



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Aplicação do Modelo *Execution*  
*Premium*: o caso da Caixa de  
Crédito Agrícola Mútuo do Alto  
Cavado e Basto

Nuno Miguel Pereira Correia

Católica Porto Business School  
Maio 2022





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Aplicação do Modelo *Execution  
Premium*: o caso da Caixa de  
Crédito Agrícola Mútuo do Alto  
Cavado e Basto

Trabalho Final na modalidade de Projeto  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Nuno Miguel Pereira Correia

sob orientação de  
Prof. Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School  
Maio 2022



# Agradecimentos

A concretização do presente trabalho é o culminar de dedicação e empenho empreendidos ao longo de dois anos, mas que em nada se comparam com a grandeza dos saberes e conhecimentos que me foram transmitidos por aqueles que se cruzaram comigo nesta jornada.

Não poderia deixar de agradecer, por isso, e em primeiro lugar, aos professores pelos seus ensinamentos, pelo apoio e dedicação. Um agradecimento especial ao Prof. Doutor Luís Marques, pela partilha de saberes, pelo suporte e empenho empreendidos, quer nas aulas, quer na orientação deste projeto.

Um agradecimento de gratidão e amizade para com a CCAM ACB, em especial à Dr.<sup>a</sup> Cecília Araújo, ao Sr. José Barbosa e ao Sr. Jorge Marques pela disponibilidade demonstrada, pelo empenho e contributo.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento do fundo do coração para a minha família, pelo suporte, exemplo e dedicação incedível. À Ana, o meu profundo agradecimento pelo apoio incondicional, pela partilha, pela amizade e pelo amor.



# Resumo

O modelo *Execution Premium* foi concebido por Kaplan & Norton (2008) para ajudar as empresas a assegurar o alinhamento entre a estratégia e as operações. Este modelo de gestão incorpora a utilização de ferramentas com o intuito de gerar um processo estratégico eficaz, que decorre ao longo de 6 etapas, desde o planeamento da estratégia até à sua execução.

O presente trabalho visa descrever o processo de gestão estratégica da CCAM ACB segundo o modelo *Execution Premium* e analisar a sua adequabilidade e utilidade, de acordo com as características e circunstâncias da instituição financeira. A metodologia utilizada para responder à questão de investigação foi o estudo de caso, concebido com recurso a entrevistas informais, a documentos internos e a informação pública.

Da análise efetuada verificou-se que existe um alinhamento efetivo entre a estratégia e as operações, para o qual são utilizadas ferramentas de controlo formais e informais para orientar os comportamentos dos gestores e colaboradores. Ainda assim, o estudo concluiu que, a introdução do *Execution Premium* na CCAM ACB é viável e útil, na medida em que pode criar um processo de gestão estratégica mais integrador e transparente, essencial para motivar toda a organização a caminhar na direção certa.

**Palavras-chave:** *Execution Premium*, Controlo de Gestão, Sistemas de Controlo de Gestão, Gestão Estratégica, Execução da Estratégia, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cavado e Basto.

*Número de palavras:* 9 963



# Abstract

The Execution Premium model was designed by Kaplan & Norton (2008) to help companies ensure alignment between strategy and operations. This management model incorporates the use of tools in order to generate an effective strategic process, which takes place over 6 stages, from strategy design to execution.

This paper aims to describe the strategic management process of CCAM ACB according to the Execution Premium model and analyze its suitability and usefulness, according to the characteristics and circumstances of the financial institution. The methodology used to answer the research question was the case study, designed using informal interviews, internal documents and public information.

From the analysis carried out, it was found that, overall, there is an effective alignment between strategy and operations, where formal and informal control tools are used to guide the behavior of managers and employees. Nevertheless, the study concluded that the introduction of the Execution Premium in CCAM ACB is feasible and useful, as it can create a more integrative and transparent strategic management process, essential to motivate the whole organization to move in the right direction.

**Keywords:** Execution Premium, Management Control, Management Control Systems, Strategic Management, Strategy Execution, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cavado e Basto

*Words:* 9 963



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract .....	vii
Índice .....	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas .....	xiii
Glossário .....	xv
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo 2 - Revisão de literatura .....</b>	<b>21</b>
1. Estratégia – da formulação à execução .....	21
1.1 Sistemas de controlo de gestão .....	23
2. O modelo <i>Execution Premium</i> .....	26
2.1 O <i>Balanced Scorecard</i> e o mapa estratégico como pilares do modelo <i>Execution Premium</i> .....	27
2.1.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.1.2 Mapa estratégico .....	30
2.2 As etapas do <i>Execution Premium</i> .....	31
2.2.1 Etapa 1 – Desenvolver a estratégia.....	32
2.2.2 Etapa 2 – Traduzir a estratégia.....	32
2.2.3 Etapa 3 – Alinhar a organização .....	33
2.2.4 Etapa 4 – Planear operações .....	34
2.2.5 Etapa 5 – Monitorizar e aprender .....	35
2.2.6 Etapa 6 – Testar e adaptar.....	36
<b>Capítulo 3 - Estudo de Caso – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cavado e Basto .....</b>	<b>39</b>
1. Questão de investigação e objetivos .....	39
2. Metodologia.....	40
3. Grupo Crédito Agrícola.....	42
4. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cávado e Basto .....	44

5. A gestão estratégica na CCAM ACB segundo o modelo <i>Execution Premium</i> .	49
5.1 Etapa 1 - Desenvolver a estratégia.....	49
5.2 Etapa 2 – Traduzir a estratégia.....	51
5.3 Etapa 3 – Alinhar a organização .....	51
5.4 Etapa 4 – Planear operações .....	53
5.5 Etapa 5 – Monitorizar e aprender .....	53
5.6 Etapa 6 – Testar e adaptar .....	55
6. Análise crítica do modelo .....	55
<b>Capítulo 4 - Conclusão.....</b>	<b>61</b>
1. Conclusão do trabalho .....	61
2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura .....	63
Bibliografia.....	65
Anexos.....	68

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - As 4 perspetivas do BSC .....	29
<b>Figura 2</b> - As fases do modelo Execution Premium e as suas ligações .....	31
<b>Figura 3</b> - Estrutura societária do GCA .....	43
<b>Figura 4</b> - Concelhos de atuação da CCAM ACB .....	45
<b>Figura 5</b> - Organograma da CCAM ACB .....	47



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1 - Entrevistas realizadas</b> .....	41
<b>Tabela 2 - Modelo de negócio da CCAM ACB</b> .....	46



# Glossário

BSC - *Balanced Scorecard*

CAPEX - *Capital Expenditure*

CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo

CCAM ACB - Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cávado e Basto

EP – *Execution Premium*

GCA – Grupo Crédito Agrícola

IGC – Informação de Gestão Comercial

KPI - *Key Performance Indicators*

OPEX - *Operational Expenditure*

PESTEL – *Politics, Economy, Social, Technology, Environment, Legal*

SICAM - Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo

STRATEX – *Strategic Expenditures*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats*

TDABC - *Time-Driven Activity-based Costing*

TFM – Trabalho Final de Mestrado



# Capítulo 1

## Introdução

A elaboração de uma estratégia, mesmo que bem definida, não garante o sucesso da empresa até ao momento em que seja efetivamente implementada (Tawse & Tabesh, 2021). Segundo Andrews et al. (2011), a implementação da estratégia é mais complicada do que a formulação, o que leva a que esta seja uma fase considerada crítica para alcançar o desempenho desejado por parte de uma organização.

Para Naranjo-Gil (2016), mesmo as empresas que dedicam a sua habilidade, tempo e recursos no planeamento estratégico, raramente conseguem implementar as estratégias com sucesso. A falta de direção, os problemas motivacionais e as limitações pessoais são algumas das causas para o insucesso organizacional, levando as empresas a implementar mecanismos de controlo para ajudar a garantir comportamentos adequados, por parte dos seus colaboradores (Merchant & Stede, 2017).

Nos últimos anos tem-se assistido ao aparecimento de muitos investigadores interessados em estudar mecanismos, através dos quais, as estratégias são traduzidas em resultados organizacionais (de Oliveira et al., 2019). A pertinência do tema decorre da mudança do ambiente de negócios que se vive em todo o mundo, resultando em mudanças profundas nas estruturas organizacionais e nos processos de negócios.

Foi neste sentido que Kaplan & Norton (2008) criaram um sistema integrado de controlo de gestão, abrangente e interativo, com o objetivo de ligar o planeamento estratégico às operações. Este sistema, designado por Execution Premium, incorpora na sua estrutura ferramentas críticas, como o BSC e o mapa estratégico, cujas funções, visam auxiliar o processo de gestão estratégica, quer na definição de objetivos, quer na identificação de relações de causa-efeito entre estes e as medidas de desempenho.

O trabalho final de mestrado apresentado, constitui um estudo de caso que visa, não só descrever as atividades da CCAM ACB à luz do modelo EP, mas também aferir a sua adequabilidade e utilidade no contexto particular do banco. O documento está dividido em 3 partes que integram, respetivamente, a revisão da literatura, o estudo de caso e a conclusão do estudo.

A primeira parte começa por enquadrar o tema da gestão estratégica, desde a formulação e o planeamento até à execução e os seus desafios. Em seguida é explanado o conceito e o papel do controlo de gestão e dos sistemas de controlo de gestão, assim como alguns exemplos existentes na literatura. A revisão da literatura é concluída com a exposição teórica do EP, os seus pressupostos, as suas finalidades e as suas vantagens, bem como, as ferramentas utilizadas - o mapa estratégico e o BSC. Por fim, são descritas as várias etapas que compõem o modelo.

A segunda parte começa por abordar a questão de investigação e o objetivo do estudo de caso, seguido de uma explicação sobre a metodologia usada – estudo descritivo e explanatório - para responder à questão. Posteriormente, é apresentado o estudo de caso, propriamente dito, onde começa por fazer uma breve introdução ao GCA e, depois, uma análise concreta à sua associada CCAM

ACB, nomeadamente, o seu percurso passado, o enquadramento jurídico e de mercado, os valores, a proposta de valor e os objetivos presentes e futuros de ambas as instituições. Em seguida, é descrito o processo de gestão da estratégia da CCAM ACB segundo as etapas do EP, desde o planeamento à execução. Ainda neste capítulo, e por último, é apresentada uma análise crítica à sua aplicabilidade e algumas recomendações para a implementação adequada do referido modelo.

Por fim, o último capítulo exhibe as principais conclusões do estudo, consubstanciada com uma reflexão acerca da utilidade e viabilidade da implementação do EP na CCAM ACB. Adicionalmente, são apresentadas as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.



# Capítulo 2

## Revisão de literatura

### 1. Estratégia – da formulação à execução

Uma empresa para alcançar o sucesso deve fornecer uma proposta de valor ao mercado, traduzida numa solução que ajude os clientes a realizar um trabalho importante ou a resolver um problema relevante numa determinada situação (Johnson et al., 2008). A estratégia, segundo Porter (1996), é definida como a criação de uma posição única de mercado, e por isso, distinta dos seus adversários, devido à realização de atividades distintas ou de atividades semelhantes, mas executadas de maneiras diferentes.

Naranjo-Gil (2016) afirma que a estratégia é definida comumente como um conjunto de orientações que determinam decisões para o futuro, sendo definidas através de um processo designado por planeamento estratégico. A fase de planeamento da estratégia, dedica-se a analisar o contexto interno e externo da empresa, com o objetivo, não de gerar soluções já, mas de compreender as questões estratégicas, as quais devem estar suficientemente identificadas e descritas para se passar à fase seguinte (Wasilewski, 2020).

Por sua vez, na formulação da estratégia são definidos os objetivos e as metas da organização, bem como as políticas de aquisição, utilização e disposição de recursos, refletindo a dinâmica de mercado, os recursos e capacidades específicas da empresa e a sua missão (Strauß & Zecher, 2013).

No entanto, deve-se ter em conta que um plano estratégico não garante, per si, o sucesso da empresa se o mesmo não for bem implementado (Tawse & Tabesh, 2021). A fase de implementação corresponde à comunicação e execução das ações necessárias para implementar as estratégias selecionadas (Wasilewski, 2020). É, por isso, um processo dinâmico, interativo e mais complexo do que o planeamento estratégico, uma vez que envolve gestores e colaboradores cujo papel é o de traduzir a estratégia previamente definida em realidade, a fim de alcançar os objetivos estratégicos (Neilson et al., 2008).

Merchant & Stede (2017) apontam 3 problemas essenciais na implementação de uma estratégia:

- **Falta de direção** – Muitas vezes os colaboradores não sabem o que a organização pretende deles;
- **Problemas motivacionais** – É frequente existirem problemas motivacionais nos colaboradores, uma vez que nem sempre é possível coincidir os seus objetivos pessoais com os da organização;
- **Limitações pessoais** – Ocorre quando os colaboradores simplesmente não possuem a capacidade/competência para obterem um bom desempenho, independentemente de saberem o que a empresa espera deles e da sua alta motivação.

Por sua vez, Neilson et al. (2008) consideram a existência de duas alavancas cruciais para o processo de implementação da estratégia:

- **Direitos de decisão** – Consiste em clarificar os direitos de decisão a fim de que todos os colaboradores da empresa saibam clara e especificamente quais são as decisões e as ações pelas quais são responsáveis;
- **Fluxos de decisão** – Visa assegurar que a informação flui para onde é necessário.

Por fim, a implementação da estratégia considera-se eficaz quando as estratégias implementadas por uma organização correspondem às suas intenções estratégicas, isto é, do quão próximos os resultados correspondem ao que foi pretendido no plano estratégico (Tawse & Tabesh, 2021).

## 1.1 Sistemas de controlo de gestão

Face aos problemas com que as empresas se deparam no processo de implementação da estratégia, é frequente as mesmas adotarem mecanismos de controlo nas atividades que desenvolvem, no sentido de os colaboradores agirem em conformidade com aquilo que a organização pretende (Herath, 2007).

Existem inúmeras definições e descrições de sistemas de controlo de gestão, e nem todas concordantes, o que faz com que frequentemente este tema não seja consensual entre os académicos (Malmi & Brown, 2008).

Merchant & Stede (2017) afirmam que os gestores devem assegurar que os colaboradores façam o melhor para a organização, pois são estes que fazem as coisas acontecerem. Neste sentido, consideram que o controlo de gestão é um mecanismo de proteção “contra a possibilidade de as pessoas fazerem algo que a organização não quer que elas façam” (p. 11), desencorajando comportamentos

indesejados e incentivando comportamentos desejáveis (Merchant & Stede, 2017).

Os sistemas de controlo de gestão têm como objetivo auxiliar os gestores na execução da estratégia das empresas, através de mecanismos e instrumentos que os mesmos utilizam para condicionar o comportamento dos colaboradores (Willert et al., 2017). A este respeito, (Otley, 1999) sustenta que os sistemas de controlo de gestão têm a função de fornecer informação aos gestores ao longo do desempenho das suas funções, ajudando as organizações a desenvolver e manter padrões de comportamento viáveis.

Eker & Eker (2019) consideram que os controlos têm um carácter formal, visando o controlo das “atividades e estratégias das empresas em diferentes fases e apresentam informação recolhida dos ambientes interno e externo para o mecanismo de tomada de decisão” (p. 118). Estes tipos de controlos são “procedimentos padronizados baseados em regras dentro de estruturas hierárquicas formais” (p. 117), entre os quais se destacam os controlos cibernéticos como o planeamento, a medição e os sistemas de recompensa (Mackey & Pforsich, 2019; Willert et al., 2017). Simons (1995, 2000) vai mais longe ao considerar, inclusive, que os controlos sociais e culturais enquadram-se nos controlos formais, uma vez que os valores e crenças individuais e de grupo devem estar formalizados por escrito em declarações de missão, visão e objetivos (Strauß & Zecher, 2013).

Por outro lado, e não menos importante, existem controlos de índole informal, baseados em “relacionamentos informais, caracterizados por interações pessoais cooperativas” (Mackey & Pforsich, 2019, p. 117). Para Tawse & Tabesh (2021), as ações de controlo podem ser interpessoais, ou seja, baseadas nas relações

humanas como fator influenciador de comportamentos e sentimentos, podendo adquirir também um caráter formal.

Merchant & Stede (2017) apresentam 4 tipos de controles que podem ser utilizados de forma mais ou menos rigorosa, de acordo com o nível de flexibilidade de controle:

- **Controles de resultados** - O foco são as ações e comportamentos dos colaboradores que influenciam os resultados, não necessitando de supervisão pois costuma ser eficaz em termos motivacionais;
- **Controles de ação** - As próprias ações dos colaboradores são o foco do controle, pelo que assumem uma forma direta de controle assente em restrições comportamentais;
- **Controles de pessoal** - Têm a função de encontrar as pessoas certas, ou seja, aquelas em que os seus objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos da empresa;
- **Controles culturais** - Baseiam-se numa monitorização recíproca entre os membros de um mesmo grupo, exercendo uma determinada pressão sobre os indivíduos que não se comportam de acordo com os valores e normas do grupo.

Segundo Malmi & Brown (2008) as empresas devem utilizar vários tipos de controles em simultâneo, que interligados entre si ou não, e apesar das suas diferenças, têm todos o mesmo objetivo de “assegurar que os comportamentos e decisões dos seus funcionários são consistentes com os objetivos e estratégias da organização” (p. 290). Os autores encaram os sistemas de controle de gestão como um pacote de diversos tipos de controles que funcionam simultaneamente, alguns sobrepostos, alguns dependendo ou influenciando uns aos outros.

Para Eker & Eker (2019), os tipos de sistemas de controlo de gestão a adotar pelas organizações dependem do tipo de estratégia, bem como, da incerteza do mercado. Uma estratégia de liderança de custos associa-se geralmente a controlos mais burocráticos, formais, rígidos e impessoais, e são utilizados com muita frequência controlos baseados em informação financeira (Eker & Eker, 2020). Em sentido contrário, uma estratégia de diferenciação relaciona-se frequentemente com controlos menos burocráticos, mais informais e interpessoais, proporcionando um sistema mais flexível de modo a responder eficazmente às mudanças do ambiente (Eker & Eker, 2020).

Por outro lado, segundo Naranjo-Gil (2016) as empresas que adotam estratégias de forma deliberada, geralmente mantêm o foco na direção e controlo, enquanto as organizações que se deparam com estratégias emergentes confluem para um “processo de aprendizagem na procura de padrões eficazes de comportamento e resultados na tomada de decisões” (p. 868). Gerir uma estratégia consiste, por isso, em “criar pensamento e ação, controlo e aprendizagem, estabilidade e mudança” (p. 868), pelo que as empresas devem adotar uma abordagem mais flexível na implementação de uma estratégia.

## 2. O modelo *Execution Premium*

De acordo com o assumido por MacLennan (2011), a execução da estratégia é uma área pouco explorada e sem uma base teórica sólida. Na mesma linha de pensamento, Flood et al. (2000) referiram que na implementação da estratégia, qualquer ser humano orientado para a ação necessita de uma teoria de base no seu estudo, a fim de identificar os principais fatores-chave e estímulos necessários para alcançar os resultados desejados. Para além do valor teórico, a

implementação da estratégia tem um uso programático significativo (MacLennan, 2011).

Kaplan & Norton (2008) chegaram à conclusão, através de um inquérito realizado em 1996, de que a aplicação de um sistema formal de execução da estratégia aumenta até 3 vezes mais a possibilidade de obter sucesso estratégico. Neste sentido, os autores, cientes da importância do alinhamento na gestão estratégica, construíram um sistema de gestão para a execução da estratégia designado por *Execution Premium*.

O modelo EP integra várias ferramentas estratégicas e operacionais, e tem como finalidade resolver um dos maiores desafios da gestão, que é ligar a estratégia às operações. É um modelo de gestão interativo que integra um ciclo completo - da gestão da estratégia à execução operacional - e reúne as práticas em cada uma das etapas do modelo (Kaplan & Norton, 2008).

## 2.1 O *Balanced Scorecard* e o mapa estratégico como pilares do modelo *Execution Premium*

Segundo Kaplan & Norton (2008), o EP é um sistema de gestão que incorpora vários instrumentos de gestão estratégica, tais como, o BSC e o mapa da estratégia. Estas ferramentas são o pilar do modelo de gestão em todo o ciclo do sistema pois auxiliam, de forma indelével, a execução da estratégia em função dos objetivos previamente delineados.

### 2.1.1 *Balanced Scorecard*

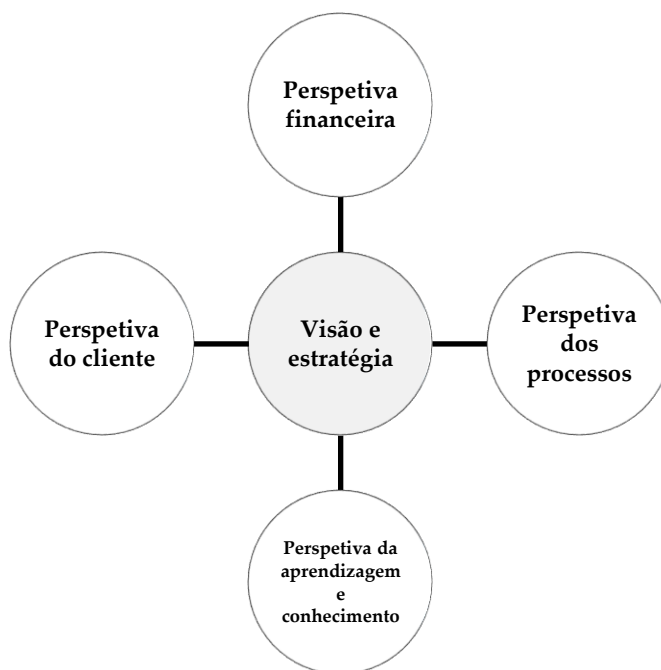
Os ambientes cada vez mais competitivos levaram Kaplan & Norton (1996) a desenvolver um sistema de avaliação da performance organizacional, ou seja, uma ferramenta que fosse capaz de gerar a informação necessária para medir e

avaliar o progresso da organização, no sentido de saber se os objetivos definidos foram alcançados.

Segundo Kaplan & Norton (2007), o BSC é um quadro organizador poderoso e sofisticado “para coordenar e afinar as operações e negócios da empresa de modo a que todas as atividades estejam alinhadas com a sua estratégia” (p. 1). O processo de implementação do BSC segue uma lógica *top-down*, onde, em primeiro lugar, é definida a estratégia da empresa e, posteriormente, são definidos os objetivos estratégicos e as respetivas medidas, metas e iniciativas (Miranda, 2015; Jordan et al., 2021). A seleção das medidas de desempenho é determinada através da resposta a um conjunto de questões fundamentais sobre cada uma das quatro perspetivas do modelo (Kaplan & Norton, 1992):

- **Perspetiva do cliente** – Como os clientes nos veem?
- **Perspetiva interna de negócios** – Em que devemos destacar-nos?
- **Perspetiva de inovação e aprendizagem** – Podemos continuar a melhorar e criar valor?
- **Perspetiva financeira** – Como vemos os acionistas?

As perspetivas constituem *drivers* para a criação de valor de longo prazo, uma vez que possibilitam “um equilíbrio entre os objetivos de curto prazo e longo prazo, entre os resultados desejados e os *drivers* de desempenho desses resultados, e entre medidas objetivas duras e medidas mais suaves e subjetivas” (Kaplan & Norton, 1996, p. 56). Tipicamente, o BSC contém entre 16 e 28 diferentes medidas, agrupadas em 4 a 6 categorias (Banker et al., 2011).



**Figura 1**  
**As 4 perspetivas do BSC**

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Uma das principais características do BSC é a sua visão integrada do desempenho organizacional, na medida em que integra medidas de desempenho financeiras e não financeiras (Kaplan & Norton, 1996a). A este propósito, os ativos intangíveis são entendidos como a principal fonte de vantagem competitiva (Kaplan, 2009).

Além disso, o BSC constitui um meio para articular e comunicar a estratégia, facilitando o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais para atingir um objetivo comum (Kaplan & Norton, 1996a). Adicionalmente, esta ferramenta tem a capacidade de aferir e incluir os recursos necessários para as iniciativas que visam alcançar os objetivos (Jordan et al., 2021).

O BSC adquiriu ao longo dos tempos as características de um sistema de gestão estratégica, especialmente de aprendizagem estratégica, uma vez que os dados de desempenho providenciam aos gestores os feedbacks necessários para uma revisão e atualização da estratégia (Kaplan & Norton, 1996b).

### 2.1.2 Mapa estratégico

O mapa estratégico é um quadro visual que evidencia as relações de causa-efeito dos objetivos estratégicos vertidos no BSC, permitindo descrever e ilustrar, numa linguagem clara e geral, as ligações entre os objetivos, as medidas de desempenho, as iniciativas e as metas (Kaplan & Norton, 2000).

Para Jordan et al. (2021) o mapa estratégico permite identificar a relação entre indicadores de resultados (*lag*) e indicadores de processo/ação (*lead*) introduzidos no BSC, fornecendo uma base para se refletir sobre a forma como os resultados podem ser alcançados. Esta dinâmica permite, assim, uma ligação entre as atividades operacionais e os resultados pretendidos face à estratégia da organização, constituindo uma importante ajuda na decisão e seleção de ações prioritárias a empreender (Jordan et al., 2021). A utilização desta ferramenta mostra efetivamente que determinadas ações, assentes em melhorias específicas, podem induzir resultados desejados (Kaplan & Norton, 2000).

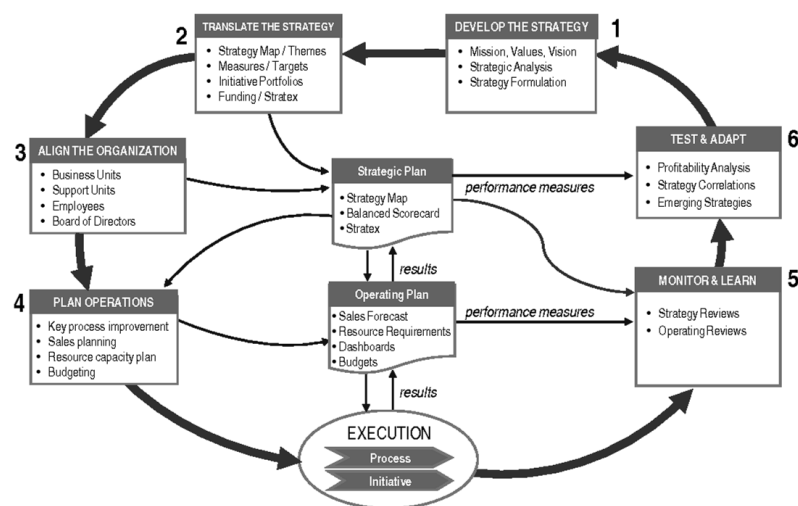
Segundo Kaplan & Norton (2000), a construção do mapa inicia-se com a estratégia financeira para aumentar o valor aos acionistas. De seguida, deverá ser desenvolvida a proposta de valor para o cliente que, por sua vez, será determinante para ajudar a empresa a ligar os processos internos aos melhores resultados com os clientes. O processo interno é um aspeto crítico nas atividades da organização, e enquadra-se em atividades de alto nível relacionadas com a inovação, a excelência operacional e as relações com os clientes e intervenientes

externos. Por último, a estratégia de uma organização só será viável se tiver em conta a perspetiva de aprendizagem e crescimento, uma vez que é esta que define as competências e aptidões, bem como, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para desenvolver as atividades da empresa (Kaplan & Norton, 2000).

## 2.2 As etapas do *Execution Premium*

O EP decorre ao longo de seis etapas distintas - mas interligadas - que integram o planeamento, a execução, a monitorização e a adaptação da estratégia. As fases deste modelo de gestão têm subjacentes práticas desenvolvidas pelos mais conceituados peritos, para além do uso de ferramentas como o BSC e o mapa estratégico.

Importa referir que existe uma forte interdependência entre as várias fases, pois estas relacionam-se umas com as outras, requerendo, em simultâneo, a coordenação por parte de toda a organização. A figura seguinte demonstra as ligações das diversas fases e as suas dependências.



**Figura 2**  
As fases do modelo *Execution Premium* e as suas ligações

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

### 2.2.1 Etapa 1 – Desenvolver a estratégia

A primeira etapa representa o momento em que é desenvolvida a estratégia, através da conceção de um conjunto de declarações que orientam a formulação e execução da estratégia. Isto traduz-se, em primeiro lugar, na definição dos objetivos da empresa através da elaboração da missão, dos valores e da visão para o futuro.

Posteriormente, é realizada uma análise estratégica ao ambiente externo através do modelo PESTEL, uma análise ao ambiente interno, designadamente, aos processos-chave, capital humano, operações, inovação e tecnologia e, ainda, uma análise aos progressos das estratégias já existentes até este momento. As referidas fontes de informação são, depois, resumidas numa tabela SWOT.

Esta fase culmina, por fim, com um quadro estratégico global, cujo conteúdo responde a questões relacionadas com o mercado ou o nicho a competir/disputar, a proposta de valor para o cliente, os processos-chave, o capital humano, e as tecnologias necessárias para executar a estratégia.

### 2.2.2 Etapa 2 – Traduzir a estratégia

Esta etapa consiste, sobretudo, em definir os objetivos estratégicos, as iniciativas, as medidas, as metas e os recursos necessários a alocar através do orçamento. O planeamento da estratégia começa com a elaboração de um mapa estratégico, onde são incorporados objetivos que se relacionam entre si, com base nos temas estratégicos.

De seguida, os objetivos definidos são convertidos num BSC de medidas de desempenho e metas. Posteriormente, são escolhidas as iniciativas estratégicas, que não são mais do que ações cumulativas, com o intuito de alcançar

desempenhos alinhados com os objetivos do mapa estratégico. Estas atividades requerem, naturalmente, financiamento que deve estar identificado no orçamento de despesas estratégicas – STRATEX.

Por último, serão definidos os líderes que irão executar a estratégia. A este propósito, algumas empresas estão a criar novas estruturas de responsabilidade, de acordo com os temas estratégicos que lhes são atribuídos. Neste sentido, as empresas designam os executivos para liderarem os referidos temas estratégicos, fornecendo financiamento STRATEX e equipas temáticas oriundas de toda a organização. No fim, os líderes e as respetivas equipas fornecem responsabilidades e feedback sobre a execução da estratégia, dentro de cada tema.

### 2.2.3 Etapa 3 – Alinhar a organização

Nesta fase deve haver uma comunicação formal para toda a organização sobre a estratégia da empresa. Neste sentido, a principal ação a tomar é interligar os objetivos gerais da organização com os objetivos e incentivos individuais, de equipa, de departamento e da unidade.

A estratégia é descrita num mapa estratégico que identifica as fontes específicas de sinergias, entre a estratégia corporativa e a estratégia da unidade de negócio. São elaborados mapas estratégicos em cascata, verticalmente às unidades de negócio, onde estes refletem estratégias locais e objetivos enquadrados na estratégia empresarial e nas estratégias de outras unidades de negócios. Em relação às unidades de apoio, geralmente são vistas como um centro de despesas, mas são um importante suporte às unidades de negócio. No entanto, a realidade é que muitas vezes não existe um alinhamento entre a estratégia da empresa e as unidades de negócio. Assim, as unidades de apoio

devem negociar acordos de serviços com as unidades de negócio, a fim de se poder saber que serviços irão apoiar. Neste sentido, as unidades de apoio devem criar mapas estratégicos e BSC com base nos serviços acordados, de forma a permitir identificar e executar uma estratégia que melhore as estratégias que estão a ser implementadas pelas unidades de negócio.

Importa referir, ainda, que para além dos programas formais de comunicação, devem existir programas de formação e desenvolvimento de carreira que ajudem os colaboradores a adquirirem as competências de que necessitam para a execução bem-sucedida da estratégia.

#### 2.2.4 Etapa 4 – Planear operações

Nesta etapa é elaborado um plano estratégico para ligar a estratégia de longo prazo às operações do dia-a-dia.

Existem melhorias nos processos que são críticas para a execução da estratégia. Associados a um tema estratégico estão os processos-chave, que podem ter uma natureza mais financeira como o desenvolvimento de novos produtos e a redução de custos, ou outros processos que se focam mais em objetivos regulamentares e sociais. As melhorias destes processos decorrem de processos associados à gestão de qualidade total, *six sigma* e reengenharia, e podem gerar efeitos positivos nos objetivos financeiros e de cliente. Neste tipo de ferramentas são utilizados, habitualmente, painéis de controlo personalizados com indicadores-chave de desempenho dos processos, fornecendo foco e *feedback* ao trabalho dos colaboradores que se esforçam na melhoria dos processos.

Para se formalizar a ligação da estratégia às operações, deve-se elaborar um plano operacional anual a partir dos planos de melhoria de processos, bem como,

a partir das medidas e objetivos estratégicos do BSC. O plano deve estar dividido em 3 componentes:

- **Previsão de vendas** - É realizado anualmente, mas também há empresas que aderiram ao *beyond budgeting*, no qual, reformulam trimestralmente as suas previsões de vendas para um horizonte de 5/6 trimestres;
- **Plano de capacidade de recursos** - As empresas utilizam o custeio baseado no tempo – TDABC - para converter as previsões de vendas em estimativas de recursos necessários;
- **Orçamento das despesas operacionais e de capital** - Uma vez que, por esta altura, estão determinadas as vendas potenciais, assim como o custo dos recursos associados aos produtos, a empresa consegue facilmente identificar as implicações financeiras. Os orçamentos dividem-se em orçamentos operacionais que refletem as despesas operacionais – OPEX – e orçamentos de capital que refletem as despesas de equipamento – CAPEX.

### 2.2.5 Etapa 5 – Monitorizar e aprender

Uma vez feita a ligação entre a estratégias e as operações, bem como a sua execução, surge a necessidade de monitorizar os resultados de desempenho e agir para melhorar as operações e a estratégia, com base nas informações e aprendizagens.

Para o efeito, são realizadas reuniões operacionais para aferir o desempenho da unidade funcional/departamento e discutir os problemas e desafios. Por outro lado, são realizadas reuniões para rever a estratégia, discutindo indicadores e iniciativas do BSC da unidade e avaliar o progresso e os obstáculos à execução da estratégia. Os autores salientam a importância de se realizarem reuniões sobre

as questões operacionais e de estratégia separadamente, para que as questões de curto prazo e longo prazo não interfiram umas com as outras.

As reuniões para a revisão das operações são tipicamente departamentais/funcionais, podendo ocorrer semanalmente ou até várias vezes por semana, e decorrem para rever as questões do dia-a-dia nas áreas como vendas, compras, logística, finanças e operações. Alguns exemplos de assuntos abordados nas reuniões são a evolução de vendas, as reservas e expedições, as reclamações de clientes, as entregas tardias e as novas oportunidades de vendas.

Por sua vez, as reuniões estratégicas são agendadas uma vez por mês. Geralmente, reúnem-se o CEO e o conselho executivo, cuja tarefa é o de acompanhar a evolução da execução da estratégia, identificar as causas dos desvios e problemas, recomendar ações corretivas e atribuir responsabilidades para o alcance do desempenho visado. De referir, ainda, que muitas vezes as empresas organizam as reuniões de revisão da estratégia por temas estratégicos.

### 2.2.6 Etapa 6 – Testar e adaptar

Por fim, a última fase visa promover alterações na estratégia e, conseqüentemente, nas operações e na sua execução de uma forma integrada.

O processo desenvolve-se com a realização de reuniões que devem ocorrer com a periodicidade mensal ou trimestral ou, quando se justifique, com o propósito de analisar o desempenho da empresa e da estratégia. Para isso, é necessário recorrer a dados internos relacionados com rentabilidades e com as ligações entre métricas estratégicas.

Finalmente, a atualização da estratégia é dada como consumada quando se fazem as alterações ao mapa estratégico da organização e ao BSC, preconizando, assim, um novo ciclo de planeamento estratégico e execução operacional com novas metas, iniciativas, previsões de vendas, plano operacional, prioridades de melhoria de processos, requisitos para capacidade de recursos e plano financeiro.



# Capítulo 3

## Estudo de Caso – Caixa de Crédito Agrícola

### Mútuo do Alto Cavado e Basto

#### 1. Questão de investigação e objetivos

Quando aceitei realizar o trabalho final de mestrado sobre o EP, e depois de definida a empresa sobre a qual iria abordar o tema, deparei-me com algumas dificuldades na definição da questão de investigação, uma vez que a CCAM ACB não tem implementado, no seu processo de gestão estratégica, o modelo de gestão. No entanto, após a primeira entrevista com os responsáveis do banco e uma análise à informação disponibilizada pelos mesmos, concretizei a formulação da seguinte questão:

“Qual é a aplicabilidade do modelo *Execution Premium* no processo de gestão estratégica da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cávado e Basto?”

O objetivo do estudo passa por averiguar se o EP é aplicável e adequado à realidade da CCAM ACB. Neste sentido, a análise passa por descrever, na ótica do modelo, os processos e instrumentos utilizados pela CCAM ACB para ligar a estratégia às operações. Face ao exposto, pretende-se efetuar uma análise crítica,

no sentido de verificar a adequabilidade do modelo de gestão, e propor algumas recomendações para a sua implementação.

Assumindo que o modelo só é adequado se trazer benefícios para a execução da estratégia, a resposta à questão de investigação só ficará completa quando se aferir a utilidade do EP no processo de gestão estratégica da CCAM ACB.

## 2. Metodologia

O método selecionado para responder à questão de investigação foi o estudo de caso descritivo e explanatório. A metodologia de investigação assente no estudo de caso corresponde a uma investigação de um determinado fenómeno dentro do seu contexto de vida real, principalmente “quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2005, p.32). Esta metodologia enquadra-se numa estratégia de investigação qualitativa, onde está premente uma certa subjetividade do autor face ao mundo real - objeto de estudo - e que não é possível de ser traduzida em números. Quando o estudo de caso é descritivo, significa que o resultado final é uma descrição rigorosa do objeto de estudo (Freixo, 2011). Por sua vez, o método explanatório procura informação que possibilite o estabelecimento de relações de causa-efeito, ou seja, procura a causa que melhor explica o fenómeno estudado e todas as suas relações causais.

O presente estudo de caso compreende uma análise exaustiva ao processo de gestão estratégica da CCAM ACB, na ótica do modelo EP. Este processo exigiu, por isso, a recolha antecipada de dados através de diversos meios, tais como, entrevistas e conversas informais - nomeadamente com a coordenadora da Área

Comercial -, manuais de funções e de procedimentos, folhetos e brochuras, documentos internos e o site do banco.

Entrevistado	Função	Data da entrevista	Duração da entrevista
Cecília Araújo	Coordenadora da Área Comercial	07/02/2022	2h00
		16/03/2022	1h30

**Tabela 1**  
**Entrevistas realizadas**

Fonte: Elaboração própria.

O estudo começa por fazer um enquadramento do banco, e em seguida descreve o processo de gestão estratégica com base nas entrevistas efetuadas. Posteriormente, é apresentada uma análise crítica e algumas recomendações para uma correta implementação do EP na CCAM ACB. Por fim, na conclusão é feita uma reflexão sobre o estudo de caso, especialmente sobre a utilidade e adequabilidade da aplicação do modelo na instituição.

Um bom estudo de caso deve incorporar uma teoria que serve como plano geral da investigação, da busca de dados e da sua interpretação (Yacuzzi, 2005). A descrição e análise que sustentam o presente estudo de caso, foram precedidas de um enquadramento teórico – revisão da literatura – sobre a gestão estratégica e os desafios da sua execução e sobre o EP, com recurso a diferentes fontes de literatura, publicadas e não publicadas, tais como, artigos científicos, livros, trabalhos académicos, entre outros. Entre os recursos consultados, houve o cuidado de selecionar artigos científicos de revistas científicas conceituadas, assim como, a leitura de livros de autores conhecidos, com um foco especial para as obras mais recentes, sem descurar, no entanto, algumas mais antigas, mas essenciais.

Ao longo do projeto os dados recolhidos foram registados num diário que serviu de apoio e orientação para a elaboração do documento.

### 3. Grupo Crédito Agrícola

O GCA é um grupo financeiro cooperativo<sup>1</sup> português que surgiu em 1911 com a finalidade de financiar os agricultores, sobretudo em zonas rurais, a fim de colmatar o défice de rendimentos e capital existente nessas regiões<sup>2</sup>.

O grupo atualmente é constituído pela Caixa Central e por 75 CCAM, suas associadas e detentoras da totalidade do capital social do grupo. Além disso, o GCA, através da Caixa Central, detém empresas de seguros, de gestão de ativos e de serviços de apoio<sup>3</sup>. O banco desenvolve serviços bancários a 1,3 milhões de clientes através da vasta rede de CCAM espalhadas por todo o país. O universo do grupo é constituído por 637 balcões e 4.000 colaboradores, tendo registado, em 2020, uma quota de mercado para o crédito concedido de 5,8% e uma quota de depósitos captados de clientes de 8%.

De referir, ainda, que a Caixa Central e as suas associadas, em conjunto, constituem o Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo – SICAM. Este sistema tem uma natureza cooperativa e mutualista, assente num mecanismo de solidariedade recíproca e de garantia cruzada, que determina que todas as CCAM apoiam a Caixa Central e vice-versa, nomeadamente em situações de desequilíbrio – por exemplo quando há necessidades de realizar aumentos de capital.

---

<sup>1</sup> Cooperativismo bancário - Anexo I

<sup>2</sup> Marcos históricos do Crédito Agrícola - Anexo II

<sup>3</sup> Empresas de serviços auxiliares participadas - Anexo III.



a inovação e sustentabilidade e, a proximidade, confiança, transparência e simplicidade. Relativamente à sua missão, a mesma consiste em: “contribuir para o progresso económico-social das regiões, praticando uma banca de proximidade, com propósito e sustentável”. Ao nível da visão o GCA pretende “tornar-se uma referência de inclusão, sustentabilidade<sup>4</sup> e inovação, mantendo o reconhecimento de grupo financeiro de confiança dos portugueses”.

#### 4. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Alto Cávado e Basto

A CCAM ACB é uma instituição financeira de carácter cooperativo que atua no setor da banca comercial, e para a qual conta com mais de 40 colaboradores. A organização foi fundada em 2010 na consequência da fusão entre a CCAM do Minho e a CCAM de Amares e dispõe, atualmente, de 9 balcões distribuídos pelos concelhos de Braga, Amares, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto. Em 2020, o crédito concedido a clientes ascendeu a 160.470.593 euros e o seu resultado líquido foi de 1.456.353 euros.

---

<sup>4</sup> Política de sustentabilidade do GCA - Anexo IV.



**Figura 4**  
**Concelhos de atuação da CCAM ACB**



Fonte: Elaboração própria

O banco oferece um vasto leque de produtos e serviços financeiros, tais como, financiamento a particulares e empresas, produtos de poupança, investimentos decorrentes de fundos de investimento, seguros de capitalização e seguros para proteção de clientes e dos seus ativos<sup>5</sup>.

A instituição financeira conhece de perto as realidades locais e tem relações próximas com os seus clientes, o que lhe permite oferecer soluções de forma segmentada e adaptada ao perfil de cada cliente. Os seus valores cooperativos conferem-lhe um posicionamento distinto dos demais, na medida em que o seu objetivo final é contribuir para o desenvolvimento das comunidades locais, onde o lucro gerado é distribuído ou reinvestido nesses lugares, os depósitos são aplicados no financiamento de projetos da região dos depositantes e os colaboradores são recrutados localmente.

---

<sup>5</sup> Proposta de valor – Anexo V

Oferta	Canais de distribuição	Cliente final
✓ Crédito e depósitos	✓ 9 agências	✓ Particulares
✓ Colocação de outros P&S	✓ Telefone – Linha Direta	✓ Empresários e
✓ Meios eletrônicos de pagamento	✓ On-line Empresas	Empreendedores
✓ Negócio internacional	✓ On-line Particulares	✓ Empresas/instituições
✓ Bolsa/mercados	✓ Multibanco	
✓ Serviços financeiros centrais		
✓ Seguro de vida		
✓ Fundos de pensões		
✓ Seguros não vida		
✓ Gestão de patrimónios		

**Tabela 2**

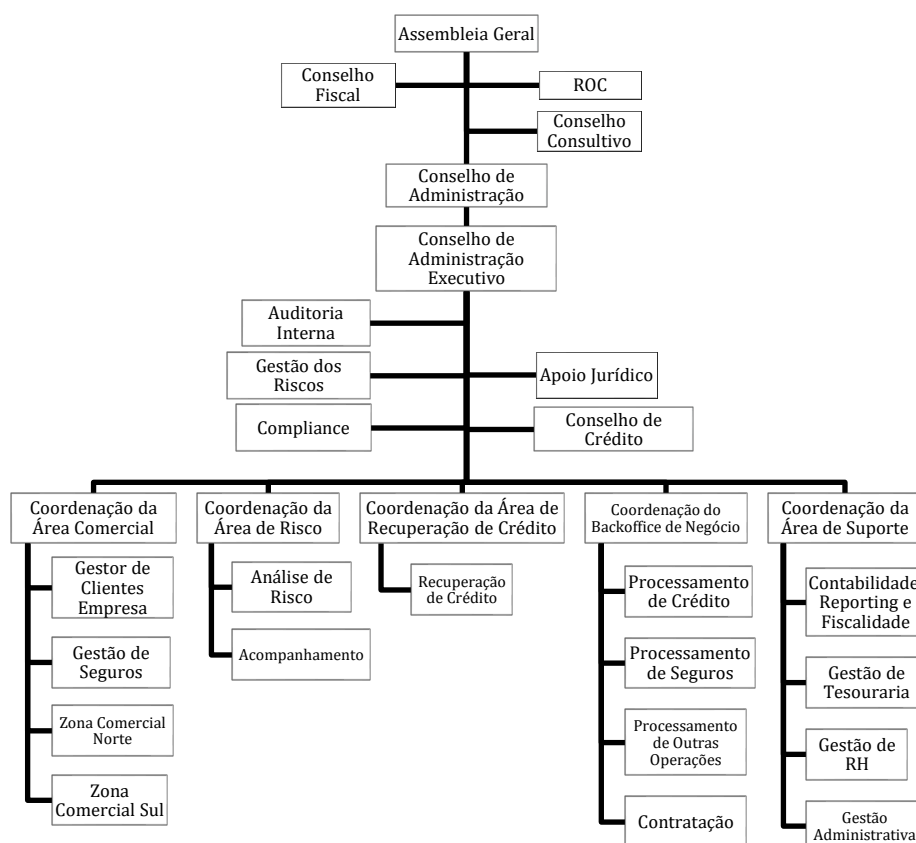
**Modelo de negócio da CCAM ACB**

Fonte: Adaptado do Relatório e Contas 2020 do GCA

O seu pendor cooperativista reflete-se de forma inequívoca na estratégia da CCAM ACB, em linha com a Caixa Central e as outras CCAM associadas. Neste sentido, o CCAM ACB definiu como missão: “Contribuirmos para o motor de desenvolvimento das comunidades da nossa área de atuação, através da relação de proximidade com os clientes e respostas às suas ambições e projetos de investimento”. Quanto aos valores, o banco assume em pleno a matriz cooperativa, destacando a “solidez, confiança, proximidade, simplicidade e valores cooperativos”. Na visão salienta a aposta “na modernização, na inovação e no desenvolvimento sustentável da sua organização, por forma a acompanhar a evolução social, económica e demográfica das suas regiões, sem prejuízo da manutenção da sua peculiar identidade”. Pretende, ainda, “continuar a assumir um papel relevante ao nível da promoção da economia social”.

A CCAM ACB possui um modelo de governação conhecido como “latino reforçado”, constituído por uma Mesa da Assembleia Geral, um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal. O primeiro é formado pelos associados da CCAM ACB, e tem a função de eleger os corpos sociais para mandatos de 3 anos

e reunir anualmente para analisar e votar, quer o Relatório e Contas, quer o Plano de Atividades e Orçamento. O segundo é composto por 3 membros – dos quais dois são também administradores executivos - cuja função é a gestão executiva do banco. O terceiro é composto por 3 membros efetivos e um revisor oficial de contas, que reúnem a cada trimestre para analisar e dar um parecer sobre as contas trimestrais, o Relatório e Contas e o Plano de Atividades. A CCAM ACB dispõe, ainda, de um Conselho Consultivo composto por 7 membros efetivos representativos dos concelhos de atuação, e têm como função apoiar o banco na definição de estratégias e atividades.



**Figura 5**  
**Organograma da CCAM ACB**

Fonte: Adaptado de documento interno da CCAM ACB

A estrutura organizacional que decorre das atividades operacionais - relacionadas com o desenvolvimento do negócio - está organizada em 3 tipos de áreas/funções: área comercial, área de suporte ao negócio e funções de controlo.

A Área Comercial dedica-se ao desenvolvimento e dinamização das atividades comerciais da CCAM ACB, contando para isso, com a coordenadora da área, o responsável de agência, o gestor de clientes empresa, o responsável de seguros, o comercial e o gestor de seguros.

Na vertente das atividades de suporte, o *Backoffice* assegura o suporte comercial ao processar as operações ao nível dos seguros, dos créditos e outras operações; a Área de Risco tem a função de minimizar o risco de crédito através de uma intervenção sistemática ao nível da análise na fase de concessão, do acompanhamento dos clientes e operações de risco; a Área de Recuperação de Crédito tem a finalidade de assegurar a negociação e recuperação célere do crédito vencido; a Área de Suporte desenvolve as atividades de contabilidade, gestão financeira e recursos humanos.

Para assegurar o alinhamento entre a estrutura local e a estrutura nacional, a instituição dispõe, ainda, de atividades relacionadas com o controlo, que por sua vez, interagem frequentemente com as suas homologas da Caixa Central. A Área de Auditoria Interna tem a finalidade de acompanhar, avaliar e reportar o cumprimento dos procedimentos e regras instituídas externamente e internamente pelas diferentes áreas; a Área de Gestão de Riscos dedica-se a propor normas, políticas internas e procedimentos internos que conduzam à redução dos riscos, em conformidade com as metodologias definidas pela Caixa Central; a Área de *Compliance* monitoriza as atividades de *compliance* assegurando o controlo do cumprimento de normas e procedimentos.

Existem, ainda, outras unidades que prestam um importante apoio ao banco e ao seu CA/CE. O gabinete de Apoio Jurídico tem a função de assegurar a contratação, a coordenação e avaliação das prestações de serviços em matéria de contencioso e assessoria jurídica, garantindo o alinhamento da atividade jurídica - contratual e de contencioso - com as orientações emanadas pelo CA. Por sua vez, o Conselho de Crédito tem como finalidade emitir pareceres ao CA/CE sobre as propostas de crédito apresentadas.

## 5. A gestão estratégica na CCAM ACB segundo o modelo *Execution Premium*

### 5.1 Etapa 1 - Desenvolver a estratégia

Previamente à formulação da estratégia as empresas necessitam de criar um propósito – missão -, uma bussola para guiar as ações – valores - e definir as suas aspirações para o futuro – visão (Kaplan & Norton, 2008).

A estratégia de longo prazo da CCAM ACB é definida em função das orientações emanadas pela Caixa Central através de vários meios de comunicação institucionais do grupo, tais como, brochuras, revistas, site e e-mail. De uma forma bastante concisa, a missão definida pela CCAM ACB está perfeitamente alinhada com a missão do GCA, uma vez que ambas assumem de um modo geral o objetivo final de contribuir para o desenvolvimento económico e social das comunidades e regiões, mantendo uma relação de proximidade com os clientes. Na mesma linha de continuidade, os valores instituídos pelo banco local refletem os valores cooperativos, baseados na confiança, na proximidade, na simplicidade e na solidez. Quanto à visão, e em conformidade com a visão do GCA, a CCAM ACB salienta a modernização, a inovação e o desenvolvimento

sustentável como vetores essenciais para uma resposta eficaz e eficiente aos novos paradigmas sociais, económicos e demográficos locais.

Por sua vez, a estratégia de curto prazo é concebida anualmente e é precedida de uma análise externa e interna. Neste sentido, a CCAM ACB, com recurso às informações disponibilizados pela Caixa Central, realiza em primeiro lugar um estudo resumido sobre as tendências macroeconómicas, os fatores de risco, as oportunidades do mercado financeiro e a competitividade do setor bancário, bem como, as tendências sociais ao nível dos consumidores, dos investidores, das empresas, dos fornecedores e dos colaboradores. Posteriormente, é realizada uma análise ao desempenho financeiro do ano anterior e às alterações legislativas e regulamentares que terão impacto na CCAM ACB.

Com base na referida análise, a CCAM ACB inicia o seu processo de formulação da estratégia. Esta fase é caracterizada pela definição de objetivos gerais que englobam, não só a vertente financeira e de risco, mas também, as dimensões relacionadas com o cliente e com a qualidade dos processos e serviços.

De um modo geral, a estratégia da CCAM ACB para 2022 visa reforçar os níveis de confiança e notoriedade, o crescimento, o reforço da base de clientes e o seu rejuvenescimento. Por outro lado, dá ênfase aos objetivos financeiros relacionados com a sustentabilidade do banco, muitos deles, inclusive, são de aplicação obrigatória segundo os regulamentos e normas do setor bancário, tais como, o rácio de transformação. No entender do banco, o resultado final deverá consistir em reforçar o seu papel nos conselhos onde atua enquanto instituição financeira, contribuindo para o progresso social dos mesmos.

## 5.2 Etapa 2 – Traduzir a estratégia

Após definida a estratégia da organização esta necessita de ser traduzida em medidas de desempenho e metas que sejam mensuráveis. Neste caso em concreto, a CCAM ACB não traduz a sua estratégia com recurso a mapas estratégicos e ao BSC, mas sim através do seu Plano de Atividades. De uma forma descritiva, o documento incorpora as metas de vendas por segmentos de clientes - definidas pela Caixa Central - e os planos de ação para as atividades comerciais. O CA, com base nas propostas da Caixa Central, divulga também os objetivos estratégicos para as áreas de controlo e de risco, juntamente com as respetivas medidas e metas.

## 5.3 Etapa 3 – Alinhar a organização

Esta fase caracteriza-se, em primeiro lugar, por se proceder ao desdobramento dos objetivos globais em objetivos das áreas funcionais e, por sua vez, em objetivos individuais.

### **a) Área comercial**

Depois de a CCAM ACB oficializar os objetivos comerciais atribuídos pela Caixa Central, a coordenadora da Área Comercial distribui os mesmos pelas diversas agências em função da sua dimensão. Posteriormente, esses objetivos são individualizados nos colaboradores da respetiva agência, de acordo com as funções de cada um. Esta última fase decorre de uma forma interativa, analisada e discutida entre o responsável de agência e a coordenadora, em que os objetivos podem ser alterados se houver entendimento das partes.

Os objetivos quantitativos não se resumem apenas aos objetivos comerciais, mas também aos KPI, que são definidos igualmente pela Caixa Central de acordo

com as funções de cada um, e que medem essencialmente os níveis de qualidade e eficácia dos serviços. Adicionalmente, são definidos objetivos qualitativos baseados na avaliação de competências, que juntamente com os objetivos quantitativos vão determinar a avaliação de desempenho do colaborador e, por conseguinte, o seu prémio de desempenho. De referir que o apuramento dos incentivos dos colaboradores, resultam no seu todo, do desempenho individual, de agência e da CCAM ACB.

Por fim, os colaboradores podem tomar conhecimento dos objetivos definidos, através da plataforma digital IGC. Este programa constitui uma ferramenta bastante avançada e completa, onde os colaboradores podem, inclusive, acompanhar a evolução dos objetivos quantitativos e qualitativos, quer sejam individuais ou de agência.

#### **b) Área de suporte ao negócio e de controlo**

Os objetivos destas áreas têm uma componente quantitativa associada aos KPI específicos para cada unidade, e estão relacionados com a qualidade das tarefas executadas. Os objetivos são individuais e são sugeridos pela Caixa Central, sendo posteriormente analisados e revistos pelo CA, e distribuídos pelos colaboradores de acordo com as suas funções. Adicionalmente, os colaboradores destas unidades têm também objetivos qualitativos, assentes nas suas competências.

Os objetivos depois de validados pelo CA, são comunicados via e-mail e através da plataforma IGC. O desempenho das variáveis quantitativas e qualitativas de cada colaborador vão determinar a avaliação global do mesmo e, por conseguinte, o incentivo – remuneração variável.

## 5.4 Etapa 4 – Planear operações

A CCAM ACB usa o orçamento para planear as operações. O processo começa com a atribuição dos objetivos de vendas, a par com o envio da proposta de orçamento pela Caixa Central. Em seguida, esta informação é divulgada a todos os coordenadores de departamento, que por sua vez, analisam o impacto das vendas nas suas respetivas áreas.

Posteriormente, os coordenadores comunicam ao CA – quem decide o orçamento final – os resultados das suas análises sobre questões geralmente mais críticas, tais como, o risco da carteira de crédito e a dimensão do crédito vencido, o risco de fraude, as taxas de juro, a liquidez e os impactos de novas normas e regulamentos no desempenho financeiro do banco.

Decorrido o período de recolha de informação, o CA reúne para analisar e discutir o orçamento, assim como as suas premissas. Após a sua validação, o mesmo é submetido ao Conselho Fiscal a fim de obter o seu parecer e, posteriormente, é sujeito a aprovação em sede da Assembleia Geral.

## 5.5 Etapa 5 – Monitorizar e aprender

O acompanhamento estratégico e operacional da CCAM ACB é realizado de diferentes formas, isto é, de acordo com a estrutura hierárquica do banco.

A monitorização começa, em primeira linha, pelo CA que reúne mensalmente para analisar e discutir as questões estratégicas do banco e as ações prioritárias a empreender. Estas reflexões e tomadas de decisão são suportadas por uma análise aos resultados mensais e aos seus eventuais desvios.

Já a CE reúne todas as semanas para tratar de assuntos relacionados com as operações e a evolução dos negócios. Além disso, este órgão reúne mensalmente com os coordenadores, a fim de analisarem em conjunto a evolução dos indicadores de desempenho de todas as áreas. Nessas reuniões são utilizados relatórios trimestrais de cada área, concebidos e apresentados pelo respetivo coordenador.

O acompanhamento das atividades operacionais também acontece em níveis hierárquicos mais abaixo, especialmente nas atividades de foro comercial. A coordenadora da Área Comercial realiza reuniões individuais quinzenalmente com os responsáveis de agência, com o intuito de analisar os desempenhos dos balcões e delinear estratégias e soluções para a superação de obstáculos. Por sua vez, os responsáveis de agência reúnem uma vez por semana com os colaboradores do respetivo balcão.

Relativamente às atividades de controlo, embora sejam supervisionadas diretamente pela CE, elas têm também um acompanhamento regular por parte dos serviços de controlo interno da Caixa Central com o intuito de assegurar que estas atividades decorrem de forma eficiente e alinhadas dentro do SICAM e do GCA.

De salientar, ainda, que o acompanhamento e monitorização de todas as atividades da instituição não se resume apenas a procedimentos formais. O *modus operandi* da CCAM ACB assenta, também, em relações e contactos informais permanentes, devido à grande proximidade existente entre a CE, os coordenadores e os colaboradores.

## 5.6 Etapa 6 – Testar e adaptar

As reuniões mensais do CA decorrem, não apenas para acompanhar o desempenho estratégico do banco, mas também para planejar, testar e ajustar estratégias, principalmente aquelas que visam alcançar diretamente os objetivos de vendas. Estas ocasiões são frequentemente aproveitadas também para rever os objetivos relacionados com o risco de crédito.

Da análise efetuada, verificou-se que o CA geralmente utiliza determinados períodos para ajustar ou mudar estratégias, quando necessárias, mais concretamente no fim de cada trimestre.

## 6. Análise crítica do modelo

O presente trabalho teve como finalidade, em primeiro lugar, explicar a gestão estratégica de uma instituição financeira segundo o modelo EP. Face ao exposto pretende-se, agora, refletir sobre a sua aplicação e adequabilidade ao contexto particular da CCAM ACB, assim como, indicar algumas recomendações para a implementação do modelo de gestão.

### **a) Etapa 1 - Desenvolver a estratégia**

Na primeira fase do modelo verificou-se que a estratégia de longo prazo da CCAM ACB tem, geralmente, uma periodicidade de 3 anos, o que é adequado, segundo a literatura existente. De referir, que a mesma está divulgada apenas no plano de atividades, pelo que se recomenda a sua divulgação através de e-mails e quadros/painéis de informação.

Não obstante a análise cuidada e rigorosa ao ambiente externo por parte da Caixa Central, entende-se que a CCAM ACB nunca deverá descurar de uma análise crítica à referida informação, devido às particularidades dos territórios onde está presente. Neste sentido, sugere-se uma análise PESTEL, proporcionando uma reflexão e discussão mais organizada e efetiva. Adicionalmente, poderá também usar a ferramenta das 5 forças de Porter para analisar a competitividade dos concorrentes e do setor.

Por sua vez, a análise interna dedica-se, sobretudo, ao estudo e discussão do desempenho financeiro dos anos anteriores, assim como à evolução do risco de crédito e aos desempenhos passados das operações e dos processos.

Depois de concluídas as referidas análises aos ambientes, sugere-se a utilização de uma matriz SWOT - organizada de acordo com as perspetivas do BSC - para resumir os conteúdos em análise. A sua aplicação permitirá ao banco identificar de forma eficaz as suas forças e fraquezas, bem como, as oportunidades e ameaças do seu setor.

Quanto à etapa da formulação da estratégia, esta é novamente elaborada pela Caixa Central numa primeira fase. Excetuando a estratégia relacionada com a Área Comercial, o CCAM ACB tem autonomia para realizar os ajustes necessários para atender às inferências da sua realidade local.

## **b) Etapa 2 – Traduzir a estratégia**

A CCAM ACB não utiliza o mapa estratégico para comunicar os seus objetivos, ao contrário do que sugere o modelo EP. Assim, recomenda-se a utilização de um mapa da estratégia para que o CCAM ACB possa traduzir a sua

estratégia segundo as 4 perspectivas do BSC, para além de permitir identificar as relações de causa efeito entre os diferentes objetivos.

A elaboração do mapa estratégico deverá começar com a introdução dos objetivos financeiros, passando depois para a definição de objetivos relacionados com os clientes, com os processos internos de melhoria da qualidade e eficiência operacional, e por último, com a estrutura da organização, a sua cultura e as competências dos seus colaboradores. De seguida, devem ser atribuídas as medidas de desempenho e metas aos objetivos definidos, assim como as respetivas iniciativas/ações para alcançar os mesmos, e o respetivo financiamento – STRATEX.

Sugere-se, ainda, a elaboração de 3 mapas estratégicos - um para a área comercial, um para a área de suporte ao negócio e outro para a área de controlo - uma vez que estas atividades, pela sua natureza, são distintas umas das outras.

### **c) Etapa 3 – Alinhar a organização**

O banco utiliza a plataforma digital IGC para a gestão e acompanhamento dos objetivos comerciais, dos KPI relacionados com os serviços e a sua qualidade, e da avaliação de competências. O IGC constitui uma ferramenta avançada de acompanhamento dos objetivos, que pode substituir a aplicação de mapas estratégicos e BSC nas unidades da CCAM ACB.

No entanto, considera-se uma limitação quando a avaliação de desempenho do colaborador só pode ser consultada pelo próprio ou pela sua hierarquia superior. Da mesma forma o mesmo colaborador pode ver os resultados das hierarquias abaixo, mas não pode ver o desempenho dos seus pares no mesmo nível hierárquico.

Na verdade, esta prática poderia ser entendível se a distribuição dos objetivos não atendesse a determinadas circunstâncias como a dimensão da agência e as funções dos colaboradores. Uma vez que não é o caso, entende-se que poderia haver uma maior clareza no processo de gestão de objetivos e dos seus desempenhos, ao disponibilizar aos colaboradores o acesso de todos os resultados do banco - individuais, de departamento/agência e globais. Ao tornar este processo mais transparente, a CCAM ACB pode suscitar um sentimento de maior pertença junto dos seus colaboradores e um ambiente mais competitivo entre os pares, promovendo um melhor alinhamento das operações.

#### **d) Etapa 4 – Planear operações**

A CCAM ACB elabora anualmente um orçamento ao abrigo dos seus compromissos legais e estatutários. Embora o orçamento seja concebido num primeiro momento pela Caixa Central, este necessita muitas vezes de alguns ajustes face às circunstâncias internas e externas da CCAM ACB. Todo este processo decorre de interações informais entre a administração e os coordenadores, que ao longo de um determinado período analisam e discutem o orçamento. Posteriormente, e decorrida a fase de análise, o orçamento é validado pelo CA e apresentado e votado na Assembleia Geral.

Dada a instabilidade social, económica e financeira vivida nos dias de hoje, a conceção de um orçamento com uma periodicidade anual poderia não constituir uma ferramenta de controlo eficaz. No entanto, e atendendo ao contexto deste banco, tal não se afigura adequado, na medida em que o mesmo não pode alterar os objetivos de vendas definidos pela Caixa Central. Além disso, o banco não se depara com imparidades e provisões substanciais, uma vez que a instituição tem uma política de risco relativamente conservadora. Em relação aos custos de estrutura, não se verificam variações significativas de ano para ano, o que

demonstra que a CCAM ACB tem uma organização muito sólida. Por estas razões, entende-se que não existem razões para implementar orçamentos ajustados como, por exemplo, o *beyond budgeting*.

#### **e) Etapa 5 – Monitorizar e aprender**

Na quinta etapa constatou-se que existe de facto reuniões formais ao longo de toda a estrutura hierárquica da instituição com vista, sobretudo, a analisar as questões operacionais e o seu desempenho. Adicionalmente, a monitorização também é feita de forma informal, exercida no dia-a-dia da CCAM ACB através de relacionamentos próximos entre todos os intervenientes.

Não obstante, os pressupostos teóricos do EP apelam para a realização separada de reuniões de foro estratégico e operacional, para que os assuntos relacionados com o curto prazo e o longo prazo não interfiram uns com os outros. De uma forma geral, este pressuposto também é aplicável à realidade do banco, na medida em que por norma as reuniões mensais do CA abordam sobretudo as questões relacionadas com a execução da estratégia, enquanto as reuniões semanais do CE abordam principalmente questões operacionais.

De referir, que o acompanhamento estratégico do banco é realizado mensalmente apenas pelo CA. Neste sentido, recomenda-se a participação/apoio dos coordenadores nas sessões estratégicas, a fim de se proporcionar uma reflexão mais realística e profunda sobre os objetivos estratégicos e a sua execução.

No pressuposto de que a implementação do EP inclui a utilização dos mapas estratégicos e do BSC, sugere-se que as reuniões estratégicas ocorram organizadas por temas estratégicos.

#### **f) Etapa 6 – Testar e adaptar**

As reuniões estratégicas do CA decorrem igualmente com o intuito de testar e adaptar estratégias, nomeadamente nos períodos que precedem o final de cada trimestre.

O argumento no ponto anterior, de que os coordenadores devem contribuir ativamente para as reflexões estratégicas, ganha mais força quando se tem de verificar se a estratégia é a correta, na medida em que estes, fruto do seu conhecimento de “terreno”, conseguem mais facilmente estabelecer correlações entre as métricas estratégicas e identificar as ações mais relevantes. Este contributo poderá ser determinante na tomada de decisão do CA, na medida em que ajuda a aferir eficazmente a adequabilidade de uma estratégia, e se é necessário adaptar ou mudar a mesma.

Por outro lado, a partilha de visões e reflexões entre o CA e os coordenadores, facilitará a identificação de problemas de desempenho, concluindo se os mesmos decorrem de questões estratégicas ou de questões operacionais.

# Capítulo 4

## Conclusão

### 1. Conclusão do trabalho

A realização do presente trabalho teve como objetivo principal desferir uma análise refletiva sobre a aplicação do EP no processo de gestão estratégica da CCAM ACB, assim como, verificar a sua adequabilidade no contexto particular do banco, desde a fase do planeamento da estratégia à fase da execução. Adicionalmente, pretendeu-se apresentar sugestões de melhoria na perspetiva do modelo, e averiguar a utilidade do mesmo para a concretização de objetivos.

Para alcançar as conclusões do estudo foi necessário, em primeiro lugar, fazer um enquadramento teórico no campo dos controlos e dos sistemas de controlo de gestão e, em particular, sobre o modelo EP. Em segundo lugar, foi analisado o processo de planeamento da estratégia da CCAM ACB e o *modus operandi* da sua execução, com recurso a informação recolhida de entrevistas e conversas informais, trocas de correspondência por e-mail e documentos internos.

Após algum estudo e reflexão, foi possível aferir que o banco possui controlos com características formais, tais como, controlos de ação – baseados em processos e procedimentos – e controlos de resultados – baseados na atribuição de

incentivos em função do desempenho. Estes controlos atuam em perfeita harmonia com os controlos de foro informal, que estão assentes em relações interpessoais de proximidade entre as chefias e os colaboradores. A aplicação simultânea dos referidos controlos, favorece inequivocamente a estrutura do banco, tornando-a mais flexível e capacitando-a de mecanismos de resposta e adaptação eficaz às variações do ambiente, gerando uma clara vantagem competitiva na medida em que permite à CCAM ACB manter um posicionamento de proximidade com os clientes e as comunidades.

Outra conclusão retirada do estudo é a convergência assinalável entre o banco local e o GCA, designadamente, o quadro de valores institucionais que, por sua vez, influenciam a conceção e execução das estratégias. Apesar da autonomia da CCAM ACB, a Caixa Central constitui um pilar fundamental no funcionamento do banco local, na medida em que atribui os objetivos comerciais, de risco e de controlo, alguns deles, inclusive, inalteráveis. Exemplos destes, são os objetivos comerciais, que devido à sua preponderância no desempenho financeiro do banco, constituem o foco principal das ações, descurando, em certa medida, os objetivos não financeiros.

A execução estratégica atual da CCAM ACB tem já subjacente um conjunto de práticas e mecanismos que são comuns ao EP, mas que por não estarem integrados num sistema integrado e formal de controlo de gestão, tornam o processo por vezes um pouco confuso. A falta de clareza pode constituir uma barreira para envolver os colaboradores nas questões da empresa, podendo degenerar em desmotivação e comportamentos desviantes. Adicionalmente, a não utilização de ferramentas como o BSC e os mapas estratégicos tornam difícil a tarefa de estabelecer relações de causa-efeito entre as ações e os desempenhos.

Neste sentido, as vantagens da aplicação do EP no processo de gestão da estratégia da CCAM ACB, são muitas. A sua introdução permitiria a utilização do BSC e dos mapas estratégicos, como complementos aos instrumentos de controlo já existentes no banco, criando um maior alinhamento entre a estratégia e as operações ao nível de toda a organização. A aparente complexidade para introduzir o modelo de gestão no banco poderá ser atenuada com a integração do IGC numa plataforma própria, onde os dados seriam organizados de acordo com o modelo EP. Adicionalmente, o uso do BSC permitirá ao banco adicionar outros objetivos não financeiros que reforcem o seu papel enquanto entidade interessada em contribuir para o progresso económico e social das comunidades onde está presente.

Mas a utilidade do EP numa organização como a CCAM ACB não fica por aqui. A abordagem interativa, integrada e organizada do modelo, tende a evitar desperdícios de tempo que surgem com a redundância de tarefas e controlos, além da falta de orientação na fase da execução da estratégia, cenário que é comum em muitas empresas.

## 2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Como limitações ao estudo destaca-se, em primeiro lugar, o tempo reduzido para a realização do trabalho. Em segundo lugar, salienta-se a impossibilidade de recolha de dados por observação direta – tipicamente possível na realização de estágio – limitando a descrição e as conclusões do caso às perspetivas dos entrevistados. Por último, os conteúdos académicos e bibliográficos sobre o modelo EP são reduzidos, condicionando a análise teórica e prática do modelo.

Para investigações futuras, proponho um estudo alargado às instituições financeiras, a fim de apurar a relação entre a aplicação do EP e o sucesso das mesmas.

# Bibliografia

- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2011). Strategy Implementation and Public Service Performance. *Administration & Society*, 43(6), 643–671. <https://doi.org/10.1177/0095399711412730>
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 259–279. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.08.001>
- de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
- Eker, S., & Eker, M. (2020). Exploring The Relationships Between Environmental Uncertainty, Business Strategy and Management Control System on Firm Performance. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 115–129. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.158>
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401–420. <https://doi.org/10.1080/135943200417984>
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Instituto Piaget.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 50–59. <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (11ª ed.). Áreas Editora.
- Kanthi Herath, S. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, 26(9), 895–915. <https://doi.org/10.1108/02621710710819366>

- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In *Handbooks of Management Accounting Research* (No. 10074; Vol. 3, pp. 1253–1269). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10119714>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176, 202. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11143152>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Mackey, J. T., & Pforsich, H. D. (2019). Using an Accounting-based Management Control System for Cultural Change. *Journal of Accounting and Finance*, 19(9), 116–141. <https://doi.org/10.33423/jaf.v19i19.2699>
- MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution : Translating Strategy into Action in Complex Organizations*. Routledge.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. van der. (2017). *Management Control System* (4th ed.). Pearson Education.
- Miranda, C. C. (2015). *Aplicação do modelo Execution Premium na Direção de Automação e Telecontrolo*. Universidade Católica Portuguesa.
- Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 865–881. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.994558>

- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60–70, 138. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18605030>
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Wasilewski, N. (2020). Competitive Strategy and Its Execution: A Conceptual Note. *Competition Forum*, 18(1–2), 22–29. <https://link.gale.com/apps/doc/A661018971/AONE?u=anon~98ad3340&sid=sitemap&xid=95539a90>
- Willert, J., Israelsen, P., Rohde, C., & Toldbod, T. (2017). Senior management use of management control systems in large companies. *Corporate Ownership and Control*, 14(4), 58–76. <https://doi.org/10.22495/cocv14i4art5>
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. In *CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo* (No. 206). Universidad del CEMA.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

# Anexos

## Anexo I – Cooperativismo bancário

**O que é uma cooperativa?**

As cooperativas são organizações formadas por **pessoas com objectivos sociais e económicos comuns**.

Um cooperativista acredita na **prosperidade do todo**, sem prejuízo para alguém.

Através desta estreita **colaboração, e com uma actuação sem fins lucrativos**, as cooperativas regem-se mediante valores que orientam a sua prática e conduta.

**Os valores que nos guiam:**

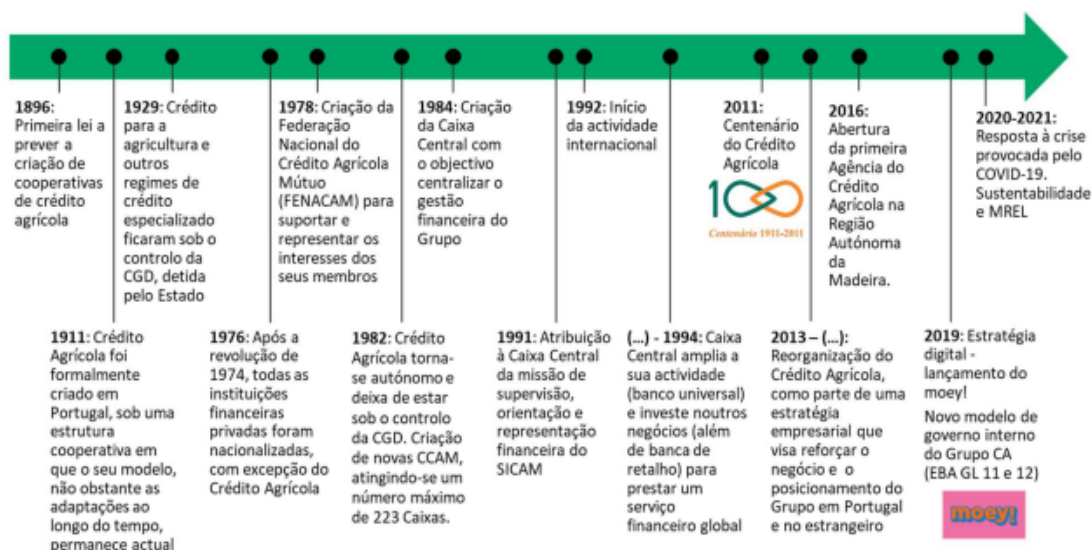
**O que é o cooperativismo bancário?**

O cooperativismo bancário destaca-se pela **qualidade dos produtos e das soluções financeiras que oferece**.

O papel significativo das cooperativas bancárias no desenvolvimento das comunidades, aliado ao facto de não visarem o lucro, assemelha-se a uma sociedade de pessoas cujo principal **objectivo passa por promover o crescimento económico dos seus Associados e das regiões onde se inserem**.

Fonte: Adaptado de Brochura do GCA (2022)

## Anexo II – Marcos históricos do Crédito Agrícola



Fonte: Relatório e Contas do GCA (2020)

## Anexo III - Empresas de serviços auxiliares participadas do GCA



Fonte: Adaptado de Brochura do GCA (2022)

## Anexo IV - Política de sustentabilidade do GCA

A Política de Sustentabilidade vem alinhar a actuação do Banco com a neutralidade carbónica defendida no acordo de Paris e com os Princípios dos Objectivos para o Desenvolvimento Sustentável. Esta política vem explicitar o compromisso do Grupo na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades, sendo aplicável a todo o Grupo e a todas as áreas de negócio.

Uma vez que os temas ambientais, sociais e de governação são cada vez mais relevantes para os Clientes do Grupo e para as comunidades locais, pois contribuem para a minimização de riscos e para a identificação de novas oportunidades, o Grupo decidiu definir a sua **Política de Sustentabilidade:**

Contribuir para uma economia circular, financiando investimentos e projectos sustentáveis que contribuam para diminuir o impacte ambiental das actividades económicas, reduzindo situações de exclusão social e de desigualdade na nossa sociedade.

Desenvolver produtos e serviços financeiros de forma a promover o desenvolvimento das comunidades, promovendo a criação e desenvolvimento de várias actividades económicas.

Promover uma gestão mais eficiente do uso diário dos recursos necessários ao funcionamento das suas actividades, assegurando, simultaneamente, o bem-estar físico, emocional e social dos seus Colaboradores.

A génese do Grupo é o sector agrícola e, estando próximo da natureza, reconhece a importância dos ecossistemas, a importância do uso eficiente dos recursos, a urgência no combate às alterações climáticas e à desigualdade. Só respeitando os limites do planeta, se poderá atingir uma prosperidade que garanta o bem-estar da sociedade.

Fonte: Apresentação Corporativa do GCA (2020)

## Anexo V – Proposta de valor do GCA



Fonte: Apresentação Corporativa do GCA (2020)