

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Paulino Manuel Leite da Silva**

**CONCEÇÃO E PROPOSTA DE  
IMPLEMENTAÇÃO DE UM BALANCED  
SCORECARD NUMA UNIÃO DE COOPERATIVAS**

Trabalho de natureza profissional apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Empresariais – Gestão e Administração, a que se refere a alínea b) do artigo 5º do Decreto-Lei n.º 206/2009 de 31 de agosto e a alínea b) do n.º 1 do artigo 6.º do Despacho n.º 14093/2011 de 18 de outubro

**PORTO, MAIO DE 2015**

## Resumo

Este trabalho procura resolver um problema detetado numa União de Cooperativas. Apesar da existência de um sistema de gestão da qualidade já há vários anos, a organização tem necessidade de rever os conceitos fundamentais e basilares da sua existência organizacional. Neste trabalho efetua-se, não só uma reflexão estratégica, permitindo partir para o desenvolvimento de um instrumento de medição e gestão do desempenho organizacional, que é o Balanced Scorecard, mas também faz-se uma reflexão sobre a missão, a visão e os valores da organização. A partir de um trabalho de campo traduzido na auscultação dos próprios colaboradores da organização em forma de entrevistas semi-estruturadas e na qual foi utilizado um guião que se baseou num modelo académico muito citado na literatura (Ferreira e Otley, 2009), mas com pouca ou mesmo nenhuma utilização em trabalhos profissionais, foi possível iniciar um processo, desenvolvido em várias fases para conceber e implementar um Balanced Scorecard. Estas fases foram seguidas, tendo em conta os contributos de alguns autores especialistas nesta matéria. Na sua parte aplicada (estudo empírico), este trabalho procura fazer uma conexão com todos os tópicos desenvolvidos nos capítulos iniciais, dedicados à revisão da literatura. Por exemplo, a apresentação dos modelos de controlo de gestão no capítulo 2 estão diretamente ligados com a realização das entrevistas, uma vez que estas foram realizadas com base num guião que partiu dos modelos mencionados. Outro exemplo é a abordagem de critérios e testes para a escolha de indicadores do desempenho. Estes critérios e testes foram tidos em consideração aquando da seleção dos indicadores no trabalho empírico.

Assim, depois de iniciar com uma breve introdução, no capítulo 1, onde se apresenta o contexto para o aparecimento de ferramentas de medição e gestão do desempenho organizacional mais adaptadas à realidade empresarial existente, este trabalho apresenta a revisão da literatura, no capítulo 2, quer em termos de modelos de controlo de gestão em particular (pouco comuns em trabalhos profissionais, mas muito utilizados em trabalhos académicos), quer em termos de medição e gestão do desempenho em geral. Na primeira parte deste capítulo são apresentados os três modelos de controlo de gestão que estão na base do trabalho de diagnóstico (com ênfase nas entrevistas), realizado no capítulo do estudo empírico. Na segunda parte do segundo capítulo são abordados dois dos principais instrumentos de medição e gestão do desempenho organizacional: o SMART Pyramid e o Performance Prism. Apesar do trabalho estar

relacionado com o Balanced Scorecard, tratado de forma detalhada no capítulo 3, estes dois instrumentos possuem características similares e foram também importantes como base do trabalho empírico. O capítulo 3 é dedicado exclusivamente ao modelo do Balanced Scorecard. Este é analisado desde a sua evolução histórica até ao desenvolvimento para entidades sem fins lucrativos, passando por um detalhe das suas características mais específicas, assim como o seu papel em Portugal. No quarto capítulo é abordada a organização objeto do presente trabalho. A sua evolução histórica e os detalhes organizacionais atuais são apresentados. No capítulo 5 é apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho, nomeadamente a utilizada para a realização das entrevistas e para a conceção e proposta de implementação do Balanced Scorecard. O capítulo 6 é dedicado ao estudo empírico. Inicia-se com a análise das entrevistas através de uma secção dedicada ao diagnóstico e termina através das fases definidas na metodologia com a conceção e proposta de implementação do Balanced Scorecard. Finalmente, o último capítulo apresenta as principais conclusões do presente trabalho, nomeadamente as lições aprendidas e as possibilidades de melhoria em futuros trabalhos similares.

## **Agradecimentos**

A todos quantos me apoiaram nesta iniciativa, que apesar de não ser uma das apresentadas no modelo de Balanced Scorecard proposto, não deixa de ser muito válida.

## Índice

Resumo .....	2
Agradecimentos .....	4
Índice.....	5
Índice de Figuras.....	7
1. Introdução .....	8
2. Medição e gestão do desempenho.....	12
Sistemas de controlo de gestão .....	12
Modelo ‘Levers of Control’ de Simons (1995).....	12
Modelo de Otley (1999).....	13
Modelo de Ferreira e Otley (2009) .....	14
Instrumentos de Medição e Gestão do Desempenho Organizacional.....	18
SMART Pyramid .....	18
Performance Prism.....	19
3. Balanced Scorecard.....	22
Evolução histórica.....	22
Conceito e características.....	25
As quatro perspetivas .....	27
Perspetiva de aprendizagem e crescimento.....	28
Perspetiva dos processos internos de negócio .....	30
Perspetiva do cliente .....	33
Perspetiva financeira.....	36
Mapas estratégicos .....	39
Relações de causa-efeito: <i>Lagging e Leading Indicators</i> .....	40
Seleção de indicadores .....	42
Monitorização da estratégia .....	43
BSC em organizações sem fins lucrativos .....	44

Implementação do BSC .....	46
Implementação do BSC em Portugal .....	48
4. A Organização .....	51
Evolução histórica da Agros .....	51
Situação atual .....	54
Missão, visão e valores .....	54
Missão .....	54
Visão .....	54
Valores .....	55
Objetivos estratégicos .....	55
Estrutura hierárquica da Agros e suas participações sociais.....	58
5. Metodologia .....	61
Recolha da evidência .....	61
Análise da evidência .....	65
6. Estudo empírico .....	66
Diagnóstico .....	66
Conceção e proposta de implementação do BSC .....	71
7. Conclusões .....	85
8. Referências Bibliográficas .....	87

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Simons (1995).....	13
Figura 2 - Modelo de Otley (1999).....	14
Figura 3 - Modelo de Ferreira e Otley (2009).....	17
Figura 4 - Modelo SMART Pyramid.....	19
Figura 5 - Modelo Performance Prism.....	21
Figura 6 - Modelo Inicial do Balanced Scorecard.....	26
Figura 7 - Modelo Desenvolvido do Balanced Scorecard.....	28
Figura 8 - Exemplo de um Mapa Estratégico.....	40
Figura 9 - Modelo de Balanced Scorecard para Entidades Sem Fins Lucrativos e do Setor Público.....	45
Figura 10 - Organograma Funcional da Agros UCRL.....	59
Figura 11 - Organograma do Grupo AGROS 2014.....	60
Figura 12 - Número de Colaboradores Entrevistados no Total de Colaboradores.....	63
Figura 13 - Número de Quadros Superiores Entrevistados no Total de Quadros Superiores (Agros UCRL).....	64
Figura 14 - Quadros Superiores Entrevistados no Total de Quadros Superiores por Áreas (Agros UCRL).....	64
Figura 15 - Etapas na Construção do Modelo Balanced Scorecard.....	72
Figura 16 - Perspetivas Propostas para o Balanced Scorecard da Agros.....	77
Figura 17 - Proposta de Mapa Estratégico para a Agros.....	78
Figura 18 - Proposta de Indicadores para os Objetivos da Agros.....	81
Figura 19 - Proposta de Iniciativas para os Objetivos da Agros.....	83

## 1. Introdução

A necessidade de tomar decisões com base em informação credível num contexto económico e social dinâmico e competitivo, leva a que os gestores procurem ferramentas que lhes permita decidir melhor. Os instrumentos de medição e gestão do desempenho têm vindo a assumir uma importância crescente nas organizações atuais. Desde meados da década de 1980 que a contabilidade de gestão tem vindo a assumir um papel fundamental fornecendo ferramentas e instrumentos que permitem aos gestores tomarem melhores decisões (Silva, 2014a).

Na área dos custos, por exemplo, surge o ABC (Activity-Based Costing) nos finais da década de 1980. Este conceito deve-se aos Professores Robert Kaplan e Robin Cooper da conceituada escola de negócios Harvard Business School que, em conjunto com agrupamentos de empresas que com eles trabalharam apresentam este modelo de custeio de produtos e serviços, que vai muito para além dos métodos tradicionais. Para além de ser muito mais rigoroso na alocação dos custos indiretos (principal problema no custeio dos produtos e serviços), permite entender a organização de forma diferente, muito mais próxima do conceito de cadeia de valor, preconizado por Michael Porter na sua obra ‘Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance’ (Porter, 1985).

Apesar disso o ABC não foi um conceito isento de inconvenientes. O principal era, e continua a ser nos dias de hoje, já que muitas empresas continuam a utilizá-lo como ferramenta de custeio, a exigência excessiva, quer de recursos financeiros, quer de recursos humanos para a sua implementação. Os recursos financeiros normalmente associados ao ABC são os sistemas de informação avançados, traduzidos, por exemplo, em hardware e software tecnologicamente avançado. A exigência excessiva de recursos humanos traduz-se normalmente no tempo necessário para formação, a consultoria externa e mesmo o tempo necessário para a recolha e tratamento da informação.

A implementação do ABC foi generalizada, quer no setor privado, quer no setor público. Em Portugal, por exemplo, existem relatos na literatura sobre a implementação do ABC no setor das telecomunicações (Major & Hopper, 2005), no setor bancário (Carvalho & Major, 2009; Vieira, 2008), e mesmo em hospitais do setor público (Borges et al., 2010). Num estudo realizado em 2008 entre as 500 maiores empresas

em Portugal, Tomás et al. (2008) concluíram que, tal como o que acontece no Reino Unido e na Nova Zelândia, o nível de implementação é relativamente reduzido, sendo que apenas 22% das empresas estudadas adotaram o ABC. Este grau de difusão e implementação revela a existência de um desfasamento entre as técnicas prescritas nos manuais de contabilidade de gestão e a própria realidade (Tomás et al., 2008).

Este conceito foi evoluindo ao longo dos anos, transformando-se em algo mais abrangente nas organizações. O ABC – custeio passa a incluir também o ABC/M – gestão (ABC/M – Activity-Based Costing / Management). As organizações percebem a importância de um sistema de custeio avançado que lida com a organização de forma diferente, na maior das vezes transversalmente, o que traz vantagens, quer para a perceção da complexidade da própria organização, quer mesmo para a tomada de decisões mais eficazes através de uma melhor função de gestão.

O ABC/M não são as únicas “novidades” na área da contabilidade de gestão. Conceitos como o *target costing*, *kaizen costing*, *life-cycle costing* e *total quality management* são apenas alguns exemplos de ferramentas de contabilidade de gestão que têm como principal objetivo tornar as empresas mais eficientes e dotá-las de capacidade para uma melhor tomada de decisões de gestão.

Dos vários modelos de controlo de gestão existentes, identificaram-se para este trabalho o modelo de ‘Levers of Control’ de Simons (1995), o modelo de Otley (1999) e o modelo de Ferreira e Otley (2009). Os dois primeiros serviram de base à conceção do último. O modelo de Ferreira e Otley (2009) apresenta-se como relevante, na medida em que permitiu facilitar o diagnóstico da organização, através de entrevistas a colaboradores, de forma muito mais clara e explícita.

O Balanced Scorecard, assim como o Performance Prism, ou mesmo o Smart Pyramid apresentam-se como boas alternativas às empresas que procuram medir o seu desempenho organizacional de forma mais abrangente e não apenas através de indicadores financeiros. Aliás, numa das mais prestigiadas revistas científicas de contabilidade de gestão - Management Accounting Research, Mike Bourne, Steven A. Melnyk, Umit Bititci, Ken Platts e Bjorn Andersen relevam o papel dos KPI (*Key Performance Indicators*) que têm vindo a substituir os indicadores tradicionais de contabilidade e gestão. A utilização de indicadores financeiros juntamente com

indicadores não financeiros, assim como o facto de serem multidimensionais tem sido cada vez mais comum nos sistemas de medição e gestão do desempenho organizacional (Bourne, Melnyk, Bititci, Platts, & Andersen, 2014). As ferramentas de medição e gestão do desempenho organizacional (por exemplo, o BSC, o Performance Prism e o SMART Pyramid), a partir dos objetivos estratégicos da organização, procuram demonstrar um desempenho equilibrado da organização através de indicadores complementares em várias perspetivas diferentes. Isto significa que o desempenho financeiro continua a ser fundamental para as organizações com fins lucrativos, mas também que é importante monitorizar os indicadores não financeiros, uma vez que são estes os que podem conduzir ao bom desempenho financeiro. O BSC apresenta quatro perspetivas, a perspetiva financeira, a perspetiva do cliente, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. O Performance Prism aborda as capacidades, os processos, as estratégias, e os *stakeholders*, os quais são apresentados em duas vertentes, na sua satisfação e na sua contribuição para a organização. O SMART Pyramid baseia-se nas necessidades dos clientes e procura equilibrar a eficácia interna com a eficácia externa. Através de níveis hierárquicos diferentes, o modelo procura comunicar os objetivos de uma forma *top-down*, obtendo o feedback aos mesmos através dos indicadores ou medidas de forma *bottom-up*. Apesar de qualquer dos modelos referidos anteriormente ser válido para a medição e gestão do desempenho organizacional, foi escolhido para este trabalho o BSC. Primeiro porque dos três, é o modelo mais validado, quer em termos teóricos, quer em termos práticos. Segundo, porque é o modelo mais implementado internacionalmente em empresas. Terceiro, porque existe muita mais bibliografia e materiais de sobre a sua utilização. E por fim, mas não menos importante, porque foi a escolha da administração da Agros.

Este trabalho está dividido em sete capítulos. Depois da breve introdução efetuada neste capítulo inicial, o capítulo 2 é dedicado à medição e gestão do desempenho, onde se apresentam, primeiro, os três modelos de controlo de gestão que estão na base do trabalho de diagnóstico, e segundo, dois dos principais instrumentos de medição e gestão do desempenho organizacional: o SMART Pyramid e o Performance Prism. O capítulo 3 é dedicado exclusivamente ao modelo do Balanced Scorecard, no qual o modelo é detalhado de forma exaustiva. No quarto capítulo é abordada a organização objeto do presente trabalho, a Agros. No capítulo 5 é apresentada a metodologia usada,

quer para a realização das entrevistas, quer para a conceção e proposta de implementação do Balanced Scorecard. O capítulo 6 é dedicado ao estudo empírico, no qual se inclui o diagnóstico inicialmente e a conceção e proposta de implementação do Balanced Scorecard depois. Finalmente, o último capítulo apresenta as principais conclusões.

Numa nota breve, é reconhecido que o presente trabalho, sendo de natureza profissional, possui características, especialmente na parte da revisão da literatura dos temas abordados, que o aproximam de um trabalho normalmente considerado académico e científico. Tal foi assim pensado e delineado, já que as tentativas de aproximar um mundo académico ao mundo profissional, e nas quais o autor se identifica totalmente, têm vindo a ser cada vez em maior número, como demonstra a máxima utilizada no II Encontro de Controladoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie no Brasil em 2011, na qual o autor teve a oportunidade de participar: *A Conexão entre a Academia e Empresas - Discutindo a Utilidade da Pesquisa Académica para a Prática Empresarial.*

## **2. Medição e gestão do desempenho**

### **Sistemas de controlo de gestão**

Na literatura de controlo de gestão, existem vários sistemas de controlo de gestão reconhecidamente válidos. De seguida serão apresentados apenas os três que se relacionam com este trabalho. O modelo ‘Levers of Control’ de Simons (1995) e o modelo de Otley (1999), apresentados inicialmente, são a base para a construção do modelo de Ferreira e Otley (2009), que será apresentado a seguir. A descrição detalhada do modelo de Ferreira e Otley (2009) serviu de base para a elaboração de um guião para as entrevistas aos trabalhadores da Agros na fase do diagnóstico.

### **Modelo ‘Levers of Control’ de Simons (1995)**

No seu livro “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal” (1995), Robert Simons apresenta uma ferramenta que possibilita aos gestores de grandes empresas gerir as tensões entre a criação de valor e o seu controlo. Este modelo é composto por quatro alavancas de controlo que procuram responder a questões específicas:

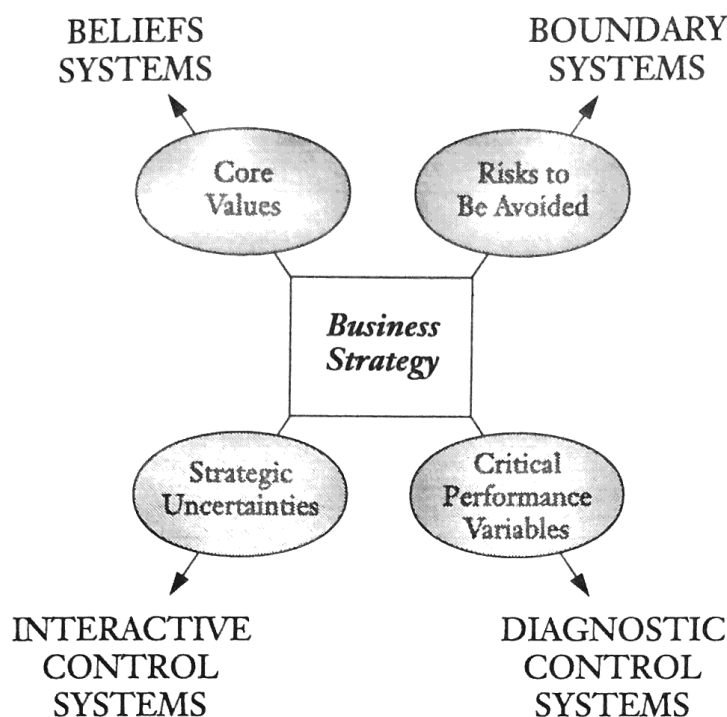
A primeira questão tem a ver com os valores fundamentais. O controlo dos valores fundamentais é efetuado através da alavanca dos sistemas de crenças, tais como a declaração de missão e visão.

A segunda questão está relacionada com os riscos a serem evitados. Para controlo desta questão é utilizada a alavanca dos sistemas de fronteira, tais como códigos de conduta, métodos de planeamento estratégicos predefinidos, regulamentos de aquisição de ativos, linhas orientadoras operacionais.

A terceira questão designa-se por incertezas estratégicas. Esta questão é controlada pela alavanca dos sistemas de controlo interativos, tais como incorporar dados de processos na interação da gestão, reuniões presenciais com os trabalhadores, planos de ação dos subordinados.

Finalmente, a quarta questão incorpora as variáveis críticas de desempenho. É controlada pela alavanca dos sistemas de controlo de diagnóstico, como por exemplo, a medição dos resultados, normas de valorização, sistemas de incentivos.

**Figura 1 - Modelo de Simons (1995)**



Fonte: Adaptado de Simons (1995).

### **Modelo de Otley (1999)**

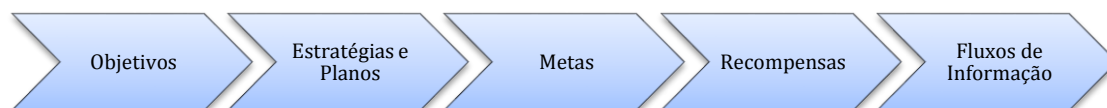
Em 1999, David Otley apresentou um modelo para analisar os sistemas de controlo de gestão. Este modelo apresenta-se como o resultado de estudos efetuados, assim como na teoria da contingência da contabilidade de gestão. Esta teoria defende que nenhum sistema de controlo de gestão pode ser aplicado eficazmente, se da mesma forma a todas as organizações e circunstâncias (D. T. Otley, 1980).

O modelo de Otley (1999) congrega cinco áreas-chave: objetivos, estratégias e planos, metas, recompensas e fluxos de informação. Estas cinco áreas estão evidenciadas nas seguintes cinco questões:

1. Quais os objetivos chave que são fundamentais para o sucesso futuro da organização e como é que são avaliados?
2. Quais as estratégias e planos que a organização adotou e quais os processos e atividades definidas para que as primeiras sejam implementadas com sucesso?  
Como é que se avalia e mede o desempenho destas atividades?

3. Qual o nível de desempenho que a organização necessita de alcançar em cada área definida nas duas questões anteriores, e como é que são definidas as metas apropriadas para essas áreas?
4. Quais as recompensas que os gestores (e outros trabalhadores) ganharão por alcançarem as metas definidas na questão anterior (ou inversamente, quais as penalidades que sofrerão por não as alcançarem)?
5. Quais são os fluxos de informação necessários para permitir que a organização aprenda com a sua própria experiência, e para adaptar o seu comportamento atual à luz dessa experiência?

**Figura 2 - Modelo de Otley (1999)**



Fonte: Adaptado Otley (1999)

Apesar de este ter sido um modelo muito citado e utilizado na literatura (Silva & Ferreira, 2010; Stringer, 2007), acabou por ser melhorado uma década mais tarde através do contributo de Aldónio Ferreira e David Otley. No seu artigo de referência (por vários anos o artigo com mais downloads da conceituada revista científica ‘*Management Accounting Research*’ através da ScienceDirect), Ferreira e Otley (2009) apresentam um modelo constituído por doze questões, que se baseia, não apenas no modelo de Otley (1999), mas também no modelo ‘Levers of Control’ de Simons (1995), atrás referenciado. O modelo de Ferreira e Otley (2009) será apresentado detalhadamente na secção seguinte.

### **Modelo de Ferreira e Otley (2009)**

As questões na área da gestão do desempenho e nos sistemas de controlo de gestão são normalmente complexas e interligadas. No entanto muita da investigação efetuada nestas áreas é bastante simplificada, o que apesar de tornar o trabalho mais fácil tem o

preço da ambiguidade e mesmo de resultados contraditórios quando estamos perante estudos diferentes (A. Ferreira & Otley, 2009).

Neste enquadramento os autores propõem um modelo que permita descrever a estrutura e o funcionamento dos sistemas de gestão do desempenho organizacional através de uma forma holística. Para além das observações e experiência dos autores, o modelo de Ferreira e Otley (2009) surge como resultado da conjugação do modelo de Otley (1999) e do modelo de Simons (1995).

O modelo de Ferreira e Otley (2009) apresenta as seguintes doze questões, nas quais são abordadas as várias dimensões da gestão do desempenho organizacional:

### **Questão 1: Visão e Missão**

Qual é a visão e a missão da organização e como é que as mesmas chegam à atenção dos diretores e empregados? Que mecanismos, processos, e redes são usadas para transmitir os propósitos e objetivos mais abrangentes da organização aos seus membros?

### **Questão 2: Fatores críticos de sucesso**

Quais são os fatores críticos que acreditam sejam preponderantes para o sucesso global futuro da organização e como é que os mesmos chegam à atenção dos diretores e empregados?

### **Questão 3: Estrutura organizacional**

Qual é a estrutura da organização e que impacto essa estrutura tem no design e no uso de sistemas de gestão de desempenho? Como influencia e como é influenciada pelo processo de gestão estratégica?

### **Questão 4: Estratégias e planos**

Que estratégias e planos foram adotados pela organização e quais são os processos e atividades que decidiu serem necessários para assegurar o seu sucesso? Como são adaptadas, geradas e comunicadas aos diretores e empregados as estratégias e os planos?

### **Questão 5: Medidas chave de desempenho**

Quais são as medidas chave de desempenho decorrentes dos seus objetivos, fatores chave de sucesso, estratégias e planos? Como é que são especificadas e comunicadas e que papel têm na avaliação de desempenho? Existem omissões significativas?

### **Questão 6: Fixação de metas**

Qual o nível de desempenho que a organização precisa alcançar para cada uma das suas medidas-chave de desempenho (identificados na questão anterior), como é que são fixadas as metas de desempenho adequadas para elas, e quão desafiantes são essas metas de desempenho?

### **Questão 7: Avaliação de desempenho**

Que processos, se existem, a organização segue para avaliar o desempenho individual, em grupo, e da organização? As avaliações de desempenho são principalmente objetivas, subjetivas ou mistas e quão importantes são as informações e controlos formais e informais nestes processos?

### **Questão 8: Sistemas de recompensas**

Que recompensas – financeiras e/ou não-financeiras – irão ganhar os diretores e os empregados por atingirem metas de desempenho ou outros aspetos avaliados de desempenho (ou, reciprocamente, que penalidades irão sofrer por não atingirem essas metas)?

### **Questão 9: Fluxos de informação, sistemas e redes**

Que fluxos de informação – feedback e feedforward –, sistemas e redes específicos a organização dispõe para suportar a operacionalidade do seu sistema de gestão de desempenho?

### **Questão 10: Utilização dos sistemas de gestão de desempenho**

Qual é o tipo de utilização que é dado à informação e aos vários mecanismos de controlo existentes? Pode esta utilização ser caracterizada em termos de várias tipologias na

literatura? Em que medida diferem os controlos e a sua utilização nos diferentes níveis hierárquicos?

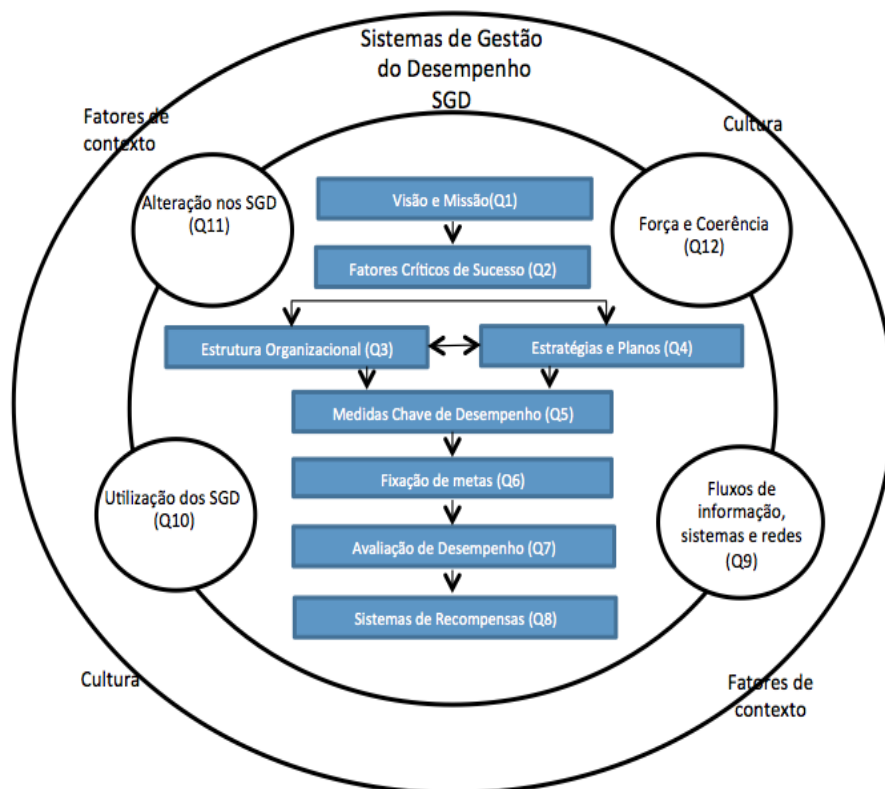
### Questão 11: Alteração nos sistemas de gestão de desempenho

Como alteraram os sistemas de gestão de desempenho em função da dinâmica de mudança da organização e do seu ambiente? As alterações no design ou utilização dos sistemas de gestão de desempenho foram feitas de uma maneira proativa ou reativa?

### Questão 12: Força e coerência

Quão fortes e coerentes são as ligações entre os componentes dos sistemas de gestão de desempenho e as formas em que os mesmos são utilizados (como indicado nas 11 questões supra)?

Figura 3 - Modelo de Ferreira e Otley (2009)



Fonte: Adaptado de Ferreira e Otley (2009).

Este modelo foi bastante útil na fase do diagnóstico para o presente trabalho, pois as entrevistas foram conduzidas seguindo um guião que enquadrava as doze questões que este modelo incorpora.

### **Instrumentos de Medição e Gestão do Desempenho Organizacional**

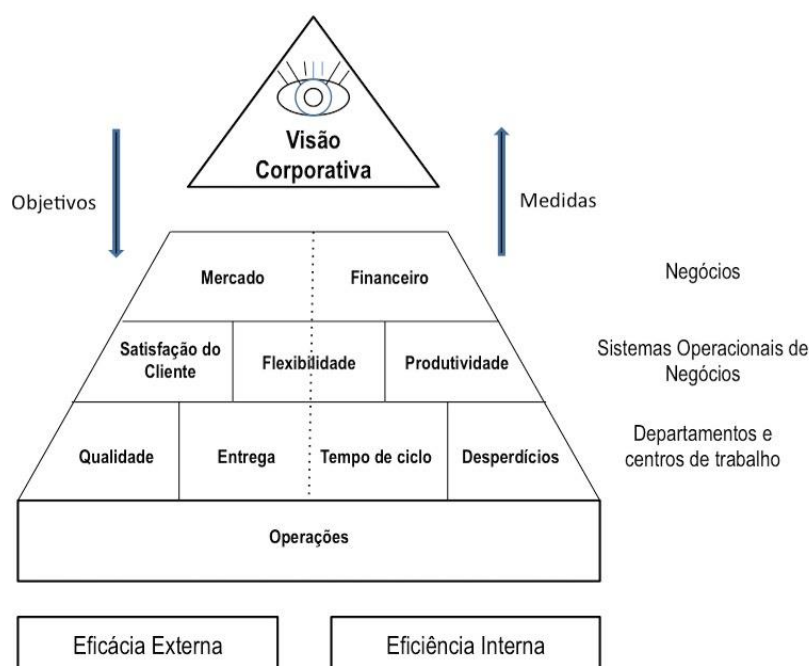
Antes da apresentação do modelo que serviu de base principal a este trabalho, o BSC, serão apresentados também dois dos principais instrumentos de medição e gestão do desempenho organizacional. Em primeiro lugar será abordado o SMART Pyramid, que surgiu em 1991, por isso um dos mais antigos modelos de desempenho organizacional. De seguida será apresentado o Performance Prism que, tendo surgido em 2002, é um dos mais recentes modelos. No entanto, apesar desta sua “juventude” não é um dos mais utilizados na prática. A apresentação destes modelos justifica-se essencialmente pelo facto de haver algumas ideias, no BSC proposto para a Agros, que estão essencialmente subjacentes a estes modelos e não necessariamente ao modelo BSC. Um dos exemplos mais claros, é a inclusão de duas perspetivas relacionadas com os *stakeholders*, que está muito patente no Performance Prism.

#### **SMART Pyramid**

O modelo SMART Pyramid (Lynch & Cross, 1991) é talvez um dos menos conhecidos modelos de medição e gestão do desempenho organizacional. A palavra SMART é o acrónimo resultante das palavras *Strategic Measurement And Reporting Technique*. A pirâmide associada ao modelo possui quatro níveis de objetivos estratégicos no sentido *top-down*, que são complementados pelas medidas de desempenho no sentido *bottom-up*. Apesar de muito completo e abrangente, o modelo apresenta uma complexidade tal, que dificilmente permite uma aplicabilidade prática. No entanto, a sua maior atratividade como modelo de medição e gestão do desempenho organizacional é a possibilidade de conectar a estratégia com as atividades do dia-a-dia. Uma outra vantagem é de mostrar as diferenças entre as medidas de desempenho com influência interna, no lado direito do modelo e as medidas com influência externa, no lado esquerdo. Medidas internas podem ser, por exemplo, o índice de produtividade, o ciclo de exploração, o índice de desperdícios. Medidas externas podem ser, por exemplo, o índice de satisfação dos clientes, o tempo de entrega.

Apesar da sua limitada operacionalidade o SMART Pyramid teve a virtude de ser um dos primeiros modelos de medição e gestão de desempenho, dando origem a outros desenvolvimentos, nos quais se destaca o Balanced Scorecard, que surge na mesma década na Harvard Business School. Será abordado detalhadamente numa das secções seguintes.

**Figura 4 - Modelo SMART Pyramid**



Fonte: Adaptado de Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991).

### **Performance Prism**

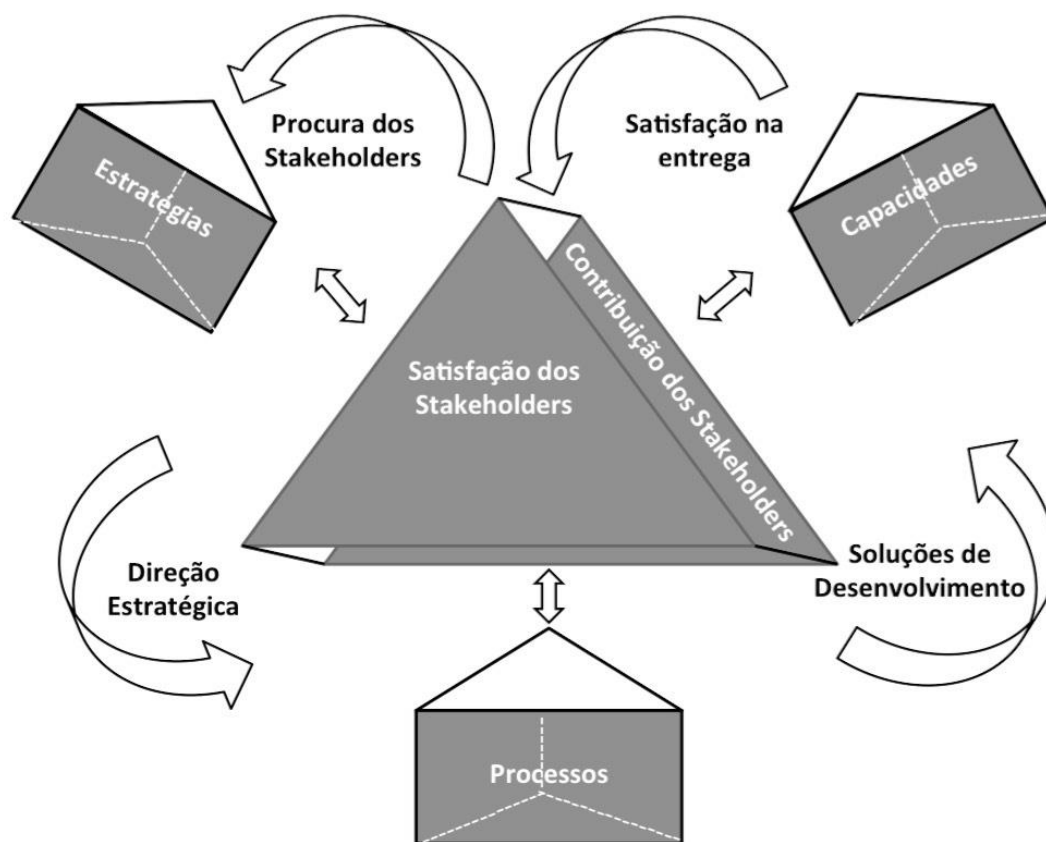
O modelo Performance Prism surge mais recentemente, em 2002, através da prestigiada Universidade de Cranfield no Reino Unido. Os autores Andy Neely, Chris Adams e Mike Kennerly são professores e investigadores do Centre for Business Performance da Cranfield School of Management. Este modelo é apresentado como mais abrangente na medição e gestão do desempenho organizacional. Os autores defendem que a melhor forma das organizações garantirem a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento no longo prazo é pensar nos desejos e necessidades de todos os seus *stakeholders* e entregar o valor apropriado a cada um deles. Assim, são apresentadas cinco questões, as quais representam cinco perspetivas interrelacionadas:

1. Satisfação dos *stakeholders*: Quem são os *stakeholders* e o que querem e precisam?
2. Estratégias: Que estratégias são necessárias colocar em prática para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*?
3. Processos: Que processos precisamos colocar em prática para garantir a execução das estratégias?
4. Capacidades: Que recursos precisamos para colocar em prática os vários processos?
5. Contribuição dos *stakeholders*: O que queremos e precisamos dos nossos *stakeholders*?

A primeira questão remete-nos para a valorização de todos os *stakeholders*. Todos os *stakeholders* devem ser tidos em consideração, uma vez que todos são importantes na dinâmica da organização. Habitualmente as organizações preocupam-se apenas com os seus clientes e acionistas e relevam para segundo plano fornecedores, trabalhadores, reguladores e até a própria comunidade. Na sequência, a segunda questão tem a ver com a estratégia. A existência desta depende da criação de valor para todos os *stakeholders*. Na terceira questão pretende-se identificar e colocar em prática os vários processos e atividades que permitam assegurar a execução estratégica. Na quarta questão identificam-se as várias capacidades que a organização deve possuir, como por exemplo, pessoas, práticas, tecnologia, e infraestrutura, de forma a garantir a execução dos vários processos. Finalmente, a última questão trata da contribuição dos vários *stakeholders*. Se é verdade que a organização deve criar valor para os seus *stakeholders*, também o inverso deve acontecer. Os *stakeholders* devem criar valor para a própria organização. Por exemplo, Pereira (2013) apresenta como exemplo o facto de os trabalhadores procurarem segurança no trabalho, um bom salário e a oportunidade de influenciar o curso da organização, o que em contrapartida para a organização os seus trabalhadores devem contribuir positivamente para o negócio, quer fazendo sugestões de melhoria, quer mesmo desenvolvendo as suas próprias capacidades.

Apesar de se apresentar como um dos modelos mais completos e até como uma evolução do Balanced Scorecard, a realidade é que está longe de atingir a popularidade deste, quer no meio académico, quer no meio empresarial.

Figura 5 - Modelo Performance Prism



Fonte: Adaptado de Neely, Adams & Kennerley (2002).

### **3. Balanced Scorecard**

Neste capítulo será abordado o modelo do BSC, que se apresenta como um dos principais modelos de medição e gestão do desempenho organizacional. Como se perceberá pelo desenvolvimento deste capítulo, o BSC foi evoluindo ao longo dos tempos, tornando-se numa ferramenta cada vez melhor e mais adequada a cada organização onde é implementado e utilizado. Depois de se apresentar detalhadamente o conceito e as suas características, nomeadamente a existência de quatro perspetivas diferentes, também se abordarão neste capítulo questões fundamentais do BSC como é o caso dos mapas estratégicos e das relações de causa-efeito. Não sendo possível conceber um BSC sem escolher adequadamente os indicadores ou medidas de desempenho, serão também apresentadas algumas questões fundamentais sobre a escolha dos melhores e mais adequados indicadores. A estratégia, que está no centro do modelo do BSC nunca poderá ser esquecida, não só no momento da conceção e implementação, mas também na própria utilização. Por isso será abordado um tópico sobre a monitorização da estratégia. Sem colocar em causa as origens do modelo BSC, nas quais estão empresas privadas com fins lucrativos, a verdade é que o modelo evoluiu também para o setor não lucrativo. Assim, parece fazer todo o sentido dedicar um tópico deste capítulo ao BSC em organizações sem fins lucrativos. Finalmente, e porque estamos em Portugal, o último tópico do capítulo foi dedicado à implementação do BSC no nosso país. Exemplos de empresas onde o BSC foi implementado e obras dedicadas ao tema, serão abordados na última parte deste capítulo.

#### **Evolução histórica**

Antes da década de 1980, a contabilidade de gestão estava resignada a um papel secundário, aliás retratado no livro *'Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting'*. Nessa altura os sistemas de controlo de gestão utilizavam basicamente indicadores financeiros, tais como sistemas de planeamento e controlo orçamental. As empresas preocupavam-se quase exclusivamente com a sua imagem financeira, traduzida em relatórios de contas bem elaborados, mas com informação pobre sobre a forma de cálculo dos custos, por exemplo. Isto era resultado de um papel de subserviência da contabilidade de gestão em relação à contabilidade financeira, que alguns autores defendem (Johnson & Kaplan, 1987). Na prática, a contabilidade de

gestão preocupava-se apenas em calcular os custos dos produtos e serviços para serem incluídos no relato financeiro. No entanto, a cada vez maior dinâmica económica presente num mundo globalizado, levou à valorização de algumas variáveis, que até então praticamente não se conheciam, tais como, a qualidade dos produtos, o prazo de entrega, o serviço pós-venda, a satisfação dos consumidores, a satisfação dos trabalhadores, etc. Neste enquadramento, os sistemas de contabilidade e controlo de gestão começaram a incluir também indicadores não financeiros. E foi neste contexto, que surgiu o Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard surge no início da década de 1990, e fica mundialmente conhecido através de um artigo publicado na Harvard Business Review por Robert Kaplan e David Norton em Fevereiro de 1992. O BSC, “um conjunto de medidas que proporcionam uma rápida, mas abrangente visão do negócio” (Kaplan e Norton, 1992, p. 71), resulta de um estudo realizado durante um ano em doze empresas de vanguarda na medição do seu desempenho organizacional. Desde esse momento que muitas publicações sobre o Balanced Scorecard têm surgido, quer na literatura académica, quer na literatura profissional. Para tal muito contribuíram os vários artigos e manuais dos autores, que ao longo do tempo foram considerando críticas e comentários que resultavam das tentativas de implementação do BSC, mas que nem sempre eram bem sucedidas. Foi logo no ano seguinte que os autores publicaram um novo artigo, no qual procuram responder às dificuldades apresentadas em algumas empresas quando estas tentavam traduzir os objetivos estratégicos em metas alcançáveis e em ações (Robert S Kaplan & Norton, 1993). Neste artigo, publicado também na Harvard Business Review, os autores apresentam exemplos de grandes empresas norte-americanas que tinham adotado o BSC como instrumento de gestão estratégica. Associado ao lado instrutivo, os autores não esqueceram a importância do impacto comunicacional na prescrição deste tipo de ferramentas através das suas publicações. Foi essencialmente por isso que nesse mesmo ano Robert Kaplan aceitou a publicação de mais um artigo sobre implementação do BSC (Robert S Kaplan, 1993), já que era fundamental as grandes organizações, com maior poder prescritor, sentirem a confiança necessária na implementação desta ferramenta de gestão. Três anos depois, Kaplan e Norton decidem publicar, não só dois novos artigos, um na California Management Review (Robert S Kaplan & Norton, 1996a) e outro na Harvard Business Review (Robert S Kaplan & Norton, 1996c), mas também o seu primeiro livro sobre o modelo (Robert S Kaplan & Norton, 1996b) – *‘The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action’*. Em 2000, e procurando responder aos problemas da

implementação da estratégia, os autores publicam mais um artigo na Harvard Business Review (R. S. Kaplan & Norton, 2000), e logo a seguir um novo livro (Robert S Kaplan & Norton, 2001c) – *‘The Strategy-Focused Organization’*.

Entretanto outros artigos foram sendo publicados pelos autores nessa mesma altura (por exemplo, Robert S Kaplan & Norton, 2001a, 2001b; Robert S Kaplan, 2001). A partir desta data, o Balanced Scorecard passa também a ser um modelo prescrito para organizações sem fins lucrativos. Robert Kaplan e Paul Niven contribuem de forma decisiva para o efeito (Inamdar & Kaplan, 2002; Robert S Kaplan, 2001; Niven, 2003). Em 2004, surge a terceira obra, em livro, dos autores do BSC. Com o sugestivo título *‘Strategy Maps: converting Intangible Assets into Tangible Outcomes’* os autores propõem-se essencialmente “descrever, medir e alinhar os três ativos intangíveis na perspetiva de aprendizagem e crescimento (capital humano, capital de informação e capital da organização) para os objetivos e processos estratégicos da perspetiva interna” (Robert S Kaplan & Norton, 2004b, p. xiv). É também nesse ano que os autores publicam outro artigo sobre a mesma temática do livro (Robert S Kaplan & Norton, 2004a). Dois anos depois, surge o quarto livro dos autores do BSC. Procurando resolver o problema da falta de alinhamento estratégico, publicam *‘Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies’* (Robert S Kaplan & Norton, 2006a), assim como um novo artigo na Harvard Business Review onde procuram conciliar a estratégia com a estrutura organizacional (Robert S Kaplan & Norton, 2006b). Foram necessários apenas mais dois anos para que Kaplan e Norton publicassem mais um artigo na Harvard Business Review (Robert S. Kaplan & Norton, 2008), assim como o seu último livro, até ao momento, sobre o BSC. *‘The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage’* procura ajudar a resolver o problema da execução operacional da estratégia. Outros autores têm vindo a publicar sobre o BSC. Por exemplo, Paul Niven, para além de ter sido um dos pioneiros a abordar o BSC para organizações sem fins lucrativos, referenciado anteriormente também contribuiu de forma decisiva para a literatura do BSC (Niven, 2002, 2005). Nos últimos anos, em revistas científicas de referência, como é o caso da *‘Accounting Organizations and Society’*, alguns artigos têm vindo a ser publicados sobre a temática do BSC (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010; Cooper & Ezzamel, 2013; Qu & Cooper, 2011; Wong-On-Wing, Guo, Li, & Yang, 2007).

### **Conceito e características**

O principal objetivo do BSC é apresentar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que expliquem de forma coerente e consistente os objetivos e estratégias da organização, assim como os indutores de sucesso da mesma. O BSC é um sistema de planeamento e gestão estratégica, amplamente utilizado no mundo das empresas, governos e organizações sem fins lucrativos em todo o mundo e serve para alinhar as atividades de negócios com a visão e estratégia das organizações, melhorar a comunicação interna e externa, e monitorizar o desempenho das organizações em função dos seus objetivos estratégicos.

O balanceamento que está subjacente à própria expressão que designa o modelo deve-se, essencialmente, à possibilidade do BSC conjugar objetivos de curto prazo com objetivos de longo prazo, de permitir a inclusão de indicadores financeiros e não financeiros, e também o de promover a utilização de indicadores históricos e indicadores prospetivos. Para além disso, decorrente da existência de diferentes perspetivas, o BSC procura, também, um equilíbrio entre todos os *stakeholders*. O modelo prevê, na sua conceção, uma relação causa-efeito entre os indicadores das várias perspetivas de forma a assegurar uma inter-dependência entre eles.

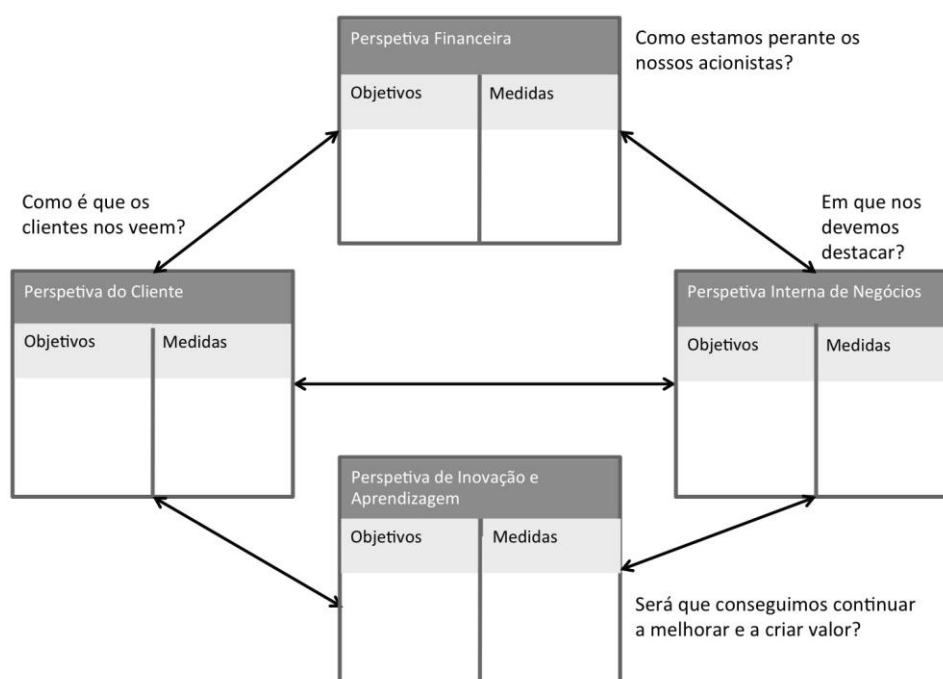
O BSC, cuja origem se deve aos Professores Robert Kaplan e David Norton (Harvard Business School), começou por ser um quadro de medição de desempenho que acrescentou indicadores estratégicos de desempenho não-financeiros às métricas financeiras tradicionais por forma a fornecer aos gestores e executivos uma visão mais "equilibrada" do desempenho organizacional. Enquanto que o conceito 'Balanced Scorecard' aparece no início da década de 1990, as raízes deste tipo de abordagem são profundas, e incluem o trabalho pioneiro da General Electric em relatórios de medição de desempenho na década de 1950 e no trabalho de engenheiros de processo franceses (que criaram o Tableau de Bord - literalmente, um "painel" de medidas de desempenho) no início do século XX.

O BSC utilizado inicialmente evoluiu de uma estrutura simples de medição de desempenho para um sistema de planeamento e gestão estratégica completo. O "novo" BSC transforma o plano estratégico de uma organização, de um documento atraente mas passivo, para as "ordens" da organização numa base diária. O BSC proporciona

uma estrutura que não só fornece medições de desempenho, mas ajuda os responsáveis pelo planeamento a identificar o que deve ser feito e medido. O BSC permite que os executivos executem verdadeiramente as suas estratégias.

Na sua versão inicial (Robert S Kaplan & Norton, 1992), o modelo do Balanced Scorecard é apresentado como um simples painel de instrumentos, onde as atuais quatro perspetivas aparecem relacionadas, mas onde a visão e a estratégia estão ausentes. Para cada perspetiva são apenas apresentados objetivos e indicadores. Na perspetiva financeira questiona-se a posição da organização perante os acionistas. Na perspetiva do cliente a organização deve questionar-se sobre como é vista pelos clientes. Na perspetiva interna a organização deve saber em que se deve destacar. Finalmente na perspetiva de inovação e aprendizagem a organização deve questionar-se sobre se conseguirá continuar a melhorar e criar valor. Com este artigo os autores conseguem contribuir para uma cada vez maior preocupação para a medição e gestão do desempenho, sendo certo que o modelo inicial está longe de ser um eficaz sistema de medição e gestão do desempenho organizacional, ficando ao nível de painéis de indicadores anteriormente existentes.

**Figura 6 - Modelo Inicial do Balanced Scorecard**



Fonte: Adaptado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992).

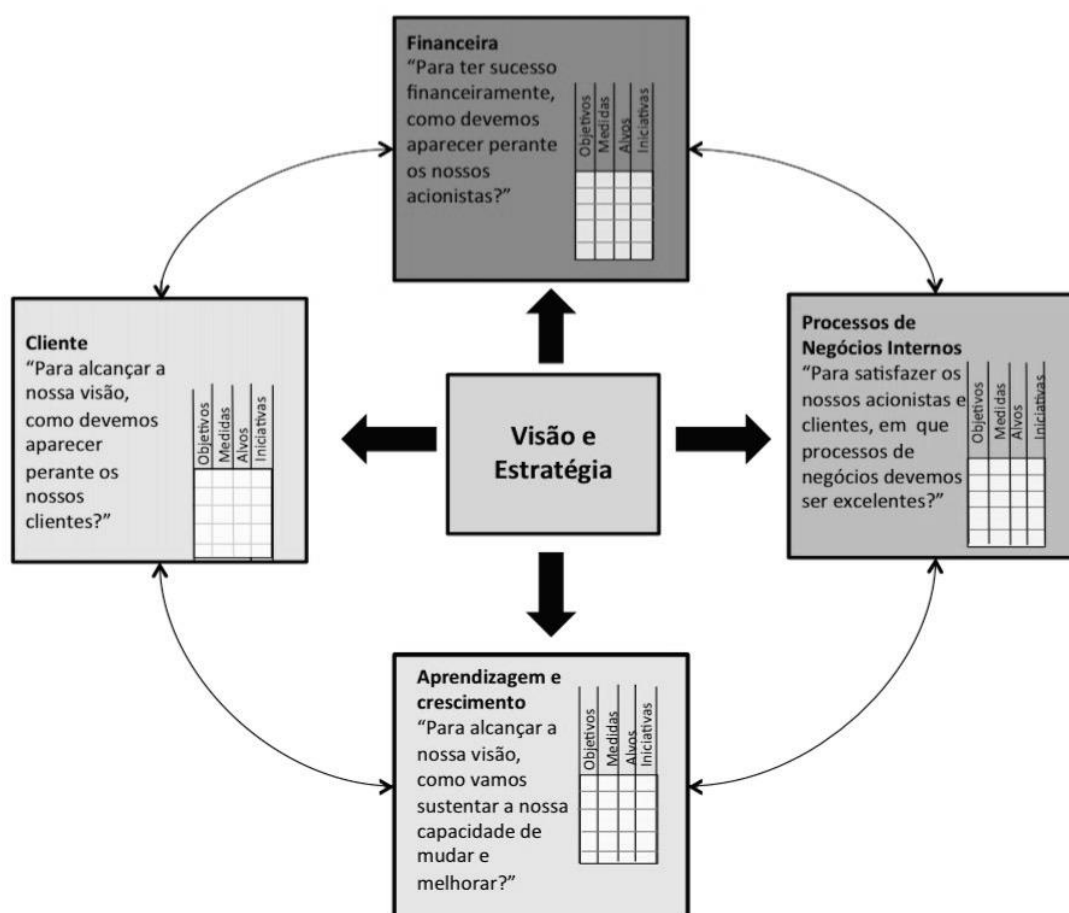
### **As quatro perspetivas**

O modelo do BSC, fruto da evolução histórica e das contribuições das várias experiências que se seguiram à publicação do primeiro artigo em 1992, acabou por sofrer alterações significativas em 1996 (Robert S Kaplan & Norton, 1996b). Apesar das ligeiras alterações na designação de algumas perspetivas, a alteração mais significativa foi a inclusão da visão e da estratégia no centro do modelo, assim como a inclusão de metas e iniciativas, associando-as aos objetivos e indicadores de cada perspetiva. As quatro perspetivas deste renovado modelo são as seguintes:

1. Perspetiva de aprendizagem e crescimento, que se situa na base do modelo e na qual todas as restantes perspetivas estão suportadas. Por exemplo, é nesta perspetiva que se aferem as competências dos trabalhadores para a boa execução das suas funções dentro da organização.
2. Perspetiva dos processos internos de negócio, na qual se questiona a organização sobre quais os processos de negócios em que tem de ser excelente de forma a satisfazer clientes e detentores do capital da organização.
3. Perspetiva do cliente, na qual a organização é questionada sobre como deve aparecer perante os clientes para alcançar a visão definida.
4. Perspetiva financeira, na qual se questiona como a organização deverá aparecer perante os seus detentores de capital para ter sucesso financeiro.

Em cada uma destas quatro perspetivas são definidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. No centro do modelo e interligadas com todas as perspetivas estão a visão e a estratégia da organização. Embora o BSC tenha evoluído de um simples sistema de medição para um verdadeiro sistema de gestão do desempenho organizacional, o modelo desenvolvido inicialmente ainda se mantém praticamente inalterado.

Figura 7 - Modelo Desenvolvido do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).

### Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Esta perspetiva é a base do modelo do BSC e deve-se responder à seguinte questão: Para alcançar a nossa visão, como vamos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?

Nesta perspetiva identificam-se as capacidades que a organização deve desenvolver de forma a melhorar os processos internos de negócio, criar valor para os clientes e para os acionistas. Está, por isso, conectada às restantes três perspetivas do BSC, que serão abordadas a seguir.

Existem três dimensões que influenciam a capacidade de aprendizagem e crescimento de uma organização. São elas a capacidade das pessoas, os sistemas de informação e os sistemas de alinhamento e motivação.

**Capacidade das pessoas.** Muitas empresas usam três indicadores para medir esta dimensão: satisfação dos trabalhadores, retenção dos trabalhadores e produtividade dos trabalhadores. A satisfação dos trabalhadores normalmente leva a uma maior retenção e produtividade. Por outro lado, o facto de os trabalhadores estarem satisfeitos nas suas funções, poderá levar, por inerência à satisfação dos clientes. Os inquéritos de satisfação dos trabalhadores começam a ser cada vez mais habituais nas empresas dos dias de hoje. A retenção dos trabalhadores pode ser medida pelo número de trabalhadores que anualmente muda de emprego. A produtividade dos trabalhadores comerciais, por exemplo, pode ser medida pelo volume de vendas de cada um.

**Sistemas de informação.** Para que os trabalhadores consigam desempenhar adequadamente as suas funções necessitam de sistemas de informação que lhes forneçam informação sobre clientes, processos internos, etc. Para medir esta dimensão podem usar-se indicadores tais como, tempo de execução, percentagem de clientes sobre os quais existe informação online, percentagem de processos sobre os quais existe informação em tempo real.

**Sistemas de motivação e alinhamento.** Estes sistemas servem para induzir nos trabalhadores um comportamento consistente e coerente com os objetivos da organização. Alguns exemplos de indicadores utilizados são o número de melhorias propostas por trabalhadores, percentagem de trabalhadores, cujos objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos apresentados no BSC.

Para a efetivação desta perspetiva é necessário escolher os indicadores e iniciativas mais adequados. De seguida apresentam-se alguns exemplos de indicadores e iniciativas que se podem enquadrar nesta perspetiva, alguns deles também sugeridos por vários outros autores (Geadá, Cruz, & Silva, 2012; Robert S Kaplan & Norton, 1996b; Russo, 2006; Santos, 2006).

Indicadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento:

- Nível de qualificação dos trabalhadores;
- Nível de satisfação dos trabalhadores;
- Taxa de rotação dos trabalhadores;
- Taxa de absentismo;
- Taxa de retenção de pessoal;

- Investimento em I&D;
- Investimentos em novas tecnologias;
- Número de novas ideias;
- Número de novos produtos e serviços;
- Investimento em formação;
- Montante de prémios e incentivos.

Iniciativas para a perspetiva de aprendizagem e crescimento:

- Criar uma política de recursos humanos;
- Estabelecer planos de formação para os colaboradores;
- Criar uma rede de comunicação interna (uma intranet, por exemplo);
- Modernizar a base de suporte dos sistemas de informação;
- Integrar sistemas de comunicação e de informação;
- Promover o trabalho em equipa;
- Desenvolver a delegação de poderes;
- Desenvolver as competências dos colaboradores através da formação;
- Custear a melhoria do grau académico dos colaboradores;
- Melhorar o sistema de recolha e avaliação de sugestões dos clientes e colaboradores;
- Desenvolver um sistema de informação sobre o desempenho, de suporte à tomada de decisão, para ajustamento e melhoria da estratégia e da gestão da empresa.

### **Perspetiva dos processos internos de negócio**

Esta perspetiva foca-se nos processos internos que permitem criar valor para os clientes e acionistas da empresa.

Kaplan e Norton (1996b) apresentam três tipos de processos: i) inovação; ii) operações; e iii) serviço após-venda.

**Inovação.** Nestes processos procura-se identificar a natureza das necessidades dos clientes, nomeadamente novos mercados, necessidades novas dos clientes e mesmo

novos clientes. De seguida, desenvolvem-se bens e serviços que procurem satisfazer aquelas necessidades, fidelizando, assim, os clientes atuais e eventualmente criando condições para atrair novos. Podem ser realizados estudos de mercado no sentido de proporcionar a informação necessária, quer quanto à dimensão potencial dos mercados, quer mesmo para perceber as preferências dos clientes.

Alguns indicadores associados a este tipo de processos podem ser a percentagem de vendas em produtos ou serviços novos, o número de produtos novos introduzidos, comparando com a concorrência, o tempo de desenvolver um novo produto ou serviço, etc..

**Operações.** Nestes processos analisam-se todas as operações que decorrem desde a receção de uma encomenda até à sua entrega ao cliente. O foco está na eficiência das operações, particularmente nas três variáveis fundamentais, ou seja, tempo, qualidade e custo.

No que concerne ao tempo, existem muitos clientes que valorizam a resposta rápida da empresa dentro dos prazos acordados. Um dos indicadores associados ao tempo é o tempo de processamento, que mede o tempo desde o momento em que o cliente faz a encomenda até ao momento em que recebe o produto ou serviço. Outro indicador, também muito utilizado, é a eficiência do ciclo de processamento, que é medida através do quociente entre tempo de espera e tempo de processamento.

No que diz respeito à qualidade, há que considerar a qualidade preventiva, que é aplicada antes do processo produtivo, de forma a evitar produtos não conformes, assim como a qualidade detetiva, que serve para identificar os produtos em não conformidade após o processo produtivo. Um dos indicadores mais utilizados, especialmente nas empresas industriais é a percentagem de produtos defeituosos. Outros indicadores são, por exemplo, a percentagem de produtos reelaborados, a percentagem de produtos devolvidos, etc.

Em relação aos processos de custos, os autores do BSC recomendam o Activity-Based Costing (ABC) para a criação de indicadores de custo relacionados com as operações. Estes indicadores devem ser analisados e controlados ao longo do tempo, de forma a assegurar-se a melhoria contínua.

**Serviço após-venda.** Nestes tipos de processos incluem-se os serviços necessários para as garantias, os serviços de reparação e tratamento de devoluções. Existem empresas que procuram posicionar-se de forma destacada em relação à concorrência através deste serviço, melhorando a sua própria reputação. No caso de equipamentos com um maior desenvolvimento tecnológico e maior exigência na sua utilização, há empresas a oferecer programas de formação para tal. Alguns indicadores comumente utilizados são o tempo entre a receção de uma reclamação e o seu tratamento, a percentagem de produtos devolvidos ou mesmo o custo do serviço após-venda obtido através do método ABC.

Para a efetivação desta perspetiva é necessário escolher os indicadores e iniciativas mais adequados. De seguida apresentam-se alguns exemplos de indicadores e iniciativas que se podem enquadrar nesta perspetiva, alguns deles também sugeridos por vários outros autores (Geada et al., 2012; Robert S Kaplan & Norton, 1996b; Russo, 2006; Santos, 2006).

Indicadores para a perspetiva dos processos internos de negócio:

- Custos unitários dos produtos e serviços;
- Nível de produtividade;
- Nível de ocupação dos colaboradores;
- Nível de ocupação e rendimento dos equipamentos;
- Volume de produção;
- Tempos de execução;
- Nível de qualidade;
- Cumprimento de prazos;
- Tempo médio de desenvolvimento de novos produtos;
- Produtos sem defeito;
- Tempo médio para substituir produtos defeituosos;
- Índice de sinistralidade no trabalho;
- Nível de emissão de poluentes por produção;
- Nível de rotação de stocks.

Iniciativas para a perspetiva dos processos internos de negócio:

- Criar um departamento responsável pelo controlo da qualidade;
- Implementar um sistema de gestão da qualidade total;
- Desenvolver e implementar um programa JIT (*Just in Time*);
- Criar um sistema eficiente de gestão e resolução de reclamações de clientes;
- Aumentar a automatização e robotização nos processos de fabrico;
- Reduzir o número de dias do ciclo de produção;
- Melhorar a gestão de stocks (diminuir o prazo médio de armazenamento);
- Selecionar os melhores fornecedores;
- Reduzir os processos administrativos;
- Criar um departamento de I&D;
- Criar um departamento de design.

### **Perspetiva do cliente**

Nesta perspetiva pretende-se compreender se a organização está a criar valor para os clientes. Em primeiro lugar dever-se-á identificar os mercados-alvo nos quais a organização deverá estar presente. A seguir, há que identificar os segmentos de mercados dentro desses mercados-alvo, nos quais poderão estar incluídos os clientes atuais, mas também poderão vir a incluir outros clientes. De forma a operacionalizar estes procedimentos, deverão ser criados indicadores para medir a habilidade da organização em atrair novos clientes e reter os atuais. Para tal, existem várias estratégias possíveis.

Tracey e Wiersema (1995) apresentam três estratégias de diferenciação em termos de liderança de mercado: excelência operacional, liderança pelo produto e intimidade com o cliente.

**Excelência operacional** – a empresa fornece um conjunto de atributos de compra que mais ninguém consegue igualar, nomeadamente ao nível da qualidade, preço e prazo de entrega.

**Liderança pelo produto** – a empresa lança os seus produtos no domínio do desconhecido, do não testado ou do muito desejado. As características dos produtos e serviços são únicas com um desempenho global superior. A título exemplificativo, no domínio do muito desejado temos empresas como a Apple.

**Intimidade com o cliente** – a empresa privilegia a relação com o cliente, conhecendo profundamente as pessoas que adquirem os seus produtos/serviços e com elas são estabelecidas relações duradouras. O serviço é excecional e personalizado e oferecem-se soluções integrais ao cliente.

Alguns exemplos de indicadores de satisfação dos clientes apresentam-se de seguida. Um dos indicadores mais comuns e mais utilizados pelas organizações, mesmo por aquelas que não têm qualquer sistema de medição e gestão do desempenho implementado, é o grau de satisfação dos clientes. Este indicador pode ser medido através de questionários enviados aos clientes de forma regular, no caso de clientes em que existe uma relação comercial contínua, ou num momento crítico da relação comercial, quando esta é pontual. Questões a incluir neste tipo de questionários podem ser a qualidade do produto ou serviço, a forma como o atendimento foi feito, etc.

Outro indicador de satisfação dos clientes é o número de reclamações. Apesar de mais objetivo, já que se traduz num número, é preciso perceber, por um lado, se todas as reclamações fazem sentido, e por outro lado, se não existem muitas outras reclamações por fazer. Na literatura da gestão da qualidade existem autores que defendem que o número de reclamações efetuadas é apenas uma pequena percentagem das reclamações reais, mas que esse pequeno número poderá ser exponenciado com o chamado boca-a-boca do reclamante perante os seus contactos e os contactos destes.

Também é importante receber o feedback por parte dos trabalhadores que desempenham as suas funções nos departamentos de vendas e serviços após-venda. São estes trabalhadores que lidam de forma mais próxima com o cliente, e por isso é usual que se tornem na primeira linha de reclamação.

Quanto aos indicadores de retenção dos clientes, podemos incluir o tempo médio de relação com o cliente, a quota de mercado, só para citar dois dos indicadores mais importantes. No que diz respeito à fidelização, o número de clientes novos recomendados pelos clientes atuais pode ser um indicador de relevância elevada, uma vez que para haver uma recomendação é necessário estar muito satisfeito. O número de novos clientes é, sem dúvida, dos indicadores mais evidentes em termos de importância na perspetiva do cliente no BSC.

Os indicadores de satisfação e fidelização de clientes são muito importantes, mas nunca seriam suficientes se os clientes não fossem rentáveis. Nesse sentido, indicadores como resultados por segmento, ou mesmo a rentabilidade por cliente podem ser indicadores importantes a considerar para o BSC. De forma a mantermos ou melhorarmos os indicadores de rentabilidade de clientes, devemos tomar as medidas necessárias a que tal se verifique. Em situações em que a rentabilidade não pode ser alcançada, deverá ponderar a não retenção desses clientes.

A proposta de valor deve estar subjacente quando a empresa vende os seus produtos e presta os seus serviços. Isto porque muitos dos indicadores atrás referenciados dependem dos atributos dos produtos e serviços. Os atributos são os valores característicos do produto ou serviço. Podem ser positivos ou negativos, assim como funcionais (o que um produto ou serviço faz) ou emocionais (como o produto ou serviço faz a pessoa se sentir).

Uma vez que os atributos são mensuráveis e podem ser comparados com os dos concorrentes importantes, tratam-se de fatores importantes a considerar nesta perspetiva do BSC.

Para a efetivação desta perspetiva é necessário escolher os indicadores e iniciativas mais adequados. De seguida apresentam-se alguns exemplos de indicadores e iniciativas que se podem enquadrar nesta perspetiva, alguns deles também sugeridos por vários outros autores (Geada et al., 2012; Robert S Kaplan & Norton, 1996b; Russo, 2006; Santos, 2006).

Indicadores para a perspetiva do cliente:

- Nível de satisfação do cliente;
- Tempo de resposta ou de atendimento;
- Número de reclamações;
- Quota de mercado;
- Número de clientes;
- Número de contratos assinados com clientes;
- Vendas por cliente;
- Número de clientes perdidos;
- Número de clientes repetidos (clientes que voltam à empresa);

- Despesas com publicidade e marketing;
- Número de visitas a clientes.

Iniciativas para a perspetiva do cliente:

- Dar primazia à captação de novos clientes;
- Melhorar a atenção aos clientes (aos seus pedidos, sugestões e reclamações);
- Implementar um projeto CRM (*Customer Relationship Management*);
- Lançar campanhas de marketing;
- Realizar ações de merchandising;
- Realizar inquéritos à satisfação dos clientes;
- Definir a implementação de uma política de vendas multicanal;
- Gerir todo o processo de aquisição dos clientes (dispor de soluções globais);
- Eliminar da carteira de clientes os não rentáveis;
- Aumentar visitas a clientes;
- Incentivar visitas de clientes às instalações da empresa;
- Internacionalizar os negócios;
- Criar/expandir rede de agentes comerciais;
- Promover vendas cruzadas;
- Desenvolver a assistência pós-venda.

### **Perspetiva financeira**

O objetivo desta perspetiva é perceber se a organização cria valor para os seus acionistas ou detentores do capital. A mensuração do desempenho financeiro pode ser feita através de vários indicadores, tais como a Rentabilidade dos Capitais Próprios, o EVA (c) – Economic Value Added, etc.

O indicador financeiro ‘Rentabilidade dos Capitais Próprios’, conhecido internacionalmente pela sigla ROE, que significa ‘Return on Equity’, é talvez um dos mais utilizados na perspetiva financeira pelas empresas que possuem o BSC implementado. Este indicador permite verificar o quão rentável é a organização através dos capitais investidos pelos seus proprietários.

Por outro lado, o EVA, indicador mais recentemente difundido pelas organizações de todo o mundo, que surge ‘oficialmente’ através da Stern Stewart & Co procura captar o verdadeiro resultado económico de uma empresa. Assim, o EVA obtém-se através da diferença entre o resultado operacional depois de impostos e o custo do capital.

Embora esta perspetiva esteja focada nos objetivos financeiros da organização, há que não esquecer que os indicadores financeiros devem ser balanceados com indicadores não financeiros. Por exemplo, uma melhoria nos processos poderá dar origem a um excesso de capacidade. Este excesso de capacidade gerado poderá ter implicações financeiras positivas ou negativas. Se a organização conseguir aproveitar esse excesso de capacidade para criar valor para os seus clientes ou acionistas, estamos perante um efeito positivo para a organização. Mas se a organização não conseguir refletir esse excesso de capacidade, numa maior produção de produtos ou serviços, por exemplo, o efeito acaba por ser negativo para a organização. Assim, é sempre importante que os indicadores operacionais (ou não financeiros) estejam bem articulados com os indicadores financeiros de forma a que os efeitos favoráveis de uns possam também levar a efeitos favoráveis nos outros.

Para a efetivação desta perspetiva é necessário escolher os indicadores e iniciativas mais adequados. De seguida apresentam-se alguns exemplos de indicadores e iniciativas que se podem enquadrar nesta perspetiva, alguns deles também sugeridos por vários outros autores (Geada et al., 2012; Robert S Kaplan & Norton, 1996b; Russo, 2006; Santos, 2006).

Indicadores para a perspetiva financeira:

- EVA – Economic Value Added;
- MVA – Market Value Added;
- Resultados operacionais;
- Resultados financeiros;
- Resultados líquidos;
- Capital investido;
- Rendibilidade dos capitais próprios;
- Rácio de autonomia financeira;
- Rácio de solvabilidade;

- Rácios de liquidez;
- Volume de negócios;
- Taxa de crescimento do volume de negócios;
- Vendas por trabalhador;
- Variação das exportações;
- Rácio de Exportações / Vendas Totais;
- Rácio de Custos Fixos / Custos Totais;
- Rácio de Custos Variáveis / Custos Totais.

Iniciativas para a perspetiva financeira:

- Identificar novas oportunidades de negócio;
- Aumentar receitas com a penetração em novos mercados;
- Reforçar o esforço de vendas nas exportações;
- Desinvestir ou vender ativos, cujo valor de alienação seja superior ao valor do rendimento gerado;
- Reduzir o Fundo de Maneio necessário, através da alteração dos prazos médios de recebimento, pagamento e de inventários em armazém;
- Alterar a tabela de preços e/ou descontos de quantidade para melhorar as margens comerciais;
- Diminuir os custos fixos (não renovando contratos de trabalho a prazo, encerrando unidades ou estabelecimentos não rentáveis, etc.);
- Aumentar a taxa de reinvestimento;
- Utilizar formas de financiamento inovadoras;
- Converter dívidas de curto em médio prazo (através da renegociação com fornecedores ou com a Banca);
- Diminuir o número de fornecedores para obter maiores descontos de quantidade.

## Mapas estratégicos

O mapa estratégico é uma visualização das relações causa-efeito que devem estar presentes no BSC. Por outras palavras, o mapa estratégico representa as relações entre os objetivos organizacionais e as ações que permitem alcançar esses mesmos objetivos.

Em primeiro lugar define-se o destino e depois tenta-se encontrar forma de lá chegar. O destino deverá ter a ver com a missão e objetivos gerais da organização, a forma deverá ser operacionalizada através de uma estratégia que permita alcançar o destino designado.

As quatro perspetivas do BSC permitem de uma forma mais clara evidenciar o caminho a percorrer até chegar ao destino final. Por exemplo, mostra como os trabalhadores precisam de competências técnicas avançadas (perspetiva de aprendizagem e crescimento) para poderem inovar nos processos, aumentando a sua eficiência (perspetiva dos processos internos de negócio), e dessa forma melhorarem a relação com os clientes, acrescentando-lhes valor (perspetiva do cliente), e consequentemente dos próprios detentores do capital (perspetiva financeira).

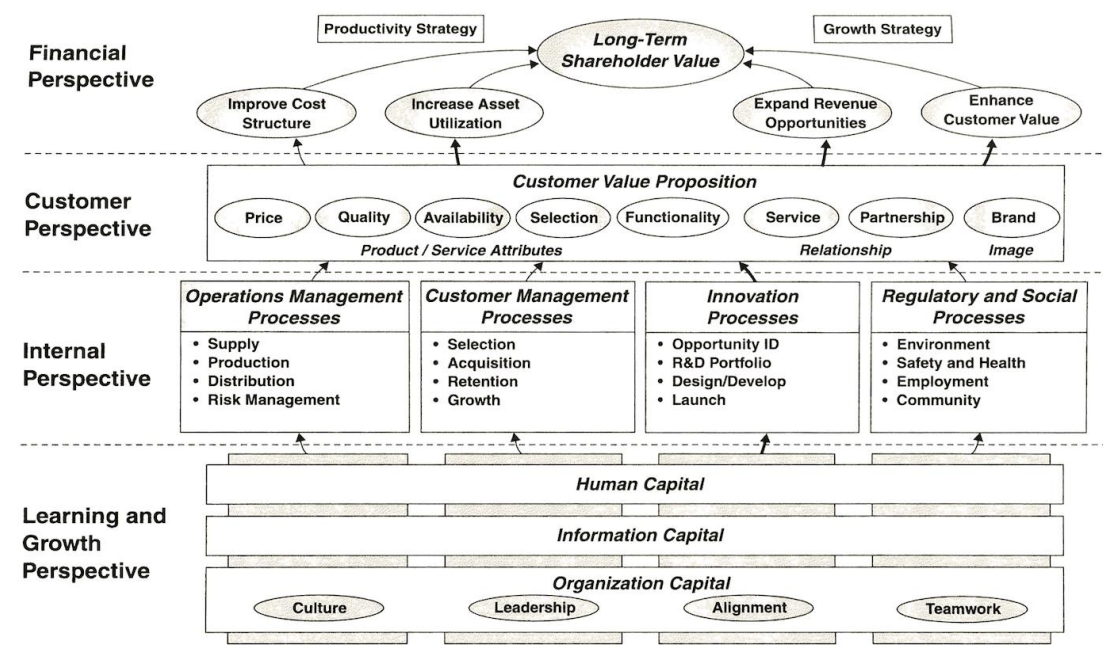
A melhor forma de construir mapas estratégicos é do topo para a base (*top-down*) começando pela definição do destino a que se quer chegar e depois mapeando as rotas que levam a esse mesmo destino. (R. S. Kaplan & Norton, 2000)

Em primeiro lugar, os gestores executivos devem rever a sua declaração de missão e os seus valores, nomeadamente porque é que a empresa existe e em que acredita. Com essa informação os gestores podem desenvolver uma visão estratégica ou no que querem que a empresa se torne. Esta visão deve apresentar uma imagem clara dos objetivos gerais de empresa, por exemplo, ser a empresa mais lucrativa num determinado setor. Uma estratégia deve definir a lógica de como chegar a esse destino (R. S. Kaplan & Norton, 2000).

Existem cinco princípios fundamentais para a construção dos mapas estratégicos (Robert S Kaplan & Norton, 2004b). No que diz respeito à perspetiva financeira, a estratégia deverá equilibrar forças contraditórias – longo prazo versus curto prazo. No que concerne à perspetiva do cliente, a estratégia deverá ser baseada numa proposta de valor diferenciada. Em relação à perspetiva interna, o valor deverá ser criado através dos processos internos de negócio. Também se deve admitir que a estratégia é composta

por temas complementares e simultâneos. Finalmente, e no que diz respeito à perspetiva aprendizagem e crescimento, dever-se-á admitir um alinhamento estratégico dos ativos intangíveis.

Figura 8 - Exemplo de um Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan & Norton, 2004b

### Relações de causa-efeito: *Lagging* e *Leading Indicators*

Um BSC eficaz deverá apresentar relações causa-efeito entre objetivos e indicadores de várias perspetivas. Assim, é preciso distinguir claramente o que são indicadores *lagging* e *leading*.

*Lagging indicators* ou indicadores *lagging* são tipicamente orientados para o output, fáceis de medir, mas difíceis de melhorar ou influenciar. *Leading indicators* ou indicadores *leading* são tipicamente orientados para o input, difíceis de medir e fáceis de influenciar.

Podemos ilustrar este conceito através de um exemplo da nossa vida pessoal. Algumas pessoas têm como objetivo pessoal a perda de peso. Este é um indicador claramente *lagging*, uma vez que é muito fácil de medir, bastando subir para uma balança. No

entanto, a questão é como na prática se consegue atingir esse objetivo. Para a perda de peso há dois indicadores *leading*, um é as calorias consumidas, o outro as calorias queimadas. Estes dois indicadores são fáceis de influenciar, mas não tão fáceis de medir. Isto porque nem sempre sabemos exatamente o número de calorias existentes em cada alimento que estamos a consumir.

Agora um exemplo prático do mundo dos negócios. Muitos dos indicadores financeiros, tais como, Rendimentos, Custos, Resultado Operacional são indicadores *lagging*. Estes resultam das atividades da empresa. Agora, imaginemos que estamos a gerir uma empresa que presta serviços de consultoria de gestão, cujo objetivo é cumprir com os prazos de resposta acordados com os clientes, definidos em 48 horas. A questão que se coloca é como se influencia este resultado e quais as atividades a realizar para que o mesmo seja atingido. Por exemplo, há que garantir que os trabalhadores começam a trabalhar imediatamente a partir do momento que recebem um contacto do cliente. Também é necessário garantir que esses contactos são encaminhados para as pessoas certas que podem resolver a questão do cliente e que esses colaboradores tenham disponibilidade para tratar do assunto. Assim, podíamos propor os seguintes indicadores *leading*:

- Percentagem de contactos não tratados no período de 2 dias;
- Percentagem de contactos não fechados com mais de 1 dia;
- Número de contactos recebidos por trabalhador;

Quando se começar a medir estes indicadores numa base diária com um foco de melhoria contínua, é possível verificarmos uma melhoria no cumprimento dos prazos de resposta ao cliente. Os indicadores *leading* estão normalmente associados a atividades desempenhadas pelos trabalhadores. No exemplo pessoal, perder peso não é uma atividade, mas a realização de exercício físico e o ato de comer são-no.

Para explicar de forma prática as relações de causa-efeito apresenta-se, de seguida, um exemplo. O investimento em formação dos trabalhadores (na perspetiva de aprendizagem e crescimento) poderá dar origem a uma melhoria na eficiência dos processos (perspetiva dos processos internos de negócio), que por sua vez poderá levar a uma diminuição do tempo de resposta aos pedidos dos clientes e uma maior satisfação

dos mesmos (perspetiva do cliente), que originará um aumento da rentabilidade do negócio (perspetiva financeira).

### **Seleção de indicadores**

A procura do melhor indicador não é fácil, principalmente se estamos perante organizações com algumas especificidades. No passado o problema centrava-se na inexistência de indicadores não financeiros. Atualmente o problema encontra-se na existência de demasiados indicadores, sejam eles financeiros ou não financeiros. O excesso de informação é também um grave problema para os gestores de hoje. Assim, torna-se crítica a escolha de bons e adequados indicadores para cada organização. Neely et al. (2002) propõem dez questões que devem ser colocadas aquando da sua escolha:

- 1) Como se deve designar o indicador? A designação explica o seu significado e é clara para todos?
- 2) Qual o propósito do indicador? Quais os comportamentos induzidos por este?
- 3) Quais os outros indicadores com que se relaciona? Quais as estratégias ou iniciativas associadas?
- 4) Como pode ser medida esta dimensão do desempenho? A métrica é clara e pode ser medida em termos matemáticos?
- 5) Qual a meta para o indicador? Como é que a meta se posiciona em relação às metas definidas pela concorrência?
- 6) Qual a periodicidade do indicador?
- 7) Qual a fonte de informação necessária ao cálculo do indicador?
- 8) Quem é o responsável por recolher e analisar a informação necessária ao cálculo do indicador?
- 9) Quem é o responsável por liderar as ações necessárias para melhorar o desempenho do indicador?
- 10) Quais as ações desenvolvidas para melhorar o desempenho do indicador?

Para além disso, os mesmos autores apresentam um conjunto de dez testes que devem ser realizados para avaliar a qualidade de um indicador:

- 1) Teste da verdade. Neste teste reflete-se sobre se estamos a medir aquilo que realmente pretendíamos no início.

- 2) Teste do enfoque. Neste teste verifica-se se estamos a medir apenas aquilo que pretendíamos, e não outros atributos.
- 3) Teste da relevância. A questão a considerar neste teste é se estamos a medir os elementos corretos.
- 4) Teste da consistência. Deve-se refletir se o indicador é capaz de resistir de forma consistente à mudança de quem faz a medição ou à mudança do período a que diz respeito.
- 5) Teste do acesso à informação. Este teste permite verificar se os dados necessários ao cálculo do indicador estão, ou não, acessíveis e se são, ou não, compreensíveis.
- 6) Teste da clareza. Trata-se tão simplesmente em saber se existe ambiguidade na interpretação do valor obtido pelo indicador.
- 7) Teste das consequências. É preciso verificar se o indicador é passível de melhoria pela intervenção de alguém da organização. Se o indicador for suscetível a alterações por fatores não controláveis, não é benéfica a sua utilização.
- 8) Teste da informação atempada. Tal como em muitas outras situações na gestão, é necessário, também, verificar se a recolha e a análise dos dados relativo ao indicador, assim como as respetivas iniciativas a desenvolver são possíveis em tempo útil.
- 9) Teste do custo. Permite comprovar se o benefício de utilizar o indicador compensa o seu custo.
- 10) Teste dos “jogos”. Deve verificar-se se o indicador poderá induzir comportamentos não desejáveis dentro da organização.

### **Monitorização da estratégia**

Segundo Kaplan e Norton (2008), à medida que as organizações desenvolvem os seus planos estratégicos, devem realçar três tipos de reuniões no sentido de monitorizar, quer a implementação da estratégia, quer a própria estratégia. O primeiro tipo de reuniões é relativo às que se utilizam para discutir problemas operacionais. Alguns destes problemas podem ser as reclamações de clientes, os atrasos nas entregas das encomendas, falhas na produção, etc. O segundo tipo de reuniões deve ser de um carácter mais estratégico. Nestas reuniões devem ser analisados os indicadores o BSC, assim

como a identificação das dificuldades na implementação da estratégia. Finalmente, o terceiro tipo de reuniões deve servir para avaliar o desempenho da estratégia e adaptá-la, se necessário. De forma periódica, os gestores deverão questionar se os pressupostos subjacentes a determinada estratégia ainda se mantêm. Caso assim não seja, há que efetuar os ajustamentos necessários ou mesmo delinear uma estratégia nova.

### **BSC em organizações sem fins lucrativos**

Originalmente, e como pudemos constatar anteriormente, o BSC foi criado e desenvolvido para medir e gerir o desempenho no setor privado, mas as suas características permitem suportar a melhoria do desempenho organizacional nas organizações sem fins lucrativos. Por exemplo, para Kaplan (2001) a perspetiva financeira fornece um objetivo claro a longo prazo para o setor privado, mas para as organizações sem fins lucrativos é apenas uma restrição. Na prática, o sucesso das organizações sem fins lucrativos não pode ser aferido apenas pela forma eficiente com que controlam o seu orçamento. Nesta linha, vários autores sustentam a necessidade das organizações públicas justificarem a utilização eficiente dos recursos, já que sofrem pressões externas de vários setores da sociedade. Para clarificar estas especificidades das organizações sem fins lucrativos e do setor público, Niven (2003) propõe um modelo de BSC próprio (ver figura 9).

**Figura 9 - Modelo de Balanced Scorecard para Entidades Sem Fins Lucrativos e do Setor Público**



Fonte: Adaptado de Niven, P. R. (2003).

Como estamos perante organiza\u00e7\u00f5es sem fins lucrativos, os objetivos financeiros perdem a sua posi\u00e7\u00e3o cimeira no modelo, dando lugar \u00e0 miss\u00e3o. Neste tipo de organiza\u00e7\u00f5es a miss\u00e3o torna-se fundamental, quer seja a curto, m\u00e9dio ou longo prazos. No entanto, algumas dificuldades s\u00e3o apresentadas na implementa\u00e7\u00e3o do modelo em organiza\u00e7\u00f5es sem fins lucrativos. Kaplan e Norton (2001) apontam a defini\u00e7\u00e3o da estrat\u00e9gia como a principal dificuldade para a implementa\u00e7\u00e3o do BSC. Segundo estes autores e para al\u00e9m da natural resist\u00eancia \u00e0 mudan\u00e7a, a excessiva burocracia, a estrutura hier\u00e1rquica muito r\u00edgida e a troca frequente do poder pol\u00edtico s\u00e3o alguns fatores que dificultam a defini\u00e7\u00e3o estrat\u00e9gica. Em todo o caso, e para al\u00e9m das j\u00e1 referenciadas, Niven (2003) sistematizou um conjunto de dificuldades mais comuns na implementa\u00e7\u00e3o de um BSC numa organiza\u00e7\u00e3o sem fins lucrativos:

- Limita\u00e7\u00f5es t\u00e9cnicas e de recursos humanos;
- Restri\u00e7\u00f5es or\u00e7amentais
- Exist\u00eancia de menor competitividade, o que dificulta a introdu\u00e7\u00e3o de altera\u00e7\u00f5es;

- Cultura possibilita desconfiança nas soluções empresariais;
- Dificuldades na medição dos resultados finais;
- Dificuldade dos cidadãos em entender a obtenção de resultados negativos;
- Encarar os resultados alcançados como forma de punição.

Para ultrapassar estes problemas Niven (2003) sugere a explicitação das relações de causa-efeito, nomeadamente ao nível da previsão e de resultados no longo prazo.

Em Portugal, existem alguns trabalhos, ainda que em número limitado, relacionados com a implementação do BSC no setor público e em organizações sem fins lucrativos (ver, por exemplo, Matos & Ramos, 2009; Pimentel & Major, 2014; Silva & Silva, 2012). Matos e Ramos (2009) apresentam o BSC em hospitais públicos, enquanto que Pimentel e Major (2014) estudaram a implementação do BSC e de outras ferramentas de gestão estratégica no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social. Silva e Silva (2012) apresentam um exemplo de aplicação de BSC numa instituição pública de ensino superior.

### **Implementação do BSC**

Segundo Nair (2004) os elementos-chave para a implementação do modelo estratégico são:

1. Identificar o propósito da organização com a missão, visão e valores;
2. Clarificar a estratégia tendo em vista as competências existentes na organização ou as que pode ter;
3. Partir a estratégia em tópicos chave que a organização possa absorver;
4. Desenhar mapas estratégicos para perceber as relações causa-efeito entre todas as perspetivas;
5. Desenvolver medidas de desempenho em cada perspetiva, mas também entre perspetivas, mostrando um equilíbrio entre medidas;
6. Construir BSC's chave à volta de cada objetivo, sub-objetivo e iniciativas;
7. Efetuar a cascata destes objetivos e iniciativas com medidas organizadas para serem usadas, partilhadas e avaliadas em períodos regulares em todos os níveis da organização.

A implementação do BSC nem sempre é bem sucedida. Hanne Norreklit, num dos seus artigos académicos mais conceituados, coloca em causa alguns dos seus principais pressupostos. Nestas críticas estão incluídas as relações de causa e efeito, defendidas pelos autores do Balanced Scorecard como relações fundamentais do modelo (Norreklit, 2000).

Para que o sucesso na implementação seja alcançado, alguns autores propõem determinadas medidas. Por exemplo, Nair (2004) identifica seis fatores de sucesso na implementação do BSC. O primeiro fator de sucesso é perceber-se a si próprio. O segundo fator é entender o ciclo de aprendizagem do BSC. Em terceiro lugar o autor identifica o fato de conhecer o roteiro para a implementação. O quarto fator é tratar o BSC como um projeto. O quinto fator é utilizar a tecnologia como um facilitador. E finalmente, o sexto fator é efetuar a cascata do BSC.

Num estudo empírico onde tentaram perceber como é que as organizações utilizam o BSC na prática Ittner e Larcker (2003) identificaram quatro erros principais. O primeiro erro tem a ver com não conectar os indicadores à estratégia. Em algumas empresas, os gestores de nível intermédio usavam o BSC (com a exigência da gestão de topo) como repositório de uma miscelânea de indicadores, perdendo-se a oportunidade de usar o modelo como um instrumento eficaz de operacionalização da estratégia. O segundo erro é a não validação das relações causa-efeito. Mesmo empresas que criavam relações causa-efeito raramente confirmavam se as melhorias no desempenho não financeiro afetavam o desempenho financeiro futuro. O terceiro erro constitui-se em não estabelecer as metas mais adequadas. O facto de atingir fantásticos desempenhos em medidas não financeiras não é necessariamente favorável. Por vezes pode até provocar prejuízos para a empresa. E finalmente, o quarto erro tem a ver com medir de forma incorreta. Relativamente a este erro, os autores encontraram mais de 70% das empresas que utilizavam métricas com falta de fiabilidade e validade estatística.

Nair (2004) apresenta os onze pecados mortais do BSC. Segundo o autor, as organizações bem sucedidas na implementação do BSC antecipam e ultrapassam os seguintes onze ‘pecados’: 1) Gastar tempo a recolher dados relevantes; 2) Não fazer do BSC uma parte crítica do processo de gestão; 3) Parar a formação de utilizadores e gestores; 4) Procurar o “Aha!” em vez do “Eu sabia!”; 5) Gerir compreensão e apoio; 6) Não lutar contra os parasitas que resistem à mudança; 7) Procurar por soluções de

“pressionar botão”; 8) Esperar que a conceção congele; 9) Assumir a inexistência de custos escondidos; 10) Gerir a partir da suite executiva; 11) Esquecer os valores, a visão, e a missão.

### **Implementação do BSC em Portugal**

Também em Portugal a utilização de indicadores financeiros complementados com indicadores não financeiros tem sido cada vez mais comum nos sistemas de medição e gestão do desempenho organizacional. No estudo de Quesado et al. (2014) são apresentadas evidências acerca da implementação do BSC no nosso país, as quais demonstram que a maior percentagem de empresas que já implementaram o BSC são grandes empresas, cerca de 38,6% da amostra de grandes empresas estudada. Nos restantes casos, sejam PME ou instituições públicas, as percentagens de implementação são bastantes reduzidas, sendo o valor de 7,7%, no caso dos hospitais, o mais elevado destes.

Como exemplo de implementação numa unidade hospitalar, para além do manual de Matos e Ramos (2009), que detalharemos mais à frente, temos um estudo de Calhau (2009) no qual é descrito o processo de conceção e implementação do BSC no serviço de Traumatologia do Hospital Garcia de Orta, em Lisboa. Neste estudo foi possível concluir a validade do modelo, conseguindo-se ajudar o diretor do serviço a monitorizar a performance e a perceber se o seu serviço está no caminho certo para alcançar a missão a que se propõe. Outra conclusão do estudo refere que a nova linguagem introduzida pelo BSC foi, para todo o serviço de traumatologia, um mecanismo impulsionador da conquista de metas globais.

A EDP Distribuição, empresa do Grupo EDP, é um caso de uma empresa de grande dimensão que utiliza o BSC, o qual, conforme evidenciado no estudo de Antunes (2010), revelou-se como um instrumento de gestão importante, apresentando mais-valias como a transmissão de informação global das estruturas departamentais aos gestores, a possibilidade de efetuar o acompanhamento e medição dos objetivos, a promoção da comunicação e o envolvimento das pessoas na estratégia da empresa.

Outro caso de uma empresa de grande dimensão onde foi implementado este modelo, mas que as evidências demonstram não ter sido conseguido com amplo sucesso, é o

caso da Sumol+Compal, uma empresa do setor de bebidas não alcoólicas. De acordo com Ferreira e Major (2012), foram vários os fatores que contribuíram para o insucesso verificado nesta organização. O facto de a Sumol+Compal ser resultante de um processo de fusão de duas empresas (Sumolis e Compal) com diferentes backgrounds e culturas empresariais foi considerado um grande obstáculo na construção e implementação do BSC, designadamente a grande resistência manifestada por parte dos gestores da Compal, também expressada pelos gestores da Sumolis, que resultou na falta de apoio ao processo de implementação e utilização do BSC. Outros fatores que contribuíram para o insucesso, e que este estudo evidencia, foram a escolha de um elevado número de indicadores, contrariando as recomendações de boas práticas preconizadas pelos autores desta metodologia, e os deficientes sistemas de informação que não permitiram a alimentação automatizada desses indicadores de desempenho. Também, o facto de não terem sido envolvidos consultores externos experientes é apontado como inibidor do sucesso deste processo.

Outro estudo sobre a implementação do BSC em empresas portuguesas foi efetuado no Grupo CIN, cuja atividade principal é a produção e comercialização de tintas, vernizes e produtos afins. Neste caso foram evidenciadas, também, algumas dificuldades para a sua implementação, as quais estavam relacionadas com a falta de conhecimento da missão, visão e estratégia do grupo, principalmente a partir do nível hierárquico intermédio. Outras falhas, que carecem de melhoria, revelam-se ao nível da avaliação de desempenho, uma vez que apenas estão a ser avaliados ativos tangíveis que refletem simplesmente a performance da empresa no passado e não são capazes de refletir o valor criado pelos ativos intangíveis (Vicente, 2013).

Também no setor hoteleiro existem estudos sobre o BSC em Portugal. Um dos exemplos é o da aplicação do BSC nos Hotéis Dom Pedro (A. M. P. do A. S. Pereira, 2014). Relativamente à aplicabilidade do modelo às PME, vários estudos foram efetuados recentemente nesse sentido, sendo de destacar, a título de exemplo, o trabalho desenvolvido por Janota e Major (R. M. G. Janota, 2008; R. Janota & Major, 2012). Este trabalho, que teve por base uma PME da indústria farmacêutica, vem confirmar a aplicabilidade do modelo a empresas de menor dimensão, evidenciando o seu uso como um sistema de gestão estratégica visando o controlo de gestão da empresa, e como um sistema de informação a partir do qual os gestores recebiam informação mensurada

sobre as atividades operacionais fornecendo-lhes bases para o acompanhamento, planeamento e desenvolvimento das suas atividades.

Em termos de livros / manuais dedicados exclusivamente à temática do BSC, em Portugal, o número não é assim tão abundante. De seguida apresentam-se alguns exemplos de referência.

João Russo, por exemplo, no seu livro ‘Balanced Scorecard para PME’, reconhecendo que o BSC é ainda um modelo de multinacionais propõe-se explicar como adaptar esta metodologia de gestão estratégica nas PME portuguesas (Russo, 2006).

Os autores Fátima Geada, Luís Cruz e Telmo Silva publicaram o livro ‘Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência’, no qual apresentam a evolução do BSC para Value BSC com uma ligação próxima aos modelos de qualidade, nomeadamente a Gestão da Qualidade Total, o *Common Assessment Framework (CAF)* e o modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management*. Os autores apresentam ainda quatro casos de estudo em diferentes setores de atividade: banca, farmacêutico, design industrial e informática (Geada et al., 2012).

Rui Almeida Santos, autor do livro ‘Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo’ para além do enquadramento concetual do BSC, apresenta um capítulo dedicado à implementação, assim como casos de estudo no setor privado: Fernando J. Henriques e Grupo Amorim, e no setor público: Marinha Portuguesa e Autarquias Portuguesas (Santos, 2006).

O livro ‘Balanced Scorecard: Concentrar uma Organização no que é Essencial’ de Carlos Pereira da Cruz foca essencialmente nas questões estratégicas da organização, apresentando o BSC como um facilitador na sua implementação e operacionalização (Cruz, 2006).

Também o setor não lucrativo é incluído nas obras sobre esta temática produzidas em Portugal. Matos e Ramos (2009) apresentam a aplicação do BSC no setor público da saúde, mais especificamente, num hospital português através do livro ‘Medir para Gerir: O BSC em Hospitais’.

## **4. A Organização**

Neste capítulo será apresentada a organização objeto de estudo prático deste trabalho. A escolha da Agros teve essencialmente três razões. A primeira, por ser uma organização de referência nacional com uma marca conhecida de, praticamente, todos os portugueses. A segunda razão prende-se com o facto de conceber e implementar um sistema de medição e gestão do desempenho na Agros ser muito desafiante, pois a organização é complexa e possui um modelo de governação muito particular, decorrente de ser uma união de cooperativas. A terceira razão, e talvez a mais pragmática das três, teve a ver com o interesse demonstrado pela administração da Agros na implementação do BSC, após ter assistido a uma conferência em que fui orador, na qual falei sobre as vantagens dos sistemas de medição e gestão do desempenho em termos de eficiência de recursos, onde o BSC foi o modelo escolhido (Silva, 2014b).

Este capítulo inicia com a apresentação da evolução histórica da Agros. De seguida são apresentadas, na atualidade, as bases fundamentais da organização para a conceção e implementação do BSC. Incluem-se nestas bases fundamentais a missão, a visão e os valores da organização. De seguida, são apresentados os objetivos estratégicos atuais da organização, que serão a base de trabalho para a conceção do próprio BSC. O capítulo termina com a estrutura hierárquica da Agros, assim como das suas próprias participações, espelhando o Grupo AGROS em 2014.

### **Evolução histórica da Agros**

A génese da Agros surge no final da 1ª metade do séc. XX para dar resposta a algumas arbitrariedades identificadas no setor leiteiro, pois o leite produzido nem sempre era adquirido na sua totalidade pela indústria, o preço do leite era pago ao menor preço possível e ainda retardavam o pagamento ao Produtor.

Neste contexto, para defesa do setor e para dar mais estabilidade aos Produtores, foi proposta a fundação de algumas Cooperativas, a criação de uma União de Cooperativas Leiteiras e a aquisição de uma unidade fabril.

A 11 de Abril de 1949, a Cooperativa Agrícola Leiteira do Concelho de Vila do Conde e a Cooperativa Agrícola Leiteira do Concelho da Póvoa de Varzim, conjuntamente com a Cooperativa Agrícola de Ribeira do Neiva (hoje em dia, Cooperativa Agrícola do Concelho de Barcelos), constituíram a União das Cooperativas dos Produtores de leite do Norte Litoral, com sede em Vila Conde.

Assim, foi adquirida uma empresa de laticínios e desde o início da sua laboração produzia-se leite pasteurizado, queijo e manteiga. No entanto, ainda por esta altura, por proposta do Eng.º Simões Pontes, a União passou a vender leite em bilhas de 50 litros utilizadas para transportar este produto até aos pontos de venda.

Na década de 1960 ocorre uma outra importante transformação no que respeita ao acondicionamento e transporte do leite pois, a distribuição deste passa a ser feita em embalagens individuais.

Ao longo do tempo, a Agros UCRL alargou a gama de produtos, pois para além do leite, manteiga e queijo começaram a ser produzidos também iogurtes e leite achocolatado. Devido ao aumento exponencial da produção de leite na região do Entre Douro e Minho, foi com naturalidade que em 1978 iniciaram-se os estudos para a construção de uma nova fábrica.

Em 1989, esta Organização alargou a sua área social à região de Trás-os-Montes e Alto Douro, passando a designar-se Agros – União das Cooperativas dos Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes, UCRL.

Após a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE), em meados da década de 1990, esta conjuntura favorável sofreu uma inflexão devido à liberalização do mercado em todo o espaço da União Europeia. Mas já em 1994, a Agros UCRL era a maior empresa láctea nacional com 298 milhões de litros de leite recolhidos por ano.

Em 1996, a Agros UCRL com o intuito de ganhar escala num mercado cada vez mais competitivo e em prol da proteção da fileira leiteira portuguesa, face às congéneres europeias que pretendiam instalar-se em território nacional, constituiu a LACTOGAL, Produtos Alimentares, SA, conjuntamente com a LACTICOOP UCRL e com a PROLEITE CRL.

Assim, o *core business* da Agros UCRL passou a ser a recolha, a concentração, a classificação e a valorização do leite, bem como, o apoio técnico aos Produtores. E neste seguimento houve necessidade de prover a organização de novas opções estratégicas, nomeadamente a diversificação da sua atividade de negócios.

Em 16 de Março de 2012, foi inaugurado o Espaço Agros que constitui, na sua funcionalidade e diversidade de serviços, mais um passo no caminho da inovação mas igualmente, um marco importante na criação de melhores condições para dar prossecução aos desígnios da Agros, UCRL.

Com 65 anos de atividade, a Agros – União de Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes é a maior União de Cooperativas do setor do leite em Portugal. Decorrente da sua atividade, a Agros, em 2013, transacionou 526.429.568 litros de leite produzidos por 1.493 explorações leiteiras (1.451 Estábulo Individuais e 42 Salas Coletivas de Ordenha Mecânica).

Em coerência com as linhas identificadas na Visão da Empresa e por forma a diversificar a sua área de negócio, a Agros participa no capital social de várias empresas que desenvolvem negócios relacionados com o setor agrícola e em serviços de transporte por contra de outrem, tendo dado origem ao Grupo AGROS.

A Agros – União de Cooperativas de Produtores de Leite de Entre Douro e Minho e Trás-os-Montes é pois, a empresa mãe do Grupo AGROS e é a detentora da certificação do sistema de gestão da qualidade desde 1998. Em 2004 procedeu à extensão do certificado à Agros Comercial e em 2012 à Prodística por se ter considerado que as práticas inerentes a uma certificação seriam uma mais-valia no aumento do nível de confiança do cliente e como imagem diferenciadora no mercado. Assim, a implementação de um sistema de gestão da qualidade surge como motor orientador de toda a empresa e motor organizacional na uniformização de metodologias, clarificação de responsabilidades, e monitorização do desempenho com identificação de ações de melhoria.

## **Situação atual**

### **Missão, visão e valores**

Como referido anteriormente, a Agros implementou um processo de certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade, estando certificada pela APCER desde 1998. O referencial atualmente em vigor é a norma NP EN ISO 9001:2008.

O Sistema de Gestão da Qualidade está implementado na área da “recolha, transporte e comercialização de leite cru, prestação de serviços técnicos aos produtores e transporte rodoviário de mercadorias por conta de outrem”. Tratou-se de uma certificação gradual e que, atualmente, engloba 3 empresas do grupo, a Agros UCRL, a Agros Comercial e a Prodística.

Um dos requisitos fundamentais para a certificação da qualidade é o estabelecimento das declarações de missão, visão e valores. Estas três declarações encontram-se disponíveis em vários meios de comunicação da organização, nomeadamente no sítio institucional na internet, no ‘Manual de Acolhimento & Integração’ a novos colaboradores, no ‘Manual da Qualidade’, assim como se encontram afixadas no átrio das instalações do Espaço Agros (Agros, 2013, 2014).

### ***Missão***

A Agros tem como missão “promover o escoamento do leite produzido pelos Produtores e sócios das Cooperativas agrupadas. Desta forma, é possível fomentar a melhoria contínua da qualidade do leite, de modo a satisfazer o nosso cliente e beneficiar os Produtores através do pagamento ao melhor preço.” (Agros, 2014, p.10).

### ***Visão***

No que se refere à visão, “a Agros visa continuar a ser reconhecida como uma empresa credível e dinâmica, assumindo sempre a liderança do Movimento Cooperativo Agrícola, de forma a projetar e contribuir para que as novas gerações usufruam de um desenvolvimento económico, social e cultural, mais equilibrado e sustentável. Para o efeito, estreitará continuamente os laços institucionais com as suas partes

interessadas, com o intuito de inovar, diversificar, integrar e sincronizar a cadeia de valor da Produção Agrícola e Pecuária.” (Agros, 2014, p.10).

### **Valores**

A atividade da Agros rege-se de acordo com os seguintes valores (Agros, 2014):

- **Ética e deontologia:** Desenvolve o seu negócio segundo parâmetros éticos e deontológicos, sendo que, assegura a manutenção de uma postura condizente com a sua grandeza, quer a nível interno quer a nível externo;
- **Colaborador:** Valoriza os seus colaboradores de forma adequada, fomentando o trabalho em equipa, de modo a que se envolvam na obtenção dos resultados desejados;
- **Produtores:** Considera que a melhor forma de valorizar os seus Produtores de Leite é encorajando o seu espírito empreendedor.

### **Objetivos estratégicos**

A Agros UCRL apresentou os seguintes objetivos estratégicos, para o ano de 2014:

1. Consolidar o Posicionamento Estratégico;
2. Manter a Qualidade do Produto/ Serviço;
3. Melhorar a Eficácia da Empresa;
4. Reduzir a Pegada Ecológica dos Processos de Negócio;
5. Elevar o Nível de Satisfação e o Desempenho dos Colaboradores.

Para cada um destes objetivos estratégicos foram definidos compromissos com vista à sua concretização. Indicam-se de seguida esses compromissos e os objetivos específicos de cada um deles.

1. Consolidar o Posicionamento Estratégico

Compromisso	Objetivos
1.1 Garantir a continuidade da produção de leite – Agros UCRL	Delinear um plano estratégico a 5 anos

1.2 Consolidar o posicionamento de mercado da Agros Comercial	Aumentar o volume de negócios
1.3 Consolidar o posicionamento de mercado da Prodística	Manter o volume de negócios

## 2. Manter a Qualidade do Produto/ Serviço

Compromisso	Objetivos
2.1 Manter a Agros UCRL, Agros Comercial e Prodística como um parceiro de confiança	Garantir a satisfação do nosso cliente com a qualidade do produto entregue/serviço prestado
	Melhorar a comunicação no processo de vulgarização
	Fomentar a eficiência dos processos operacionais

## 3. Melhorar a Eficácia da Empresa

Compromisso	Objetivos
3.1 Racionalizar custos e aumentar a rentabilidade	Reestruturação ao nível das áreas de suporte
	Renegociação de contratos de fornecimento de serviços externos
	Reestruturação do plano de contabilidade analítica
	Melhorar o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa
	Melhorar a eficiência na organização dos circuitos da recolha de leite
	Melhorar a eficiência da empresa
3.2 Organizar a comunicação interna	Facilitar e melhorar a comunicação entre colaboradores, equipas, serviços e departamentos

	Melhorar o nível de integração da estrutura do SGQ na organização da empresa
	Melhorar o nível de integração da comunicação

#### 4. Reduzir a Pegada Ecológica dos Processos de Negócio

Compromisso	Objetivos
4.1 Utilização racional da energia	Redução do consumo de energia elétrica no Espaço Agros
4.2 Minimizar impactos ambientais	Redução do consumo de combustível associado às atividades operacionais e redução das emissões gasosas
	Melhorar o nível de separação de resíduos da empresa
4.3 Promover o uso sustentável da água	Implementar o controlo do consumo efetuado em águas de furo no Espaço Agros

#### 5. Elevar o Nível de Satisfação e o Desempenho dos Colaboradores

Compromisso	Objetivos
5.1 Promover o espírito de grupo	Melhorar a empresa como Equipa através da criação de benefícios sociais para os colaboradores das empresas do grupo
5.2 Melhorar o desempenho profissional	Aumentar a qualificação dos colaboradores para o desempenho da função
5.3 Promoção da segurança	Estabelecer níveis elevados de segurança nas máquinas e equipamentos de trabalho
	Existência de locais e métodos seguros

### **Estrutura hierárquica da Agros e suas participações sociais**

Nesta secção apresenta-se a estrutura hierárquica da Agros, traduzida no seu próprio organograma (Figura 10), assim como o organograma do Grupo AGROS, com as respetivas participações sociais, à data de 2014 (Figura 11).

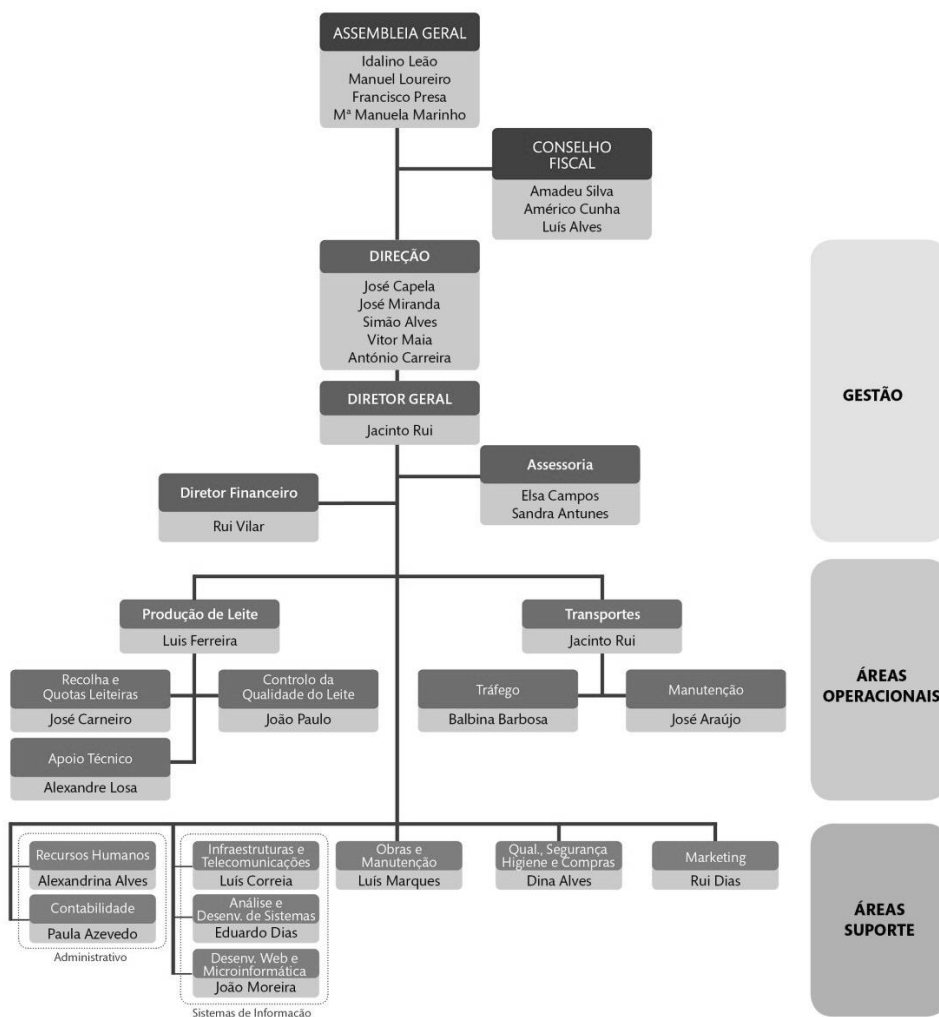
Como se pode verificar pelo organograma da Agros UCRL, no topo estão os órgãos sociais eleitos, nos quais se incluem a Mesa da Assembleia Geral, o Conselho Fiscal, e a Direção. Esta criou, recentemente, a função de Diretor Geral para o qual nomeou um dos anteriores diretores do grupo AGROS, e no qual delega a maior parte das suas funções executivas. Esta figura adicional na estrutura organizacional permite ultrapassar o problema da disponibilidade limitada dos membros da Direção, uma vez que todos eles exercem cargos dirigentes nas suas Cooperativas.

Verifica-se ainda a existência da Assessoria e do Diretor Financeiro logo abaixo da estrutura. Duas áreas críticas se destacam no organograma da Agros: a Produção do Leite e os Transportes. Na Produção do Leite existem as subáreas de Recolha e Quotas Leiteiras, Apoio Técnico e Controlo da Qualidade do Leite. Na área dos Transportes existem duas subáreas: o Tráfego e a Manutenção.

O organograma permite ainda verificar que é ao Diretor Geral que todas as áreas funcionais devem responder, nomeadamente Recursos Humanos, Contabilidade, Infraestruturas e Telecomunicações, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Desenvolvimento Web e Microinformática, Obras e Manutenção, Qualidade, Segurança, Higiene e Compras, e Marketing.

Figura 10 - Organograma Funcional da Agros UCRL

ORGANOGRAMA  
FUNCIONAL

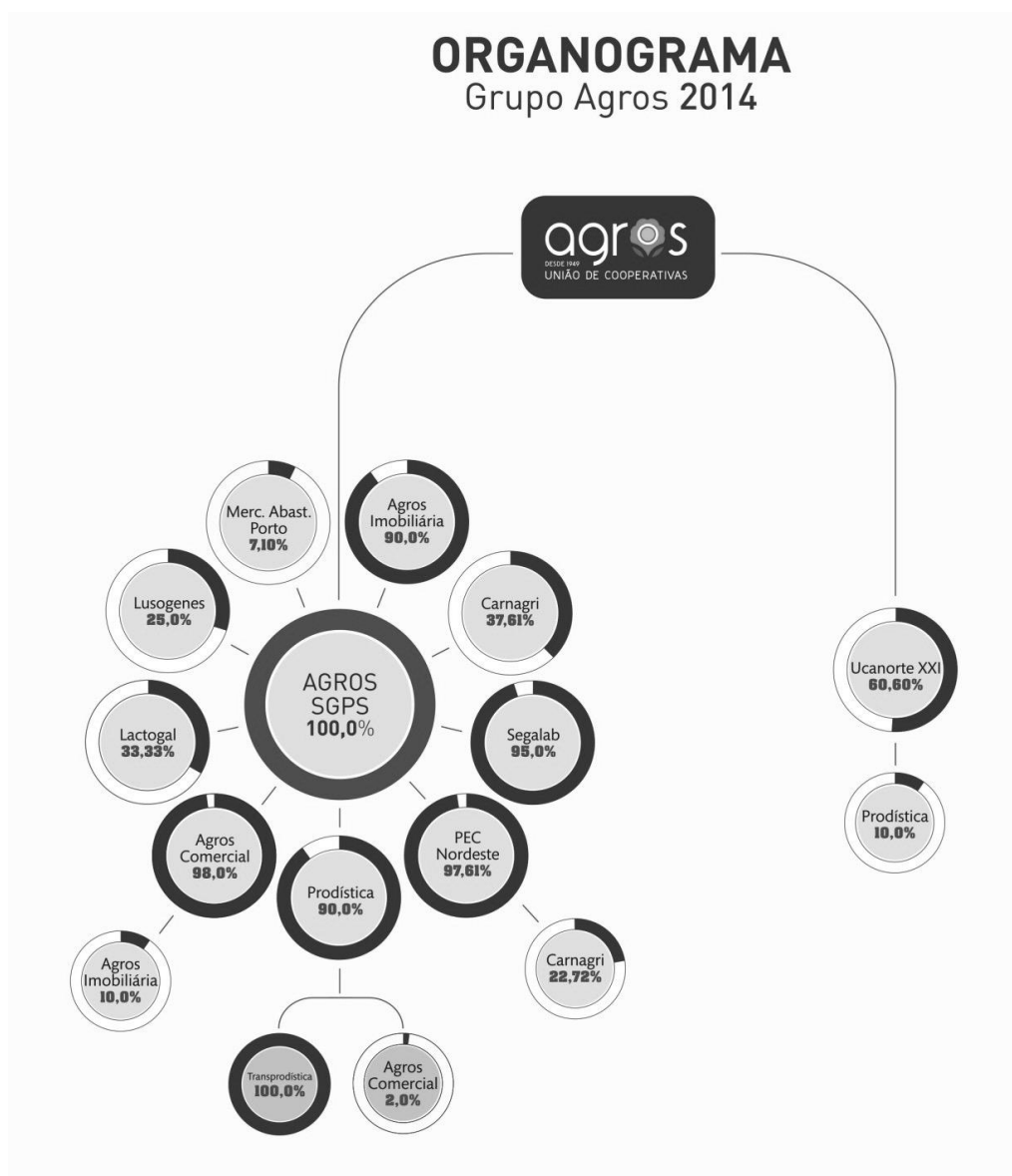


Fonte: Agros (2014)

As participações sociais no Grupo AGROS são de importância capital, uma vez que é a Agros UCRL que controla algumas empresas do grupo. Na prática, este controlo possibilita à Agros UCRL definir e implementar estratégias com as suas participadas de forma a atingir os objetivos a que se propõe.

Assim, na imagem do organograma do Grupo AGROS 2014, podemos constatar o controlo total por parte da Agros UCRL de algumas empresas, nomeadamente a Agros Imobiliária, a Agros Comercial e a Prodística. A Segalab é também muito importante no grupo AGROS.

Figura 11 - Organograma do Grupo AGROS 2014



Fonte: Agros (2014)

## **5. Metodologia**

Para a realização do presente trabalho, que envolve a conceção e uma proposta de implementação de um do BSC, foi seguida uma estratégia metodológica que se aproxima com a metodologia de estudo de caso, muito utilizada em trabalhos académicos. Esta metodologia é definida por Yin (2008) como uma investigação empírica que se aplica a um fenómeno no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes, e na qual se utilizam múltiplas fontes de evidência. Neste trabalho procura-se seguir os passos necessários para que o objetivo final seja alcançado.

Numa primeira fase efetua-se um diagnóstico da situação atual da Agros e, numa segunda fase apresentam-se propostas de melhoria, quer ao nível dos fundamentos estratégicos, onde se incluem a missão, a visão e os valores, quer ao nível do próprio modelo de BSC que satisfaça as necessidades de gestão da organização.

Para tal, foram utilizadas várias técnicas de investigação qualitativa (Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 2010; Mason, 2002), nomeadamente as entrevistas semi-estruturadas, textos documentos e a própria observação, que neste trabalho de cariz profissional, se revelaram bastante úteis e adequadas, conforme se detalha nas secções seguintes.

### **Recolha da evidência**

Primeiro foram realizadas várias reuniões com a direção executiva e respetivos assessores. Nessas reuniões foram fornecidos alguns elementos documentais que vieram a ser complementados por e-mail. Este levantamento documental foi extensivo ao ponto de se incluírem, não só documentos relacionados com a comunicação da organização com o exterior (relatórios de prestação de contas, por exemplo), assim como documentos de comunicação interna (manuais de qualidade e de acolhimento, e-mails e outros documentos de controlo de gestão, por exemplo).

Depois das primeiras reuniões com a direção executiva, foram marcadas as várias entrevistas, que ao longo do tempo foram sendo acertadas com os respetivos entrevistados. A realização das entrevistas semi-estruturadas teve como suporte um

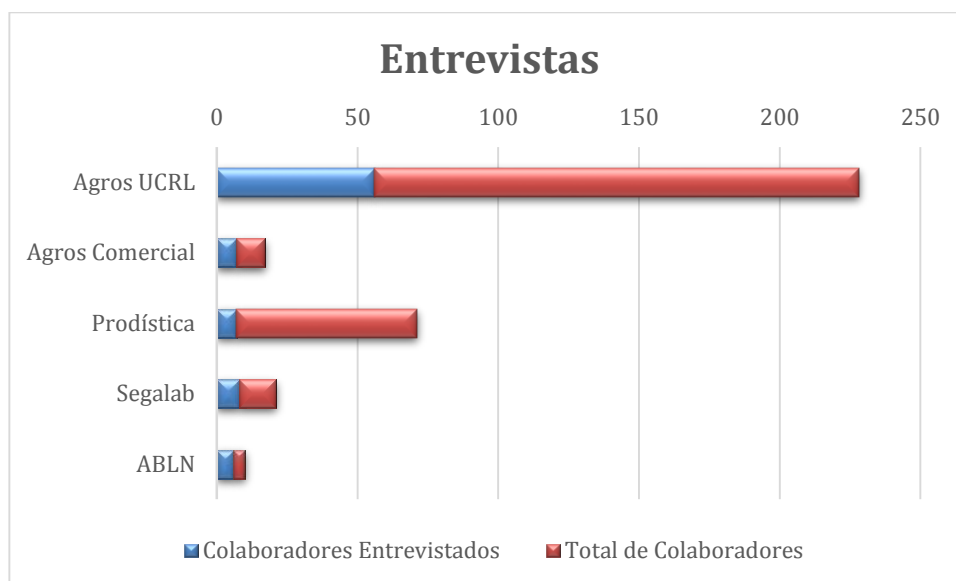
guião criado a partir das doze questões constantes no modelo de Ferreira e Otley (2009). Apesar deste modelo ser utilizado essencialmente em trabalhos académicos, não se conhecendo a sua aplicação em trabalhos profissionais como o presente, pareceu desde logo, ter todas as condições para servir os propósitos para o qual foi concebido, nomeadamente a explicitação simplificada da realidade complexa da organização. As expectativas iniciais de um bom instrumento de trabalho, vieram mais tarde a ser confirmadas, depois do mesmo realizado.

Para estas entrevistas, foram selecionados, não apenas trabalhadores da Agros de todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional, mas também trabalhadores de outras empresas do grupo. Apesar do presente trabalho se referir apenas à “Agros – UCRL”, foi muito útil obter feedback de pessoas não diretamente ligadas à organização, uma vez que contribuíram com a sua visão externa.

As entrevistas foram realizadas presencialmente durante o último trimestre de 2014 no Espaço Agros (onde se encontram os serviços administrativos da Agros UCRL, da ABLN e as instalações da Segalab) e nas instalações da Agros na rua 5 de outubro, na Póvoa do Varzim (onde se encontram, além do Departamento de Transportes da Agros UCRL, as empresas Agros Comercial e Prodística).

A duração média de cada entrevista foi de 60 minutos. Ao todo foram entrevistados 84 trabalhadores do universo de empresas do Grupo AGROS. A amostra é representativa de cerca de 25% do total de trabalhadores das empresas do universo Agros em análise. O gráfico constante na Figura 12 permite ter uma noção mais concreta do total de trabalhadores entrevistados.

**Figura 12 - Número de Colaboradores Entrevistados no Total de Colaboradores**



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos níveis hierárquicos da organização, os entrevistados são na sua grande maioria quadros de nível superior, tendo havido também lugar a entrevistas a quadros médios e outros profissionais selecionados pela Direção Geral.

Relativamente à empresa Agros UCRL, a mais representativa do Grupo, e de um total de 30 quadros superiores, foram entrevistados neste processo 27 desses colaboradores, o que representa 90% do total.

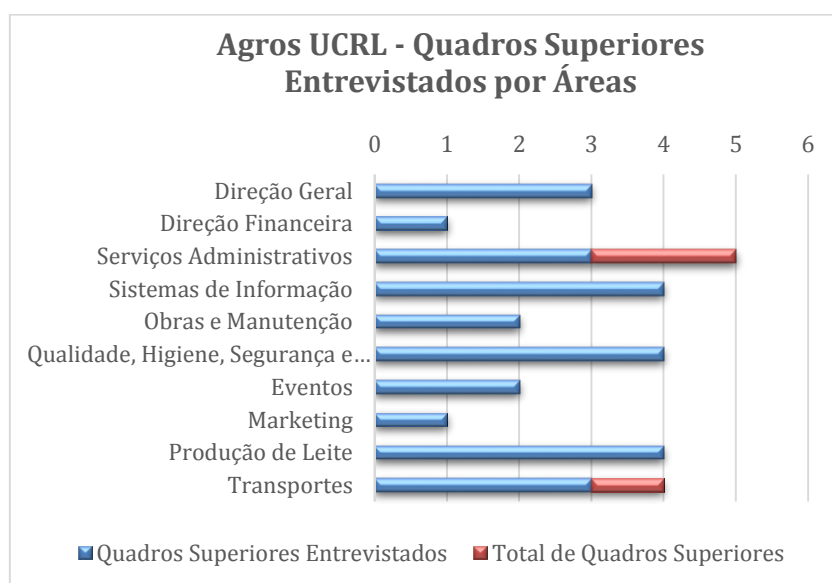
**Figura 13 - Número de Quadros Superiores Entrevistados no Total de Quadros Superiores (Agros UCRL)**



Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar através do gráfico da figura 14, em termos de quadros superiores da Agros UCRL, apenas dois colaboradores dos Serviços Administrativos e um dos Transportes não foram entrevistados.

**Figura 14 - Quadros Superiores Entrevistados no Total de Quadros Superiores por Áreas (Agros UCRL)**



Fonte: Elaboração própria

Para a fase da conceção e proposta de implementação do BSC foram utilizados os elementos-chave propostos por Nair (2004), mencionados anteriormente. Aquando do desenvolvimento das medidas de desempenho para cada perspetiva, no quinto elemento-chave de Nair (2004), foram utilizadas as dez questões e os dez testes preconizados por Neely et al. (2002) e detalhados na secção ‘Seleção de indicadores’ do capítulo 3. Para obter o mapa estratégico final, foi necessário construir um conjunto de mapas estratégicos alternativos, numa primeira fase. O mesmo processo foi utilizado para chegar, quer ao conjunto final dos indicadores propostos, quer às iniciativas apresentadas. É de realçar, que a eficácia na utilização do BSC depende da limitação do número de objetivos, indicadores e iniciativas, já que o excesso de dados e informação pode ter um efeito muito negativo na exequibilidade e utilidade da ferramenta. Kaplan e Norton (1993) sugerem 15 a 20 indicadores, de forma a permitir que o gestor possa controlar a sua estratégia.

### **Análise da evidência**

Toda a informação recolhida, quer por via documental, quer por via das entrevistas foi devidamente analisada. Para tal, foram utilizadas várias ferramentas do Office, nomeadamente o Microsoft Word, Excel e Powerpoint, assim como programas de mapas mentais, como foi o caso do Xmind.

Foram coligidas todas as notas tomadas durante as entrevistas e analisadas detalhadamente para a apresentação da informação constante no diagnóstico que será apresentada no capítulo do estudo empírico.

Para a conceção e proposta de implementação foi necessário considerar, não só a análise das entrevistas, refletidas na secção diagnóstico, mas também as reuniões, os e-mails, os documentos internos e as comunicações públicas da organização.

## **6. Estudo empírico**

Este capítulo é dedicado ao trabalho empírico realizado e tem em consideração a revisão detalhada da literatura efetuada anteriormente, quer sobre sistemas de medição e gestão do desempenho em geral, quer sobre o BSC em particular. Após esta breve introdução será apresentado a fase do diagnóstico, recorrendo às entrevistas semi-estruturadas, com a utilização do modelo de Ferreira e Otley (2009). De seguida será apresentada a fase da conceção e proposta de implementação do BSC na Agros, seguindo a metodologia de conceção e implementação do BSC preconizada por Nair (2004) e também já detalhada anteriormente. Na fase da conceção serão propostas alterações à missão, visão e valores da organização, uma vez que estes são os pilares fundamentais para uma implementação bem sucedida do BSC. Serão também analisadas as orientações estratégicas da organização e apresentadas as várias perspetivas para o BSC. De seguida, será proposto um mapa estratégico, no qual se evidenciam as relações causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos, correspondentes às várias perspetivas. Posteriormente serão apresentados indicadores para cada perspetiva e para cada objetivo, tentando que os mesmos apresentem um equilíbrio e obedeçam às questões e testes de Neely et al. (2002). Finalmente serão apresentadas as possíveis iniciativas para cada objetivo estratégico, com o respetivo score que permite a hierarquização das mais importantes.

### **Diagnóstico**

No decurso das entrevistas realizadas, e por forma a elaborar um diagnóstico da Agros UCRL, foi utilizado o modelo de Ferreira & Otley (2009), apresentado anteriormente. Este consiste numa estrutura de doze questões que visam facilitar a descrição da conceção, e do uso na prática, de sistemas de gestão de desempenho organizacional. Este modelo não faz referência a qualquer suposição prévia sobre a existência ou ausência de alguma característica particular do sistema de gestão. Assim, o modelo deve ser encarado como uma ferramenta heurística, que encoraje os decisores a encontrar os melhores mecanismos e aspetos significativos do sistema de gestão de desempenho adequado para a sua organização. De seguida são apresentadas as evidências consideradas relevantes recolhidas a partir das entrevistas efetuadas.

### **Questão 1: Visão e Missão**

A Visão, a Missão e os Valores da Agros encontram-se disponíveis em vários canais de comunicação do grupo, entre eles o *site* institucional na internet, o Manual de Acolhimento a novos colaboradores, assim como se encontram afixados no átrio das instalações do Espaço Agros.

No entanto, as evidências recolhidas demonstram que a maioria dos colaboradores da empresa desconhece os mesmos, denotando grande dificuldade em identificar exemplos de qualquer um deles.

Das respostas dadas, apenas algumas se aproximaram da definição de Missão, sendo o produto e os produtores referenciados:

- *“Satisfação dos produtores.”*
- *“Melhor produto possível.”*

Por outro lado, na sua maioria as respostas foram vagas ou inexistentes:

- *“Estão afixados, estão no site.”*
- *“Não correspondem à realidade atual, necessitam de ser atualizados. Missão talvez não.”*

### **Questão 2: Fatores críticos de sucesso**

Nesta questão, as evidências demonstram que a generalidade dos colaboradores tem uma ideia acerca do que são os fatores críticos de sucesso da Agros, sobre aquilo que a empresa faz bem e contribui para que o negócio seja encarado com boas perspetivas a médio e longo prazo.

A excelência e liderança na recolha de leite, o rigor e a preocupação com a máxima qualidade do produto são motivos de orgulho dos membros da equipa Agros e são referenciados como fatores de sucesso.

Neste domínio foram também recolhidas evidências sobre o papel fulcral da nova Direção na inversão do rumo do Grupo AGROS. O papel do Diretor Geral (cargo que não existia anteriormente) e as novas metodologias de trabalho que implementou foram aspetos mencionados como bastantes positivos pelos entrevistados, sendo

especificamente referidas a racionalização dos custos e a preocupação em evitar desperdícios.

Estas declarações são exemplificativas dessas evidências:

- *“Bem-estar dos produtores, qualidade na recolha do leite”.*
- *“Novo cargo - diretor geral, visão empresarial”.*
- *“Preocupação da Direção - racionalizar custos, evitar desperdícios”.*

### **Questão 3: Estrutura organizacional**

Relativamente à estrutura organizacional, as respostas obtidas revestem-se de algumas contradições, isto é, os entrevistados apontam a forma de organização como sendo bastante centralizada na Direção Geral, no entanto, se por uns é vista como uma mais-valia:

- *“A AGROS tem duas fases distintas: uma empresa muito social, com mais ou menos 1000 colaboradores, muito humildes; e outra com uma visão mais estratégica, mais empresarial, com espírito de negócio, com colaboradores mais habilitados”;*

por outros já não é vista da mesma forma, considerando essa centralização um fator contraproducente e desmoralizador.

- *“A decisão final sempre foi muito centralizada. Nesta altura não há grande abertura para ouvir a opinião”;*
- *“Modelo hierarquizado, rígido, pessoas têm medo, não decidem”.*

### **Questão 4: Estratégias e planos**

Das evidências recolhidas foi possível confirmar que, na maioria dos casos, a estratégia de correção da trajetória económico-financeira adotada pela Direção do Grupo AGROS foi percecionada pelos colaboradores, sendo o foco na redução de custos apontado como o principal fator para a obtenção de resultados positivos.

- *“Visão mais empresarial, com rigor e controlo mais apertado. Empresas a dar resultado positivo. Empresas do grupo autossustentáveis.”*

No entanto, passada essa fase, não é claro para os colaboradores quais são os planos seguintes da organização a médio e longo prazo.

- *“Recuperar a empresa. Primeira fase: cortes, cortes. Nesta fase várias ações, mas a estratégia não está bem definida.”*
- *“Não tenho noção dos objetivos globais da organização. Sinto que anda um bocado perdida, no meio de tanta alteração.”*
- *“Manter o apoio aos produtores.”*

### **Questão 5: Medidas chave de desempenho**

Sendo este diagnóstico uma fase do processo de implementação do sistema de gestão de desempenho organizacional, à partida era expectável a não existência de medidas chave de desempenho formais. No entanto, tentamos obter evidências acerca da existência dessas medidas, mesmo que informalmente e quais as consequências que as mesmas teriam.

Das respostas obtidas, destacam-se alguns comentários:

- *“Não há tomada de decisões quando os objetivos não são atingidos.”*
- *“Não existem indicadores, não há feedback. As pessoas precisam de saber o que acham delas.”*
- *“Somos avaliados através do GT (Gestor de Tarefas).”*

### **Questão 6: Fixação de metas**

Relativamente a metas de desempenho, objetivos, verificou-se também, pelas respostas obtidas que não existem metas de desempenho fixadas, ou, se existem, as mesmas são desconhecidas dos entrevistados.

Apresentamos alguns exemplos dessas evidências:

- *“Mede o desempenho? Tem objetivos escritos? Não.”*
- *“Quando as coisas não correm bem é transmitido feedback negativo, não há objetivos ou clareza na sua definição.”*

### **Questão 7: Avaliação de desempenho**

Como referido anteriormente, por força deste processo de diagnóstico, era já esperado que não existissem evidências relativamente a processos de avaliação de desempenho. Tentamos obter informações sobre a existência de eventuais controlos informais e, em

caso afirmativo, se esses controlos na avaliação do desempenho individual eram objetivos ou revestidos de subjetividade.

As evidências demonstraram que apenas existem controlos informais, os quais variam consoante a função desempenhada e hierarquia organizacional.

- *“Se as coisas aparecerem feitas e não houver problemas...”*
- *“Avaliação é feita no terreno através da execução de tarefas, uso um registo próprio e pessoal.”*
- *“Feedback só é negativo.”*

Foram também questionados sobre as vantagens ou desvantagens da existência de um sistema de avaliação de desempenho formal:

- *“Separação do “trigo do joio”, não só para efeitos remuneratórios.”*
- *“Forma de acordar as pessoas.”*
- *“Vantajoso. Deve ser claro e justo.”*

### **Questão 8: Sistemas de recompensas**

Relativamente a este ponto do questionário, os entrevistadores já dispunham de informação que lhes permitia saber que não existem recompensas – financeiras e/ou não financeiras – previstas para os colaboradores, assim como inversamente não existem penalidades por não se alcançarem determinados objetivos propostos.

### **Questão 9: Fluxos de informação, sistemas e redes**

Apesar da existência de bons mecanismos que suportem a comunicação e garantam a operacionalidade do sistema de gestão de desempenho que se pretende implementar, foi possível perceber através das evidências encontradas que nem sempre a informação é transmitida adequadamente, não só aos colaboradores, mas a todos os *stakeholders*. Existem lacunas que carecem de melhoramento, as quais são reconhecidas por uma larga percentagem da amostra entrevistada. Um exemplo dessas lacunas é apresentado de seguida:

- *“Por vezes falha a comunicação: o Diretor de Departamento não transmite para os vários serviços dentro do Departamento algumas informações que por vezes chegam primeiro aos produtores.”*

### **Questão 10: Utilização dos sistemas de gestão de desempenho**

Relativamente a esta questão todos os entrevistados foram unânimes na não identificação de qualquer sistema de gestão de desempenho. Alguns mostraram alguma preocupação por estarem a ser remunerados de forma semelhante a outros que contribuem menos para a organização.

### **Questão 11: Alteração nos sistemas de gestão de desempenho**

Nesta questão, apesar de alguns entrevistados manifestarem algum conhecimento sobre eventuais mudanças ao nível de sistemas de gestão, não foram capazes de identificar concretamente qualquer tipo de sistemas.

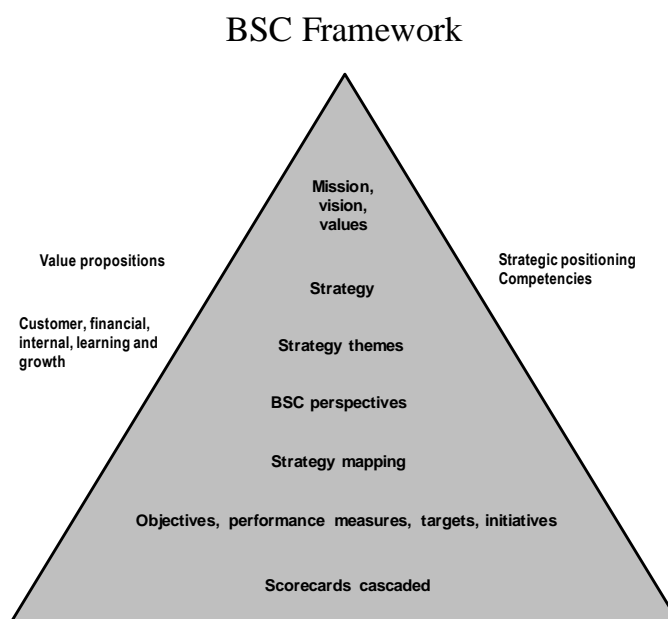
### **Questão 12: Força e coerência**

Nesta última questão não foi obtida qualquer evidência relevante por parte dos entrevistados.

## **Conceção e proposta de implementação do BSC**

Depois da fase de diagnóstico vamos passar para a fase de conceção e proposta de implementação do BSC. Para tal foi usada a metodologia preconizada por Nair (2004), referida anteriormente e que se passa a resumir na Figura 15.

**Figura 15 - Etapas na Construção do Modelo Balanced Scorecard**



### **Etapa 1: Identificar o propósito da organização com a missão, visão e valores**

Niven (2003, p.101) refere que a missão, a visão, valores e estratégia são os “blocos de construção” do BSC.

Como já foi referido anteriormente neste estudo, a Agros é uma união de cooperativas, cujos associados são Cooperativas Agrícolas, com o objetivo de zelar pelo bem comum e obter o maior partido desta sinergia. Assim sendo, a Agros é uma organização que não tem como objetivo principal a obtenção de lucro.

Importa, também, referir que, e contrariamente à generalidade das empresas, a Agros desenvolve a sua atividade comercial apenas com um único cliente, a LACTOGAL, com quem mantém um regime de exclusividade, o qual não lhe permite a venda do leite recolhido a terceiros. Por outro lado, esta exclusividade garante à Agros que o seu cliente aceita toda a quantidade de leite recolhido junto dos produtores.

Deste modo, e sabendo-se que a missão de qualquer organização é a definição da razão da sua existência, se percebe porque é que a Missão da Agros é orientada para o benefício dos Produtores.

As declarações de Missão, Visão e Valores atuais da Agros existem desde 1998, altura em que foram revistas pela última vez, em virtude da empresa ter estado envolvida no processo de certificação do seu Sistema de Gestão Qualidade, norma NP EN ISO 9001:2008.

No entanto, em reunião havida com a Direção Geral da Agros, foi percebida a necessidade de revisão destas declarações, as quais, segundo o Diretor Geral, se encontravam desatualizadas e careciam de reformulação por forma a garantir que as mesmas se enquadrassem com a realidade atual da empresa.

Nesse sentido, foi determinado que seriam discutidas propostas de alteração à Missão, Visão e Valores da Agros, tendo sido apresentada a proposta seguinte:

<b>Missão</b>	
Atual	Proposta
A AGROS tem como missão promover o escoamento do leite produzido pelos Produtores e sócios das Cooperativas agrupadas. Desta forma, é possível fomentar a melhoria contínua da qualidade do leite, de modo a satisfazer o nosso cliente e beneficiar os Produtores através do pagamento ao melhor preço.	Promover a entrega de leite de qualidade superior produzido pelos Produtores, sócios das Cooperativas agrupadas, proporcionando ao seu cliente uma garantia de satisfação.

Relativamente à Missão, a proposta passou por uma simplificação e clarificação da mensagem, dado que face à realidade atual, o escoamento do leite produzido está garantido pela LACTOGAL, por força do acordo de exclusividade vigente, sendo missão da Agros garantir essa recolha, o transporte e a entrega do leite nas instalações do cliente. Também a qualidade do leite recolhido aos produtores associados à Agros não tem, atualmente, significativa margem para melhorias, em função dos esforços desenvolvidos nos últimos anos pela Agros no fomento dessa qualidade, sendo agora importante a manutenção e continuidade desses níveis de qualidade superior atingidos. Foi ainda proposta a eliminação da referência ao preço na Missão, uma vez que atingidos os referidos níveis de qualidade do leite, a Agros deixou de ter margem para pagar um melhor preço aos produtores, cingindo-se ao definido pela LACTOGAL que fixa periodicamente o valor a pagar pelo leite segundo três parâmetros de qualidade e pela lei do mercado.

<b>Visão</b>	
Atual	Proposta
A AGROS visa continuar a ser reconhecida como uma empresa credível e dinâmica, assumindo sempre a liderança do Movimento Cooperativo Agrícola, de forma a projetar e contribuir para que as novas gerações usufruam de um desenvolvimento económico, social e cultural, mais equilibrado e sustentável. Para o efeito, estreitará continuamente os laços institucionais com as suas partes interessadas, com o intuito de inovar, diversificar, integrar e sincronizar a cadeia de valor da Produção Agrícola e Pecuária.	A AGROS visa continuar a ser reconhecida como uma empresa credível e dinâmica, assumindo sempre a liderança do Movimento Cooperativo Agrícola, de forma a projetar e contribuir para que as novas gerações usufruam de um desenvolvimento económico, social e cultural, mais equilibrado e sustentável.

A Visão deve ser definida como um sonho ou uma imagem do que se pretende ser no futuro (Nair, 2004). Assim, foi intenção da proposta apresentada traduzir essa visão do futuro em algo diferenciador, cingindo esta declaração à Agros, dado que na versão atual é entendida como a Visão do grupo e não desta empresa apenas. Estas ideias foram corroboradas pelo Diretor Geral e restantes assessores numa das reuniões presenciais.

<b>Valores</b>	
Atual	Proposta
<p>A atividade da AGROS rege-se de acordo com os seguintes Valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e deontologia: Desenvolve o seu negócio segundo parâmetros éticos e deontológicos, sendo que, assegura a manutenção de uma postura condizente com a sua grandeza, quer a nível interno quer a nível externo;</li> <li>• Colaborador: Valoriza os seus colaboradores de forma adequada, fomentando o trabalho em equipa, de modo a que se envolvam na obtenção dos resultados desejados;</li> <li>• Produtores: Considera que a melhor forma de valorizar os seus Produtores de Leite é encorajando o seu espírito empreendedor</li> </ul>	<p>Ética e Deontologia</p> <p>Valorização humana – Respeito</p> <p>Melhoria contínua – Rigor, disciplina</p> <p>Inovação</p> <p>Responsabilidade Social</p> <p>Satisfação dos <i>stakeholders</i> / cliente</p>

As organizações são construídas tendo como base os seus Valores. Os Valores focam-se em como a organização irá cumprir a sua Missão, guiando a organização no seu dia-

a-dia nos processos de definição de objetivos, desenvolvimento de estratégias e obtenção de metas (Nair, 2004). A proposta apresentada de revisão dos Valores da Agros tentou ser o mais rigorosa e abrangente possível, tendo em consideração a preocupação com os seus *stakeholders* e o contexto envolvente. Dessa forma, além dos valores de ética e deontologia já existentes na atual versão da empresa, considerou-se a valorização humana e melhoria contínua das pessoas e processos de negócio, a procura de soluções inovadoras que tragam benefícios a toda a cadeia de valor da Agros, e, também, a responsabilidade social e a satisfação dos seus produtores e cliente. Para justificar a inclusão da responsabilidade social nos valores “oficiais” da organização, foi constatado que no Natal de 2014 a Agros patrocinou o equipamento de sala de uma associação de acolhimento de crianças e convidou para o seu jantar de Natal duas das pessoas responsáveis da associação. Esta iniciativa é habitual, todos os anos, pelo que faz todo o sentido considerar adicionalmente este valor.

## **Fase 2: Clarificar a estratégia tendo em vista as competências existentes na organização ou as que pode ter**

*“Só promovendo a estabilidade das políticas de governação, visando zelar pelas nossas Origens e lutar arduamente pelo nosso Futuro, é que se cria o ambiente propício para prosseguirmos o caminho traçado e os objetivos estratégicos a que nos propusemos. Este é sem dúvida, o nosso foco!”*

José Capela, Presidente da Direção da Agros U.C.R.L. no Editorial da Revista AGROS nº 22 (dezembro de 2014).

Nesta fase do trabalho de conceção do BSC, é importante salientar as alterações significativas que ocorrem na Agros desde a tomada de posse da atual Direção, que ocorreu durante o ano de 2012. Isto porque, e como poderemos constatar de seguida, a estratégia desta Direção, aquando da entrada em funções, teve como desígnio principal a recuperação económico-financeira de todas as empresas do grupo, principalmente a reestruturação e redução abrupta do endividamento bancário. Volvidos quase três anos, esses principais objetivos estão notoriamente alcançados, sendo de destacar a inversão completa do rumo de resultados negativos em 2012 para lucros já em 2013 superiores a 1 milhão de Euro, tendo em 2014 ultrapassado os 2 milhões de Euro. Paralelamente foi possível extinguir a quase totalidade do endividamento bancário, o que segundo as previsões transmitidas pelo Diretor Geral deverá ocorrer ainda no decorrer de 2015.

Passada esta fase difícil, a Direção redirecionou os seus objetivos estratégicos para outros desafios até então impossibilitados de concretizar face às circunstâncias atrás descritas. Assim, no final de 2014 foram discutidos internamente os objetivos estratégicos da Agros, os quais foram anunciados pela Direção através da Revista Agros, canal de comunicação privilegiado com os *stakeholders*:

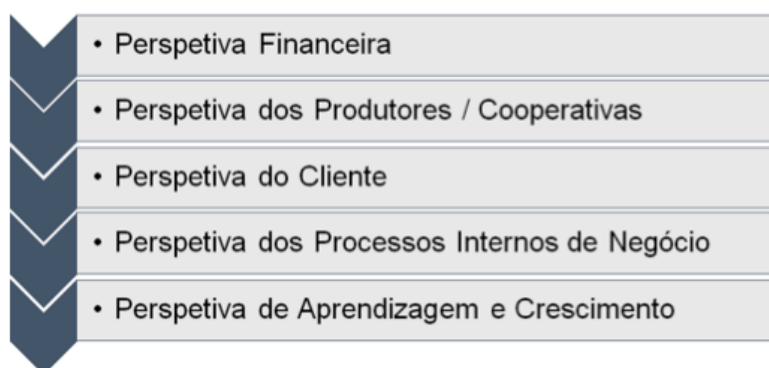
- Consolidar a viabilidade económica e financeira da Agros e das Empresas do Grupo;
- Focar as empresas do Grupo para o apoio à produção e ao Produtor;
- Estimular os sistemas de Controlo e de Gestão para um maior rigor e disciplina;
- Racionalização dos recursos / Eficiência dos processos / Eficácia dos serviços;
- Rejuvenescimento da produção de leite;
- Garantir a continuidade da produção após o fim das Quotas Leiteiras;
- Dinamizar o Espaço Agros.

### **Fase 3: Partir a estratégia em tópicos chave que a organização possa absorver**

Depois da clarificação da estratégia e definição dos objetivos estratégicos para 2015, foi necessário avançar para um processo de tradução dessas linhas orientadores de ação para objetivos específicos que a organização possa apreender. Assim, os sete objetivos estratégicos foram multiplicados num conjunto de objetivos específicos de cada perspetiva do BSC, os quais serão indicados na fase seguinte deste trabalho.

Ainda nesta fase de conceção do BSC foi sugerida a inclusão de uma perspetiva adicional ao modelo original de Kaplan e Norton. Isto porque, como visto anteriormente, a missão da Agros é claramente orientada para os Produtores e Cooperativas associadas. Deste modo, o modelo proposto para a Agros configura as seguintes perspetivas (ver Figura 16).

**Figura 16 - Perspetivas Propostas para o Balanced Scorecard da Agros**



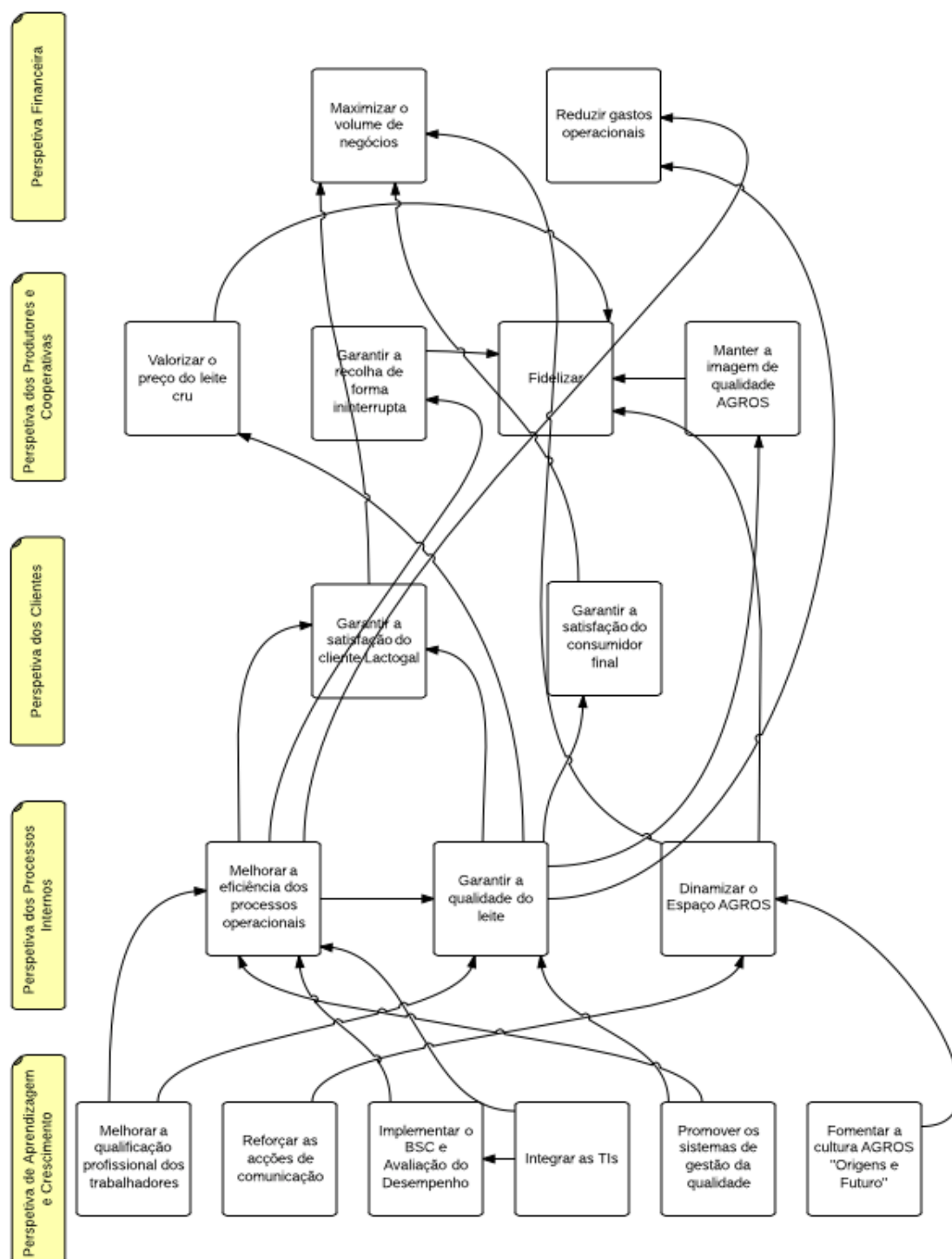
Fonte: Elaboração própria

De referir, também, que embora o lucro não seja o principal objetivo da Agros, achou-se por bem que a Perspetiva Financeira deveria ser mantida no topo do BSC, como originalmente proposto pelos autores do modelo, dado que a organização mantém como principal objetivo estratégico a consolidação económico-financeira não só da Agros, como de todas as empresas do Grupo.

#### **Fase 4: Desenhar mapas estratégicos para perceber as relações causa-efeito entre todas as perspetivas**

Tendo definidas as perspetivas do BSC a implementar, nesta fase do trabalho passou-se ao desenho do mapa estratégico que suportará o BSC e através do qual é possível perceber o alinhamento entre os objetivos de cada perspetiva através das relações causa-efeito entre eles. A Figura 17 ilustra o mapa estratégico sugerido para a Agros.

Figura 17 - Proposta de Mapa Estratégico para a Agros



Fonte: Elaboração própria

No mapa estratégico apresentado na Figura 17, podemos constatar a existência das cinco perspetivas propostas com a inclusão de vários objetivos estratégicos em cada

uma delas. Procurou-se que os objetivos apresentados demonstrassem um equilíbrio. As ligações entre os vários objetivos espelham as várias relações existentes, permitindo à organização, deste modo, obter uma imagem muito mais clara da sua estratégia. No total foram definidos dezassete objetivos estratégicos para o BSC da Agros.

Na base do modelo, para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, foram definidos seis objetivos estratégicos, os quais foram entendidos como essenciais para a prossecução dos objetivos da organização. Assim, nesta perspetiva ficaram definidos os seguintes objetivos: melhorar a qualificação profissional dos colaboradores, integrar as tecnologias de informação, implementar o BSC e Avaliação de Desempenho dos colaboradores, promover o sistema de gestão da qualidade, reforçar o plano de comunicação e fomentar a cultura Agros “Origens e Futuro”.

Estes objetivos estão relacionados com os três objetivos estratégicos que foram definidos para a Perspetiva dos Processos Internos de Negócio. Como podemos verificar os objetivos para esta perspetiva são: aumentar a eficiência nos processos operacionais, garantir a qualidade do leite e dinamizar o Espaço Agros.

Na perspetiva dos Clientes, consideram-se objetivos que permitam garantir a sua satisfação. Neste caso foram definidos os seguintes os objetivos: garantir a satisfação do cliente Lactogal e garantir a satisfação do consumidor final.

Na Perspetiva dos Produtores e Cooperativas foram definidos quatro objetivos estratégicos: fidelizar os produtores, garantir a recolha de forma ininterrupta, valorizar o preço pago pelo leite cru e manter a imagem de qualidade da Agros.

Por fim, na Perspetiva Financeira foram definidos dois objetivos estratégicos, os quais estão diretamente relacionados com as preocupações da Direção da Agros de consolidação da viabilidade económico-financeira de todo o Grupo. Os objetivos definidos foram os seguintes: maximizar o volume de negócios e reduzir gastos operacionais.

Através do mapa estratégico apresentado, constata-se como todos estes objetivos se interrelacionam, e como o fluxo de relações de causa-efeito são essenciais para que os objetivos estratégicos sejam alcançados. A título de exemplo, na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, os objetivos de aumento da qualificação profissional dos

colaboradores, de integração das tecnologias de informação e de implementação do BSC e avaliação de desempenho, estão relacionados com o objetivo de aumento da eficiência dos processos operacionais presente na Perspetiva dos Processos Internos de Negócio, que por sua vez, está relacionado com objetivos das restantes três Perspetivas do Modelo. De facto, ao aumentar a eficiência dos processos operacionais estamos a criar condições para garantir a recolha do leite de forma ininterrupta, valorizar o preço pago do leite cru e reforçar a imagem de qualidade da Agros (Perspetiva dos Produtores e Cooperativas), garantir a satisfação do cliente Lactogal e do consumidor final (Perspetiva dos Clientes) e reduzir gastos operacionais e maximizar o volume de negócios (Perspetiva Financeira).

**Etapa 5: Desenvolver medidas de desempenho em cada perspetiva, mas também entre perspetivas, mostrando um equilíbrio entre medidas**

Na escolha de indicadores foram colocadas as dez questões de Neeley et al. (2002) assim como foram realizados os dez testes para avaliar a sua qualidade. Estas questões e testes foram apresentados anteriormente de forma detalhada. Na figura 18 apresenta-se o conjunto de indicadores associados a cada objetivo.

**Figura 18 - Proposta de Indicadores para os Objetivos da Agros**

Perspetiva	Cód. Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador
Financeira	F1	Maximizar o volume de negócios	Resultado Líquido do Período
	F1	Maximizar o volume de negócios	EBITDA
	F1	Maximizar o volume de negócios	EVA
	F1	Maximizar o volume de negócios	Volume de Vendas de leite
	F1	Maximizar o volume de negócios	N.º de litros vendidos
	F2	Reduzir gastos operacionais	Variação Anual dos gastos operacionais
Produtores e Cooperativas	PC1	Fidelizar	Número de produtores com contrato de fornecimento
	PC2	Valorizar o preço do leite cru	Preço pago ao produtor
	PC3	Garantir a recolha de forma ininterrupta	Cumprimento da recolha a cada 48 horas
	PC4	Manter a imagem de qualidade da AGROS	Índice de produtores com não conformidades na qualidade do leite
Clientes	C1	Garantir a satisfação do cliente LACTOGAL	Índice de satisfação do cliente LACTOGAL
	C1	Garantir a satisfação do cliente LACTOGAL	Índice de rejeições de leite pelo cliente
	C2	Garantir a satisfação do consumidor final	Variação da quota de mercado dos produtos da marca AGROS
	C2	Garantir a satisfação do consumidor final	Índice de satisfação do consumidor final
Processos Internos de Negócio	PI1	Garantir a qualidade do leite	Valor médio dos parâmetros de qualidade do leite
	PI1	Garantir a qualidade do leite	Número de não conformidades por produtor
	PI2	Melhorar a eficiência nos processos operacionais	% de voltas por escalão de aproveitamento em função da capacidade das cisternas
	PI2	Melhorar a eficiência nos processos operacionais	Variação do custo do transporte por litro de leite recolhido
	PI3	Dinamizar o Espaço AGROS	Margem de exploração do Espaço Agros
	PI3	Dinamizar o Espaço AGROS	Taxa de ocupação
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Reforçar ações de comunicação	Tempo médio entre duas comunicações
	AC2	Aumentar a qualificação profissional dos colaboradores	Valor do investimento em formação
	AC3	Fomentar a cultura AGROS "Origens e Futuro"	Inquéritos de satisfação
	AC3	Fomentar a cultura AGROS "Origens e Futuro"	Taxa de adesão ao Dia AGROS
	AC4	Integrar as TI's	Valor do investimento em TI's
	AC5	Promover os sistemas de Gestão da Qualidade	Índice de eficiência do SGQ
	AC6	Implementar BSC e Av. Desempenho	% da implementação do BSC

Fonte: Elaboração própria

Como se pode verificar em alguns casos, a monitorização de um só objetivo estratégico é efetuada através da utilização de vários indicadores. A título exemplificativo, o objetivo Dinamizar o Espaço Agros pode ser monitorizado através da Margem de Exploração do Espaço Agros (calculada pela diferença entre rendimentos e gastos) e através da Taxa de Ocupação. É claro que, se estes indicadores apresentarem valores elevados, o objetivo estratégico Dinamizar o Espaço Agros é alcançado e, ao mesmo tempo, permite também influenciar (neste caso positivamente) outros objetivos estratégicos, como é o caso do relativo à Perspetiva Financeira - Maximizar o Volume de Negócios. Esta relação de causa-efeito está demonstrada no mapa estratégico da Figura 17.

Assim, a partir dos objetivos estratégicos definidos anteriormente, foram propostos 27 indicadores, 6 para a Perspetiva Financeira (Resultado Líquido do Período, EBITDA, EVA, Volume de Vendas de Leite, Número de Litros de Leite Vendidos e Variação

Anual dos Gastos Operacionais), 4 para a Perspetiva Produtores e Cooperativas (Número de Produtores com Contrato de Fornecimento, Preço Pago ao Produtor, Cumprimento da Recolha a cada 48 Horas e Índice de Produtores com Não Conformidades na Qualidade do Leite), 4 para a perspetiva dos Clientes (Índice de Satisfação do Cliente Lactogal, Índice de Rejeições de Leite pelo Cliente, Variação da Quota de Mercado dos Produtos da Marca Agros e Índice de Satisfação do Consumidor Final), 6 para a perspetiva de Processos Internos de Negócio (Valor Médio dos Parâmetros de Qualidade do Leite, Número de Não Conformidades por Produtor, Percentagem de Voltas por Escalão de Aproveitamento em Função da Capacidade das Cisternas, Variação do Custo de Transporte por Litro de Leite Recolhido, Margem de Exploração do Espaço Agros e Taxa de Ocupação do Espaço Agros) e 7 para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento (Tempo Médio entre Duas Comunicações, Valor do Investimento em Formação, Inquéritos de Satisfação, Taxa de Adesão ao Dia Agros, Valor do Investimento em TI's, Índice de Eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade e Percentagem de Implementação do BSC e Sistema de Avaliação do Desempenho. Apesar do número de indicadores apresentados ultrapassar o sugerido por Kaplan e Norton (1993), pode-se justificar de duas formas: primeiro, a organização apresenta particularidades muito próprias, dado tratar-se de uma organização que não pode ser considerada nem pública nem privada; segundo a inclusão de uma perspetiva adicional ao modelo inicial (a Perspetiva Produtores e Cooperativas), naturalmente, por si só, implica a necessidade de inclusão de mais indicadores.

Resta referir que não foram apresentadas metas para cada indicador, uma vez que estas dependem essencialmente da organização, pois em alguns casos há um histórico que deve ser analisado e considerado para a definição de novas metas. Nos casos em que os indicadores são novos, terá que existir uma reflexão aprofundada sobre a meta a estabelecer.

#### **Etapa 6: Construir BSC's chave à volta de cada objetivo, sub-objetivo e iniciativas**

Nesta etapa foram identificadas várias iniciativas, algumas delas, com impacto em vários objetivos estratégicos da organização, como é possível comprovar na Figura 19.

**Figura 19 - Proposta de Iniciativas para os Objetivos da Agros**

Iniciativas Estratégicas	F1	F2	PC1	PC2	PC3	PC4	C1	C2	PI1	PI2	PI3	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	Score
Estabelecer o Plano de Atividades Espaço Agros	2		2			3					3			3				13
Acompanhar com proximidade Produtores	2	1		2		3	1		3									12
Reforçar periodicidade da Revista Agros			2	1								3		3		1		10
Definir o Plano de Formação Anual		2							1	3			3	1				10
Definir Plano de Investimento em TI's		1				2							1		3		3	10
Elaborar e Enviar Newsletter			1	1								3		3		1		9
Reformular o website atual			1	1								3		3		1		9
Conceber / Enviar / Analisar Inquéritos de Satisfação Lactogal						3	3					1						7
Fazer um estudo de mercado						3		3				1						7
Otimizar as rotas de recolha de leite		2			3					2								7
Introduzir Sistema de Incentivos aos Colaboradores									2	3				1				6
Conceber / Enviar / Analisar Inquéritos de Satisfação Produtores / Cooperativas			2			3						1						6

Fonte: Elaboração própria

Apesar do número de objetivos ser 17, foi possível encontrar um total de iniciativas em menor número. As 12 iniciativas propostas são as seguintes:

1. Estabelecer o Plano de Atividades do Espaço Agros;
2. Acompanhar com Proximidade os Produtores;
3. Reforçar a Periodicidade da Revista Agros;
4. Definir o Plano de Formação Anual;
5. Definir o Plano de Investimento em TI's;
6. Elaborar e Enviar a Newsletter;
7. Reformular o Website Atual;
8. Conceber, Enviar e Analisar os Inquéritos de Satisfação Lactogal;
9. Fazer um Estudo de Mercado;
10. Otimizar as Rotas de Recolha do Leite;
11. Introduzir Sistema de Incentivos aos Colaboradores;
12. Conceber, Enviar e Analisar os Inquéritos de Satisfação dos Produtores e Cooperativas.

De forma a perceber quais as iniciativas com maior impacto nos objetivos estratégicos, foi utilizada uma técnica proposta por Kaplan e Norton (2008) e utilizada na prática

também por Pereira (2014). Atribuiu-se um score de 1 a 3 a cada iniciativa dependendo do seu impacto no objetivo estratégico. Se o impacto fosse mínimo era atribuído o valor 1, se fosse médio, o valor 2, e se fosse máximo, o valor 3. Conseguiu-se perceber, desta forma, que algumas iniciativas são bem mais importantes do que outras, pelo que a prioridade a dar será naturalmente diferente. Desta forma, consegue-se perceber, a partir da figura apresentada, que o estabelecimento do plano de atividades para o Espaço Agros é fundamental.

Finalmente, e tendo em conta a metodologia de Nair (2004), seria necessário agora efetuar a cascata dos objetivos e iniciativas com medidas, mas uma vez que o presente trabalho não teve esse objetivo, tal não se aplicou.

## 7. Conclusões

Tendo em conta o trabalho desenvolvido, é possível retirar algumas ilações, quer para o presente, quer para o futuro.

Em primeiro lugar, foi possível fazer-se uma revisão da literatura detalhada, não só relativamente ao tópico principal, o BSC, mas também a outros sistemas de controlo de gestão e de medição e gestão do desempenho organizacional. Por si só parece pouco relevante, mas já não o é se considerarmos que a maior parte dos trabalhos existentes, especialmente em português não possui uma análise tão exaustiva e detalhada da literatura.

Em segundo lugar, também foi possível com este trabalho contribuir de forma relevante para a aproximação entre a academia e o mundo empresarial. Através da proposta de utilização prática de um modelo teórico (Ferreira e Otley, 2009) muito conceituado, conseguiu-se mostrar excelentes resultados. Este modelo demonstrou ser capaz de clarificar e simplificar a análise estratégica da organização, pelo que a sua utilização poderá ser feita fora do âmbito de uma conceção e/ou implementação de uma ferramenta de medição e gestão do desempenho organizacional. Para além disso a utilização do modelo de Ferreira e Otley (2009) permitiu, não só comprovar alguns dados documentais recolhidos, como também possibilitou perceber a perceção da realidade pelos colaboradores. Esta perceção é muitas vezes condicionada pelo envolvente interno. Como admitido pela própria direcção geral, nem sempre a comunicação interna é efetuada eficazmente. Como defendem os autores do BSC, Robert Kaplan e David Norton, o BSC pode, também neste caso, contribuir para uma melhor comunicação da estratégia da forma top-down.

Em terceiro lugar, foi possível verificar que mesmo em organizações com sistemas de qualidade implementados, é sempre possível melhorar e, é especialmente importante refletir estrategicamente de forma periódica. O trabalho permitiu a sugestão de (ainda que pequenas) alterações à missão, visão e valores da organização.

Em quarto lugar, a conceção e proposta de implementação do BSC na Agros foi seguida de acordo com uma metodologia escolhida da literatura, o que mais uma vez demonstra, as grandes vantagens de conectar o mundo académico, e considerado mais teórico, com o mundo profissional, considerado mais prático.

Em quinto lugar, dadas as características muito peculiares da organização, o trabalho reveste-se também de alguma peculiaridade, que é interessante se considerarmos o número ainda limitado de estudos nesta temática, principalmente em Portugal. Neste seguimento, o presente trabalho contribui para aumentar o ainda limitado número de estudos sobre esta temática em Portugal.

No entanto, há que reconhecer que existiram algumas limitações neste trabalho, condicionadas especialmente pelo tempo disponível. As limitações mais importantes estão relacionadas com a impossibilidade de estabelecer metas para todos os indicadores apresentados, assim como a não execução da cascata dos objetivos e iniciativas com medidas, proposta por Nair (2004).

Para além disso, e devido à necessidade de integrar os SI's, aliás objetivo estratégico identificado no BSC proposto, a organização ainda não está em condições de colocar em funcionamento o BSC, uma vez que no âmbito do objetivo atrás referenciado, há a necessidade de implementar um sistema de Data Warehouse e um sistema de Data Mining de forma a que a informação necessária para os indicadores do BSC seja rápida e automática, evitando o risco de falhas. No entanto, há que referir, comungando da opinião de vários autores nesta área, nomeadamente dos autores do BSC, que os sistemas de informação devem ser apenas um facilitador (enabler) e nunca um fim. Ou seja, mais importante do que ter um BSC implementado num software, é ter um BSC bem pensado e concebido em “papel”.

Mesmo assim e reconhecendo estas limitações, abre-se aqui a possibilidade de, em futuros trabalhos, dar seguimento ao processo de implementação e também, porque não, analisar os resultados da utilização do BSC.

Em todo o caso, este trabalho tem o mérito de dar um primeiro passo para uma implementação bem sucedida de um instrumento, que muitas vezes, devido a falhas na sua conceção acaba por ser apenas temporário nas organizações.

## 8. Referências Bibliográficas

- Agros. (2013). *Relatório de Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade*. Póvoa de Varzim.
- Agros. (2014). *Manual de Acolhimento e Integração*. Póvoa de Varzim.
- Antunes, A. T. S. F. L. (2010). *Caso EDP Distribuição, S.A.: Aplicação do Balanced Scorecard como Sistema de Controlo Operacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa.
- Borges, C. M., Ramalho, R., Bajanca, M., Oliveira, T., Major, M. J., Diz, P., & Rodrigues, V. (2010). Implementação de um sistema de custeio por actividades nos hospitais do SNS. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 9.
- Bourne, M., Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., & Andersen, B. (2014). Emerging issues in performance measurement. *Management Accounting Research*.
- Calhau, A. R. L. (2009). *Concepção de um Sistema de Balanced Scorecard para o Serviço de Traumatologia do Hospital Garcia de Orta*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico - Universidade Técnica de Lisboa.
- Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565–578. doi:10.1016/j.aos.2010.05.003
- Carvalho, H., & Major, M. J. (2009). *Implementação do Activity-Based Costing num Banco Português*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cooper, D. J., & Ezzamel, M. (2013). Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 288–313. doi:10.1016/j.aos.2013.04.002
- Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard: Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. doi:10.1016/j.mar.2009.07.003
- Ferreira, J., & Major, M. J. (2012). Dificuldades e Obstáculos na Implementação e uso do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso numa Empresa do Sector de Bebidas Não Alcoólicas. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, X(20), 1–16.
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Inamdar, N., & Kaplan, R. S. (2002). Applying the Balanced Scorecard in Healthcare Provider Organizations. *Journal of Healthcare Management*, 47(3), 179–195.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88–95.
- Janota, R. M. G. (2008). *The Balanced Scorecard in a Pharmaceutical Company*. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Janota, R., & Major, M. J. (2012). The Balanced Scorecard in a pharmaceutical company. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1(6), 240–252.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (1993). Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*, September-, 143–147.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353–370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September-, 134–142.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(Fall 1996), 53–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-Fe, 75–85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Commentary - Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Commentary - Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001c). *The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Thrive in the New Business Environment*. (H. B. S. Press, Ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive, March/Apri*, 40–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. (H. B. S. P. Corporation, Ed.). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006a). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006b). How To Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review, March 2006*, 100–109.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review, 86(1)*, 62–77.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2010). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (4th ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London: Mandarin.
- Major, M., & Hopper, T. (2005). Managers divided: Implementing ABC in a Portuguese telecommunications company. *Management Accounting Research, 16*, 205–229.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching - 2nd Edition*. London: Sage Publications.
- Matos, L., & Ramos, I. (2009). *Medir para Gerir: O BSC em Hospitais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofits Agencies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard - a Critical Analysis of Some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Otley, D. (1999). Performance Management: a Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Otley, D. T. (1980). The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Pereira, A. M. P. do A. S. (2014). *Concetualização de um Balanced Scorecard - Estudo de Caso nos Hotéis Dom Pedro*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa.
- Pereira, S. (2013). *Controlo de Gestão: Principais Modelos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pimentel, L., & Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7), 763–775. doi:10.1080/14783363.2014.904568
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Qu, S. Q., & Cooper, D. J. (2011). The role of inscriptions in producing a balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 344–362. doi:10.1016/j.aos.2011.06.002
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Determinant Factors of the Implementaion of the Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. *Review of Business Management*, 16(51), 199–222. doi:10.7819/rbgn.v16i51.1335
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME (3ª Edição.)*. Lisboa: Lidel.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo (Gestão Plu.)*. Cascais: Pergaminho.
- Silva, P. (2014a). A importância da gestão do desempenho organizacional. *Revista TOC*, 177(dez.), 54–57.
- Silva, P. (2014b). O Balanced Scorecard numa Época de Eficiência de Recursos. In *PSZ Breakfast*. Vila Nova de Gaia, Portugal: PSZ Consulting.
- Silva, P., & Ferreira, A. (2010). Performance management in primary healthcare services: evidence from a field study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(4), 424–449.

- Silva, P., & Silva, R. (2012). O Balanced Scorecard: do modelo original ao modelo aplicável aos setores público e às organizações sem fins lucrativos. *Contabilidade & Empresas*, 16(2), 11–15.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stringer, C. (2007). Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(2), 92–114.
- Tomás, A., Major, M. J., & Pinto, J. C. (2008). Activity-Based Costing and Management (ABC/M) nas 500 Maiores Empresas em Portugal. *Contabilidade E Gestão*, 6, 33–66.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
- Vicente, S. R. P. (2013). *Proposta de Implementação do Balanced Scorecard no grupo CIN*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Gestão - Universidade Católica Portuguesa.
- Vieira, R. (2008). Activity Based Costing in the Financial Sector: New (and Powerful?) Accounting Discourse and Practice. *Current Topics in Management*, 13, 199–222.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., & Yang, D. (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(4-5), 363–377. doi:10.1016/j.aos.2006.05.001
- Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods* (4th Ed.). SAGE Publications.