

ANA MARTA PINTO PARDAL

**CONCEPÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD
PARA UMA EMPRESA DO SETOR AGRÍCOLA**

ORIENTADOR: Prof. Doutor Rúben Silva Barros

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2020

ANA MARTA PINTO PARDAL

**CONCEPÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD
PARA UMA EMPRESA DO SETOR AGRÍCOLA**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Fiscalidade na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 24/11/2020, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º:253/2020, de 2 de novembro de 2020, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor João Borrvalho

Arguente: Prof.^a Doutora Maria João Machado

Orientador: Prof. Doutor Rúben Barros

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2020

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Rúben Silva Barros, por toda a orientação e disponibilidade sempre demonstrada ao longo de toda a dissertação.

Aos entrevistados da empresa Z, em especial ao gerente, pela oportunidade, tempo despendido e me terem recebido sempre da melhor forma.

Aos meus pais, por acreditarem em mim, me incentivarem e apoiarem ao longo de todo o trabalho.

Ao meu irmão, por toda a ajuda, ensinamentos, sugestões e paciência.

Ao meu namorado, por todo o encorajamento, apoio, comentários e sugestões dadas.

À minha amiga do mestrado Liliana, por me encorajar e acompanhar em todo o caminho até aqui.

A todos os que direta, ou indiretamente, me apoiaram em todo o meu percurso académico.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

Ao longo dos anos tem surgido interesse por estudos e aprofundamento do conhecimento sobre como a gestão de uma empresa pode ser apoiada e controlada para que alcance um melhor desempenho.

As empresas, cada vez mais confrontadas com o mercado exigente e competição, sentem pressão sobre a sua gestão e começa a ser como que uma solução a construção e implementação de ferramentas de gestão para apoio e melhorias na sua *performance*.

Nesse sentido, no presente trabalho foi inicialmente estudada uma comparação entre os dois modelos de medição de desempenho mais usados e conhecidos, *Balanced Scorecard* (BSC) e *Tableau de Bord*, tendo sido concluído que o modelo mais benéfico para a empresa escolhida e a construir no presente trabalho seria o BSC.

O objetivo do presente trabalho centra-se na contribuição para a construção de um modelo BSC para uma empresa do setor agrícola, de atividade agropecuária e assim, descrever todo o desenvolvimento do modelo BSC para a empresa Z.

Foi identificada a missão, visão, valores da empresa Z, definidos os objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas a considerar pela empresa, caso realizada a implementação. Por fim, tiradas as respetivas conclusões sobre o modelo, a sua construção para a empresa escolhida e as limitações sentidas.

Palavras-chave: Sistemas de Controlo de Gestão; Modelos de Medição de Desempenho; *Balanced Scorecard*; *Tableau de Bord*; Setor agrícola.

ABSTRACT

Over the years, interest in studies and deepening of knowledge about how the management of a company can be supported and controlled in order to achieve better performance has arisen.

Companies, increasingly faced with the demanding market and competition, feel pressure on their management and it begins to be like a solution to build and implement management tools to support and improve their performance.

In this sense, in the present work, a comparison between the two most used and well-known performance measurement models, Balanced Scorecard (BSC) and Tableau de Bord, was initially studied, having concluded that the most beneficial model for the chosen company and to be built in the present work would be the BSC.

The objective of the present work focuses on the contribution to the construction of a BSC model for a company in the agricultural sector, of agricultural activity and, thus, to describe the entire development of the BSC model for company Z.

The mission, vision, values of company Z were identified and strategic objectives, indicators and initiatives to be considered by the company were defined, if the implementation was carried out. Finally, having drawn the respective conclusions about the model, its construction for the chosen company and the limitations felt.

Key Words: Management Control Systems; Performance Measurement Models; Balanced Scorecard; Tableau de Bord; Agricultural sector.

SIGLAS

BSC: *Balanced Scorecard*;

PME: Pequena e Média Empresa;

CE: Comissão Europeia;

ROI: Retorno do Investimento;

EUA: Estados Unidos da América.

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema e Relevância	9
1.2 Objetivos da investigação	11
1.3 Metodologia	11
1.4 Estrutura do Trabalho	11
2 CONTROLO DE GESTÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> VS <i>Tableau de Bord</i>	15
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.1 Origem e História	16
2.2.2 A construção e implementação de um modelo <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.2.1 Objetivos estratégicos	20
2.2.2.2 Quatro perspetivas	21
2.2.2.3 Mapa estratégico e as relações de causa e efeito	23
2.3 Vantagens e desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.4 O <i>Balanced Scorecard</i> no setor agrícola	27
3 METODOLOGIA	28
4 ESTUDO DE CASO	32
4.1 Apresentação da empresa Z	32
4.2 Análise SWOT	34
4.3 Missão, Visão, Valores e Pilares estratégicos	38
4.4. Elaboração de um <i>Balanced Scorecard</i> na empresa Z	39
4.4.1 Perspetivas da empresa	39
4.4.2 Objetivos estratégicos	40
4.4.3 Mapa estratégico	43
4.4.4 Indicadores de desempenho	45
4.4.5 Iniciativas estratégicas	49
5 CONCLUSÃO	54

5.1	Limitações da investigação	55
5.2	Oportunidades de investigações futuras	55
	REFERÊNCIAS	56
	ANEXOS	I
	Entrevista 1.....	I
	Entrevista 2.....	III
	Entrevista 3:	VI
	Entrevista 4:	VIII

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: As quatro perspetivas do BSC	17
Figura 2: Organograma da empresa Z.....	33
Figura 3: Pirâmide.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Documentos como fontes de evidência	29
Tabela 2: Entrevistas como fonte de evidência	29
Tabela 3: Análise SWOT	38
Tabela 4: Objetivos estratégicos.....	40
Tabela 5: Mapa estratégico	44
Tabela 6: Indicadores de desempenho.....	46
Tabela 7: Impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos estratégicos.....	50
Tabela 8: <i>Balanced Scorecard</i> da empresa Z.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Relevância

Atualmente são cada vez mais as empresas confrontadas com as exigências de um mercado crescentemente concorrencial. Perante este enquadramento, é imperativo uma gestão controlada e atenta das suas atividades com a garantia de que a estratégia da empresa é posta em prática, que seja feita uma análise da *performance* (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015).

No meio académico, um dos temas considerados como mais interessantes refere-se à medição e gestão de desempenho organizacional para quaisquer tipologias de organização (setor privado, público, com ou sem fins lucrativos) suscitando, desde logo o interesse e cultura das organizações, incluindo empresas, para a criação de valor e o reconhecimento da importância da medição do seu desempenho (Ferreira, 2017).

Ao longo dos anos, as empresas começaram a diversificar os seus métodos de medir e gerar desempenho para criação de valor (Ferreira, 2017), sendo considerados como métodos mais vocacionados para um acompanhamento da *performance* das empresas o *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard* (BSC) (Jordan *et al.*, 2015). Com a utilização destas ferramentas, as empresas não estão dependentes dos resultados financeiros formais para tomar decisões, sendo estes instrumentos mais rápidos e leves que permitem uma gestão controlada, orientada e ainda o cumprimento da estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

A relevância e interesse para a realização do presente trabalho surgiu da ideia generalizada de que as pequenas empresas, familiares, com poucos colaboradores, empresas como a empresa Z, fazem uma gestão apenas baseada na sua situação financeira, alguns fatores momentâneos, nas dificuldades que surgem, sem terem em conta que todas as decisões no dia a dia, têm consequências no futuro da empresa.

Assim, o modelo BSC, reconhecido pela sua capacidade de apoiar as empresas a medirem e, possivelmente, a melhorarem o seu desempenho através de perspetivas para além da financeira, da sua contribuição para um maior controlo da gestão nas empresas, poderia ser um modelo interessante para construir e possibilitar a sua introdução em empresas mais pequenas, em proporcionar uma melhor gestão, facilitando a aproximação aos objetivos da empresa. Desta forma, foi considerado o objetivo do presente trabalho, a construção de um modelo BSC para a empresa Z.

Tendo em consideração que a gestão da empresa Z é feita com base no conhecimento financeiro, não existindo uma visão estratégica definida, foi escolhida a construção de um modelo BSC para a empresa Z, uma vez que comparado com o *Tableau de Bord* - cujo foco assenta

na apresentação de informação de forma rápida, para atuações a curto prazo e de cariz operacional - fornece uma visão global para o longo prazo, para tomadas de decisão mais ponderadas e menos rápidas, de cariz estratégico, permitindo uma ligação entre o controlo operacional de curto prazo e a visão e estratégia de longo prazo (Jordan *et al.*, 2015).

A tomada de decisão é uma constante nas empresas e nem sempre é possível prever os acontecimentos. Na verdade, as ações momentâneas resultam num impacto futuro que deve ser expectável, ir ao encontro da visão e estratégia da empresa e das respetivas metas que pretende alcançar e é por isso fundamental que o apoio à empresa seja duradouro, de longo prazo e rumo à concretização da estratégia pretendida.

Para a construção do modelo no presente trabalho foi escolhida a empresa Z, uma Pequena e Média Empresa (PME) tendo em consideração a sua dimensão e setor em que está inserida, o setor agrícola e de atividade agropecuária, uma vez que, por norma, as grandes empresas já conhecem e aplicam as diversas ferramentas de gestão como o BSC no seu quotidiano e na execução das suas tarefas, enquanto que nas empresas de menor dimensão tal não acontece.

A empresa Z não está familiarizada com a utilização de ferramentas de gestão, fazendo um controlo básico da sua situação financeira e produtiva e as decisões são tomadas com base neste conhecimento da empresa.

O fator diferenciador deste trabalho, o setor agrícola, tem sido pouco trabalhado a nível de investigação relacionada com o BSC, tornando complicada a análise de estudos anteriores, mas após o contacto com a empresa através de entrevistas, foi possível entender a virtuosidade do modelo.

Atualmente o setor agrícola constitui um mercado exigente, altamente controlado e concorrencial e a empresa Z, apesar de constituir um negócio forte e organizado, enfrenta fatores, nomeadamente a variação de preços do produto final e limitações produtivas, que a tornam sensível, geram instabilidade e mudanças repentinas que carecem de tomadas de decisão estratégicas, pensadas no longo prazo. Nesse sentido, aproveitando a fácil adaptação do modelo às empresas, com a sua construção, a empresa obtém uma visão global sobre si mesma, tem em consideração medidas para além das financeiras e, com a sua implementação, possibilita o combate das suas dificuldades, rumo à melhoria do seu desempenho.

Com a realização deste trabalho, é dado o primeiro passo para que empresa Z implemente este modelo e, assim, melhore conscientemente, rumo à concretização da visão, mantendo o controlo e uma boa *performance*, que vai além das estritas medidas financeiras. Principalmente, a empresa Z poderá crescer e competir com maior facilidade, controlo e equilíbrio.

1.2 Objetivos da investigação

O objetivo principal do presente trabalho centra-se na construção de um BSC para a empresa Z, uma PME inserida no setor agrícola e de atividade agropecuária, estando presente a questão de investigação: “Como conceber um modelo BSC para a empresa Z?”.

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Definir a missão, visão e valores da empresa;
- Identificar os fatores críticos para o sucesso e respetivos objetivos estratégicos;
- Apresentar um mapa estratégico da empresa integrando os pilares estratégicos;
- Definir indicadores de desempenho e iniciativas estratégias para alcance dos objetivos estratégicos.

1.3 Metodologia

O presente trabalho foi desenvolvido tendo por base uma investigação qualitativa com o método de investigação estudo de caso.

O estudo de caso foi realizado através do relacionamento entre a teoria recolhida – através de recolhas bibliográficas baseadas em revistas e jornais científicos relevantes e de qualidade - e conhecimento do funcionamento da empresa Z - através da recolha de evidências baseadas em entrevistas semiestruturadas e um documento - com o intuito da construção do modelo BSC.

Ao longo da realização do presente trabalho foram efetuados os primeiros passos de uma abordagem pesquisa-ação (*Action Research*) com o intuito de conhecer mais sobre a empresa Z, encontrar e solucionar possíveis deficiências existentes nas suas práticas, pelo que foi construído o modelo, mas uma vez não implementado, não foram executados os seguintes passos da abordagem.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo constitui a introdução à dissertação. Pode encontrar-se o tema escolhido, qual a sua relevância, os objetivos a alcançar e a metodologia utilizada.

No segundo capítulo, foi abordada a necessidade de as empresas acompanharem o mercado em que estão inseridas. Foi salientada a capacidade dos sistemas de controlo de gestão

e dos modelos de medição de desempenho, relacionados, ajudarem as empresas dos mais variados setores a melhorarem o seu desempenho, se desenvolverem e combaterem as dificuldades e problemáticas.

Nesse mesmo capítulo, são mencionados os modelos de medição de desempenho BSC e *Tableau de Bord*, como ambos são os mais usados e considerados como adequados para acompanharem as empresas a melhorarem e obterem os resultados pretendidos. Após a distinção um do outro, foi selecionado o BSC como o modelo a ser usado e elaborado no presente trabalho.

Foi estudada a origem e história do BSC, como é realizada a sua construção e implementação nas empresas, vantagens e desvantagens do modelo e também, quais os efeitos do modelo em empresas do setor agrícola, uma vez que a empresa escolhida está inserida nesse mesmo setor.

No terceiro capítulo, pode ser encontrada a metodologia usada no presente trabalho.

No quarto capítulo, encontra-se a vertente prática do trabalho, a realização de um estudo de caso. A elaboração de um modelo BSC para a empresa Z, sempre com base nas entrevistas realizadas na empresa Z com o intuito de uma construção adequada à realidade da empresa e possibilidade de sua futura implementação.

Inicialmente encontra-se uma apresentação da empresa Z e uma análise da sua situação, uma Análise de SWOT, ambas realizadas de acordo com os conhecimentos adquiridos nas entrevistas. A Análise SWOT teve como intuito organizar os conhecimentos sobre a situação da empresa, tanto interna, como para com o exterior, para assim, ser realizado um modelo BSC correto e adequado à empresa.

Segue-se, passo a passo, a construção do modelo BSC de acordo com a informação que foi sendo obtida nas entrevistas ao gestor, sócia e engenheira agrónoma, para possível implementação na empresa Z.

Conclui-se, com a avaliação dos passos efetuados, que este trabalho permitiu a construção de um BSC orientado para que a empresa Z possa efetuar uma gestão estratégica para longo prazo, para além da componente financeira na qual a gestão atual é centrada.

2 CONTROLO DE GESTÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para uma empresa manter a sua sobrevivência e desenvolver-se necessita de renovar-se continuamente, de ser flexível na adoção de novas filosofias, técnicas, processos, acompanhar o mercado (Figueiredo Rocha, *et al.*, 2015).

É essencial que a empresa meça e conheça o seu desempenho, pois “*o que não é medido nem avaliado, não pode ser julgado nem gerido*”, ou seja, o gestor deve medir o desempenho atual da empresa para então conhecer qual a sua situação e gerir de forma a obter o desempenho desejado (Figueiredo Rocha *et al.*, 2015, p.19).

Nesse intuito surge uma interligação eficiente entre os sistemas de controlo de gestão e de medição de desempenho, pois ambos, relacionados, orientam e influenciam comportamentos e ações para o alcance dos objetivos da empresa e assim, a empresa em questão, melhora o seu desempenho (Pesalj, *et al.*, 2018).

O controlo de gestão é definido como um processo interno que se expressa e acompanha atentamente, sem qualquer avaliação, tanto dos gestores, como dos colaboradores, para o alcance dos objetivos da empresa (Sljivic *et al.*, 2015). Isto é, informação aplicada nas rotinas e procedimentos para manter, ou possível alteração de padrões nas atividades da empresa (Pesalj *et al.*, 2018).

Pode ser considerado como o processo que assegura o uso eficiente e eficaz dos recursos para o alcance dos objetivos da empresa, através de mecanismos de controlo concebidos e implementados pelos gestores, como forma de aumentar a probabilidade de comportamentos conscientes (Ferreira, 2017).

Esse mesmo controlo deve ser adaptado de forma a apoiar a estratégia da empresa, uma vez que através da combinação entre o ambiente, a estratégia, estruturas e sistemas internos, a empresa alcançará uma vantagem competitiva e garantia de um melhor desempenho, com sucesso nas suas operações e lucratividade (Peljhan, 2008).

Com o uso dos sistemas de controlo de gestão, a empresa não só é apoiada na execução da estratégia, através da sua tradução, como também informa sobre a necessidade de uma possível mudança, ajustamento ou redimensionamento estratégico que esteja a incapacitar a empresa de obter uma melhor *performance* (Figueiredo Rocha *et al.*, 2015).

Esses pontos anteriormente mencionados representam o uso de várias medidas de desempenho por parte dos sistemas de controlo de gestão para o alcance de uma ponte entre a estratégia e os resultados da empresa (Ferreira, 2017). Ou seja, os sistemas de controlo de gestão e medição de desempenho rumam no mesmo sentido (Pesalj *et al.*, 2018), pelo que os sistemas

de medição de desempenho podem ser considerados como a componente e ferramenta mais usada pelos sistemas de controlo de gestão para um aumento da probabilidade de os objetivos da empresa serem alcançados (Ferreira, 2017).

Os sistemas de medição de desempenho procuram obter, analisar e expressar informações relativas a processos, atividades ou pessoas (Pesalj *et al.*, 2018), no sentido de orientar a empresa para a implementação da sua estratégia e assim, alcançar os objetivos e acima de tudo, inovar, progredir (Ivanov & Avasilcăi, 2014).

Proporcionam informações, através do seu processo de planeamento e controlo, para apoio à tomada de decisão para criação de valor e influencia os comportamentos de todos na empresa para garantir o rumo para os objetivos, a atenção no que é importante e como motivar os comportamentos para os resultados pretendidos (Ferreira, 2017).

Como sistema de medição de desempenho, é frequente o uso da ferramenta de gestão BSC, pela sua capacidade de conhecer e melhorar o desempenho da empresa, aumentar as suas chances de sobrevivência, seja qual for a sua dimensão (Pesalj *et al.*, 2018).

O BSC, para além de um modelo de medição de desempenho, é uma das muitas técnicas de controlo de gestão que melhor está equipada para trabalhar com informações inovadoras das empresas e ainda formular e implementar mudanças para orientação da estratégia (Peljhan, 2008).

Trata-se de um modelo capaz de traduzir a visão e estratégia da empresa em estudo e, a partir daí, através de indicadores de desempenho, promover uma melhoria do desempenho da empresa com o alcance dos objetivos estratégicos nas suas quatro perspetivas. (Ivanov & Avasilcăi, 2014).

O sistema *Tableau de Bord* é também dos modelos de desempenho mais usados pelas empresas, sendo ambos considerados como os mais adequados para o acompanhamento da medição do desempenho/performance da empresa (Bourguignon *et al.*, 2004; Jordan *et al.*, 2015).

Os *Tableau de Bord* “*produzem informações de acompanhamento e controlo, facilitam a comunicação e diálogo a todos os níveis e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão*” (Jordan *et al.*, 2015, p.241), sendo considerado um instrumento de gestão e ação muito sintético, enquanto o BSC um instrumento também de gestão, mas de gestão estratégica, com ligação das operações à estratégia (Jordan *et al.*, 2015).

Ambos os instrumentos promovem a comunicação e diálogos internos, contribuindo para que os dirigentes definam os seus objetivos e quais os fatores críticos para o exercício das atividades (Jordan *et al.*, 2015).

2.1 *Balanced Scorecard VS Tableau de Bord*

Os modelos de medição de desempenho, *Tableau de Bord*, de origem francesa e BSC, de origem norte-americana, dos anos 1932 e 1992, respetivamente (Bourguignon *et al.*, 2004), apesar de surgirem em épocas distintas e serem um o sucessor do outro, têm um conjunto de características similares entre eles, mas também características que os diferenciam (Jordan *et al.*, 2015).

Os respetivos modelos, ao serem de países diferentes, acabam por ter ideologias diferentes e a adesão do BSC na França, segundo Bourguignon *et al.* (2004, pp. 107-108), não foi muito acentuada, tendo sido até desvalorizada e vista como uma ferramenta de substituição ao *Tableau de Bord*: “na Alemanha, Reino Unido e Itália estão familiarizados com o BSC 98, 83 e 72% (...) mas na França era conhecido apenas por 41% das empresas pesquisadas”.

Ambos os modelos são benéficos para o desempenho das empresas, apresentam uma linguagem variada, oscilando entre cariz financeiro, ora não financeiro, informações sintéticas, relação entre os objetivos e os meios de ação, mas enquanto o *Tableau de Bord* é um modelo de informação de cariz operacional sintético, que ajuda com atuações de curto prazo, frequentes e, por vezes, permanentes, o BSC atua sobre uma gestão estratégica que liga o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo, permitindo aos gestores obterem uma visão mais global da empresa por clarificar e divulgar a missão da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

De certa forma, um modelo não é melhor que o outro, mas o *Tableau de Bord* tem sido prejudicado devido à sua divulgação em períodos de fraco desenvolvimento tecnológico e é considerado como operacional, enquanto que o BSC é mais apropriado para uso e divulgação a nível académico, empresarial ou institucional como produto de marketing, por estar associado às tecnologias de informação para executivos no apoio à decisão (Jordan *et al.*, 2015).

Com o passar dos anos desvaneceu-se a hipótese de o modelo BSC ser uma inovação ou apenas uma adaptação do *Tableau de Bord*, tornando-se claro que o BSC vai para além do mero agrupamento de medidas financeiras e não financeiras e que pode ser considerado como um suporte à gestão tanto a nível operacional, como também de implementação estratégica (Ferreira, 2017).

Ivanov & Avasilcăi (2014) compararam vários modelos de desempenho e consideraram o modelo BSC dos mais completos e específicos, uma vez que vai para além da medição do desempenho da empresa, pois promove também a uma melhoria contínua e ainda constitui a capacidade se especificar às diferentes áreas da empresa.

Assim, procedeu-se à escolha do modelo BSC para uma maior probabilidade de apoiar e estudar como alcançar os melhores resultados e possibilitar a obtenção de uma boa posição estratégica para a empresa escolhida, concentração nos resultados futuros e, assim, usar “*a ferramenta de medição de desempenho mais importante*” (Ivanov & Avasilcăi, 2014, p.402).

2.2 *Balanced Scorecard*

2.2.1 Origem e História

O modelo de medição de desempenho BSC apareceu pela primeira vez num artigo escrito pelos seus criadores, Robert Kaplan e David Norton, na revista *Harvard Business Review* em 1992, mas desde o seu aparecimento até aos dias de hoje, sofreu algumas alterações (Veltri, 2011).

O modelo tem o interesse de concretizar o alcance de um bom desempenho nas empresas através do uso de medidas de desempenho, da valorização dos ativos intangíveis, para além dos tangíveis, se bem que não era algo novo para a época (Kaplan, 2009).

As medidas de desempenho são o elemento central de qualquer sistema de medição de desempenho, pelo que deve ser realizado um exercício com cuidado e atenção sobre a sua fiabilidade, se são válidas, compreensíveis, eficazes em termos de custo, atempadas, acessíveis e sem tornarem possível qualquer jogo ou manipulação, de forma que, assim, é conseguida uma maior probabilidade de sucesso na melhoria do desempenho da empresa (Ferreira, 2017).

Na década de 30, com o uso do *Tableau de Bord*, já era popular o uso de indicadores não financeiros para complementar informações sobre a empresa e na década de 50 eram usados para equilibrar os objetivos de curto prazo com os de longo prazo, mas o seu destaque foi a partir do início dos anos 90, altura do aparecimento do BSC (Simões & Rodrigues, 2011).

Tem sido ultrapassado o processo de contornar a excessiva dimensão das medidas financeiras, defendendo que as medidas não financeiras podem evitar os problemas dos sistemas tradicionais, como o uso de medidas não estruturadas, o uso de medidas que geram confiança porque sempre foram as usadas (Ferreira, 2017).

Kaplan e Norton reconhecem que os ativos intangíveis não têm um verdadeiro valor que possamos atribuir, mas compreendem que são essenciais para que a empresa funcione com qualidade, contribuindo para que os processos críticos melhorem e gerem valor (Veltri, 2011).

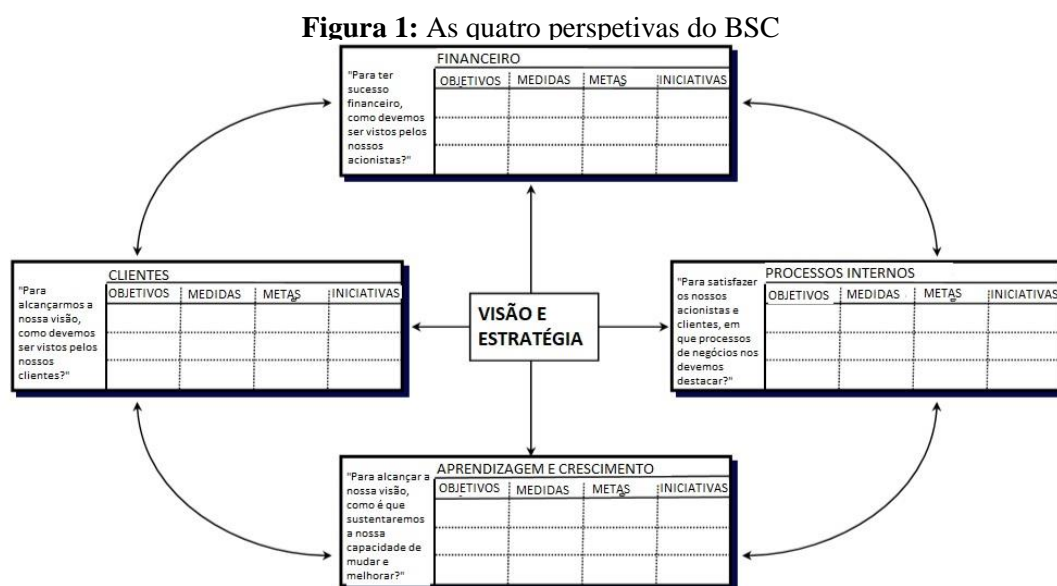
Em 1992 o BSC foi apresentado como um modelo de apoio para complementar as medidas financeiras com as não financeiras, de forma a analisar até que ponto as empresas seguem a sua estratégia ao longo da gestão (Veltri, 2011).

Nesses tempos, estava presente a mentalidade de que as medidas financeiras eram mais importantes para um bom desempenho da empresa, do que as não financeiras, mas com o passar dos anos os papéis foram invertendo-se (Jordan *et al.*, 2015). Os gestores das empresas começaram a aperceber-se da importância do uso, tanto de medidas, como das financeiras, como não financeiras, pois, uma vez isoladas, surgem limitações para a empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Kaplan e Norton valorizam as medidas financeiras como essenciais – inseridas na perspetiva financeira –, mas introduzem também as medidas não financeiras, uma vez que são “*como os impulsionadores da criação de valor para os acionistas a longo prazo*” – inseridas na perspetiva cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento –, considerando que estas, todas juntas, são fulcrais para a medição do desempenho da empresa (Kaplan, 2009, p.4).

Com estas mudanças ao longo dos anos, as empresas começaram a introduzir e valorizar ambas as medidas na sua gestão e a compreender a necessidade do seu relacionamento, uma vez que permitem ao gestor, não só equilibrar-se e progredir financeiramente, como promove uma maior análise e compreensão de quais as melhores técnicas e procedimentos a aplicar, aprofundar o conhecimento sobre as necessidades, como alcançar os objetivos da empresa e também compreender e corresponder ao que o cliente espera e procura (Bento *et al.*, 2013).

Na Figura 1 podem ser observadas as respetivas perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton. É através delas que os gerentes das empresas conseguem fazer uma análise e ter a visão global do seu desempenho (Perlman, 2013).



Fonte: Traduzido de Kaplan (2009, p. 4)

De forma simplificada, a perspetiva financeira mostra como a empresa quer ser vista e entendida pelos seus acionistas; enquanto a perspetiva clientes resume a forma como a empresa quer ser vista e entendida, mas desta vez pelos clientes; a perspetiva dos processos internos sintetiza os processos necessários que a empresa deve ter para se destacar e satisfazer os seus acionistas e clientes; e, por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento mostra as mudanças e melhorias que a empresa deve realizar para implementar a sua visão (Perlman, 2013).

Estas perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - foram as estudadas e apresentadas por Kaplan e Norton para a realização do modelo, mas os criadores tornam clara a hipótese de alteração e adaptação das mesmas à empresa em que o modelo foi construído (Papalexandris *et al.*, 2005).

As perspetivas devem ser escolhidas pela empresa, pelo que as sugeridas por Kaplan e Norton não devem ser vistas como limitativas, deve haver a hipótese de adaptação para um delineamento melhor da visão e estratégia (Ferreira, 2017), se bem que tal não é sinónimo de serem igualmente eficazes, simples e sólidas (Papalexandris *et al.*, 2005).

Em 1996, com a aplicação prática do modelo nas empresas, Kaplan e Norton começaram a considerar o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica, pois não só tinha a capacidade de formular a estratégia da empresa em relações de causa e efeito entre as medidas financeiras e não financeiras (Veltri, 2011), como também ajudava no alcance dos objetivos estratégicos e no delineamento dos indicadores, metas e definição de planos de ação, para que a empresa seguisse um rumo positivo e como desejado (Kaplan & Norton, 1996b).

O modelo BSC passou, assim, a ser uma ferramenta de gestão capaz de alinhar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo e de criar relações entre as medidas para o alcance das metas e um maior progresso nas empresas (Kaplan & Norton, 2005).

Na sua construção estão presentes quatro processos de gestão, sendo que separados, ou interligados, apoiam na medição do desempenho da empresa - tradução da visão e estratégia, a comunicação e alinhamento estratégico, o planeamento de negócios e o feedback e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 2005), mas antes deve ser feito o desenvolvimento da estratégia para que haja a formulação da estratégia (Simões & Rodrigues, 2011).

O desenvolvimento da estratégia deve ser o primeiro passo a realizar, uma vez que para além de dar acesso a uma noção inicial da empresa, através da missão, visão e valores da empresa, ajuda também a conhecer quais os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades,

contribuindo para o entendimento das suas competências e posição competitiva (Simões & Rodrigues, 2011).

Assim, quando formulada a estratégia, é possível passar para o próximo passo, a tradução da visão e estratégia (Kaplan & Norton, 2005). Trata-se da tradução da visão e estratégia da empresa em objetivos estratégicos, que através de ferramentas como o mapa estratégico e das suas relações, comunicam qual a estratégia da empresa, seguida da identificação de medidas e metas a alcançar para um progresso na *performance* da empresa (Simões & Rodrigues, 2011).

O passo seguinte, comunicação e alinhamento estratégico, uma vez dada a importância da comunicação entre todos na empresa, um alinhamento dos objetivos e das metas para um entendimento da estratégia por todos, ou seja, criar um consenso e conhecimento entre todos os colaboradores para a concretização da visão e estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 2005).

O terceiro passo, planeamento de negócios, permite determinar quais os recursos a usar pela empresa e estabelecer prioridades para alcançar os objetivos estratégicos de longo prazo de forma competitiva através da implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 2005).

O quarto e último passo, *feedback* e aprendizagem estratégica, com as conclusões e *feedback* obtido sobre as metas utilizadas, ou mesmo se deve ser usada outra estratégia (Kaplan & Norton, 2005).

Em 2001, o BSC evoluiu para um “*sistema de gestão completo*” capaz de liderar uma empresa com a implementação da estratégia (Veltri, 2011, p.8). Capaz de enfrentar as ameaças e oportunidades adotando um processo contínuo de formulação, implementação e revisão da estratégia, capaz de orientar as decisões e ações, de testar e obter o *feedback* das estratégias e, assim, alcançar o desempenho (Simões & Rodrigues, 2011).

2.2.2 A construção e implementação de um modelo *Balanced Scorecard*

Um modelo como o BSC é uma grande aposta por parte das empresas na melhoria do seu desempenho, numa aprendizagem contínua para melhoria das suas práticas (Jordan *et al.*, 2015) e a sua construção é uma mais valia pela sua capacidade de contribuir para que as empresas aperfeiçoem e incrementem a sua visão e estratégia nas práticas (Farooq & Hussain, 2011).

Este modelo, desde o seu aparecimento em 1992, teve grande adesão e interesse por parte de milhares de empresas graças à sua flexibilidade e fácil adaptação, tanto a empresas privadas, públicas, sem fins lucrativos (Kaplan, 2009).

Sahiti *et al.* (2016) apresentam uma estimativa em que cerca de 44% das empresas dos EUA usam o BSC e provaram a eficácia do modelo para a obtenção de lucro, rentabilidade, retornos no mercado de ações, detetar falhas na estratégia geral da empresa, entre outras.

Em Portugal, segundo Ferreira (2017), o modelo BSC teve as suas dificuldades em inserir-se, muito devido ao desconhecimento adjacente e resultante de um atraso do país nessa vertente, se bem que com a introdução do modelo nas disciplinas de contabilidade de gestão e controlo de gestão, e também a sua promoção em empresas de consultoria, começou a ser um sistema de medição de desempenho mais conhecido e usado, apesar de se manter uma evidência científica limitada.

Quesado *et al.* (2018) estudaram o quanto o modelo poderá ser benéfico para as grandes empresas, empresas privadas e públicas em Portugal, tendo concluído que, por exemplo, a nível das grandes empresas estudadas, 84.6% apresentaram melhorias no alinhamento entre os objetivos e a ação estratégica; 76.9% desenvolveram um sistema consistente de objetivos; em 69.2% contribuiu para uma ajuda na implementação e desenvolvimento das estratégias; e em 65.4% obtiveram garantidamente uma melhoria na medição do seu desempenho (Quesado *et al.*, 2018).

Assim, com a construção e implementação do modelo, é permitido aos gerentes das empresas que, através das quatro perspetivas do modelo, tenham um maior controlo e orientação das suas ações, obtenham um *feedback* permanente das suas práticas e, ainda, realizem os seus objetivos estratégicos para alcançarem um melhor desempenho das suas empresas (Jordan *et al.*, 2015). O modelo não só permite aos gestores focarem-se nos fatores críticos para uma implementação estratégica de sucesso, como também acompanhar a evolução do negócio, quando implementado (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.2.1 Objetivos estratégicos

Com o surgimento do BSC, os criadores Kaplan e Norton confrontaram-se com perguntas por parte dos gestores no sentido de perceberem que métricas deveriam usar para construir o modelo – satisfação e retenção de clientes, defeitos, rendimentos, prazos -, mas era mesmo essa ideia generalizada que pretendiam eliminar, uma vez que cada empresa é única e individual e o princípio está em delinear os objetivos estratégicos de acordo com a estratégia usada pela empresa, permitindo assim a empresa alcançar os resultados, não através de métricas (Kaplan, 2009).

A estratégia aplicada na empresa tem como base a visão, as metas que pretende alcançar (Kaplan *et al.*, 2008) e é a partir dela que são delineados os objetivos estratégicos a serem aplicados nas quatro perspetivas (Kaplan, 2009).

A elaboração, para posterior implementação dos objetivos estratégicos, passa não só por uma orientação inicial necessária para conhecimento das metas que a empresa procura alcançar, mas também da estratégia que usa, pela valorização dos fatores críticos para o sucesso da empresa e, não menos importante, de uma liderança forte, para evitar desvios do objetivo principal (Kaplan *et al.*, 2008).

2.2.2.2 Quatro perspetivas

Perspetiva Financeira

Na perspetiva financeira está presente uma elaboração de objetivos de longo prazo e medidas financeiras adaptadas à empresa que têm em consideração a estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 1996a), mas também as consequências económicas resultantes da conquista dos objetivos nas outras três perspetivas (Malgwi & Dahiru, 2014). A perspetiva financeira, ao estar relacionada por causa e efeito com as outras, reflete o grau de sucesso e o culminar da execução dos objetivos de toda as outras perspetivas (Bento *et al.*, 2013).

Nesta perspetiva, destacam-se as exigências dos sócios ou acionistas para sua satisfação (Simões & Rodrigues, 2011), é medido o desempenho da empresa na ótica dos proprietários e avaliada se a empresa está a criar, ou não, valor para os mesmos (Ferreira, 2017). São tidas em conta as preocupações de natureza financeira, expectativas na rentabilidade, produtividade, crescimento de proveitos, custos, estratégias de investimento, assunção de riscos (Jordan *et al.*, 2015).

O foco desta está na minimização de custos e maximização da entrada de receita, ou seja, intuito de minimizar os custos em todas as atividades para uma melhoria na entrada de receita (Malgwi & Dahiru, 2014). Farooq & Hussain (2011) e Simões & Rodrigues (2011) salientam que as medidas financeiras são fortes, determinam o sucesso da empresa e são o foco central por envolverem aspetos como o lucro, o crescimento, as receitas.

Perspetiva do Cliente

A base da razão de existência de uma empresa é o sucesso na venda do seu produto e serviços, mas não é menos importante a relação com os clientes, pois sem eles uma empresa

com fins lucrativos não sobrevive, tal como é igualmente importante a imagem transmitida para o exterior, que transmita confiança e credibilidade (Kaplan & Norton, 2000).

De certa forma, esta perspetiva permite analisar qual a visão que o cliente tem da empresa, no sentido que, havendo um baixo desempenho nesta perspetiva, é o suficiente para uma decadência no futuro, mesmo que os resultados financeiros sejam bons (Malgwi & Dahiru, 2014).

Nela é transmitida a preocupação da empresa para com o cliente, o fortalecimento da relação, a sua satisfação, mas ao mesmo tempo, um benefício mútuo, em termos da rentabilidade obtida pela empresa com o cliente (Jordan *et al.*, 2015). É possível identificar os segmentos de clientes que a empresa pretende manter ou alcançar, os mercados em que quer competir, medidas necessárias relacionadas com os clientes para resultados satisfatórios e rentáveis, tudo isto, sempre com o intuito de retornos financeiros positivos (Kaplan & Norton, 1996a).

Esta perspetiva está relacionada com a perspetiva dos processos internos, uma vez importante a qualidade dos processos da empresa para satisfação dos clientes para com a empresa (Farooq & Hussain, 2011).

De certa forma, esta perspetiva foca-se no tipo de estratégias que devem ser criadas para a empresa atingir os seus objetivos relacionados com os clientes-alvo (Farooq & Hussain, 2011), é medido o desempenho na ótica do cliente para a criação de valor para os mesmos (Bento *et al.*, 2013; Simões & Rodrigues, 2011; Ferreira, 2017).

Perspetiva dos Processos Internos

A perspetiva dos processos internos permite à empresa identificar problemas existentes nos processos internos, aspetos a melhorar e/ou inovar e que resultem no alcance dos objetivos através das medidas acertadas (Kaplan & Norton, 1996a).

Uma empresa tem de assegurar que o conjunto de atividades que executa estão relacionadas com o alcance da satisfação dos clientes e a criação de valor, uma vez que esses são aspetos relacionados e que se influenciam um ao outro (Jordan *et al.*, 2015). Assim, nesta perspetiva são identificados os processos críticos para a realização dos objetivos dos investidores e clientes (Simões & Rodrigues, 2011), tal como para realizar o seu produto final/ serviço da forma mais eficiente e eficaz (Farooq & Hussain, 2011).

Esta perspetiva está relacionada diretamente com a perspetiva do cliente, uma vez que o ponto principal está na satisfação do cliente e conhecer qual a competição com que a empresa

se depara, para assim conseguir manter o controlo (Farooq & Hussain, 2011). Mas não só, esta está relacionada também com a perspetiva de aprendizagem e crescimento pelo apoio na medição das capacidades e habilidades dos funcionários na elaboração dos processos internos e, assim, garantir a melhor elaboração do produto/ serviço da empresa (Bento *et al.*, 2013).

Os objetivos estratégicos para esta perspetiva são delineados através da inovação, mudança, incremento de aspetos que gerem valor, eficiência e melhorias na empresa (Kaplan & Norton, 2000), através de uma medição do desempenho da empresa relativamente às suas operações para conseguir uma maior vantagem competitiva (Ferreira, 2017).

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento contém os objetivos que a empresa deve alcançar para criar crescimento a longo prazo e melhorias na empresa, isto é, a nível de pessoas, procedimentos dentro da empresa (Kaplan & Norton, 1996a), uma relação entre recursos humanos, tecnologia e cultura da empresa para um caminho na direção dos objetivos (Kaplan & Norton, 2000).

Esta incide em dois pontos fulcrais para o bom funcionamento de uma empresa, são eles: os sistemas de informação e os seus colaboradores (Farooq & Hussain, 2011) que, para todos os efeitos, a capacidade que esta perspetiva tem de medir as capacidades e habilidades dos colaboradores resulta num apoio importante à empresa para um desempenho cada vez mais positivo, um apoio à concretização das necessidades estratégicas da empresa e, também, na criação de medidas para atrair e reter os funcionários certos (Bento *et al.*, 2013).

Permite a medição de desempenho da empresa relativamente ao seu desenvolvimento para vantagens competitivas e capacidade de criar valor para fornecedores, clientes, proprietários e ainda para outro grupo de interesse, os seus colaboradores (Ferreira, 2017).

Os objetivos estratégicos definidos nesta perspetiva resultam numa infraestrutura para a realização dos objetivos de todas as outras perspetivas (Simões & Rodrigues, 2011).

2.2.2.3 Mapa estratégico e as relações de causa e efeito

O modelo BSC dá importância ao uso da estratégia da empresa nas tomadas de decisão e ações, mas há empresas que, inconscientemente, não a implementam (Lucianetti, 2010) ou até não as têm bem definidas (Lucianetti, 2010).

Nesse sentido, surge a importância da realização do mapa estratégico pela sua capacidade de ajudar a clarificar quais as estratégias da empresa (Lucianetti, 2010) e produzir melhores resultados do que sem a sua realização (Lueg & Julner, 2014). Isto porque a elaboração de um mapa estratégico não é obrigatório, mas sim benéfico (Lucianetti, 2010), seja ele realizado antes ou depois da construção do modelo (Lueg & Julner, 2014).

Um mapa estratégico mostra como a estratégia existente na empresa estabelece relações entre os ativos intangíveis e a criação de valor na empresa, pelo que a sua utilização esclarece os pressupostos e valida as diversas relações entre as componentes estratégicas, mostrando qual a sua lógica e coerência (Ferreira, 2017).

Nele estão presentes relações entre indicadores de resultados (*lead indicators*), mas também indicadores de processo ou meios (*lag indicators*), que permitem a reflexão sobre como os resultados podem ser alcançados através do apoio à decisão e seleção de ações prioritárias para o futuro (Jordan *et al.*, 2015).

Estas relações são a base do mapa estratégico, visto que permitem a empresa clarificar a lógica de como pretende criar valor e para quem pretende criar valor (Ferreira, 2017).

Para explicar as relações de causa e efeito entre as perspetivas Bento *et al.* (2013) analisaram cada perspetiva, aplicando medidas específicas em cada uma. Os autores concluíram que as medidas aplicadas na perspetiva de aprendizagem e crescimento relacionam-se com as medidas da perspetiva dos processos internos e também com a perspetiva financeira, ainda que pouco comparadas com as outras perspetivas; as medidas da perspetiva dos processos internos relaciona-se de forma direta com as da perspetiva financeira, pelo que é errado afirmar que apenas se relaciona com a perspetiva do cliente; e, por fim, as medidas aplicadas na perspetiva do cliente têm uma relação direta e significativa com as medidas da perspetiva financeira.

De certa forma, a perspetiva financeira e do cliente refletem como é criado valor para os proprietários da empresa e clientes, sendo que as restantes perspetivas mostram todo o processo para que esse valor seja criado, sendo que os processos internos funcionam como intermediários (Ferreira, 2017).

As relações de causa e efeito são capazes e eficazes para a melhoria da empresa em estudo (Perlman, 2013), sendo assim um mapa estratégico uma mais valia para a construção do BSC (Veltri, 2011).

Assim, um mapa estratégico, depois de elaborado, traduz os objetivos estratégicos em resultados de desempenho através das relações de causa e efeito entre medidas e fatores de

desempenho (Veltri, 2011) e mostra aos gestores o que é necessário ser feito para alcançar as metas estratégicas e um melhor desempenho (Lueg & Julner, 2014).

2.3 Vantagens e desvantagens do *Balanced Scorecard*

A utilização do modelo BSC pode ser um grande impulsionador para o equilíbrio de uma empresa, isto porque, permite à empresa obter um maior conhecimento das suas necessidades, como prevenir e atuar para se manter competitiva e forte, como alcançar os objetivos (Malgwi & Dahiru, 2014).

No modelo BSC estão presentes aspetos positivos como a sua capacidade de melhorar os processos de planeamento, otimizar as operações, promover a inovação, a análise e também a eficácia e eficiência na empresa (Malgwi & Dahiru, 2014). Tais aspetos proporcionam à empresa um controlo na execução da sua estratégia, capacidade de se focar nos fatores críticos de sucesso, desenvolver as competências existentes, gerir os recursos disponíveis, estabelecer metas e também equilibrar as medidas financeiras com as não financeiras e, assim, melhorar o seu desempenho (Quesado *et al.*, 2018).

Para além das características antes mencionadas, o BSC constitui também a capacidade de inverter o rumo da empresa, isto é, por vezes as empresas rumam num sentido oposto ao que deviam e o BSC consegue invertê-lo, mudar pensamentos, motivar, incentivar a determinados comportamentos, ou seja, ser uma ferramenta cultural e motivacional (Madsen & Stenheim, 2014).

Uma mais valia do modelo é a sua flexibilidade às diferentes empresas (Quesado *et al.*, 2018), a sua aplicabilidade a qualquer tipo de empresa, com finalidade lucrativa ou não, independentemente dos seus objetivos e das suas atividades, contribuindo assim para uma grande aceitação do conceito, quer a nível empresarial, como académico (Jordan *et al.*, 2015).

O BSC, com a sua estrutura e linguagem, comunica de forma clara a missão e estratégia da empresa, transmite ao gestor como alcança a sua visão, o sucesso, no presente e futuro (Quesado *et al.*, 2018), define prioridades e ajuda a eliminar e reduzir informação vasta, tudo isto, graças às relações de causa e efeito entre indicadores e objetivos estratégicos (Malgwi & Dahiru, 2014; Quesado *et al.*, 2018).

Por outro lado, as relações de causa e efeito não são unanimemente consideradas como sempre vantajosas.

Para Malgwi & Dahiru (2014) as relações de causa e efeito não estão sempre relacionadas, pelo que são o exemplo que a lealdade dos clientes nem sempre estará relacionada

com o desempenho financeiro da empresa, mas é mencionada como se sempre estivesse, levando a suposições inválidas.

Já Simões & Rodrigues (2011), defendem que as relações no BSC não são causais, mas sim lógicas, uma vez que não podem ser verificados nem testados na prática, sendo eles teóricos e que muitas das vezes surgem da intuição e experiências vivenciadas.

Para além destas, é também salientada a problemática da dimensão temporal entre as medidas e que, conseqüentemente, induz a erro, uma vez que diferentes medidas reportam ao mesmo momento de tempo (Malgwi & Dahiru, 2014; Simões & Rodrigues, 2011; Ferreira, 2017).

Vantajosamente e por outro lado, a empresa que construir o modelo observa como a realidade muda permanentemente e a empresa tem de se adaptar para conseguir alcançar resultados e desempenho desejados, mas mais importante, o modelo expressa o impacto que as ações têm quando relacionadas com a visão e missão da empresa e como dessa forma resultam em coerência, na coordenação das tarefas, num aumento da produtividade (Quesado *et al.*, 2018).

O BSC mostra aos colaboradores que as decisões não têm impactos imediatos nos resultados da empresa (Quesado *et al.*, 2018), mas que naturalmente e com o tempo contribuem para a concretização da visão da empresa ao alinharem o desempenho individual com a estratégia geral (Lucianetti, 2010).

O modelo facilita a discussão útil na empresa sobre as estratégias para a tomada de decisão correta, centrada no que é importante (Madsen & Stenheim, 2014), com noção dos efeitos causais das decisões, tanto a nível interno, como externo à empresa e da importância da presença das medidas não financeiras (Malgwi & Dahiru, 2014). Mas, apesar da sua clareza, quando implementado, pode apresentar alguns problemas a nível de questões conceituais (por falta de entendimento, compreensão e interpretação do conceito) e questões sociais e políticas (pode levar a respostas comportamentais de indivíduos e grupos na empresa) (Madsen & Stenheim, 2014).

No modelo é possível entender com clareza a contribuição de cada funcionário na empresa, este faz a gestão do capital humano (Quesado *et al.*, 2018), mas segundo Malgwi & Dahiru (2014), não destaca devidamente a contribuição dos funcionários e fornecedores para o alcance dos objetivos da empresa.

Apesar das limitações e desvantagens, pode concluir-se que a construção e utilização do modelo BSC nas empresas é vantajosa (Ferreira, 2017).

2.4 O *Balanced Scorecard* no setor agrícola

O setor agrícola é um setor complexo, onde são poucas as variáveis controladas pelas empresas, uma vez que a maior parte delas são controladas pelo mercado e a realidade é a de adaptação, mudança constante, atualização, investimento (Water Research Commission, 2019).

É universal a todas as empresas a necessidade de uma gestão acertada e ajustada de acordo com as suas capacidades e necessidades (Shadbolt, 2007) para contrariar maus resultados e círculos viciosos que não promovem o sucesso (evitar uma gestão orientada para um estilo de vida, a falta de crescimento do negócio) (Shadbolt, 2008).

Para tal, o mercado agrícola exige uma gestão ativa, atenta aos custos, mudanças, riscos, possíveis lucros, recursos naturais necessários, cuidado com as decisões tomadas e, como grande apoio, os sistemas de informação internos e externos à empresa, sendo os internos essenciais para análise de registos e demonstrações financeiras da empresa e a nível externo, por sites, artigos, cooperativas, etc., para conhecimento e domínio do que se passa fora da empresa (Water Research Commission, 2019).

O setor agrícola obriga as empresas a um investimento constante para manterem a sua produtividade, uma vez que enfrentam as mudanças existentes nas condições naturais, a inexistência de controlo para com os preços que são determinados de acordo com o desenvolvimento do ano anterior, e com tudo isto, as empresas sentem a necessidade de conhecerem o seu desempenho para, assim, conseguirem manter a sua eficiência produtiva (Machek & Špička, 2013).

Para apoiar as empresas agrícolas na medição do seu desempenho, surge o modelo BSC pela sua capacidade de ajudar e olhar para além do desempenho financeiro e, por vezes, potenciar à mudança através da estratégia da empresa e das suas relações de causa e efeito (Shadbolt, 2007). A prova de que pode ser aplicado é a sua implantação em empresas agrícolas situadas em países como o Brasil, Dinamarca e Ucrânia (Shadbolt, 2008).

Desta forma, a construção do modelo possibilitará um melhoramento do desempenho da empresa Z através da inversão dos resultados negativos e da recuperação de possíveis tomadas de decisões erradas, como também da gestão, planeamento, implementação e controlo da empresa no alcance dos seus objetivos e metas, sempre abrangendo pontos fulcrais para as empresas agrícolas (Shadbolt, 2008).

3 METODOLOGIA

No presente trabalho foi realizada uma investigação qualitativa com recurso à metodologia do estudo de caso, tendo como base a construção da ferramenta de gestão BSC para a empresa Z.

Foi realizado um estudo de caso único com o intuito de, através do conhecimento do real funcionamento da empresa Z, através de entrevistas e um documento fornecido pela empresa, construir um modelo BSC, relacionando a teoria com a evidência recolhida e assim avaliar a relevância da investigação em curso (Vieira, Major, & Robalo, 2017).

Antes de qualquer interação com a empresa foi realizada uma preparação para o estudo de caso, tendo como ponto de partida a recolha bibliográfica relacionada com a construção de um modelo BSC, uma realização da revisão da literatura baseada em revistas e jornais científicos, considerados como relevantes e de qualidade para uma investigação sólida sobre o modelo BSC.

Quando terminada, procedeu-se ao contacto com a empresa Z, o pedido de aceitação para a realização do presente estudo e na qual a empresa pediu o anonimato consequente da futura divulgação.

O contacto com a empresa foi sempre presencial, não surgindo qualquer controlo sobre os eventos da empresa (Yin, 2018), através de entrevistas semiestruturadas não gravadas, com o intuito de eliminar qualquer constrangimento ou ocultação de informação, pelo que assim que terminadas, foram realizados relatórios de contacto com toda a informação recolhida que podem ser encontrados em anexo.

O planeamento das entrevistas foi realizado de acordo com as informações necessárias para a construção do modelo e conhecimento da realidade da empresa, experiências vivenciadas pelos três entrevistados (Vieira *et al.*, 2017). Foi realizado um planeamento de perguntas prévio, sendo que ao longo das entrevistas não houve exigência na sua ordem e foi permitida a introdução de temas não pré-definidos e que fossem igualmente importantes para o estudo (Jackson II *et al.*, 2007; Burns, 2015; Vieira *et al.*, 2017).

Foram entrevistas individuais, como forma de encontrar diferentes perspetivas sobre a empresa e, assim, não surgir qualquer ameaça à fiabilidade dos dados fornecidos (Jackson II *et al.*, 2007).

Segue-se na tabela 1 e 2 as fontes de evidencia recolhidas.

Tabela 1: Documentos como fontes de evidência

Documento analisado	Informações recolhidas	Justificação
Balancete Geral (Acumulado até dezembro) - 2018	Volume de Negócios da empresa	Complemento para apresentação da empresa;
	Vendas	Apuramento do peso das várias áreas de negócio;
	Cientes	Conhecimento dos principais clientes da empresa nesse ano e qual a relação comercial;
	Fornecedores	Conhecimento dos principais fornecedores da empresa nesse ano e qual a relação comercial;

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2: Entrevistas como fonte de evidência

Número	Data	Entrevistado	Local da entrevista	Duração	Principais temas abordados
1	25 outubro 2019	Gerente	Exploração principal	1h15	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de anonimato da empresa; • Apresentação breve da empresa; • Nº de animais; • Produtos vendidos; • Produção da alimentação; • Organograma da empresa c/ funções e tarefas; • Procedimentos para o controlo animal e gestão da empresa; • Objetivos da empresa; • Valorização do setor agrícola (produtor-consumidor e produtor-cliente); • Exigências do mercado; • Dificuldades sentidas pelas empresas em se manterem no mercado.
2	14 abril 2020	Gerente	Exploração principal	1h30	<ul style="list-style-type: none"> • Situação do mercado do leite e consequências sentidas na empresa resultantes da situação pandémica em Portugal; • Tomadas de decisão; • Hipótese despedimentos / novas contratações; • Dificuldades na contratação para determinadas tarefas; • Investimento em formações; • Métodos que garantem o produto final certificado; • Empresa Z – concorrência; • Ameaças à empresa;

					<ul style="list-style-type: none"> • Impacto substituição do leite na alimentação da população; • Visão da empresa; • Apoios estratégicos.
3	31 julho 2020	Sócia	Exploração principal	45 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Funções da sócia; • Procedimentos para tomadas de decisão; • Investimentos realizados nos meses anteriores; • Estabelecimento de metas; • Possíveis alterações no mercado; • Características do contrato com o cliente; • No que consiste e o que é analisado para a certificação do produto final; • Relação com fornecedores; • Site da empresa; • Publicidade da empresa.
4	31 julho 2020	Engenheira Agrónoma	Exploração principal	30 min.	<ul style="list-style-type: none"> • O seu início na empresa; • Conhecimento das tarefas; • Rotatividade de colaboradores; • Explicação dos projetos da CE e avaliação da sua aplicabilidade na empresa; • Consideração por possíveis ações de formação para colaboradores; • Posição da empresa Z em comparação com empresas que conhece; • Considerações da empresa para a melhoria; • Fatores que contribuem para a sua satisfação e motivação.

Fonte: Elaboração própria

Ao longo do trabalho está presente o início do ciclo de uma abordagem pesquisa-ação (*Action Research*). Esta abordagem é importante para a possibilidade de ajudar a empresa Z a encontrar novas ideias para a sua gestão, novas abordagens e soluções para problemas sentidos nas suas práticas, contribuir para práticas ótimas e assim um melhor desempenho (Kaplan, 1998).

Neste trabalho houve a procura por um conhecimento e visão global da empresa, no sentido de identificar possíveis limitações e soluções. Posteriormente, foi elaborada uma proposta de um modelo BSC para a empresa Z, sendo que esta não foi implementada, impossibilitando a execução dos seguintes passos da abordagem.

Este estudo teve a duração de um ano, de setembro 2019 a setembro 2020 e centrou-se na importância da construção de um modelo BSC para a empresa Z, não sendo realizada a sua implementação.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa Z

A empresa Z é uma empresa familiar ligada à atividade agropecuária, uma Pequena e Média Empresa (PME) instituída em junho de 2017, que teve origem na aquisição de uma outra empresa na mesma exploração. No ano de 2018 obteve um volume de negócios de aproximadamente um milhão e setecentos mil euros.

Atualmente constitui duas explorações em locais distintos, a principal com cerca de 250 ha e a secundária com 45 ha.

A empresa produz leite cru, proveniente de bovinos obtidos através do cruzamento de animais de excelência, das melhores raças leiteiras com o intuito de maximizar a produção, minimizando os problemas de saúde dos animais.

Tem como objetivos garantir a qualidade do leite produzido, a eficiência de todos os processos internos e, acima de tudo, a rentabilização máxima do seu negócio.

Ao longo do trabalho o número animal foi-se alterando entre os 599 e os 980 animais, divididos pelas duas explorações. Na exploração principal encontram-se vacas secas, de produção, vitelas e vitelos antes do desmame. Na secundária, novilhas, vitelas e vitelos para a engorda.

O leite de vaca cru produzido na exploração, cerca de 4 milhões de litros ao ano, representa a principal fonte do volume de vendas, cerca de 83%.

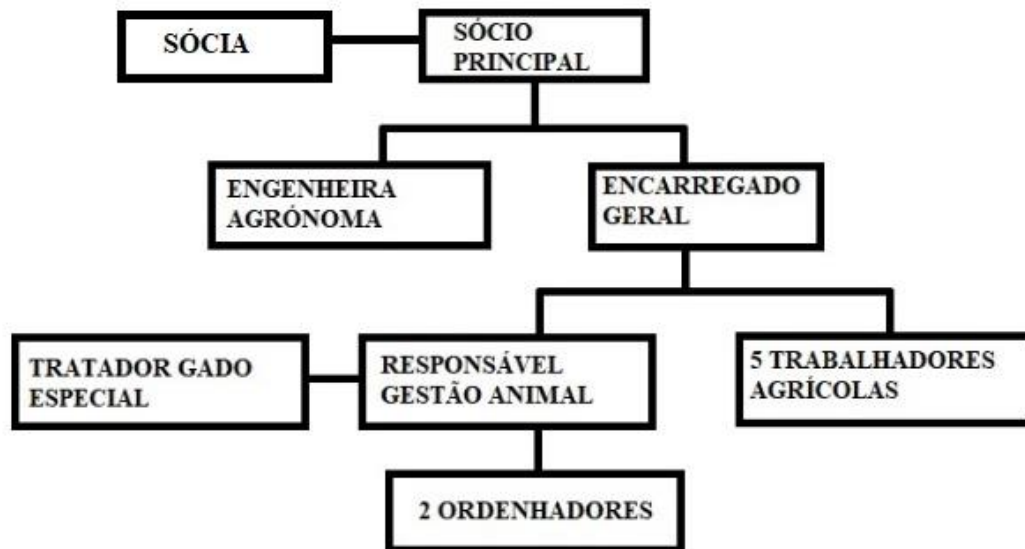
Para além deste, vendem produtos indiretos, como os vitelos machos e as vacas de refugo, respeitante a 14% do volume de vendas e, por fim, com um peso de 2%, a venda pontual de alguns tipos de feno menos interessantes produzidos pela empresa destinados à alimentação animal.

Relativamente aos seus principais clientes, estes fazem parte do mercado nacional, pelo que entre os anos 2019 e 2020 surgiram algumas modificações nos clientes do leite:

- Principais clientes em 2019 – cooperativa, empresas de processamento de alimentos e empresas de compra e venda de animais;
- Principais clientes em 2020 - especialista na alimentação e distribuição alimentar e retalho de Portugal e empresas de compra e venda de animais.

Trata-se de uma Sociedade por Quotas constituída por 2 sócios e 11 colaboradores. Segue-se o organograma na Figura 2.

Figura 2: Organograma da empresa Z



Fonte: Elaboração própria

A Sócia, braço direito do Sócio principal, gere a empresa em termos administrativos.

O sócio principal, engenheiro agrónomo e gerente da empresa, gere toda a produção realizada na empresa, mantém-se em permanente atualização, orienta e atribui as tarefas da Engenheira Agrónoma e do Encarregado Geral.

A Engenheira Agrónoma está encarregue da permanente atualização e cumprimento documental da empresa e apoia na produção.

O Encarregado Geral controla e planeia toda a produção animal e agrícola. Tem como função orientar 5 trabalhadores agrícolas para a realização das tarefas necessárias - alimentação, assistência na ordenha, limpeza de parques, manutenções necessárias, sementeira, adubação, colheita e armazenagem de forragens, entre outras – e orienta a Responsável da Gestão Animal de acordo com as necessidades.

A Responsável da Gestão Animal garante o bem-estar animal (limpeza de parques, condição física, entre outros fatores), realiza a inseminação artificial, os tratamentos sanitários (doenças e profilaxias), a assistência a partos e a vitelos. Nas suas tarefas é apoiada por um tratador de gado especial e dois ordenhadores.

Relativamente a partes interessadas, a empresa Z constitui *stakeholders*, tanto a nível interno, como externo.

Internamente, as partes interessadas principais são o gerente e a sócia, mas para além destes, contam com os seus colaboradores.

- O gerente e sua sócia são considerados como *stakeholders* principais, uma vez que são os mais interessados na empresa, nos resultados e sucesso da mesma.
- Os colaboradores, uma vez que procuram bons resultados da empresa como forma de garantirem o seu rendimento, procuram boas condições de trabalho para motivação e satisfação e, para a empresa, são essenciais para que todo o processo seja realizado, desde a produção até à venda do produto final.

A nível externo, os *stakeholders* são os clientes, fornecedores, concorrentes e Estado.

- Os clientes, pelo interesse no produto final, pela procura pela relação entre qualidade - preço e garantias do fornecimento acordado e com o cumprimento desejado.
- Os fornecedores, procura pela fidelidade por parte da empresa Z para com os seus produtos e, assim, garantias de venda.
- Os concorrentes, dado o interesse pela competição de preços.
- O Estado, interessados no desenvolvimento do mercado, em valorizar e garantir a produção nacional com o respetivo equilíbrio produtivo, de venda e cumprimento legislativo.

4.2 Análise SWOT

De acordo com os conhecimentos obtidos nas entrevistas, foi realizada uma análise SWOT.

Ao longo da realização da análise foram organizados os conhecimentos obtidos sobre a situação interna e externa da empresa Z, a procura por melhorar ou eliminar os pontos fracos, tirar partido dos pontos fortes, agarrar as oportunidades e combater as ameaças.

Pontos fortes:

PF1: Verificou-se que um dos pontos mais importantes para a empresa é a **produção de leite certificado**.

A certificação é como que uma valorização por parte do cliente atribuída ao fornecedor, por produzir um leite de qualidade e de acordo com a sua procura, uma vez que significa que na exploração é realizada uma produção de bem-estar e saúde animal.

Assim, empresa Z ao realizar uma produção pensada na qualidade, garante o interesse e valorização por parte dos clientes para a compra do seu produto final, o leite.

PF2: Produzem parte da alimentação fornecida aos seus animais. A empresa Z suporta muitos gastos adjacentes à produção e a alimentação é um deles. O facto de a empresa conseguir produzir parte da alimentação fornecida aos seus animais contribui para uma diminuição de gastos e um maior controlo de qualidade alimentar.

PF3: A existência de **colaboradores com experiência e anos na empresa** contribui para uma confiança e segurança de que a produção é realizada com o devido controlo e eficácia.

Uma vez que na empresa Z são alguns os colaboradores sem experiência e por vezes instáveis, ao longo de toda a produção é atribuída responsabilidade aos colaboradores com maior experiência e anos na empresa, uma vez que dominam as tarefas necessárias, considerados como que pilares para a garantia de uma produção de qualidade.

Pontos fracos:

PFR1: A **falta de qualificações dos colaboradores** é um ponto sentido que influencia toda a produção. O facto de parte dos colaboradores existentes na empresa não terem qualificações resulta numa dúvida e controlo constante sobre o trabalho por eles exercido, numa orientação para uma realização das tarefas correta e que não prejudique toda a produção.

PFR2: Apesar da empresa inovar gradualmente, manifestou **necessidades de inovação/ melhorias/ renovações em certos processos internos**. Alguns dos processos que usam são antigos em comparação com os existentes noutras explorações, o que os coloca em desvantagem.

A necessidade de inovar, melhorar ou renovar determinados processos internos resulta numa produção menos atualizada e conseqüentemente menos eficiente, com maiores custos e influência na qualidade.

PFR3: **Não produzem alimentação animal suficiente para o ano inteiro.** A empresa compra parte essencial da alimentação (por exemplo a ração) e consegue, em determinados meses, produzir o seu próprio feno e feno-silagem que armazena e fornece aos animais ao longo do ano. Uma vez que a sua produção anual não é suficiente e ainda está dependente das condições climatéricas, em determinados anos consegue uma produção maior do que noutros.

Assim, o facto de a empresa não conseguir produzir para todo o ano, obriga à compra a fornecedores e assim ter maiores gastos e menor controlo na qualidade alimentar, assim como está sujeita a flutuações de preços de mercado destas matérias-primas.

Oportunidades:

O1: A valorização da agricultura nacional é uma grande oportunidade para as empresas do setor.

Em Portugal é sentida uma procura por transmitir confiança ao consumidor, rotulando as embalagens e identificando o produto como de origem portuguesa. No leite não é exceção. Podem ser encontrados selos que os distinguem, ou frases como “100% português”, ou “Origem do leite: Portugal”. Esta é uma grande oportunidade para Portugal ganhar quota de mercado e assim, as empresas acompanharem e alavancarem-se neste desígnio, crescendo também.

O2: Os projetos de apoio à agricultura da Comissão Europeia (CE) são incentivos às empresas agrícolas melhorarem e desenvolverem-se através de programas de apoio financeiro ao agricultor. Os projetos funcionam através de candidaturas realizadas pelas empresas comprovando a necessidade de apoio ao investimento pretendido. Com a devida atenção e aproveitamento destes projetos, seria uma oportunidade para a empresa Z obter apoio ao seu crescimento e desenvolvimento para uma melhoria na sua eficiência e rentabilidade.

O3: A valorização por parte da população em especializar-se. Ao longo dos anos, com o aumento da escolaridade obrigatória e o aparecimento de mais formações, é cada vez mais frequente a população continuar os estudos, frequentar formações e cursos superiores para seguir os seus gostos pelas áreas e complementar conhecimentos.

Deste modo, uma vez que para a empresa não é fácil encontrar pessoal com experiência comprovada, sendo muitas vezes contratado pessoal indiferenciado para estas tarefas, deve haver um aproveitamento dessa nova tendência.

A existência de uma maior formação por parte dos colaboradores da empresa contribuirá, para além da qualificação do produto final, maiores conhecimentos nas tarefas, menos gastos desnecessários nos diversos processos internos e, assim, melhor desempenho. Será sempre uma vantagem para a empresa.

O4: De acordo com a recolha de evidências, o número de empresas direcionada à produção de leite cru tem vindo a diminuir e é cada vez menor a concorrência no continente. Dessa forma, surge a oportunidade de crescimento da importância da empresa Z frente aos clientes e aos fornecedores.

Ameaças:

AM1: Apesar da valorização do produto português, esta ainda não é suficiente para combater as ameaças externas ao país, a concorrência internacional.

Na sequência do conhecimento adquirido nas entrevistas realizadas, alguns países conseguem desenvolver uma produção de leite cru menos limitada que Portugal e conseqüentemente, vender a melhores preços a sua matéria prima. Assim, torna-se uma ameaça para os produtores portugueses competirem com cada vez mais restrições, como a limitação da quantidade de leite produzido por exploração e conseguirem igualar as capacidades de rentabilização da produção.

AM2: A concorrência das ilhas dos Açores foi um tema comentado nas entrevistas realizadas à empresa devido ao facto de serem altamente subsidiadas pela Comissão Europeia, governo da república e regional. Tal tem implicado algumas dificuldades por parte dos produtores do continente em conseguirem competir com os preços oferecidos.

AM3: Uma das maiores ameaças à empresa Z é a **instabilidade do mercado**. A instabilidade é sentida em dois fatores fulcrais para a empresa - os preços de produto final e de matérias primas, assim como a quantidade produzida de produto final.

Os preços do produto final e matérias-primas são definidos pelo mercado e a sua alteração é mensal e negociável com o cliente, para além desta, são-lhes exigidas mudanças no número de cabeças por exploração, resultado de alterações nas quantidades vendidas no mercado e que para a empresa significam numa maior ou menor quantidade de leite produzida.

Com as permanentes alterações no mercado, a empresa vive constantemente na incerteza sobre os próximos meses.

AM4: Uma das ameaças para a empresa é a **existência de um monopólio no mercado**, uma vez que são poucos os clientes existentes e estes são de grande dimensão. Dessa forma, os produtores estão limitados na sua capacidade de conquistar novos clientes a preços mais interessantes.

Foi elaborada a seguinte tabela 3 com base nas menções anteriores e sugestões para as mesmas.

Tabela 3: Análise SWOT

		SITUAÇÃO DA EMPRESA	
		Pontos Fortes: PF1 - Leite certificado; PF2 - Produz parte da alimentação fornecida aos seus animais; PF3 - Certos colaboradores com experiência e anos na empresa.	Pontos Fracos: PFR1 - Falta de qualificação dos colaboradores; PFR2 - Necessidade de inovação/ melhorias/ renovações em certos processos internos; PFR3 - Não produzem alimentação animal suficiente para o ano inteiro.
E N V O L V E N T E	Oportunidades: O1 - Valorização da agricultura nacional; O2 - Projetos de apoio à agricultura da Comissão Europeia (CE); O3 - Valorização por parte da população em especializar-se; O4 - Diminuição concorrência continental.	Sugestões: PF1 – O1: Parcerias com clientes reconhecidos por venda de produtos de qualidade e nacionais; PF3 – O3: Apostar em especialização desses colaboradores em ações de formação para além das obrigatórias; PF2 – O4: Aquisição de alimentação de maior qualidade por um preço mais baixo.	Sugestões: PFR1 – O3: Apostar na procura em centros de formação e universidades para encontrar população com formação na área; PFR2 – O2: Participar nos projetos da CE para apoios nos investimentos; PFR3 – O2: Investir em maquinarias mais eficientes.
	Ameaças: AM1 - Concorrência internacional; AM2 - Concorrência das ilhas dos Açores; AM3 - Mercado instável; AM4 - Existência de um monopólio no mercado da compra do leite cru.	Sugestões: PF1 – AM1 e 2: Procura de novos clientes em mercados nacionais e internacionais; PF1 – AM3 e 4: Negociar termos do contrato para maior estabilidade, tanto na venda, como na delimitação de preços mínimos e garantia de escoamento de produto.	Sugestões: PFR2 – AM1 e 2: Participação em feiras agrícolas para necessidades e futuros investimentos; PFR3 – AM3: Aquisição de alimentação animal em momentos de baixa de preços de mercado.

Fonte: Elaboração própria

4.3 Missão, Visão, Valores e Pilares estratégicos

Missão:

“Garantir diariamente, através da produção das melhores raças leiteiras, controlo animal permanente, eficiência produtiva e bem-estar e saúde animal, o fornecimento de leite cru de qualidade aos nossos clientes da indústria do leite.”

Visão:

“Seremos uma empresa reconhecida pela excelência do nosso produto final e preferência entre os fortes fornecedores de leite cru, proveniente do rigor e exigência aplicados ao longo de toda a produção.”

Valores:

- Bem-estar e saúde animal;
- Qualidade e certificação;
- Eficiência;
- Melhorar e inovar;
- Satisfação do cliente.

Pilares estratégicos:

- Rigor na produção e qualidade do produto final;
- Investir de forma consciente e ponderada para melhorias do desempenho da empresa;
- Gestão e controlo permanente para bons resultados financeiros.

4.4. Elaboração de um *Balanced Scorecard* na empresa Z

4.4.1 Perspetivas da empresa

De acordo com a revisão da literatura anteriormente realizada, as perspetivas usadas para a elaboração do modelo BSC podem ser variadas, mas nunca serão tão vantajosas como as sugeridas por Kaplan e Norton - perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Nesse sentido, no presente trabalho o modelo foi construído com as respetivas perspetivas de Kaplan e Norton, sendo por elas distribuídos os objetivos estratégicos delineados de acordo com as estratégias da empresa Z. Estes estão relacionados com as necessidades, preocupações, interesses e expectativas da empresa Z, permitindo assim uma análise equilibrada e global sobre a empresa no momento e para o futuro, isto é, tanto a nível financeiro, como não financeiro.

Não foram sentidas necessidades de adaptar as perspetivas:

- A nível financeiro, com o intuito de corresponder aos interesses financeiros e criar valor para a empresa;
- A nível de clientes, de corresponder à procura do cliente, fortalecer e garantir a continuação de uma relação comercial;
- A nível dos processos internos existentes, como melhorar, progredir, tornar mais eficiente toda a produção para melhor desempenho interno;
- A nível de aprendizagem e crescimento, pela necessidade de aprendizagem ao longo da produção, a necessidade de crescer através de inovações e novas tecnologias que coloquem a empresa Z no mesmo patamar de desenvolvimento das concorrentes.

Assim, neste trabalho, foram usadas as perspetivas acima referidas para uma construção do modelo BSC adaptada à empresa e o mais aproximada possível da realidade.

4.4.2 Objetivos estratégicos

Na tabela 4 estão representados os objetivos estratégicos da empresa Z e fatores críticos para o sucesso.

Os objetivos estratégicos foram delineados através da valorização e reforço das capacidades da empresa para uma concretização da estratégia e contribuição para uma melhoria do desempenho através da procura pelo alcance da sua visão. A distribuição dos objetivos estratégicos pelas perspetivas transmite e esclarece qual da visão da empresa em cada perspetiva. Relativamente aos fatores críticos para o sucesso apresentados, estes representam fatores considerados como determinantes para o alcance dos objetivos.

Tabela 4: Objetivos estratégicos

Perspetiva	Objetivo estratégico	ID	FCS
Perspetiva financeira	Aumentar a rentabilidade;	PF1	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo custos; • Eficiência de produção; • Capacidade financeira e de investimento;
	Diminuir custos agregados à produção;	PF2	
	Alcançar preços competitivos;	PF3	
	Manter a estabilidade financeira;	PF4	
Perspetiva do cliente	Aumentar satisfação do cliente;	PC1	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento de requisitos valorizados e exigidos; • Boa reputação/ imagem; • Produto de qualidade;
	Fidelizar os clientes;	PC2	
Perspetiva dos processos internos	Aumentar eficiência dos processos internos;	PPI1	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo processos internos; • Controlo animal;
	Manter bem-estar e saúde animal;	PPI2	
Perspetiva da aprendizagem e crescimento	Aumentar a qualificação dos colaboradores;	PAC1	<ul style="list-style-type: none"> • Formação dos RH; • Remuneração adequada; • Perspetiva de crescimento dentro da empresa.
	Garantir satisfação e motivação dos colaboradores;	PAC2	

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva financeira:

Aumentar a rentabilidade (PF1): Na empresa Z com fatores não controláveis, como os preços de venda e quantidade de cabeças na exploração, a sua sobrevivência passa pela necessidade de rentabilidade permanente, proveniente de uma produção eficiente e controlada.

Num setor que tem sido alvo de permanentes políticas estatais e da união europeia com programas de assistência ao investimento, existe necessariamente uma constante inovação e atualização no setor agrícola. A empresa conseguirá melhorar a sua rentabilidade através do seu próprio desenvolvimento ao recorrer a tecnologias, como programas informáticos, entre outros métodos que permitem um controlo superior nos gastos, no tempo e no método de realização.

Diminuir os custos agregados à produção (PF2): A diminuição dos custos agregados à produção é um objetivo estratégico essencial.

A empresa Z suporta grandes custos agregados à produção animal – alimentação, vacinação, doenças que surjam, exigências por parte do cliente relativamente à qualidade do leite -, mas não só, também à produção agrícola – possíveis pestes, adubagens, alterações climatéricas, avarias dos tratores. Isto é, a grande incapacidade por parte da empresa centra-se na dificuldade de conseguir alcançar determinada rentabilidade na venda do produto final, resultante dos enormes custos suportados.

É importante que seja feita uma análise aos custos existentes na empresa Z para encontrar possíveis custos a eliminar/ diminuir, uma vez que mais tarde essa diminuição contribuirá para uma maior capacidade de competir no mercado, alcançar um melhor preço de venda e assim, obter um maior lucro.

A empresa Z deve exercer um grande controlo de custos, um controlo que a prepare para os imprevistos existentes e incontroláveis ao longo da produção (a saúde, comportamento animal, condições climatéricas, pragas, etc.) e ainda a capacite para competir e obter um bom desempenho.

Alcançar preços competitivos (PF3): Apesar do fraco poder negocial da empresa Z, comparado com o do cliente, a empresa deve conhecer quais as suas capacidades e margens financeiras para conseguir competir com outros produtores, sem sofrer grandes impactos.

Sempre que a empresa conseguir uma gestão em que os custos de produção são menores do que o preço de mercado, é sinónimo de que a empresa é competitiva. O objetivo estratégico de alcançar preços competitivos parte de uma gestão orientada para os resultados, para o combate à concorrência através de preços aliciantes, mas nunca esquecendo quais os seus limites.

Manter a estabilidade financeira (PF4): A empresa deve manter uma boa estabilidade financeira, capaz de manter o negócio, progredir, mas sem esquecer os seus limites.

A estabilidade financeira é um objetivo estratégico essencial, uma vez que, permite amortecer as constantes variações do ambiente onde a empresa está inserida.

Perspetiva do cliente:

Aumentar a satisfação do cliente (PC1): No setor agrícola são exigidos requisitos a nível legislativo, mas também devem ser tidos em conta os requisitos valorizados pelo cliente, pois é a conjugação entre ambos que resulta, ou não, no interesse pela compra do produto final.

Com uma análise anual, relativa à satisfação do cliente para com a empresa e para com o produto final, a empresa Z conhece a opinião exterior e garante o interesse e confiança por parte do cliente.

Fidelizar os clientes (PC2): Uma vez que a empresa Z nunca terá um controlo sobre os preços, deve produzir o seu produto com qualidade e de acordo com a expectativa do cliente, ajudando o cliente a obter uma maior estabilidade e controlo na venda dos produtos originários do leite cru, vendido pela empresa Z.

Com esta garantia de uma produção uniforme e de qualidade, o cliente fica satisfeito com a empresa Z, colocando-a numa melhor posição negocial que poderá levar à contratualização da fidelização do cliente à empresa Z. Uma possível fidelização do cliente pode ser uma mais valia na garantia de escoamento de produto, de rendimento e desenvolvimento de novas parcerias.

Perspetiva dos processos internos:

Aumentar eficiência dos processos internos (PPI1): O objetivo estratégico de aumentar a eficiência dos processos internos resultará num melhor desempenho da empresa Z, uma vez que esta está limitada na possibilidade de aumento de preços, ou de produção.

Com a realização eficiente dos processos internos, a empresa Z conseguirá uma maior produtividade ao longo da produção. Significará um melhor desempenho interno e resultará num melhor desempenho financeiro.

Manter o bem-estar e saúde animal (PPI2): Na empresa é indispensável um controlo permanente sobre os animais, pois o bem-estar e saúde animal são cruciais para toda a produção, para a sua qualidade, certificação, eficiência e, acima de tudo, pelos custos agregados.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento:

Aumentar qualificação dos colaboradores (PAC1): Na empresa Z é sentida a dificuldade em encontrar no mercado de trabalho pessoas qualificadas para exercer funções e com interesse em trabalhar no setor agrícola. Uma vez que existe esta dificuldade, a qualificação dos colaboradores passa a ter um papel fundamental, pelo que pode ser adquirida através de formações, para além das obrigatórias.

O objetivo estratégico de melhorar a qualificação dos colaboradores é importante, pois tornará a produção da empresa mais controlada, eficiente e de qualidade superior nos processos produtivos.

Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores (PAC2): A satisfação e motivação dos colaboradores é fundamental para o dia a dia da empresa, pois é essa satisfação e motivação que contribui para um bom desempenho nos processos internos da empresa e, consequentemente, de toda a possível rentabilidade que a empresa poderá adquirir.

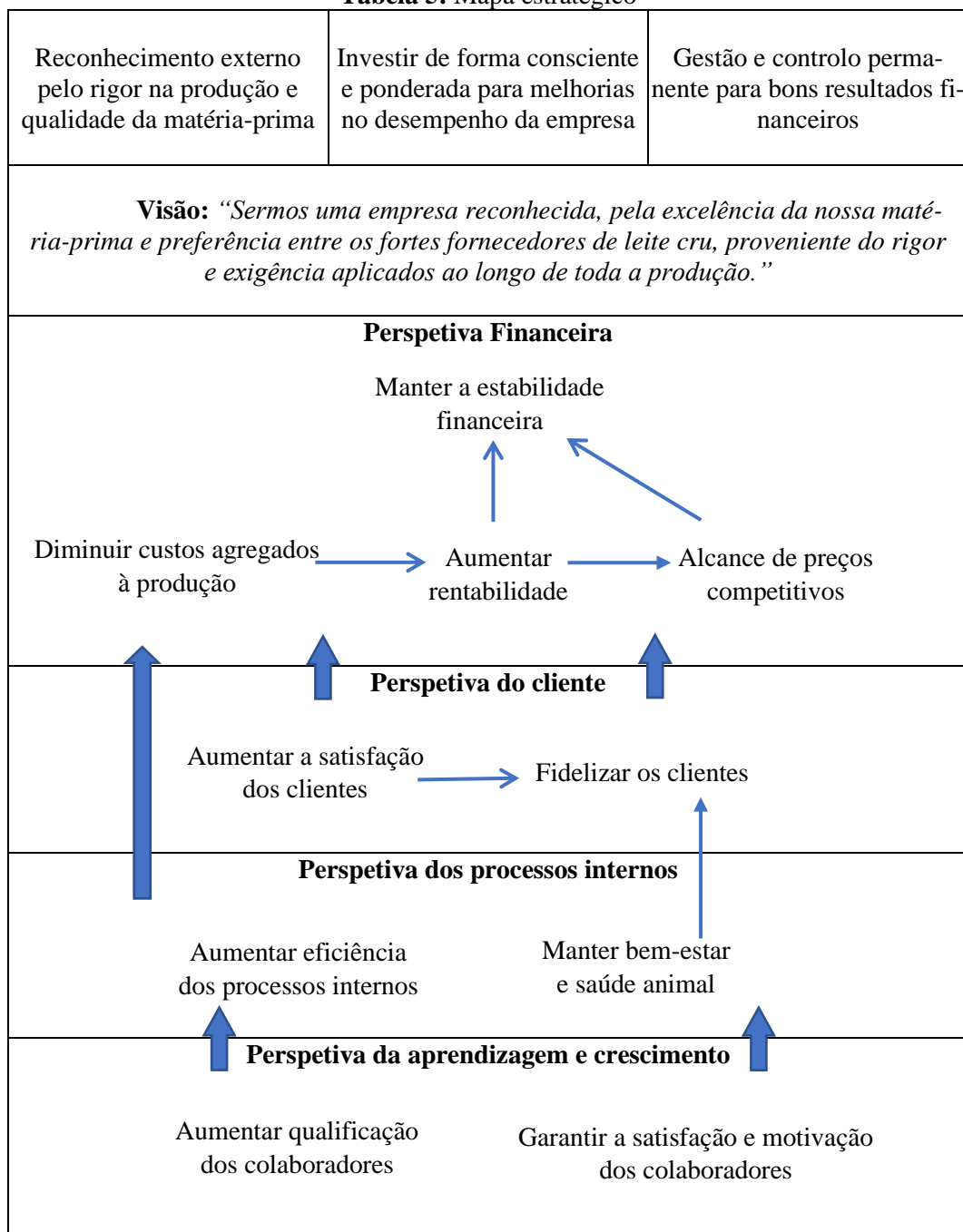
Uma remuneração adequada às tarefas, assim como uma perspectiva de crescimento dentro da empresa podem ser fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos colaboradores.

4.4.3 Mapa estratégico

Na tabela 5, está representado o mapa estratégico da empresa, com as respetivas relações de causa e efeito entre as quatro perspetivas e entre os objetivos estratégicos dentro das perspetivas.

O mapa estratégico elaborado ajudará a refletir sobre a importância do uso da estratégia para atingir os objetivos da empresa e mostra como a definição de objetivos estratégicos contribui para o desempenho da empresa, orientando-a para uma gestão pensada, mais eficiente e rentável.

Tabela 5: Mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria

Do mapa estratégico demonstrado podem retirar-se as seguintes conclusões:

- “Aumentar a qualificação dos colaboradores” e “Garantir a satisfação e motivação dos colaboradores” contribui para “Aumentar a eficiência dos processos internos” e em “Manter o bem-estar e saúde animal”;
- “Manter o bem-estar e saúde animal” contribui para o interesse de “Fidelizar os clientes” através do cumprimento dos requisitos exigidos e valorizados por estes;

- “Aumentar a eficiência dos processos internos” e “Manter o bem-estar e saúde animal” possibilita “Manter a estabilidade financeira” da empresa;
- “Aumentar a satisfação dos clientes” poderá contribuir para o interesse de “Fidelizar os clientes”;
- “Aumentar a satisfação dos clientes” gerará a capacidade de “Manter a estabilidade financeira” por permitir o escoamento do produto final;
- “Diminuir os custos agregados à produção” contribuirá para “Aumentar a rentabilidade”;
- “Aumentar a rentabilidade” contribui para “Manter a estabilidade financeira”;
- “Aumentar a rentabilidade” permite o “Alcance de preços competitivos”;
- O “Alcance de preços competitivos” contribui para “Manter a estabilidade financeira”.

4.4.4 Indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho avaliam o cumprimento da estratégia da empresa expressa nos objetivos estratégicos. Para além desta, permitem a recolha de dados ao longo do tempo para comparação temporal e conhecimento sobre o alcance dos objetivos estratégicos.

Na tabela 6 podem ser observados os indicadores de desempenho para cada um dos objetivos estratégicos da empresa Z, proposta a frequência do seu uso e qual a respetiva forma de cálculo para a sua medição.

Tabela 6: Indicadores de desempenho

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Frequência	Fórmula de cálculo	
Perspetiva Financeira	Aumentar a rentabilidade;	Margem de Lucro Líquida;	I1	Anual	$(\text{Lucro líquido} / \text{receita total}) \times 100$;
	Diminuir custos agregados à produção;	Custos totais de produção;	I2	Mensal	$CT = CF + CV$;
	Alcançar preços competitivos;	Diferença entre o custo de produção e o preço exercido pela concorrência;	I3	Mensal	$(\text{Custo produção p/kg}) - (\text{preço da concorrência})$;
	Manter a estabilidade financeira;	Liquidez geral;	I4	Mensal	$(\text{Ativos} / \text{Passivos})$;
Perspetiva do cliente	Aumentar satisfação do cliente;	Índice satisfação dos clientes;	I5	Anual	Percentagem média da satisfação dos clientes obtida através de inquérito;
	Fidelização de clientes;	Índice de fidelidade dos clientes;	I6	Anual	% de clientes que renovam o contrato;
Perspetiva dos processos internos	Aumentar eficiência dos processos internos;	Taxa produtividade nos processos internos;	I7	Mensal	$(\text{Quantidade produzida}) / (\text{N}^\circ \text{ de horas trabalhadas})$;
	Manter bem-estar e saúde animal;	Taxa de incumprimento das necessidades básicas;	I8	Diária	$(\text{N}^\circ \text{ de parâmetros cumpridos}) / (\text{N}^\circ \text{ de parâmetros a cumprir}) \times 100$;
		Quantidade de tratamentos sanitários efetuados por animal	I9	Mensal	$(\text{N}^\circ \text{ tratamentos sanitários efetuados}) / (\text{N}^\circ \text{ total de animais})$;
Perspetiva da aprendizagem e crescimento	Aumentar a qualificação dos colaboradores;	Nº de dias de formação por colaborador;	I10	Anual	$(\text{N}^\circ \text{ dias formação ano X} - \text{N}^\circ \text{ dias formação ano (X-1)})$;
	Garantir satisfação e motivação dos colaboradores;	Rotação de colaboradores;	I11	Anual	Nº de contratos de substituição de colaboradores.

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva Financeira:

Margem de Lucro Líquida (I1): A margem de lucro líquida traduz a rentabilidade da empresa uma vez que tem em conta o lucro líquido obtido, tal como a receita total, resultando numa taxa imune às variações da quantidade de produção, ou dos valores absolutos de venda.

Custos totais de produção (I2): O indicador de custos totais de produção permitirá à empresa medir todos os custos agregados à produção, fixos e variáveis e assim, encontrar possíveis custos a diminuir/ eliminar.

Com uma análise mensal, serão conhecidos os custos existentes em cada mês, quais as flutuações da produção e, assim, concluir se determinados custos se alteraram e se são, ou não, necessários.

Diferença entre o custo de produção e o preço exercido pela concorrência (I3): Uma vez que na empresa são constantemente confrontados com a negociação de preços, para um acompanhamento da competição existente devem recorrer à medição de quanto custa à empresa produzir cada kg de leite e comparar com o preço que está a ser praticado pela sua concorrência.

Este indicador é muito flexível. O custo de cada kg de leite pode ser comparado com o preço de mercado, dando à empresa uma ideia clara da sua posição no mercado, ou comparado com o preço apresentado por determinado cliente.

Com este indicador a empresa obtém uma noção de quais os seus limites financeiros, e como deve negociar, para que todas as suas negociações sejam vantajosas e o mais rentáveis possível, ao mesmo tempo que avaliam a sua competitividade no mercado.

Liquidez geral (I4): Para um controlo da empresa é necessária estabilidade financeira ao longo de todo o ano.

Com uma elaboração mensal da liquidez geral da empresa, será possível analisar a relação entre ativos e passivos e, assim, conhecer a capacidade da empresa em suportar as suas obrigações e atuar, quando necessário, de forma a manter a estabilidade.

Perspetiva do cliente:

Índice de satisfação dos clientes (I5): De modo a promover o aumento da satisfação dos clientes é importante que a empresa Z meça qual o índice de clientes satisfeitos, isto é, conheça qual a avaliação externa sobre toda a produção e produto final da empresa.

Essa medição pode ser realizada anualmente através de inquéritos aos clientes de onde se retira a percentagem média de satisfação com a empresa.

Assim que conhecerem os fatores considerados pelo cliente como fracos, sabem por onde começar rumo à melhoria, tal como se souberem quais os pontos fortes, sabem o que fazer para os manter e promover um crescimento ainda maior.

Índice fidelidade do cliente (I6): No caso da empresa Z a fidelidade não pode ser medida pelo aumento da quantidade de produto final vendido, uma vez que é limitado, ou de aumento do número de clientes, pois os números de litros produzidos são controlados e o número de clientes rígido. Dessa forma, para medir a fidelização dos clientes, é necessário medir a percentagem de renovações de contrato dos clientes.

A fidelização centra-se na eliminação da incerteza e garantia da venda do produto final, pelo que com uma análise anual da fidelidade obtida dos clientes, torna-se possível concluir se houve uma maior certeza na venda e maior estabilidade financeira.

Perspetiva dos processos internos:

Taxa produtividade nos processos internos (I7): Para um aumento da eficiência dos processos internos deve ser realizada uma medição à produtividade em cada um dos diferentes processos.

Com o cálculo mensal da taxa de produtividade nos processos internos referente à medição dos resultados obtidos naquele mês por processo interno e o tempo gasto, será possível

conhecer quais os processos mais produtivos e os que devem ser mantidos/ melhorados/ renovados/ alterados/ eliminados para uma melhor eficiência e desempenho final, interno e financeiro.

Sendo a diversidade de processos internos muito grande, a produtividade pode sempre ser medida comparando a produção final do processo, com o trabalho aplicado no mesmo, sendo o objetivo diminuir o trabalho aplicado e obter o máximo de produção.

Considerando, de forma geral, dois tipos de processos: processos de produto fixo e processos de produto variável, considera-se que para os processos de produto fixo, por exemplo a limpeza de parques, onde o produto desse processo tem de ser atingido, as possíveis melhorias têm de ser na diminuição do trabalho aplicado. Para os processos de produto variável, por exemplo o corte de feno, podem existir melhorias tanto no aumento de produto, como na diminuição de trabalho aplicado.

Taxa incumprimento das necessidades básicas (I8): Para que o objetivo estratégico de manter o bem-estar e saúde animal seja alcançado é essencial que seja feita uma medição da taxa de incumprimento das necessidades básicas dos animais.

Através de uma verificação diária do cumprimento de cada um dos parâmetros que compõem as necessidades básicas dos animais, será possível manter o bem-estar e saúde animal nas explorações.

Quantidade de tratamentos sanitários efetuados (I9): A medição mensal do número de tratamentos sanitários efetuados por animal, é um indicador de que as necessidades básicas podem não estar a ser satisfeitas, pois a má manutenção das instalações, mau maneiio dos animais, ou problemas na alimentação, podem significar problemas de saúde e necessidade de tratamentos sanitários nos mesmos.

Com um aumento mensal dos valores, tal poderá significar que existem problemas de bem-estar ou saúde animal, mas que se os valores se mantiverem ou diminuírem, podem significar uma melhor saúde e bem-estar animal existindo apenas tratamentos de prevenção e/ou obrigatórios.

Número de dias de formação por colaborador (I10): Sendo um dos objetivos estratégicos o aumento da qualificação dos colaboradores, tal poderá ser medido anualmente através do número de dias de formação que cada colaborador tem.

Com uma medição e comparação anual do número de dias de formação de cada colaborador, a empresa Z poderá concluir que os seus colaboradores tiveram mais dias de formação, ou até se o número se manteve em comparação com o ano anterior. Assim, torna-se possível à

empresa apurar se os colaboradores frequentaram ou não formações e, conseqüentemente, se houve um aumento na sua qualificação.

Rotação de colaboradores (I11): Um método de medição da satisfação e motivação dos colaboradores na empresa é através do conhecimento da rotação de colaboradores da empresa.

Tal pode ser medida através do número de contratos de substituição de colaboradores. A existência de um grande número de contratos de substituição significa uma permanente mudança de colaboradores na empresa e, conseqüentemente, que os colaboradores estão insatisfeitos e desmotivados, pelo que procuram melhor noutra empresa.

Nesse sentido, conforme os resultados obtidos, positivos ou negativos, a empresa deve tomar as devidas decisões para assegurar a satisfação e motivação dos seus colaboradores.

4.4.5 Iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas contribuem para a realização da estratégia e visão da empresa, isto é, através da criação de iniciativas úteis e de impacto positivo, ajudar a empresa a alcançar os objetivos estratégicos.

Na tabela 7 estão representadas as iniciativas estratégicas com os respetivos impactos nos objetivos estratégicos.

Tabela 7: Impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos estratégicos

Iniciativas estratégicas		Perspetiva Financeira				Perspetiva do Cliente		Perspetiva dos Processos Internos	Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	
		Aumentar rentabilidade	Diminuir custos agregados à produção	Alcançar preços competitivos	Manter estabilidade financeira	Aumentar satisfações do cliente	Fidelização de clientes	Aumentar eficiência dos processos internos	Manter bem-estar e saúde animal	Aumentar qualificação dos colaboradores
Definir prioridades de investimento;	IE1									
Implementar tecnologia para gestão animal e operacional;	IE2									
Realizar inquéritos de satisfação para os clientes;	IE3									
Realização de estágios com possível permanência na empresa;	IE4									
Estabelecer um plano de formação	IE5									
Criar um plano de incentivos para os colaboradores;	IE6									
Impacto nulo										
Impacto positivo baixo										
Impacto positivo alto										

Fonte: Elaboração própria

Definir prioridades de investimento (IE1): Com uma definição das prioridades de investimento na empresa o gestor realizará em primeiro lugar os investimentos necessários e essenciais para o momento, evitando investimentos desnecessários, ou que poderiam ser adiados.

Tal iniciativa será positiva em termos financeiros para a empresa, uma vez que contribuirá para uma maior estabilidade financeira resultante de uma ponderação relativa a investimentos.

Implementar tecnologia para gestão animal e operacional (IE2): A implementação de tecnologia avançada é cada vez mais uma necessidade, uma vez que apesar dos elevados custos de investimento, permite reduzir drasticamente os custos operacionais da empresa.

A iniciativa de implementar novas tecnologias possibilitaria melhor gestão e controlo de bem-estar e saúde animal, como também operacional, no sentido de se tornar mais eficiente nos processos internos – como por exemplo o investimento na necessidade mencionada em entrevista, uma nova sala de ordenha.

Com uma melhoria nos processos internos surgiria uma implicância positiva em aspetos financeiros, uma vez que com a inovação poderia possibilitar um aumento da rentabilidade

da empresa, uma diminuição dos custos agregados à produção e por conseguinte uma maior capacidade de alcance de preços competitivos e estabilidade.

Realizar inquéritos de satisfação aos clientes (IE3): A realização de inquéritos direcionados aos clientes permite ao gestor obter uma visão exterior sobre a sua empresa, abrir horizontes para a mudança, melhorias, encontrar aspetos que não eram valorizados e assim, obter uma perspetiva diferente.

Com a realização de inquéritos a empresa poderá aferir qual a satisfação dos clientes com a empresa e procurar melhorar de acordo com as avaliações. Positivamente contribuirá para a fidelização dos clientes, resultante do interesse e satisfação do cliente para a compra do produto final.

Realização de estágios com possível permanência na empresa (IE4): A realização de estágios com possível permanência na empresa contribuirá para um processo contínuo para um futuro de maior qualificação na empresa.

Inicialmente, a realização de um estágio implica automaticamente interesse por parte do estagiário em aprender e realizar as suas tarefas com a maior qualidade possível. Nesse sentido, se a empresa considerar realizar estágios, se se interessar na permanência de determinado estagiário e se tal proposta for aceite, para a empresa poderá significar uma melhoria na qualidade e eficiência na realização dos processos internos, interesse, satisfação e motivação pela área, tal como por manter o bem-estar e saúde animal.

De modo indireto, em termos financeiros, resultante dos impactos anteriormente mencionados, poderão contribuir para uma diminuição de determinados custos produtivos provenientes da falta de conhecimentos e qualificação o que implicará uma maior rentabilidade da empresa.

Estabelecer um plano de formação (IE5): Com o estabelecimento de um plano de formação a empresa planeia e garante a qualificação dos seus colaboradores e que todos os processos internos sejam realizados de forma mais eficiente, com qualidade.

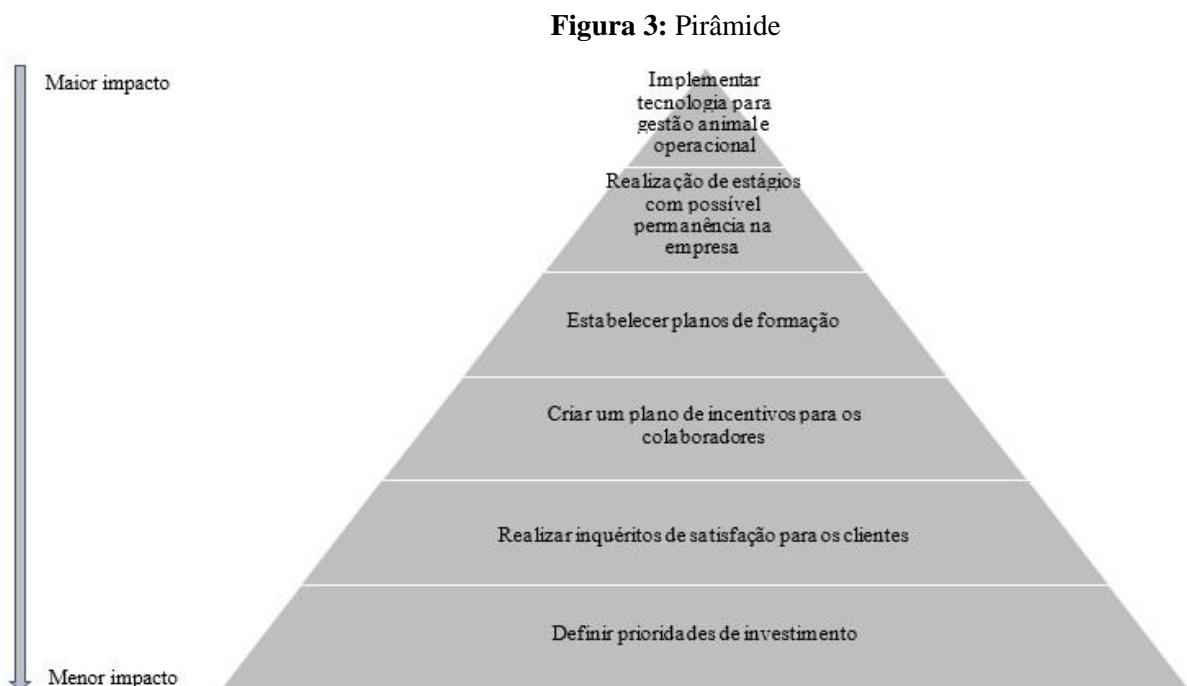
Indiretamente, com um maior eficiência e qualidade ao longo da realização das tarefas, resultará numa diminuição de custos agregados à produção e um aumento da rentabilidade que possivelmente sejam provenientes da falta de qualificação.

Criar um plano de incentivos para os colaboradores (IE6): Uma planificação de incentivos para os colaboradores - como o exemplo de um aumento na remuneração quando justificável, ou a atribuição de responsabilidade em determinada função - resultará num impacto na satisfação e motivação dos mesmos em permanecer na empresa Z.

De forma indireta, possibilitará uma maior eficiência dos processos internos e como consequência uma diminuição dos custos agregados à produção e respetivo possível aumento da rentabilidade.

Na Figura 3 está representada a pirâmide com as iniciativas para a empresa Z e o seu respetivo impacto nos objetivos estratégicos, do maior para o menor.

As iniciativas com maior impacto devem ser valorizadas e implementadas em primeiro lugar, pois correspondem às iniciativas que permitem um alcance do maior número de objetivos estratégicos.



Fonte: Elaboração própria

Na tabela 8 está representado o modelo BSC proposto para a empresa Z.

O modelo BSC, apresentado na tabela 8, permite ao gestor da empresa Z obter uma visão sobre o desempenho da mesma e como melhorar.

Reconhece as suas capacidades e como alcançar um melhor desempenho através dos objetivos estratégicos apresentados, financeiros e não financeiros, conhece quais os indicadores de desempenho que permitem medir o cumprimento desses objetivos estratégicos ao longo do tempo, de forma anual, mensal ou diária e ainda, quais as iniciativas que devem ser implementadas para os alcançar.

Tabela 8: *Balanced Scorecard* da empresa Z

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores de desempenho	Iniciativas Estratégicas
Perspetiva financeira	Aumentar a rentabilidade;	Margem de Lucro Líquida	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir prioridades de investimento; ➤ Implementar tecnologia para gestão animal e operacional; ➤ Realizar inquéritos de satisfação para os clientes; ➤ Realização de estágios com possível permanência na empresa; ➤ Estabelecer um plano de formação; ➤ Criar um plano de incentivos para os colaboradores;
	Diminuir custos agregados à produção;	Custos totais de produção;	
	Alcançar preços competitivos;	Diferença entre o custo de produção e o preço exercido pela concorrência;	
	Manter a estabilidade financeira;	Liquidez geral;	
Perspetiva do cliente	Aumentar satisfação do cliente;	Índice satisfação dos clientes;	
	Fidelização de clientes;	Índice fidelidade dos clientes;	
Perspetiva dos processos internos	Aumentar eficiência dos processos internos;	Taxa produtividade nos processos internos;	
	Manter bem-estar e saúde animal;	Taxa de incumprimento das necessidades básicas;	
		Quantidade de tratamentos sanitários efetuados por animal;	
Perspetiva da aprendizagem e crescimento	Aumentar a qualificação dos colaboradores;	Nº dias de formação por colaborador;	
	Garantir satisfação e motivação dos colaboradores;	Rotação de colaboradores;	

Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho o objetivo principal centrava-se na construção de um modelo BSC para a empresa Z, o qual se pode concluir que foi alcançado.

Relativamente aos objetivos específicos, foi igualmente alcançada a definição da missão, visão e valores da empresa; identificados os fatores críticos para o sucesso e respetivos objetivos estratégicos; apresentado um mapa estratégico integrando os pilares estratégicos; definidos os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas.

No início do presente trabalho começou por ser analisado o controlo de gestão e a sua relação com medidas de medição de desempenho, tendo sido abordados o modelo BSC e *Tableau de Bord*. Após consulta de diversos autores, concluiu-se que o BSC seria mais apropriado do que o *Tableau de Bord*, uma vez que o BSC apresenta estruturalmente uma visão com base na estratégia para longo prazo, é uma ferramenta de medição de desempenho e permite a tomada de decisões pensadas para curto e longo prazo.

Com a escolha do modelo BSC foi estudada a sua origem e analisada a sua estrutura, o que levou à definição de qual seria a metodologia a aplicar no estudo para a empresa Z.

Através do conhecimento obtido da empresa Z, concluiu-se que as suas decisões são tomadas sem uma definição clara de qual a sua missão, visão, valores, objetivos, ou estratégia, sendo que a base do processo de decisão é a situação financeira da empresa.

Antes da construção do modelo e com base no conhecimento adquirido na empresa, foi realizada uma análise SWOT e definida a missão, visão, valores e pilares estratégicos.

Para a construção do BSC foram definidos os objetivos estratégicos com base na estratégia e visão da empresa, encontradas as relações de causa e efeito entre eles com a elaboração de um mapa estratégico, encontrados os indicadores de desempenho para uma possível medição do cumprimento dos objetivos e, por fim, definidas iniciativas estratégicas com o respetivo impacto para o alcance dos objetivos.

Assim, ficou concluída a construção do BSC para a empresa Z.

Atualmente as empresas deverão focar-se não apenas no curto e médio prazo, mas sim e cada vez mais e tal poderá ser impulsionador para a empresa Z. Na gestão de uma empresa deve estar subjacente uma visão futura, definindo os objetivos a atingir e as metas a alcançar e a empresa Z deve iniciar o seu rumo a uma melhoria nesse sentido: definir com maior clareza quais os seus objetivos, definir metas a alcançar e assim, apesar das adversidades, proporcionar e ambicionar para a empresa melhores resultados, progredir.

Com esta ferramenta de gestão, a empresa Z poderá abranger outras perspetivas que não apenas o conhecimento financeiro da empresa, obter uma maior capacidade de previsão tornando-se capaz de diminuir as tomadas de decisão do momento. A empresa poderá vir a percorrer um caminho com maior controlo graças, não só aos indicadores de desempenho estabelecidos, como também da definição de iniciativas estratégicas que podem levar a empresa a conhecer quais os impactos na empresa e como poderá mais rapidamente atingir os seus objetivos estratégicos a longo prazo, o que não existe na gestão atual sendo esta direcionada para o curto prazo.

5.1 Limitações da investigação

Uma das limitações sentidas foi na revisão da literatura, a dificuldade em encontrar artigos relevantes e relacionados com a construção de um modelo BSC em empresas do setor agrícola.

A nível prático, a falta de documentação da empresa relativa ao seu organograma e definição de qual a sua visão, missão, valores e estratégia.

A obtenção de resultados, uma vez que não houve a aplicação do modelo na empresa Z.

5.2 Oportunidades de investigações futuras

A primeira oportunidade de investigação sugerida é a implementação do modelo concebido no presente trabalho na empresa Z, uma análise da eficácia e respetivos resultados.

Em segundo lugar, a construção e implementação de modelos BSC em empresas do setor agrícola, tornando possível uma investigação mais aprofundada sobre os benefícios da aplicabilidade deste modelo no respetivo setor.

Terceira e última, a construção de dois modelos BSC específicos para as duas áreas da empresa Z, a área agrícola e a pecuária.

REFERÊNCIAS

- Bento, A., Bento, R., & White, L. F. (2013). VALIDATING CAUSE-AND-EFFECT RELATIONSHIPS. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17, 45–55.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107–134.
- Burns, A. (2015). Action research. *Cambridge University Press*, 187-204.
- Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 754–768.
- Ferreira, A. (2017) - Sistemas de Medição de Desempenho e o Balanced Scorecard. In Major, M.J. & Vieira, R. - *Contabilidade e Controlo de Gestão – 2ª edição*. Lisboa: Escolar Editora, 2017. ISBN. 349-377.
- Figueiredo Rocha, C., Viegas Cortez da Cunha, M. A., Duclós, L. C., Pereira da Veiga, C., & Furtado Neves, N. A. (2015). The Influence of Strategic Control Systems on Organizational Performance by the Resource Based View Perspective: A Metallurgist Case Study. *Journal of applied sciences research*, 11(12), 17–30.
- Ivanov, C., & Avasilcăi, S. (2014). Performance Measurement Models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 397–404.
- Jackson II, R. L., Drummond, D. K., & Camara, S. (2007). What is qualitative research? *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), 21–28.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (10º). Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, (10), 89–118.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 1-36.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(I), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Translating Strategy into Action*, 1-10.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard business review*, 78, 1-12.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1-14.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. *Harvard Business School Publishing*, 3-7.

Lucianetti, L. (2010). The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *Business Performance Management*, 12(1), 21-36.

Lueg, R., & Julner, P. (2014). How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the empirical literature on the balanced scorecard. *Corporate Ownership and Control*, 11(5), 439-446.

Machek, O., & Špička, J. (2013). Measuring Performance Growth of Agricultural Sector: A Total Factor Productivity Approach. *International Journal of Economics and Statistics*, 1(4), 200-208.

Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 81-90.

Malgwi, A. A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 1-10.

Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227.

Peljhan, D. (2008). The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study. *Organizacija*, 41(5), 174-184.

Perlman, Y. (2013). Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 70-79.

Pesalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 367-385.

Quesado, P., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.

Sahiti, A., Ahmeti, S., Sahiti, A., & Aliu, M. (2016). The impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing*, 7(4), 60-65.

Shadbolt, N. M. (2007). The balanced scorecard: A Strategic Management Tool for Ranchers. *Rangelands*, 4–9.

Shadbolt, N. M. (2008). Strategic management of farm businesses: the role of strategy tools with particular reference to the balanced scorecard. *Education and Training*, 860–870.

Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. *RIGC*, 9(18), 1–24.

Sljivic, S., Srdjan, S., & Predrag, V. (2015). Management control in modern organizations. *International Review*, (3–4), 39–49.

Veltri, S. (2011). Is the Balanced Scorecard Appropriate to Measure Intangible Resources? *Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 10(3), 8-24.

Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, R. – Investigação Qualitativa em Contabilidade. In Major, M.J. & Vieira, R. - *Contabilidade e Controlo de Gestão – 2ª edição*. Lisboa: Escolar Editora, 2017. ISBN. 139-171.

Water Research Commission. (2019). What is Farm Management? Obtido de <http://southafrica.co.za/what-is-farm-management.html>.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications, Inc. (Sixth Edit).

ANEXOS

Entrevista 1

Dia: 25 de outubro 2019

Duração: 1h15

Entrevista ao Gerente.

No seguimento do estudo de caso presente neste trabalho, foi realizada uma primeira entrevista com o intuito de conhecer o funcionamento geral da empresa Z, o setor em que está inserida e quais as dificuldades que enfrentam no dia a dia.

A entrevista iniciou-se com uma apresentação do objetivo do estudo procedendo-se à explicação do modelo *Balanced Scorecard*, à sua aplicação nas empresas e o porquê da escolha da empresa Z e do setor agrícola para este trabalho.

Da parte do gestor obteve-se uma resposta positiva, mostrando-se disponível.

Foi salientado o facto da dissertação se tornar pública e nesse sentido, questionada a possibilidade de ser mencionado o nome da empresa, pelo que o gerente optou pelo anonimato.

“Como define a empresa Z?”.

Apresentou a empresa como uma Pequena e Média Empresa (PME), uma Sociedade por Quotas com início em 2017 e que constitui duas explorações em locais diferentes, a principal com 250 ha, onde foi realizada a entrevista e outra secundária, com 45 ha. Tem como objetivo a produção de leite cru para posterior venda à indústria através da criação de cruzamento das melhores raças leiteiras de bovinos.

“Qual o número de animais presentes nas explorações?”

Explicou que os números são variáveis, mas que na respetiva data, juntando ambas as explorações num total, eram 980, em que 100 eram vacas secas, que no momento não produzem leite, 300 vacas de produção, que foram previamente inseminadas artificialmente para gestação e produção de leite, 480 novilhas e vitelas, em fase de crescimento para manter (repor) ou aumentar posteriormente o número de vacas em produção e 100 vitelos, alimentados com leite em pó até serem vendidos para engorda.

“Apenas vendem leite cru produzido, ou são mais os produtos vendidos pela empresa?”

O produto final e principal da empresa é o leite cru, mas não é a única venda. O segundo produto mais vendido são vacas de refugo, em terceiro, os vitelos machos para a engorda, uma vez que as vacas na sua exploração são inseminadas artificialmente e não são necessários

machos para germinação e, por último, ocasionalmente, feno e feno-silagem produzida na exploração.

No seguimento da produção de feno e feno-silagem pela empresa, questionei se essa era a alimentação fornecida aos animais.

Respondeu que sim, mas não só. Explicou que produzem feno e feno-silagem para um maior controlo de qualidade alimentar na exploração, mas que essa quantidade não é suficiente para todo o ano, pois a dependência e a falta de controlo do clima (fator tempo, altura do ano, rentabilidade do solo) tornam a produção variável todos os anos. Dessa forma, sentem-se obrigados a comprar quantidades restantes necessárias e ração, estando dependentes do preço de mercado destes. Para os vitelos, esses alimentam-se de leite em pó até serem vendidos.

“Como é feita a organização dos colaboradores? Qual é o organograma da empresa?”.

Posto esta, o gestor forneceu a hierarquia, funções e tarefas de cada funcionário na empresa, explicando que os veterinários são contratados a uma empresa externa, pois não se justifica ter permanentemente.

Os colaboradores revezam-se pelas duas explorações, apenas um está permanente na exploração secundária.

“Como garantem o controlo e gestão animal?”

Todos os funcionários trabalham por turnos, seis dias por semana e um de folga, incluindo trabalho noturno. Alguns funcionários moram em casas dentro das instalações, o que promove o constante bem-estar, segurança e controlo dos animais, tal como ação e intervenções rápidas que sejam necessárias, apesar de existir um planeamento sanitário na prevenção de doenças dos animais.

Em termos de controlarem a gestão da empresa, trabalham com programas de gestão, como o *Evernote* e o *QuickBooks*, que são diariamente atualizados para garantirem a noção da realidade e tomarem as decisões mais corretas. O contabilista é contratado externamente.

“Em comparação com as empresas concorrentes, que pontos positivos salienta sobre a empresa Z?”

Respondeu que os pontos chave que procuram garantir que estejam sempre presentes ao longo de toda a produção são a qualidade e certificação do produto final, a produção eficiente e a rentabilização de todo o negócio.

“É cada vez maior a publicidade e incentivos ao consumidor para a compra de leite nacional, mas, como produtor, sente essa valorização? Como é a relação entre produtor e cliente?”

Confessou que a realidade não é tão simples como transmitem ao consumidor, isto porque trata-se de um setor em que a empresa Z não tem qualquer controlo a nível de preços ou produções porque existem poucos clientes e os que existem são muito grandes e com muito poder no mercado, existindo assim como que um monopólio.

Para manter a viabilidade do negócio, primam por produzir ao menor custo possível, de forma eficiente, mas mantendo a qualidade, sendo estes os fatores para se manterem rentáveis e estáveis.

Relativamente à produção na empresa, esta é delimitada pelo Estado em números máximos de cabeças por exploração e conseqüentemente, litros produzidos.

Relatou que nos anos da crise em Portugal, foram muitas as empresas de seu conhecimento que abriram insolvência e, ainda nos dias de hoje, é graças aos projetos da CE de apoio ao agricultor que muitas das empresas se aguentam e mantêm no mercado, sendo importante recorrer e aproveitar estes apoios para melhorias, inovações e progressos.

Concluiu que a produção de leite exige uma atenção permanente ao mercado e uma resposta rápida por parte da empresa assim que confrontada com problemas, exige muita gestão e controlo para evitar desperdícios e perdas.

Documentos cedidos:

- Balancete geral acumulado até dezembro 2018;

Entrevista 2

Dia: 14 abril de 2020

Duração: 1h30

Entrevista ao Gerente.

A segunda entrevista realizou-se com o propósito de conhecer e aprofundar a situação da empresa, tanto a nível interno, como externo, entender a sua visão, missão, valores, objetivos e estratégia.

No mês da realização da entrevista Portugal atravessava uma pandemia a nível mundial, o Estado português decretou o estado de emergência e muitas foram as empresas obrigadas a fechar, a trabalhar como teletrabalho, recorrer ao lay-off simplificado, fronteiras fechadas e as pessoas, confinadas em casa. Com todos estes impactos na vida das pessoas, mas acima de tudo, na economia e nas empresas, a questão inicial prendeu-se pelo entendimento de quais tinham sido os impactos no setor e na empresa Z.

“Depois de termos discutido a influência do Estado no setor agrícola e como a empresa Z não tem controlo nos preços, nem na produção da empresa, quais foram os impactos mais sentidos nestes últimos meses?”

Explicou que com as fronteiras fechadas e os litros exportados a diminuírem drasticamente, foram obrigados pelo Estado a reduzir o número de animais na exploração principal para 599 animais, ou seja, diminuírem a quantidade de litros produzidos.

Consequentemente, sentiram a necessidade de tomar medidas rápidas, pelo que procederam à venda de animais para evitar desperdícios e, também, medidas relacionadas com os clientes. Procederam ao contrato de exclusividade (similar a uma fidelização) com uma das maiores empresas especialista na alimentação e distribuição alimentar e retalho de Portugal, caso contrário, o antigo cliente exportava grande parte do produto final e sabia que a maioria da sua produção resultaria em desperdícios exorbitantes de leite e grande perda financeira.

Questionei a necessidade de despedimentos.

À qual respondeu que não. Mostrou que a empresa tem o número ideal de colaboradores, considerando as instabilidades e necessidades existentes.

Salientou que os colaboradores hierarquicamente superiores têm muita experiência na área e estão na empresa desde o início, pelo que confiam no trabalho de cada um e sabem que podem sempre apostar neles pois obterão bons resultados. Sentem que com o facto de os responsabilizar dá-lhes motivação, torna-os exigentes com as suas funções.

Relativamente aos restantes colaboradores, seis deles, entre os ordenhadores e trabalhadores agrícolas, são estrangeiros, uma vez que por vezes sentem dificuldades em encontrar portugueses dispostos para determinadas funções, mas que implica contratações de pessoas sem experiência na área e que a qualquer altura voltam para os seus países.

“Considera uma mais valia investir na formação dos seus colaboradores?”

Respondeu que sim. Fornecem formações à responsável da gestão animal e ao encarregado geral, pois são eles que fazem os trabalhos mais especializados, os outros colaboradores têm formação inicial com o encarregado geral sobre a realização das tarefas e funções que lhes são atribuídas e participam nas formações obrigatórias.

“No seguimento de um ponto discutido na entrevista anterior, como garante a certificação do leite produzido na exploração?”

Esclareceu que um ponto importante é a atenção diária, o cumprimento dos requisitos exigidos pelos clientes, pela legislação e principalmente, o bem-estar e saúde animal. Para além

de todos os cuidados internos, tanto a exploração, como os animais, são analisados e avaliados pelo cliente, que a partir daí, certifica ou não o leite.

“Qual é a situação da sua empresa para com a concorrência?”

Respondeu que não sentem grande concorrência a nível continental, mas sim, bastante, da ilha dos Açores, que considera ser o seu maior concorrente. Explicou que os Açores são altamente subsidiados pela Comissão Europeia e por isso, conseguem negociar a venda com menores preços do que as empresas do continente.

A nível internacional mencionou a Holanda e a Polónia, países em que o controlo de produção não é tão exigente como em Portugal, o que lhes permite produzir mais e, consequentemente, vender a melhores preços. Sentem-se constantemente confrontados por venderem a um preço superior.

“Quais são as ameaças sentidas?”

Mencionou, para além da concorrência, o desequilíbrio constante do mercado. Trata-se de um negócio dependente das alterações no mercado (que tem como base o consumo da população) às quais o Estado atua para o equilíbrio, mas para as empresas produtoras, à mínima perturbação sofrem um grande impacto e são obrigadas a agir rapidamente.

“Sente que o facto da substituição do leite na alimentação da população tem implicância no seu negócio?”

À qual respondeu que não o sentem diretamente. Exemplificou que caso surja uma descida muito significativa na venda do leite para beber, resultará em cortes na produção permitida nas empresas, mas que muitas das vezes não é algo que sintam porque, por um lado a população deixa de comprar o leite para beber, mas compra na mesma queijos, iogurtes, natas, entre outros.

Nesse sentido, explica que quem poderá sentir uma grande diferença serão os supermercados e não tanto o produtor, pois o leite cru que produz é direcionado para outro produto final.

“Qual a visão da empresa Z?”

Garantir o reconhecimento por parte dos seus clientes, relativamente ao produto final e toda a sua produção e fazer parte do grupo de empresas procuradas e escolhidas preferencialmente.

Para terminar, “Quais são os apoios estratégicos que implementam na empresa?”

Enumerou o controlo permanente dos animais nas duas explorações, para que sejam tomadas decisões rápidas, mas pensadas, evitando certos impactos negativos e mantidas as condições necessárias e essenciais.

Referiu que tentam manter uma inovação gradual, ou seja, investem, de acordo com as possibilidades da empresa, em processos inovadores para manter a eficiência da empresa.

Salientou que uma necessidade sentida é a inovação de alguns processos internos, como a sala de ordenha e explicou que a sua última compra foi relacionada com os processos que usa para a produção da alimentação.

Exemplificou que no mês anterior à realização da entrevista, comprou uma enfardadeira inovadora, os custos suportados na produção de feno e feno-silagem, tal como a sua armazenagem, foram reduzidos e ainda conseguiu melhorias na qualidade final desses alimentos.

Outro apoio estratégico usado é o investimento em formações para os colaboradores com responsabilidades e funções mais exigentes.

Para combater a concorrência e as exigências do mercado, produzem ao menor custo. Ao consegui-lo, competem mais facilmente, caso contrário estão sempre em desvantagem. Exemplificou que dois métodos a que recorrem são a inovação dos processos e também o facto de produzirem parte da alimentação, pois neste segundo, mesmo não conseguindo produzir para o ano inteiro e com os gastos adjacentes da produção, torna-se compensatório e a qualidade da alimentação que fornecem aos seus animais será sempre superior.

Entrevista 3:

Dia: 31 de julho de 2020

Duração: 45m

Entrevista à Sócia

A entrevista teve como objetivo conhecer melhor as funções da sócia na empresa Z, qual o seu papel na gestão da empresa e aprofundar aspetos em dúvida e/ou ainda não conhecidos.

A entrevista iniciou-se com uma explicação breve do objetivo da dissertação, a razão da escolha da empresa Z e o intuito daquela entrevista.

A sócia mostrou-se conhecedora das entrevistas anteriores e disponível para colaborar.

“Quais são as suas funções na empresa Z?”

Respondeu que no seu dia-a-dia realiza um trabalho administrativo.

Trabalha com o programa contabilístico “*QuickBooks*”, que é atualizado diariamente com documentação, como faturas, recibos. O programa ajuda-a a obter um conhecimento sobre os movimentos da empresa.

Está responsável pela gestão e realização de pagamentos da empresa.

“Com que bases tomam as decisões da empresa?”

O sócio é quem toma as decisões finais.

As decisões são tomadas com base numa análise da capacidade financeira da empresa, necessidades e com o intuito de inovar e desenvolver mais a empresa.

Introduzi que quando foi realizada a última entrevista, tinham investido numa enfiadeira inovadora. “Realizaram algum investimento nestes últimos três meses?”

Respondeu que sim, um trator.

Recorreram à compra de um novo trator, com mais força, uma vez que a nova enfiadeira exigia um trator mais potente.

“Recorrem ao estabelecimento de metas para a empresa?”

Respondeu que não.

Explicou que estão inseridos num setor exigente e que na empresa Z, acima de tudo, procuram manter o equilíbrio entre a produção, progressão e bons resultados financeiros.

Concentram-se numa melhoria contínua e gradual que permita o aumento do desempenho.

Expliquei que a última entrevista tinha sido realizada na altura do aparecimento do vírus Covid19 e que tinham sido algumas as mudanças repentinas na empresa, como a troca de cliente. “Surgiu alguma modificação no mercado que tenha influenciado novamente a empresa?”

Considerou que desde essa mudança o mercado manteve-se constante em termos de exigências e grandes mudanças.

Têm conhecimento que no mês de agosto o preço do leite será inferior, mas que considera habitual, uma vez que o consumo do leite no verão costuma diminuir.

“Nesta última troca de clientes que realizaram, o que mudou no contrato?”

A principal razão para a troca foi o aviso por parte dos anteriores clientes de que as quantidades recolhidas de leite nos próximos meses iriam ser muito baixas e para não haver qualquer desperdício, recorreram ao contrato com o novo cliente.

Em termos de preços de venda não foi vantajoso, uma vez que os preços realizados são mais baixos, mas tornou-se possível evitar qualquer perda da produção, uma vez que a saída do produto final para o cliente passou a ser certa e garantida.

“Qual é a duração dos contratos?”

Respondeu que têm uma duração de um ano.

“Como é definida a quantidade de leite fornecida?”

No momento a quantidade é toda fornecida para o mesmo cliente, pelo que a quantidade não pode ultrapassar o estabelecido, sendo permitida uma variação de 10%.

“Como são definidos os preços com o novo cliente?”

Os preços continuam a ser variáveis, com base no mercado.

Com o novo cliente, cada vez que sai leite da exploração, é retirada uma amostra de leite para análise, pelo que o preço passou a ser regulado também pela qualidade.

“Relativamente à certificação, em que consiste?”

Explicou que o que é tido em conta para a certificação é o bem-estar e saúde animal.

No seguimento, questionei quantas vezes é realizada essa análise e se tem custos.

Respondeu que sim, a análise tem custos para a empresa e é realizada uma vez por ano, havendo a possibilidade de aparecerem a qualquer altura.

“Como é a relação da empresa com os fornecedores? Há algum tipo de negociação?”

Respondeu que os fornecedores da alimentação e relacionados com a produção de leite não costumam variar e existe sempre negociação.

“Têm algum site ou recorrem a alguma publicidade da empresa?”

Respondeu que não a ambos.

Relativamente à publicidade considerou como não sendo necessário, uma vez o importante é terem o cliente garantido para escoamento da produção. A publicidade é importante para a venda ao consumidor, não para o produtor.

Entrevista 4:

Dia: 31 de julho de 2020

Duração: 30m

Entrevista à Engenheira Agrónoma.

A quarta entrevista foi breve e realizada à Engenheira Agrónoma, colaboradora da empresa Z.

Teve como objetivo conhecer melhor as suas tarefas e qual a sua perspetiva sobre a empresa.

Iniciei a entrevista com a explicação do objetivo da dissertação e como acreditava que entrevistá-la poderia ser uma mais valia para conhecer outra perspetiva da empresa Z.

“Como foi o seu começo na empresa Z? Há quanto tempo está na empresa?”

Explicou que a empresa Z resulta de uma compra e continuação de outra empresa anterior e o seu começo foi há 8 anos, naquele mesmo sítio.

Realizou um estágio de licenciatura na empresa anterior e quando transitava para o segundo ano de mestrado, foi contratada. Está presente na empresa Z desde o início.

“Quais são as suas tarefas?”

Começou por explicar que a sua responsabilidade é garantir que a documentação da empresa está em ordem, mas que também ajuda nos diversos processos de produção.

Faz e organiza documentação necessária do dia a dia da empresa, abre a correspondência, faz a gestão do stock, entradas e saídas dos colaboradores, ocasionalmente está encarregue da documentação necessária para as candidaturas aos projetos da CE, registos de nascimentos, entre outras.

Relativamente à produção, orienta a alimentação dada aos animais e ajuda conforme as necessidades.

No seguimento, questionei se era grande a rotatividade dos colaboradores.

Respondeu que no último ano tem estado estável, mas nem sempre.

Exemplificou que foi difícil encontrar um colaborador preparado para as necessidades da exploração secundária e depois de 2/3 meses à experiência, tinham de procurar outra pessoa.

“Como funciona todo o processo de candidatura aos projetos da CE?”

Explicou que a candidatura é realizada de acordo com ordens do gerente e é feita por um engenheiro contratado externamente. O papel dela ao longo de todo o processo é orientar toda a documentação necessária para tal.

“Como avalia a aplicabilidade desses projetos á realidade da empresa?”

Considerou como vantajosos, mas que são muito demorados e complexos.

Explicou que as candidaturas são analisadas através de pontuações atribuídas aos diversos pontos em avaliação e quando não está inserido esse aspeto na candidatura, ou é baixa a pontuação, ou a candidatura é mesmo rejeitada.

Referiu que se torna difícil manterem-se atualizados sobre todos os projetos existentes. Uma das vezes souberam do projeto 2 semanas antes de acabar, o que não deu oportunidade de se candidatarem.

“Uma vez que nem todos os colaboradores participam em ações de formação, considera que deveria ser algo a considerar?”

Explicou que é dada formação aos colaboradores diariamente e participam em formações que são obrigatórias.

Relativamente aos colaboradores estrangeiros torna-se sempre mais complicado, uma vez que as formações dadas são em português e nem todos sabem falar a língua.

“Conhece mais alguma empresa produtora de leite? Se sim, em que posição qualifica a empresa Z?”

Explicou que não conhece muitas outras empresas produtoras de leite e as que conhece são de menor dimensão. A empresa Z é das mais desenvolvidas das redondezas.

Questionei quais achava que eram as considerações por parte da empresa Z para conseguir ser das mais desenvolvidas que conhecia.

Respondeu que na empresa Z há sempre uma procura por melhorar, inovar nos processos. Com a análise realizada ao leite e toda a comunicação entre produtor-cliente, os gerentes conhecem o estado e rumo que a empresa leva.

“Que fatores considera determinantes para se manter satisfeita e motivada na empresa Z?”

Referiu a responsabilização que lhe foi atribuída, uma vez que significou reconhecimento pelo seu esforço e motivou-a para continuar a fazer mais, melhor e a interessar-se pelos bons resultados da empresa.

Outro fator foi a polivalência. O facto de fazer um pouco de tudo e não realizar sempre, todos os dias, as mesmas tarefas.

Considerou também a entajada entre todos os colaboradores, porque ao realizarem os processos em conjunto, tornam-se menos difíceis.

Por último, referiu o facto de ser das empresas produtoras de leite mais desenvolvidas nas redondezas. Considera ser uma empresa com um bom nível de produção, que procura inovar e que a desenvolve profissionalmente.