimos anos.

Com o objetivo acima mencionado o estudo assenta para além do enquadramento teórico em processos mistos de pesquisa, integrando técnicas de análise qualitativa e quantitativa num processo de triangulação, minimizando limitações consequentes da dimensão reduzida da amostra.

Os resultados mostram que o *Balanced Scorecard* ocupa uma quota de 20% no universo das organizações associadas da Apifarma e que os principais fatores críticos de sucesso evidenciados neste estudo foram o alinhamento com a estratégia, dos indicadores e do sistema de recompensa.

Conclusão, o modelo *Balanced Scorecard* tem um espaço de progressão em termos de ferramenta de gestão estratégica ou integrado com outros modelos constituindo sistemas de gestão integrados, em que a escolha dos objetivos e respetivos indicadores e a forma de motivar as equipas são pontos críticos a desenvolver.

Palavras-chave: Avaliação Desempenho, *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Indicadores críticos de desempenho.

Abstract

The design and use of different systems for organizational performance monitoring have been proliferating in recent years. Organizations seek to adapt their systems of control to ensure that express their strategies to the context. However the engaging of the organizations have been changing rapidly due to changes in macro and micro environment, therefore requiring changes in strategy and operations reflect the needs of adaptation.

This research was dedicated to identify the penetration rate and critical success factors in the implementation of the Balanced Scorecard, a possible solution adopted by the Pharmaceutical Industry in Portugal, where fast and constricting sector context changes were felt in recent years.

With the above objective the study is based beyond the theoretical framework in mixed research processes, integrating techniques for qualitative and quantitative analysis, in a process of triangulation minimizing any consequential limitations of the reduce size of sample.

The results show that the Balanced Scorecard holds a 20% market share in the universe of registered organizations in Apifarma and its critical factors of success were highlighted among others key performance indicators and reward aligned with strategy.

In conclusion, the Balanced Scorecard model as a space of progression either in terms of strategic management tool or integrated with other models constituting an integrated management system, where the objectives and their KPI choices and how to motivate teams, are critical points to develop.

Keywords: Balanced Scorecard evaluation, Monitoring Performance, Strategic Management, Key Performance Indicators.

Índice

Dedicatória.....	2
Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice.....	6
Índice de Figuras	8
Índice de Tabelas	11
Lista de Siglas e Acrónimos	13
1- Introdução.....	14
1.1 Contexto e apresentação do problema.....	14
1.2 Motivação para a Investigação	15
1.3 Objetivos do Trabalho	16
Questão Principal de Investigação	16
1.4 Considerações Metodológicas	18
1.5 Organização da Dissertação	19
2 Enquadramento Teórico.....	20
2.1 Descrição	20
2.2 Balanced Scorecard	24
2.3 Evolução do Balanced Scorecard	29
2.4 Aspetos Críticos.....	33
2.5 Etapas Evolutivas.....	39
2.6 Análise Comparativa	44
2.7 Resumo.....	47
3 Estratégia de Investigação	50
3.1 Introdução à Investigação	50

3.2 Problema de Pesquisa e Objetivos.....	51
3.3 Metodologia.....	51
3.4 Definição da análise de caso.....	52
3.5 Descrição do Contexto da Apifarma.....	54
3.6 Amostragem.....	57
3.7 Análise de caso.....	57
3.8 Colheita e análise de dados qualitativos.....	60
3.9 Colheita e análise de dados quantitativos.....	64
3.9.1 Técnicas Estatísticas Utilizadas.....	64
3.9.2 Metodologia utilizada.....	65
3.10 Implicações do tipo de dados.....	66
3.10.1 Dados Primários.....	66
3.10.2 Dados secundários.....	66
4 Resultados.....	67
4.1 Resultados da investigação qualitativa.....	67
4.2 Análise Documental.....	87
4.3 Resultados da investigação Quantitativa.....	101
4.4 Resultados de dados secundários.....	121
5 Conclusões.....	123
5.1 Conclusão da Investigação Qualitativa.....	123
5.2 Conclusões da Investigação Quantitativa.....	125
5.3 Resumo integrado das Conclusões.....	127
5.4 Limites do Estudo.....	128
5.5 Proposta para Trabalho Futuro.....	128
Referências Bibliográficas.....	130
Endereços Eletrónicos consultados.....	143
Anexos.....	144

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama do processo.....	19
Figura 2 Kaplan, R e Norton, D - The Balanced Scorecard measures that Drive Performance, HBR 1993.....	25
Figura 3 Kaplan, R e Norton, D - Putting the Balanced Scorecard to Work, HBR 1993.....	27
Figura 4 Kaplan, R e Norton, D - Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR 1996	29
Figura 5 Kaplan, R e Norton, D - Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR 1996	30
Figura 6 Kaplan, R e Norton, D - Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR 1996	32
Figura 7 Kaplan, R e Norton, D - Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, HBR 2000.....	37
Figura 8 Kaplan, R e Norton, D - Masterin the Management System, HBR 2008	42
Figura 9 Diagrama da metodologia mista sequencial (Sampieri et al. , 2010).....	52
Figura 10 Distribuição das empresas farmacêuticas em 2013 por área de atividade (Apifarma)55	
Figura 11 Distribuição das Empresas Farmacêuticas em 2013 por País de Origem (Apifarma) .	55
Figura 12 Produção anual de matérias-primas e produtos farmacêuticos (Apifarma).....	55
Figura 13 Percentagens anuais das Exportações no total das Vendas (Apifarma)	56
Figura 14 Evolução do mercado Diagnostico <i>in vitro</i> (Apifarma).....	56
Figura 15 Evolução do mercado Medicamento uso Veterinário (Apifarma)	56
Figura 16 Modelo de pesquisa qualitativa (Sampieri et al., 2010).....	63
Figura 17 Calculo do erro amostral	64
Figura 18 Modelo de análise quantitativa (Sampieri et al., 2010)	66
Figura 19 Dados demográficos dos entrevistados (1) – Obtido com NVIVO	68
Figura 20 Dados demográficos dos entrevistados (2) – Obtido com NVIVO	69
Figura 21 Frequência de palavras (top 100) – Obtido com NVIVO	70

Figura 22 Codificação por fonte - Visão	70
Figura 23 Codificação por fonte Estratégia	71
Figura 24 Codificação por fonte Mapa Estratégico	71
Figura 25 Codificação por fonte Causa-Efeito	72
Figura 26 Codificação por fonte Fatores Críticos de Sucesso	72
Figura 27 Codificação por fonte Indicadores	72
Figura 28 Codificação por fonte Declinação	73
Figura 29 Codificação por fonte Alinhamento	73
Figura 30 Codificação por fonte Controlo Periódico	74
Figura 31 Codificação por fonte Sistema de Informação	74
Figura 32 Distribuição Organizações com e sem BSC versus códigos	75
Figura 33 Dendograma com a segmentação dos códigos por similitude de palavras – Obtido com NVIVO	76
Figura 34 Contagem códigos de referência pelo atributo com e sem BSC	77
Figura 35 Categorias em <i>cluster</i> por similaridades de códigos – Obtido com NVIVO.....	78
Figura 36 Diagrama Categoria Controlo por código e fontes – Obtido com NVIVO	78
Figura 37 Diagrama Categoria Contexto por código e fontes – Obtido com NVIVO	79
Figura 38 Diagrama Categoria <i>Stakeholders</i> por código e fontes – Obtido com NVIVO	79
Figura 39 Diagrama Categoria Gestão por código e fontes – Obtido com NVIVO	80
Figura 40 Diagrama Categoria Organização por código e fontes – Obtido com NVIVO	81
Figura 41 Diagrama Categoria Modelo e respetiva codificação hierárquica – Obtido com NVIVO	81
Figura 42 Diagrama Categoria Componente Operacional e respetiva codificação hierárquica – Obtido com NVIVO	84
Figura 43 Diagrama Categoria Recursos Humanos e respetiva codificação hierárquica – Obtido com NVIVO	85
Figura 44 Modelo Categórico Hierárquico – Obtido com NVIVO.....	86
Figura 45 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva financeira.....	91

Figura 46 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva cliente	92
Figura 47 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva dos processos.....	93
Figura 48 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva Aprendizagem e desenvolvimento.....	94
Figura 49 PLS-SEM Path Model	96
Figura 50 Distribuição Sistema de avaliação organizacional.....	101
Figura 51 Distribuição do Sistema Balanced Scorecard	102
Figura 52 Distribuição organizações com Mapa Estratégico	105
Figura 53 Distribuição alinhamento dos objetivos.....	106
Figura 54 Distribuição da informação / formação às equipas	106
Figura 55 Distribuição do alinhamento do sistema de recompensa.....	107
Figura 56 Distribuição da periodicidade da revisão dos resultados.....	111
Figura 57 Distribuição da revisão dos planos de ação e correção da estratégia	111
Figura 58 Distribuição por atividade, capacidade organizativa e capital social.....	113
Figura 59 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (1)	121
Figura 60 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (2)	122
Figura 61 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (3)	122
Figura 62 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (4)	122
Figura 63 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (5)	123

Índice de Tabelas

Tabela 1 Objetivos de Investigação.....	17
Tabela 2: Tipologia de pesquisa <i>versus</i> objetivos	53
Tabela 3 Distribuição das Empresas Farmacêuticas inscritas na Apifarma em 2013	54
Tabela 4 Frequência de palavras -Obtido com NVIVO	69
Tabela 5: Frequência de códigos por atributo na Categoria Modelo	82
Tabela 6: Frequência de códigos por atributo em Categoria mista.....	83
Tabela 7: Frequência dos códigos por atributo na Categoria Componente Operacional.....	84
Tabela 8: Frequência dos códigos por atributo na Categoria Recursos Humanos.....	85
Tabela 9 Tabela Correlações de Pearson dos Indicadores.....	89
Tabela 10 Estatísticas e Índice de Qualidade dos Ajustamentos (Maroco, 2010)	90
Tabela 11 Referencia de Indicadores de Confiança e Validade (Wong, 2013)	96
Tabela 12 Sumário Outer Models	97
Tabela 13 Fornell-Larcker critério - Validação Discriminante	98
Tabela 14 Cronbach's alpha ; compositive Reliability e AVE.....	98
Tabela 15 Estatística t Path Coeficientes (Bootstrapping)	99
Tabela 16 Outer Loading – Teste t Student.....	99
Tabela 17 Estatística Colinearidade (VIF).....	100
Tabela 18 f Square.....	100
Tabela 19: Teste Binomial ao Modelo implementado	102
Tabela 20: Teste Binomial ao Modelo de Avaliação	103
Tabela 21: Tabela de frequências relativas questão 1.2	103
Tabela 22: Tabela de frequências relativa questão 1.3	104
Tabela 23: Tabela de frequências relativa questão 1.4	104
Tabela 24: Tabela de frequências relativa questão 2.1	105
Tabela 25: Tabela de frequências relativa questão 3.1	107

Tabela 26: Tabelas de frequências relativa questão 3.2	108
Tabela 27: Tabelas de frequências relativa questão 3.2	108
Tabela 28: Kruskal-Wallis Test	109
Tabela 29: Tabela de frequências relativa questão 3.3	110
Tabela 30: Tabela de frequências relativa questão 3.4	110
Tabela 31: Tabela de frequências relativa questão 4.1	110
Tabela 32: Tabela de frequências relativa questão 4.4	112
Tabela 33: Mann-Whitney Test.....	112
Tabela 34: Estatística descritiva questões 3.1; 3.3; 3.4; 4.1 e 4.4.....	114
Tabela 35: Tabela de Correlações de Kendall's tau_b.....	115
Tabela 36: Tabela Cruzada Questão 1.1 versus Questão 2.2	115
Tabela 37: Tabela Cruzada Questão 1.1 versus Questão 2.4	116
Tabela 38: Tabela Cruzada Questão 1.1 versus Questão 1.3	117
Tabela 39 Regressão Categórica Objetivos versus Avaliação do Sistema.....	119
Tabela 40 Regressão Categórica Recompensa versus Avaliação do Sistema	120

Anexos

Anexo 1 Guião Entrevista Semiestruturada	145
Anexo 2 DashBoard BSC.....	148
Anexo 3 Inquérito Quantitativo	149

Lista de Siglas e Acrónimos

Apifarma - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

AVE - Average Variance Extracted

BSC - Balanced Scorecard

CFI - Comparative Fit Index

EFQM - European Foundation for Quality Management

GATT - General Agreement on Tariffs and Trade

GFI- Goodness of Fit Index

HBR - Harvard Business Review

KPI - Key Performance Indicator

PLS - Partial Least Squares

RMSEA - Root Mean Square Error Approximation

SBU - Strategic Business Unit

SMART - Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related

SMRS - Root Mean Square Residual

SPSS - Statistics Package for Social Science

USA - United States of America

VIF - Variance Inflation Factor

1- Introdução

1.1 Contexto e apresentação do problema

O contexto socioeconómico em que atuaram as empresas no decurso do século passado até ao presente foi sujeito a alterações constantes, obrigando as organizações a evoluírem e a adaptarem-se a um ritmo elevado, principalmente a partir da década de 80. As diferentes fases caracterizaram-se pela orientação de dentro para fora na era da produção, em que as organizações impunham os seus produtos ao mercado, pela era das vendas com o aumento da concorrência, pela era do marketing em que as organizações procuram sucesso através da resposta às necessidades de mercado (Slater e Narver, 1994), até ao marketing social que para além das preocupações com o consumidor inclui sensibilidade social e ética de procedimentos. Estas evoluções são acompanhadas pela adaptação dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional e estratégias de mudança (Kotler e Schlesinger, 1995). No entanto enquanto estas evoluções decorriam os mercados apresentavam uma estabilidade relativa, que ainda permitiam planear e gerir a médio e longo prazo.

Com a turbulência acelerada existente nas últimas décadas alterou-se significativamente o quadro competitivo das organizações, para uma economia cada vez mais globalizada, em consequência da reestruturação das economias em muitos países do leste europeu e Ásia, do desenvolvimento do acordo mundial de comércio (GATT), da remoção das barreiras protecionistas, dos processos de privatização, das mudanças socioculturais e da evolução dos sistemas de informação.

A adoção de sistemas *Lean*¹ na produção originou a emergência de equipas autónomas, mas ao mesmo tempo aumentou a interdependência entre as subunidades organizacionais, contribuindo para a mudança da dinâmica dos sistemas de informação necessários aos colaboradores para desempenharem as suas atividades. Estas e outras alterações no seu conjunto levam a que as organizações adaptem a forma de processar e utilizar os sistemas de informação.

¹ Filosofia de gestão centrada na melhoria da produtividade, reduzindo custos e tempo, com vista a promover as atividades que realmente acrescentam valor para o cliente

Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho focados apenas em indicadores financeiros mostraram-se insuficientes para responder às necessidades organizativas.

A adequação das respostas e sua rapidez ao contexto, entre outros fatores, dependem muito da capacidade de informação disponível para uma tomada de decisão, o que levou ao desenvolvimento de propostas de avaliação de desempenho mais complexas com indicadores relevantes derivados de uma visão coletiva. Entre os diferentes sistemas de avaliação propostos, encontra-se o *Balanced Scorecard*, um modelo integrado de avaliação organizacional, que possibilita uma visão rápida mas compreensível do desempenho, através de diferentes indicadores financeiros e não financeiros, distribuídos por diferentes perspetivas, contribuindo para a comunicação da estratégia, alinhamento das ações com os objetivos estratégicos e medição do desempenho organizacional (Rodrigues, 2010).

Compreender ou identificar evidências do *Balanced Scorecard* enquanto metodologia de avaliação de desempenho organizacional e de gestão estratégica é um desafio muito interessante. As razões prendem-se com os constrangimentos de resposta em tempo útil aos objetivos subjacentes à sua conceção, devido ao ambiente de turbulência, de baixo crescimento ou de recessão, idêntico ao recentemente vivido em Portugal, por exemplo.

1.2 Motivação para a Investigação

Existe um interesse pessoal e profissional em compreender como o sistema de avaliação de desempenho organizacional *Balanced Scorecard* responde às alterações rápidas do contexto, especialmente em ambiente económico recessivo. Evidências na limitação da sua aplicabilidade são notórias, afirmação fundamentada como observador, tendo por base a experiência profissional, para além da literatura publicada sobre o tema, a título de exemplo entre outros van Veen-Dirks e Wijn (2002), Norreklit, (2000), Rompho (2011). Como exemplo a ausência de relação causal entre o índice de satisfação cliente com o decréscimo do resultado da atividade comercial. Esta última tem sido impactada pela redução da procura, em consequência dos problemas do contexto económico ou político-legal em que vivemos e não pelo decréscimo de satisfação do cliente, que pelo contrário apresenta correlação inversa, identificada através de inquéritos de satisfação aos clientes, implementados pela organização onde trabalho.

1.3 Objetivos do Trabalho

O presente estudo tem o objetivo de obter evidência empírica da utilização do *Balanced Scorecard* pelas empresas associadas da Apifarma e avaliar o modo como a indústria farmacêutica nacional utiliza o *Balanced Scorecard*, em termos de ferramenta de avaliação organizacional, num contexto económico instável e recessivo, como o que vivemos nos últimos anos. Os constrangimentos económicos e financeiros assim como as políticas de saúde decorrentes implementadas nos últimos anos levaram a reestruturações nas organizações e à otimização dos processos, como forma de resposta ao contexto. As dificuldades são cada vez maiores num setor nacional em fase de declínio, em termos de ciclo de vida económico, cuja solução tem sido encontrada nas exportações ou no suporte pela casa mãe, no caso das subsidiárias.

Para além do já referido, outros novos desafios apresentam-se no âmbito do *E-Health*, disponibilizando uma nova dimensão comercial criada pela *internet*, em termos de espaço virtual de informação, de comunicação, distribuição com eventual adaptação futura da legislação de transação.

O sistema de avaliação de desempenho implementado na indústria farmacêutica portuguesa responderá às necessidades presentes e futuras de um contexto em evolução como o atual? Para obtermos a resposta pretendida são definidos um conjunto de objetivos para investigação.

Questão Principal de Investigação

Saber se as organizações do setor da Indústria Farmacêutica inscritas na Apifarma utilizam o *Balanced Scorecard*, como modelo de avaliação de desempenho organizacional? Em caso afirmativo, identificar os seus fatores críticos de sucesso.

Decorrentes da questão principal foram definidos 10 objetivos de investigação, discriminados na tabela 1. A definição dos objetivos de investigação teve por base pressupostos teóricos desenvolvidos por Robert S. Kaplan e David P. Norton, que os consideraram como fatores críticos para o sucesso e, alguns pontos de melhoria apontados pelos seus críticos.

Tabela 1 Objetivos de Investigação

Objetivo 1: Obter evidências da aplicabilidade efetiva do Balanced Scorecard em empresas portuguesas da Industria Farmacêutica.

Objetivo 2: Identificar qual a metodologia alternativa implementada se o Balanced Scorecard não for o modelo de avaliação organizacional implementado.

Objetivo 3: Identificar se as organizações inscritas na Apifarma definem a sua Visão, Missão e Estratégia.

Objetivo 4: Identificar se a Visão, Missão e Estratégia são transpostos para a construção do Balanced Scorecard e como o caracterizam.

Objetivo 5: Analisar a capacidade de avaliação de desempenho dos indicadores financeiros e não financeiros como suporte à tomada de decisão.

Objetivo 6: Analisar se o modelo de avaliação integra indicadores representativos do macro e micro ambiente.

Objetivo 7: Avaliar se os desvios são identificados pelo modelo atempadamente e corrigidos.

Objetivo 8: Analisar a que nível hierárquico se concretiza a tomada de conhecimento da estratégia.

Objetivo 9: Analisar até que nível hierárquico se concretiza a declinação e alinhamento dos objetivos

Objetivo 10: Analisar até que nível hierárquico, se envolvem os responsáveis pelos planos de ação e correção da estratégia.

1.4 Considerações Metodológicas

A metodologia proposta para o desenvolvimento da presente dissertação suporta-se na pesquisa exploratória, estando dividida em duas etapas: pesquisa bibliográfica e estudo de caso realizado junto das empresas farmacêuticas portuguesas inscritas na Apifarma (Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica), com base em recolha, verificação e análise de dados através de entrevistas, observação, análise de documentos, *sites* e inquérito.

A motivação para fazer a pesquisa qualitativa, em complementaridade à pesquisa quantitativa, vem da observação de que a primeira é projetada para ajudar a entender o contexto em análise (Kaplan e Maxwell, 1994), permitindo desenvolver um melhor questionário para a pesquisa quantitativa, mas também enriquecer a amostra e a interpretação dos resultados. A pesquisa qualitativa tem uma abordagem dedutiva assente na revisão da literatura.

A primeira fase da investigação é baseada na revisão de literatura pertinente face aos objetivos de partida. A segunda fase consta de uma pesquisa explanatória com entrevistas semiestruturadas a especialistas de vários níveis funcionais, que pela sua ação ou responsabilidade têm um bom conhecimento do problema, complementada com observação dos modelos implementados. As entrevistas são feitas a uma amostra de conveniência, de forma sequencial até ao momento em que não acrescentam algo novo para investigação. Uma terceira fase é constituída por um estudo quantitativo baseado na procura de informação através de questionário na *internet*, enviado via correio eletrónico, pretendendo-se desta forma investigar qual a percentagem de utilização e tipologia das organizações (no universo estudado), que utilizam o *Balanced Scorecard* e quais os seus fatores críticos de sucesso.

As aplicações utilizadas no apoio às diferentes fases descritas no parágrafo anterior foram a aplicação Mendeley na gestão e suporte à revisão da literatura, a aplicação NVIVO como suporte à investigação qualitativa, a aplicação STATS 2.0 na avaliação do erro de amostragem, as aplicações SPSS, AMOS e Smart PLS 2.0 na implementação da avaliação quantitativa.

As análises estatísticas implementadas são exploratórias e inferenciais. No primeiro caso são avaliadas medidas de tendência central, de dispersão, associação, análise de *clusters*, representação gráfica e tabelas de frequência, no segundo caso funções de distribuição,

testes não paramétricos para amostras independentes, análise de regressão categórica e análise de equações estruturais.

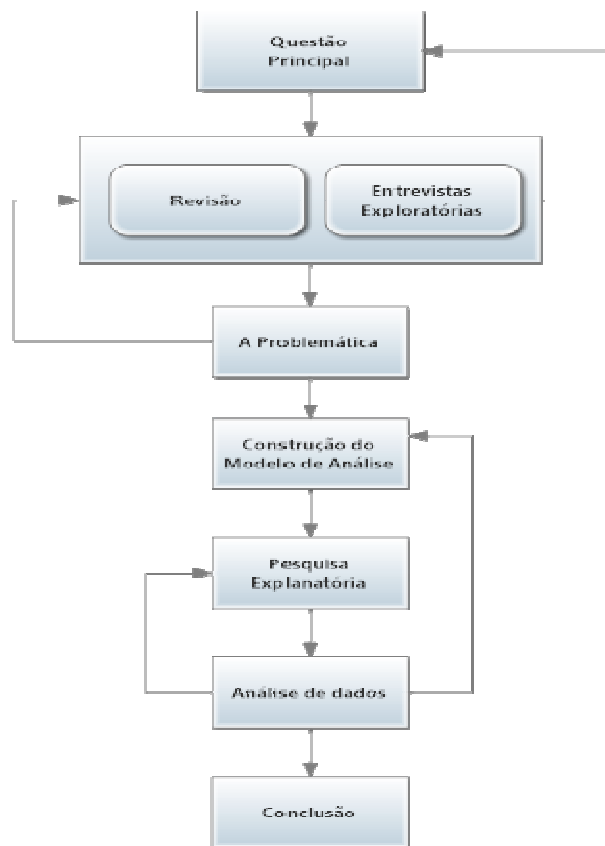


Figura 1 Diagrama do processo

1.5 Organização da Dissertação

O capítulo I é um capítulo introdutório em que se apresenta o problema, o contextualiza, se explicam as motivações para o mesmo e se dá a conhecer as questões de investigação.

O capítulo II trata do enquadramento teórico do tema através da abordagem de conceitos e conhecimentos relacionados com a gestão estratégica, modelos de avaliação de desempenho organizacional e o *Balanced Scorecard*, com consequente descrição, das teorias relevantes, sua avaliação e comparação, com posterior dedução.

O capítulo III apresenta e descreve os métodos utilizados, incluindo a caracterização da amostra utilizada, as diversas variáveis em estudo, a recolha de dados, o questionário e a análise dos dados.

O capítulo IV apresenta os resultados obtidos através da metodologia qualitativa na sequência das entrevistas e análise documental, assim como os resultados da metodologia quantitativa, através de métodos estatísticos aplicados aos resultados do questionário face aos objetivos em estudo, com recurso à componente gráfica e descritiva.

O capítulo V apresenta um resumo das conclusões às respostas obtidas para os objetivos em estudo levantadas no primeiro capítulo, avalia a investigação, comenta as conclusões, descreve as limitações e apresenta propostas para investigações futuras.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Descrição

A avaliação do desempenho com base no valor para os acionistas mudou para uma ótica económica, em substituição de uma ótica contabilística tradicional a partir da década de setenta do passado século (Neves, 2000, Nudurupati, et al., 2011). A medida do desempenho de muitas das organizações passa a basear-se na avaliação da criação de valor ao acionista tendo por base apenas indicadores financeiros, com um foco interno e de curto prazo, suportado em tendências passadas, mostrando-se insuficiente para avaliar a sua interação como resposta a um meio envolvente cada vez mais exigente (Bourne et al., 2003). A necessidade de recorrer a outros indicadores que não só os financeiros, torna-se premente.

O controlo de gestão interativo pode ser usado para gerir estratégias emergentes em vez de focalizar-se naquilo que a organização já compreende e faz bem. Estes sistemas orientam a atenção das organizações para ameaças ou oportunidades emergentes permitindo uma constante evolução face ao contexto externo (Simons,1990).

As questões ligadas à gestão de curto prazo versus médio longo prazo foram suscitadas no tempo por várias sensibilidades, sendo um exemplo Herb Simon (1963) que analisa com outros colegas na década de cinquenta a questão da importância de indicadores financeiros e não financeiros para efeitos de gestão. Peter Drucker (1954) no seu livro “*The Practice of Management*” aborda a necessidade de cada colaborador ter objetivos de desempenho em linha com a estratégia da organização e Robert Anthony (1965)

aborda o processo de decisão, a gestão dos objetivos e dos recursos utilizados para a sua concretização.

Durante as décadas de 70 e 80 a influência das metodologias de produção, Lean, *Kaizen*² ou *Just-in-Time*³ ligadas à gestão pela Qualidade Total, vindas do Japão, influenciam as organizações ocidentais principalmente nos Estados Unidos, pondo em causa o seu foco no curto prazo assente no desempenho financeiro. Porter (1991) é um dos críticos do sistema implementado, entre muitos outros, quando comenta também o nível de investimento entre as organizações nos Estados Unidos comparado com os realizados no Japão ou Alemanha.

A avaliação de desempenho dos gestores inicia uma mudança baseando-se no valor criado para os acionistas. Esta mudança transporta a avaliação de desempenho para uma ótica económica em substituição de uma ótica contabilística. Indicadores como o Retorno do Investimento, Taxa Interna de Rendibilidade, Valor Atual Líquido e Valor Acrescentado Económico, assumem uma importância cada vez maior, principalmente na análise de investimentos (Neves, 2000; Theriou et al., 2007).

Eccles, em 1991, publica “*The performance Measurement manifesto*” na Harvard Business Review onde consta a seguinte menção “*Within the next five years every company will have to redesign how it measures its business performance*” Eccles (1991, pp.131), expressão da necessidade de evolução dos indicadores mas considerando também a necessidade de ponderação igual para efeitos de seguimento da estratégia ou reconhecimento. Existe uma perfeita consciência do peso dos indicadores financeiros face aos não financeiros sendo perceptível na seguinte frase “*When conflicts arise, financial considerations win out*” Eccles (1991, pp.131). Muitas organizações utilizam a contabilidade de custos e sistemas de controlo de gestão desenvolvidos há muitos anos num contexto competitivo completamente diferente. O aumento concorrencial global, mudanças rápidas e contínuas, conduzem as organizações para a necessidade de reverem as suas práticas de gestão e de monitorização, aumentando o valor acrescentado para os seus *stakeholders* (Otley, 1999).

² Kaizen do Japonês significa melhoria ou mudança para melhor, filosofia ou práticas de melhoria continua com incidência nos processos, sejam de produção gestão ou outro.

³ Just-in-Time prática de gestão que ajuda a manter os inventários ao mínimo, que determina a não aquisição, produção ou transporte antes do momento em que é necessário

As prioridades estratégicas condicionam negativamente os gestores que usam sistemas de avaliação de desempenho com recurso apenas a indicadores financeiros.

À medida que o crescimento torna-se uma prioridade importante para uma organização, esta fica mais propensa a adotar medidas complementares de desempenho, específicas e não financeiras (por exemplo, indicadores relativos a recursos humanos, satisfação do cliente, logística, qualidade e produção, responsabilidade social, etc.). Diversos modelos foram sendo desenvolvidos (Perlman, 2013), incorporando tais medidas de desempenho, incluindo o *Balanced Scorecard*, a pirâmide de desempenho e o prisma performance.

Neely (1998), argumentou que a medição de desempenho tornou-se um tema de destaque na agenda de gestão devido a diferentes razões tais como a mudança da natureza do trabalho, o aumento da concorrência, iniciativas de melhoria contínua, prémios de qualidade, mudança nos papéis organizacionais, mudanças na procura externa e o poder da tecnologia da informação.

A dialética do curto prazo versus longo prazo, de indicadores financeiros face aos não financeiros e sua influência na avaliação de desempenho dos gestores, continua a persistir até aos nossos dias, alguns casos ilustraram bem esta realidade, como o que se passou na mais recente crise financeira.

A avaliação do desempenho organizacional é uma área emergente de pesquisa, devido à sua importância no ambiente corporativo, hoje cada vez mais focada na avaliação e na gestão do desempenho, em detrimento apenas da avaliação (Taticchi, Tonelli, e Cagnazzo, 2009).

A recompensa e a sua ligação aos sistemas de avaliação organizacional são importantes para encorajar a utilização e obtenção de melhor desempenho (Kaplan e Norton, 1996, 2001), no entanto existem outros autores que consideram a possibilidade de ser uma forma de introduzir subjetividade e eventuais efeitos negativos, se o processo for desvirtuado, devido a diferentes razões entre elas as recompensas de curto prazo com ênfase em indicadores financeiros numa tentativa de maximizar os lucros, versus resultados no longo prazo (Ittner e Larcker, 1997).

A importância dada ao incremento da qualidade do serviço, o foco na satisfação e lealdade do cliente, transporta-nos para nova abordagem assente em fatores intangíveis fora do universo financeiro.

A *Stakeholder theory* trouxe uma nova abordagem à avaliação de desempenho organizacional, definindo a importância dos grupos de indivíduos internos e externos à organização que participam ou influenciam no desempenho organizacional. Os grupos são os accionistas, os clientes, a comunidade onde está inserida a organização, os seus colaboradores e os seus fornecedores (Atkinson et al., 1997).

Os defensores da *Stakeholder theory* acreditam que a avaliação de desempenho inicia com a definição dos objetivos e numa segunda etapa a definição da estratégia, para concretizar as expectativas identificadas (Neely e Adam, 2002).

A melhor maneira para as organizações em geral sobreviverem e prosperarem de forma sustentada é considerarem as necessidades e expectativas dos *stakeholders* e tomar a iniciativa de fornecer valor a cada um (Neely et al., 2002).

Uma das críticas a esta teoria é a de que uma organização não pode responder a todas as expectativas, a estratégia é fazer escolhas, tais como diferenciação da oferta ou liderança de custo, ficar no meio é insucesso (Porter, 1996). A opção estratégica deverá estar ligada por defeito às vantagens competitivas sustentadas, sejam ao nível das competências das equipas, características da oferta, ou dos processos. Barney (2001) complementa esta teoria baseando-se nos recursos como ferramenta para realizar as escolhas estratégicas, assente em quatro pontos, valor, raridade, inimitabilidade, organização.

Entre os diferentes sistemas de avaliação propostos encontram-se modelos tais o *Tableau de Bord* (Daum, 2005), o modelo de excelência (EFQM), *Economic Value Added*, o modelo *Activity Based Cost*, o modelo de pirâmide do desempenho, que proporciona uma ligação entre os indicadores de desempenho aos diferentes níveis hierárquicos, o modelo prisma de desempenho desenvolvido por Nelly et al. (2003) pertencente a uma segunda geração de modelos e o *Balanced Scorecard* criticado pelos defensores da última teoria acima apresentada, por não valorizar todas as partes interessadas, a título de exemplo, a componente fornecedor.

Os primeiros sistemas de avaliação de desempenho organizacional baseavam-se em indicadores financeiros e não financeiros, tangíveis e intangíveis. No entanto os modelos apresentavam-se estáticos devido à ausência de ligação entre os indicadores (Neely et al., 2003).

Outros modelos posteriores permitiram estabelecer ligações e avaliar a importância dos ativos intangíveis no valor proposto pela organização (Teece, 2001). Uma terceira geração deu mais importância às ligações entre os aspetos não financeiros e dimensões intangíveis do desempenho e consequentes resultados em termos de fluxos de tesouraria. Métodos participativos na modelação organizacional levam à melhoria da qualidade, bem como a um consenso e a uma maior aceitação das decisões de negócios (Niehaves e Stirna, 2006).

O atual contexto apresenta poucas barreiras à entrada, uma competição global e um curto ciclo de vida dos negócios. O conhecimento assume um papel fundamental para o desempenho sustentado, pelo que as organizações devem encontrar formas de gerir os ativos baseados no conhecimento, tanto para comunicar o valor da empresa ao exterior, como para melhor gerir os recursos da organização internamente. Esta necessidade é cada vez mais premente em organizações assentes no conhecimento intensivo entre as quais as e-business (Marr et al. 2002).

Uma questão levanta-se em termos de requisitos, derivada dos sistemas de controlo tradicionais terem sido concebidos num contexto em que os ativos tangíveis eram dominantes (Marr, 2003). Estes sistemas requerem-se adequados como ferramenta de gestão, estarem suportados em informação fiável e alinhados com os processos organizacionais, para além da facilidade de implementação e permitirem a tomada de ações corretivas (Kenerley e Neely, 2003).

2.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan na década de 1990 como ponte às diferentes sensibilidades teóricas expressas na literatura da época, na tentativa de criar um sistema mais robusto de avaliação e gestão, como resposta a deficiências encontradas nos modelos existentes, tradicionais, baseados apenas em indicadores financeiros. Em termos de conceito incluía métricas operacionais e métricas financeiras, indicadores de ações passadas mas também tendências futuras, para além de

outras métricas que permitissem medir o progresso da organização e gerir o desempenho futuro (Kaplan e Norton, 2008),

O modelo *Balanced Scorecard* figura 2 permite avaliar o retorno do investimento dos recursos de uma organização, disponibilizados para criar valor no curto, médio e longo prazo, identificando os principais impulsionadores deste valor traduzidos por quatro perspectivas, a financeira, a dos clientes, a componente operacional e a aprendizagem e inovação. As medidas financeiras normalmente orientadas para resultados de curto prazo, são complementadas com outras três categorias de indicadores, ligadas às atividades constantes das restantes perspectivas e orientadas para o futuro.

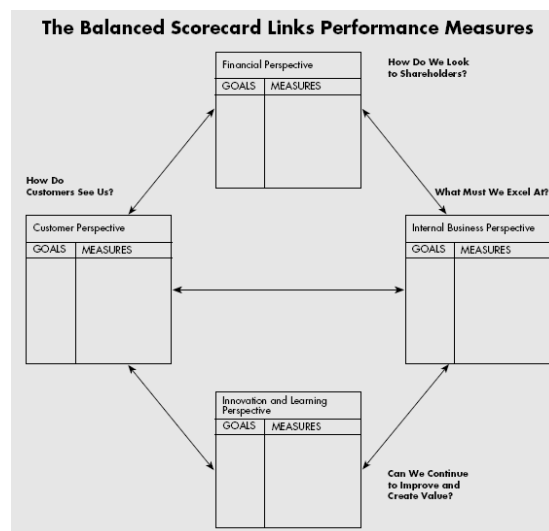


Figura 2 Kaplan, R e Norton, D - The Balanced Scorecard measures that Drive Performance, HBR 1993

A implementação do *Balanced Scorecard* pode promover melhoria no desempenho segundo Davis e Albright, (2004) quando comparado com os sistemas tradicionais assentes apenas em indicadores financeiros.

O modelo desenvolvido permite que os gestores analisem a atividade a partir das quatro perspectivas complementares, a Perspetiva Financeira (como nós olhamos para os nossos acionistas), a Perspetiva Cliente (como os clientes nos vêem), a Perspetiva Processos Internos (o que nós devemos melhorar em termos de processos) e a Perspetiva Aprendizagem e Inovação (como poderemos continuar a melhorar ou criar valor).

A Perspetiva Financeira como o próprio nome indica está ligada aos interesses de natureza financeira, traduzidos na rentabilidade dos capitais investidos na unidade de

negócio. A medição é importante para avaliar a qualidade da gestão em termos de vários aspetos, tais como aumento dos proveitos, da produtividade, redução de custos, utilização de ativos ou estratégias de investimento, (Kaplan e Norton, 1992; Santos, 2006).

A Perspetiva Cliente visa avaliar as relações com os clientes ou segmentos de clientes identificados como estratégicos, cujo índice de satisfação, fidelidade e rentabilidade são fundamentais, com o objetivo de transformar relações transacionais em relações cooperativas ou de parceria. Imagem, relacionamento e proposta de valor são fundamentais, para o desenvolvimento dessas relações com o objetivo de aumentar proveitos e reduzir custos, (Kaplan e Norton, 1992; Santos, 2006).

A Perspetiva Processos Internos contempla as atividades que suportam a satisfação dos clientes a realização dos objetivos financeiros através de tecnologia, processos e competências que diferenciam a organização dos seus concorrentes em termos de excelência operacional. Os níveis de qualidade dos produtos e dos processos, os custos, o tempo de entrega, o serviço de suporte após venda, entre outros, são alguns dos fatores críticos de sucesso das organizações, (Kaplan e Norton, 1992; Santos, 2006).

A Perspetiva Aprendizagem e Inovação integra as componentes internas críticas para o seu desempenho tais como as competências dos seus recursos humanos, grau de satisfação, motivação, tecnologias e sistemas disponíveis, normas e procedimentos implementados, (Kaplan e Norton, 1992; Santos, 2006).

A interligação entre estas quatro perspetivas e entre os seus objetivos através de relações causa e efeito dá origem ao Mapa Estratégico.

Para além de fornecer informação evita uma sobrecarga de indicadores, obrigando a escolhas pertinentes sobre os mais críticos, podendo no entanto estes serem atualizados sempre que julgado por necessário.

A distribuição dos indicadores pelas diferentes perspetivas deve ser equilibrada sob pena de um sistema desequilibrado (Norton, 2000). O *Balanced Scorecard* exige que os gestores traduzam a sua definição geral de missão em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente contam para os clientes (Kaplan e Norton, 1992). Segundo os seus autores as organizações passam a ter possibilidade de articular objetivos de

qualidade, desempenho e serviço, traduzindo as metas em medidas específicas, no curto, médio e longo prazo.

O sistema de gestão *Balanced Scorecard* pode ajudar as empresas a mudar seu foco da gestão de contribuições e operações para estratégia e comprometimento.

A arquitetura do *Balanced Scorecard* inclui as quatro perspectivas acima mencionadas em que cada uma é composta por diferentes objetivos, em linha com os objetivos estratégicos globais. Por sua vez implicam a definição de iniciativas ou planos de ação para a sua concretização e respetivos indicadores, para efeito de controlo e seguimento da realização. A título de exemplo são apresentados no quadro seguinte objetivos nas diferentes perspectivas e respetivos indicadores:

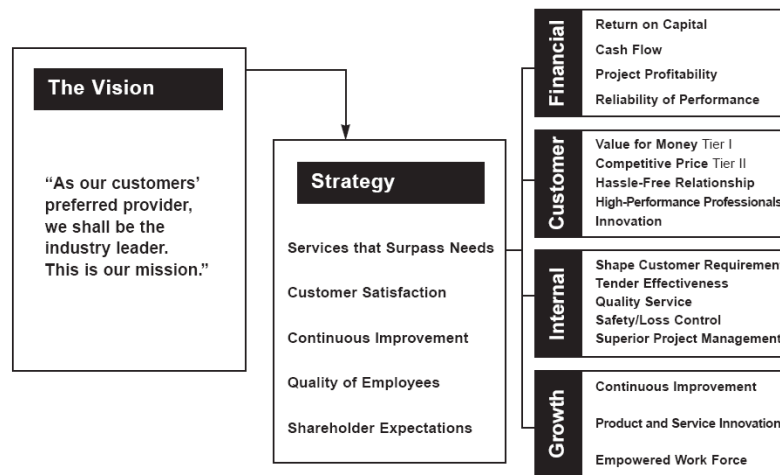


Figura 3 Kaplan, R e Norton, D - Putting the Balanced Scorecard to Work, HBR 1993

A revisão e atualização dos resultados dos indicadores e seus impactos nos objetivos e na estratégia, são uma etapa fundamental para manter o sistema relevante para a organização e utilizadores. É importante incluir em cada SBU indicadores únicos e específicos da área de negócio, assim como indicadores comuns às restantes SBU, para uma superior avaliação (Lipe e Salterio, 2002).

Desde a sua criação o *Balanced Scorecard* mudou e evoluiu de forma bastante significativa, numa tentativa de manter-se atual aos novos conceitos e responder às críticas apresentadas. Kaplan e Norton conseguiram manter o conceito fresco e alinhado com o pensamento atual da gestão integrando ao mesmo tempo as aprendizagens

metodológicas de implementações bem-sucedidas. Assim como o conceito em si, os nomes e o conteúdo das quatro perspectivas mudaram ao longo dos anos, nomeadamente a Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento. Com efeito Kaplan e Norton (1992), no seu artigo na HBR denominam esta Perspetiva como "Aprendizagem e Inovação".

Tal como um piloto, um gestor necessita de uma informação detalhada sobre diferentes aspetos da atividade operacional da sua organização. O *Balanced Scorecard* permite aos gestores analisarem o negócio, com base em informação obtida através dos resultados dos indicadores, face às metas dos objetivos pré-definidos, nas quatro perspectivas mencionadas. Ao estabelecerem-se metas assume-se que os colaboradores adotarão os comportamentos e empreenderão as opções necessárias à sua concretização. Os indicadores ao serem declinados pelos diferentes níveis hierárquicos servirão para alinhar os colaboradores com essas metas como forma rápida de resposta às alterações de contexto (Norton e Russel, 2004) e consequente obtenção de um aumento da produtividade e rendibilidade.

A definição dos objetivos e indicadores relativos às Perspetivas Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e Desenvolvimento, derivam muitas vezes da cultura organizacional, de uma visão particular da organização sobre o mundo e as suas perceções dos fatores críticos de sucesso, o que não é necessariamente correto (Kaplan e Norton, 1993). Apesar de um excelente equilíbrio do conjunto de indicadores não existe uma garantia de uma estratégia vencedora, principalmente sustentável. É crucial que indicadores de sucesso forneçam as organizações com ferramentas para construir o futuro, que sejam simples, dinâmicos, flexíveis ao longo do tempo, que permitam a adoção de melhorias e estejam ligados à estratégia, às metas e aos objetivos organizacionais (Maltz et al., 2003).

O modelo permite às organizações olharem para a frente em substituição da retaguarda, colocando a Visão e a estratégia no centro em substituição do controlo, no entanto devido às rápidas e constantes alterações poderá alertar para mudanças no contexto tardiamente (Kaplan e Norton, 1992).

Fatores ambientais externos têm um impacto sobre a medição de desempenho, mas até agora não existe um quadro abrangente para descrever essa relação. (Bourne et al., 2005).

A efetividade do sistema está dependente da forma como sistematicamente os dados são recolhidos, da maneira como a relação entre indicadores e objetivos é percebida e a forma de correlacionar esses objetivos à Missão e Visão da organização (Thakkar et al., 2007).

A estratégia como complementaridade da Missão, Visão e valores organizacionais (em que negocio estamos e porquê) é decomposta pelos objetivos estratégicos (para onde queremos ir), pela análise estratégica (quais são as nossas questões chave) e pela formulação estratégica (como poderemos competir melhor). Relações entre ambiente económico e valores dominantes refletem-se no sistema de medição de desempenho de forma indireta (Gimzauskiene e Valanciene, 2009).

2.3 Evolução do *Balanced Scorecard*

Os autores fizeram evoluir o *Balanced Scorecard* para um sistema de planeamento estratégico (Kaplan e Norton, 2000, 2001a). Esta nova abordagem proporciona aos gestores de topo das organizações, um quadro sobre um possível futuro (Visão), um caminho para lá chegar (Estratégia) e a sua tradução em objetivos e ações de curto, médio e longo prazo. O *Balanced Scorecard* era assim proposto não apenas como um conjunto de indicadores para monitorar o desempenho da empresa, mas também como uma ferramenta de apoio à formulação, planeamento e controlo da implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 2008).

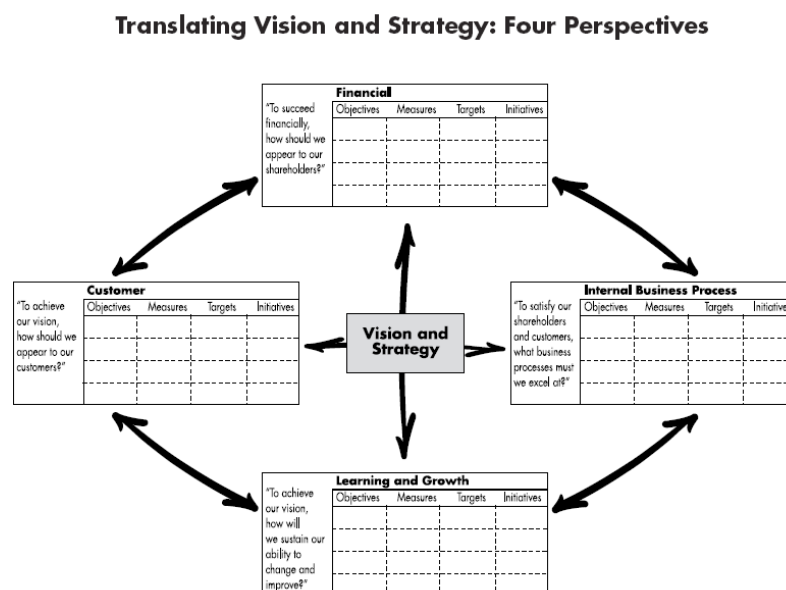


Figura 4 Kaplan, R e Norton, D - Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System, HBR 1996

O artigo inicial tinha o subtítulo de “*Measures that Drive Performance*”, mas rapidamente foi compreendida a necessidade de não iniciar com indicadores, mas com a descrição do que a companhia pretendia atingir, os objetivos.

A seleção de indicadores é muito mais fácil depois de ser descrita a estratégia através dos múltiplos objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspectivas (Kaplan, 2010).

Kennerley e Neely (2002b) consideram que para um bom sistema de avaliação de desempenho organizacional, ser adequado e eficiente deve valer pelo seu conjunto de subsistemas, permitindo desta forma a tomada de decisão e iniciativas bem alicerçadas. Para que isso aconteça deve ter como características, entre outras:

1. Indicadores pertinentes face aos objetivos, individualizados, financeiros e não financeiros com uma ligação lógica
2. Devem proporcionar uma rápida e compreensível visão do desempenho organizacional
3. Devem ser multidimensionais medindo áreas de desempenho importantes para o sucesso organizacional
4. Devem ligar diferentes níveis hierárquicos da organização
5. Devem evidenciar uma relação entre resultados e fatores críticos

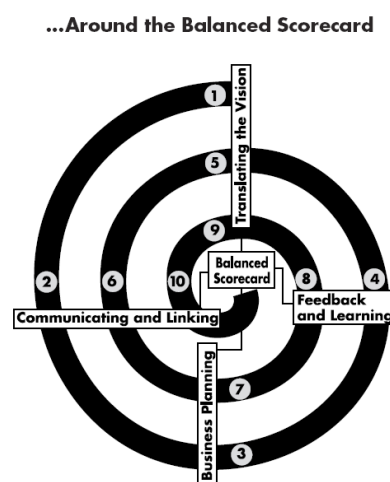


Figura 5 Kaplan, R e Norton, D - Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR 1996

O processo de implementação é proposto através de um conjunto de etapas num quadro lógico e predefinido, num espaço temporal que poderá variar tendo por base a dimensão da organização e os recursos disponíveis, em que as diferentes etapas se vão ajustando em contínuo.

Os sistemas de controlo são importantes alavancas para a gestão da mudança. Em situações de mudança estratégica os sistemas de controlo podem ser usados para definir comportamentos, formalizar opiniões, marcos e medidas críticas das variáveis de desempenho (Simons, 1994).

No entanto levantam-se questões relacionadas com a capacidade dos gestores de manterem a validade e pertinência dos indicadores à medida que o tempo passa (Neely et al., 2000).

Uma atenção especial deve ser prestada a fatores comportamentais específicos dos gestores em diferentes etapas, para o sucesso da implementação de um sistema de gestão de desempenho (de Waal, 2003).

O *Balanced Scorecard* evoluiu na últimas décadas de ferramenta de controlo para suporte à implementação da estratégia e sua avaliação, no entanto existem dificuldades decorrentes da metodologia se adequar às alterações rápidas, num contexto de globalização em termos económico, ambientais, sociais e legais. As alterações das prioridades das organizações como forma de adaptação levam a questionar que fatores afetam (facilitam ou inibem) a forma como os sistemas de medição se alteram através do tempo e como as organizações poderão adequar os seus sistemas de avaliação de modo a que continuem relevantes. O principal problema reside em os indicadores serem estáticos, não proporcionando uma adequada perceção das ligações entre eles (Kennerley e Neely, 2003), sendo que o *Balanced Scorecard* não é exceção.

Uma deficiência observada no modelo diz respeito à possibilidade das organizações poderem escolher um número de objetivos, para cada perspetiva, sem ter certeza que estão interligados e alinhados. Isto pode levar a atividades de silo quando declinada, bem como descrever uma estratégia que não é nem coesa nem integrada.

A avaliação é uma tarefa difícil nas organizações, pela dificuldade de medida e do impacto de inúmeras variáveis interrelacionáveis, para além da compreensão das

interações entre elas. A efetividade do sistema está dependente da maneira como a relação entre indicadores e objetivos é concebida e percebida em termos de Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 1996, 2000) e a forma de correlacionar esses objetivos à Missão, à Visão da organização e ao modelo de negócio (Eccles e Pyburn, 1992).

Uma etapa importante é a da tradução da descrição das relações causais entre os objetivos estratégicos. Todos os objetivos estratégicos são ligados numa relação de causa e efeito partindo da Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento continuando através dos Processos Internos e Clientes culminando na Perspetiva Financeira. Um exemplo do pensamento subjacente é o de que um baixo nível de deficiências percebido pelos clientes aumenta a sua experiência face à qualidade da oferta, que por sua vez aumenta a satisfação, a taxa de retenção e consumo, que se traduz num aumento das vendas e de margem. As relações causais entre os objetivos levam à criação do Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 2000, 2001, 2004).

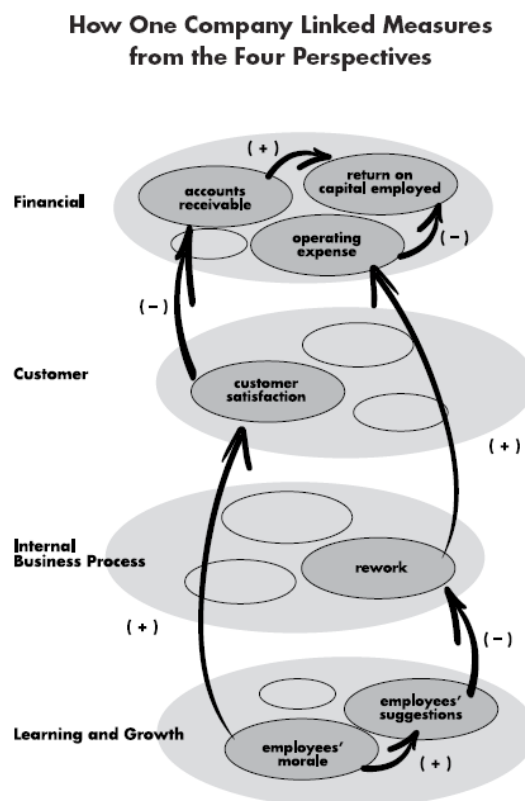


Figura 6 Kaplan, R e Norton, D - Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, HBR 1996

Ao mesmo tempo que fornece um quadro de implementação estratégica o *Balanced Scorecard* permite à própria estratégia evoluir em resposta às mudanças de um mercado competitivo e de um ambiente tecnológico em evolução, (Kaplan e Norton, 1996). Estabelece um balanço entre objetivos de curto prazo e estratégias de longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados “*lagging*” com vocação para o passado e indicadores indutores “*leading*” com vocação para futuro, entre as perspectivas de desempenho internas e externas, (Kaplan e Norton, 1996).

2.4 Aspectos Críticos

Uma das chaves para a execução da estratégia é a sua compreensão pelas pessoas na organização, incluindo os processos através dos quais ativos intangíveis se convertem em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 1993). O alinhamento das metas individuais com as das unidades de negócio, ligando objetivos de longo prazo com alvos de curto prazo e orçamentos anuais, identificando e direcionando iniciativas estratégicas, com realização de avaliações de desempenho periódicas, para correção e alinhamento da estratégia, é um princípio de atuação (Kaplan e Norton, 1996).

Fatores que podem resultar em melhor alinhamento são menos explicados na literatura. Estes fatores podem ser processos e métodos de planeamento, atributos do sistema de informação/tecnologia de Informação na organização e fatores organizacionais ou de negócios, (Amrollahi, 2013).

O processo de formalização da estratégia pode beneficiar dos contributos dos colaboradores até ao mais baixo nível hierárquico. A formação é a chave para uma implementação de sucesso (Buttler e al.,1997).

Enquanto são tomadas ações no sentido de promover a iniciativa dos colaboradores na forma como desenvolvem a sua atividade e na tomada de algumas decisões para uma rápida resposta ao mercado e motivação dos próprios, surge a questão de como os gestores devem proteger as suas organizações de falhas no controlo e na colocação em risco da sua atividade (Simons, 1995).

Falhas entre a estratégia planeada e a estratégia expressa, decorrida dos planos de ação, são consequência por vezes de não haver enraizamento ambiental interno que garanta o

alinhamento entre departamentos e colaboradores em termos de estratégia global (Norreklit, 2000).

O desenvolvimento do Mapa Estratégico surge como forma de suporte à gestão em complementaridade do *Balanced Scorecard* traduzindo-se num diagrama causal com diferentes objetivos entre eles apoiar os gestores a conceber, avaliar e a comunicar o processo de definição, implementação e revisão da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2000, 2001a).

O *Balanced Scorecard* proporciona à gestão a capacidade de explicitar e melhorar os seus modelos mentais através da adoção da estratégia da organização, definição dos objetivos, inferindo o comportamento futuro do sistema em que estão envolvidos. O Mapa Estratégico surge assim como uma ferramenta de pensamento sistémico que incentiva os gestores na prática do ciclo duplo de aprendizagem, isto é, os gestores são motivados para experimentarem com mais frequência o ciclo de construção/ revisão dos modelos mentais em lugar do ciclo de decisão heurística (Doyle et al., 2001) citado por Rosário (2005).

Em contextos dinâmicos e complexos, a utilização de modelação proporciona à gestão simulações que permitem a compreensão de algumas relações mais complexas (Akkermans e van Oorschot, 2005).

Os cinco princípios definidos pelos autores no seu livro “*Strategy-Focused Organization*” abaixo discriminados, convertem o *Balanced Scorecard* a partir de uma ferramenta de avaliação de desempenho em uma ferramenta de gestão de desempenho estratégico:

1. Mobilizar a mudança através da liderança executiva
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais
3. Alinhar a organização com a estratégia
4. Tornar a estratégia diária e para todos
5. Traduzir a estratégia num processo contínuo

As organizações passam a usar o mapeamento, incluindo as relações causa efeito entre objetivos e perspetivas para explicar e atualizar a estratégia junto dos seus

colaboradores, (Kaplan e Norton, 2000). Senge (2004) entre outros defende que os gestores para melhorarem a sua compreensão acerca da respetiva envolvente empresarial e desempenho devem utilizar abordagens simples, efetivas, de pensamento sistémico, tais como diagramas causais, para modelar e rever a perceção da realidade.

O ponto mais fraco do Mapa Estratégico correspondeu inicialmente à Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento porquanto as organizações propunham indicadores que não ligavam as capacidades dos seus colaboradores à estratégia. A proposta de integrar diferentes categorias de ativos intangíveis tais como o Capital Humano, Sistema de Informação e alguns aspetos Organizacionais, procura solucionar este ponto, conforme explícito pelos autores “*The Foundation*”, determinando desta forma o desempenho dos processos críticos internos. Tornam-se assim mais fácil de medir o desempenho dos ativos intangíveis na perspetiva mencionada face à estratégia (Kaplan e Norton, 2004a&b). Relativamente aos conceitos de ativos intangíveis anteriormente referidos foram considerados incompletos e inconsistentes face ao conjunto da literatura já publicada sobre o tema e não levada em conta na classificação do conteúdo, pelo que a adaptação, embora bem-vinda face à evolução do contexto, carece de uma base teórica explicativa forte segundo Marr e Adams, (2004).

A importância das tecnologias de informação na sustentabilidade dos negócios deverá ser analisada no sentido de avaliar a complexa interação entre pessoas e tecnologia e permitir estabelecer interoperabilidade com as organizações, ou subunidades com operações e cooperação comuns, (Loukis e Charalabidis, 2012).

A criação, formação e utilização do Capital Intelectual tornaram-se questões-chave para as organizações manterem as suas vantagens competitivas. As perspetivas do BSC podem fortalecer a gestão do Capital Intelectual, (Wu, 2005).

A validade do modelo assenta no pressuposto de que existe uma relação causa efeito, entre as áreas de medição anteriormente sugeridas, isso dá origem à pergunta se existe verdadeiramente uma relação causal. O pressuposto de que existe esta relação de causa e efeito é essencial porque vai no sentido de que medidas financeiras dizem algo sobre o passado, enquanto medidas não financeiras são os *drivers* dos desempenhos futuros (Kaplan e Norton, 1996). Em contrapartida, argumentos diversos indicam que esta relação causal é simplista e unidirecional (Akkermans e Oorschot, 2005), não existindo

em consequência uma verdadeira relação causal entre as variáveis das quatro perspectivas. É o caso da relação da satisfação cliente versus desempenho financeiro, cujo suporte se encontra na teoria e encontra explicação em relações lógicas (Norreklit, 2000).

Uma pesquisa com 157 empresas sediadas nos EUA conduzidas pela Wharton School constatou que apenas 23% das empresas implementaram, testaram e analisam de forma consistente os seus modelos causais. No entanto, o estudo também constata que as organizações que utilizam Mapas Estratégicos tiveram um retorno superior de 2,95% em ativos e 5,14% sobre o patrimônio líquido, comparativamente às que não utilizam modelos de causa e efeito (Marr, 2010).

Muitas organizações desenvolvem um *Balanced Scorecard* sem primeiro desenvolver um Mapa Estratégico, a partir do qual os indicadores-chave de desempenho (KPIs) devem derivar. Além disso, muitas organizações confundem KPIs estratégicos, que pertencem a um *Balanced Scorecard*, com indicadores operacionais de desempenho. As organizações precisam pensar mais profundamente sobre o que medir, o valor a propor, refletir na consecução dos objetivos estratégicos, na definição da direção ao nível da sua equipa executiva. Seleção e medição de KPIs são críticos. Mapas estratégicos e *scorecards* têm tido um propósito mais social do que uma questão técnica, (Cokins, 2010).

A figura 7 representa uma descrição gráfica do Mapa Estratégico onde é possível constatar a estrutura com as quatro Perspetivas, Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Desenvolvimento, assim como os objetivos estratégicos ou áreas de foco, onde a organização irá envolver recursos e desenvolver atividades para concretizar a estratégia delineada (Kaplan e Norton, 2000; Niven, 2008).

Os objetivos definidos na Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento identificam um conjunto de ativos intangíveis importantes, a serem integrados e alinhados com os objetivos críticos da Perspetiva Processos Internos, que aportam valor e diferenciação na oferta ao cliente, com o objetivo de aumentar vendas, desenvolver parcerias, reforçar a imagem de modo a obter os resultados financeiros pretendidos.

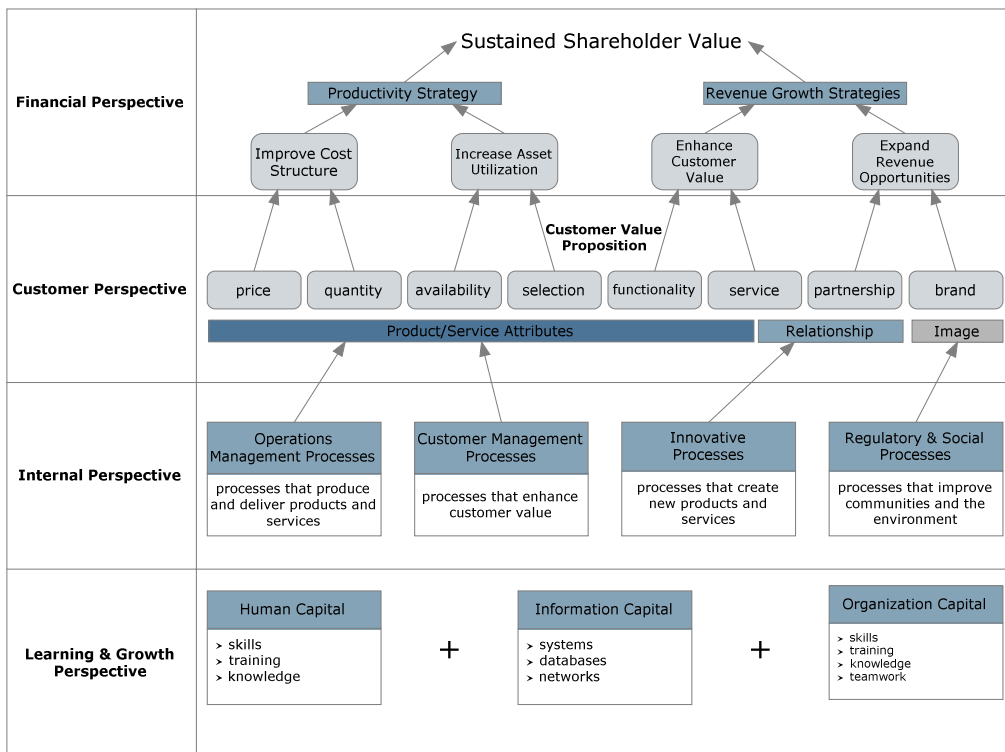


Figura 7 Kaplan, R e Norton, D - Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, HBR 2000

O BSC pode não dar confiança suficiente aos gestores, porque não se baseia em nenhuma teoria e raciocínio matemático, especialmente no tocante às relações de causa e efeito das variáveis (indicadores) propostas. Por esta e muitas outras razões, o BSC tem enfrentado uma série de críticas (Theriou et al., 2007).

Um contributo é o de Malina et al. (2001) que concluiu tendo por base o conhecimento empírico de que nem sempre se concretizam as causalidades nem as relações entre indicadores financeiros e não financeiros. A utilização de modelos de avaliação de desempenho e as relações de causa e efeito não são por si a única explicação para o sucesso, podendo existir outros fatores que contribuem para um forte clima de controlo (Malina et al., 2001).

Segundo Banker et al. (2011) a avaliação de desempenho e suas decisões são mais consistentes com a realização dos objetivos estratégicos, quando se dispõe de mapas estratégicos. Quando as relações entre os objetivos tem uma base consistente, lógica ou efetiva, os mapas relacionais proporcionam por princípio comportamentos mais eficientes. Os mapas estratégicos podem melhorar a organização do conhecimento e, assim, reduzir a dificuldade cognitiva de usar o BSC.

Contudo o processo de seleção dos indicadores é dos mais relevantes, deve derivar de uma decisão coletiva da equipa de gestão, porque a sua relação é por vezes ambígua, (Kaplan e Norton, 1996, 2010), por outro lado os autores reclamam casualidade, o modelo sofre uma falha de clarificação. Por exemplo um resultado financeiro é atingido, ou elevada probabilidade ocorre, se a sua causa existir, no entanto é incapaz de responder às questões relacionadas com o tempo necessário para o resultado esperado (Norreklit, 2000) com os impactos dos movimentos concorrenciais (Neelly et al., 1995) e não avalia as mudanças significativas na envolvente externa à organização que poderão condicionar esses mesmos resultados tais como aspetos ambientais ou sociais (Figge et al., 2002).

O *Balanced Scorecard* é apresentado como um sistema de medição da estratégia, mas também como um sistema de controlo estratégico, no entanto ao examinarmos este último ponto interrogamo-nos sobre a sua validade. Os indicadores são definidos para conjugar a estratégia sem questionar o que a poderá bloquear. O processo de controlo deverá ser mais ativo durante a formulação da estratégia e durante a implementação sendo necessário compensar falhas através da motivação, envolvimento e participação dos colaboradores, e obtenção de informação fora das rotinas usuais utilizando os mais diversos canais (Norton e Russel, 2004).

O alinhamento entre o desenvolvimento dos princípios no *Balanced Scorecard* e os aspetos teóricos de controlo e processo de gestão são um indicador positivo que quanto mais ideias traduzidas ao processo e à estrutura, melhor será. Como ferramenta de controlo sofre de limitações, não contempla todos os envolvidos tais como concorrência, fornecedores, desenvolvimento tecnológico, aspetos sociopolíticos, economia, fatores de risco em geral. Segundo Kaplan e Norton (1996) alguma rigidez no próprio modelo tem subjacente a forma como é concebido “Top Down”, não permitindo capacidade de proatividade ou reatividade atempada das organizações a alterações rápidas no contexto externo, que obrigam normalmente a variações sistemáticas da estratégia como forma de adaptação, devendo ser por isso complementado com outras soluções, (van Veen-Dirks e Wijn, 2002). A introdução de fatores críticos poderão ajudar na deteção de mudanças do mercado, porque o *Balanced Scorecard* está diretamente relacionado com a estratégia e não com o mercado. Os gestores se prestarem atenção apenas á execução do plano e aos resultados, de acordo com a estratégia, não havendo razões para mudar a estratégia,

poderá tornar-se por vezes num problema, porque o plano num determinado momento devido às rápidas alterações de contexto poderá já não ser o mais adequado (van Veen-Dicks e Wijn, 2002).

A conceção “Top Down” acarreta também outro tipo de deficiências tais como ligações entre a estratégia e as medidas ao nível operacional ou tático (Hudson et al., 2001). A contribuição dos colaboradores e dos fornecedores são fatores essenciais para o sucesso através de formas mais eficientes e eficazes de efetuar as suas tarefas (Neves, 2000). O desenvolvimento do sistema de gestão estratégico transformou o *Balanced Scorecard* de um sistema de diagnóstico alargado para um sistema interativo que integra as características definidas por Símon (1995), para um modelo:

1. A informação gerada pelo sistema é importante, necessária e recorrente para a gestão de topo.
2. A interatividade do sistema de controlo exige uma frequente e regular atenção dos gestores operacionais em todos os níveis organizacionais.
3. Os dados gerados pelo sistema são interpretados e discutidos face a face em reuniões com responsáveis subordinados e pares.
4. O sistema é um catalisador para um contínuo desafio e debate de dados subjacentes, pressupostos e planos de ação.

2.5 Etapas Evolutivas

Num trabalho contínuo de aperfeiçoamento e de resposta às necessidades identificadas os princípios definidos pelos autores Robert Kaplan e David Norton foram atualizados passando de cinco para seis conforme abaixo descrito.

1. Mobilizar a mudança através da liderança executiva
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais
3. Alinhar a organização com a estratégia
4. Tornar a estratégia diária e para todos
5. Traduzir a estratégia num processo contínuo
6. Testar e adaptar a estratégia

O primeiro princípio, mobilizar a mudança através da liderança executiva subentende que a gestão de topo deve patrocinar os programas de desenvolvimento do BSC, suportando os restantes executivos, mas também deve estar envolvida na implementação da estratégia. Comunicação e competências de liderança, determinação e perseverança são características vitais das organizações, (Zin et al., 2013). Uma competência chave na organização, para além do apoio aos agentes de mudança na transformação dos processos e dos comportamentos, será a capacidade de comunicar a Visão, Missão e Estratégia de forma clara, através dos diferentes meios, promovendo uma nova forma de compreensão da gestão. Para isso as razões de mudança, assim como a direção e sua articulação, devem merecer consensos, claramente definidos, para tornarem-se catalisadores das energias e, redutores de incertezas ou dúvidas (Norton e Russell, 2005).

O segundo princípio pressupõe a tradução da estratégia em termos operacionais através do desenvolvimento do Mapa Estratégico, com a definição dos objetivos nas diferentes perspetivas e relações de causa efeito estabelecidas. Um aspeto fundamental implícito é o de equilíbrio entre os objetivos, o número de alvos e iniciativas definidas por perspetiva num horizonte temporal de curto a longo termo. Um desequilíbrio nesta distribuição poderá dar origem a um “*Unbalanced Scorecard*” não desejado. A definição dos alvos deverão seguir critérios específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo, acordados aos diferentes níveis hierárquicos o que permite obter o foco da atenção de todos nos objetivos definidos e compreender como o desempenho individual afeta os seus colegas. As iniciativas definidas devem, ser priorizadas e racionalizadas, mantendo-se apenas as que suportam de forma direta a estratégia, sendo alvo de planeamento para implementação com progresso monitorizado. A definição da responsabilidade pelas iniciativas é uma prática implícita, em que se deve considerar nos perfis nomeados necessidade de competências específicas, nível de autoridade e, compreensão de contexto (Norton e Russell, 2005).

O terceiro princípio, pressupõe o alinhamento da organização através das diferentes subunidades de negócio ao nível corporativo permitindo a partilha de recursos como aspetos logísticos, de produção, de recursos humanos, sistemas de informação, do conhecimento, boas práticas, clientes e produtos através de *cross-selling*. A tradução do alinhamento é feita através dos ganhos decorrentes das sinergias. Para o sucesso é

fundamental o alinhamento entre os diferentes membros da direção e o essencial conhecimento da estratégia e tempo dedicado ao seu desenvolvimento. Estas ações não se deverão traduzir apenas numa perspetiva interna mas também externa com fornecedores, clientes e outras partes interessadas em geral, permitindo alinhamento de interesses, melhorando a cadeia de valor e de impactos, seja ao nível ambiental, social, segurança e saúde, assim como o cumprimento de normas e exigências legais (Norton e Russell, 2005).

O quarto princípio tornar a estratégia diária e para todos assenta numa comunicação clara da estratégia como a grande alavanca para o sucesso organizacional. Utilizando todos os possíveis canais de comunicação como forma de partilhar estratégia e resultados. O alinhamento dos objetivos individuais com os da organização é concretizado de muitas maneiras, colaboradores ou equipas poderão eventualmente definir os seus objetivos pessoais de modo a contribuírem para os resultados organizacionais. Incentivos remuneratórios ajudam as organizações a alinhar e a mudar comportamentos dando a conhecer a estratégia. Competências e meios são suportes necessários para a estratégia, para isso a formação e desenvolvimento individual, assim como a qualidade do recrutamento, são investimentos para o sucesso no médio e longo prazo. Melhorar os processos e as propostas de valor ao cliente dependem em muito do saber, do saber fazer e do saber ser dos colaboradores (Norton e Russell, 2005).

O quinto princípio traduz a estratégia num processo contínuo, suportado num sistema de *reporting* que facilite a agregação da informação em menor tempo e esforço para uma análise rápida e tomada de decisão. A realização de reuniões de revisão da estratégia e o desenvolvimento de uma cultura de iniciativa e de não punição de resultados negativos, deve ser implementada. O planeamento e a orçamentação devem estar integrados com a estratégia criando oportunidades de alocação dos recursos conforme o plano, criando assim um só processo dinâmico de medida, alocação e tomada de decisão estratégica e de gestão operacional. Ativos intangíveis tais como capital humano e tecnologias de informação devem ser identificados e alinhados com os processos estratégicos, através de medidas e alvos que indiquem o caminho do progresso fechando eventuais desvios entre as situações implementadas e as necessárias para a execução da estratégia. A combinação entre o BSC e um ou vários métodos tais como Qualidade total, *Six Sigma*, *Reengineering*, *Customer Relationship Management*, *Customer Life Cycle Management*

entre outros, poderá trazer à gestão de processos muitos benefícios, tais como melhoria da qualidade, redução de custos, tempo de entrega, relação cliente, etc. A partilha de informação e o acesso a boas práticas nas condições em que a estratégia funciona, permitirá orientar a organização para atingir a Missão e a Visão com sucesso, através da percepção dos colaboradores e departamentos e dos fatores que mais contribuem para um bom desempenho. Para finalizar, a criação de uma função de coordenação da gestão da estratégia, suportada com uma equipa dedicada, contribuirá para fazer pontes e integração das funções tradicionais normalmente organizadas em silos (Norton e Russell, 2005).

No sexto princípio a estratégia deve ser desenvolvida como um processo contínuo em que os gestores devem recorrer a dados internos operacionais e dados com origem no contexto externo macro e micro ambiente, são exemplo deste ultimo a concorrência, de modo a testar e adaptar a estratégia, permitindo um ciclo de revisão contínuo e integrado em torno da estratégia e da gestão operacional (Kaplan e Norton, 2008).

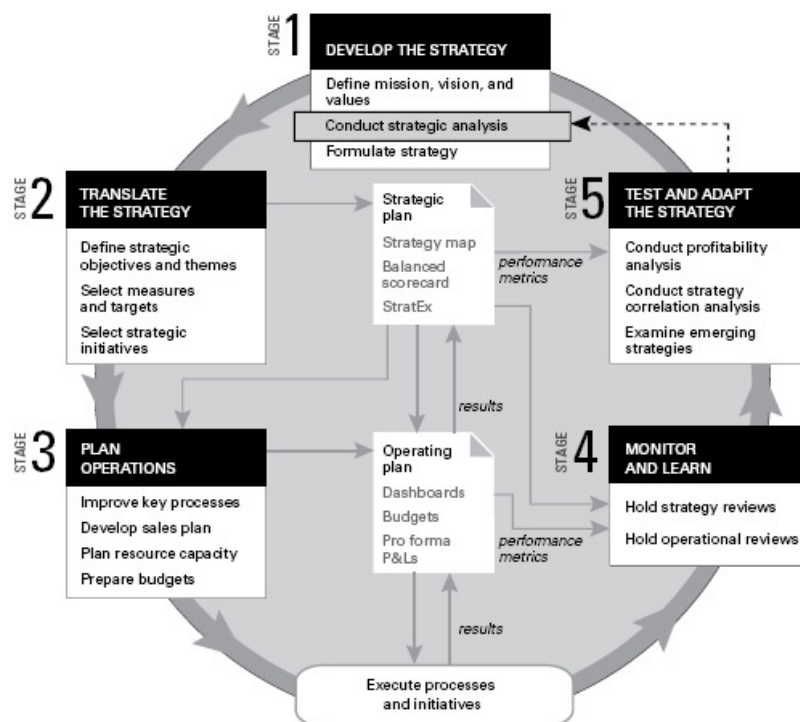


Figura 8 Kaplan, R e Norton, D - Masterin the Management System, HBR 2008

Os mais recentes desenvolvimentos transformam o *Balanced Scorecard* num sistema mais completo, conforme figura 8, integrando diferentes processos tais como desenvolvimento da estratégia, planeamento, alinhamento, planeamento operacional, controlo operacional e controlo estratégico integrado numa relação circular fechada (Kaplan e Norton, 2008).

O tempo necessário à implementação, deficiências de conceção no *design* ou falhas nos processos de implementação são fatores considerados críticos (Kaplan e Norton, 2001), outros fatores limitativos na obtenção de sucesso para além dos mencionados são a dimensão das organizações, a capacidade dos seus recursos sejam humanos, financeiros ou tecnologias de informação. Pequenas e médias organizações apresentam maior dificuldade de implementação do que grandes organizações, devido ao menor número de recursos disponíveis, à qualidade da gestão (nem sempre focalizada na estratégia) e aos deficientes sistemas de informação (Rompho, 2011; Hudson e al., 2001).

Diferentes processos que hoje decorrem nas organizações tais como comunicação, orçamentação, recursos humanos entre outros devem ser coordenados e alinhados com a estratégia. Como exemplo o modelo conceptual do CRM pressupõe a ligação entre *business* e alinhamento estratégico. O impacto deste alinhamento pode ser avaliado pelo desempenho do CRM tendo por base a estrutura do *Balanced Scorecard*, (Hussein & Kaur, 2012).

A organização deve trabalhar como um sistema e não como uma série de subsistemas. A integração, alinhamento de colaboradores e processos carece de competência devido à inter-relação e complexidade envolvida. É proposto como resposta ao *gap* identificado uma nova organização funcional denominada “*Office of Strategy Management*” que tem como objetivo ser o coordenador da execução estratégica e, dos processos integrados aos diferentes níveis, (executivo, unidade de negócio, unidades regionais, unidades de suporte, departamentos e por último de colaboradores). A sua localização no organigrama funcional deverá ser ao nível dos gestores seniores e deve ter responsabilidade e autoridade sobre os seguintes processos chave de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2008):

1. Gestão do *Scorecard*
2. Alinhamento organizacional

3. Revisão
4. Planeamento estratégico
5. Estratégia de comunicação
6. Gestão das iniciativas
7. Planeamento e orçamento
8. Alinhamento das equipas
9. Partilha de boas práticas

2.6 Análise Comparativa

Com base na sua experiência e informação vinda de organizações de diferentes sectores os autores Kaplan e Norton (2008) identificaram os seguintes pontos de melhoria para uma correta implementação:

- Envolvimento da gestão de topo
- Liderança executiva
- Implementação por razões táticas em vez de execução estratégica
- Sistema de *reporting ad hoc*
- Integrar no modelo a gestão de risco
- Mapa mais elaborado integrando objetivos estratégicos e operacionais
- Modelo que incorpore a magnitude e tempo necessário para as relações causais
- As relações causais não necessitam ser unidirecionais podendo ser bidirecionais
- Utilização das técnicas estatísticas e capacidade de modelagem para a construção de modelos de relação causal com base em dados históricos

Existem limitações na implementação do *Balanced Scorecard* as quais prendem-se com o elevado investimento, quer em tempo quer em dinheiro, com os resultados obtidos incertos e muitas vezes não quantificáveis, desmotivando por vezes a decisão da sua adoção (Norreklit, 2000). A necessidade de consultoria ou facilitadores para a sua implementação são uma constatação (Bourne et al., 2003). Para além do mencionado o modelo tem várias fragilidades, desde o conceito de relações de causa e efeito, que não contempla inclusive a dimensão de tempo necessário à sua concretização, passando pela secundarização das relações com alguns *stakeholders*, nomeadamente fornecedores e instituições públicas e ainda o facto de não prever a monitorização das atividades da

concorrência, desenvolvimentos tecnológicos, aspetos legais, ambientais e sociais. Estes últimos podem e devem ser integrados no modelo convencional de acordo com a estratégia relevante independente de o terem ou não sido considerados à partida pela gestão de topo (Figge et al, 2002).

Langfield (1997) considera que não há evidências que os sistemas de controlo de gestão possam desempenhar um papel ativo contribuindo para estratégias destinadas ao sucesso, ou que possa minimizar as perturbações causadas pela mudança de estratégia.

Zingales e Hockerts (2003) consideram que não existem provas científicas que o *Balanced Scorecard* ajude a perseguir estratégias de longo prazo, a agitar os gestores para a definição de direções e por último que traga valor para a organização. No entanto Mooraj e al. (1999) consideram que o *Balanced Scorecard* acrescenta valor, fornecendo relevante e equilibrada informação de forma concisa aos gestores. Considerando que muitas das vantagens assentam em resultados intangíveis, embora não seja fácil a quantificação do valor acrescentado, nem identificação das suas causas, pelo que haveria necessidade segundo Pandey (2005) de documentar experiências.

A escassez de pesquisa sobre sucesso e insucesso na implementação de indicadores de desempenho é uma importante deficiência, embora já exista literatura que sugere problemas e dificuldades na implementação de sistema de monitorização de desempenho (Bourne et al., 2003).

Existem uma série de razões pelas quais a introdução do *Balanced Scorecard* pode falhar. Os gestores ao implementarem o conceito devem considerar as limitações, bem como os possíveis benefícios desta abordagem e obter mais informação a fim de ajudá-los a tomar a decisão o mais correta possível. No entanto permanecerá impossível prever o valor do *Balanced Scorecard* antes da implementação, (Ahn, 2001).

O estado da arte que emerge parece completamente diferente para grandes e pequenas empresas. A literatura relacionada com as grandes empresas resulta de fato bastante madura, (Taticchi, Tonelli, e Cagnazzo, 2010).

Os desenvolvimentos concetuais do BSC como um sistema de medição de desempenho abrangente e ferramenta de implementação da estratégia, que facilita e controla a gestão e medição do desempenho organizacional, elaborado por Kaplan e Norton, permitiram

que sob o rótulo de "BSC" diversas ferramentas usos e interpretações existam (Braam e Nijssen, 2004).

Um exemplo é o conceito de BSC utilizado para diagnóstico caracterizado por uma prevalência de medidas financeiras, ausência de cascata, metas explícitas e sem qualquer conexão com o sistema de recompensa, por oposição ao BSC interativo com características opostas, como um conjunto equilibrado de medidas financeiras e não financeiras, em cascata, metas implícitas e ligação ao sistema de recompensa, (Agostino e Arnaboldi, 2012).

Cerca de metade das grandes empresas nos EUA, Europa e Ásia implementaram o *Balanced Scorecard*, Os valores exatos variam um pouco, mas o Grupo Gartner sugere que mais de 50% das grandes empresas norte-americanas adotou o *Balanced Scorecard* até o final de 2000. Um estudo da Bain & Co conclui que cerca de 45% das organizações na América do Norte usam o modelo e um estudo efetuado na Alemanha, Suíça e Áustria, coloca o número de organizações em cerca de 27%. A maior utilização do *Balanced Scorecard* pode ser encontrada nos EUA, Reino Unido, Europa do Norte e Japão (Rigby, 2001; Speckbacher et al, 2003).

Embora inicialmente desenvolvido para o sector das organizações comerciais o *Balanced Scorecard* acabou por ser adaptado por muitíssimas organizações lucrativas, mas também organizações não lucrativas e, do sector público. Uma vez que o sucesso financeiro não é o objetivo original destas ultimas organizações mencionadas, não devem usar a arquitetura padrão do Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*, mas sim adaptar o modelo a fim de o tornar relevante, o que pode implicar mudança de posicionamento e relacionamento das quatro perspetivas e respetivos indicadores, consoante a Missão, a Visão, os valores, o contexto, o sistema organizacional, a estratégia, os objetivos e as prioridades das partes interessadas.

Os fatores condicionantes para a adoção e já mencionados podem ser classificados como de contexto interno e contexto externo. Fatores de contexto interno a considerar são a cultura organizacional, o comportamento individual e coletivo (de Waal, 2003), a nacionalidade e a dimensão. Algumas pesquisas referem o uso de sistemas de certificação ou avaliação da qualidade como fator de abertura à utilização de sistema de avaliação de desempenho (Neely et al., 1994). Fatores de contexto externo tais como as

características do setor privado ou público, monopólio ou concorrência perfeita, serviços ou produção, condicionam de alguma maneira a forma de conceber, implementar e utilizar o BSC. Incertezas, características dos fornecedores e o próprio contexto económico são fatores relacionados e condicionantes (Hoque e James, 2000).

2.7 Resumo

Como resultado do exposto e da opinião de Kaplan e Norton (2008) no seu livro *“The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage”* poderemos deduzir o seguinte:

A estratégia deverá ser um processo contínuo cujas diferenças com a componente operacional devem ser respeitadas, sendo ambas diferentes mas muito importantes, deverão ser interligadas de modo a que as atividades operacionais estejam alinhadas com a estratégia.

O fator liderança e capacidade visionária são considerados fundamentais, assim como o alinhamento de práticas no âmbito da qualidade tais como Qualidade Total, Six Sigma, BPM, entre outras, devem ser implementadas tendo como prioridade os processos fundamentais para a implementação da estratégia.

O plano orçamental e financeiro deve ser consequência dos resultados que se pretendem obter decorrentes da estratégia a implementar, deverá haver um fio condutor e uma sequência temporal (Ittner e Larcker, 2003).

A revisão periódica deve ter definida a sua frequência, através de uma calendarização, uma agenda própria, um sistema de informação eficaz, participação de todos os elementos relevantes, focar-se nos desvios e correções da estratégia e não servir como meio para resolução de problemas de curto prazo.

A criação de uma entidade que supervisione a definição e implementação da estratégia é uma novidade interessante pois permitirá agregar esforços, supervisionar, preencher falhas de gestão, facilitando a orientação comum para a estratégia definida entre diferentes departamentos funcionais, subunidades estratégicas de negócio, num papel integrativo.

Uma evolução significativa existe desde que o BSC é apresentado como uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional no primeiro artigo publicado na “Harvard Business Review” em 1992, até chegarmos ao desenvolvimento e articulação dos seis princípios fundamentais (Mobilizar, Implementar, Alinhar, Motivar, Governar, Processo contínuo) e a importância de interligar a estratégia com a componente operacional, não deixando de fora áreas como a orçamentação, qualidade nos processos, entre outros.

Um número crescente de empresas têm vindo a utilizar medidas de desempenho não financeiros em áreas como a lealdade do cliente e satisfação dos funcionários, com percepção dos benefícios potenciais destes novos sistemas de medição. Registrar a importância de uma resposta rápida, capacidade de adaptação da organização e dos recursos humanos na utilização dos ativos, identificar processos de valor e implementar controlos periódicos, são hoje chaves para o sucesso.

Uma área de desenvolvimento futura poderá corresponder à análise da gestão de risco na tomada das mais diversas decisões, sejam financeiras, técnicas, operacionais ou estratégicas (Kaplan e Norton, 2008).

A conceção e utilização de sistemas de medição de desempenho têm sido amplamente investigada em estudos de gestão, no entanto trabalhos recentes destacaram a importância potencial do *design* e do seu uso como características mutuamente entrelaçadas, (Agostino e Arnaboldi, 2012).

O desenvolvimento da *internet* trouxe consigo dificuldades ao nível dos sistemas de informação, da interação com o cliente (Amit e Zot, 2001), salientando a rigidez dos processos e acelerando a necessidade de obter indicações pertinentes e atempadas como suporte ao processo de decisão, implementação da estratégia e rapidez de resposta.

A estratégia deve ser comunicada de forma explícita e transparente, de modo a que todos os colaboradores sejam envolvidos e orientados para objetivos e formas de os atingir, em linha com o pretendido, permitindo à organização caminhar como um todo e reduzir riscos consequentes da implementação de *empowerment*, como forma de resposta rápida aos clientes em algumas áreas de negócio específicas (Chavan, 2009). Eles, colaboradores, também precisam de um processo que lhes permita falar abertamente sobre as dificuldades, resolver disputas, partilhar informações e continuamente adaptar a

estratégia à evolução das condições externas, bem como às capacidades internas recém-criadas.

O sistema de gestão *Balanced Scorecard* oferece uma estrutura de parceria para trabalho em formato colaborativo e produtivo, permitindo alcançar benefícios que não poderiam ser realizados por conta própria, (Kaplan e Norton, 2010). As organizações necessitam de colaboração inter-organizacional para aumentar a rentabilidade, crescimento e competitividade. Isto é especialmente relevante no contexto B2B onde a parceria é importante para aumentar o potencial de negócios e desenvolvimento da cadeia de valor. Para compreender o impacto da colaboração empresarial (exemplo EDI) e para fornecer um ponto de referência na avaliação de parceiros é necessária a avaliação das relações inter-organizacionais. O alinhamento entre KPIs e os objetivos de negocio poderão ser avaliados dentro de um quadro de BSC, (Krathu et al., 2012).

O sistema de gestão da informação e a gestão da mudança desempenham um papel importante no sucesso de implementação dos sistemas de gestão de desempenho, (Nudurupati, Bititci, Kumar, e Chan, 2011). A fim de maximizar o valor do negócio, a gestão de sistemas de informação deve adotar normas caracterizadas por um elevado nível de detalhe e ele próprio ser avaliado (Martinsons, Davidson e Tse, 1999), de modo a permitir trocas efetivas e eficazes, totalmente automatizadas de informação, para além da ampla aplicabilidade no estabelecimento de interoperabilidade com as empresas ou subunidades com operações e cooperação comuns, (Loukis e Charalabidis, 2012).

O *Balanced Scorecard* permite a definição da estratégia em termos organizacionais integrando processos e alinhando a organização pelos objetivos individuais e sistemas de recompensa.

A integração do *Balanced Scorecard* com o sistema de Qualidade Total numa ótica de melhoria continua no cumprimento dos requisitos e melhoria dos processos não é expressiva na literatura assim como não o é com outros sistemas normativos, exemplo ISO 9001-2008, normas ambientais (Dias-Sardinha e Reijnders, 2001), normas de segurança e higiene no trabalho aplicadas aos processos produtivos, etc.

3 Estratégia de Investigação

3.1 Introdução à Investigação

Após a revisão da literatura, a análise das questões em avaliação e dos fatores críticos para o sucesso, foi adotada uma pesquisa dedutiva assente numa lista de temas a explorar, derivados da revisão da literatura, mas também uma pesquisa indutiva assente nos princípios da teoria fundamentada, no sentido de obter eventuais temas emergentes da análise de dados (Glaser e Strauss, 2005; Corbin e Strauss, 2008). A codificação e a análise de dados permitem decidir qual a informação necessária recolher através do método de comparação (Aires, 2011). Casos discrepantes e negativos facilitam a identificação dos que não se explicam ou não se ajustam à teoria.

A recolha de dados foi concretizada através de inquérito (Creswell, 2007) semiestruturado em que a tipologia das perguntas incluiu variáveis de opinião no sentido de obter dados relativamente ao sentimento do respondente face aos temas em questão, variáveis de comportamento para obtenção de dados do que foi feito no passado, no presente e projeção futura e dados de atributos como forma de caracterizar os respondentes. As perguntas pressupuseram respostas descritivas e explanatórias. Estas últimas usadas para testar a teoria em avaliação. Os dados recolhidos bem como documentos disponibilizados foram tratados com toda a confidencialidade, não sendo a organização identificada no documento, ou em comunicações que resultem desta investigação.

As recolhas por entrevistas semiestruturadas embora em número reduzido permitiram transcrições importantes a um nível de análise baseada em aproximação dedutiva e indutiva, para respostas mais convincentes (Saunders et al 2009).

As diferentes técnicas analíticas permitiram a criação de tabelas e diagramas com descrição de frequências. A utilização de simples índices, relações estatísticas entre variáveis, modelação estatística mais complexa, passando pela análise de conteúdo através da aplicação “NVIVO”, com adequação das metodologias correspondentes à tipologia dos dados a serem recolhidos, tendo por base os inquéritos e as entrevistas implementadas. A representação gráfica é um suporte importante considerando a vantagem significativa em termos visuais para mais fácil interpretação e exploração dos dados (Munn e Drever 1990).

3.2 Problema de Pesquisa e Objetivos

O objetivo global deste estudo é o de compreender o processo de implementação e desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e de controlo de desempenho, bem como o seu impacto na organização em termos de suporte à estratégia e persecução dos objetivos em contexto recessivo como o atual no sector da indústria farmacêutica portuguesa.

O papel da revisão da literatura foi o de detetar conceitos chave, conhecer diferentes maneiras de pensar e abordar a formulação, melhorar o entendimento dos dados, aprofundar a interpretação, justificar e documentar a necessidade de realizar o estudo e por fim ter referencias para comparar os resultados.

3.3 Metodologia

A metodologia proposta para o desenvolvimento da presente dissertação suporta-se na pesquisa exploratória, dividida em duas etapas: pesquisa bibliográfica e estudo de caso realizado junto das empresas farmacêuticas portuguesas inscritas na Apifarma (Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica) sendo posteriormente complementada com uma pesquisa explanatória através de inquérito via *e-mail* a todos os associados da Apifarma.

A motivação para fazer a pesquisa qualitativa, em complementaridade à pesquisa quantitativa, vem da observação de que a primeira é projetada para ajudar a entender o contexto em análise. (Kaplan e Maxwell, 1994).

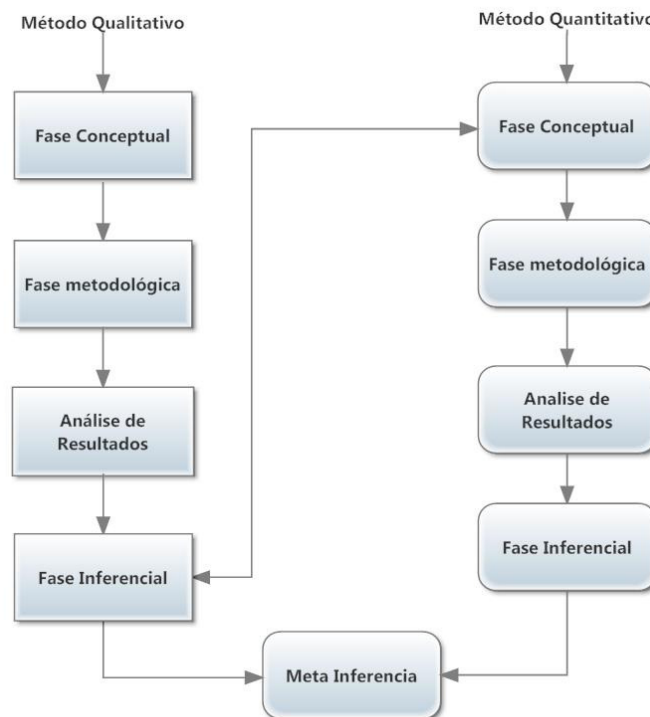


Figura 9 Diagrama da metodologia mista sequencial (Sampieri et al. , 2010)

3.4 Definição da análise de caso

A análise de caso e levantamento de experiências permite clarificar conceitos e identificar perspectivas que são utilizadas em fase posterior. A estratégia adotada para o estudo de caso, assenta numa metodologia mista de recolha de dados qualitativos e quantitativos em triangulação, Foram usadas técnicas diretas através da experiência pessoal, de entrevistas, observação e técnicas indiretas através de documentos oficiais, análise textual, sítios na *internet* cuja complementaridade contribui para a análise interpretativa do objetivo da investigação (Myers, 2008). As diferentes fases do processo de investigação qualitativa não se desencadearam de forma linear mas interactivamente, através de uma relação entre teoria, pesquisa, método de recolha e análise de resultados (Colás, 1998) referido por Aires (2011). Tem como objetivos elaborar a formulação do problema com maior clareza, através da complementaridade dos dados e permitir uma perspectiva mais ampla e profunda do estudo. As metodologias exploratórias e explanatórias utilizadas traduzem-se em termos práticos nas atividades definidas no quadro seguinte:

Tabela 2: Tipologia de pesquisa versus objetivos

Pesquisa Exploratória	Pesquisa na Literatura	Melhor formulação do problema
	Análise de casos selecionados	Desenvolver novos objetivos
	Levantamento de experiências	Estabelecer prioridades de pesquisa
		Eliminar ideias impraticáveis
		Clarificar conceitos
Pesquisa Explanatória	Inquérito transversal	Descrição de características das organizações
		Percentagem da população com utilização do BSC
		Responder aos objetivos em estudo

O objetivo da análise qualitativa foi o de dar estrutura aos dados, descrever as experiências das fontes, compreender o contexto, interpretar e avaliar os códigos, as categorias e os temas, explicar ambientes, encontrar sentido para os dados, relacionar os resultados da análise com a teoria.

A metodologia exploratória utilizada numa primeira etapa e abaixo descrita tem por base uma pesquisa dedutiva suportada na pesquisa bibliográfica, que identifica o conhecimento atual sobre o tema, dando origem à definição das perguntas para as entrevistas semiestruturadas, exemplar em anexo1, funcionando como teoria orientadora na exploração dos objetivos em estudo.

A metodologia explanatória utilizada numa segunda etapa procura responder de uma forma estruturada aos objetivos em estudo proporcionando uma visão geral da utilização do *Balanced Scorecard*, no universo das empresas portuguesas da indústria farmacêutica, associadas da Apifarma. Este estudo é desenvolvido através de questionário via *internet*, com recurso ao *Google Forms*, divulgado por correio eletrónico a todos os associados da Apifarma.

3.5 Descrição do Contexto da Apifarma

A Apifarma representante da indústria farmacêutica portuguesa tem como missão defender elevados padrões éticos e de qualidade, a que se aliam a responsabilidade social e o dever de solidariedade. O objetivo primordial da Apifarma é o de defender os interesses comuns dos seus associados, através da prestação de serviços às empresas associadas, abrangendo todos os campos multidisciplinares relevantes para o sector. Para a concretização da estratégia, a intervenção da Apifarma está focada num conjunto de áreas de intervenção horizontais, que caracterizam as áreas de atividade em que operam os seus associados, como sejam a saúde humana, a automedicação, a biotecnologia, os meios de diagnóstico *in vitro*, a saúde animal, e as vacinas (fonte www.apifarma.pt).

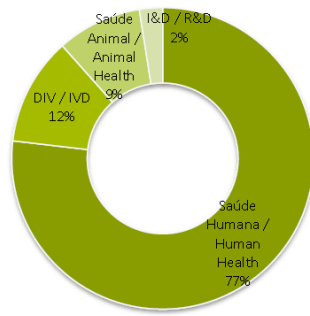
No atual contexto as organizações inscritas na Apifarma atravessam uma fase muito difícil devido ao corte nas participações dos medicamentos, à política de redução de preços dos genéricos, à concorrência global especialmente originária da Índia, aos custos elevados no desenvolvimento de novas moléculas e à harmonização das normas de controlo de qualidade do processo produtivo, tendo como principal eixo de sustentabilidade o incremento das exportações, no caso das indústrias produtoras nacionais. A realidade atual é ilustrada através das tabelas e figuras abaixo apresentadas tendo por base a publicação “Industria Farmacêutica em Números 2013”.

Tabela 3 Distribuição das Empresas Farmacêuticas inscritas na Apifarma em 2013

	Unidades						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Empresas farmacêuticas	137	137	136	130	130	122	121

Fontes: Apifarma e Infarmed

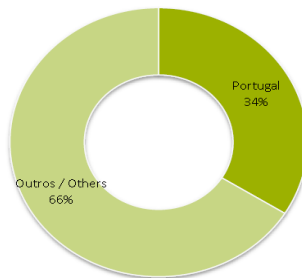
Entre 2007 e 2013, conforme tabela 3, constatamos uma redução de mais de 11% no número de empresas farmacêuticas inscritas na Apifarma. Esta redução tem-se acentuado nos últimos anos, As dificuldades são diversas em todas as áreas não só pelo contexto macro mas também pela própria dimensão relativa do mercado.



Fontes: Apifarma e Infarmed

Figura 10 Distribuição das empresas farmacêuticas em 2013 por área de atividade (Apifarma)

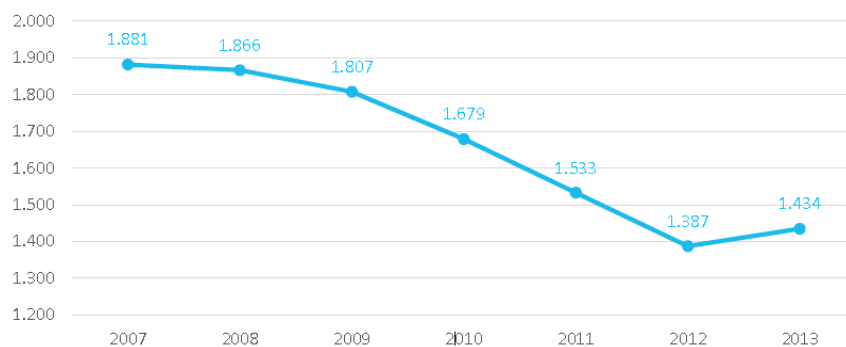
A distribuição das empresas por setor de atividade é a representada na figura 10, onde se constata que o setor da saúde humana possui uma representação de 77% dos associados, o diagnóstico *in vitro* 12% dos associados e a sanidade animal 9% dos associados.



Fontes: Apifarma e Infarmed

Figura 11 Distribuição das Empresas Farmacêuticas em 2013 por País de Origem (Apifarma)

Empresas inscritas na Apifarma têm origem diversa segundo a figura 11, 34% em Portugal e 66% em Outros.



Fonte: INE, Infarmed, Apifarma

Figura 12 Produção anual de matérias-primas e produtos farmacêuticos (Apifarma)

Na figura 12 podemos constatar a notória tendência de redução da produção da indústria farmacêutica nos últimos anos, com inversão da tendência em 2013. Entre 2009 e 2012 houve uma quebra em valor na produção na ordem dos 500 milhões de euros.

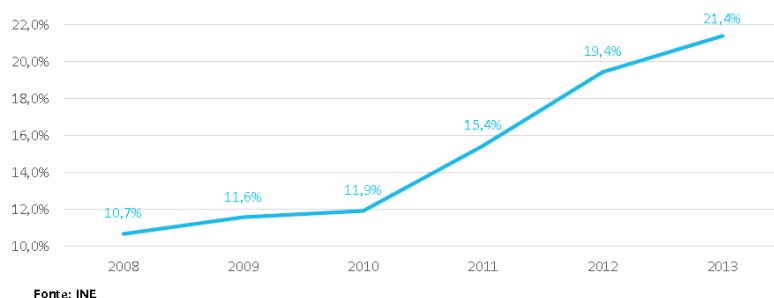


Figura 13 Percentagens anuais das Exportações no total das Vendas (Apifarma)

A dinâmica das exportações desde 2010 tem acompanhado e compensado a queda da evolução da produção, conforme se pode verificar na figura 13, principalmente para países cuja língua oficial é o português e para países da América Latina.

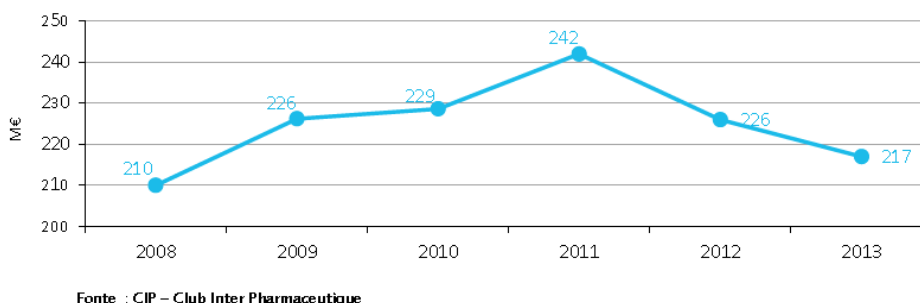


Figura 14 Evolução do mercado Diagnóstico *in vitro* (Apifarma)

O mercado do Diagnóstico *in vitro*, figura 14, também sofreu o efeito dos constrangimentos económicos, financeiros e legais implementados em consequência do pedido de resgate e das medidas de correção implementadas com as novas políticas para a área da saúde, com quebras superiores a 25 milhões de euros, entre 2011 e 2013.

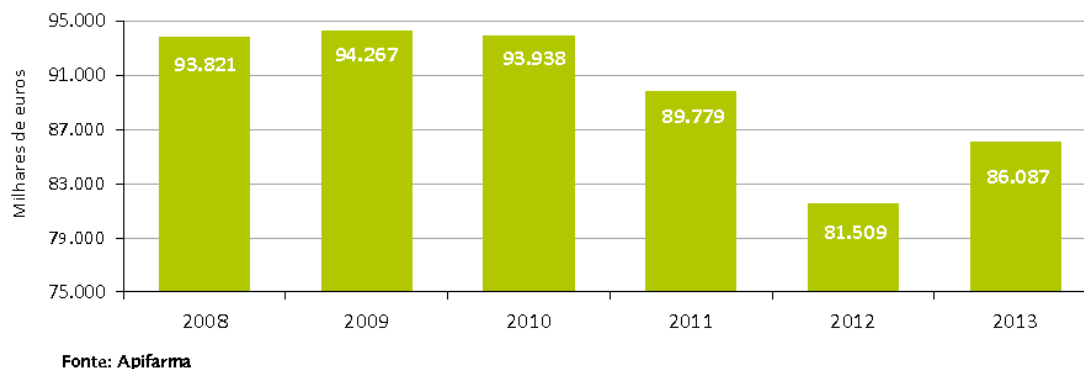


Figura 15 Evolução do mercado Medicamento uso Veterinário (Apifarma)

O mercado do medicamento de uso veterinário à semelhança dos anteriores também apresenta uma evolução negativa principalmente entre 2010 e 2012, apresentando uma recuperação em 2013 à semelhança do setor do diagnóstico *in vitro*, conforme se pode constatar na figura 15

Com base nos dados acima apresentados levanta-se a questão de que modo as organizações associadas da Apifarma monitorizam a sua avaliação de desempenho organizacional, percebendo-se que é uma atividade crítica por natureza mas especialmente importante para manter as estratégias atualizadas em linha com a evolução dos ambientes internos, externos, os objetivos e as iniciativas tomadas para permanecerem relevantes.

3.6 Amostragem

Para a análise de caso foi escolhida uma organização conhecida, através da actividade profissional, para proveito da experiencia acumulada, com entrevistas semiestruturadas a diversos colaboradores em diferentes pontos da hierárquica, complementada com entrevistas a colaboradores de outras organizações, constituindo uma amostra de conveniência obtida a partir do universo das empresas associadas da Apifarma.

A investigação recorre a diversos métodos de recolha de material empírico que vão da entrevista, à observação direta, análise de artefactos, documentos, registos culturais, visuais ou experiencias pessoais (Miles & Huberman, 1994). De um caso em particular para uma análise em maior profundidade, com descrição de processos, análise de documentos, entrevistas a colaboradores da organização, sendo posteriormente complementado com entrevistas a colaboradores de outras organizações no desempenho de funções complementares às primeiras, na tentativa de obter uma perspetiva transversal.

3.7 Análise de caso

O caso escolhido para análise corresponde ao de uma organização internacional presente em território nacional através de uma subsidiária, inscrita na Apifarma dedicada à comercialização de soluções para diagnóstico *in vitro*, em clinica humana. A organização é composta por duas subunidades estratégicas de negócio caracterizadas por necessidades específicas de mercado, concorrência própria e uma oferta com processos e soluções dedicadas. As duas subunidades estratégicas de negócio beneficiam de

sinergias através dos departamentos administrativos, logística e serviço após venda, comuns.

Em consequência de uma diretiva do *Corporate* foi definido como objetivo a implementação de um BSC, tendo sido nomeado para o efeito um consultor interno, especialista no domínio.

O processo teve início com uma reunião de lançamento com a presença da Direção Geral promotora do mesmo e dos elementos da equipa de Direção nomeados para a constituição da equipa de desenvolvimento. O especialista interno explicou as razões da implementação, seus objetivos, fundamentos e princípios do método, assim como o cronograma das atividades constituintes do plano de implementação, sua duração e os recursos necessários.

Na etapa seguinte foi ministrada formação com suporte de um caso prático, interno à organização e fornecida bibliografia de suporte. Posteriormente foram organizados trabalhos de grupo para reforço na aquisição de conhecimento e tradução prática do mesmo.

As descrições de Missão e Visão foram definidas, tendo por base as declarações desenvolvidas ao nível *Corporate* e escolhida a Unidade Estratégica de Negócio para o desenvolvimento do processo, tendo por base recursos e volume de negócios.

As etapas seguintes corresponderam à identificação dos pontos fortes e fracos da organização, face aos fatores críticos de sucesso. Posteriormente a definição dos objetivos e indicadores por perspetiva, assim como as suas relações de causa efeito. O plano estratégico como base de suporte à construção do processo nem sempre teve em consideração a forma de atingir a Visão no longo prazo.

A definição de alvos por indicador e respetivos intervalos de confiança assim como as iniciativas necessárias à sua realização foram também identificadas, analisadas e estabelecidas.

Após a concretização do modelo de BSC base este foi comunicado aos colaboradores para informação e solicitado aos responsáveis de Departamento que desenvolvessem alinhados, os seus próprios BSC, tendo por base a estratégia definida considerando clientes, necessidades a satisfazer e competências a desenvolver. O alinhamento entre os

objetivos definidos ao nível departamental e das subunidades foi uma preocupação embora a dificuldade de integração e da obtenção de uma perspectiva agregada fosse uma realidade.

A periodicidade para análise dos resultados periódicos foi estabelecida como trimestral, em contexto de reunião de direção, em que os resultados globais e por departamento são expostos para informação dos colaboradores. A atividade de análise periódica culmina com uma revisão anual em que são revistos os objetivos, tendo por base a estratégia pretendida e o contexto, assim como os indicadores e iniciativas correspondentes. A definição dos novos objetivos, nem sempre ligados ao plano de marketing, mantinham uma ligação sistemática ao processo orçamental.

O sistema de informação foi considerado como um fator condicionante na obtenção atempada dos resultados, assim como para a sua análise, devido à necessidade de consolidação de informação dispersa por várias aplicações, às etapas trabalhosas no tratamento dos dados e às limitações intrínsecas ao sistema implementado em termos gráficos e de exploração dos dados.

Este fator contribuiu de alguma maneira para que as reuniões de análise reduzissem de frequência e apresentassem alguma perda de eficácia. O fator humano poderá ter sido limitativo, por escassez de recursos e por multifunção desempenhada ao nível individual, o que dificultou a adesão e motivação necessárias.

A nomeação de um colaborador que assumisse a liderança do processo, embora com o patrocínio da gestão de topo nem sempre resultou, pelas razões anteriormente apontadas.

As limitações para uma implementação decorrem da pertinência das definições sobre o que medir face à estratégia, mas também pela ausência de um plano de desenvolvimento do modelo, pelo conflito latente entre executivos, pelas falhas de comunicação, pela indisponibilidade de recursos humanos para o suporte na implementação e consolidação, pelo sistema de informação disponível.

Para a comparação desta realidade ao caso em estudo, foram elaboradas entrevistas a colaboradores da organização que desempenham diferentes funções e têm posições hierárquicas diferentes, para que numa forma transversal seja aprofundada a perceção da realidade existente (Rowlands, 2005; Baxter e Jack, 2008; Yin, 2009).

3.8 Colheita e análise de dados qualitativos

A observação de atores múltiplos em situações múltiplas poderá contribuir para o estudo exploratório. Os processos chave e explicação em jogo podem ser testados em diversas configurações e cada uma pode ser considerada uma réplica do processo ou objetivo em estudo (Aires, 2010).

A análise de dados corresponde à conexão interativa de três tipos de atividades redução, exposição e extração de conclusões (Saldana, 2012). Para a redução dos dados recorre-se a códigos, resumos, memorandos, metáforas etc.. Para a exposição de dados, recorre-se a apresentações organizadas da informação, que por sua vez permite desenhar conclusões ou captação de ações. As técnicas próprias desta fase analítica são as figuras e matrizes desenvolvidas. Uma boa teoria deve possuir categorias que se ajustam aos dados, deve ser usada para explicar, predizer e interpretar a ação para além de ser modificável segundo Strauss (1967).

3.8.1 Entrevistas

Quanto à amostra, uma vez que se pretende desenvolver um estudo exploratório, numa primeira fase com o objetivo de compreender melhor a temática em diferentes realidades, foram elaboradas entrevistas com quatro colaboradores da mesma organização, dois de cada uma das SBU existentes, com diferentes funções tais como Direção de Vendas e Marketing, Responsável Regional de Vendas, Especialista de Aplicações e Delegado Técnico Comercial, a fim de caracterizar a realidade na organização a que pertencem sob diferentes perspetivas funcionais e hierárquicas. Posteriormente, foram analisados documentos de comunicação e de suporte, tais como declaração de Missão e Visão, Mapa Estratégico, *Dashboards* e resultados acumulados. As entrevistas foram depois complementadas com mais quatro casos pertencentes a outras organizações, em funções complementares às primeiras, constituindo-se assim uma amostra com elementos transversais às diferentes funções desde Gestão de Topo, Vendas & Marketing, Serviço ao Cliente, Qualidade e *Procurement*, de modo a obter uma perspetiva alargada na estrutura funcional mas também dos diferentes níveis hierárquicos. O processo de amostragem foi dinâmico e sequencial, em que a informação obtida da entrevista anterior foi comparada com a da entrevista seguinte, até à não existência de nova informação por explorar, tendo sempre como base os objetivos em estudo.

Os fatores determinantes para a definição da amostra foram a capacidade operacional realista de colheita e análise de acordo com a disponibilidade pessoal, o acesso às fontes, o entendimento do tema pelas fontes, ou seja o número de casos que nos ajudam a responder às perguntas de pesquisa tendo em conta a sua natureza, frequência, e acessibilidade. Em resumo a amostragem foi de conveniência com um propósito definido e de acordo com a evolução dos acontecimentos sendo abrangente à temática em análise.

3.8.2 Guião

Para a realização das entrevistas semiestruturadas tendo por base a revisão da literatura (Turner, 2010), houve a preocupação de desenvolver um guião (anexo1), de forma a obter respostas aos objetivos em estudo. O guião e a forma de realizar a entrevista foram testados previamente, mas no entanto a forma de realizar a entrevista foi evoluindo no decorrer do processo, numa tentativa de melhoramento sem perder o foco. As entrevistas decorreram no ambiente natural e quotidiano de trabalho dos participantes.

No caso dos dados primários as vantagens advêm dos estudos exploratórios, relativos às entrevistas semiestruturadas poderem ser usadas para compreender a relação entre variáveis.

3.8.3 Questões importantes no trabalho de campo

O processo seguido para chegar à teorização envolveu as seguintes atividades:

Primeira atividade - conseguir que os participantes atendam ao pedido de informação e forneçam os dados para além das entrevistas, documentos publicados, informação disponibilizada nos *sites*, etc. Houve que desenvolver os roteiros das entrevistas, seu planeamento, marcação, preparação. O processo de amostragem foi dinâmico e sequencial, as fontes foram selecionadas em sequência, à medida que as anteriores unidades eram analisadas. À medida que se avançou e obtida informação, a amostra e o conteúdo do inquérito semiestruturado foi ajustado.

Segunda atividade - procurar através da entrevista compreender o contexto, vivências, e obter opiniões através de perguntas nem sempre formuladas em sequência obrigatória, com um ritmo próprio, para questões abertas. Os dados recolhidos por gravação foram organizados, transcritos para texto e codificados. O processo de codificação permitiu através da agregação posterior a interpretação da variedade e do contexto dos dados. Os

códigos foram removidos recodificados ou integrados. Os códigos derivam da identificação de experiências ou conceitos em unidade de dados, que permitem tomada de decisão futura de classificação e agrupamento em categorias.

A codificação aberta utilizada inicialmente foi traduzida numa codificação axial numa segunda fase, em que os códigos abertos são agrupados para criar relações entre categorias. As relações são estabelecidas entre casos e ou códigos. A codificação feita em várias etapas serviu para traduzir apenas o seu significado, através de código aberto, a tradução por categorias e posteriormente por temas e suas relações, permitindo a constituição de um modelo comparado com a revisão da literatura para efeito de validação. Foram registadas notas, citações dos participantes e foram tomadas anotações pessoais e interpretativas ao longo das entrevistas e em alguns casos logo após, de modo a ficarem registados.

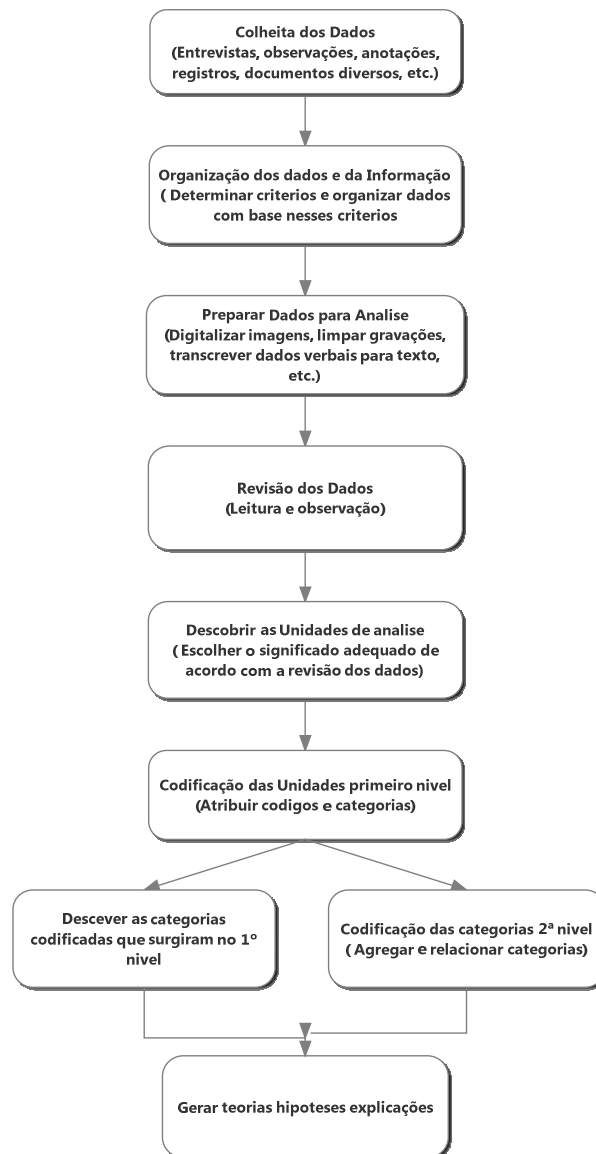
Terceira atividade - a criação de um sistema de classificação apresentando temas com a utilização de tabelas de comparação, diagramas conjuntos e mapas conceituais, assim como matrizes para estabelecer vínculos entre categorias ou temas e contagem de palavras. O processo de exploração recorreu a técnicas geradoras de seleção sequencial, incluindo casos negativos, cujos procedimentos analíticos se baseiam na recolha de informação.

Quarta atividade - a estratégia parte de um marco concetual que acompanha o primeiro estudo do caso, em que posteriormente são examinados sucessivamente os restantes, para verificação da existência de semelhanças entre o novo modelo detetado e o modelo anterior. O conjunto dos casos é analisado para detetar se partilham determinadas características ou configurações. Tecnicamente os dados das análises inter-casos são reduzidos e transformados quantitativamente e qualitativamente, através de matrizes ou outras formas de representações de dados, que permitem analisar de forma condensada o conjunto dos dados na sua totalidade e possibilitam ver o que literalmente lá está. A teoria substantiva, gerada a partir desta informação é importante para a reformulação da teoria já existente, se for o caso.

Relativamente aos registos documentais foram anotados com a indicação de quem os produziu, como, quando, porquê, qual o significado e sua utilização. A técnica de

triangulação em que os dados são utilizados de diferentes fontes e métodos de recolha permitem uma maior amplitude e profundidade à análise.

O registo de memorandos sobre o conteúdo das transcrições foi utilizado no sentido de capturar tópicos para desenvolvimento futuro, de conceitos ou pensamentos, com comentários sobre o método em análise, permitindo um sistema comparativo entre fontes, anotações, documentos, inquéritos, etc..



Fonte: (Sampieri et al., 2010)

Figura 16 Modelo de pesquisa qualitativa (Sampieri et al., 2010)

3.9 Colheita e análise de dados quantitativos

O estudo não experimental adotou a forma de inquérito transversal a todas as empresas associadas na Apifarma na totalidade de 119 dos quais 99 associados pertencem ao segmento do medicamento para uso humano, 13 ao segmento do diagnóstico *in vitro*, 6 ao segmento de medicamento para uso animal e 1 ao segmento pesquisa e desenvolvimento. A taxa de resposta foi de 14% em termos globais, sendo de 15% no segmento do medicamento de uso humano, 16% no segmento do medicamento para uso animal e apenas 7,5% no segmento do diagnóstico *in vitro*. As percentagens obtidas são baixas face às expectativas tendo em conta que houve a colaboração e envolvimento da Direção da Apifarma. A amostra final obtida da população em estudo poderá ser considerada como uma amostra probabilística aleatória estratificada e independente, que apresenta um erro de 10% para um intervalo de confiança de 95%, calculada com a aplicação STATS 2.0.

Input	Results
Universe Size <small>If universe is less than 99,999, replace 99,999 with the smaller number</small> 120	Sampling Error (+ or -) in Percentage Points 9.639
Sample Size 17	
Estimated Percentage Level 5% or 95%	
Desired Confidence Level 95%	

Fonte; Decision Analyst Stats 2.0

Figura 17 Cálculo do erro amostral

3.9.1 Técnicas Estatísticas Utilizadas

3.9.1.1 Questionário

O desenvolvimento do questionário teve por base as variáveis descritas na literatura e identificadas na fase exploratória como as mais pertinentes que por sua vez permitiam testar os objetivos em estudo. O questionário desenvolvido a partir de uma opção do *Google Forms* foi enviado via correio electrónico às empresas associadas da Apifarma, pela sua Direção executiva, após pré teste. O pré teste permitiu avaliar a adequação ao tempo de resposta pretendido, ponto crítico considerando o perfil dos respondentes,

avaliar a interpretação dada às perguntas, perceber a facilidade na escolha das opções, e teve como preocupações adicionais a usabilidade e capacidade apelativa, O questionário está localizado em: https://docs.google.com/forms/d/15R7_LM6WILwvnmyLmHFV6maeKT4M9Eci4dXvFJM9FA/viewform.

A utilização de uma escala de *Likert* com 7 pontos foi considerado a melhor opção para quantificar dados declaradamente qualitativos e facilitar a análise posterior. Esta escolha teve em conta o perfil dos respondentes, sua competência e sensibilidade para o problema, vontade de ter um ponto intermédio, possibilitar uma maior discriminação. Os dados finais nominais e ordinais, foram convertidos em valores numéricos para efeitos de análise.

A estrutura do questionário em anexo 3 compreende perguntas fechadas com o objetivo de identificar variáveis, tais como a existência de um sistema de validação organizacional, o envolvimento da gestão de topo, a tipologia dos indicadores, o alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais, avaliar o sistema de informação, caracterizar a organização, entre outras.

Existiu uma etapa chave no processo de análise dos dados com a definição do número de variáveis de resposta, sua natureza e tipologia da escala.

3.9.2 Metodologia utilizada

A escolha das técnicas estatísticas a utilizar e a mais adequada dependeu de um conjunto de fatores tais como o conteúdo do objetivo geral (questão em análise), natureza das variáveis, escala de medida e análise dos dados, para definirmos os pressupostos da técnica que se quer aplicar, entre medidas de tendência central, de dispersão, de associação, para além da representação gráfica, com gráficos de barras e circulares. A análise dos dados foi efetuada com a aplicação “SPSS Statistics” versão 19.

O número de casos conseguidos e sua representatividade foram outras das questões a considerar em todo o processo devido à limitação imposta pela confiança dos resultados e validade na execução de vários métodos estatísticos (Hill e Hill, 2000).



Fonte : (Sampieri et al., 2010)

Figura 18 Modelo de análise quantitativa (Sampieri et al., 2010)

3.10 Implicações do tipo de dados

3.10.1 Dados Primários

O estudo preliminar teve como objetivo encontrar as variáveis importantes a incluir na investigação principal, utilizando para isso entrevistas pouco estruturadas, conforme já referido. Após este estudo preliminar, a informação recolhida foi aplicada para elaborar as perguntas do questionário a utilizar na investigação principal. O estudo assumiu a forma de inquérito transversal sendo desenvolvida uma pesquisa descritiva com o propósito de estimar a proporção de utilizadores, caracterizar o seu grupo, desenvolvendo um perfil e prever qual a forma de utilização do *Balanced Scorecard* e seu impacto no desempenho organizacional. O estudo exploratório desempenhou um papel importante na clarificação de conceitos e no propósito de aumentar a familiaridade e formulação do problema para uma mais correta investigação, estabelecendo as prioridades da pesquisa adicional.

3.10.2 Dados secundários

Autores como Stewart e Kamins (1993) afirmam que a utilização de dados secundários aporta uma vantagem comparativa face aos dados primários, para isso será necessário ter a certeza de que os dados cobrem a população e as necessidades em causa.

Embora os dados recolhidos pelo inquérito cubram a população e as necessidades em causa, apresentam uma amostragem deficiente. Na tentativa de alargar o âmbito do conhecimento foi possível obter dados secundários através do *site* de uma fonte institucional a *2GC Active Management* empresa consultora sediada no Reino Unido com particular experiência na implementação das últimas gerações do BSC (sic.).

A *2GC Active Management* é reconhecida como uma das organizações líderes na utilização do BSC, possui também uma forte reputação no *design* e implementação do BSC tendo por base a informação no *site*. Para além destas atividades procede à realização anual de estudos de mercado de forma global e transversal aos diferentes setores.

Houve o cuidado necessário na forma como os dados primários foram analisados e os seus resultados apresentados, principalmente devido à reduzida amostragem obtida e à especificidade do universo. A utilidade de comparar os dados recolhidos, com dados secundários mais abrangentes (Cowton, 1998), coloca os resultados dentro de um contexto mais geral, triangulando as descobertas, mas apenas como fonte complementar de análise e não como suporte à extrapolação.

Em termos de balanço entre vantagens e desvantagens, deverá ser tido em conta no caso dos dados primários as vantagens que advêm dos estudos explanatórios com entrevistas semiestruturadas, usados para compreender a relação entre variáveis, embora por sua vez possam perder o foco do problema por não ter havido uma boa execução da entrevista ou dificuldade de registo de dados. Os dados secundários não são garantia de qualidade ou os mesmos podem não responder exatamente ao pretendido.

4 Resultados

4.1 Resultados da investigação qualitativa

As oito entrevistas foram realizadas a interlocutores de diferente género, função e idade, que colaboram em organizações com diferentes características, nacionais ou internacionais, de média e grande dimensão, com produção e comercialização ou apenas comercialização, com BSC implementado ou com outro sistema de controlo organizacional, conforme figuras 19 e 20.

Para efeito de análise onde se ler Dispositivos deveremos interpretar como “Diagnóstico *in vitro*” e onde se lê Fármacos deveremos interpretar como “Medicamentos de uso humano”. Tendo em consideração que uma das entrevistas, a última, não acrescentou algo de novo ao estudo foram apenas considerados, para efeito de análise, os sete primeiros interlocutores.

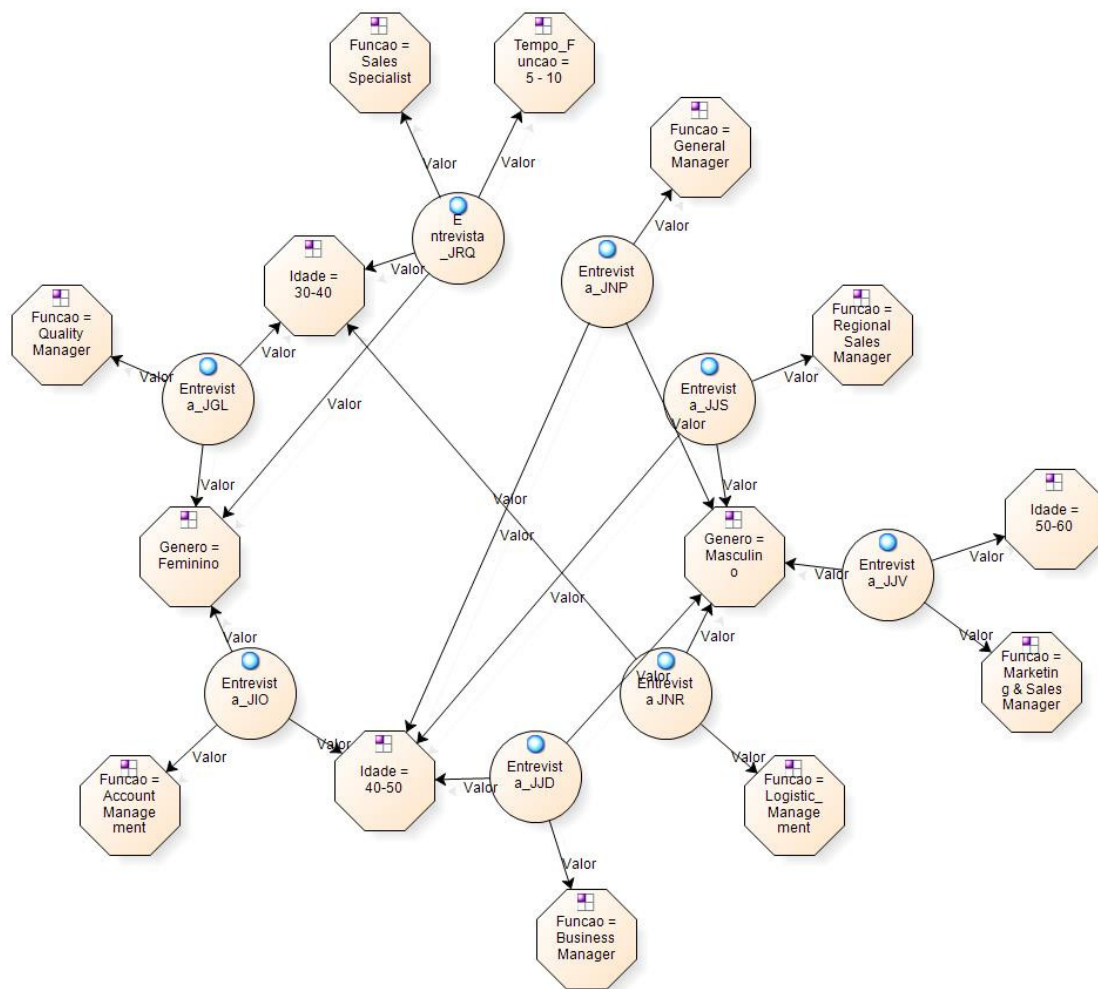


Figura 19 Dados demográficos dos entrevistados (1) – Obtido com NVIVO

O diagrama da figura 19 descreve as características demográficas dos interlocutores entrevistados na investigação qualitativa em termos de idade e género, assim como os perfis profissionais em termos de função desempenhada e tempo na função.

Verifica-se que 3 dos elementos entrevistados pertencem ao género feminino, 4 possuem idade entre os 40 e os 50 anos, exercem diferentes funções de gestão desde a Qualidade ao Marketing, passando pela Logística e fazem-no a diferentes níveis hierárquicos desde Diretor Geral, a vendedor especialista. O tempo na função é superior a cinco anos na totalidade dos casos

O diagrama da figura 20 descreve as características demográficas dos interlocutores entrevistados na investigação qualitativa em termos de setor de atividade da organização onde trabalham, origem dos capitais próprios dessa organização e se utilizam ou não o

BSC. Consta-se que 6 casos pertencem a organizações utilizadoras do BSC e a organizações cujo capital social é internacional.

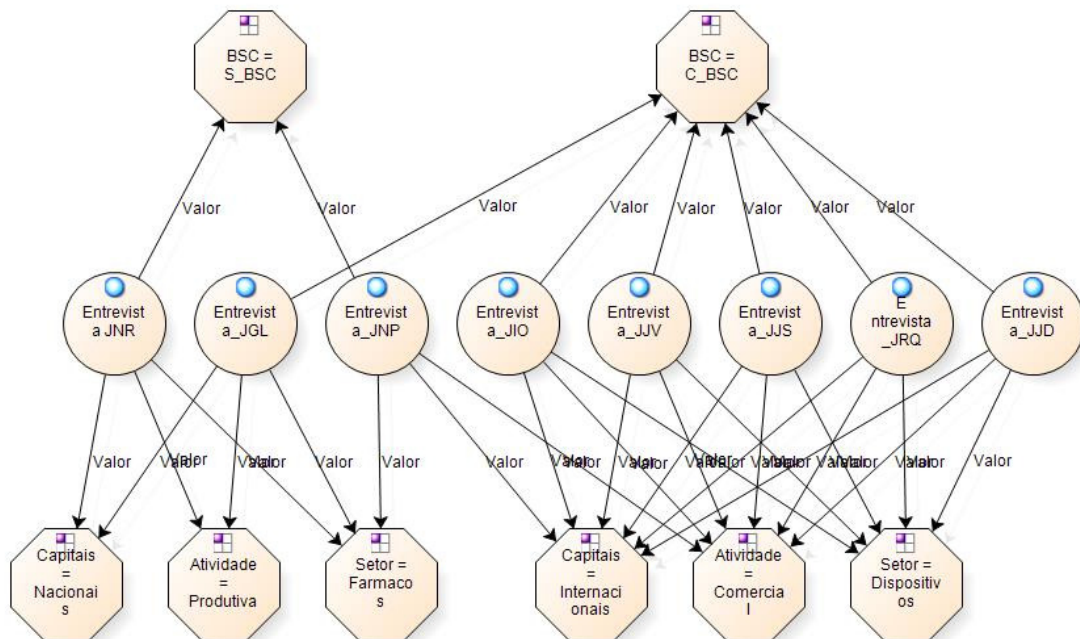


Figura 20 Dados demográficos dos entrevistados (2) – Obtido com NVIVO

Na análise do conteúdo das oito entrevistas as 100 palavras mais usadas pelos interlocutores, figura 21, foram agregadas com diferentes dimensões proporcionais à frequência com que foram pronunciadas, onde constatamos que indicadores, objetivos, *balanced scorecard*, sistema e pessoas foram as cinco mais utilizadas. No oposto encontramos por exemplo a palavra Visão que não foi referida com a frequência das anteriores. Este processo permite perceber através de uma rápida representação, o que foi verbalizado relativamente ao tema em investigação. A título indicativo a tabela 4 apresenta a frequência das principais palavras em valor absoluto e percentagem do total proferido, obtido a partir da transcrição das entrevistas gravadas.

Tabela 4 Frequência de palavras -Obtido com NVIVO

Word	Length	Count	Percentage (%)
indicadores	11	84	0,77
objetivos	9	63	0,58
balanced	8	45	0,41
pessoas	7	45	0,41
scorecard	9	44	0,40
sistema	7	35	0,32



Figura 21 Frequência de palavras (top 100) – Obtido com NVIVO

As entrevistas após transcrição foram convertidas em código aberto através do sistema “NVIVO”, a partir do qual podemos analisar o contributo individual relativo aos principais temas em análise:

O tema Visão não mereceu um contributo significativo nem idêntico, entre os entrevistados, pois apenas três se referiram de uma maneira superficial tendo em conta a percentagem atribuída de aproximadamente 1%, conforme figura 22.

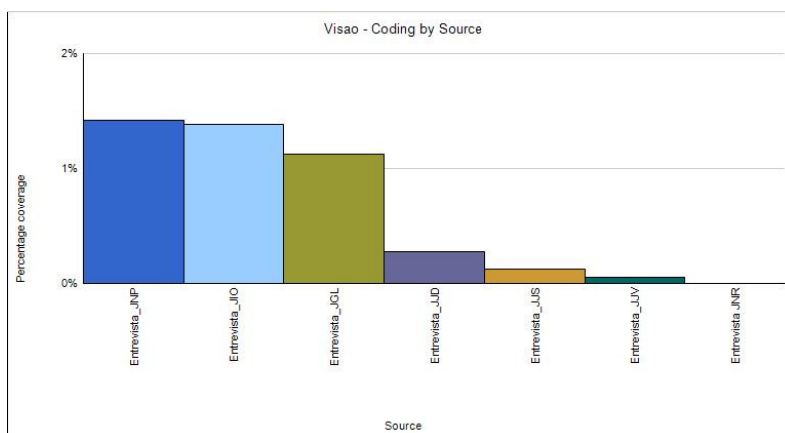


Figura 22 Codificação por fonte - Visão

O tema Estratégia, figura 23, recolheu maior contribuição embora com distribuição também irregular entre os entrevistados.

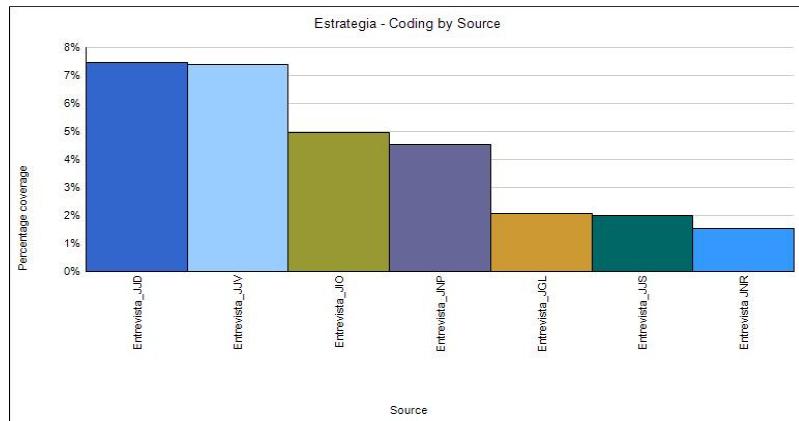


Figura 23 Codificação por fonte Estratégia

O tema Mapa Estratégico foi abordado com especial contribuição por dois entrevistados e pouca ou nenhuma contribuição dos restantes. Cinco dos entrevistados pertencem a organizações que utilizam o BSC, figura 24.

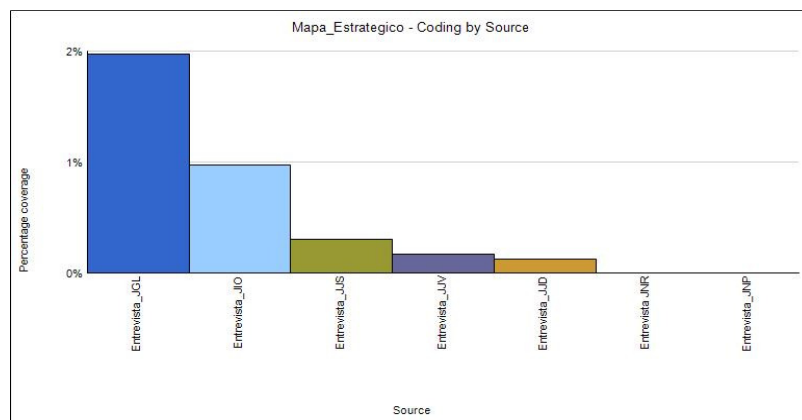


Figura 24 Codificação por fonte Mapa Estratégico

O tema Causa-Efeito da figura 25 mereceu um contributo mais significativo mas sem reunir a contribuição de todos os entrevistados á semelhança do tema Mapa Estratégico e pelas mesmas razões utilizadores e não utilizadores.

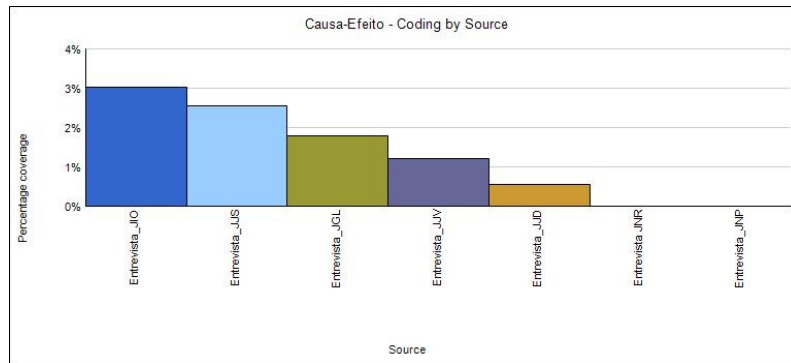


Figura 25 Codificação por fonte Causa-Efeito

O tema Fatores críticos de sucesso figura 26 apresenta um maior contributo percentual dos entrevistados embora com dicotomia onde se pode deduzir que o tema é muito importante para alguns entrevistados mas não para todos.

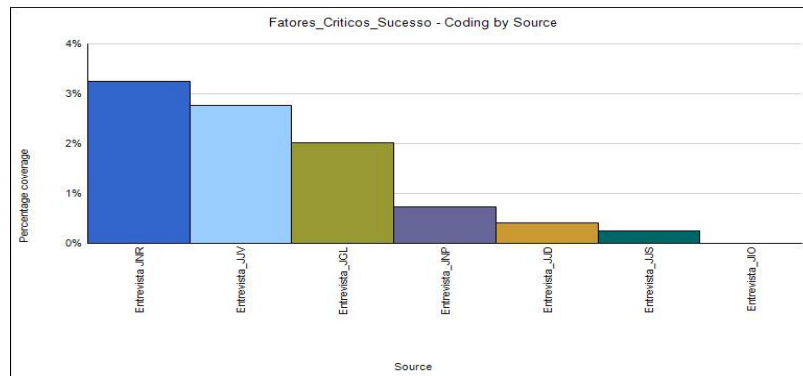


Figura 26 Codificação por fonte Fatores Críticos de Sucesso

O tema Indicadores representado no grafico da figura 27 recolhe a contribuição de todos os entrevistados em percentagem mais significativa o que denota um ponto comum de interesse.

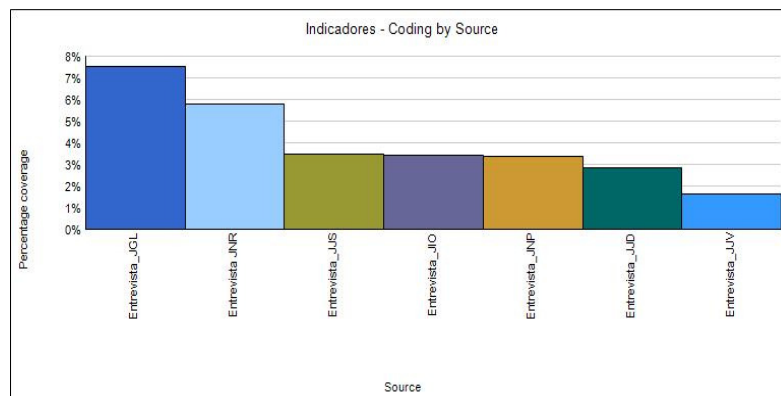


Figura 27 Codificação por fonte Indicadores

O tema Declinação dos objetivos, figura 28, é um tema de interesse transversal aos entrevistados embora com alguma irregularidade na contribuição.

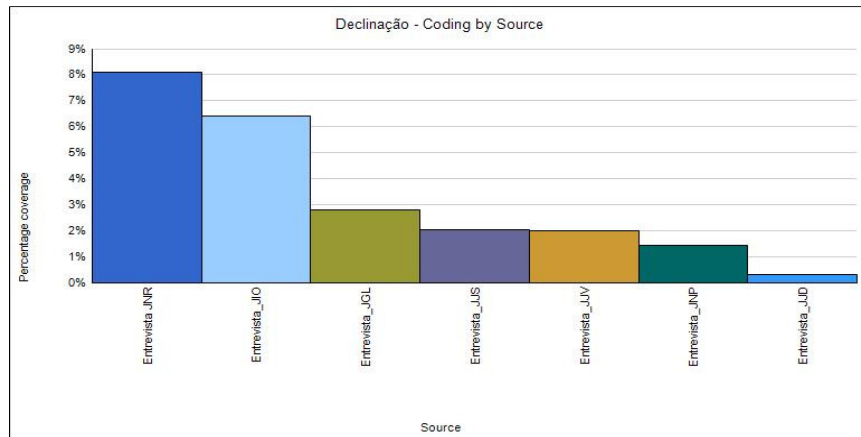


Figura 28 Codificação por fonte Declinação

O tema Alinhamento face à estratégia apresenta uma dicotomia significativa havendo ausência de contributo de dois elementos, um utilizador e o outro não utilizador do BSC

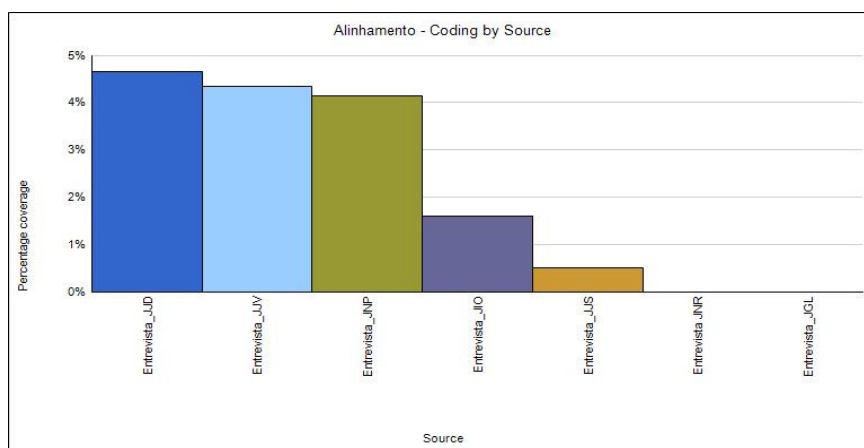


Figura 29 Codificação por fonte Alinhamento

Em termos do tema Controlo, figura 30, o contributo é transversal a todos os entrevistados.

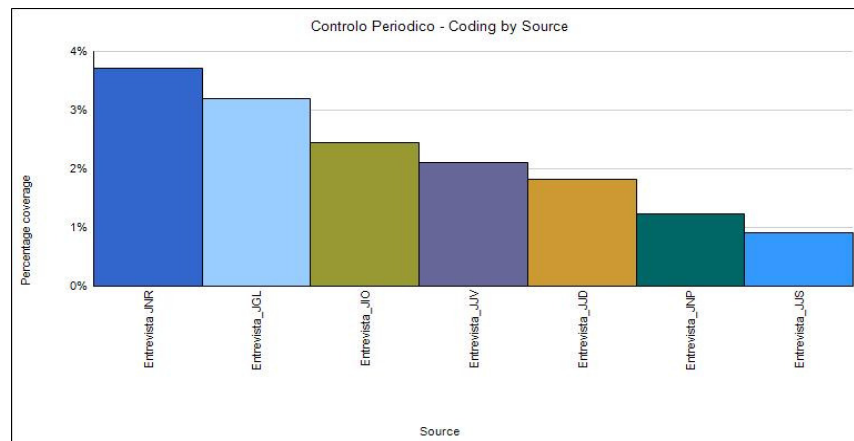


Figura 30 Codificação por fonte Controlo Periódico

O tema Sistema de Informação apresenta contributos significativos transversais a todos os entrevistados à semelhança do controlo periodico, embora com maior incidencia, traduzida na percentagem atribuida, conforme se pode constatar na figura 31.

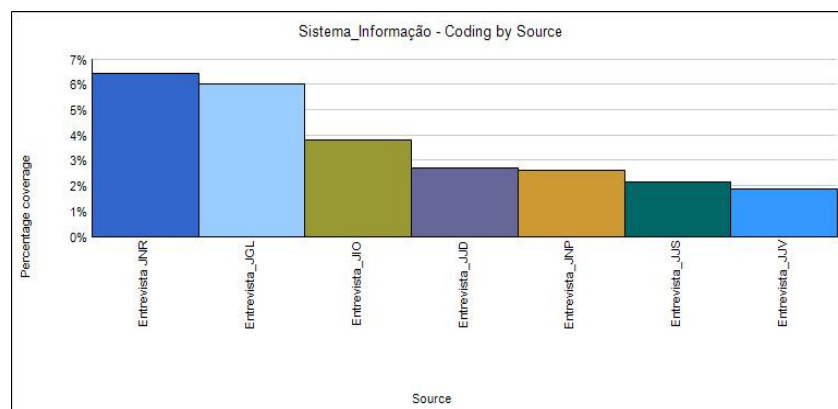


Figura 31 Codificação por fonte Sistema de Informação

Numa perspetiva segmentada entre entrevistados pertencentes a organizações com BSC e organizações sem BSC podemos perceber que o tema Causa-Efeito e Mapa Estratégico apenas são abordados pelos primeiros, figura 32.

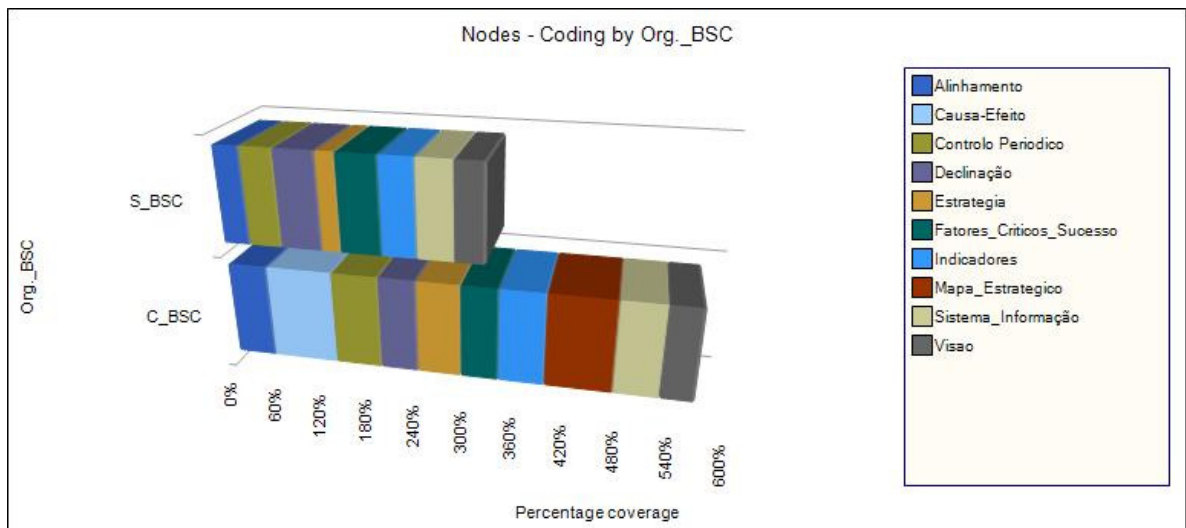


Figura 32 Distribuição Organizações com e sem BSC versus códigos

Os códigos obtidos através das entrevistas foram organizados por segmentos com base na similaridade de palavras num dendograma. O dendograma é o resultado da análise estatística dos dados, com recurso a um método quantitativo que origina agrupamentos e a sua ordenação hierárquica ascendente, o que em termos gráficos se assemelha a uma estrutura em árvore.

O dendograma da figura 33 apresenta as associações obtidas através da metodologia das distâncias euclidianas, na análise da similitude das palavras correspondentes à codificação utilizada na análise das entrevistas. A sua conceção permitiu uma solução gráfica que auxilia na interpretação dos resultados obtidos, através da codificação das entrevistas.

Diferentes segmentos podem ser identificados através do código de cores permitindo auxiliar a interpretação da relação / associação entre as palavras assim como a constituição de agrupamentos.

Os agrupamentos definidos são pertinentes, lógicos e permitem possibilidades de trabalho futuro coerente, com visão interligada dos elementos seus constituintes. Como exemplo o agrupamento de cor azul mais acentuado constituído por Indicadores / Correções agregados com Sistema de avaliação / Objetivos / Equipas / Declinação, por sua vez com, Controlo periódico / Avaliação e Análises, continuando com Estratégia / Alinhamento / Iniciativas / Comunicação / Sistemas de Informação e Antecipar.

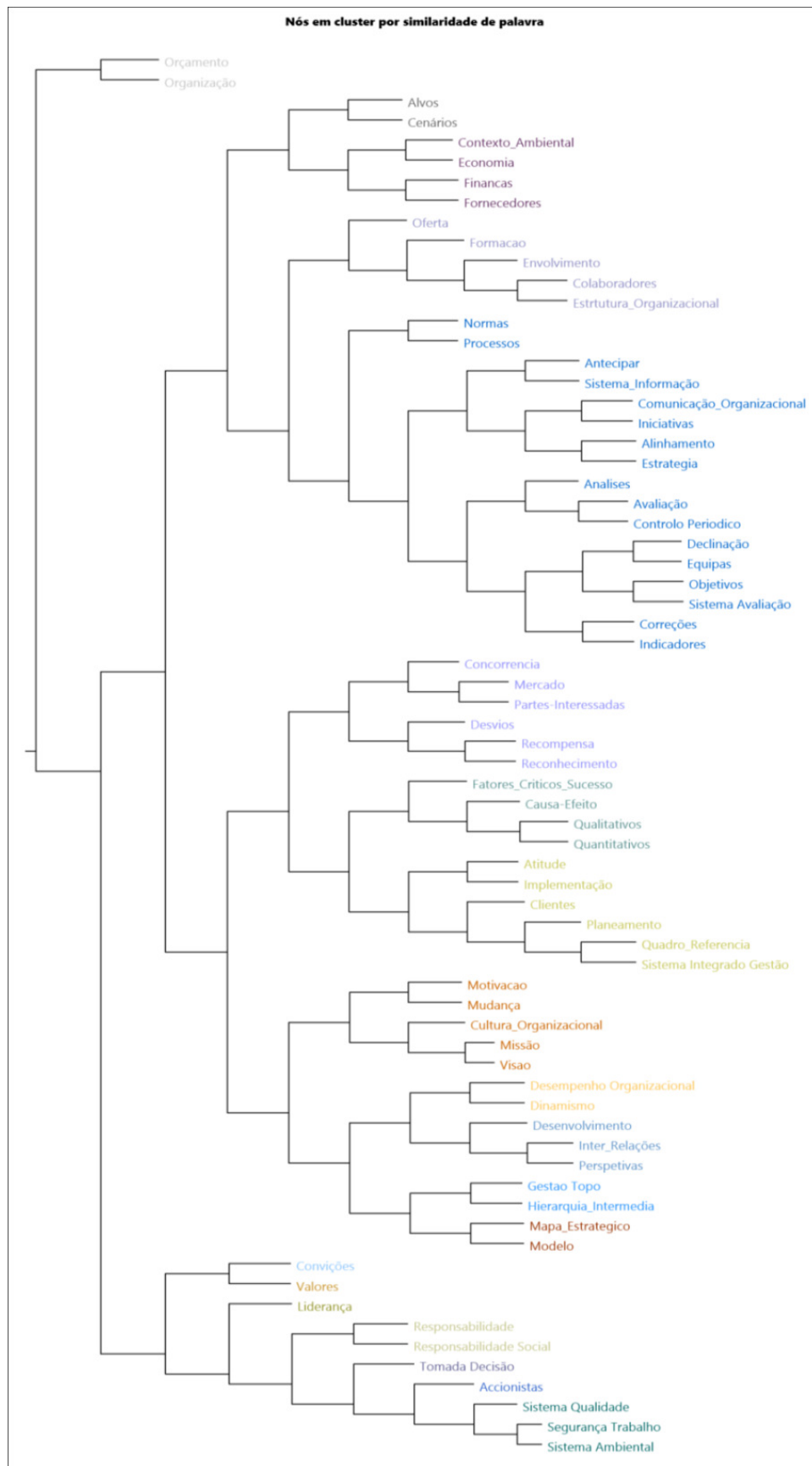


Figura 33 Dendrograma com a segmentação dos códigos por similitude de palavras – Obtido com NVIVO

Considerando os objetivos em estudo procurou-se compreender como se referenciava a tipologia da codificação, através da contagem, obtida especificamente das transcrições das entrevistas aos colaboradores pertencentes às organizações com ou sem o atributo BSC, conforme figura 34. Devido à assimetria no número de entrevistas face ao atributo, a opção foi de utilizar uma representação gráfica *Heat Map*, que permitisse eliminar o enviesamento na leitura. Numa primeira análise pode-se concluir que os dois perfis de resposta são idênticos. A referência à Estratégia e aos Indicadores, com mais de trinta contagens e aos Objetivos e Sistema-Informação com 26 e 21 contagens respetivamente, caracterizam os casos em que o atributo BSC está presente. Porquanto no caso oposto os códigos Objetivos e Indicadores são os mais referenciados, seguidos do Sistema_Informação e posteriormente da Estratégia. Os valores nulos atribuídos ao Mapa_Estratégico e Causa_Efeito, para além do valor mais reduzido atribuído à Visão, pelas organizações sem BSC, estão em linha com os dados de contagem referentes aos casos com BSC. Gestão de Topo e Recompensa também apresentam fraca contribuição.

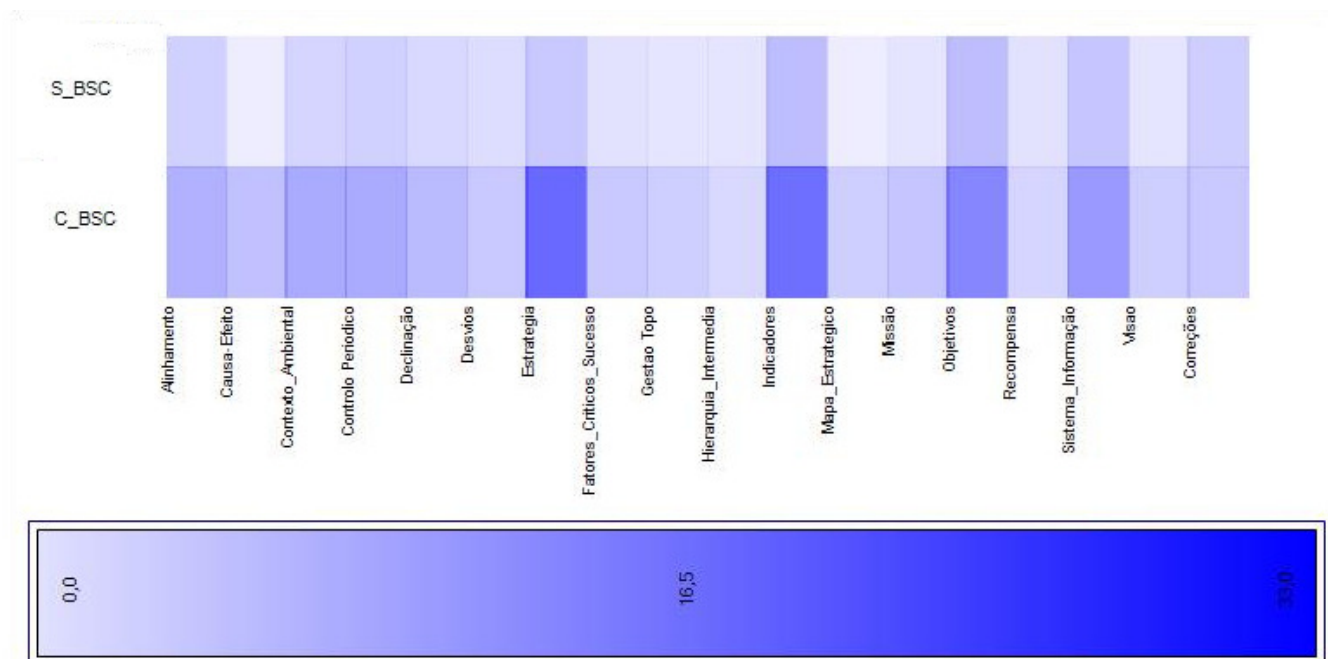


Figura 34 Contagem códigos de referência pelo atributo com e sem BSC

A etapa seguinte correspondeu à codificação axial com criação de categorias e relação com os casos e posteriormente o desenvolvimento de modelos que foram por sua vez descritos em frequências através de tabelas matriciais.

As categorias criadas e agrupadas são as abaixo discriminadas:



Figura 35 Categorias em *cluster* por similaridades de códigos – Obtido com NVIVO

Cada categoria integra um conjunto de códigos tendo por base uma relação lógica, que facilita a organização e interpretação da codificação das entrevistas. Alguns destes códigos por sua vez estão em alguns casos integrados criando uma estrutura hierárquica.

No caso da categoria Controlo esta integra os códigos Sistema de Informação, Analises, Periodicidade, Desvios, e Correções, sendo que este último tem referencias apenas em metade dos entrevistados, porquanto todos os restantes são referenciados pela totalidade dos entrevistados, figura 36.

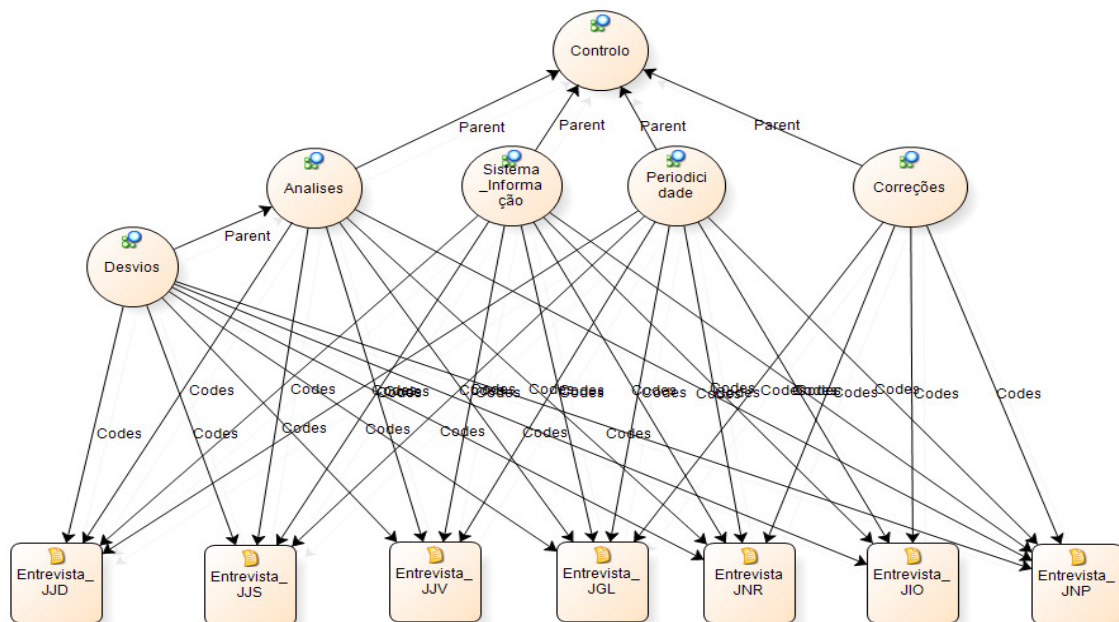


Figura 36 Diagrama Categoria Controlo por código e fontes – Obtido com NVIVO

No caso da categoria Contexto, figura 37, esta integra os códigos Economia, Finanças, Concorrência, Mercado, onde a concorrência é referenciada por todos os entrevistados e os restantes códigos apenas por uma parte dos entrevistados, variando entre três e quatro contributos nestes casos.

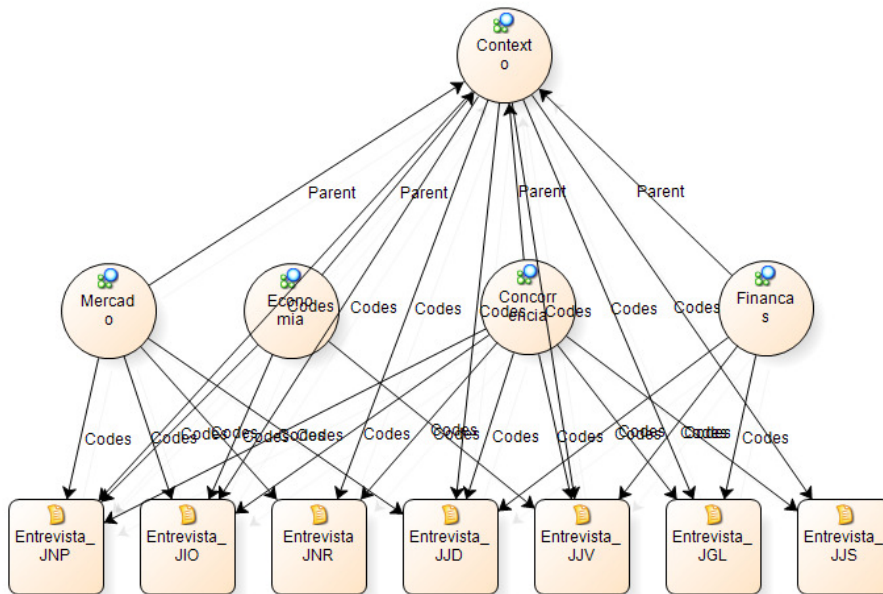


Figura 37 Diagrama Categoria Contexto por código e fontes – Obtido com NVIVO

A categoria *Stakeholders* integra os códigos Acionistas, Clientes e Fornecedores, onde o Clientes é referenciado por todos os entrevistados, não acontecendo o mesmo para os Acionistas e Fornecedores, que apresentam poucas referências.

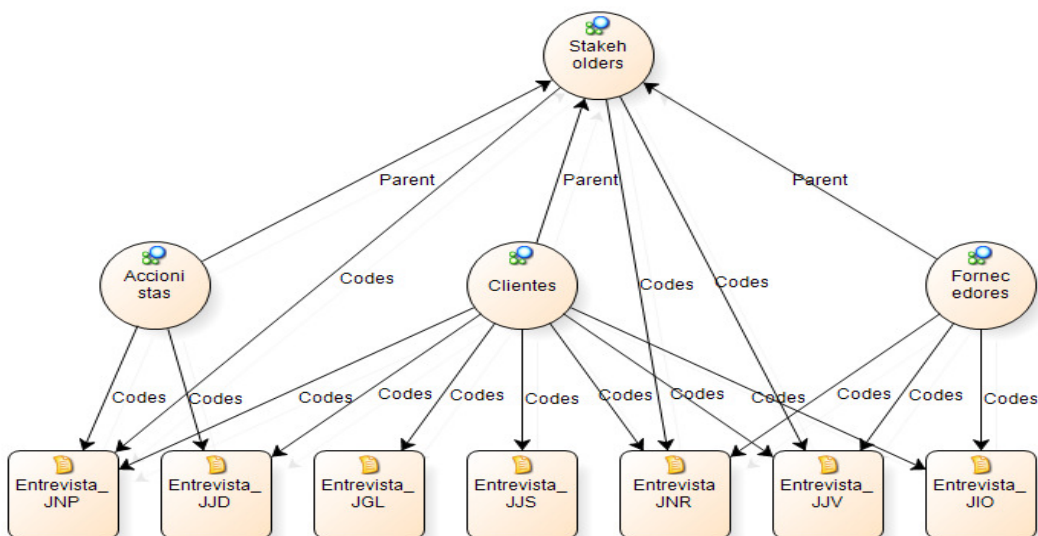


Figura 38 Diagrama Categoria Stakeholders por código e fontes – Obtido com NVIVO

No caso da categoria Gestão esta integra os seguintes códigos Sistema integrado de Gestão, Gestão de Topo, Hierarquia intermédia, Liderança, Reconhecimento e Responsabilidade Social. Os Sistema integrado de gestão e Responsabilidade social são referenciados apenas num caso cada, Liderança em dois e Reconhecimento em três casos.

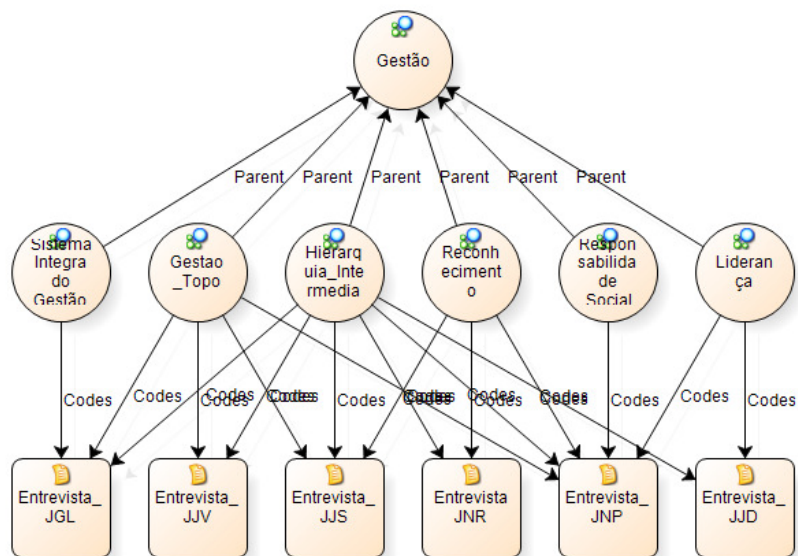


Figura 39 Diagrama Categoria Gestão por código e fontes – Obtido com NVIVO

No caso da categoria Organização esta integra os códigos Desempenho, Estrutura, Comunicação, Cultura e Valores organizacionais, em que os valores e cultura estão organizados hierarquicamente e são referidos apenas por dois e três entrevistados respetivamente, os restantes códigos são referenciados por todos os entrevistados.

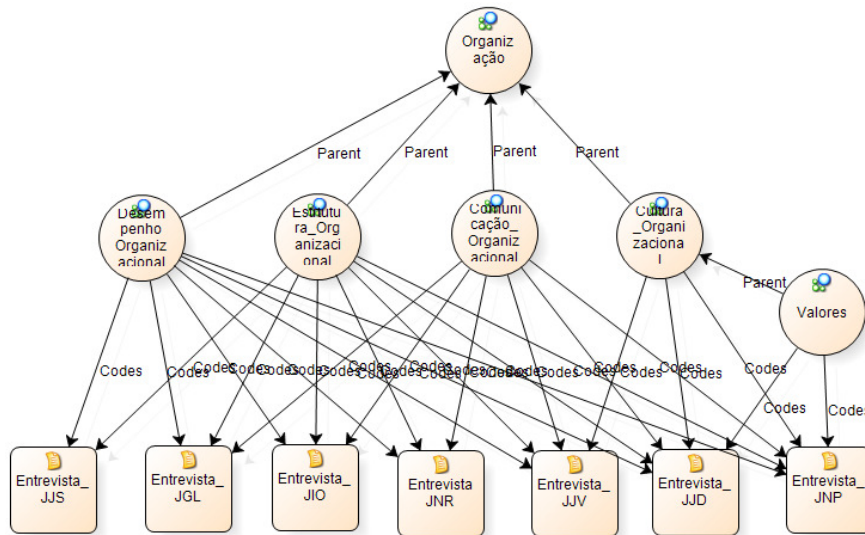


Figura 40 Diagrama Categoria Organização por código e fontes – Obtido com NVIVO

Uma nova etapa cruza diagramas com matrizes para apresentação de temas com recurso a tabelas de comparação e contagem de códigos e sua hierarquia. Um dos diagramas resultantes tendo por base os códigos abertos e relações identificadas é o constante da figura 41 abaixo, que na prática traduz os diferentes elementos descritos na literatura para a definição de um modelo de sistema de avaliação organizacional BSC.

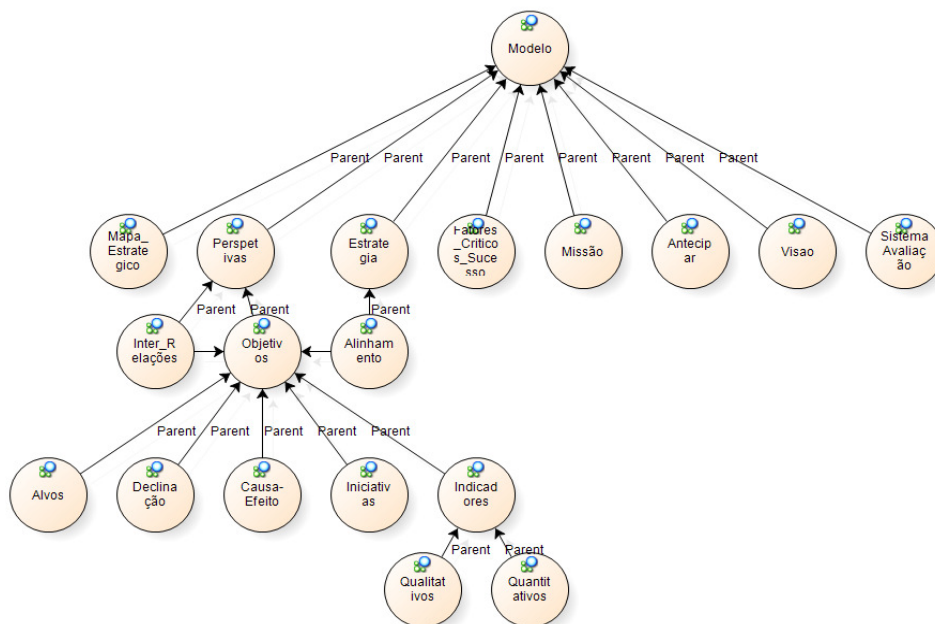


Figura 41 Diagrama Categoria Modelo e respetiva codificação hierárquica – Obtido com NVIVO

A análise dos dados do diagrama anterior através de frequências apresentados na tabela 5 traduzem os códigos referentes aos constituintes nas entrevistas e permite perceber que a Estratégia, Alinhamento, Objetivos, foram os mais referidos nos casos dos entrevistados que colaboram em organizações internacionais, porquanto Sistema de Avaliação, Objetivos, Indicadores foram os mencionados pelos colaboradores das empresas nacionais. As organizações com BSC implementado têm a Estratégia e Sistema de Avaliação como principais referências, comparativamente a Objetivos e Sistema de Avaliação nas organizações sem BSC. Se analisado na perspectiva do setor, os entrevistados pertencentes às organizações do setor do “Diagnostico *in vitro*” demonstraram ter uma sensibilidade maior a questões de Estratégia, Alinhamento e Iniciativas comparado com os resultados obtidos através dos colaboradores das organizações do setor dos “Medicamentos uso humano” que referem com maior frequência Objetivos, Sistemas de Avaliação e Indicadores. Poderemos deduzir que nesta amostra as organizações internacionais do setor do “Diagnostico *in vitro*” poderão ter uma maior sensibilidade a um sistema de avaliação estratégico do que apenas a um sistema de controlo operacional. Indicadores e Alinhamento são pouco referidos nos entrevistados pertencentes a organizações nacionais, enquanto o Mapa Estratégico tem poucas ou nenhuma referências pelos entrevistados pertencentes a organizações internacionais, sem BSC e, do setor dos “Medicamentos uso humano”.

Tabela 5: Frequência de códigos por atributo na Categoria Modelo

	A : Caso:Capitais = Nacionais	B : Caso:Capitais = Internacionais	C : Caso.BSC = C_BSC	D : Caso.BSC = S_BSC	E : Caso:Setor = Dispositivos	F : Caso:Setor = Farmacos
1 : Modelo	8,06%	2,71%	5,48%	3,71%	0,1%	7,45%
2 : Antecipar	5,2%	2,8%	1,1%	6,84%	1,6%	4,95%
3 : Estrategia	4,44%	14,99%	14,08%	7,47%	17,9%	7%
4 : Alinhamento	0%	10,58%	7,09%	6,17%	10,35%	4,46%
5 : Fatores_Criticos_Suces	5,76%	2,18%	2,95%	4,17%	2,5%	4,1%
6 : Mapa_Estrategico	1,58%	0,8%	1,99%	0%	1,35%	0,93%
7 : Missão	1,22%	1,97%	1,16%	2,34%	0,5%	2,41%
8 : Perspetivas	5,51%	2,3%	5,82%	0,63%	3,1%	3,71%
9 : Inter_Relacoes	3,21%	2,98%	5,58%	0%	5%	1,9%
10 : Objetivos	14,79%	9,75%	7,85%	16,19%	9,25%	13,03%
11 : Alvos	3,11%	0,89%	1,68%	1,75%	1,5%	1,84%
12 : Causa-Efeito	1,73%	3,16%	4,8%	0%	5,3%	1,03%
13 : Declinação	11,22%	6,68%	7,54%	9,35%	8,75%	8,11%
14 : Indicadores	13,11%	8,14%	10%	9,93%	8,3%	10,98%
15 : Qualitativos	0,51%	5,31%	1,82%	5,63%	2,15%	4,37%
16 : Quantitativos	0,87%	3,43%	1,4%	3,8%	1,75%	2,93%
17 : Iniciativas	4,13%	9,54%	8,39%	6,51%	9,55%	6,33%
18 : Sistema Avaliação	14,53%	8,85%	9,11%	13,18%	8,9%	12,18%
19 : Visao	1,02%	2,95%	2,16%	2,34%	2,15%	2,29%

Analisando os dados da tabela 6, a mesma apresenta algumas diferenças face à anterior, principalmente com a inclusão de outros sistemas tais como Segurança no Trabalho e

Sistema de Controlo Ambiental. Os entrevistados das organizações nacionais referem-se mais frequentemente a Sistemas de Avaliação, Declinação e Estrutura Organizacional, porquanto os entrevistados das organizações internacionais referem-se com maior frequência a Alinhamento, Sistemas de Avaliação e Contexto Ambiental.

Na perspetiva dos entrevistados de organizações com ou sem BSC são coincidentes na sua abordagem no aspeto de valorizarem o Controlo Periódico, o Alinhamento, o Contexto Ambiental e ainda Declinação. Uma diferença significativa reside no facto de a menção à Mudança ser referida apenas por entrevistados de organizações sem BSC o que tinha sucedido no caso de entrevistas a colaboradores de organizações de capitais internacionais.

Em termos de análise por atividade, os entrevistados de organizações com capacidade produtiva focam mais os aspetos de Estrutura Organizacional e Declinação, em quanto os entrevistados pertencentes a organizações cuja atividade é apenas comercial dão maior ênfase ao Alinhamento. A referência a Sistemas de Avaliação e Contexto Ambiental é comum.

Tabela 6: Frequência de códigos por atributo em Categoria mista

	A : Caso:Capitais = Nacionais	B : Caso:Capitais = Internacionais	C : Caso:BSC = C_BSC	D : Caso:BSC = S_BSC	E : Caso:Atividade = Comercial	F : Caso:Atividade = Produtiva
1 : Alinhamento	0%	15,8%	11,19%	7,79%	15,8%	0%
2 : Antecipar	6,79%	4,18%	1,73%	8,63%	4,18%	6,79%
3 : Causa-Efeito	2,26%	4,72%	7,57%	0%	4,72%	2,26%
4 : Contexto_Ambiental	12,84%	10,06%	14,11%	8,32%	10,06%	12,84%
5 : Controlo Periodico	9,58%	7,34%	9,73%	6,79%	7,34%	9,58%
6 : Declinação	14,64%	9,97%	11,89%	11,79%	9,97%	14,64%
7 : Estrutura Organizacional	13,51%	6,81%	6,97%	11,95%	6,81%	13,51%
8 : Fatores Criticos Sucesso	7,52%	3,25%	4,65%	5,26%	3,25%	7,52%
9 : Formacao	3,66%	8,46%	5,35%	7,68%	8,46%	3,66%
10 : Mapa_Estrategico	2,06%	1,2%	3,14%	0%	1,2%	2,06%
11 : Missão	1,6%	2,94%	1,84%	2,95%	2,94%	1,6%
12 : Mudança	0%	5,38%	0%	6,37%	5,38%	0%
13 : Responsabilidade Social	0%	2,23%	0%	2,63%	2,23%	0%
14 : Segurança Trabalho	2,79%	0%	2,27%	0%	0%	2,79%
15 : Sistema Ambiental	2,46%	0%	2%	0%	0%	2,46%
16 : Sistema Avaliação	18,96%	13,22%	14,38%	16,63%	13,22%	18,96%
17 : Valores	0%	0,36%	0,16%	0,26%	0,36%	0%
18 : Visao	1,33%	4,09%	3,03%	2,95%	4,09%	1,33%

Numa análise aos constituintes do diagrama Componente operacional constatamos que a Segurança no Trabalho, Sistema de Qualidade e Sistema controlo ambiental apenas são

referidos nos casos em que os atributos são de atividade produtiva, “Medicamentos uso humano” e com BSC. Processos são referidos com maior expressão pelas organizações sem BSC e dedicadas essencialmente à atividade comercial.

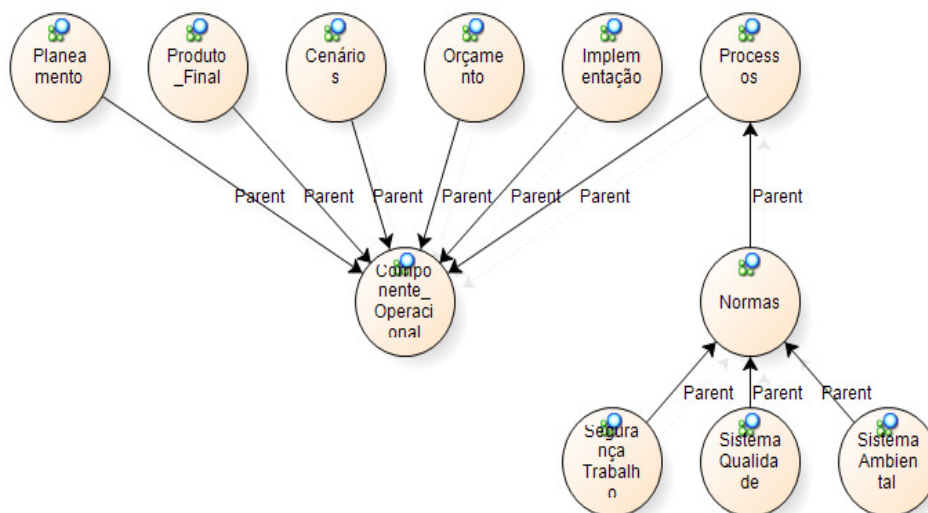


Figura 42 Diagrama Categoria Componente Operacional e respetiva codificação hierárquica – Obtido com NVIVO

Tabela 7: Frequência dos códigos por atributo na Categoria Componente Operacional

	C : Caso:BSC = C_BSC	D : Caso:BSC = S_BSC	E : Caso:Setor = Dispositivos	F : Caso:Setor = Farmacos	G : Caso:Atividade = Comercial	H : Caso:Atividade = Produtiva
1 : Componente_Operacion	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2 : Cenários	3,8%	4,54%	8,13%	3,52%	3,74%	4,58%
3 : Implementação	18,63%	10,62%	19,51%	12,24%	14,02%	13,11%
4 : Orçamento	0,76%	4,02%	1,63%	3,12%	2,62%	3,02%
5 : Planeamento	0%	9,07%	0%	7,04%	0%	9,16%
6 : Processos	19,01%	44,85%	35,37%	35,84%	58,5%	23,1%
7 : Normas	11,22%	11,34%	11,38%	11,28%	5,23%	14,67%
8 : Segurança Trabalho	7,98%	0%	0%	3,36%	0%	4,37%
9 : Sistema Ambiental	7,03%	0%	0%	2,96%	0%	3,85%
10 : Sistema Qualidade	20,34%	0%	0%	8,56%	0%	11,13%
11 : Produto_Final	11,22%	15,57%	23,98%	12,08%	15,89%	13,01%

Relativamente ao diagrama dos Recursos Humanos e à respetiva matriz, constatamos que Avaliação é a mais referida assim como Formação, embora o Desenvolvimento de Equipas não o seja, não explicada a razão. Convicções, Atitude, Motivação, e Responsabilidade são as menos referenciadas. Mudança por seu turno é referenciada com significado pelos entrevistados de organizações sem BSC, com atividade comercial e dedicadas ao “Medicamento de uso humano”.

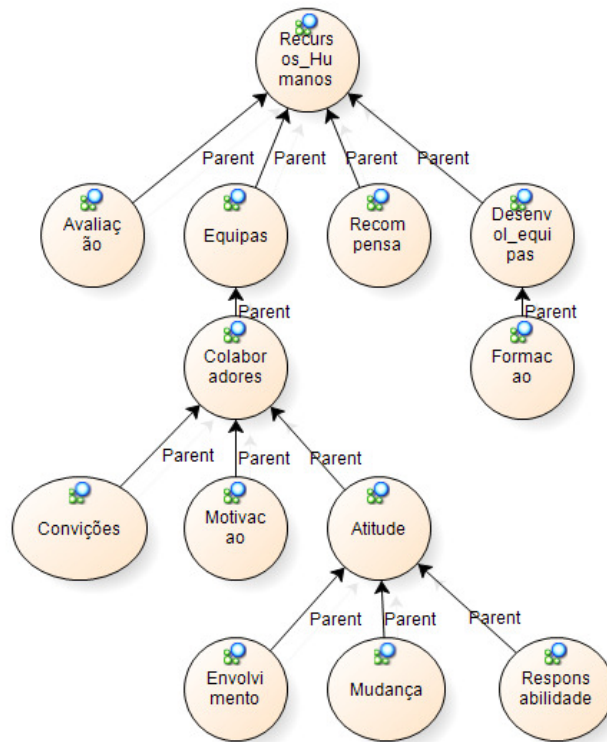


Figura 43 Diagrama Categoria Recursos Humanos e respetiva codificação hierárquica – Obtido com NVIVO

Tabela 8: Frequência dos códigos por atributo na Categoria Recursos Humanos

	C : Caso:BSC = C_BSC	D : Caso:BSC = S_BSC	E : Caso:Setor = Dispositivos	F : Caso:Setor = Farmacos	G : Caso:Atividade = Comercial	H : Caso:Atividade = Produtiva
1 : Recursos Humanos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
2 : Avaliação	27,81%	18,5%	26,83%	19,33%	20,84%	21,71%
3 : Desenvol_equipas	5,7%	2,12%	5,49%	2,38%	4,29%	0,87%
4 : Formacao	17,1%	9,97%	12,8%	11,73%	14,04%	7,96%
5 : Equipas	7,94%	15,29%	9,35%	14,43%	4,58%	30,1%
6 : Colaboradores	8,29%	5,6%	9,76%	5,28%	5,17%	8,68%
7 : Atitude	1,73%	5,19%	2,03%	4,9%	2,73%	7,09%
8 : Envolvimento	13,47%	11,13%	15,85%	10,5%	14,12%	7,24%
9 : Mudanca	2,25%	11,95%	2,64%	11,28%	10,86%	5,93%
10 : Responsabilidade	0,52%	4,44%	0,61%	4,19%	5,03%	0%
11 : Convições	2,76%	0%	0%	1,03%	0%	2,32%
12 : Motivacao	1,73%	5,32%	2,03%	5,03%	6,5%	0%
13 : Recompensa	10,71%	10,51%	12,6%	9,92%	11,83%	8,1%

Após as etapas de codificação, categorização e relacionamento, foi desenvolvido um modelo (vide Figura 44) que procura integrar as diversas perceções encontradas de uma forma dedutiva face à literatura e indutiva face às entrevistas, expondo as relações hierárquicas constituídas. O modelo teórico desenvolvido carece de validação, sendo apenas uma das formas possíveis de interligação das diferentes categorias e códigos

desenvolvidos, na tentativa de fornecer coerência e lógica ao resultado das entrevistas, não foi tido em conta o possível contributo do dendograma desenvolvido e apresentado anteriormente.

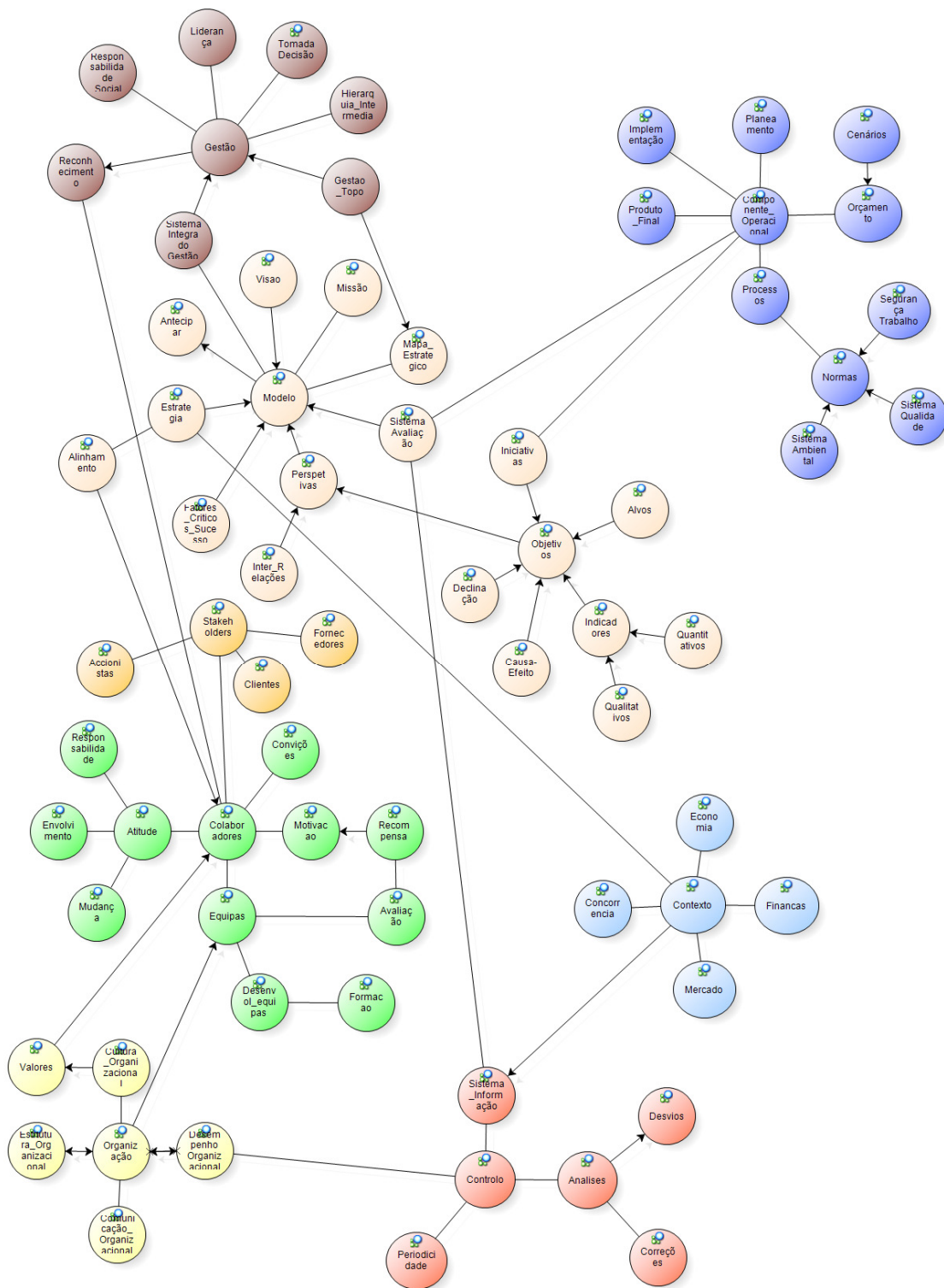


Figura 44 Modelo Categórico Hierárquico – Obtido com NVIVO

4.2 Análise Documental

Os mapas estratégicos possibilitam aos colaboradores a compreensão do negócio da organização e como o seu trabalho se insere, permitindo que estes ajudem a definir os objetivos estratégicos, novos mercados alvo, uma proposição única de valor que atraia e retenha clientes, assim como permitam definir necessidades de investimento em tecnologia de informação, comunicação e capital humano (Rodrigues, 2010).

O Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 2000, 2001a) acrescenta ao BSC um processo contínuo de modelação da realidade, suportada num diagrama causal, que tem a particularidade de identificar os conceitos chave e respetivas relações de acordo com as quatro perspetivas, proporcionando um meio através do qual os gestores podem aperfeiçoar os seus modelos mentais acerca da estrutura do sistema em que estão envolvidos (Mathieu et al., 2000; Capelo, 2005; Schaffernich e Groesser, 2011).

Para além do Mapa Estratégico do BSC, outros métodos de modelação baseados na construção de diagramas causais, como por exemplo “Soft Systems Methodology” e o “SODA / Cognitive Mapping” (Eden e Ackermann, 1998), poderão igualmente ser apropriados para apoio a este processo. Ambos os métodos colocam grande ênfase na identificação das relações causais entre conceitos chave e na construção de diagramas representativos dessas relações.

Em contextos dinâmicos e complexos, a utilização de modelação qualitativa ou quantitativa com dinâmica de sistemas poderá ser extremamente útil pois proporciona aos gestores uma ferramenta adicional para ajudar a compreender relações complexas entre conceitos (Akkermans e van Oorschot, 2005).

Para além das entrevistas foram facultados para análise diferentes documentos de comunicação e implementação do BSC, tais como, a definição de Missão e de Visão, que foram retiradas da descrição corporativa e integradas na análise da subsidiária como “farol”, o Mapa Estratégico desenvolvido em trabalho de grupo pela Equipa de Direção e revisto anualmente, o *Dashboard* e os resultados obtidos na avaliação mensal dos diferentes indicadores durante os últimos cinco anos, relativos ao *Balanced Scorecard* de uma das subunidades estratégicas de negócio.

Os dados respeitantes à avaliação mensal pelo BSC durante o período de cinco anos, registados em ficheiro Excel, foram utilizados para efeito do estudo, correspondendo a 60 observações por cada variável, com 20 variáveis no total. Estas 20 variáveis correspondem aos 20 indicadores dos objetivos definidos pela subunidade. Caracterizam-se por se terem mantido durante o período proporcionando um total de 1200 observações.

Os dados destas observações foram normalizados e analisados em termos de associação bivariada com recurso à correlação de Pearson e foram também analisadas as associações multivariadas com recurso à metodologia de análise de equações estruturais, a fim de testar a validade do modelo teórico que define relações causais hipotéticas, entre as variáveis/ indicadores.

Para a análise bivariada das associações definidas entre os objetivos das diferentes perspectivas foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, através da aplicação *SPSS Statistics*, com recurso aos resultados mensais dos indicadores mais pertinentes apresentados na Tabela 9.

Através da tabela de correlações (Pearson) e sua significância percebemos a eventual existência de diferentes graus de associação bilateral, muito fortes, fortes, médios ou fracos entre os diversos indicadores. As correlações muito fortes estão assinaladas a vermelho ($\text{Corr} > 0,750$; $p < 0,01$), as correlações fortes estão assinaladas a laranja ($\text{Corr} = 0,5 < > 0,75$; $p < 0,01$) e as correlações médias as assinaladas a amarelo $\text{Corr} = 0,25 < > 0,5$; $p < 0,05$ e $p < 0,01$). As relações entre os restantes objetivos não apresentam correlações significativas.

É possível na tabela 9 constatar, com base nas correlações identificadas, que não predominam fortes associações ($> 0,7$), mesmo que estas não signifiquem relações de causa efeito. O que procuramos perceber para além do número e grau das associações bilaterais é a sua pertinência estatística em termos de covariância e impacto mútuo.

As variáveis que apresentam fortes correlações ($> 0,7$) são *ZInd_Satisf* e *ZInd_Produtiv* correlacionados com a variável *ZEvol_Seg640*, o *ZInd_Produtiv* com a *ZMarg_Bruta* e por último o *ZEsforço_BDGT_SBS* com a variável *ZAtualiza_Pivotal*.

Tabela 9 Tabela Correlações de Pearson dos Indicadores

Perason Correlations																				
	Z(RB_Bud get)	Z(Acord_ Comerc)	Z(Marg_Br uta_R)	Z(Evol_Ve ndas)	Z(Custos _Exerc)	Z: Credito DSO	Z(Rácio_ Retenc)	Z(Evol_ Seg640)	Z(Camp_ Patogen)	Z(Camp_I Q_Tempo)	Z(Visitas _ABC)	Z(Taxa_ Serviço)	Z(Activid _terr)	Z(Vendas _Nov_Pro)	Z(Suces_ Pipeline)	Z(Actualiz _Pivotal)	Z(Ind_Pro dutivo)	Z(Esforço _BDGT_S)	Z(Activ_ Prospec)	Z(Ind_Sat isf)
Z(RB_Budget)	1																			
Z(Acord_Comerc)	-,186	1																		
Z(Marg_Bruta_R)	,306*	-,147	1																	
Z(Evol_Vendas)	,421**	-,098	-,216	1																
Z(Custos_Exerc)	-,086	,232	-,586**	,140	1															
Z: Credito-DSO	,305*	-,644**	,353**	,041	-,401**	1														
Z(Rácio_Retenc)	,061	,268*	-,195	,266*	,274*	-,544**	1													
Z(Evol_Seg640)	,130	,309*	-,415**	,455**	,070	-,450**	,531**	1												
Z(Camp_Patogen)	,201	-,045	-,258*	,393**	-,030	-,172	,200	,466**	1											
Z(Camp_IQ_Tempo)	,274*	,392**	-,098	,337**	,058	-,191	,428**	,511**	,012	1										
Z(Visitas_ABC)	-,271*	-,160	,004	-,192	,093	,145	-,128	-,265**	-,303**	-,346**	1									
Z(Taxa_Serviço)	-,025	,073	-,594**	,016	,266*	-,418**	,249	,562**	,395**	,150	-,216	1								
Z(Activid_terr)	-,039	-,368**	,432**	-,103	-,562**	,491**	-,438**	-,283**	-,015	-,261**	,117	-,251	1							
Z(Vendas_Nov_Prod)	,232	-,572**	,288	,102	-,547**	,685**	-,361**	-,100	,006	,034	,020	-,123	,567**	1						
Z(Suces_Pipeline)	,138	-,093	,687**	-,187	-,668**	,519**	-,460**	-,363**	-,162	-,125	,022	-,643**	,498**	,404**	1					
Z(Actualiz_Pivotal)	,044	-,521**	,450**	-,256	-,290*	,537**	-,562**	-,758**	-,232	-,526**	,198	-,469**	,424**	,246	,444**	1				
Z(Ind_Productiv)	,208	-,193	,736**	-,159	-,742**	,363**	-,239	-,216	-,076	-,095	-,061	-,373**	,640**	,434**	,665**	,392**	1			
Z(Esforço_BDGT_SBS)	-,202	,692**	-,271*	,039	,432**	-,601**	,378**	,396**	-,072	,420**	-,132	,180	-,415**	-,339**	-,349**	-,724**	-,357**	1		
Z(Activ_Prospec)	-,149	-,272**	,138	-,335**	,138	,271**	-,362**	-,633**	-,141	-,569**	,244	-,229	,055	-,115	,114	,646**	-,098	-,311**	1	
Z(Ind_Satisf)	,093	,219	-,385**	,285*	-,139	-,355**	,180	,747**	,632**	,194	-,294*	,662**	-,019	-,002	-,243	-,492**	-,043	,091	-,476**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Os dados facultados são uma boa fonte de trabalho complementar para análise da validade dos indicadores e do modelo implementado, neste caso concreto.

A análise de equações estruturais foi a técnica de modelação usada posteriormente com recurso às aplicações SPSS AMOS (Garson, 2005) e SmartPLS para testar a adequação da validade do modelo teórico implementado, na definição das hipotéticas associações e relações causais entre as variáveis observadas (Maroco, 2010), no caso em análise as definidas como indicadores dos diferentes objetivos e o modelo estrutural correspondente às quatro perspetivas do BSC representadas por variáveis latentes, (Chin et al., 1996; Tenenhaus, 2007).

Análise das Trajetórias dos Indicadores

Relativamente ao método de análise de trajetórias (*Path Analysis*), dos indicadores dos diferentes objetivos, por perspetiva, foi utilizada a regressão linear múltipla com estimação dos parâmetros pelo método dos “Mínimos Quadrados Generalizados” aplicando o *software* AMOS. Este método foi selecionado porque não há recurso a variáveis latentes, é equilibrado face a restrições relativas à normalidade das variáveis e à sua dimensão amostral, (Maroco, 2010), com o benefício de permitir integrar no modelo a relação de covariância entre as variáveis observáveis. Os resultados dos coeficientes de trajetória obtidos são sobreponíveis aos obtidos com o método PLS, implementado em paralelo.

Tabela 10 Estatísticas e Índice de Qualidade dos Ajustamentos (Maroco, 2010)

Estatística	Valores de Referência
X^2 e <i>p-value</i>	Quanto menor melhor ; $p > 0,05$
X^2/df	>2 Ajustamento bom; >1 Ajustamento muito bom
CFI / GFI	>0,90 Ajustamento bom; >0,95 Ajustamento muito bom
RMSEA	<0,10 Ajustamento bom; <0,05 Ajustamento muito bom
RMSEA <i>p-value</i>	<i>p-value</i> > 0,05

Os dados de significância estatística apresentados junto dos modelos servem para demonstrar a maior ou menor validação do modelo teórico adotado ao nível de cada perspectiva e não para validar a veracidade das relações causais previstas pelo modelo. A tabela 10 apresenta os valores de referência propostos para análise do modelo de equações estruturais. (Maroco, 2010).

Perspetiva Financeira

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZEvol_Vendas	<--- ZAcord_Comerc	-,093	,132	-,709	,479	
ZMarg_Bruta_R	<--- ZAcord_Comerc	,129	,156	,823	,411	
ZMarg_Bruta_R	<--- ZCreditoDSO	,450	,159	2,830	,005	
ZRB_Budget	<--- ZEvol_Vendas	,489	,117	4,181	***	
ZRB_Budget	<--- ZMarg_Bruta_R	,421	,118	3,576	***	

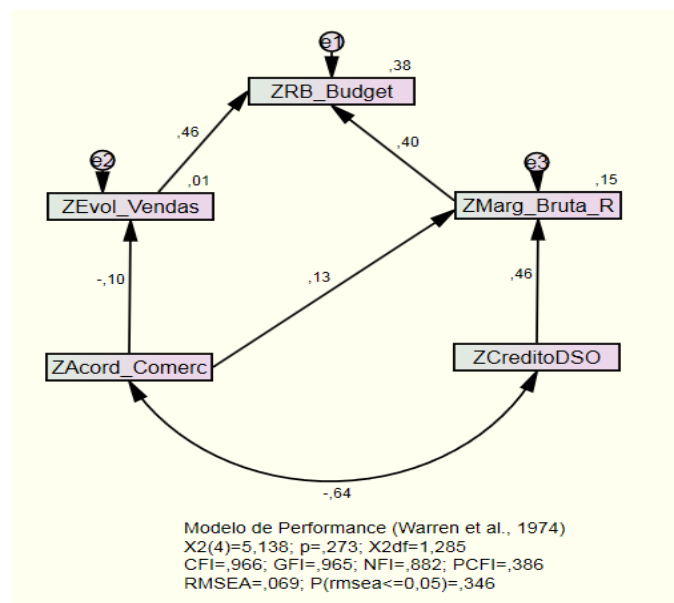


Figura 45 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva financeira

A significância do efeito entre as variáveis observáveis ZMarg_Bruta_R, ZEvol_Vendas, ZCreditoDSO, ZAcord_Comerc e ZRB_Budget foi avaliado conforme anteriormente referido com regressão linear múltipla e a estimação dos parâmetros pelo método dos “Mínimos Quadrados Generalizados”. A normalidade das variáveis foi analisada com recurso aos coeficientes de assimetria e curtose em termos univariados e multivariados.

Nenhuma das variáveis apresentou indicadores de violação severa à distribuição normal, assimetria < 2 e curtose < 5 (Maroco, 2010).

Na avaliação dos indicadores referentes aos objetivos definidos na Perspetiva Financeira o modelo revela uma boa qualidade de ajustamento com base nos diferentes índices apresentados $X^2=5,13$ e $p\text{-value}=0,273$; $X^2/df=1,284$; $CFI=0,966$; $GFI=0,965$; $RMSEA=0,69$ e $p\text{-value}=0,346$. Os efeitos de interação entre as seguintes variáveis, (ZAcord_Comerc - ZMarg_Reag) e (ZAcord_Comerc - ZEvol_Vendas), não são significativos. O modelo explica 38% do ZRB_Budget e poderia melhorar com a exclusão da variável ZAcord_Comerc.

Perspetiva Cliente

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZInd_Satisf	<---	ZVisitas_ABC	-,172	,085	-2,025	,043	
ZInd_Satisf	<---	ZCamp_IQ_Tempo	-,303	,095	-3,190	,001	
ZInd_Satisf	<---	ZEvol_Seg640	,856	,093	9,254	***	
ZRácio_Retenc	<---	ZInd_Satisf	-,449	,161	-2,786	,005	
ZRácio_Retenc	<---	ZCamp_IQ_Tempo	,097	,125	,781	,435	
ZRácio_Retenc	<---	ZEvol_Seg640	,817	,184	4,438	***	

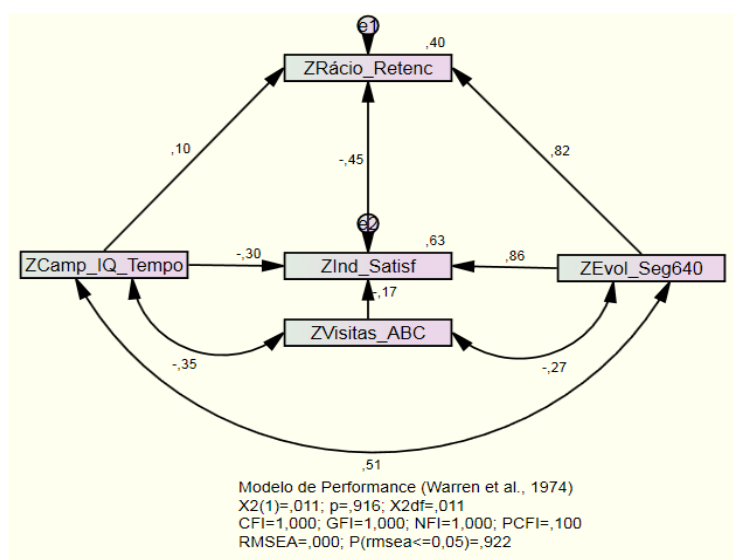


Figura 46 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva cliente

A significância do efeito entre as variáveis observáveis ZInd_Satisf, ZEvol_Seg640, ZRácio_Retenc, ZVisitas ABC e ZCamp-IQ_Tempo foi avaliado conforme anteriormente referido com regressão linear múltipla e estimação dos parâmetros pelo

método dos “Mínimos Quadrados Generalizados”. A normalidade das variáveis foi analisada com recurso aos coeficientes de assimetria e curtose em termos univariados e multivariados. Nenhuma das variáveis apresentou indicadores de violação severa à distribuição normal, assimetria < 2 e curtose < 3 (Maroco, 2010). Na avaliação dos indicadores referentes aos objetivos definidos na Perspetiva Cliente o modelo revela uma boa qualidade de ajustamento com base nos diferentes índices apresentados $X^2=0,011$ e $p\text{-value}=0,916$; $X^2/df=0,11$; CFI=1,00; GFI=1,00; RMSEA=0,00 e $p\text{-value}=0,922$. O efeito de interação entre as variáveis (ZRacio_Retenc - ZCamp_IQ_Tempo) não é significativo. A aderência do modelo, explica 40% do ZRacio_Retenc.

Perspetiva dos Processos

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZSuces_Pipeline	<--- ZActiv_Prospes	,209	,121	1,727	,084	
ZVendas_Nov_Prod	<--- ZSuces_Pipeline	,017	,148	,116	,907	
ZActivid_terr	<--- ZActiv_Prospes	,179	,112	1,603	,109	
ZRB_KAM	<--- ZActivid_terr	-,033	,262	-,127	,899	
ZRB_KAM	<--- ZVendas_Nov_Prod	-,068	,230	-,297	,766	
ZRB_KAM	<--- ZSuces_Pipeline	-,116	,176	-,657	,511	

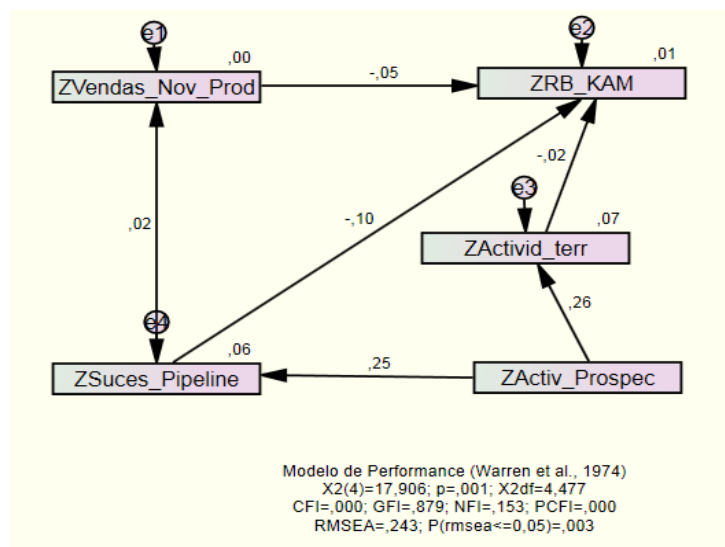


Figura 47 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva dos processos

A significância do efeito entre as variáveis observáveis ZVendas_Nov-Prod, ZSuces_Pipeline, ZActiv_Prospes, ZActivid_terr, ZRB_KAM foi avaliado conforme anteriormente referido com regressão linear múltipla e estimação dos parâmetros pelo

método dos “Mínimos Quadrados Generalizados”. A normalidade das variáveis foi analisada com recurso aos coeficientes de assimetria e curtose em termos univariados e multivariados. Nenhuma das variáveis apresentou indicadores de violação severa à distribuição normal, assimetria < 3 e curtose < 9, em termos univariados. No entanto em termos multivariados o indicador da curtose apresenta violação > 10 (Maroco, 2010).

Na avaliação dos indicadores referentes aos objetivos definidos na Perspetiva Processos o modelo revela uma má qualidade de ajustamento com base nos diferentes índices apresentados $X^2=17,906$ e $p\text{-value}=0,01$; $X^2/df=4,477$; $CFI=0,00$; $GFI=0,879$; $RMSEA=0,243$ e $p\text{-value}=0,003$. Os efeitos de interação entre as diferentes variáveis não são significativos.

Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ZÍnd_Satisf	<--- ZActualiz_Pivotal	-,492	,113	-4,340	***	
ZEsforço_BDGT_SBS	<--- ZÍnd_Satisf	-,350	,092	-3,789	***	
ZEsforço_BDGT_SBS	<--- ZActualiz_Pivotal	-,897	,092	-9,701	***	
ZÍnd_Produtiv	<--- ZÍnd_Satisf	,178	,151	1,184	,237	
ZÍnd_Produtiv	<--- ZActualiz_Pivotal	,439	,218	2,019	,043	
ZÍnd_Produtiv	<--- ZEsforço_BDGT_SBS	-,055	,190	-,290	,772	

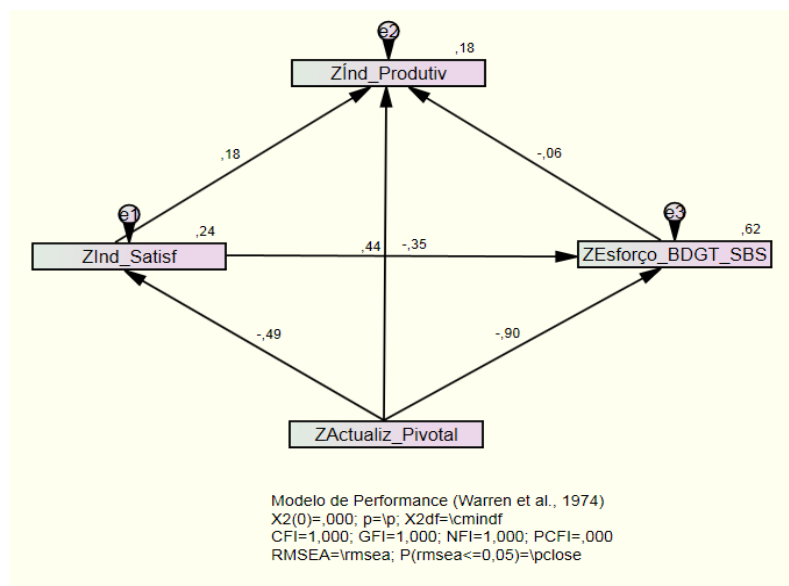


Figura 48 Coeficientes de regressão e modelo de relação dos indicadores na perspetiva Aprendizagem e desenvolvimento

A significância do efeito entre as variáveis observáveis ZÍnd_Satisf, ZActualiz-Pivotal, ZÍnd-Produtiv e ZEsforço_BDGT_SBS foi avaliado conforme anteriormente referido

com regressão linear múltipla e estimação dos parâmetros pelo método dos “Mínimos Quadrados Generalizados”. A normalidade das variáveis foi analisada com recurso aos coeficientes de assimetria e curtose em termos univariados e multivariados. Nenhuma das variáveis apresentou indicadores de violação severa à distribuição normal, assimetria < 2 e curtose < 4 , (Maroco, 2010).

Na avaliação dos indicadores referentes aos objetivos definidos na Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento o modelo revela uma boa qualidade de ajustamento com base nos diferentes índices apresentados $X^2=0,000$ e $p\text{-value}=0,0$; $X^2/df=0$; CFI=1,00; GFI=1,000; RMSEA=0,e $p\text{-value}=0$. Os efeitos de interação entre as variáveis (ZInd_Produtivo-Ind_Satisf) e (ZInd_produtivo-ZEsforço_BDGT_SBS) não são significativos.

Em resumo poderemos concluir que as variáveis observáveis anteriormente analisadas, correspondentes aos indicadores das quatro perspetivas apresentam problemas, como a validade das estimativas dos coeficientes das trajetórias. Em alguns casos, esta questão poderá dever-se segundo Maroco (2010) á omissão de variáveis relevantes no modelo, em que a especificação correta é difícil, se estas não forem identificadas. Outras causas podem ser relações não lineares entre as variáveis, não identificadas no modelo por limitações de metodologia, uma potencial área de investigação futura.

Análise do modelo teórico implementado

Para uma avaliação do modelo global de medição e do modelo estrutural do *Balanced Scorecard* implementado, com variáveis latentes representando as quatro perspetivas, foi utilizado o método *Partial Least Squares*, figura 49, com recurso à aplicação SmartPLS 2.0. As razões subjacentes à opção desta aplicação devem-se principalmente à sua robustez, probabilidade de fornecer estimativas confiáveis, menor sensibilidade relacionada com a dimensão da amostra, menos restritiva aos pressupostos da distribuição da amostra, (Hair et al., 2006) e porque permite estudar modelos teóricos complexos, de uma maneira fácil para o utilizador.

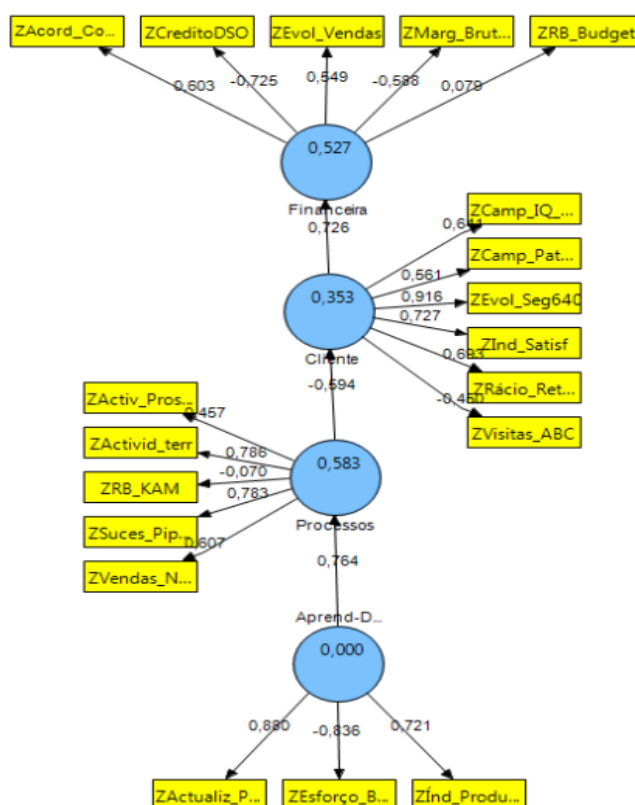


Figura 49 PLS-SEM Path Model

Pretende-se que esta avaliação seja um estudo exploratório em que se procura identificar a qualidade das medidas operacionais, mas também a validação do modelo estrutural, no sentido de serem compreendidas as relações entre os objetivos, através dos seus indicadores e o impacto entre as perspetivas, através das variáveis latentes. Os valores de referência utilizados para o efeito são os mencionados na tabela 11 (Wong, 2013)

Tabela 11 Referência de Indicadores de Confiança e Validade (Wong, 2013)

Estadística	Indicador	Valores Referência
Indicator Reliability	Outer Loading	>0,5 aceitável
		>0,7 bom
Internal Consistency Reliability	Reliability	>0,6 aceitável
		>0,7 bom
Convergence Validity	“AVE”	>0,5
Discriminante Validity	“AVE” e correlação variáveis latentes	Raiz Quadrada AVE

O modelo foi analisado e interpretado em duas fases com recurso ao método PLS (*Partial Least Squares*). Na primeira fase o modelo de medição analisa as variáveis observáveis e usadas para a medição das variáveis latentes representativas das perspectivas e na segunda fase o modelo estrutural constituído pelas próprias variáveis latentes e suas relações.

Os *loadings* obtidos, conforme tabela 12, (correlações simples entre os indicadores individuais com o respetivo construto) não apresentam boa fiabilidade constatado através do resultado obtido e do *Indicator Reliability*. Em termos gerais com exceção de ZActualiz_Pivotal, ZEsforço_BDGT_SBS, ZÍnd_Produtivo, ZSuces_Pipeline, ZActivid_Terr, ZEvol_Seg640, ZÍnd_Satisf, ZCreditoDSO, os restantes coeficientes de correlação apresentam indicadores apenas aceitáveis, ou abaixo do aceitável. Apesar dos fracos resultados alguns dos indicadores são pertinentes em termos operacionais.

Tabela 12 Sumário Outer Models

Latente Variable	Indicators	Loadings	Indicator Reliability	Compositive Reliability	AVE
Aprend-Desenv	ZActualiz_Pivotal	0,88	0,774	0,3674	0,6641
	ZEsforço_BDGT_SBS	-0,8357	0,698		
	ZÍnd_Produtivo	0,7208	0,520		
Processos	ZActiv_Prospec	0,4572	0,209	0,6733	0,3626
	ZActivid_terr	0,7855	0,617		
	ZRB_KAM	-0,07	0,005		
	ZSuces_Pipeline	0,7831	0,613		
	ZVendas_Nov_Prod	0,6072	0,369		
Cliente	ZCamp_IQ_Tempo	0,641	0,411	0,7473	0,4625
	ZCamp_Patogen	0,5608	0,314		
	ZEvol_Seg640	0,9156	0,838		
	ZÍnd_Satisf	0,7271	0,529		
	ZRácio_Retenc	0,6931	0,480		
Financeira	ZVisitas_ABC	-0,4498	0,202	0,0019	0,3086
	ZAcord_Comerc	0,6035	0,364		
	ZCreditoDSO	-0,7253	0,526		
	ZEvol_Vendas	0,5488	0,301		
	ZMarg_Bruta_R	-0,5876	0,345		
	ZRB_Budget	0,0788	0,006		

O indicador de consistência interna “Fornell e Larcker”, obtido através da comparação entre a raiz quadrada da média da variância extraída de cada constructo “AVE” e os restantes construtos, constata uma fraca fiabilidade conforme tabela 13, em que os

valores em diagonal devem ser superiores aos correspondentes valores em coluna e linha. O indicador apresenta resultados consistentes apenas na Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento e entre Processos e Cliente. A variância obtida encontra-se em -0,835 e 0,88. A validade da capacidade discriminativa não é significativa

Tabela 13 Fornell-Larcker critério - Validação Discriminante

	Aprend-Desenv	Processos	Cliente	Financeira
Aprend-Desenv	0,8149			
Processos	0,7639	0,6022		
Cliente	-0,5568	-0,5945	0,6801	
Financeira	-0,7331	-0,7825	0,7262	0,5555

Tabela 14 Cronbach's alpha ; composite Reliability e AVE

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communalit y	Redundanc y
Aprend-Desenv	0,6641	0,3674	0	-1,278	0,6641	0
Processos	0,3626	0,6733	0,5835	0,4618	0,3626	0,2077
Cliente	0,4625	0,7473	0,3534	0,5531	0,4625	0,1452
Financeira	0,3086	0,0019	0,5274	0,0637	0,3086	0,1458

Para análise do modelo estrutural com recurso às variáveis latentes ou endógenas e suas inter-relações recorreremos à análise dos dados da tabela 14, que oferece um conjunto de indicadores onde é possível observar que:

- “AVE”, a parte da variância das variáveis manifestas de um determinado bloco explicada pela variável latente associada a esse bloco, é significativa apenas na variável latente *Aprend_Desenv* e em termos de fiabilidade da convergência interna *Composite Reliability* é significativa em relação às variáveis latentes *Processos* e *Clientes*.
- *RSquare* contém os coeficientes R^2 de cada regressão presente no modelo estrutural, correspondente seu factor explicado pelas variáveis observáveis. A análise do modelo estrutural mostra que 58,3% da Perspetiva *Processos* é explicada pela Perspetiva *Aprendizagem e Desenvolvimento*, 35,3% da Perspetiva *Cliente* é explicada pela Perspetiva *Processos* e 52,7% da Perspetiva *Financeira* é explicada pela Perspetiva *Cliente* o que sugere que outros factores devem ser considerados no desenvolvimento futuro do modelo e ou em análises de pesquisa futuras.

- *Redundancy* contém o índice de redundância, este índice mede a qualidade do modelo estrutural para cada bloco endógeno, fraca.

Tabela 15 Estatística t Path Coeficientes (Bootstrapping)

Path Coefficients (Mean ; STDEV ; t-values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Aprend-Desenv -> Processos	0,7639	0,77	0,0416	0,0416	18,3514
Processos -> Cliente	-0,5945	-0,6061	0,0547	0,0547	10,8648
Cliente -> Financeira	0,7262	0,0997	0,7316	0,7316	0,9927

A partir da tabela 15 podemos deduzir que a Perspectiva Aprend-Desenv tem um forte efeito na Perspetiva Processos, assim como a perspectiva Cliente em relação à Perspetiva Financeira. O que é contrário face à teoria e á lógica, é o efeito negativo da Perspectiva Processos em relação à Perspetiva Cliente.

A verificação dos valores do teste *t de Student* bi-caudal na tabela 15 permite deduzir também que apenas são significantes a um nível de 5% (>1,96) os coeficientes “Aprend_Desenv-Processos” e “Processo-Clientes”.

Tabela 16 Outer Loading – Teste t Student

Outer Loading (Mean ; STDEV ; T-Values)	T Statistics (O/STERR)
ZActualiz_Pivotal <- Aprend-Desenv	35,8779
ZEsforço_BDGT_SBS <- Aprend-Desenv	21,2635
ZÍnd_Produtivo <- Aprend-Desenv	14,3928
ZActiv_Prospes <- Processos	3,4083
ZActivid_terr <- Processos	16,7885
ZRB_KAM <- Processos	0,4085
ZSuces_Pipeline <- Processos	13,7553
ZVendas_Nov_Prod <- Processos	4,3536
ZCamp_IQ_Tempo <- Cliente	10,709
ZCamp_Patogen <- Cliente	6,2357
ZEvol_Seg640 <- Cliente	55,7955
ZÍnd_Satisf <- Cliente	16,0656
ZVisitas_ABC <- Cliente	3,7315
ZRácio_Retenc <- Cliente	11,255
ZCreditoDSO <- Financeira	1,0019
ZEvol_Vendas <- Financeira	1,0202
ZMarg_Bruta_R <- Financeira	0,9992
ZAcord_Comerc <- Financeira	1,0063
ZRB_Budget <- Financeira	0,5341

Em complementaridade na análise da significância estatística bi-caudal dos coeficientes do modelo de medição podemos concluir que na sua maioria os coeficientes são

estatisticamente validos para um teste *t Student* com 5% de significância (>1,96), exceção dos correspondentes à Perspetiva Financeira, conforme tabela 16.

Com possibilidade de acesso à versão do SmartPLS 3.0 foram analisados em complementaridades outros indicadores, abaixo descritos.

A multicolinearidade do modelo estrutural considerando como referencia VIF >5, verificando-se que não existe multicolinearidade, conforme dados tabela 17.

Tabela 17 Estatística Colinearidade (VIF)

	Aprend_Desenv	Cliente	Financeira	Processos
Aprend_Desenv				1.000
Cliente			1.000	
Financeira				
Processos		1.000		

Na tabela 18 (f^2) podemos constatar o efeito dimensão da variável latente exógena sobre a variável latente endógena, ou seja o quanto contribui para o valor do seu R^2 . No caso em análise os resultados mostram um largo efeito em todas as variáveis, com um resultado extremo na relação Aprend_Desenv - Processos.

Tabela 18 f Square

	Aprend_Desenv	Cliente	Financeira	Processos
Aprend_Desenv				1.254
Cliente			0.985	
Financeira				
Processos		0.554		

O SMRS *Composite Factor Model* e SMRS *Common Factor Model* apresentam valores de 0,172 e 0,229, o que significa que não é um bom modelo, segundo Maroco (2010).

Pode-se concluir após as diferentes análises que o modelo apresenta índices de qualidade de ajustamento que revelam uma desadequação teórica face ao modelo real, em muitos dos casos.

Com base nos dados e documentos disponibilizados poderemos deduzir que não houve revisão dos indicadores dos objetivos durante um largo período de tempo e que em

alguns dos casos a sua revisão poderia trazer vantagens para o controlo de desempenho, através da melhoria na associação entre os indicadores existentes e a possibilidade de aproximar o modelo teórico com o modelo real.

Este ponto é importante e crucial como referencia para a necessidade de serem utilizados alguns critérios, que não só os teóricos ou lógicos, para a definição dos indicadores (numa primeira fase) e suas inter-relações, mas também para a necessidade da revisão periódica do resultado, até uma eventual substituição do próprio indicador ou objetivo.

4.3 Resultados da investigação Quantitativa

Os resultados obtidos através do inquérito são de seguida apresentados e analisados de modo a complementar os resultados das entrevistas apresentadas no ponto 4.2

1.0 Quando inquiridos se a organização possui algum modelo de avaliação de desempenho organizacional 17,6% respondem não, 82,4% respondem que sim.



Figura 50 Distribuição Sistema de avaliação organizacional

Para avaliar a significância estatística da incidência percentual da implementação de algum sistema de avaliação organizacional, houve recurso ao teste Binomial. A percentagem de organizações sem sistema de avaliação implementado é de 18% (3), a percentagem das organizações com algum sistema de avaliação implementado é de 82% (14), conforme tabela abaixo, contudo a análise estatística inferencial indica que não é significativamente diferente da percentagem de 90%.

Tabela 19: Teste Binomial ao Modelo implementado

Binomial Test							
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)	Point Probability
A sua Organização tem implementado algum Sistema de Avaliação Organizacional?	Group 1	Sim	14	,8	,9	,238 ^a	,156
	Group 2	Não	3	,2			
	Total		17	1,0			

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,9.

1.1 Dentro dos que responderam sim quando inquiridos sobre qual o modelo de sistema de avaliação organizacional implementado 35,7% respondem o *Balanced Scorecard* 64,3% respondem um Modelo Institucional próprio.

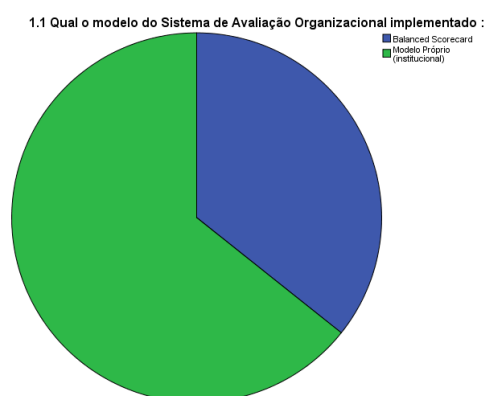


Figura 51 Distribuição do Sistema Balanced Scorecard

Para avaliar a significância estatística da incidência percentual da implementação do *Balanced Scorecard* houve recurso ao teste Binomial. A percentagem de organizações com modelo *Balanced Scorecard* implementado é de 40% (5), a percentagem das organizações com modelo próprio de sistema de avaliação é de 60% (9), conforme tabela abaixo, contudo a análise estatística inferencial indica que não é significativamente diferente da percentagem de 80%.

Tabela 20: Teste Binomial ao Modelo de Avaliação

Binomial Test							
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)	Point Probability
1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:	Group 1	Modelo Próprio (institucional)	9	,6	,8	,130 ^a	,086
	Group 2	Balanced Scorecard	5	,4			
	Total		14	1,0			

a. Alternative hypothesis states that the proportion of cases in the first group < ,8.

1.2 Quando inquiridos sobre quais os objetivos subjacentes à sua implementação 21,4% responde sistema integrado de gestão e 21,4% sistema de controlo na implementação da estratégia, apoio à comunicação da estratégia e controlo da atividade operacional. Os restantes 57% repartem-se pela conjugação entre controlo na implementação da estratégia, controlo operacional, ferramenta de apoio à comunicação da estratégia e gestão integrada conforme dados da tabela 21.

Tabela 21: Tabela de frequências relativas questão 1.2

1.2 Quais os objetivos subjacentes à sua implementação ?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Controlo da atividade operacional	1	7,1	7,1	7,1
	Controlo na implementação da estratégia, Controlo da atividade operacional	2	14,3	14,3	21,4
	Controlo na implementação da estratégia, Controlo da atividade operacional, Sistema Integrado de gestão	2	14,3	14,3	35,7
	Controlo na implementação da estratégia, Ferramenta de apoio à comunicação da estratégia, Controlo da atividade operacional	3	21,4	21,4	57,1
	Controlo na implementação da estratégia, Ferramenta de apoio à comunicação da estratégia, Controlo da atividade operacional, Sistema Integrado de gestão	2	14,3	14,3	71,4
	Ferramenta de apoio à comunicação da estratégia, Sistema Integrado de gestão	1	7,1	7,1	78,6
	Sistema Integrado de gestão	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Quando analisados individualmente o controlo da atividade operacional representa 30% das respostas, o controlo na implementação da estratégia 27%, juntos representam 57% das respostas seguidos do sistema integrado de gestão com 24% e apenas 18% correspondem à ferramenta de apoio à comunicação da estratégia.

1.3 Quando inquiridos sobre o envolvimento da Gestão de Topo 85% dos respondentes classificam de fundamental a muito importante, na implementação do sistema de avaliação organizacional.

Tabela 22: Tabela de frequências relativa questão 1.3

1.3 O envolvimento da Gestão de Topo na implementação do sistema de avaliação organizacional foi:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Fundamental	10	71,4	71,4	71,4
Muito importante	2	14,3	14,3	85,7
Importante	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

1.4 Em relação ao nível da gestão a que se processa o controlo da implementação do sistema de avaliação organizacional 57% dos respondentes indicaram a Gestão de Topo. A Gestão Intermédia é mencionada como segunda alternativa em conjugação com outras entidades seja com a própria Gestão de Topo, com Departamento específico ou com o Departamento Financeiro.

Tabela 23: Tabela de frequências relativa questão 1.4

1.4 O controlo da implementação do sistema de avaliação organizacional é realizado ao nível da:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Departamento Financeiro	1	7,1	7,1	7,1
Gestão de Topo	6	42,9	42,9	50,0
Gestão de Topo, Gestão Intermédia	2	14,3	14,3	64,3
Gestão Intermédia	3	21,4	21,4	85,7
Gestão Intermédia, Departamento Específico	1	7,1	7,1	92,9
Gestão Intermédia, Departamento Financeiro	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

2.1 Quando questionados sobre se a Organização tem declaração de Missão e de Visão a resposta foi de unanimidade com um sim.

Tabela 24: Tabela de frequências relativa questão 2.1

2.1 A sua Organização tem uma declaração de Missão e de Visão?				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	14	100,0	100,0	100,0

2.2 Relativamente ao desenvolvimento pela organização de um Mapa Estratégico 71,4% dos respondentes disseram sim enquanto os restantes 28,6 % responderam não. Testada a sua relação com a classificação da variável 4.4 “contributo do sistema para o sucesso na implementação da estratégia”, não se verificou significância estatística, com um $p\text{-value} > 0,05$ confirmando a hipótese nula.



Figura 52 Distribuição organizações com Mapa Estratégico

2.3 Quando questionadas sobre se os objetivos estão alinhados com a estratégia e declinados aos diferentes níveis hierárquicos 43% dos respondentes consideram que estavam totalmente alinhados enquanto os restantes 57% consideram que apenas estão parcialmente alinhados.

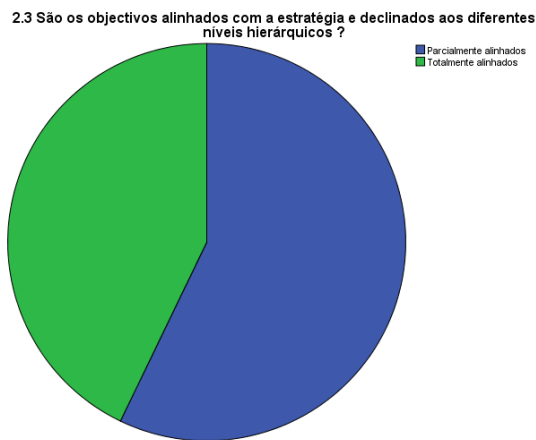


Figura 53 Distribuição alinhamento dos objetivos

2.4 Relativamente à divulgação da informação e formação às equipas sobre a estratégia e sobre o sistema de avaliação organizacional 78,6% dos respondentes disseram sim enquanto os restantes 21,4% disseram não, figura 54.



Figura 54 Distribuição da informação / formação às equipas

2.5 Quando questionados sobre se o sistema de recompensa está alinhado com os objetivos estratégicos 50% dos respondentes disseram que sim enquanto os restantes 50% disseram que não, figura 55.

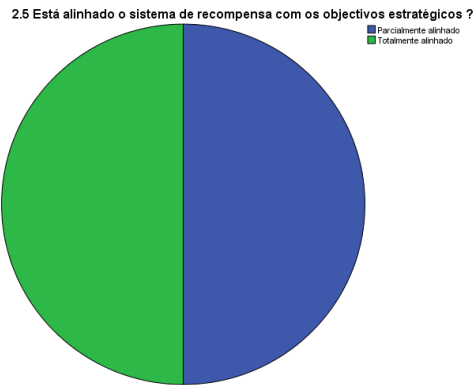


Figura 55 Distribuição do alinhamento do sistema de recompensa

3.1 A questão seguinte procura saber se as tecnologias de informação disponíveis respondem às necessidades do sistema de avaliação organizacional. Cerca de 29% dos respondentes dizem que as tecnologias de informação respondem totalmente ou quase totalmente às necessidades, aproximadamente 42% dos respondentes dizem que responde suficientemente e apenas cerca de 29% responde mais ou menos ou responde mal face às necessidades, conforme os dados da tabela 25.

Tabela 25: Tabela de frequências relativa questão 3.1

3.1 As tecnologias de Informação respondem às necessidades do sistema de avaliação organizacional?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	7,1	7,1	7,1
3	1	7,1	7,1	14,3
4	2	14,3	14,3	28,6
5	6	42,9	42,9	71,4
6	2	14,3	14,3	85,7
7	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

3.2 Questionados sobre a utilização de indicadores financeiros e não financeiros praticamente todos os respondentes utilizam ambos os indicadores. Quando pedido para os caracterizar em termos de curto, médio e longo prazo, a resposta em termos de indicadores financeiros foi de 42,9% no curto prazo e 42,9% no médio prazo e apenas 7% no longo prazo, conforme os dados da tabela 26.

Tabela 26: Tabelas de frequências relativa questão 3.2

3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem: [Financeiros]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7,1	7,1	7,1
Curto prazo	6	42,9	42,9	50,0
Longo prazo	1	7,1	7,1	57,1
Medio Prazo	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Enquanto em termos de indicadores não financeiros a resposta foi 21,4% no curto prazo 14,3% no médio prazo e de 64,3% no longo prazo, conforme tabela 27

Tabela 27: Tabelas de frequências relativa questão 3.2

3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem: [Não Financeiro]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Curto prazo	3	21,4	21,4	21,4
Longo prazo	2	14,3	14,3	35,7
Medio Prazo	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Para avaliar se o modelo do sistema de avaliação organizacional implementado influenciava significativamente a tipologia os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis. O modelo usado não teve um efeito estatisticamente significativo sobre a avaliação dos indicadores de desempenho especificados conforme valor da significância *exact* 1 e 0,434 para os não financeiros e financeiros respetivamente.

Quando comparadas as respostas à tipologia destes dois indicadores pelo método Wilcoxon Signed Ranks Test chega-se à conclusão de que não existe diferença estatisticamente significativa entre eles, considerando o valor de Z -1,539; a significância *exact* bilateral de 0,125 e lateral de 0,063.

Tabela 28: Kruskal-Wallis Test

Ranks			
1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:	N	Mean Rank	
3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem: [Não Financeiro]	Balanced Scorecard Modelo Próprio (institucional) Total	5 9 14	7,30 7,61
3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem: [Financeiros]	Balanced Scorecard Modelo Próprio (institucional) Total	4 9 13	5,25 7,78

Test Statistics^{a,b}		
	3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem: [Não Financeiro]	3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem: [Financeiros]
Chi-Square	,025	1,444
df	1	1
Asymp. Sig.	,876	,229
Exact Sig.	1,000	,434
Point Probability	,252	,336

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:

3.3 Relativamente à questão se os indicadores de desempenho organizacional representam as condicionantes do Macro e Micro ambiente no modelo de avaliação a resposta foi de 50% considerarem que sim, que representam, porquanto os restantes 50% consideram que não representam, ou representam com alguma deficiência. Em termos estatísticos a mediana foi de 4,5 com um mínimo de 1 e um máximo de 6, conforme dados da tabela 29.

Tabela 29: Tabela de frequências relativa questão 3.3

3.3 Representam os indicadores de desempenho organizacional elementos condicionantes do Macro e Micro ambiente?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	14,3	14,3	14,3
	3	2	14,3	14,3	28,6
	4	3	21,4	21,4	50,0
	5	5	35,7	35,7	85,7
	6	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

3.4 Relativamente à questão dos indicadores de desempenho organizacional permitirem traduzir a estratégia, 57% dos respondentes responderam que permitem, com quase 43% a responder que permitem totalmente ou quase totalmente.

Tabela 30: Tabela de frequências relativa questão 3.4

3.4 Permitem os indicadores de desempenho organizacional traduzir a estratégia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	7,1	7,1	7,1
	5	7	50,0	50,0	57,1
	6	5	35,7	35,7	92,9
	7	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

4.1 Na questão se a correção da estratégia poderá ser efetuada tendo por base desvios significativos encontrados pelo modelo de avaliação os respondentes disseram na sua maioria, (mais de 70%), que sim, dos quais mais de 35% concordaram totalmente ou quase totalmente, enquanto 21% discordam quase totalmente ou parcialmente.

Tabela 31: Tabela de frequências relativa questão 4.1

4.1 Desvios significativos encontrados pelo modelo de avaliação poderão levar à correção da estratégia?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	7,1	7,1	7,1
	3	1	7,1	7,1	14,3
	4	2	14,3	14,3	28,6
	5	5	35,7	35,7	64,3
	6	4	28,6	28,6	92,9
	7	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

4.2 Questionados sobre a periodicidade na revisão dos resultados 64% dos respondentes indicaram uma frequência trimestral, 14% semestral ou bimensal e 7% outro.

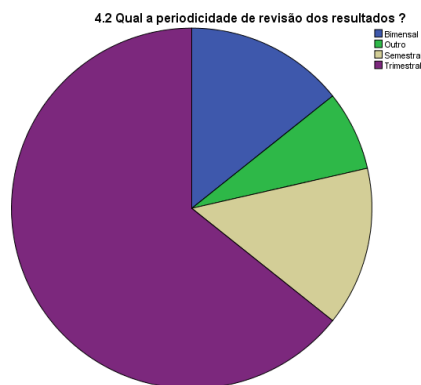


Figura 56 Distribuição da periodicidade da revisão dos resultados

4.3 Questionados sobre se a revisão dos planos de ação e a correção da estratégia integravam a participação dos responsáveis aos diferentes níveis, a resposta foi quase unânime com aproximadamente 93% a dizerem que sim.

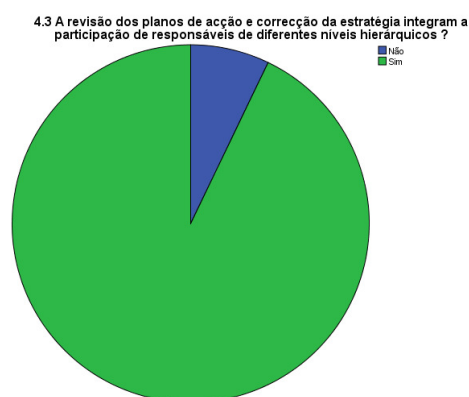


Figura 57 Distribuição da revisão dos planos de ação e correção da estratégia

4.4 Quando questionados como consideram o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico, 50% responderam um forte contributo, 40% um médio contributo, enquanto 7% responderam um fraco contributo, conforme tabela 32.

Tabela 32: Tabela de frequências relativa questão 4.4

4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	7,1	7,1	7,1
4	1	7,1	7,1	14,3
5	5	35,7	35,7	50,0
6	5	35,7	35,7	85,7
7	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

A hipótese de que o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico, variável medida numa escala ordinal de 1-Sem contributo a 7-Forte contributo, ser considerado superior nos utilizadores do Modelo Próprio (institucional) foi avaliada pelo teste não paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney. Embora com valores médios de avaliação mais elevados do que os obtidos pelos utilizadores do *Balanced Scorecard* as diferenças não foram estatisticamente significativas (U-19,5; W-34,5; a estatística Z 0,419; e um *p-value exact* (teste bilateral) 0,675.

Tabela 33: Mann-Whitney Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:				
4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?	Balanced Scorecard	5	6,90	34,50
	Modelo Próprio (institucional)	9	7,83	70,50
	Total	14		

Test Statistics^b

	4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?
Mann-Whitney U	19,500
Wilcoxon W	34,500
Z	-,419
Asymp. Sig. (2-tailed)	,675
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,699 ^a
Exact Sig. (2-tailed)	,675
Exact Sig. (1-tailed)	,338
Point Probability	,050

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: 1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:

A caracterização dos respondentes foi elaborada com base em três vertentes, a primeira referente ao objeto da atividade da organização a que pertencem, a segunda referente à identificação das principais capacidades organizacionais nos domínios da produção e ou comercialização e a terceira referente à origem do capital social, para identificar empresas com origem portuguesa ou filiais de organizações internacionais.

Os resultados obtidos na sua maioria caracterizam os respondentes como dedicados à atividade de “Medicamentos para uso humano”, em mais de 85% dos casos, dedicados apenas à capacidade comercial em 85,7% dos casos e em termos de capital social predominam as organizações internacionais com 85,7% dos casos.

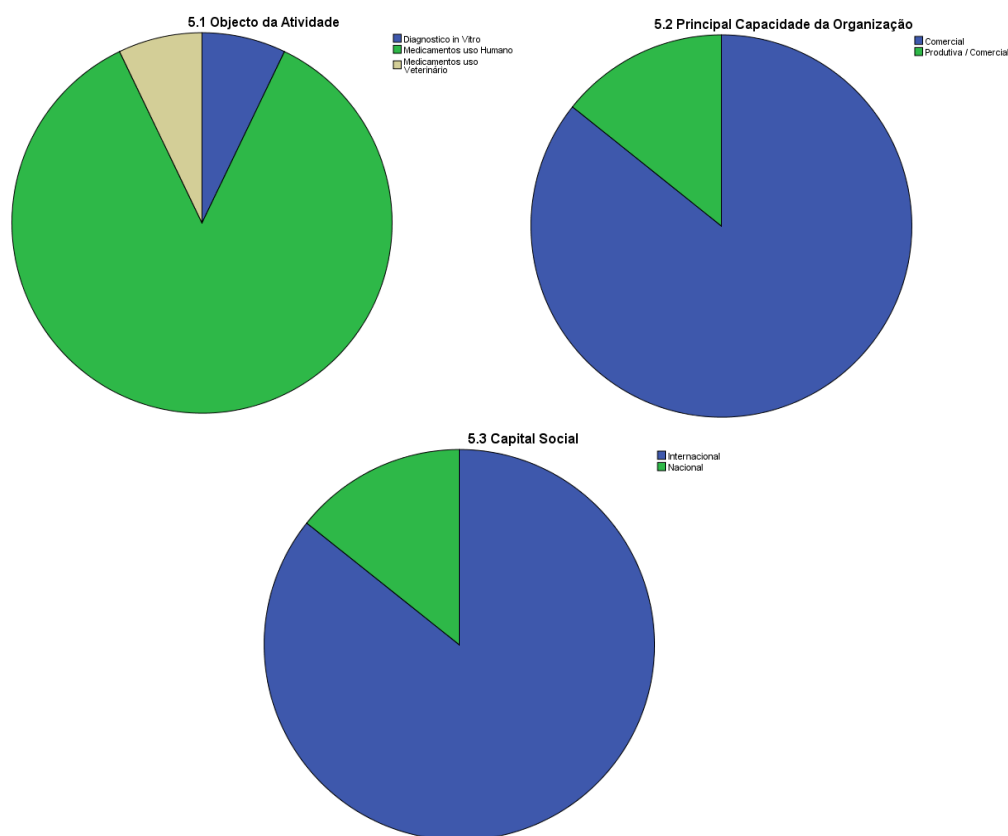


Figura 58 Distribuição por atividade, capacidade organizativa e capital social

Uma análise sobre as medidas de tendência central (mediana e média) e sobre as medidas de dispersão (mínimo, máximo e desvio padrão) das cinco variáveis mencionadas na tabela 34, importantes para o nosso estudo, levam-nos a deduzir que a representação pelos indicadores do Macro e Micro ambiente, variável 3.3, possuem a

dispersão mais significativa e os valores de tendência central mais baixos, embora positivos na média da escala proposta. A variável 3.4 na qual se pergunta se os indicadores traduzem a estratégia, apresenta a menor variação do conjunto e um dos valores de tendência central mais elevados, mas na proximidade da média da escala proposta.

Tabela 34: Estatística descritiva questões 3.1; 3.3; 3.4; 4.1 e 4.4

	3.1 As tecnologias de Informação respondem às necessidades do sistema de avaliação organizacional?	3.3 Representam os indicadores de desempenho organizacional elementos condicionantes do Macro e Micro ambiente?	3.4 Permitem os indicadores de desempenho organizacional traduzir a estratégia?	4.1 Desvios significativos encontrados pelo modelo de avaliação poderão levar à correção da estratégia?	4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?
N Valid	14	14	14	14	14
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4,93	4,07	5,36	4,93	5,36
Median	5,00	4,50	5,00	5,00	5,50
Std. Deviation	1,385	1,592	,929	1,328	1,277
Minimum	2	1	3	2	2
Maximum	7	6	7	7	7

Para análise das relações de associação não paramétricas, entre as variáveis ordinais acima mencionadas, foi utilizado o coeficiente de correlação de Kendall, que nos permite concluir que existe uma forte associação positiva entre a variável 4.4 e as variáveis 3.1 e 3.4 significativa a $p\text{-value}=0,01$. A variável 4.4 apresenta também uma forte associação com a variável 4.1 a um nível de significância de $p\text{-value}=0,05$.

A variável 4.1 tem uma correlação forte com a variável 3.4 para um nível de significância de $p\text{-value}=0,05$ e, a variável 3.1 tem correlações moderadas com as variáveis 3.3 e 3.4 a um nível de significância de $p\text{-value}=0,05$.

Tabela 35: Tabela de Correlações de Kendall's tau_b

			Correlations				
			3.1 As tecnologias de Informação respondem às necessidades do sistema de avaliação organizacional ?	3.3 Representam os indicadores de desempenho organizacional elementos condicionantes do Macro e Micro ambiente ?	3.4 Permitem os indicadores de desempenho organizacional traduzir a estratégia ?	4.1 Desvios significativos encontrados pelo modelo de avaliação poderão levar à correção da estratégia ?	4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?
Kendall's tau_b	3.1 As tecnologias de Informação respondem às necessidades do sistema de avaliação organizacional ?	Correlation Coefficient	1,000	,460*	,529*	,381	,643**
		Sig. (2-tailed)		,043	,027	,094	,005
		N	14	14	14	14	14
	3.3 Representam os indicadores de desempenho organizacional elementos condicionantes do Macro e Micro ambiente ?	Correlation Coefficient	,460*	1,000	,447	,228	,428
		Sig. (2-tailed)	,043		,061	,316	,064
		N	14	14	14	14	14
	3.4 Permitem os indicadores de desempenho organizacional traduzir a estratégia ?	Correlation Coefficient	,529*	,447	1,000	,570*	,694**
		Sig. (2-tailed)	,027	,061		,017	,004
		N	14	14	14	14	14
	4.1 Desvios significativos encontrados pelo modelo de avaliação poderão levar à correção da estratégia ?	Correlation Coefficient	,381	,228	,570*	1,000	,514*
		Sig. (2-tailed)	,094	,316	,017		,026
		N	14	14	14	14	14
	4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?	Correlation Coefficient	,643**	,428	,694**	,514*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	,064	,004	,026	
		N	14	14	14	14	14

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Na análise da relação entre a variável 1.1 (Qual o modelo do sistema de avaliação organizacional implementado) e a variável 2.2 (A sua organização desenvolveu algum Mapa Estratégico), com recurso a tabela de contingência podemos concluir que a associação observada não é estatisticamente significativa (p-value=0,597) para um valor de correlação fraco entre as duas variáveis Phi -0,141, neste caso simétrico do coeficiente V de Cramer, devido à fórmula de cálculo do SPSS poder produzir correlações entre -1 e 1 (Maroco, 2011).

Tabela 36: Tabela Cruzada Questão 1.1 versus Questão 2.2

		2.2 A sua Organização desenvolveu algum Mapa Estratégico?		Total
		Não	Sim	
1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:	Balanced	1	4	5
	Scorecard			
	Modelo Próprio (institucional)	3	6	9
Total		4	10	14

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,141			,597
	Cramer's V	,141			,597
N of Valid Cases		14			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Quando analisamos a relação entre a variável 1.1 (Qual o modelo do sistema de avaliação organizacional implementado) e a variável 2.4 (Foi divulgada informação/formação às equipas sobre a estratégia e o sistema de avaliação organizacional) com recurso a uma tabela de contingência podemos concluir que a associação observada não é estatisticamente significativa ($p\text{-value}=0,207$) para um valor de correlação moderado entre as duas variáveis Phi 0,337 igual ao do coeficiente V de Cramer. No entanto a associação encontrada é positiva, pelo que a utilização de uma amostra maior, poderia levar à presunção de uma relação mais significativa.

Tabela 37: Tabela Cruzada Questão 1.1 versus Questão 2.4

		2.4 Foi divulgada informação / formação às equipas sobre a estratégia e sobre o sistema de avaliação organizacional?		Total
		Não	Sim	
1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:	Balanced Scorecard	2	3	5
	Modelo Próprio (institucional)	1	8	9
Total		3	11	14

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,337			,207
	Cramer's V	,337			,207
N of Valid Cases		14			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Quando analisamos a associação da variável 1.1 (Qual o modelo do sistema de avaliação organizacional implementado) com a variável 1.3 (O envolvimento da Gestão de Topo na implementação do sistema de avaliação organizacional), podemos concluir que a associação observada não é estatisticamente significativa ($p\text{-value}=0,504$) para um valor de correlação moderado entre as duas variáveis Phi 0,313 igual ao do coeficiente V de Cramer.

Tabela 38: Tabela Cruzada Questão 1.1 versus Questão 1.3

		1.3 O envolvimento da Gestão de Topo na implementação do sistema de avaliação organizacional foi:			Total
		Importante	Muito Importante	Fundamental	
1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:	Balanced Scorecard	1	0	4	5
	Modelo Próprio (institucional)	1	2	6	9
Total		2	2	10	14

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,313			,504
	Cramer's V	,313			,504
	N of Valid Cases	14			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Num cenário de análise de regressão em que a variável dependente em estudo é ordinal e assume valores discretos, foi escolhida a técnica regressão ordinal um dos modelos da regressão categórica. Após vários ensaios apenas foram consideradas duas variáveis cujas relações com a variável dependente foram identificadas como estatisticamente válidas.

Para avaliar se as variáveis 2.3 (São os objetivos alinhados com a estratégia e declinados aos diferentes níveis hierárquicos?) e 2.5 (Está alinhado o sistema de recompensa com os objetivos estratégicos?) apresentavam um efeito estatisticamente significativo sobre as probabilidades de resposta da variável 4.4 (Como considera o

contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?) houve recurso à regressão ordinal com função Logit. A escolha da função Logit foi feita de acordo com os critérios de distribuição da frequência das classes da variável dependente definida em Maroco (2011), as classes apresentam distribuição uniforme. Os outputs do programa são apresentados abaixo a título individual tendo em conta que se incluirmos as duas variáveis no modelo a variável 2.3 perde significância.

Variável: 2.3 São os objetivos alinhados com a estratégia e declinados aos diferentes níveis?

Os valores do “*Goodness-of-fit*” apresentam a qualidade do ajustamento do Qui-quadrado de Pearson e da Deviance em que os valores do *p-value* são maiores que os níveis de significância pelo que não se rejeita a H_0 de que o modelo se ajusta aos dados $X_2(3) = 0,462$; $p = 0,927$; $D(3) = 0,715$; $p = 0,870$.

O modelo é estatisticamente significativo $G^2 = 6,672$ e $p-value = 0,01$ ainda que a dimensão do efeito seja moderada conforme resultado do pseudo- R^2 ($R^2_{MF} = 0,171$; $R^2_N = 0,404$; $R^2_{CS} = 0,379$).

Relativamente ao alinhamento, observa-se uma menor probabilidade das classes de maior ordem no Parcialmente alinhado comparativamente com o Totalmente alinhado, O coeficiente e a significância do modelo ordinal ajustado são $-3,023$ *Parcialmente alinhados para um $p-value = 0,026$.

Tabela 39 Regressão Categórica Objetivos versus Avaliação do Sistema

Warnings

There are 3 (30,0%) cells (i.e., dependent variable levels by combinations of predictor variable values) with zero frequencies.

Case Processing Summary

		N	Marginal Percentage
4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?	2	1	7,1%
	4	1	7,1%
	5	5	35,7%
	6	5	35,7%
	7	2	14,3%
2.3 São os objectivos alinhados com a estratégia e declinados aos diferentes níveis hierárquicos ?	Parcialmente alinhados	8	57,1%
	Totalmente alinhados	6	42,9%
Valid		14	100,0%
Missing		0	
Total		14	

Model Fitting Information

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	17,277			
Final	10,605	6,672	1	,010

Link function: Logit.

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	,462	3	,927
Deviance	,715	3	,870

Link function: Logit.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,379
Nagelkerke	,404
McFadden	,171

Link function: Logit.

Parameter Estimates

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Threshold							
[@4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional = 2]	-5,009	1,605	9,747	1	,002	-8,154	-1,865
[@4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional = 4]	-4,169	1,427	8,532	1	,003	-6,966	-1,371
[@4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional = 5]	-1,837	1,107	2,751	1	,097	-4,007	,334
[@4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional = 6]	,786	,861	,834	1	,361	-,901	2,473
Location							
[Alinhamento=1]	-3,023	1,356	4,965	1	,026	-5,681	-,364
[Alinhamento=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Link function: Logit.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

Variável - 2.5 Está alinhado o sistema de recompensa com os objetivos estratégicos?

Os valores do “Goodness-of-fit” apresentam a qualidade do ajustamento do Qui-quadrado de Pearson e da Deviance em que os valores do *p-value* são maiores que os níveis de significância pelo que não se rejeita a H_0 de que o modelo se ajusta aos dados $X_2(3) = 0,175$; $p = 0,982$; $D(3) = 0,300$; $p = 0,960$.

O modelo é estatisticamente significativo $G^2 = 9,100$ e $p = 0,03$ ainda que a dimensão do efeito seja moderada conforme resultado do pseudo- R^2 ($R^2_{MF} = 0,234$; $R^2_N = 0,510$; $R^2_{CS} = 0,478$).

Relativamente ao alinhamento, observa-se uma menor probabilidade das classes de maior ordem no Parcialmente alinhado comparativamente com o Totalmente alinhado, O coeficiente e a significância do modelo ordinal ajustado são $-3,747$ *Parcialmente alinhados para um $p\text{-value} = 0,014$.

Tabela 40 Regressão Categórica Recompensa versus Avaliação do Sistema

Warnings

There are 3 (30,0%) cells (i.e., dependent variable levels by combinations of predictor variable values) with zero frequencies.	
---	--

Case Processing Summary

		N	Marginal Percentage
4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico?	2	1	7,1%
	4	1	7,1%
	5	5	35,7%
	6	5	35,7%
	7	2	14,3%
2.5 Está alinhado o sistema de recompensa com os objectivos estratégicos ?	Parcialmente alinhado	7	50,0%
	Totalmente alinhado	7	50,0%
Valid		14	100,0%
Missing		0	
Total		14	

Model Fitting Information

Model	-2 Log Likelihood	Chi-Square	df	Sig.
Intercept Only	18,930			
Final	9,830	9,100	1	,003

Link function: Logit.

Goodness-of-Fit

	Chi-Square	df	Sig.
Pearson	,175	3	,982
Deviance	,300	3	,960

Link function: Logit.

Pseudo R-Square

Cox and Snell	,478
Nagelkerke	,510
McFadden	,234

Link function: Logit.

Parameter Estimates

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Threshold	[@4. 4Comoconsideraocontrib utodosistemadeavaliação organiza = 2]	-5,566	1,743	10,195	1	,001	-8,982	-2,149
	[@4. 4Comoconsideraocontrib utodosistemadeavaliação organiza = 4]	-4,696	1,578	8,858	1	,003	-7,788	-1,603
	[@4. 4Comoconsideraocontrib utodosistemadeavaliação organiza = 5]	-1,873	1,084	2,988	1	,084	-3,998	,251
	[@4. 4Comoconsideraocontrib utodosistemadeavaliação organiza = 6]	,949	,834	1,294	1	,255	-,686	2,584
Location	[Recompensa=1]	-3,747	1,521	6,068	1	,014	-6,728	-,766
	[Recompensa=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Link function: Logit.

a. This parameter is set to zero because it is redundant.

4.4 Resultados de dados secundários

Como comparativo aos dados primários, qualitativos e quantitativos, mas não extrapolativo, são apresentados dados secundários obtidos através de um inquérito global. Segundo os inquéritos promovidos pela *2GC Active Management* uma empresa consultora Inglesa especializada em *Balanced Scorecard*, o mesmo integra o top-ten dos modelos de enquadramento de gestão e é número um na gestão de desempenho organizacional. A sua utilização é transversal a diferentes tipos de organizações, sejam lucrativas, não lucrativas ou governamentais. Cerca de 53% dos respondentes representam organizações com menos de 1000 colaboradores, encontram-se localizados na sua maioria na América 26%, Europa 28% e Médio Oriente 23%. Segundo os respondentes as funções dos utilizadores distribuem-se maioritariamente por gestores executivos sénior em 71% dos casos, responsáveis de departamento com 49%, Board 43% e nível funcional com 41%. Os papéis principais assumidos pelo *Balanced Scorecard* são apoio na gestão estratégica, informação para a tomada de decisão e *reporting*, com maior utilização pela gestão de topo.

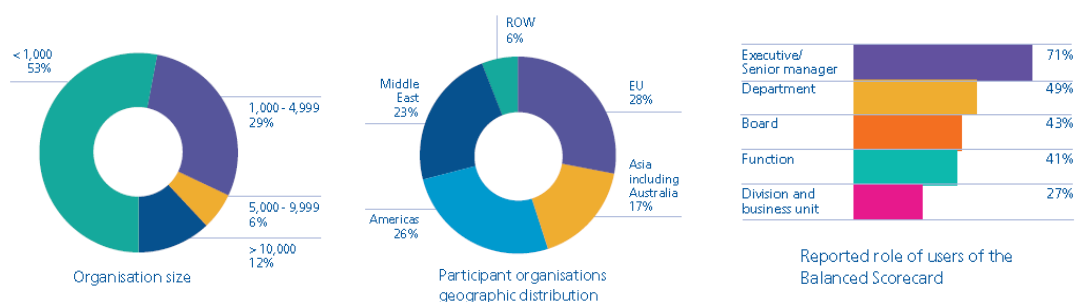


Figura 59 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (1)

Os respondentes indicaram que o MS Office Excel é o *software* mais utilizado como suporte à implementação do sistema de avaliação de desempenho organizacional e identificaram o modelo de terceira geração como o sistema de avaliação com maior implementação, com uma taxa de respostas de 45%

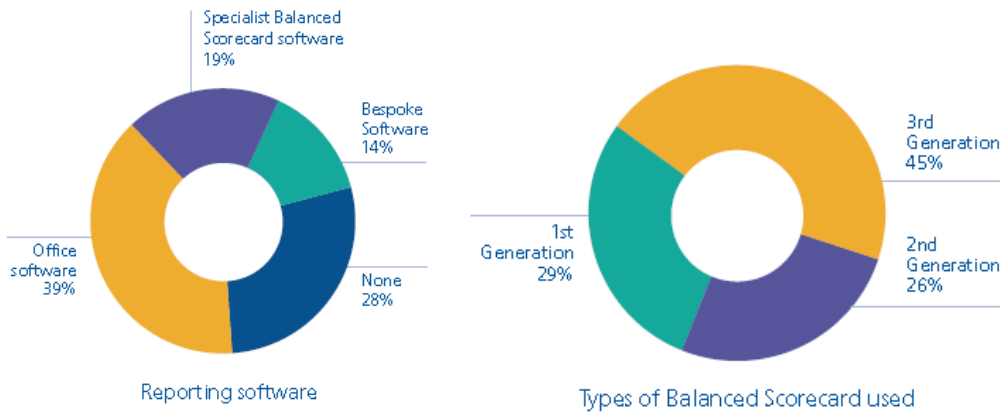


Figura 60 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (2)

O *Balanced Scorecard* impulsiona o desempenho organizacional, influenciando as ações e comportamentos dos gestores e dos indivíduos e a forma como eles são avaliados, para além de desempenhar um papel fundamental em termos de recompensa, seja numa ótica de equipa ou individual. A revisão dos resultados processa-se na sua maioria mensalmente ou trimestralmente.

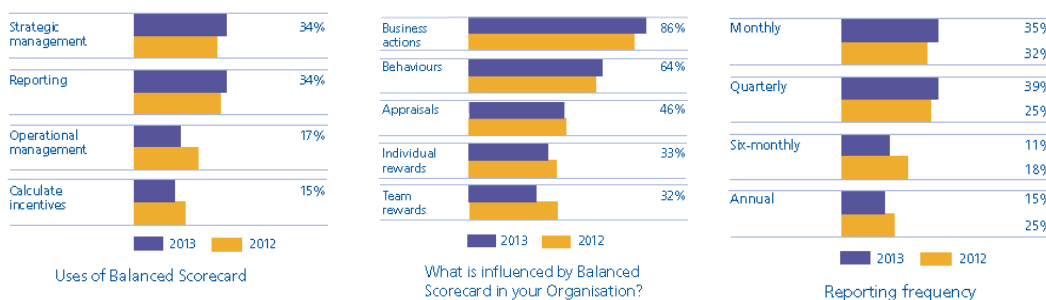


Figura 61 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (3)

Mais de 60% das organizações têm atualizado a sua conceção de *Balanced Scorecard*, a maioria nos últimos 12 meses. Mais de 80% das revisões envolveram alterações em objetivos, medidas e metas.

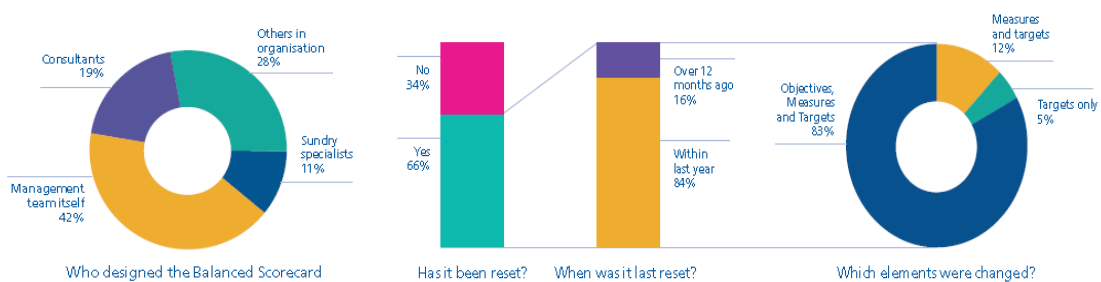


Figura 62 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (4)

No geral, a pesquisa mostra que *Balanced Scorecard* continua a ser uma ferramenta de gestão muito importante, cujo valor depende de patrocínio por gerentes seniores, comunicação plena e resultados regulares para alcançar os benefícios esperados.

A gestão de *Balanced Scorecards* segundo os respondentes é repartida por diferentes áreas como o Planeamento Estratégico com a maior percentagem de utilização 38%, pelos Recursos Humanos, Finanças, Gestão da Qualidade, Outros.

Vemos que as organizações ligam o seu *Balanced Scorecard* ao planeamento, ao orçamento, à qualidade e gestão de riscos cada vez mais o desafio é fazer isso sem adicionar complexidade desnecessária.

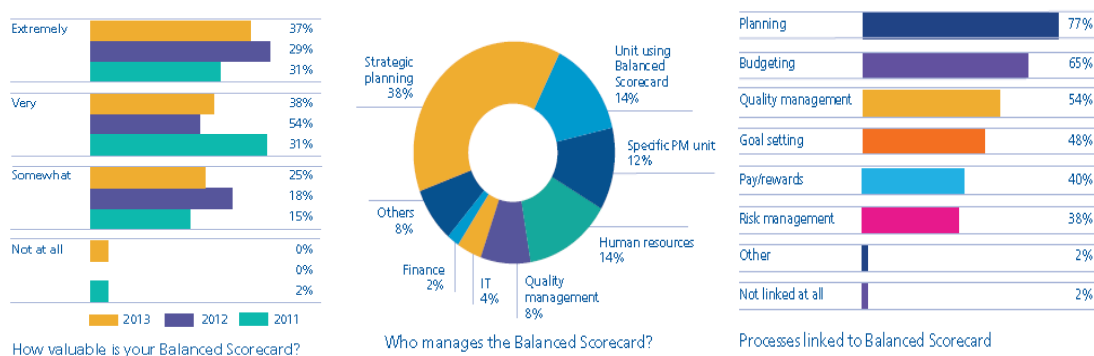


Figura 63 Distribuição das respostas ao inquérito da 2GC (5)

Se compararmos os resultados dos dados secundários agora analisados com os resultados da análise quantitativa, obtidos através do inquérito via correio eletrónico e anteriormente apresentada, poderemos deduzir alinhamento em alguns itens.

5 Conclusões

5.1 Conclusão da Investigação Qualitativa

Após as oito entrevistas semiestruturadas, a análise dos documentos disponíveis e a observação em contexto de atividade organizacional, pode-se concluir que existem dificuldades em termos gerais de interpretar a integração da Missão / Visão na estratégia do modelo implementado, embora seja mencionada a sua interligação. O modelo em geral apresenta algumas necessidades de melhoria, como a integração dos fatores críticos de sucesso, a perceção final é de que os objetivos em muitos dos casos não derivaram da identificação desses mesmos fatores críticos de sucesso.

O BSC tem funcionado mais como um quadro de controlo de resultados no seguimento da implementação das iniciativas (planos de ação) e menos como ferramenta de implementação da estratégia e meio de comunicação à mesma.

A implementação do BSC não tem como consequência uma formação específica aos diferentes elementos consignados e a sua gestão fica a cargo da Gestão de Topo e ao nível das chefias intermédias por norma.

Poucos comentários ao Mapa Estratégico, às relações causa-efeito e sua utilização como ferramenta de suporte da estratégia. O Mapa Estratégico parece não ser considerado como um elemento importante na implementação e utilização do BSC, ou a sua existência não é mencionada. Quando existente o mapa que descreve a estratégia, através das relações estabelecidas inter e intra objetivos nas diferentes perspetivas, tem por base o modelo mental dos gestores e princípios lógicos, nem sempre coincidentes com o modelo real. O modelo mental desenhado pelos gestores carece de verificação e correção posterior consoante os resultados de adaptação da estratégia.

Verifica-se que nem todas as ligações causa efeito entre os objetivos apresentam correlações significativas e estatisticamente validas e nem sempre são percebidas. A relação causa efeito fica por corrigir face aos resultados obtidos. Apenas em alguns casos existe uma preocupação periódica no ajuste do modelo.

Indicadores quantitativos estão normalmente definidos no âmbito da gestão operacional, enquanto os indicadores qualitativos estão mais ligados à componente recursos humanos definidos para competências e desenvolvimento. Os indicadores nem sempre servem para comunicar e são partilhados em reuniões internas periódicas, com revisão dos resultados, no entanto a sua escolha deve melhorar no sentido de melhor expressarem alinhamento com a direção estratégica

A integração do contexto externo no modelo não se faz de forma direta, mas indireta através do ajustamento dos indicadores. Identificada a necessidade de antecipar e perceber situações futuras ao nível dos parceiros externos e contexto macro.

Poucos comentários às condições de comercialização em contexto económico recessivo ou outro, não houve comentários relativo aos fornecedores como fonte condicionante do processo. A concorrência embora referida por todos os entrevistados não foi considerada

suficientemente na análise dos impactos condicionantes e na definição dos indicadores de seguimento da estratégia, constatação transversal a todas as entrevistas.

Dificuldades ou incapacidade de integrar alertas do contexto externo. Integração do contexto externo com revisão periódica poderá ser uma necessidade a identificar no futuro.

Denota-se algum desconhecimento aos níveis hierárquicos inferiores sobre o modelo e o processo, devido a não terem participado na sua construção, embora exista alinhamento entre objetivos e recompensas com indicadores, na sua quase totalidade, quantitativos de curto e médio prazo, enquanto os qualitativos são pouco mencionados. As definições de objetivos e recompensa parecem estar em linha pelo menos em alguns exemplos.

Necessidade de melhoria nas tecnologias de informação e desenvolvimento de novos sistemas de informação integrados. Ao nível das pequenas e médias organizações as dificuldades de implementação poderão ser muitas e a diferentes níveis, especialmente na área dos sistemas de informação muito dependente de investimentos elevados. Existe uma ausência de declinação da informação aos níveis operacionais mais baixos e necessidade de implementar formação aos diferentes níveis, inclusive o desenvolvimento numa perspetiva de equipa.

A utilização de dados com origem no contexto externo macro e micro ambiente de modo a testar e adaptar a estratégia permitindo um ciclo de revisão contínuo e integrado em torno da estratégia e da gestão operacional (Kaplan, 2010) não parece ocorrer na generalidade dos casos.

A integração dos diferentes processos tais como desenvolvimento da estratégia, planeamento, alinhamento, planeamento operacional, controlo operacional e controlo estratégico integrado numa relação circular fechada promovidos por Kaplan e Norton, (2008) parece ser uma deficiência a colmatar em todos os casos analisados.

5.2 Conclusões da Investigação Quantitativa

Após análise dos dados secundários e dos dados relativos ao inquérito quantitativo podemos concluir que pelo menos 90% das organizações associadas da Apifarma utilizam um sistema de avaliação de desempenho e pelo menos 80% dessas organizações

utilizam um modelo próprio institucional, o que significa que apenas 20% ou menos utilizam o *Balanced Scorecard*.

O envolvimento da Gestão de Topo é considerado fundamental não só para a implementação mas também no controlo com a colaboração da Gestão Intermédia.

Todas as organizações confirmam possuir uma declaração de Missão e Visão, assim como 71% dos respondentes confirma ter desenvolvido um Mapa Estratégico o que significa que algumas organizações que possuem modelos de avaliação próprios também os desenvolveram.

A utilização do sistema de avaliação organizacional implementado tem como objetivos subjacentes principalmente o controlo da atividade operacional e da implementação da estratégica, complementados por outros objetivos entre os quais o apoio à comunicação. A utilização de um sistema de gestão integrado com sistemas de certificação da qualidade, Six Sigma, BPM ou outros, permite às organizações definir um modelo de funcionamento e melhoria contínua, numa perspetiva integrada com orientação aos processos facilitando a comunicação e controlo mais eficaz da estratégia a médio prazo.

A informação e formação das equipas sobre a estratégia e o sistema de avaliação segundo os respondentes são próximas dos 80% embora não se consiga depreender qual a qualidade dessa informação e formação e que efeito desejado produziu.

Embora considerado pela maioria que os indicadores de desempenho permitem traduzir a estratégia, o alinhamento dos mesmos e do sistema de recompensa é algo que carece de melhoria tendo em conta a sua importância para a utilização eficaz de um sistema de avaliação.

O horizonte temporal para os indicadores financeiros e não financeiros apresenta-se com resultados similares, distribuídos pelo curto, médio e longo prazo em que o Macro e Micro ambiente estão mal representados ou não estão representados em percentagem significativa das organizações.

Os sistemas de informação não respondem totalmente às necessidades considera a maioria dos respondentes. Com revisão trimestral ou semestral dos resultados, na maioria dos casos a participação dos responsáveis aos diferentes níveis hierárquicos parece ser uma realidade.

A avaliação do contributo do sistema para o sucesso da estratégia foi positiva para a maioria dos respondentes, embora alguns casos considerem que o contributo é fraco. Para o seu sucesso muito contribuirá o alinhamento dos indicadores e do sistema de recompensa.

Muitos dos resultados obtidos podem ser revisitados nos dados secundários, inquérito 2GC, mantendo-se no entanto as devidas salvaguardas, pois estes são abrangentes e não representativos da população em estudo, devendo funcionar apenas como mais um meio de informação geral.

5.3 Resumo integrado das Conclusões

O sistema *Balanced Scorecard* com uma taxa de implementação próxima dos 20% corresponde ao proposto na primeira e segunda gerações, direcionada como controlo operacional e estratégico mas não como uma verdadeira ferramenta de gestão estratégica. O BSC e os modelos próprios implementados não apresentam significativas diferenças. Complementado com outros sistemas constitui um sistema integrado de gestão que parece ser um modelo a adquirir adesão na população estudada a avaliar pelos 25% de utilizadores.

A descrição da Missão e Visão é uma constante mas o seu reflexo na estratégia nem sempre é identificado ou se traduz no modelo.

A participação da Gestão de Topo é um fator fundamental mas não só, esta participação ocorre a outros níveis hierárquicos especialmente a hierarquia intermédia, considerando a necessidade de respostas rápidas ao mercado face às mudanças constantes da envolvente, permitindo uma maior autonomia das equipas, na resolução dos problemas em linha com a estratégia.

O Mapa Estratégico deverá ser reanalisado em termos de conceção, pertinência e atualização, não só na definição dos objetivos mas também nas relações estabelecidas de causa efeito, sejam mono ou bidirecionais e na relação entre as perspetivas definidas. A envolvente externa e todas as partes interessadas devem ser integradas na análise.

A definição dos indicadores deverá estar em linha com os fatores críticos de sucesso para a implementação da estratégia, assim como com o sistema de recompensa, meio de motivação das equipas. Para além do mencionado fatores complementares de

informação e formação devem ser necessários para envolver e inspirar todos os colaboradores a aderirem à implementação da estratégia, principalmente quando esta implica rápidas mudanças.

O sistema de informação deverá ter a capacidade de fornecer informação pertinente e atempada de maneira eficiente, de modo a permitir aumentar a eficácia do sistema de avaliação.

Benefícios e sinergias entre SBU são aspetos a explorar, permitindo não só uma dinamização na vertical mas também na horizontal reduzindo os silos existentes.

5.4 Limites do Estudo

Na fase de planeamento deste projeto, foram considerados como eventuais fatores limitantes o tempo disponível, dificuldades de acesso e fraca adesão por parte da gestão de topo das organizações associadas da Apifarma constituintes do universo em estudo.

As dificuldades identificadas confirmaram-se, pelo que o estudo apresenta uma limitação derivada da dimensão da amostra, por dificuldades de acesso às fontes, que se procura enriquecer através de um processo metodológico misto com triangulação entre métodos qualitativos e métodos quantitativos. No método qualitativo com a utilização de uma amostra de conveniência constituída por 8 casos, com recurso à utilização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. No método quantitativo a amostra foi de 17 casos obtidos através das respostas a inquérito apresentado ao universo dos associados inscritos na Apifarma.

5.5 Proposta para Trabalho Futuro

A investigação mostra que *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão muito útil, com diferentes "tipos" de aplicação, cada um necessitando de sua própria abordagem de projeto específico.

As organizações estão a ligar o seu *Balanced Scorecard* a outras atividades tais como o planeamento, orçamento, qualidade e gestão de riscos cada vez mais o desafio é fazê-lo sem problemas e sem adicionar complexidade desnecessária.

No geral, a pesquisa mostra que *Balanced Scorecard* continua a ser uma importante e eficaz ferramenta de gestão, cujo valor depende do patrocínio pelos gestores de topo, de

uma comunicação plena, de formação, da escolha e alinhamento dos indicadores e do sistema de recompensa e revisão dos resultados regulares para alcançar os benefícios esperados.

No entanto o modelo *Balanced Scorecard* necessita de demonstrar a sua eficácia e eficiência em termos de resultados e valor acrescentado para as organizações, esta área de investigação ainda carece de ser aprofundada e conseqüentemente, trabalhos futuros poderiam desenvolver estudos empíricos que investigassem o impacto de BSC sobre o desempenho organizacional em termos de incremento do seu valor na vertente acionista e ou do cliente. Uma outra área de estudo interessante que carece de desenvolvimento é o de definir qual o sucesso e a forma em que se reveste para as organizações a integração do BSC com outros modelos de gestão na criação de sistemas integrados de gestão.

Referências Bibliográficas

- Ackermann, B. F., Eden, C., e Cropper, S. (2004). *Getting Started with Cognitive Mapping*, 1–14. Banxia Software.
- Agostino, D., e Arnaboldi, M. (2012). Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control. *European Management Journal*, 30(4), 327–339.
- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34(4), 441–461.
- Aires, L. (2011) *Paradigma Qualitativo e práticas de Investigação Educacional*. Universidade Aberta.
- Akkermans, H. a, e van Oorschot, K. E. (2005). Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 56(8), 931–941.
- Amit, R., e Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Amrollahi, A. (2013). A Systematic Literature Review on Strategic Information Systems Planning : Insights from the Past Decade, *Pacific Asia Journal of the Association Information Systems*. Vol. 5(2) (39-66).
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Harvard University.
- Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., e Wu, A. (1997). New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.9, 79–108.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., e Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.

- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(2), 235–252.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460.
- Banker, R. D., Chang, H., e Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 259–279.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Baxter, P., e Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*. 13 (4) 544-559.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., e Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., e Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288–1310.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., e Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1–24.
- Bourne, M., Kennerley, M., e Franco-Santos, M. (2005). Managing Through Measures: A Study of Impact on Performance. Center of Business Performance, *Cranfield School of management*, 16(4), 373–395.

- Braam, G. J. M., e Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335–349.
- Butler, A., Letza, S. R., e Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242–153.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., Newsted, P. R. (1996). *A Partial Least Squares Latente Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotin / Adoption Study*. Paper present at 17th International Conference on Information Systems, Cleveland, OH
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406.
- Cokins, G. (2010). The Promise and Perils of the Balanced Scorecard, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. March/April 19–28.
- Corbin, J., e Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd Ed.). Sage publications
- Cowton, C. J. (1998). The Use of Secondary Data in Business Ethics Research, *Journal of Business Ethics*, n°17, pp. (423-434). Kluwer Academic Publishers.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Daum, J. H. (2005.). French Tableau de Bord : Better than the Balanced Scorecard, *German controller handbook*, 7(12). 1–30.
- Davis, S., e Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153.
- de Waal, A. A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, 41(8), 688–697.

- Dias-Sardinha, I., e Reijnders, L. (2001). Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: an evolutionary framework. *Eco-Management and Auditing*, 8(2), 71–79.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, Publisher, Inc.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, 69 (1): 131-137.
- Eccles, R. G., e Pyburn, P. J. (1992). Creating a comprehensive system to measure performance. *Management Accounting*, 74(4), 41-44.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., e Wagner, M. (2002a). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., e Wagner, M. (2002b). The sustainability balanced scorecard–linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284.
- Garson, D. (2005). Path analysis. Retrieved 29 June.
- Gimzauskiene, E., e Valanciene, L. (2009). Performance Measurement System in the Context of Economics Changes. *Economics and Management*, 14, 31-41.
- Glaser, B., e Strauss, A. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 67 (November), 837–857.
- Hair, J., Black, W., Anderson, R., Tatham, R. e Babin, B. (2006) *Multivariate Data Analysis*. (6th Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hill, M. M. e Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.
- Hoque, Z., e James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors : Impact on Organizacional Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12.

- Hudson, M., Smart, A., e Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115.
- Hussein, R., e Kaur, J. (2012). A Conceptual Model of Customer Relationship Management Alignment, *IADIS International Conference Information Systems*, 321–326.
- Isabel, H., e Saraiva, B. (2013). *Balanced Scorecard em Portugal: Sua difusão, evolução e consequências*. Universidade da Beira Interior.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., e Meyer, M. W (1997). *Performance Compensation and the Balanced Scorecard*. The Wharton School. The University of Pennsylvania.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., e Meyer, M. W. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *The Accounting Organization and Society*, 78(3), 725–758.
- Kaplan, B. e Maxwell, J.A.(1994) "Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems," in *Evaluating Health Care Information Systems: Methods and Applications*, J.G. Anderson, C.E. Aydin and S.J. Jay (Eds.), *Sage, Thousand Oaks, CA*, 30-55.
- Kaplan, R. S. e P. Norton, D. P. (1992).The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Jan-Feb 1992 71-79.
- Kaplan, R. S. e P. Norton, D. P. (1993). Having Trouble with Your Strategy? Than Map It. Focusing your organization on Strategy with Balanced Scorecard (2nd Ed.). *One Point Collection-Harvard Business Review*. 49-60.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System. Focusing your organization on Strategy with Balanced Scorecard (2nd Ed.), *One Point Collection-Harvard Business Review*. January February 37-47.

- Kaplan, R. S. e Bower, M. (1999). Can Bad Things Happen to Good Scorecards? Article Reprint N° B9909D. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. September-October 1999.
- Kaplan, R. S. e Bower, M. (1999). Can Bad Things Happen to Good Scorecards? Part II of Implementation Pitfalls. Article Reprint N° B9911D. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. November–December 1999.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P (2000). Having Trouble with Your Strategy? Than Map It. Focusing your organization on Strategy with Balanced Scorecard (2nd Ed.). *One Point Collection-Harvard Business Review*. September-October 51-60.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001a). The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business Press*, March-April. 164-174.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2003). *Le tableau de bord prospectif*. Paris: Ed. d'Organisation.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. Division of Research. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., e Anderson, S. R. (2007). Time-driven Activity-based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. *Harvard Business Press*. pp. 283
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P.. (2008). *The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.

- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2010.). Managing Alliances with the Balanced Scorecard, *Harvard Business Review*. (January -February), 114–121.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review* - Working paper 10-74.
- Kennerley, M., e Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213–229.
- Kotler, J. P., e Schlesinger, L. A. (1995.). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57 59-67 (March-April).
- Krathu, W., Pichler, C., Zapletal, M., e Werthner, H. (2012). Semantic Inter-organizational Performance Analysis using the Balanced Scorecard Methodology. *MIPRO2012/mipro BIS* (1935–1940).
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
- Lipe, M. G., e Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 531–540.
- Loukis, E. e Charalabidis, Y. (2012). Business Value of Information Systems Interoperability? A Balanced Scorecard Approach. *(ECIS) Proceedings*. Paper215.
- Malina, A. M. e Selto, F. H. (2001) Communicating and Controlling Strategy an Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 13 n°2, 47-90.
- Malmi, T. (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12(2), 207–220.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., e Reilly, R. R. (2003b). Beyond the Balanced Scorecard:: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, 36(2),187–204.

- Maroco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais-fundamentos teóricos, software e aplicações*, ReportNumber.
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, (5ª Ed). ReportNumber,
- Marr, B., Schiuma, G., e Neely, A. (2002). Assessing strategic knowledge assets in e-business. *International Journal of Business Performance Management*, 4(2/3/4).
- Marr, B., e Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present and future. *Management Decision*, 41(8), 680–687.
- Marr, B. (2003). How to Knowledge Management, *Financial Management* (February), 26–27.
- Marr, B., e Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 18–27.
- Marr, B. (2010). *How to Design a Strategy Map, Management Case Study*, The Advanced Performance Institute.
- Martinsons, M., Davidson, R. e Tse, D. (1999) The Balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems Elsevier* 25, 71-88.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., e Salas, E., (2000) The influence of share mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*. 85 (2) 273-283.
- Mooraj, S., Oyon, D., e Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481–491.
- Myers, M. D. (2008). Qualitative Research in Information Systems, *Mis Quarterly* 1–10.
- Munn, Pamela. Drever; Eric. (1990) *Using Questionnaires in Small-Scale Research. A Teachers Guide*. Scottish Council for Research in Education
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228.

- Neely, A., Gregory, M., e Platts, K. (2000). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely, A. D. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S., e Gupta, O. (2003). Towards the Third Generation of Performance Measurement, *Controlling, Heft 3/4*, Marz/April 2003.
- Neely, A., Adams, C., e Kennerley, M (2007). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Knowledge Interchange, Cranfield University School of Management.
- Neely, A., (2008) *Does the balanced scorecard work: an empirical investigation*. Center of Business Performance, Cranfield School of management
- Neves, J. C. (2000). *Análise Financeira Avaliação do Desempenho Baseada no Valor*, Texto Editora.
- Niehaves, B., e Stirna, J. (2006). Participative enterprise modelling for balanced scorecard implementation. *ECIS Proceedings*, Paper80.
- Niven, R. P. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, (2nd Ed.). John Wiley & Sons,
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Norreklit, H., e Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard. *Issues in Management Accounting*, 3, 175–198..
- Norton, D. P. (1999). Use Strategy maps to Communicate Your Strategy. Article Reprint N° B9911A. Balance Scorecard Report-Harvard Business School Publishing November–December 1999.
- Norton, D. P. (2000). Beware: The Unbalanced Scorecard. Article Reprint N° B0003E. Balance Scorecard Report-Harvard Business School Publishing. March-April 2000.

- Norton, D. P. (2000). The Corporate Scorecard: Make the Whole Greater Than the Sum of its Parts. Article Reprint N° B0001A. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. January–February 2000.
- Norton, D. P. e Russell, R. H. (2004). Align the Organization to the Strategy. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. 6(5). September–October 2004.
- Norton, D. P. e Russell, R. H. (2004). Motivate to Make Strategy Everyone’s Job. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. 6(6). November – December 2004.
- Norton, D. P. e Russell, R. H. (2005). Govern to Make Strategy a Continual Process. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. 7(1). January–February 2005.
- Norton, D. P. e Russell, R. H. (2005). Mobilize Change Through Executive Leadership. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. 7(2). March–April 2005.
- Norton, D. P. e Russell, R. H. (2005). Translate the Stategy into Operations Terms. Balance Scorecard Report-*Harvard Business School Publishing*. 7 (3). May–June 2005.
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., e Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2). 279–290.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Pandey, I. M. (2005) Balanced Scorecard Myth and Reality, *Vikalpa The Journal for Decisison Makers*, 30 (1), 51-66.
- Perlman, Y. (2013). Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 70–79.

- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rigby, D. K. (2001). Putting tools to the test: senior executives rate 25 top management tools. *Strategy & Leadership*, 29(3), 4-12.
- Rodrigues, Jorge (2010) *Avaliação do Desempenho das Organizações*. Escolar Editora.
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39-46.
- Rosário, C. C. R. (2005). *Análise da Eficácia do Balanced Scorecard e o Efeito de (Des) semelhança Estrutural no Modelo Mental da Decisão Estratégica: Uma Abordagem Baseada em Simulação*. Tese de Doutoramento em Gestão. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Rowlands, B. (2005). Grounded in practice: Using interpretive research to build theory. *The Electronic Journal of Business Research* 3 (1) 81-92.
- Saldana, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage publications.
- Santos, Rui (2006), *Balanced Scorecard em Portugal*. Gestão Plus.
- Saunders, M. Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research methods for business student*. (5th Ed). Prentice Hall.
- Schaffernicht, M., e Groesser, S. N. (2011). A comprehensive method for comparing mental models of dynamic systems. *European Journal of Operational Research*, 210(1), 57–67.
- Senge, P. (2004) *The Fifth Discipline*. Currency Doubleday.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143.
- Simons, R. (1991). Organizations and Marketing. *The Journal of Economic Perspectives*. 5(2), 25-44.

- Simons, R. (1994). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (1994a). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
- Simons, R. (1995) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*. (March-April), 80-88.
- Slater, S. F., e Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Speckbacher, G., Bischof, J., e Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research*, 14(4), 361-388.
- Stewart, W. D. e Kamins, M. A. (1993). *Secondary Research Information Source and Methods*. (2nd Ed.). Sage publications.
- Strauss, A. L. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Taticchi, P., Tonelli, F., e Cagnazzo, L. (2009). A decomposition and hierarchical approach for business performance measurement and management. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 47–57.
- Taticchi, P., Tonelli, F., e Cagnazzo, L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4–18.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning* 43, 172-194.
- Tenenhaus, M. (2007). *Structural Equation Modelling for small samples*. HEC, 1–52.

- Thakkar, J., Deshmukh, S. G., Gupta, a. D., e Shankar, R. (2007). Development of a balanced scorecard: An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 25–59.
- The Mendeley Support Team. (2011). *Getting Started with Mendeley Desktop*. London Mendeley Ltd. Acedido em <http://www.mendeley.com>.
- Theriou, N. G., Maditinos, D. I. e Theriou, G. N. (2007). Is the BSC Really a New Performance Measurement System, *5^a ICAFT*. 12–14.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754–760.
- Van Veen-Dirks, P. e Wijn, M. (2002). Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balance Scorecard. *Long Range Planing* , 35, 407– 427
- Wong, K. K. (2013). Partial Least Squares Strutral Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 23 *Technical Note 1*, 1-32.
- Wu, A. (2005). The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 267–284.
- Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. (5th Ed.). Sage publications.
- Zin, N. M., Sulaiman, S., Ramli, A., e Nawawi, A. (2013). Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation: Case Evidence of a Government-linked Company. *Procedia Economics and Finance*, 7(Icebr), 197–204.
- Zingales, F., e Hockerts, K. (2003). *Balanced scorecard and sustainability: examples from literature and practice*. Insead.

Endereços Eletrónicos consultados

www.apifarma.pt	(<i>sítio da Apifarma</i>)
www.bain.com	(<i>sítio da Bain & Company</i>)
www.balancedscorecard.org	(<i>sítio do Balanced Scorecard Institute</i>)
www.banxia.com	(<i>sítio Banxia Software</i>)
www.biomerieux.com	(<i>sítio da bioMerieux</i>)
www.bscol.com	(<i>sítio do Balanced Scorecard Collaborative</i>)
www.emeraldinsight.com	(<i>sítio Esmeralda</i>)
www.generis.com	(<i>sítio da generis</i>)
www.iapmei.pt	(<i>sítio do Instituto Apoio às pequenas e Médias Empresas</i>)
www.ibm.com/software/analytics/spss	(<i>sítio SPSS</i>)
www.ine.pt	(<i>sítio do Instituto Nacional de Estatística</i>)
www.jaba.recordati.com	(<i>sítio da Jaba-Recordati</i>)
www.mendeley.com	(<i>sítio do Mendeley</i>)
www.pordata.pt	(<i>sítio da Pordata</i>)
www.qual.auckland.ac.nz	(<i>sítio da Association for Information Systems</i>)
www.qsrinternational.com	(<i>sítio NVIVO</i>)
www.sage.com	(<i>sítio do Sage</i>)
www.smartpls.com	(<i>sítio do SmartPLS</i>)
www.smith&nephew	(<i>sítio da Smith & Newphe</i>)
www.sofarimex.com	(<i>sítio da Sofarimex</i>)
www.decisionanalyst.com	(<i>sítio STATS 2.0</i>)
http://2gc.eu/resource_centre/balanced-scorecard	(<i>sítio da 2GC Active Management</i>)
www.ap-institute.com	(<i>sítio do Advanced Performance Institute</i>)

Anexos

Anexo 1 Guião Entrevista Semiestruturada

Caracterização do Entrevistado

Data de entrevista:

Local:

Duração:

Entrevistado:

Idade: Género:

Função:

Tempo na função:

Habilitações Literárias:

Organização (rápida descrição):

URL: <http://>

Introdução

Projeto de Dissertação: Fatores Críticos de Sucesso do *Balanced Scorecard*

Objetivo do estudo de caso

O objetivo global deste estudo é o de compreender o processo de implementação e desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão e de controlo de desempenho, bem como o seu impacto na organização em termos de suporte à estratégia e persecução dos objetivos em contexto, obtendo evidências da aplicabilidade efetiva do *Balanced Scorecard* na organização como resposta às rápidas alterações de contexto

O estudo do caso contribuirá para um levantamento de experiências permitindo assim formular melhor o problema em estudo na minha dissertação, desenvolvendo novas hipóteses, clarificar conceitos, eliminando ideias impraticáveis e estabelecendo prioridades de pesquisa futura

Os dados recolhidos bem como documentos que sejam disponibilizados serão tratados com toda a confidencialidade, sendo apenas do meu conhecimento e do meu orientador, não sendo a organização identificada em comunicações que resultem desta investigação.

A duração prevista é de 30' e dependerá da disponibilidade do interlocutor

Balanced Scorecard - Fatores Críticos de Sucesso

Aspetos Chave

Q.1 Na sua opinião o que é um Balanced Scorecard?

Q.2 Quais os objetivos do Balanced Scorecard'?

Q.3 A organização através do Balanced Scorecard integra a definição da Missão, a perspectiva de Visão e de que maneira o faz?

Contribui de alguma maneira para a construção do Balanced Scorecard ?

Q.4 Existe algum Mapa Estratégico que traduza a estratégia concebida pela organização?

Q.5 Os indicadores traduzem de alguma maneira a estratégia que foi concebida?

Q.5 a Existe algum tipo de relação ou associação entre os indicadores definidos?

Q.5 b Quais os principais indicadores em termos genéricos?

Q.5 c Na definição desses indicadores foram tidos em conta os fatores críticos de sucesso do negócio?

Q.5 d Esses indicadores refletem de alguma maneira elementos condicionantes do macro e micro ambiente?

Os indicadores variam também consoante a alteração do contexto em que estão inseridos?

Q.6 Esses indicadores ajudam a identificar desvios?

Q.7 Qual a periodicidade da avaliação?

Q.8 Quando são encontrados desvios quais são as etapas seguintes?

Q.8 a Quem define os planos de correção?

Q.9 O sistema de informação implementado responde às necessidades atuais, ou necessita de melhorias no suporte à implementação?

Q.10 Foi ministrada alguma formação específica para a implementação do Balanced Scorecard às equipas e aos diferentes níveis?

Q.11 A estratégia é declinada pelos diferentes serviços da organização?

Q.11 a Existe um alinhamento entre os objetivos dos diferentes serviços e os objetivos estratégicos da organização? Um exemplo?

Q.11 b Os objetivos individuais estão também alinhados com a estratégia pretendida?

Q.11 c Este alinhamento influencia o sistema de recompensa individual?

De que forma é que se traduz?

Q.12 Há alguma forma através do Balanced Scorecard de identificar as ações condicionantes da concorrência?

De que forma se reflete no Balanced Scorecard?

Q.13 Tem alguma forma de identificar por antecipação situações futuras críticas que permitam tomar ações proativas de correção da estratégia? E a que níveis? Existem outros níveis?

A antecipação deriva da interpretação e análise do Balanced Scorecard?

Q.14 Há uma correção no próprio modelo do Balanced Scorecard?

Q.15 Como é que avalia o sucesso da estratégia implementada?

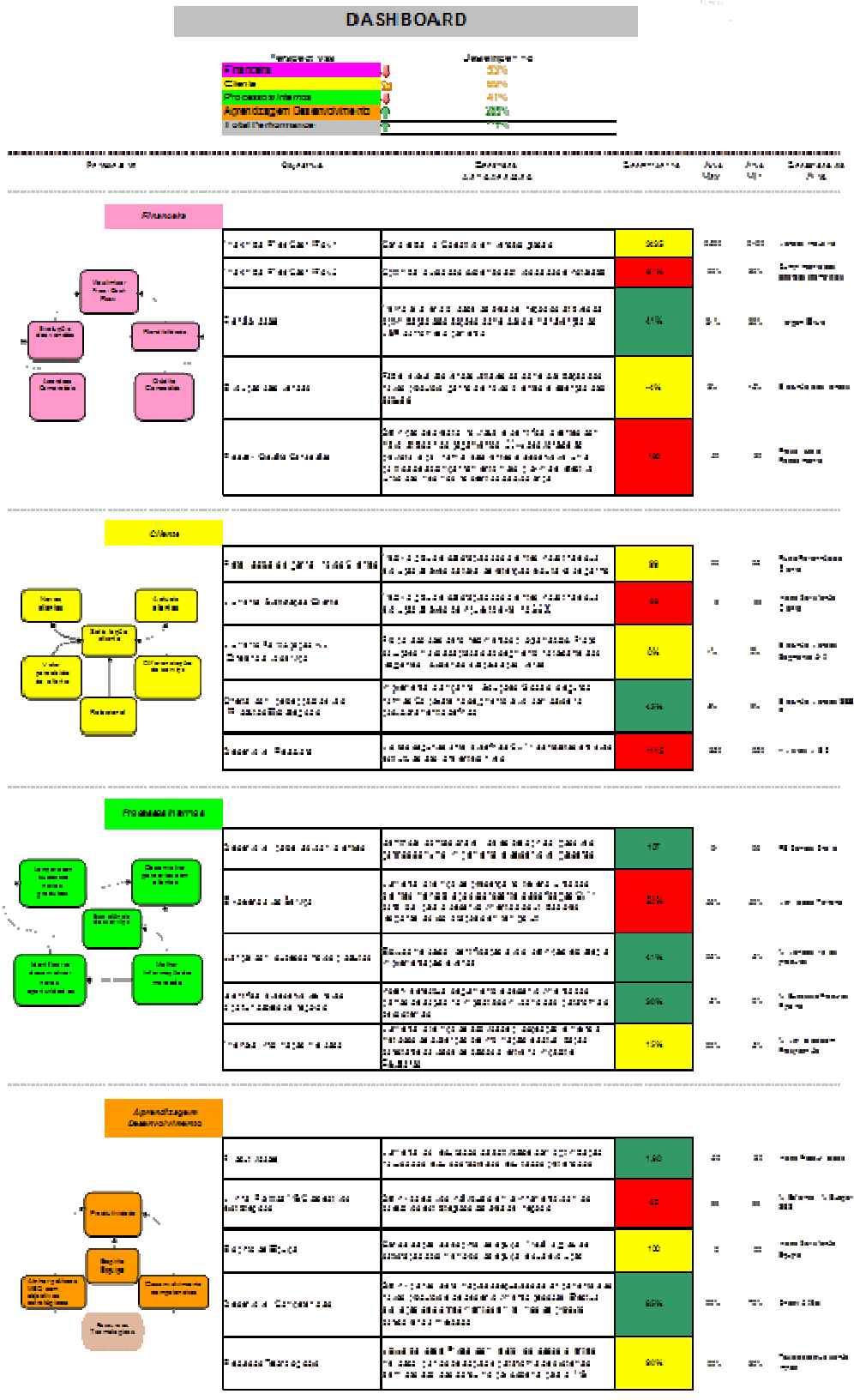
Q.15 a O Balanced Scorecard tem contribuído para isso?

Q.15 b Existem algumas recomendações de melhoria para o Balanced Scorecard?

Q.17 Que propostas de melhoria sugere para quem queira implementar o Balanced Scorecard?

Agradecimento pela Entrevista

Anexo 2 DashBoard BSC



Anexo 3 Inquérito Quantitativo

BALANCED SCORECARD Inquérito

A sua Organização tem implementado algum Sistema de Avaliação Organizacional ?*__

- Sim
- Não
- Não sei

1 Modelo e Objetivos

Questionário de apoio à caracterização dos sistemas de avaliação organizacionais implementados na Indústria Farmacêutica

1.1 Qual o modelo do Sistema de Avaliação Organizacional implementado:*__ (escolha uma opção na seguinte lista)

- Balanced Scorecard
- Prisma de Desempenho
- Pirâmide de Desempenho
- Tableau de Bord
- Modelo Próprio (institucional)
- Outro´

1.2 Quais os objectivos subjacentes à sua implementação ?*__ (escolha diferentes opções, se for o caso)

- Controlo na implementação da estratégia
- Ferramenta de apoio à comunicação da estratégia
- Controlo da actividade operacional
- Sistema Integrado de gestão
- Outro

1.3 O envolvimento da Gestão de Topo na implementação do sistema de avaliação organizacional foi : *__

- Fundamental
- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não sei

1.4 O controlo da implementação do sistema de avaliação organizacional é realizado ao nível da : *...

- Gestão de Topo
- Gestão Intermédia
- Departamento Financeiro
- Departamento Específico
- Outro

2 Declinação e Alinhamento da Estratégia

Questionário de apoio à caracterização dos sistemas de avaliação organizacionais implementados na Indústria Farmacêutica

2.1 A sua Organização tem uma declaração de Missão e de Visão ?*...(Em caso afirmativo, estas são transpostas para a estratégia)

- Sim
- Não
- Não sei

2.2 A sua Organização desenvolveu algum Mapa Estratégico ?(Modelo em que os objectivos estratégicos se relacionam baseado em princípios lógicos ou correlações estatísticas)

- Sim
- Não
- Não sei

2.3 São os objectivos alinhados com a estratégia e declinados aos diferentes níveis hierárquicos ?*...

- Totalmente alinhados
- Parcialmente alinhados
- Não alinhados
- Não sei

2.4 Foi divulgada informação / formação às equipas sobre a estratégia e sobre o sistema de avaliação organizacional ?*

- Sim
- Não
- Não sei

2.5 Está alinhado o sistema de recompensa com os objectivos estratégicos ?(Traduza por favor numa escala de 1 - 7 a sua opinião)

- Totalmente alinhado
- Parcialmente alinhado
- Não alinhado
- Não sei

3 Sistema de Informação - Indicadores

Questionário de apoio à caracterização dos sistemas de avaliação organizacionais implementados na Indústria Farmacêutica

3.1 As tecnologias de Informação respondem às necessidades do sistema de avaliação organizacional ?*_(A avaliação deve considerar a eficiência em tempo, recursos e pertinência da informação disponível)

1 2 3 4 5 6 7

Não respondem Respondem Totalmente

3.2 Os indicadores de desempenho organizacional utilizados caracterizam-se por serem :

Curto prazo Medio Prazo Longo prazo Não sei

Financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não Financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Representam os indicadores de desempenho organizacional elementos condicionantes do Macro e Micro ambiente ?*_(Contexto economico, financeiros, politico-legal, tecnologico, concorrencial)

1 2 3 4 5 6 7

Não representam Representam totalmente

3.4 Permitem os indicadores de desempenho organizacional traduzir a estratégia ?*_(Traduza por favor numa escala de 1 - 7 a sua opinião)

1 2 3 4 5 6 7

Não traduzem Traduzem totalmente

4 Revisão da Estrategia / Resultados

Questionário de apoio à caracterização dos sistemas de avaliação organizacionais implementados na Indústria Farmacêutica

4.1 Desvios significativos encontrados pelo modelo de avaliação poderão levar à correcção da estratégia ?*_(Traduza por favor numa escala de 1 - 7 a sua opinião)

1 2 3 4 5 6 7

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

4.2 Qual a periodicidade de revisão dos resultados

4.3 A revisão dos planos de ação e correção da estratégia integram a participação de responsáveis de diferentes níveis hierárquicos?*_

- Sim
- Não
- Não sei

4.4 Como considera o contributo do sistema de avaliação organizacional para o sucesso estratégico? (Traduza por favor numa escala de 1 - 7 a sua opinião)

1 2 3 4 5 6 7

Sem contributo Forte Contributo

5 Caracterização da Organização

Questionário de apoio à caracterização dos sistemas de avaliação organizacionais implementados na Industria Farmacêutica

5.1 Objecto da Atividade

5.2 Principal Capacidade da Organização

5.3 Capital Social

Agradecemos a sua colaboração e contributo, fundamentais para a concretização deste trabalho

(para registar as suas resposta por favor utilize "enviar")

Enviar formulário