



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Execution Premium: o caso da Amorim & Irmãos

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

por

Beatriz Margarida Figueiredo Martins de Castro Vide

sob orientação de
Prof. Doutor Paulo Alves e Prof. Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril 2017

Agradecimentos

O presente trabalho final de mestrado resulta de seis meses de muito empenho e dedicação individual mas que só se tornou possível com o apoio e cooperação de várias pessoas.

Agradeço, assim, ao Professor Doutor Paulo Alves e ao Professor Doutor Luís Marques pelo apoio e disponibilidade constantes ao longo destes meses; ao Dr. Fernando Almeida e ao António Mesquita pela oportunidade de estágio, pela partilha de conhecimento, e pela disponibilidade e informação fornecida, sem a qual este trabalho não seria possível.

Agradeço, também, aos meus colegas de trabalho, o Nuno, o Sérgio, o Gabriel, a Marta, o Pedro e o Vincent, por terem sido tão tolerantes, por me terem ensinado tanto e, sobretudo, por fazerem com que ir trabalhar todos os dias seja tão mais fácil.

Finalmente, agradeço à minha família, aos meus amigos e ao Francisco, por serem sempre o maior apoio e principal fonte de motivação.

Resumo

O *Execution Premium* é um modelo integrado de gestão que surgiu em 2008 com o objetivo de alinhar a estratégia com a execução operacional. Kaplan & Norton (2008) propuseram, assim, um sistema interativo que fosse adaptável às estratégias das diferentes empresas e que permitisse a coordenação, integração e alinhamento organizacional. São vários os casos conhecidos de empresas que implementaram, com sucesso, o *Execution Premium*. A Corticeira Amorim foi um desses casos e, sendo este TFM o resultado de um estágio curricular em controlo de gestão internacional na unidade de rolhas do grupo, o objetivo passou pela análise da utilidade do modelo para a Amorim & Irmãos.

Neste sentido, foi apresentado um enquadramento teórico que explorou a evolução do conceito de controlo de gestão com especial foco nas publicações de Kaplan e Norton (1993, 2001, 2004 e 2010), percorrendo a evolução das ferramentas e modelos publicados pelos autores ao longo do tempo, de modo a criar uma base sólida para desenvolver um estudo de caso descritivo e explanatório que apresentasse a evolução do controlo de gestão no grupo, que analisasse o nível de adequabilidade, utilidade e integração do sistema atual e descrevesse os principais problemas, oportunidades de melhoria e expectativas futuras. O resultado foi a conclusão de que o modelo apresenta utilidade interna e corporativa pois permite a coordenação, alinhamento, comunicação e acompanhamento sumariado do desempenho, integra várias ferramentas anteriormente dispersas, apoia a execução estratégica e potencia a medição e aprendizagem.

Foram, no entanto, identificados alguns problemas críticos no decorrer deste processo, sobretudo no que respeita à integração global do modelo, que se encontra ainda muito aquém do expectável, mas que se espera que melhore quando atingir a fase de maturidade.

Paralelamente encontra-se, também, em análise a possibilidade de abandono do orçamento que tem vindo a perder importância ao longo dos últimos anos e que possui atualmente características híbridas.

Palavras-chave: *Execution Premium*; Amorim & Irmãos; Controlo de gestão.

Abstract

The Execution Premium is an integrated management model, introduced in 2010 to combine strategy formulation and operational implementation. Kaplan and Norton proposed an interactive system that could be adapted to the strategies of different companies and that allowed coordination, integration and organizational alignment. There are several known cases of companies having successfully implemented Execution Premium. Corticeira Amorim was one of these cases and, since this TFM is the result of an internship in international controlling department in the cork unit of the group, the main objective was to analyze the utility of the model for AI.

This dissertation encompasses a theoretical framework that explored the evolution of the concept of management control with special emphasis on the publications of Kaplan and Norton, including the evolution of the tools and models published by the authors over time, in order to create a solid basis to develop a descriptive and explanatory case study, which presented the evolution of management control in the group, analyzed the level of adequacy, usefulness and integration of the current system and described the main problems, improvement opportunities and future expectations.

The analysis shows that the model has internal and corporate utility, because it not only allows communicating the strategy but it also enhances both the integration and alignment between strategy and operations. However, some critical issues were identified during this process, especially with regard to the global integration of the model, which is still

far from expected. There is also the possibility of budget abandonment, which has been losing importance over the last few years.

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão de literatura.....	6
2.1 A estratégia e os problemas de execução	6
2.2 Controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão	9
2.3 O <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.4 <i>The strategy-focused organization</i>	16
2.5 Mapa da estratégia	17
2.6 <i>Execution Premium</i>	18
2.6.1 1ª Etapa – Desenvolver a estratégia.....	19
2.6.2 2ª Etapa – Traduzir a estratégia	20
2.6.3 3ª Etapa – Alinhar a organização	21
2.6.4 4ª Etapa – Planear as operações	22
2.6.5 5ª Etapa – Monitorizar e aprender.....	23
2.6.6 6ª Etapa – Testar e adaptar a estratégia	23
Capítulo 3 - Estudo de caso.....	25
3.1 Questão de investigação e objetivos	25
3.2 Metodologia.....	26
3.3 A Corticeira Amorim	29
3.4 Amorim & Irmãos.....	31
3.5 O controlo de gestão na Amorim & Irmãos.....	32
3.6 O <i>Execution Premium</i> na Amorim & Irmãos.....	35

3.6.1 Etapa 1 – Desenvolver a estratégia	37
3.6.2 Etapa 2 – Traduzir a estratégia.....	39
3.6.3 Etapa 3 – Alinhar a organização	42
3.6.4 Etapa 4 - Planear as operações	44
3.6.5 Etapa 5 - Monitorizar e aprender.....	45
3.6.6 Etapa 6 - Testar e adaptar a estratégia	46
3.7 Análise crítica do modelo.....	47
3.8 A utilidade do modelo	51
3.9 Problemas do modelo	54
3.10 Oportunidades de melhoria.....	57
3.11 Perspetivas futuras para o controlo de gestão na Amorim & Irmãos.....	58
Capítulo 4.....	61
4.1 Conclusão.....	61
4.2 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	62
4.3 Quadro resumo	64
Bibliografia.....	65
Anexos.....	69
Apêndices	73

Lista de figuras

Figura 1: Execution Premium framework.....	16
Figura 2: Unidades de negócio da Corticeira Amorim	31
Figura 3: Vendas consolidadas da CA por área de negócio	32
Figura 4: Evolução das ferramentas de CG na Corticeira Amorim.....	33
Figura 5: Mapa estratégico 2017-2019 vinhos tranquilos	41
Figura 6: Mapa estratégico 2017-2019 vinhos espumosos	41
Figura 7: Mapa estratégico 2017-2019 vinhos espirituosos.....	42

Lista de tabelas

Tabela 1: Tipos de CPM.....	13
Tabela 2: Descrição das entrevistas	29
Tabela 3: Temas a analisar no CA ao longo do ano.....	47
Tabela 4: Consequências dos sistemas CPM observáveis na AI	50

Capítulo 1

Introdução

A melhoria contínua ao nível da eficácia operacional é necessária para obter bons desempenhos, no entanto, não é suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis surgindo, assim, a importância da estratégia para o sucesso das empresas (Porter, 1996)

A estratégia tem sido uma preocupação constante para as empresas nos últimos anos, havendo esforços visíveis na questão da sua formulação. Contudo, o que se tem verificado é que uma correta formulação não é suficiente para assegurar o sucesso, e que existem problemas de execução estratégica que comprometem os desempenhos futuros. Mankins & Steele (2005) concluíram que, em média, as empresas apenas atingem 63% dos desempenhos definidos nos objetivos estratégicos e, segundo os autores, as causas deste problema são, não só a existência de planos mal formulados e recursos mal aplicados como também falhas na comunicação e na responsabilização pelos resultados. A questão central prende-se, então, com o desalinhamento entre a estratégia e as operações existindo, segundo Merchant (1985) três principais causas para isso – a falta de direção, os problemas motivacionais e as limitações pessoais.

É neste contexto que surge a importância do controlo de gestão, visto durante muitos anos como uma função iminentemente financeira mas que

foi evoluindo com o tempo, sendo atualmente definido como o processo pelo qual os gestores influenciam os colaboradores da organização no sentido da implementação estratégica e já sendo considerado por vários autores como uma das quatro funções fundamentais da gestão (Marques 2012). Com a evolução do espectro de alcance da função e com a questão da pluralidade de ferramentas e processos surgiram os sistemas de controlo de gestão. Estes englobam todos os processos e ferramentas que garantem que o comportamento dos colaboradores vai de encontro aos objetivos estratégicos definidos (Merchant & Van der Stede, 2007 e Malmi & Brown, 2008).

É globalmente aceite que a inexistência de sistemas de controlo de gestão pode comprometer o desempenho organizacional. No entanto, não se pode encarar o controlo de gestão como uma ciência exata, uma vez que não existem sistemas de controlo universais que possam ser implementados em todas as organizações. Os mecanismos e ferramentas de controlo de gestão dependem da envolvente e da própria organização em causa (Otley, 1999).

Existem, atualmente, várias ferramentas e modelos de controlo de gestão, que partilham o objetivo de ajudarem à execução da estratégia. O presente trabalho final de mestrado foca-se nos trabalhos de Kaplan e Norton (1992) que apresenta o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta que para além dos ativos tangíveis, também considera os ativos intangíveis - que são, segundo os autores a principal fonte de vantagem competitiva - e que traduz a estratégia organizacional num conjunto de objetivos e medidas de desempenho, proporcionando um equilíbrio entre as medidas de desempenho externas e medidas internas, entre objetivos de curto e

longo prazo e entre indicadores financeiros e indicadores operacionais. Em 2001, os autores lançaram o “*The strategy-focused organization*” – que contém os cinco processos-chave de liderança e gestão para a execução estratégica bem-sucedida, de modo a ajudar a criar organizações focadas na estratégia. Com o tempo, os autores perceberam que, existiam relações causais entre os objetivos e as medidas do BSC, o que levou à criação do mapa estratégico - uma ferramenta que permite uma representação visual do conjunto de relações causa-efeito que ligam todos os objetivos e medidas, revelando as conexões cruciais que impulsionam o desempenho organizacional. Kaplan e Norton (2008) apresenta o *Execution Premium*, um sistema integrado de gestão que tem como objetivo ligar o planeamento estratégico com a execução operacional e que integra dentro da mesma metodologia todas as ferramentas anteriormente publicadas pelos autores.

O presente trabalho final de mestrado foi elaborado em ambiente laboral, tendo sido realizado em simultâneo um estágio curricular no departamento de controlo de gestão internacional da Amorim & Irmãos. Assim, a metodologia adotada foi o estudo de caso e o objetivo foi analisar a adequabilidade, o nível de utilidade e grau de integração do modelo *Execution Premium* na AI.

O presente relatório é, assim, composto por um enquadramento teórico, que se encontra no primeiro capítulo, e que apresenta uma revisão de literatura que tem início na definição de estratégia, aborda os principais problemas de execução da estratégia, define controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão de acordo com os pontos de vista de diversos autores e que engloba toda a evolução dos modelos de Kaplan e Norton desde o BSC até ao *Execution Premium* - o modelo adotado pela AI desde

2010. No segundo capítulo, é apresentada a questão de investigação e os principais objetivos do TFM. No terceiro capítulo é referida e caracterizada a metodologia adotada – o estudo de caso descritivo e explanatório. Finalmente, o quarto capítulo é constituído pelo estudo de caso, sendo inicialmente feita uma breve apresentação da Corticeira Amorim e da Amorim & Irmãos, e descrita a evolução do controlo no grupo ao longo do tempo. Posteriormente é relatada a forma como o *Execution Premium* está implementado na AI, sendo feito um *overview* pelas diferentes etapas e processos. É, depois, apresentada uma análise crítica ao modelo, discutida a sua utilidade e são indicados os principais problemas e oportunidades de melhoria. O capítulo encerra com as perspetivas futuras para o controlo de gestão da empresa. No último capítulo, são enumeradas as conclusões a reter e as principais limitações bem como as sugestões para investigação futura.

Capítulo 2

Revisão de literatura

2.1 A estratégia e os problemas de execução

Segundo Porter (1996), a eficácia operacional e a estratégia funcionam de formas muito diferentes, no entanto, são ambas essenciais para aquilo que é o objetivo primário de qualquer empresa – o desempenho superior. A eficácia operacional traduz-se no desempenho de atividades similares, melhor que os concorrentes o que inclui, mas não se limita à questão da eficiência. O posicionamento estratégico, por sua vez, relaciona-se com o desempenho de atividades diferentes das dos concorrentes ou com o desempenho de atividades semelhantes executadas de formas distintas.

A melhoria contínua da eficácia operacional é necessária para obter bons desempenhos. Contudo, não é suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis devido à rápida difusão das boas práticas - que permitem a imitação de técnicas de gestão, de novas tecnologias e de formas de conhecer as necessidades dos consumidores - e à convergência competitiva que torna as empresas cada vez mais semelhantes e com atividades mais genéricas sobretudo por causa do *benchmarking* externo e do *outsourcing* de atividades (Porter, 1985).

A estratégia está relacionada com a diferença, ou seja, com a escolha deliberada de um conjunto de atividades que entreguem um *mix* de valor único. Porter (1985) defendeu a existência de três posições estratégicas alternativas - liderança de custos, a diferenciação e o enfoque –

introduzindo o conceito de estratégias competitivas genéricas, que são úteis para caracterizar o posicionamento estratégico de forma simples e ampla. As bases do posicionamento – variedade, necessidade e acesso – permitem um conhecimento mais detalhado. Este *framework* das estratégias genéricas introduziu a necessidade de escolha para evitar o *stuck in the middle* – aquilo que Porter descreve como as contradições inerentes das diferentes estratégias. Os *trade-offs* entre as atividades dos diferentes posicionamentos explicam essas contradições.

O posicionamento ajuda na definição do conceito de estratégia que pode ser entendido como a criação de uma posição de valor única, através de um conjunto diferente de atividades. A essência do posicionamento estratégico é a escolha das atividades de forma diferente dos concorrentes. No entanto a escolha de um posicionamento único não garante, *per si*, uma vantagem sustentável, é necessária a existência de *trade-offs* relativamente às outras posições. Os *trade-offs* são universais na concorrência e essenciais à estratégia e ocorrem quando as atividades são incompatíveis existindo por três razões: a primeira é a consistência da imagem ou reputação; a segunda está relacionada com as próprias atividades – diferentes posições necessitam obrigatoriamente de diferentes configurações de produto, equipamentos, comportamentos dos empregados, competências e sistemas de gestão – e finalmente, os *trade-offs* nascem dos limites do controlo e coordenação internos – escolhendo competir de uma forma e não de outra a gestão torna as prioridades organizacionais claras.

A essência da estratégia é escolher o que não se vai fazer e sem *trade-offs* não havia necessidade de escolha, logo não seria necessário existir estratégia – qualquer boa ideia poderia e seria rapidamente imitada e o

desempenho dependeria única e exclusivamente da eficácia operacional (Porter, 1985).

Wooldridge & Floyd (1990) afirmam que formular uma boa estratégia é mais fácil do que conseguir implementá-la, acrescentando que a grande maioria dos problemas que existem no domínio da estratégia são atribuídos a falhas no processo de implementação, e não no processo de formulação estratégica.

Mankins & Steele (2005) concluíram que, em média, as empresas atingem apenas 63% do desempenho financeiro prometido na estratégia. Segundo os autores, o *gap* que existe entre a estratégia e o desempenho pode ser atribuído a uma combinação de fatores, que incluem não só a existência de planos mal formulados e recursos mal aplicados, como também falhas na comunicação e na responsabilização pelos resultados. Hrebiniak (2005) também reconhece a dificuldade da execução estratégica. As suas pesquisas identificaram que os principais obstáculos à execução estratégica são os seguintes: ausência de sentimentos de pertença para com a estratégia por parte dos colaboradores; inexistência de linhas orientadoras e modelos que guiem a execução; inexistência ou existência inadequada de incentivos que garantam a execução dos objetivos e insuficiência de recursos financeiros alocados à estratégia.

Merchant (1985) identificou as três grandes causas do desalinhamento entre a estratégia e as operações: a falta de direção – que se deve à falta de clareza sobre o que é pretendido dos colaboradores; os problemas motivacionais – que surgem quando o interesse dos colaboradores não coincide com o melhor interesse das organizações, ou seja, quando os

colaboradores sabem o que é necessário fazer mas não o fazem porque existem divergências entre os objetivos pessoais e organizacionais; e as limitações pessoais – que estão relacionadas com a falta de competências e ocorrem quando os colaboradores não são capazes de executar o que é pretendido.

Merchant & Van der Stede (2012) afirmam que a execução – conjunto de atividades ligadas de forma lógica entre si que permitem o funcionamento da estratégia – é uma etapa crítica para o sucesso, e que sem uma ferramenta de execução cuidadosamente planeada, os objetivos estratégicos não podem ser atingidos. O grande desafio da gestão é, então, o desenvolvimento dessa ferramenta.

2.2 Controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão

O controlo de gestão define-se, de forma genérica, como o conjunto de processos que avalia a execução e alcance dos objetivos estratégicos.

A primeira noção do conceito foi apresentada por Vickers (1958) que definiu controlo como a comparação entre uma situação atual e um *standard*. Esta visão também é partilhada por Oliveira (2005) - que acrescenta que a comparação entre os resultados obtidos e os objetivos definidos permitem avaliar a necessidade de fazer ajustes ou alterações - e por Anthony (1965) - que considera que o controlo de gestão tem por base uma estrutura financeira e que a única forma de mensuração é através de unidades monetárias. Inicialmente e até há bem pouco tempo, o conceito de

controle de gestão tinha, para muitos autores, um carácter iminentemente financeiro.

Merchant (1982), no entanto, não seguiu esta corrente de pensamento, tendo desde sempre analisado uma outra dimensão do controle ao defender que, se os colaboradores fizessem o melhor para a organização, não seria necessário existir controle, nem mesmo gestão. Juntamente com Merchant & Van der Stede (2007), sugere que o controle de gestão deve ter uma forte orientação para comportamentos, referindo a importância de influenciar e controlar o comportamento dos colaboradores e as suas ações subsequentes de modo a que se alcancem os objetivos pretendidos.

Atualmente, o controle já é considerado como uma das quatro funções fundamentais da gestão, podendo ser definido como o conjunto de sistemas, instrumentos e processos usados pela gestão para influenciar o comportamento cooperativo dos seus colaboradores no sentido da realização dos objetivos estratégicos definidos e emergentes (Marques, 2012). A inexistência do controle de gestão pode comprometer o desempenho organizacional, porém, não se pode encarar o controle de gestão como uma ciência exata, uma vez que não existem sistemas de controle universais que possam ser implementados em todas as organizações. Os mecanismos e ferramentas de controle de gestão dependem da envolvente e da própria organização em causa (Otley, 1999).

No que respeita aos sistemas de controle de gestão, não existe uma definição consensual existindo na literatura um grande número de diferentes definições e descrições (Merchant & Van der Stede, 2007 e Malmi & Brown, 2008).

Anthony (1965) atribui uma conotação exclusivamente financeira aos sistemas de controlo de gestão, separando-o dos sistemas de controlo operacional, não assumindo a existência de ligação entre os desempenhos financeiros e o comportamento dos colaboradores da organização. Flamholtz & Das (1985) defendem que os sistemas de controlo de gestão resolvem problemas de desalinhamento de objetivos, o que, apesar de verdadeiro não deixa de ser uma visão limitadora do conceito. Simons (1995) aumenta o âmbito da definição do conceito ao referir que os sistemas de controlo de gestão são as rotinas e procedimentos formais que os gestores usam para manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais.

Os sistemas de controlo de gestão, são, assim um fator de desenvolvimento da empresa, pois afetam o comportamento dos colaboradores de modo a orientá-los no sentido da implementação estratégica (Jordan , Neves, & Rodrigues, 2002). Macintosh & Quattrone (2010) afirmam que os sistemas de controlo de gestão servem para motivar, monitorizar, medir, sancionar e coordenar as ações dos gestores e trabalhadores das organizações. Merchant & Otley (2007) incluem fatores como o desenvolvimento estratégico, controlo estratégico e os processos de aprendizagem - aspetos que normalmente estão para além do âmbito da contabilidade de gestão – na definição do conceito. Segundo os autores, quase tudo na organização é parte do sistema de controlo global.

De forma genérica, pode-se dizer que os sistemas de controlo de gestão são os processos e ferramentas que garantem que o comportamento dos colaboradores vai de encontro aos objetivos estratégicos definidos (Merchant & Van der Stede, 2007 e Malmi & Brown, 2008). A questão da

pluralidade de ferramentas e processos é particularmente importante, uma vez que, uma regra isolada não é um sistema de controlo de gestão. Malmi & Brown (2008) e Merchant & Van der Stede (2012) defendem que os sistemas de controlo de gestão devem incluir tudo o que ajude os gestores a garantirem a execução da estratégia ou a sua alteração, caso as condições o justifiquem. Os autores consideram a existência de quatro categorias de controlos - controlo de resultados, controlo de ações, controlos pessoais e controlos culturais - que permitem minimizar os problemas organizacionais.

A adoção de sistemas de controlo de gestão tem, com o seria de esperar, consequências e, nesse sentido, Franco-Santos (2012) desenvolveu um *framework* conceptual que guia a perceção dessas consequências e das teorias que as explicam. O *framework* considera a existência de quatro tipos de sistemas de medição de *performance* (CPM's) apresentados de acordo com os componentes e propósitos:

	Componentes	Uso/Propósito
CPMA	-Medidas de desempenho financeiras e não financeiras, implícita ou explicitamente ligadas à estratégia.	-Informar a tomada de decisão; -Avaliar o desempenho organizacional
CPMB	-Medidas de desempenho financeiras e não financeiras ligadas à estratégia com relações causa-efeito entre medidas.	-Informar a tomada de decisão; -Avaliar o desempenho organizacional;
CPMC	-Medidas de desempenho financeiras e não financeiras explícitas ou implicitamente ligadas à estratégia.	-Informar a tomada de decisão; -Avaliar a performance organizacional e de gestão (sem links com prêmios monetário).
CPMD	- Medidas de desempenho financeiras e não financeiras explícita ou implicitamente ligadas com a estratégia.	- Informar a tomada de decisão; -Avaliar desempenho organizacional e de gestão; -Influenciar prêmios monetários.

Tabela 1: Tipos de CPM

Fonte: Franco-Santos (2012)

Franco-Santos (2012) classifica, posteriormente, as consequências do CPM em três categorias: o comportamento das pessoas, as competências organizacionais e as consequências de desempenho.

No que respeita a comportamento das pessoas, os sistemas CPM têm uma influência positiva no foco dos colaboradores, na medida em que melhoram as discussões sobre a estratégia e ajudam a concentrar os esforços

naquilo que é realmente importante para a organização; na cooperação, coordenação e participação, porque promovem o envolvimento dos empregados no desenvolvimento organizacional e facilitam a cooperação e socialização nas relações com fornecedores e clientes; na compreensão da função, satisfação no trabalho e motivação dos colaboradores, pois disponibilizam informações sobre o desempenho o que faz com que os colaboradores tenham mais conhecimento sobre a organização, os objetivos estratégicos e sobre o impacto das suas ações; nos comportamentos cívicos, através do impacto da utilização destes sistemas na justiça processual; na aprendizagem e auto monitorização, uma vez que influenciam os processos cognitivos dos gestores e na cultura e liderança pois são capazes de moldar estilos de liderança, rotinas individuais e culturas organizacionais. No entanto, os sistemas CPM também podem ter consequências negativas ao nível do comportamento dos colaboradores uma vez que podem gerar percepções de subjetividade e injustiça; podem suscitar preconceitos e julgamentos devido à natureza subjetiva e complexa das avaliações de desempenho e podem criar conflitos e tensões entre indivíduos e equipas (Franco-Santos, 2012).

No que respeita a consequências ao nível das competências organizacionais os sistemas CPM influenciam positivamente os processos estratégicos da organização, pois permitem o envolvimento dos gestores nos processos de formulação e revisão estratégica, facilitam a sua tradução em termos operacionais e transformam a estratégia num processo contínuo; têm um efeito direto sobre a comunicação permitindo incentivar a partilha de conhecimento, gerar confiança e evitar a resistência; permitem o desenvolvimento de competências estratégicas e potenciam o controlo corporativo pois aumentam visibilidade e a comparabilidade do

desempenho das unidades, proporcionando melhor coordenação e controle (Franco-Santos, 2012).

Finalmente, no que respeita às consequências de desempenho, os sistemas CPM têm influência no desempenho da unidade de negócios e organizacional; nos desempenhos da equipa e no desempenho ao nível da gestão (Franco-Santos, 2012).

2.3 O *Balanced Scorecard*

Em 1990, Kaplan e Norton participaram num estudo promovido pelo *Nolan Norton Institute* e perceberam que a grande maioria das abordagens de medição do desempenho se focavam na dimensão financeira, o que, em alguns casos, impedia a criação de valor sustentável (Kaplan & Norton, 1996). Dois anos depois, com base na teoria que não se pode melhorar aquilo que não se consegue medir, Kaplan e Norton apresentaram o BSC, uma ferramenta que para além dos ativos tangíveis, também considera os ativos intangíveis - que durante muitos anos foram vistos como irrelevantes mas que são, segundo os autores a principal fonte de vantagem competitiva das empresas (Kaplan, 2010).

Esta ferramenta foi evoluindo ao longo do tempo, tornando-se num sistema de gestão de apoio à implementação estratégica e à avaliação dos desempenhos individuais e organizacionais. O BSC é, assim, um *framework* compreensivo que traduz a estratégia organizacional num conjunto de objetivos e medidas de desempenho. O sistema segue uma lógica *top-down*, começando com a definição da estratégia da organização e definindo,

posteriormente, os objetivos estratégicos. Estes são organizados em quatro perspectivas que são os *drivers* de criação de valor de longo-prazo: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos e a perspectiva da aprendizagem. Cada perspectiva é constituída por vários objetivos, possuindo, cada um deles, uma ou várias medidas que podem ser financeiras ou não financeiras. A cada medida é, finalmente, atribuída uma meta, de modo a que seja possível avaliar o desempenho.

O BSC proporciona um equilíbrio entre as medidas de desempenho externas e internas, entre objetivos de curto e longo prazo e entre indicadores financeiros e indicadores operacionais (Kaplan & Norton, 1996). Para além disso, e ao contrário das medidas financeiras tradicionais que reportam aquilo que aconteceu no período anterior sem indicar como é que se pode melhorar o desempenho futuro, o BSC orienta para o sucesso atual e futuro, permitindo que a empresa modifique as suas estratégias para que reflitam aprendizagem em tempo real, não sendo um substituto das medidas financeiras, mas sim um complemento. Permite, ainda, que a empresa defina e comunique as prioridades estratégicas aos gestores, empregados, investidores e até a clientes proporcionando informação resumida, uma vez que apresenta num único documento informação normalmente dispersa, promovendo a comunicação e o diálogo interno e sendo um sistema de gestão que pode motivar melhorias em áreas críticas.

2.4 *The strategy-focused organization*

Kaplan & Norton (2001) apresentaram uma versão atualizada do BSC, ao publicarem o SFO - "*The strategy-focused organization*" – que apresentou os

seguintes cinco processos-chave de liderança e gestão para a execução estratégica bem-sucedida, de modo a ajudarem a criar organizações focadas na estratégia:

- 1- Mobilizar a mudança através da liderança executiva;
- 2- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 3- Alinhar a organização com a estratégia;
- 4- Motivar para fazer da estratégia uma prioridade para todos;
- 5- Dirigir de modo a fazer da estratégia um processo contínuo.

Com isto, o BSC passou de um sistema de medição de performance para um sistema interativo de gestão para a execução da estratégia.

2.5 Mapa da estratégia

Após a difusão do BSC, Kaplan e Norton acabaram por perceber que antes de selecionar as medidas, as empresas deviam descrever o que pretendiam alcançar com as suas estratégias, isto porque a descrição das estratégias através dos múltiplos objetivos das quatro perspetivas do BSC facilita a seleção de medidas. Os autores acabaram, também, por reparar que objetivos se ligavam através de relações de causa-efeito tendo sido esta ideia da existência de relações causais entre os objetivos e as medidas do *Balanced Scorecard* que levou à criação do mapa da estratégia.

O mapa da estratégia é, assim, uma ferramenta que permite uma representação visual do conjunto de relações causa-efeito que ligam todos os objetivos e medidas, revelando as relações cruciais que impulsionam o

desempenho organizacional. Para além disso, também demonstra como é que as organizações convertem as suas iniciativas e recursos – incluindo os ativos intangíveis como a cultura corporativa e as competências dos colaboradores – em resultados tangíveis e criadores de valor (Kaplan & Norton, 2004).

O mapa deve ser construído numa lógica *top-down* e permite à organização a descrição e ilustração da sua estratégia, objetivos, metas e as medidas utilizadas para avaliar o seu desempenho, sendo, também, uma ferramenta primária de comunicação da estratégia e dos processos e sistemas que irão ajudar na implementação da estratégia, dando uma imagem clara de como cada tarefa está ligada aos objetivos da organização e mostrando as relações causa-efeito através dos quais as melhorias específicas criam os outputs desejados (Kaplan & Norton, 2008).

2.6 *Execution Premium*

Kaplan & Norton (2008) apresenta um novo modelo, o *Execution Premium*, um sistema integrado de gestão que tem como objetivo ligar o planeamento estratégico com a execução operacional. Os autores propuseram um sistema interativo que fosse personalizado de acordo com a estratégia e que usasse o mapa da estratégia e o BSC como pilar do sistema de gestão para a execução da estratégia. Este sistema de gestão compreensivo tem as seguintes etapas:

- 1- Desenvolver a estratégia;
- 2- Traduzir a estratégia;

- 3- Alinhar a organização;
- 4- Planear as operações;
- 5- Monitorizar e aprender;
- 6- Testar e adaptar a estratégia.

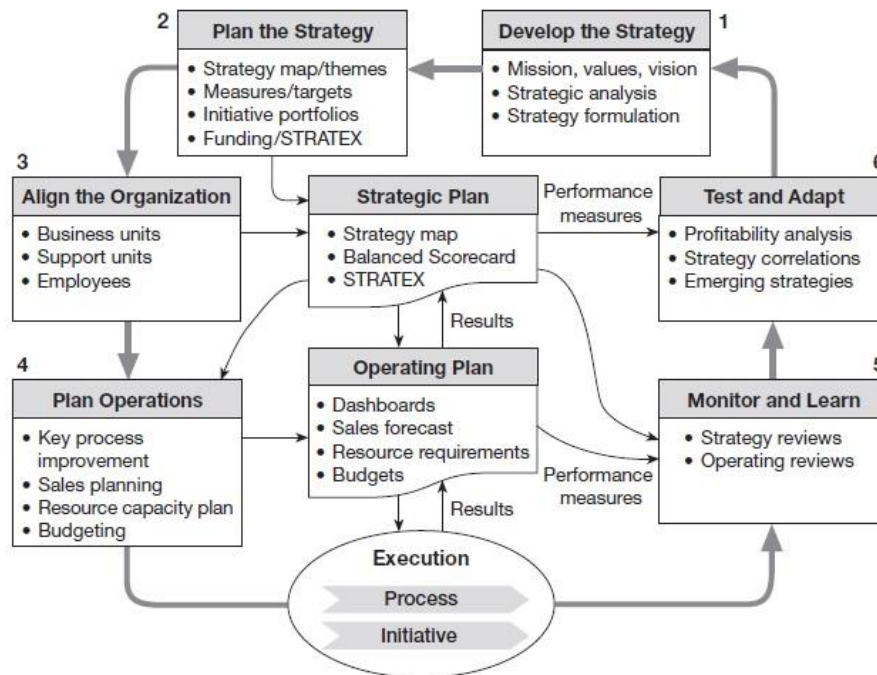


Figura 1: Execution Premium framework

Fonte: Kaplan & Norton (2008)

2.6.1 1ª Etapa – Desenvolver a estratégia

A primeira etapa de todo e qualquer sistema de gestão é constituída pelos processos de desenvolvimento e definição da estratégia, que se materializam com a elaboração de um plano estratégico. Um plano estratégico inicia-se com a clarificação da missão – que deve descrever o propósito fundamental da organização; da visão – que deve indicar as

aspirações e objetivos de médio e longo prazo; e dos valores – que são as linhas orientadoras internas e devem refletir a cultura organizacional. A etapa seguinte é o desenvolvimento da estratégia que engloba processos de análise estratégica – que permite identificar o contexto, eventos e forças que têm impacto e modificam a estratégia e que é constituída pela análise externa, que avalia o impacto da envolvente sobre a organização, e pela análise interna, que analisa o desempenho e competências da própria organização - e de formulação estratégica – que define onde e como a empresa pode competir.

Kaplan & Norton (2008) confessam-se agnósticos no que respeita às diferentes abordagens estratégicas, afirmando que qualquer que seja a abordagem usada, a formulação estratégica pode ser traduzida num mapa estratégico e depois operacionalizada num BSC de objetivos, medidas, metas e iniciativas.

2.6.2 2ª Etapa – Traduzir a estratégia

O processo de planeamento estratégico transforma a direção estratégica em objetivos, medidas, metas, iniciativas e orçamentos específicos que guiam as ações e alinham a organização no sentido da realização da estratégia definida. Este processo engloba a criação de mapas e objetivos estratégicos e a seleção de metas e medidas através de um BSC.

Os objetivos e mapas estratégicos clarificam as ambições da empresa para o desempenho de curto e longo prazo, no entanto é imprescindível dar significado e importância aos objetivos selecionando medidas e metas para eles. As metas criam um *gap* entre o a aspiração de valor da empresa e aquilo que é a realidade atual, que a estratégia deve fechar. No que respeita às

iniciativas estratégicas, estas são conjuntos de programas discricionários e com duração finita fora das atividades operacionais rotineiras da organização que ajudam a empresa a atingir o desempenho esperado. As empresas devem começar pela seleção e definição das iniciativas; de seguida, devem ser fornecidos os recursos necessários – para isso, Kaplan & Norton (2008) sugerem a criação do STRATEX para segregar os recursos necessários à implementação de iniciativas que conferem benefícios de longo-prazo; e finalmente, devem ser atribuídas responsabilidades na execução dos temas estratégicos.

2.6.3 3ª Etapa – Alinhar a organização

O objetivo central do *Execution Premium* é alinhar a estratégia das unidades de negócio com as operações. Para além do alinhamento das unidades organizacionais entre si e com a estratégia, o sistema também deve alinhar os empregados com a estratégia.

O processo de alinhamento é, então, constituído por três etapas:

- 1- Alinhamento das unidades de negócio – conseguido através dos mapas estratégicos e BSC que permitem a desagregação da estratégia corporativa nas estratégias das unidades de negócio;
- 2- Alinhamento das unidades de suporte – que tem como objetivo assegurar que cada unidade de suporte tem uma estratégia que permite melhorar o desempenho das estratégias das unidades de negócio e corporativa;
- 3- Alinhamento dos empregados – que tem com objetivo tornar a estratégia perceptível para todos, servindo, também, como motivação para a

sua execução bem-sucedida. O processo de alinhamento dos empregados com a estratégia requer três passos:

3.1- Comunicar e educar os empregados para a estratégia;

3.2- Ligar os objetivos e incentivos pessoais dos empregados à estratégia: através de planos de incentivos que, geralmente, têm componentes individuais e componentes da unidade/organizacionais.

3.3- Alinhar os programas de formação e desenvolvimento fornecidos aos empregados com conhecimentos, capacidades e competências que eles precisam para implementar a estratégia.

2.6.4 4ª Etapa – Planear as operações

A execução da estratégia requer alinhamento e cumprimento das iniciativas estratégicas e dos programas de melhoria de processos. As relações causa-efeito presentes no mapa estratégico e os objetivos estratégicos do BSC indicam as melhorias de processo mais críticas para a execução estratégica bem-sucedida e servem de guia para a redistribuição dos seus recursos. Os processos de execução da estratégia têm duas componentes: a primeira consiste em melhorar os processos chave, assegurando que as alterações exigidas pelos temas estratégicos são traduzidas em processos operacionais, e a segunda consiste em desenvolver um plano de recursos, assegurando que os recursos, os planos operacionais e os *budgets* refletem as direções e necessidades da estratégia.

A comparação entre a proposição de valor existente e a nova proposta, é importante, pois permite identificar o *gap* entre as competências processuais existentes desenvolvidas para suportar a estratégia anterior e o desempenho de processos necessário para a nova proposta. A empresa deve

fechar este *gap* melhorando os processos existentes e introduzindo alguns inteiramente novos. As melhorias de processos são conseguidas através da construção de *dashboards* operacionais locais, que são conjuntos de indicadores operacionais chave que dão *feedback* do desempenho de processos locais, focando-se em métricas de departamentos locais, funcionais e de processos.

2.6.5 5ª Etapa – Monitorizar e aprender

A visão tem um horizonte temporal distante sendo, portanto, necessário que seja constantemente monitorizada e ajustada de modo a que se atinjam os objetivos estratégicos. Neste sentido, são realizadas reuniões que representam as fases de feedback e controlo do sistema de gestão.

O processo de *feedback* e aprendizagem inclui três tipos de reuniões:

- Reuniões de revisão operacional – que têm como objetivo monitorizar e gerir o desempenho operacional e financeiro de curto-prazo e respondem a problemas recentes e que necessitam de resolução imediata;
- Reuniões de revisão estratégica – que têm como objetivo discutir o progresso da estratégia e monitorizar e gerir as iniciativas estratégicas e BSC das unidades;
- Reuniões de teste e adaptação da estratégia – que avaliam o desempenho da estratégia.

2.6.6 6ª Etapa – Testar e adaptar a estratégia

As reuniões de teste e adaptação à estratégia servem para a equipa executiva avaliar a validade e para modificar e adaptar a estratégia ao longo do tempo. Estas reuniões devem realizar-se pelo menos anualmente, mas

idealmente trimestralmente e completam o ciclo de planeamento, execução e controlo dando à equipa executiva uma oportunidade formal para avaliar o desempenho da estratégia à luz da nova informação.

O *output* desta reunião de teste e adaptação da estratégia pode ser a reafirmação da estratégia existente – atualizando-se as metas, as iniciativas estratégicas e transmitindo novas expectativas para as unidades de negócio funcionais - ou podem ser feitas alterações incrementais na estratégia – alterando-se um ou mais objetivos e medidas, e reabilitando as iniciativas e metas. Ocasionalmente pode acontecer que se perceba que a estratégia tem falhas significativas ou que está obsoleta devido a alterações na envolvente e, neste caso, a empresa volta à etapa do desenvolvimento estratégico.

Capítulo 3

Estudo de caso

3.1 Questão de investigação e objetivos

O desafio proposto pela Corticeira Amorim foi o de “conhecer e trabalhar numa área de controlo de gestão”, assim, foi-me sugerido um estágio no departamento de controlo de gestão internacional, da unidade de rolhas – a Amorim & Irmãos, S.G.P.S., S.A. – que é a unidade central grupo, responsável por cerca de 65 % do volume de negócios do grupo.

Inicialmente, tinha apenas um tema genérico definido, o que dificultou e atrasou todo o processo, no entanto acabou por me ser dada liberdade de escolha, o que se revelou bastante vantajoso. Passada a dificuldade inicial em fazer a ponte entre as componentes teóricas do controlo de gestão e as tarefas rotineiras e mais técnicas de um *controller*, cheguei ao tema “Execution Premium: o caso da Amorim & Irmãos”, tendo este trabalho o objetivo de responder à seguinte questão: “Qual a utilidade do Execution Premium da Amorim & Irmãos?”.

Percebi desde o primeiro dia de estágio que na AI havia uma forte preocupação com as questões ligadas ao controlo de gestão. Deparei-me com monitorizações constantes, mapas estratégicos e KPI's, com reuniões semanais de monitorização e definição de planos e ações e com quadros *Kaizen* de planeamento e organização – atividades desenvolvidas no âmbito do programa Cork+. Rapidamente me dei conta que, se por um lado, o

controle de gestão era visto como uma função central no grupo, por outro, o *gap* entre a estratégia e as operações continuava a ser evidente.

Os principais objetivos deste TFM foram, deste modo, não só analisar toda a evolução de ferramentas e modelos de controle de gestão adotados pela Amorim & Irmãos ao longo do tempo - desde a implementação do BSC no início do século, até à adoção do sistema integrado atual, o *Execution Premium* e perceber as motivações que levaram à adoção de cada modelo como também analisar o nível de adequabilidade, utilidade e integração do sistema, identificar os principais problemas e oportunidades de melhoria e refletir sobre as perspectivas futuras para o controle de gestão na AI e no grupo.

3.2 Metodologia

A metodologia adotada para responder à questão de investigação foi o estudo de caso descritivo e explanatório.

Segundo Yin (1994) o estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes, e que usa dados provenientes de documentos, arquivo, entrevistas, observação direta e observação participante. De acordo com Bromley (1990), o estudo de caso é uma investigação sistemática sobre um evento ou conjunto de eventos que tem como objetivo descrever e explicar um fenómeno de interesse. Assim, esta metodologia é considerada a mais indicada para compreender, explorar e descrever acontecimentos e

contextos complexos que envolvem diversos fatores em simultâneo sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 2009).

Yin (1994) salienta que os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões colocadas são “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco é em fenómenos contemporâneos dentro de um contexto real. Existem três tipos de estudos de caso - exploratórios, descritivos e explanatórios Yin (1981) - que se distinguem devido às seguintes condições:

- 1- O tipo de questão de investigação colocada;
- 2- O controlo que o investigador tem sobre os eventos comportamentais;
- 3- O grau de foco em acontecimentos contemporâneos em oposição a eventos históricos.

Assim, os estudos de caso exploratórios servem para a obter informação sobre um determinado objeto de interesse, os descritivos têm o propósito de descrever um dado fenómeno explicando de que forma a entidade executa determinada atividade ou atua em determinado contexto, e os explanatórios procuram informação que possibilite o estabelecimento de relações de causa-efeito, ou seja, procuram a causa que melhor explica o fenómeno estudado e todas as suas relações causais (Yin , 1994).

Num estudo de caso deve-se começar pelo desenvolvimento da teoria, de modo a conhecer as proposições teóricas previamente abordadas pela bibliografia existente, que poderão orientar o estudo Yin (1994). Yacuzzi (2007) possui uma perspetiva convergente com a de Yin, defendendo que para

que o estudo de caso seja completo deve incorporar a teoria, que serve como ponto de partida para a investigação, a pesquisa de dados e a sua interpretação.

Dooley (2002) refere que no que respeita à recolha de dados o investigador deve recolher de forma sistemática dados de múltiplas fontes, podendo incluir análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas, análise quantitativa de dados registados, e observações de campo diretas. A principal vantagem do uso de múltiplas fontes de evidência é a possibilidade de desenvolver linhas de investigação convergentes Yin (1994). Neste sentido, o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre, 2003).

O objetivo final do estudo de caso deve ser o de tornar compreensível o caso, através da particularização. Porém, podem existir casos em que o estudo de um caso possibilita a generalização para outros casos (Stake, 1995).

Assim, foi adotado o estudo de caso descritivo e explanatório como metodologia, uma vez que o presente TFM foi realizado em contexto laboral e o objetivo foi analisar a adequabilidade e utilidade do modelo *Execution Premium* no contexto real da AI, tendo sido usados dados recolhidos através de observação direta, de documentos e registos internos e de conversas informais e entrevistas.

Entrevistado	Fernando Almeida	Nuno Silva
Função	Diretor do controlo de gestão Corticeira Amorim	<i>Controller</i> no departamento de controlo de gestão internacional AI
Data da entrevista	20-02-2017	24-02-2017
Duração da entrevista	1h30	30 Minutos

Tabela 2: Descrição das entrevistas

3.3 A Corticeira Amorim

Com origem no negócio da cortiça, em 1870, a Corticeira Amorim é, atualmente, líder Mundial no setor, posicionando-se como uma das maiores multinacionais portuguesas com um papel bastante relevante na dinamização da economia portuguesa, sendo a mais internacional das empresas nacionais e apresentando uma visão de crescimento sustentado, apostando na diversificação da sua atuação quer a nível de setores quer a nível de área geográfica.

Nos anos 60, o grupo iniciou um processo de verticalização do negócio da cortiça e de internacionalização das atividades. Apesar de não deter floresta mantém uma relação muito próxima com os produtores, o que lhe permite exercer atividade em todos os pontos da cadeia de valor, desde o aprovisionamento de pranchas de cortiça até à expedição de produto acabado.

Assente na missão de “acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a natureza”, e com base em valores como a ambição, o orgulho, a iniciativa, a sobriedade e a atitude, a Corticeira Amorim é responsável por 35% da transformação mundial de cortiça e detém hoje uma posição consolidada em 83 empresas (30 das quais, são unidades industriais) espalhadas pelos cinco continentes, dividindo-se em cinco unidades principais: a Amorim Florestal (unidade de matéria-prima), a Amorim & Irmãos (unidade de produção e distribuição de rolhas de cortiça), a Amorim Revestimentos (unidade de produção e distribuição de revestimentos com cortiça), a Amorim Isolamentos (unidade de produção de aglomerados de isolamento acústico e térmico naturais) e a Amorim Cork *Composites* (unidade de desenvolvimento e produção de novas soluções de compósitos de cortiça).

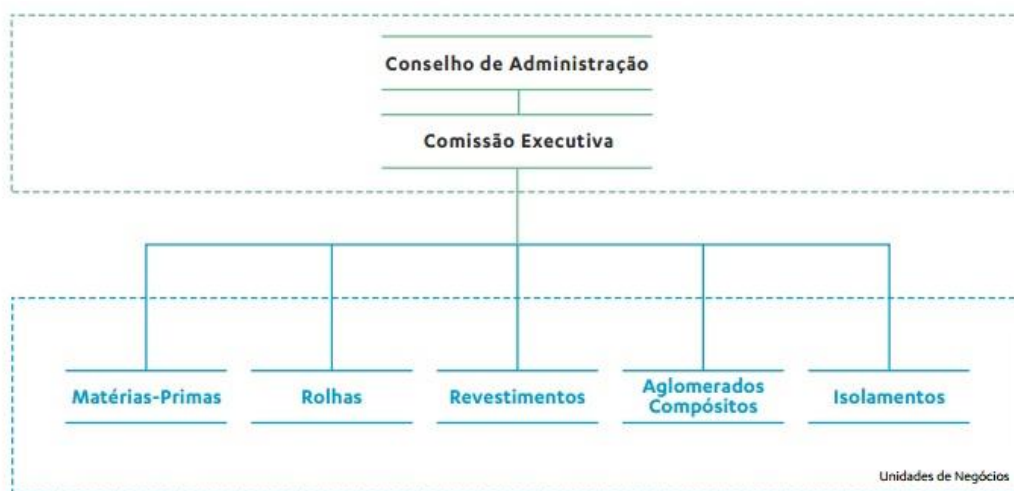


Figura 2: Unidades de negócio da Corticeira Amorim

Fonte: Relatório e contas Corticeira Amorim 2015

O Grupo conta com mais de 3.500 colaboradores, apresenta um volume de negócios de 605 milhões de euros, vende, anualmente, cerca de 4.200.000.000 de rolhas e 8.000.000 m² revestimentos para mais de 22 mil clientes nos cinco continentes. Com base numa visão estratégica de

inovação dos produtos, são ainda alocados, anualmente, 7,5 milhões de euros anuais para investigação e desenvolvimento, tendo já sido submetidas 46 patentes a registo.

3.4 Amorim & Irmãos

Constituída oficialmente a 11 de março de 1922 com capital social de 90 mil escudos, a Amorim & Irmãos S.G.P.S, S.A. é constituída por nove unidades industriais e por vinte sete unidades de distribuição presentes nos cinco continentes¹, sendo responsável por mais de 64% do volume de negócios da Corticeira Amorim e a maior produtora e fornecedora de rolhas de cortiça a nível mundial.

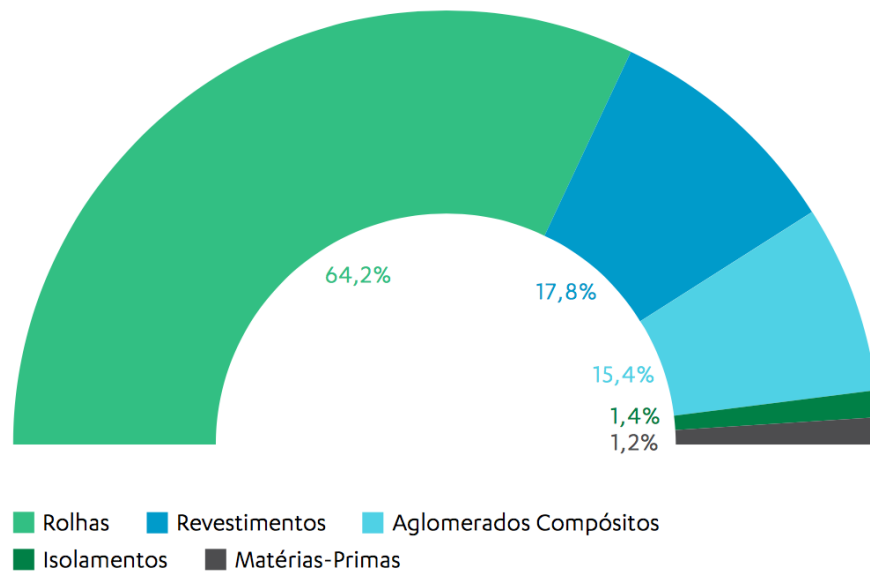


Figura 3: Vendas consolidadas da Corticeira Amorim por área de negócio

¹ Ver em anexo o detalhe das empresas que constituem a Amorim & Irmãos S.G.P.S.

Atualmente, a AI tem cerca de 15 mil clientes ativos em 82 países e apresenta um vasto portefólio de rolhas², que cumprem os mais elevados padrões de desempenho em todos os tipos de vinho, champanhes e bebidas espirituosas. A par das rolhas naturais, a empresa também produz rolhas técnicas, como as Twin Top®, as rolhas de champanhe e as rolhas Neutrocork®, oferecendo, ainda, a possibilidade de o cliente optar por rolhas com certificação em todas as gamas, que garantem uma ligação credível entre a produção e o consumo responsável de produtos florestais.

O grupo tem uma forte preocupação com o cumprimento de boas práticas de higiene e segurança regulamentadas para produtos em contato com géneros alimentares. Esta preocupação resulta na acreditação em normas como Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22000), Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) e Sistemas de Gestão do Ambiente (ISO 14001). A par destes reconhecimentos, a AI segue as recomendações do Código Internacional de Práticas Rolheiras (CIPR) e tem certificação Forest Stewardship Council (FSC).

3.5 O controlo de gestão na Amorim & Irmãos

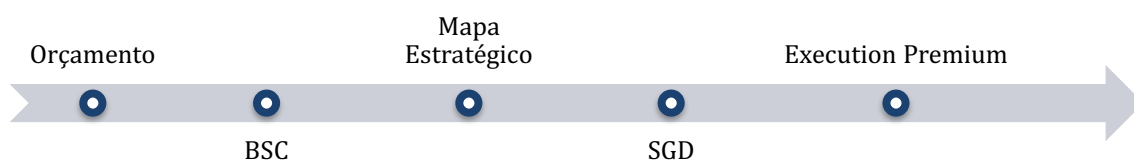


Figura 4: Evolução das ferramentas de CG na Corticeira Amorim

² Ver em anexo portefólio de rolhas produzidas e comercializadas pela A.I.

A primeira ferramenta de controlo de gestão formalmente implementada pela Corticeira Amorim, e conseqüentemente pela Amorim & Irmãos foi o orçamento, que se mantém até aos dias de hoje.

Com o tempo foi-se, no entanto, percebendo que “por um lado, muitas medidas de desempenho e áreas de atividade não podiam ser mensuradas por indicadores financeiros e, por outro, não existia forma de conseguir explicitar a estratégia da empresa” (Fernando Almeida). Antes de a empresa ter um modelo de gestão estratégico formal, a estratégia era descrita através de textos e brochuras, encontrando-se, por isso, desorganizada, descoordenada e pouco perceptível. “Existia um documento de formalização da estratégia, que era construído sobre uma boa base de informação e reflexão mas que depois não tinha utilidade, e tornava difícil a comunicação, a explicação e a medição” (Fernando Almeida).

Em 2002, com o apoio da *Palladium*, a Corticeira Amorim, deu início à implementação do BSC em todas as UN's do grupo. Os objetivos iniciais da implementação da ferramenta eram “a sistematização, e a possibilidade de se conseguir uma explicação orientada para cada perspetiva, através da definição de objetivos, indicadores, metas, planos de ação e iniciativas” (Fernando Almeida). Na altura, o grupo atravessava um período crítico e apresentava resultados muito aquém da realidade atual, e o que se pretendia era dar o salto de forma a melhorar substancialmente o desempenho. Nesse sentido, os responsáveis pelo controlo de gestão da Corticeira Amorim, concluíram que “os resultados não se melhoram significativamente com atividades do dia-a-dia, mas sim dando saltos” (Fernando Almeida), e o BSC como ferramenta de execução estratégica que

é, surgiu, para permitir dar esses saltos de desempenho de uma forma estruturada.

Dois anos depois, em 2004, a Corticeira Amorim desenvolveu um sistema de avaliação do desempenho – o SGD - que media o desempenho financeiro dos colaboradores, numa lógica única de resultado- e que teve como principal objetivo premiar e responsabilizar os colaboradores pelos desempenhos da UN.

Os responsáveis pelo controlo de gestão do grupo, em especial o Dr. Fernando Almeida, mantiveram, desde o primeiro contacto em 2002, uma relação muito próxima com a *Palladium* e, neste sentido, a evolução dos sistemas de controlo de gestão do grupo foi seguindo uma evolução idêntica à do próprio BSC. Assim, em 2005, o grupo adotou o mapa estratégico e passou a definir melhor as relações causa-efeito existentes entre as diferentes perspetivas de modo a clarificar e orientar a estratégia. Passaram, então, a ser usadas as duas ferramentas: o BSC, que passou a ter um papel de medição, e o mapa estratégico, com um papel de tradução, comunicação e orientação da estratégia. Portanto, os instrumentos passaram a ter um valor por si só e a executar funções diferentes mas perfeitamente alinhadas e integradas. Com o tempo, cada uma das UN's foi adaptando estas ferramentas à sua realidade e contexto, “umas usaram mais para comunicação, outras mais para medição, outras usaram mais para identificar quais é que são as iniciativas necessárias para fechar o *gap*” (Fernando Almeida). E, para além dos *outputs*, que são o mapa da estratégia e o BSC, estas ferramentas trouxeram todo o processo de reflexão, discussão, análise e observação da proposta de valor, dos processos e dos

objetivos que se revelaram bastante importantes e permitiram a criação de valor acrescentado.

Em 2007, a Corticeira Amorim participou num *SFO assessment*, realizado pela *Palladium*, porque o que se começou a perceber foi que havia um conjunto de atividades que tinham que se realizar para fechar o ciclo. As ferramentas começaram a tornar-se confusas para os colaboradores que tinham dificuldade em perceber os limites e os objetivos de cada uma delas - começou a “haver confusão entre aquilo que era o orçamento, o que era o BSC, o que era o SGD e o que era mapa estratégico e chegou-se à conclusão que era necessário enquadrar todas estas ferramentas dentro de uma metodologia única” (Fernando Almeida). Foi neste seguimento que, em 2010, se adotou o modelo *Execution Premium* que veio transformar o que começou por ser um sistema de medição num modelo de gestão estratégica e que possibilitou a integração e enquadramento de todas as componentes anteriormente dispersas dentro da mesma metodologia.

Atualmente, o que existe na Amorim & Irmãos, e que vai ser descrito de seguida, é uma adaptação do *Execution Premium*, ou seja, nem todas as seis etapas do modelo teórico são seguidas canonicamente, há atividades que se fazem, outras que não são tão relevantes para o contexto da empresa e que, portanto, ficaram de lado e não se realizam.

3.6 O *Execution Premium* na Amorim & Irmãos

A Corticeira Amorim possui uma estrutura organizacional orientada por negócio ao nível da gestão das UN's, o que permite que exista um grande

foco na cadeia de valor e nas atividades de valor acrescentado, no produto e no cliente, promovendo a produtividade, a qualidade e a menor probabilidade de potenciais redundâncias. No entanto esta estrutura fomenta uma cultura operacional normalmente difícil de alterar o que pode levar a dificuldades na definição clara de todos os cargos e responsabilidades, e de coordenação entre centros de conhecimento e áreas processuais. No que respeita à unidade de rolhas – a Amorim & Irmãos – esta apresenta tanto características de organização funcional (com diferentes funções claramente definidas: recursos humanos, marketing, controlo de gestão, jurídica, entre outras), como por negócio (com a divisão em três segmentos: vinhos tranquilos, espumantes e espirituosas) e por geografia (no que respeita à área comercial). Trata-se, então, de uma estrutura mista que, em termos de responsabilidade, é um centro de investimento, o que permite um foco simultâneo em diferentes dimensões, mais eficiência na alocação de recursos e traz vantagens ao nível da partilha de boas práticas entre as *sales companies*. No entanto como a estrutura é mais complexa a gestão é tipicamente mais difícil e há necessidade de abertura para ajustamentos, dada a singularidade do modelo.

No que respeita à forma de organização do grupo relativamente ao modelo de gestão integrado, é importante referir que, quando se deu a adoção do BSC e do mapa estratégico, a Corticeira Amorim construía as suas próprias ferramentas. Isto é, existia um mapa estratégico e um BSC global da Corticeira Amorim, e depois cada uma das UN's desenvolvia as suas ferramentas. Contudo, no BSC e mapa estratégico da Corticeira Amorim “a parte financeira era igual à das unidades de negócio, a parte dos clientes media o desempenho do indicador mais relevante da perspetiva de clientes de cada uma das unidades de negócio e a perspetiva dos processos,

indicava quais eram os processos ou as estruturas que a Corticeira Amorim poderia disponibilizar às unidades de negócio para que elas pudessem realizar a sua atividade” (Fernando Almeida). Com o tempo, foi-se percebendo que “o mapa estratégico da Corticeira Amorim, não tinha utilidade, não acrescentava valor e acabava por ser redundante, uma vez que era uma repetição daquilo que os mapas das unidades já tinham e isto não estava relacionado com a estratégia em si, mas sim com o papel da Corticeira Amorim e com a operacionalização e divisão do negócio” (Fernando Almeida). A Corticeira Amorim não desenvolve nenhum tipo de atividade operacional, apenas detém outras unidades e, nesse sentido, a única dimensão de desempenho relevante é a dimensão financeira. Estas constatações aliadas ao aumento da integração e à melhoria das perspetivas transversais fizeram com que a ferramenta caísse em desuso e o que se passou a ter foi “um conjunto de quatro ou cinco indicadores financeiros que estão no CO da unidade de negócios da Corticeira Amorim sendo o seu desempenho exclusivamente medido pelo desempenho desses indicadores financeiros” (Fernando Almeida).

Relativamente à formulação da estratégia, o que a *holding* dá às unidades é a visão quantificada, a partir daí, as UN's têm autonomia total para desenvolverem a sua estratégia, criarem iniciativas, definirem objetivos, alinharem as operações e realizarem todo o processo de monitorização e aprendizagem.

3.6.1 Etapa 1 – Desenvolver a estratégia

O processo de formulação estratégica segue as diretrizes da Corticeira Amorim, que define o desafio estratégico e os princípios de atuação que se materializam na definição da missão, valores e visão global quantificada em

quatro ou cinco indicadores financeiros com metas devidamente definidas. De acordo com isso, cada uma das UN's, incluindo a AI, têm autonomia total para formular e desenvolver a sua própria estratégia e visão operativa, bem como para a traduzir, implementar e monitorizar de modo a que esteja adaptada à realidade operacional do negócio. Assim, cada unidade tem os seus mapas estratégicos. Além disso, as estratégias diferem de unidade para unidade, mantendo, no entanto, coerência com a estratégia global do grupo.

A missão da Corticeira Amorim, que é transversal a todas as unidades, incluindo a AI, consiste em “acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciadora e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza”. Assente em valores como o orgulho, ambição, iniciativa, sobriedade e atitude, a sua visão passa por “remunerar o capital investido de forma adequada e sustentada, com fatores de diferenciação a nível do produto e do serviço e com colaboradores com espírito ganhador”. Assim, a visão global do grupo é genérica não sendo clarificadora. Fica perceptível a intenção de diferenciação dos produtos, mas não esclarece nem o contexto nem as componentes. Por outro lado, o âmbito só se encontra presente na missão, sendo apenas definido em termos de negócio. A visão tem características mais comerciais, o que é justificável pelo facto de a Corticeira Amorim não desenvolver nenhum tipo de atividade operacional. A AI apresenta a mesma missão e valores da Corticeira Amorim, contudo, a sua visão já é mais completa:

“Atingir um volume de vendas de 370 milhões de euros em 2017, reforçando o papel da empresa como especialista e líder global em vedantes de cortiça, que oferece à indústria de vinhos a melhor qualidade sensorial e

físico-mecânica do produto e no serviço que lhe está agregado” (Manual de acolhimento AI)

Fazendo uma breve análise OAS desenvolvida por Collins & Rukstad (2008), é possível verificar que, no que respeita ao objetivo, as metas estão definidas de forma clara identificando os resultados que se pretende alcançar. Relativamente à vantagem, há a definição da intenção de querer ser reconhecida pelos seus atributos junto dos clientes. E, finalmente, em relação ao escopo não há clareza na definição do âmbito a que se referem as metas definidas, embora esteja claro o negócio - vedantes de cortiça.

O processo de planeamento estratégico, em si, é periódico, realizando-se anualmente. Tem início em setembro, altura em que se atualiza o contexto externo e se faz o enquadramento estratégico e a revisão e atualização do desafio e diretrizes estratégicas. Posteriormente, há uma reunião do conselho executivo, na qual é preparada a proposta de mapa estratégico e onde são definidos os objetivos estratégicos, que depois são enviados para os responsáveis dos temas estratégicos para que sejam feitos alguns ajustes. Após a definição, são enviados para o controlo de gestão as iniciativas, os indicadores, as metas e os responsáveis e vai a conselho executivo a nova versão para ser aprovada. Finalmente, cada uma das equipas responsáveis por temas estratégicos reúne-se para definir ações, indicadores e responsáveis mais específicos e focados. O processo termina com a aprovação final pelo CE e a posterior divulgação.

3.6.2 Etapa 2 – Traduzir a estratégia

O mapa estratégico é a ferramenta usada para a tradução da estratégia. Atualmente, a AI tem três mapas estratégicos organizados numa lógica de

segmentos de negócios. Assim, existe um mapa estratégico para o segmento dos vinhos tranquilos, um para o segmento dos espumantes e outro para o segmento das espirituosas.

Os mapas estratégicos têm associadas iniciativas estratégicas baseadas nas orientações estratégicas da AI e são reanalisados anualmente, sofrendo alterações mais profundas de três em três anos.



Figura 5: Mapa estratégico 2017-2019 vinhos tranquilos



Figura 6: Mapa estratégico 2017-2019 vinhos espumosos



Figura 7: Mapa estratégico 2017-2019 vinhos espirituosos

3.6.3 Etapa 3 – Alinhar a organização

Depois da formulação estratégica, do desenvolvimento dos mapas estratégicos e BSC e da aprovação do planeamento estratégico pelo conselho de administração há um conjunto de ações de comunicação em cascata e alinhamento.

A partir do planeamento estratégico e dos *drivers* do contrato de objetivos da UN, procede-se ao desdobramento de objetivos entre áreas funcionais e subáreas funcionais. Existe, assim, uma matriz de objetivos que define os objetivos globais da AI – que têm em consideração o contrato de objetivos da UN - através dos quais são atribuídos objetivos à área funcional e posteriormente à subárea funcional – que têm em consideração o contrato de objetivos individual.

A comunicação tem início com um *e-mail* dos CEO's enviado a todos os colaboradores com uma explicação sucinta da estratégia, e com a apresentação do novo mapa estratégico, do BSC e das prioridades para o ano. Posteriormente, os responsáveis de cada equipa articulados com a chefia realizam reuniões de equipa com os seguintes objetivos:

- Apresentar os resultados do ano anterior tanto na perspetiva da empresa como da área em questão;
- Fazer um enquadramento da nova estratégia - é apresentada a ambição, o desafio, os pilares estratégicos e as principais iniciativas e ações;
- Reforçar qual o principal foco do novo ano;
- Desafiar as equipas para a reflexão sobre o novo ciclo estratégico, antecipando oportunidades para o crescimento da empresa e do grupo.

A comunicação também é feita através de painéis e quadros de informação que mantêm sempre a visão e mapa estratégico da organização atualizados.

Para além da comunicação, também existem outros processos que garantem o alinhamento, nomeadamente o sistema de gestão de desempenho que promove o alinhamento entre a estratégia da AI e da Corticeira Amorim. O SGD é um modelo de gestão que tem objetivos de orientação e responsabilização, pois permite a definição e desdobramento de objetivos, a determinação de metas e intervalos de desempenho e a contratualização e operacionalização; de monitorização e *feedback*, porque avalia os desempenhos individuais e desenvolve competências e de incentivo e premiação, pois potencia o reconhecimento e a recompensa dos desempenhos. Trata-se, portanto, de um sistema completo com dimensões de comunicação e alinhamento, de avaliação de desempenho (através das ADDI's e CADI's) e de recompensa (através dos COI's).

Relativamente às recompensas de desempenho, há um nível mínimo de acesso a premiação de 90%, e o prémio total resulta do somatório entre o prémio de desempenho individual, o prémio relativo ao desempenho da AI e o prémio referente ao desempenho da Corticeira Amorim. Assim, se o desempenho individual for inferior a 90% não há atribuição de qualquer tipo de prémio, independentemente do desempenho da UN e da Corticeira Amorim. O mesmo se passa com os prémios relativos aos desempenhos da AI e da Corticeira Amorim, só são atribuídos se os desempenhos globais forem superiores a 90%.

Finalmente, no que respeita à comunicação e alinhamento organizacional existem, ainda, sessões trimestrais de alinhamento em cascata com o público-alvo do SGD, de divulgação dos objetivos da Corticeira Amorim e da AI, e reuniões de quadros com a divulgação do alcance dos objetivos da Corticeira Amorim e de todas as UN's.

3.6.4 Etapa 4 - Planear as operações

Na AI é usado o orçamento como ferramenta para planear as operações. O processo de elaboração do orçamento tem início com um *e-mail* enviado a todos os colaboradores envolvidos no processo, com indicação do calendário, política de preços, de custos, indicação de câmbios e pilares estratégicos principais. Após isso, o processo começa com a previsão das vendas consolidadas a partir das quais a equipa da logística e produção elabora o seu próprio plano de modo a calcular as necessidades de matéria-prima para se coordenar com a Amorim Florestal e planearem as compras a fornecedores externos. Em simultâneo é feito o plano de investimentos, que segue uma lógica de classificação dos investimentos em estratégicos e operacionais e de acordo com a prioridade.

A equipa de controlo de gestão nacional faz o levantamento das necessidades e recursos das unidades industriais e a equipa de controlo de gestão internacional, acompanha o administrador comercial a todas as *sales* para discussão e elaboração do orçamento. Posteriormente, a consolidação agrega toda a informação e elabora a apresentação para discussão em CE e CA. O orçamento consolidado resulta dos somatórios dos orçamentos individuais das unidades industriais e *sales*, aos quais são feitos ajustes, realizados com o objetivo de aproximar o valor global à realidade que se prevê que ocorra.

Para efeitos de gestão, a AI em Portugal separa os vários negócios da estrutura de suporte da UN, não existindo imputação de gastos comuns, isto é, não se imputam custos de I&D, Marketing e Vendas, jurídicos, entre outros, às unidades industriais. Em relação às empresas do exterior, estas são consideradas como unidades isoladas, sendo avaliadas pela forma como gerem o negócio, assim, não lhes são imputados custos comuns da estrutura existente em Portugal e os preços de transferência têm por base o país e o artigo comprado - que embora possa ter a mesma designação, devido a especificidades do negócio, não é necessariamente o mesmo em todos os países devido a misturas de classes. Existe, assim, uma ótica de maximização dos resultados - a AI lida com as *sales* como se estas fossem o cliente final, e as *sales* ao receberem os artigos fazem misturas de classes dos artigos recebidos de modo a maximizarem o resultado local.

3.6.5 Etapa 5 - Monitorizar e aprender

O acompanhamento estratégico e operacional é realizado nas comissões executivas – realizadas quinzenalmente - e no conselho de administração - realizado mensalmente.

O acompanhamento operacional é feito nas CE's das unidades industriais - onde é realizado, em cada uma delas, o acompanhamento das ações relevantes para o respetivo negócio, o CO da UN, os resultados da UN e onde são apresentados os resultados da unidade industrial em causa por tipo de produto, *stocks* e *slow movers*, investimentos e indicadores de produção. O desempenho operacional também é acompanhado mensalmente no Conselho de Administração – onde se analisam os resultados do mês e os resultados acumulados (as análises dos desvios são realizadas apenas face ao ano anterior e não face ao orçamento) e também

se discute o CO da UN. Os resultados são enviados por *e-mail* a todos os participantes até ao 13º dia útil, para que a discussão do Conselho de Administração seja essencialmente focada na estratégia. Para além disto, duas vezes ao ano – em novembro e abril - as *Sales* vêm a Portugal apresentar os seus principais indicadores e, todos os COIS e CADIS são monitorizados mensalmente no MAP.

O acompanhamento estratégico é realizado nos Conselhos de Administração – onde é feita monitorização da execução estratégica. Mensalmente é revisto um pilar estratégico, analisando-se o seu BSC e todas as ações prioritárias que o compõem - para isso a área consolidação, no início de cada mês, solicita aos responsáveis uma apresentação com o acompanhamento e monitorização das suas ações, que depois é apresentada no Conselho de Administração. O principal objetivo é perceber se se está a evoluir no sentido pretendido.

3.6.6 Etapa 6 - Testar e adaptar a estratégia

A forma como as reuniões do Conselho de Administração são estruturadas e dinamizadas, revela a existência de períodos específicos para avaliar, rever, testar e ajustar a estratégia definida.

Cada mês do ano tem um tema da diretriz estratégica que deve ser analisado, testado e, caso se justifique ajustado no Conselho de Administração:

Mês	Tema
Fevereiro	Crescimento
Março	Valor
Abril	Eficiência e Infraestruturas
Maio	Crescimento
Junho	Valor
Julho	Eficiência e Infraestruturas
Setembro	Crescimento (avaliação e revisão)
Outubro	Valor (avaliação e revisão)
Novembro	Eficiência e Infraestruturas (avaliação e revisão)
Dezembro	Versão revista do Mapa da Estratégia e BSC para o ano seguinte
Janeiro	-----

Tabela 3: Temas a analisar no Conselho de Administração ao longo do ano

3.7 Análise crítica do modelo

O *Execution Premium* da AI é sistema de controlo de gestão que globalmente, se encontra bem estruturado com as diferentes etapas, intervenientes, ferramentas e metas claramente definidas, tendo a AI autonomia na formulação e planeamento da estratégia e do modelo, apesar das diretrizes globais serem claramente definidas pela Corticeira Amorim.

Os ciclos de planeamento estratégico, os colaboradores envolvidos e os *timings* dos diferentes processos e etapas encontram-se claramente definidos e os mapas estratégicos têm vindo a ser simplificados ao longo dos anos e possuem revisões anuais sofrendo alterações mais profundas de três em três anos. Depois de elaboradas, estas ferramentas são amplamente distribuídas por todos os elementos da organização através de várias formas de comunicação, o que torna a estratégia mais clara para todos.

Os mecanismos de alinhamento encontram-se bem definidos, existindo um sistema de gestão de desempenho congruente e alinhado com a estratégia definida, que desdobra os objetivos globais do mapa da estratégia em objetivos individuais de modo a garantir a responsabilização e premiação dos colaboradores pelo alcance das metas. O SGD é, sobretudo, um modelo de gestão onde os incentivos são apenas um ponto, sendo, por isso, um sistema complexo, para o qual foi desenvolvida uma ferramenta adaptada à realidade da empresa - o MAP – que tem como objetivo tornar o sistema mais transparente, permitindo que os colaboradores acompanhem o progresso e níveis de atingimento.

O orçamento continua a ser uma ferramenta usada pela AI para o alinhamento de recursos e áreas. No entanto, tem atualmente um caráter mais de previsão e não tanto de controlo, uma vez que os desvios face ao orçamento não são analisados nos Conselhos de Administração, sendo o ano anterior o *benchmarking* usado. Os orçamentos servem, assim, de base para previsão de vendas e definição de investimentos que são categorizados por prioridades, o que permite manter o foco nos investimentos realmente importantes, existindo um limite máximo de investimento para cada prioridade correspondente a 50% das amortizações do ano anterior. Separadamente, existe um *Stratex*, que é composto pelas iniciativas correspondentes a investimentos estratégicos não existindo nenhum limite imposto nestes casos, de modo a não comprometer o sucesso futuro da estratégia. Apesar do orçamento tradicional ainda ter bastante importância e ainda ser a ferramenta mais utilizada para o alinhamento de recursos e áreas, o processo tem vindo a ser aligeirado estando aberta a possibilidade de abandono, sendo atualmente dado grande foco aos *rolling forecasts* em detrimento do *budget*.

É, também, dado um grande destaque à etapa da monitorização – e, nesse sentido, são realizadas CE's quinzenais e Conselhos de Administração mensais que fazem o acompanhamento operacional e estratégico – e aprendizagem previstas no *Execution Premium* - existindo uma forte preocupação com a partilha de boas práticas entre as unidades industriais e as *sales*. De modo a fomentar a aprendizagem, a AI criou o programa “Transferir”, mediante o qual um trabalhador tem a possibilidade de acompanhar, durante um determinado período de tempo, os processos de dia-a-dia que são conduzidos por um outro trabalhador, permitindo valorizar competências e partilhar experiências. Além, disso existe uma elevada rotatividade entre empresas e unidades industriais e entre UN's do próprio grupo.

Finalmente, também existem processos formais de avaliação, revisão e ajuste da estratégia, sendo elaborado um calendário anual onde são definidos os períodos de avaliação e teste das diferentes diretrizes estratégicas. A estratégia é reanalisada anualmente e sofre alterações mais profundas de três em três anos.

De acordo com o *framework* de Franco-Santos (2012), a AI possui aquilo que o autor classifica como sendo o CPM D uma vez que o seu sistema de medição de *performance* é constituído por medidas de desempenho financeiras e não financeiras explicitamente ligadas com a estratégia e tem com principais objetivos informar a tomada de decisão; avaliar desempenho organizacional e de gestão e influenciar prémios monetários. No que respeita às consequências dos sistemas de medição de *performance*, o quadro seguinte classifica cada uma delas em verificável – caso tenha sido observável o seu impacto na AI – não verificável – caso não tenha sido

observável – e inconclusivo – nos casos em que não existem dados nem observações que sustentem a classificação.

	Literatura	AI
Comportamento das pessoas	Foco estratégico	Verificável
	Cooperação, coordenação e participação	Verificável
	Motivação	Verificável
	Comportamentos de cidadania	Inconclusivo
	Compreensão do papel e satisfação no trabalho	Verificável
	Tomada de decisão, aprendizagem e auto monitorização	Verificável
	Cultura e liderança	Inconclusivo
	Satisfação	Não verificável
	Perceções de subjetividade, justiça e confiança	Verificável
	Preconceitos e julgamentos	Inconclusivo
	Conflitos e tensões	Verificável
Competências Organizacionais	Processos estratégicos: alinhamento, desenvolvimento, implementação e revisão	Verificável
	Comunicação	Verificável
	Competências estratégicas	Inconclusivo
	Práticas de gestão	Verificável
	Controlo corporativo	Verificável
Desempenho	Desempenho da unidade de negócios e organizacional	Inconclusivo
	Desempenho das equipas	Verificável
	Desempenho ao nível da gestão	Verificável

Tabela 4: Consequências dos sistemas CPM observáveis na AI

3.8 A utilidade do modelo

A principal questão que esteve na base deste TFM foi a análise da utilidade da implementação do modelo *Execution Premium* na Amorim & Irmãos. A gestão, assim como qualquer outra área, sofre o impacto das tendências e existem vários casos de empresas que vivem a mudar de modelo de gestão estratégico, implementando o que está mais na moda. O principal objetivo foi, então, perceber se a AI era mais um caso desses, ou se, de facto, o modelo faz sentido dado o contexto e realidade da empresa, se está bem estruturado e acima de tudo se tem utilidade.

O estágio permitiu-me um conhecimento mais profundo e real da dinâmica e realidade da empresa e foi, sem dúvida, a minha maior fonte de informação. Aliás, foi através da observação, da análise de documentos internos e de conversas informais que fui percebendo como é que as pessoas viam o modelo, que vantagens lhe apontavam e que aspetos criticavam. Realizei, também, entrevistas a pessoas chave – o Dr. Fernando Almeida e o Nuno Silva - que garanti que cumprissem os seguintes critérios:

- Pertencessem à organização há tempo suficiente para terem uma visão mais consolidada;
- Não usassem um discurso formatado - o objetivo foi analisar a realidade e, por isso, evitei pessoas que, à partida, me fariam descrições canónicas do modelo.

Após seis meses de estágio e análise e reflexão sobre o *Execution Premium* da AI, a conclusão que retiro é que, de facto, o modelo é útil, quer ao nível do negócio quer a nível corporativo.

A nível corporativo, o modelo potencia o alinhamento e facilita a coordenação intragrupo, isto porque, a Corticeira Amorim define as diretrizes estratégicas globais que se materializam com a visão quantificada e, a partir daí, todos os processos de formulação e execução estratégica são da responsabilidade da AI. Neste sentido, a existência de um modelo que sirva de guia à formulação estratégica e que tenha a capacidade de ligar o planeamento estratégico com a execução operacional será sempre uma mais-valia. O *Execution Premium* é um modelo que não só possui estas características, como também se apoia em ferramentas como o mapa estratégico e o BSC que, para além de serem excelentes ferramentas de alinhamento e coordenação, permitem uma representação visual muito intuitiva da estratégia e dos objetivos, o que facilita tanto a comunicação estratégica entre a AI e a Corticeira Amorim como o acompanhamento rápido e sumariado dos desempenhos.

A principal utilidade do modelo é, contudo, mais significativa a nível interno. O *Execution Premium* serviu de guia para alinhar a estratégia com as operações e potenciou, antes de mais, a discussão da proposta de valor, dos objetivos, dos processos e das relações causa-efeito entre as diferentes áreas. O modelo trouxe a questão da visão quantificada que deu todo um novo significado à declaração ao permitir a descrição organizada e mensurável da estratégia. Para além disso, conseguiu enquadrar, alinhar e integrar as várias ferramentas anteriormente dispersas – o orçamento, o BSC, o mapa estratégico e o SGD - dentro da mesma metodologia, o que

permitiu a clarificação e definição de limites de cada uma delas. Assim, o *Execution Premium* tem a capacidade de alinhar os COI's com o mapa da estratégia, o que contribui para o objetivo último de qualquer organização - influenciar o comportamento das pessoas. Por outro lado, o modelo também é útil uma vez que ajuda à execução, pois orienta a organização no sentido da realização das iniciativas estratégicas, colocando-as lado a lado com as ações operacionais de melhoria contínua. Tem, também, outra dimensão de utilidade, ao permitir a medição, não no sentido de controlo mas no de acompanhamento e aprendizagem, o que é, de facto, uma visão completamente diferente da maioria dos sistemas de controlo tradicionais.

Globalmente, pode-se afirmar que o modelo tem dois níveis de utilidade – corporativo e interno - e várias dimensões - é útil para a discussão, para a comunicação, para a medição, para a coordenação e sobretudo para o alinhamento entre a estratégia e as operações, permitindo desdobrar a estratégia global e alinhá-la até ao nível do operador fabril, ou seja, alinhar a operação à estratégia de forma direta e clara.

“O modelo permitiu tanto o cascadeamento da estratégia em objetivos estratégicos específicos para as diferentes funções como o alinhamento e, com isso, pôs todos os colaboradores da organização a pensarem e a seguirem a estratégia e tornando perceptível, para todos, qual o seu papel e de que forma é que as suas tarefas concorrem para a estratégia” (Nuno Silva)

3.9 Problemas do modelo

Apesar de bem estruturado, o modelo apresenta algumas incoerências e problemas. Um deles surge logo no processo de formulação estratégica, uma vez que não são realizadas análises de risco dos potenciais impactos das diferentes propostas, sendo este processo elaborado com menos minúcia e uma ligeireza superior à que seria de esperar numa empresa com presença mundial e que compete em diferentes contextos e ambientes competitivos e culturais.

O facto de o orçamento estar a atravessar uma fase híbrida - em que, por um lado, continua a ser elaborado e a servir de alinhamento de recursos e áreas, mas, por outro, não é alvo de análises ao longo do ano no que respeita a desvios - faz com que seja desvalorizado por parte dos colaboradores, o que leva a que a sua elaboração seja feita com menos minúcia e empenho. O resultado são orçamentos que nunca são atingidos e que são encarados como um processo meramente administrativo. Por outro lado, no caso dos investimentos, o limite imposto de 50% das amortizações do ano anterior pode ser penalizador para as unidades com equipamentos mais obsoletos, o que de forma indireta pode comprometer a estratégia a longo prazo.

Existem outros problemas, nomeadamente o facto de ainda existirem indicadores concorrentes para alguns tipos de objetivos, a ADDI ser aplicada a colaboradores que veem o seu desempenho ser avaliado mas que não são elegíveis para a atribuição de prémios e incentivos o que provoca desmotivações nas equipas e, finalmente, o facto de a AI ser constituída por uma multiplicidade de empresas, o que faz com que existam vários ERP's

distintos e sistemas desintegrados ao longo do grupo, existindo duplicação de tarefas no que respeita à extração e introdução de dados em diferentes sistemas.

Relativamente a aspetos mais globais, a AI apresenta problemas de dificuldade de “separação entre aquilo que são iniciativas operacionais, ou seja ações no sentido lato, e aquilo que são iniciativas estratégicas - cujo objetivo é a criação de valor” (Fernando Almeida). O que acontece na AI é que o BSC e os mapas estratégicos – que são ferramentas de execução estratégica - incluem objetivos sem grande relevância estratégica, ou seja, incluem *remainders* e ações, que são erradamente classificadas de iniciativas e que fazem com que se perca o foco das questões estratégicas mais relevantes.

“É impossível ter as iniciativas estratégicas que a AI diz que têm. Muitas não são iniciativas, são ações, são *remainders*. Um dos grandes problemas da AI é misturar aquilo que é a execução operacional com aquilo que é a execução estratégica” (Fernando Almeida)

No entanto, mais importante do que apontar pequenas falhas ao modelo é perceber que “o maior problema é o modelo ainda não estar em todo o lado, ainda não estar 100% implementado” (Nuno Silva). Ainda existem diferentes velocidades dentro da AI, existe uma realidade para as empresas em Portugal, e outra para as *sales companies*. Nas sales, não existe o tipo de alinhamento que existe em Portugal, quer por questões culturais, quer por dificuldades de controlo impostas pela distância, e o resultado disso são incoerências, e *gaps*. Um exemplo disso é o facto dos POA’s e dos objetivos pessoais dos diretores gerais das *sales* não estarem totalmente alinhados

com a estratégia, isto porque são definidos na altura do orçamento com base em previsões e na opinião de duas ou três pessoas, não sendo coordenados pelas mesmas pessoas nem com os mesmos objetivos das unidades em Portugal. São, assim, definidos num ótica de perceber o que é importante para a *sale* e não tanto de ver o que a *sale* vai fazer para contribuir para a estratégia, sendo um processo mais isolado e não tão conectado com a estratégia, o que vai contra o principal objetivo do modelo que é a integração global entre a estratégia e as operações.

Ainda relativamente às *sales*, há outra questão relevante e bastante problemática, que é o facto de os desempenhos não serem soberanos, podendo existir a atribuição de prémios e incentivos mesmo não se atingindo os objetivos:

“Se, por exemplo, um diretor geral de uma empresa dos EUA, não atingir objetivos inicialmente definidos, pode receber o prémio na mesma, porque se pode entender que, apesar disso, o desempenho anual foi bom.”
(Nuno Silva)

A principal conclusão a retirar é que o *Execution Premium* da AI não é, ainda, um sistema integrado e que a coordenação e alinhamento estão aquém do esperado. A AI ainda não atingiu o patamar de utilização necessária do modelo para que se possam retirar conclusões fidedignas sobre a sua utilidade real, e o problema não está no modelo nem na sua adequabilidade mas sim nas pessoas e na cultura: “Continua a haver um *gap* entre a estratégia e as operações, mas o problema não está no modelo, é, sim, um problema mais cultural, das pessoas – a capacidade de executarem, de escolherem as ações corretas, de gerirem equipas” (Fernando Almeida).

3.10 Oportunidades de melhoria

Após a identificação dos principais problemas surge a possibilidade de sugerir e apontar oportunidades de melhoria. Assim, e para colmatar os problemas identificados na formulação estratégica, a sugestão passa pela elaboração de uma matriz de risco e uma análise mais profunda e cuidada dos diferentes ambientes competitivos em que a AI está presente. No que respeita à comunicação, poderiam produzir-se diferentes *outputs* de comunicação estratégica de forma personalizada para as diferentes hierarquias e funções, destacando-se em cada caso específico os pontos e tarefas que contribuem mais ativamente para a execução estratégica.

Relativamente ao orçamento, o caminho deverá passar pela tomada de uma decisão. A situação híbrida atual faz com a ferramenta perca valor e, nesse sentido, será importante ou decidir manter a ferramenta, garantindo que são tomadas medidas para que volte a ser efetiva, ou optar pelo abandono, mantendo o controlo através de metas, evoluindo gradualmente para uma lógica de *rolling forecasts* e isolando o *target setting* (gestão de desempenho) do orçamento (desempenho financeiro) de forma a encorajar o alcance de metas ambiciosas.

Finalmente, a implementação do SAP irá permitir a automatização da produção de *reportings* e informação de apoio à decisão, de modo a possibilitar um maior enfoque da equipa de controlo de gestão, na análise crítica e realização de tarefas de elevado valor acrescentado. No entanto, deveria ser implementado em todas as empresas de modo a uniformizar e a garantir o alinhamento e integração total.

A principal sugestão passa, porém, por uma reflexão séria no sentido da integração das *sales* no modelo de modo a garantir a uniformização, o alinhamento e a integração. Assim, será necessário inverter alguns processos, olhar para as *sales* como parte integrante da estratégia, alinhando os seus POA's e os COI's dos seus diretores gerais com a estratégia global, e atribuir às metas definidas um carácter soberano, eliminado o efeito inócuo que existe atualmente.

3.11 Perspetivas futuras para o controlo de gestão na Amorim & Irmãos

No que diz respeito a perspetivas futuras do controlo de gestão da AI, tudo indica que o Execution Premium é para se manter:

“A gestão é um mundo de modas, no entanto, não se pode aplicar o primeiro modelo que surge só por ser moda, mas também não se deve abandonar um modelo por já não ser moda. Hoje o BSC já não está na moda, no entanto, acho que, na Amorim & Irmãos e na Corticeira Amorim, nada vai mudar.” (Fernando Almeida)

O modelo possui princípios básicos válidos e o sistema funciona e cumpre os objetivos, por isso, a médio prazo será para se manter. No entanto, há componentes que têm que ser afinadas e ajustadas, ainda que sem alterações drásticas para que a mudança possa ser facilmente acompanhada por todos.

Apesar da manutenção do modelo há várias questões em cima da mesa, principalmente em relação ao orçamento, uma vez que o *Execution Premium* veio mudar a utilidade atribuída à ferramenta. De facto, a ausência de orçamento e o *Execution Premium* não são realidades incompatíveis e, desde 2009 que têm existido mudanças no que respeita à previsão. “ O que se reparou foi que sistematicamente o orçamento não era atingido e, não sendo atingido, não estava a atingir o seu propósito, assim, adotou-se em complemento do orçamento o *rolling plan* - que divide o ano em quadrimestres – com o objetivo de focalizar as pessoas para atingirem valores para os quatro meses seguintes, realizado numa lógica de *rolling*.” (Fernando Almeida). Está, assim, de pé a possibilidade de abandono do orçamento, até porque atualmente esta ferramenta já não é usada como *benchmarking* e tem vindo a perder importância, “existindo poucas pessoas com objetivos ligados ao orçamento, a ferramenta serve mais para explicar determinadas situações previstas *a priori*” (Nuno Silva).

“O orçamento, como instrumento de controlo está claro que não se vai manter” (Nuno Silva)

A previsão é, neste sentido, para a manutenção e evolução do modelo que ainda não atingiu a sua fase de maturidade e que ainda tem várias aspetos e dimensões, que necessitam de ser trabalhados e melhorados. As perspetivas de evolução passam, neste momento, pela implementação global e integração total do modelo e pela sua atualização ao longo do tempo para que não se torne num processo meramente administrativo e que mantenha a utilidade. Existe, de facto, a possibilidade de abandono do orçamento, até porque “no final de tudo o que se pretende é ter algo pelo qual as pessoas lutem, e isso consegue-se através de metas, não sendo

necessária a existência de o orçamento para estabelecer metas.” (Fernando Almeida).

Capítulo 4

4.1 Conclusão

Os objetivos centrais deste trabalho final de mestrado foram analisar o nível de adequabilidade, utilidade e integração do *Execution Premium* na AI.

Assim, o enquadramento teórico focou o modelo de Kaplan e Norton e, houve a preocupação de reunir informação de várias fontes, de modo a retirar conclusões o mais próximo da realidade possível. Neste sentido, a principal fonte de recolha de dados foi o estágio em si, que permitiu conhecer a realidade da empresa de perto e ter conversas informais que garantiram livre acesso às opiniões verdadeiras de várias pessoas pertencentes ao grupo. Também foram analisados documentos internos e realizadas entrevistas mais formais como complemento informativo. No entanto, este TFM é sobretudo resultado de uma profunda reflexão pessoal do modelo do *Execution Premium* na AI. Para isso, foi analisada a evolução de ferramentas e modelos de controlo de gestão adotadas pela Corticeira Amorim e Amorim & Irmãos ao longo do tempo, desde a implementação do BSC no início do século, até à adoção do sistema integrado atual – o *Execution Premium* – para que fosse possível perceber as motivações que levaram à adoção de cada modelo, o seu propósito e os principais problemas e oportunidades de melhoria e as perspetivas futuras.

A principal conclusão a retirar, e que responde diretamente à questão de investigação, é que o *Execution Premium* da AI é um modelo com utilidade interna e corporativa. A nível corporativo o modelo facilita a coordenação o alinhamento entre a estratégia da Corticeira Amorim e a AI, a comunicação

e o acompanhamento rápido e sumariado dos desempenhos. A nível interno, o modelo potenciou a discussão, a descrição quantificada da estratégia, permitiu alinhar, coordenar e integrar as várias ferramentas anteriormente dispersas – o orçamento, o BSC, o mapa estratégico e o SGD - dentro da mesma metodologia, orientou a comunicação, ajudou à execução e permitiu a medição.

Apesar da utilidade do modelo, foram identificados alguns problemas e incoerências, sobretudo no que respeita à integração global do modelo. Se entre as empresas portuguesas se pode afirmar que o modelo é integrado e que existe alinhamento, entre a empresa e as *sales* o mesmo não acontece. Os POA's e COI's das sales não são alinhados nem integrados com a estratégia global da empresa e os objetivos definidos não são soberanos. Existem, também, problemas relativos à separação entre ações e iniciativas estratégicas, e problemas culturais, das pessoas – no que respeita à capacidade de executarem, de escolherem as ações corretas e de gerirem equipas.

Relativamente a perspetivas futuras para o controlo de gestão da AI, a previsão é para a manutenção e evolução do modelo estando de pé a possibilidade de abandono do orçamento para um futuro próximo.

4.2 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Uma das principais limitações sentidas foi o prazo de seis meses que não permitiu o conhecimento consolidado da organização em todas as suas

dimensões, aspeto essencial para uma reflexão mais profunda sobre o tema. Por outro lado, o facto de se tratar de uma organização de grande dimensão dificultou o contacto e a recolha de informação em tempo útil.

No que respeita a sugestões para investigação futura, seria interessante alargar o estudo às restantes unidades do grupo não só para que exista possibilidade de comparar as diferenças de maturidade do modelo nas diferentes unidades de negócio mas também para permitir uma reflexão sobre a utilidade do modelo ao nível global do grupo.

4.3 Quadro resumo

<p>Enquadramento teórico</p>	<p>Foi apresentada uma revisão de literatura que partiu da estratégia e da constatação natural da existência de problemas de execução estratégica para a evolução do conceito de controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão, tendo sido dado especial ênfase às publicações de Kaplan e Norton percorrendo as diferentes ferramentas e modelos que os autores apresentaram ao longo do tempo: BSC, SFO, mapa estratégico e Execution Premium.</p>
<p>Questão de investigação</p>	<p>“Qual a utilidade do modelo Execution Premium da AI?”</p>
<p>Objetivos complementares do TFM</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Analisar a evolução das ferramentas e modelos de CG implementadas pela AI ao longo do tempo e avaliar o nível de adequabilidade, utilidade e integração do sistema; -Identificar os principais problemas e oportunidades de melhoria do modelo e inferir sobre perspetivas futuras do CG na AI.
<p>Resposta à questão de investigação</p>	<p>O modelo é útil porque permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordenação e alinhamento entre a estratégia global da Corticeira Amorim e a AI e comunicação e acompanhamento sumariado da performance; -Alinhamento e integração das ferramentas anteriormente dispersas; -O apoio à execução; -Medição e aprendizagem;
<p>Principais problemas</p>	<p>Inexistência de integração do modelo a nível global.</p>
<p>Sugestões para investigação futura</p>	<p>Alargar o estudo às restantes UN's do grupo não só para que exista possibilidade de comparar as diferenças de maturidade do modelo nas diferentes unidades mas também para permitir a reflexão da utilidade do modelo ao nível global.</p>

Bibliografia

- Anthony, R. N. (1965). Planning and control systems: a framework for analysis. *Division of Research, graduate school of business administration. Harvard University.*
- Anthony , R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management Control systems* (10th ed.). Irwn: MacGraw-Hill.
- Bromley, B. D. (1990). Academic contributions to psychological counselling: A philosophy of science for the study of individual cases. *Counselling Psychology Quarterly*, 299-307.
- Collins, & Rukstad. (2008). Can You Say What Strategy is? *Harvard Business review*, 89-90.
- Corticeira Amorim. Missão, Visão &Valores. Disponível em:
<http://www.amorim.com/corticeira-amorim/missao-visao-e-valores/>
(Verificado em 22 Fevereiro 2016)
- Corticeira Amorim. Unidades de Negócio Corticeira Amorim. Disponível em:
<http://www.amorim.com/unidades-de-negocio/rolhas/>(Verificado em 22 Fevereiro 2017)
- De Gueser, F., & Oyon, D. (2009). Does the BSC add value? Empirical evidence on its effects on performance. *European accounting review* , 93-122.
- Dooley, L. (2002). Case study research and theory building. *Advances in developing Human Resource* , 335-354.
- Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting* (8th ed.). CENEGAGE Learning.
- Flamholtz, E. G., & Das, T. K. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and society*, 35-50.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 79-119.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2002). *O controlo de gestão - ao serviço da estratégia e dos gestores* (4ª ed.). Lisboa: Áreas editora.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business school, Harvard university*, 10-174.
- Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan–Feb: p. 71-79
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced scorecard to work. *Harvard business review*, 134-157.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). The Balanced scorecard -Translating strategy into action. *Harvard business school press*.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan–Feb:p. 3-13
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996c). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, VOL 39, NO. I: p. 53-77
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Sep–Oct: p. 1-10
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001a). The strategy-focused organization . *Harvard business review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001b). The Strategy-Focused Organization - The Complete Summary. *Soundview Executive Book Summaries*. p. 2-8
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps Coverting intangible assets into tangible outcome. *Harvard business school press*.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic

- Management System”, *Harvard Business Review*, July-August.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008a). Integrating Strategy Planning and operational execution: a six-stage system. Alanced scorecard report -the strategy execution source. *Harvard Business school*, 1-6.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008b). *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Latorre, A. (2003). La investigación-acción. Conocer y cammbiar la práctica educativa. *Graó*.
- Macintosh, N. B., & Quattrone, P. (2010). *Management accounting and control systems : an organizations and sociological approach* (2nd ed.). West sussex: John wiley & Sons.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 : 287-300.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *HBR*.
- Manual de Acolhimento (2016). Corticeira Amorim
- Merchant, K. A. (1982). The control Function of management. *Summer* , 42-55.
- Merchant , K. A. (1985). *Organizational Controls and Discretionary Program Decison Making: A field study*. Accounting, Organizations and Society .
- Merchant , K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems*. Prentice Hall.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability . *Handbook of management accounting research*, 785-802.

- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
- Nørreklit, H. (2000). The balanced on balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 65-88.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting reaserch*, 10, 363-382.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. *New York: Macmillan, Free Press* , 33-163.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business School Review*.
- Simons, R. (1995). *Levers of control : How Managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard business school press.
- Stake, R. (1995). The art of case study research. *Thousand Oaks, CA: Sage* .
- Vickers, G. (1958). Positive and negative controls in business. *The journal of industrial economics*, 6: 173-179.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organisational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231-241.
- Yacuzzi, E. (2007). El estudio de caso como metodologia de investigación: teoría, mecanismos causales, validación.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods. *Sage Publications*.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis - some answers. *Administrative science quartely* .
- Yin, R. K. (2009). Case research :Design and methods. *Thousand Oaks, CA: Sage*.

Anexos

1. Constituição das UN's da Corticeira Amorim

MATÉRIAS-PRIMAS	ROLHAS	I&D, INOVAÇÃO	
Amorim Florestal, S.A.	Amorim & Irmãos, S.G.P.S., S.A.		
A provisionamento	Produção	Distribuição	
Amorim Florestal, S.A. Ponte de Sôr – Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Santa Maria de Lamas – Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Distribuição Santa Maria de Lamas – Portugal	Amorim Cork Research, Lda. Mozelos – Portugal
Amorim Florestal, S.A. Coruche – Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Top Series Vargada – Portugal	Trefinos Australia, Pty Ltd Adelaide – Austrália	Amorim Cork Services, Lda. Mozelos – Portugal
Amorim Florestal, S.A. Abernata – Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Valada Valada – Portugal	Amorim Australasia Adelaide – Austrália	Amorim Cork Ventures, Lda. Mozelos – Portugal
Amorim Florestal, S.A. Unid. Ind. Saitellos Ponte de Sôr – Portugal	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Coruche Coruche – Portugal	Amorim Cork Italia, S.p.A. Conegliano – Itália	
Amorim Florestal España, S.L. Alqueiras – Espanha	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Champanhe Santa Maria de Lamas – Portugal	Amorim Cork Deutschland, GmbH Bingen am Rhein – Alemanha	
Amorim Florestal España, S.L. San Vicente de Alcántara – Espanha	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Portocork Santa Maria de Lamas – Portugal	Amorim Cork Bulgaria, EOOD Sofia – Bulgária	
Amorim Florestal Mediterráneo, S.L. San Vicente de Alcántara – Espanha	Amorim & Irmãos, S.A. Unid. Ind. Saitellos Ponte de Sôr – Portugal	Amorim Cork America, Inc. Napa Valley, CA – EUA	
Comatral – Compagnie Marocaine de Transformation du Liège, S.A. Skhirat – Marrocos	Francisco Oller, S.A. Girona – Espanha	ACIC – USA LLC Napa Valley, CA – EUA	
S.N.L. – Société Nouvelle du Liège, S.A. Tabarka – Tunísia	Trefinos, S.L. Girona – Espanha	Amorim France, S.A.S. Eysses, Bordéus – França	
S.I.B.L. – S.A.R.L. Jijel – Argélia		Amorim France S.A.S. Unid. Ind. Sobel Cognac – França	
Augusta Cork, S.L. San Vicente de Alcántara – Espanha		Amorim France S.A.S. Unid. Ind. Champfleury Champfleury – França	
		Victory Amorim, S.L. Navarrete (La Rioja) – Espanha	
		Amorim Cork España S.L. San Vicente de Alcántara – Espanha	
		Hungarokork Amorim, Rt. Veresegyház – Hungria	
		Korken Schlessor, GmbH Viena – Austria	
		Portocork America, Inc. Napa Valley, CA – EUA	
		Amorim Cork South Africa (PTY) Ltd. Cidade do Cabo – África do Sul	
		Corchera Gomez Barris, SA Santiago – Chile	
		Wine Packaging & Logistic, SA Santiago – Chile	
		Industria Corchera, S.A. Santiago – Chile	
		Société Nouvelle des Bouchons Trescasses, S.A. Le Boulou – França	
		I.M. «Moldamorim», S.A. Chisinau – Moldávia	
		Amorim Cork Beijing, Ltd. Pequim – China	
		S.A. Oller et Cie Reims – França	
		Corchos de Argentina, S.A. Mendoza – Argentina	
		Aggotag S.A. Girona – Espanha	
		Sagrera et Cie Reims – França	
		Trefinos Italia SRL Treviso – Itália	

AGLOMERADOS COMPÓSITOS

Amorim Cork Composites, S.A.

Amorim Cork Composites, S.A.
Mozelos – Portugal**Amorim Industrial Solutions Imobiliária, S.A.**
Corroios – Portugal**Corticelra Amorim France, S.A.S.**
Lavardac – França**Amorimk – Noise & Vibration Control, Ltd**
Istambul – Turquia**Chinamate (Xi'an) Natural Products Co. Ltd.**
Xi'an – China**Arosealtex Cork Co., Ltd**
Xangai – China**Amorim Cork Composites, Inc.**
Trevor, WI – EUA**Amorim (UK) Limited**
West Sussex – Reino Unido**REVESTIMENTOS**





Amorim Revestimentos, S.A.

Produção**Amorim Revestimentos, S.A.**
S. Paio de Oleiros – Portugal**Amorim Revestimentos, S.A.**
Lourosa – Portugal**Distribuição****Amorim Benelux B.V.**
Tholen – Holanda**Amorim Deutschland GmbH & Co. KG**
Delmenhorst – Alemanha**Amorim Flooring Austria GmbH**
Viena – Áustria**Amorim Flooring (Switzerland) AG**
Zug – Suíça**Amorim Revestimentos, S.A.**
Barcelona – Espanha**Dom Korkowy, Sp. Zo.o**
Cracóvia – Polónia**Amorim Flooring North America**
Hanover, MD – EUA**Cortex Korkvertriebs GmbH**
Nürnberg – Alemanha**US Floors Inc.**
Dalton, GA – EUA**Timberman Denmark A/S**
Hadsund – Dinamarca**ISOLAMENTOS**

Amorim Isolamentos, S.A.

Distribuição**Amorim Isolamentos, S.A.**
Mozelos – Portugal**Amorim Isolamentos, S.A.**
Silves – Portugal**Amorim Isolamentos, S.A.**
Vendas Novas – Portugal

2. Portefólio de rolhas produzidas e distribuídas pela A&I

Tipo de Rolha	Descrição
<p>Natural</p> 	<p>É o tipo de rolha mais conceituado sendo extraída de um único traço de cortiça e, por isso, 100% natural. Permite uma correta evolução e maturação do vinda e sendo o vedante ideal para todos os tipos de vinhos.</p>
<p>Acquamark</p> 	<p>Rolha natural de qualidade inferior que é revestida com uma solução de base aquosa. Esta rolha apresenta uma boa relação custo qualidade. Uma vez que possui um bom desempenho na vedação e na conservação do vinho a um custo competitivo.</p>
<p>Helix</p> 	<p>Solução inovadora que permite a abertura fácil da garrafa sem utilização de saca-rolhas. É ideal para vinhos de consumo rápido.</p>
<p>Top Series</p> 	<p>Rolha de cortiça natural com cápsula de madeira ou plástico, que permite a diferenciação do produto por parte do cliente. É ideal para o engarrafamento de vinhos fortificados e bebidas espirituosas.</p>

<p>Spark</p> 	<p>Rolha constituída por um corpo de granulado de cortiça e dois discos de cortiça natural na extremidade em contacto com a bebida.</p>
<p>Twin Top</p> 	<p>Rolha técnica, constituída por um corpo aglomerado e um disco de cortiça natural em cada topo. É indicada para vinhos frutados com um curto período de estágio na garrafa.</p>
<p>Neutrocork</p> 	<p>Rolha resultante de uma composição de micro grânulos de cortiça. Usada para vinhos de alguma complexidade e de consumo rápido.</p>
<p>Advantec</p> 	<p>Rolha técnica revestida inovadora, alvo de elevado controlo e tratamento. Usada para vinhos de grande rotação e apresenta uma excelente relação preço vs. <i>performance</i> técnica.</p>
<p>Aglomerada</p> 	<p>Rolha constituída por um corpo aglomerado de cortiça, é ideal para vinhos a consumir no período de 6 meses após engarrafamento.</p>

Apêndices

1. Entrevista Dr. Fernando Almeida

Diretor de controlo de gestão da Corticeira Amorim está há vários anos ligado ao grupo e foi um dos responsáveis pela implementação do modelo.

1- Como foi a evolução das ferramentas de controlo de gestão na Corticeira Amorim e na Amorim & Irmãos?

Há 20 anos atrás, e hoje em dia para algumas empresas, o único instrumento de gestão era o orçamento e o controlo orçamental. E era essa a nossa realidade. Havia uma atividade algures entre setembro/outubro, em que se elaborava um orçamento, e depois era realizado acompanhamento orçamental para ver se se estava a seguir de acordo com o previsto. O que eu comecei a notar, ainda na altura em que estava na Amorim Revestimentos, foi que, primeiro, o orçamento era muito financeiro e havia o problema de haver muitas medidas de desempenho, muitas áreas de atividade que não eram muito bem mensuradas por indicadores financeiros. Por outro lado, havia falta de uma forma de conseguir explicitar a estratégia da empresa. Nessa altura, a estratégia era descrita através de textos e *power points* e por isso encontra-se desorganizada, pouco perceptível e descoordenada. O que acontecia era que existia um documento que até podia ter tido uma boa base mas que depois não era útil e que era difícil de usar para comunicar, para medir, e para explicar.

Em 2002, com o apoio da *Palladium* implementamos o BSC em todas as unidades negócio, cujo objetivo central era a sistematização e a explicação

orientada de cada perspetiva, porque para cada perspetiva eram estabelecidos objetivos, indicadores metas, planos de ação e iniciativas de forma a melhorar os resultados. A partir daí mantive sempre um contacto próximo com a *Palladium* e, nesse sentido, as ferramentas de controlo de gestão na Corticeira Amorim foram evoluindo no mesmo sentido das publicações do Kaplan e do Norton. Três anos depois, em 2005, foram implementados os mapas estratégicos, que vieram complementar o BSC, realçando as relações causa-efeito existentes entre as diferentes perspetivas. Passaram as ser usadas as duas ferramentas, o BSC que era um sistema de medição, e o mapa estratégico que é outra coisa à parte, o mapa da estratégia por si só tem um valor, o *scorecard* por si só tem um valor e eu diria que há uma terceira parte, que se quisermos também tem um valor só por si e que é toda a parte da gestão das iniciativas estratégicas, a gestão dos projetos estratégicos, que são esses que vão conseguir traduzir a estratégia em realidade.

Portanto, ter um sistema de medição que é aquilo que é o *scorecard*, com indicadores, metas e depois monitorizar isso tem uma utilidade mas na realidade aquilo que vai fazer passar de x para y vai ser a execução das iniciativas que identificas e achas que são as mais importantes.

A fase inicial foi muito importante, exatamente por isto, porque nos fez perceber que, para além do output, que é o mapa da estratégia, os *scorecards* e *etc*, há um processo que está por trás que normalmente se costuma dizer que é tão importante como o que fica explícito que é a própria discussão - são estes objetivos, é este caminho, porque é que é esta proposta de valor, quais os processos e as relações causa-efeito.

À medida que o tempo foi passado, cada uma das unidades de negócio foi adaptando as ferramentas à sua realidade, umas usaram mais para comunicação, outras mais para medição, outras usaram mais para identificar quais é que são as iniciativas necessárias para fechar o gap.

Em 2007, fizemos um SFO *assessment*, realizado pela *Palladium*, porque na realidade, até esse ano, a única coisa que tinha sido implementada tinha sido fundamentalmente o BSC e o mapa da estratégia, se quisermos as três primeiras etapas do Execution Premium, e o que se começou a vislumbrar quando saiu o SFO foi que há um conjunto de atividades que são necessárias de fazer para além disso, para fechar o ciclo. Foi neste seguimento que, em 2010, surgiu o Execution Premium que transformou o que começou por ser um sistema de medição num modelo de gestão estratégico.

2- Quais os objetivos da implementação do Execution Premium?

O objetivo final é alinhar a estratégia com as operações, fechar o gap. Em 2004 começamos a ter um sistema de avaliação de desempenho, o desempenho na altura não era medido, ou seja, podias medir o atingimento do objetivo a, b, c, o desempenho era numa lógica de resultado, era único pois só se media o desempenho financeiro e não o desempenho medido em função de uma mistura de ponderação de diversos objetivos.

O problema foi que começou a haver confusão entre aquilo que era o BSC, o que era o orçamento, o que era o SGD, e portanto chegou-se à conclusão algures entre 2008 e 2010 que se tinha que conseguir enquadrar todas estas ferramentas debaixo de uma mesma metodologia.

Mais ou menos por esta altura, apareceu o Execution Premium, e portanto, o que se tentou foi conseguir com este modelo integrar e alinhar estas 3 componentes. Ou seja, aquilo que havia na altura era a dificuldade de perceber onde é que começa uma coisa e onde é que acaba a outra. O alinhamento é garantir que os COI's estão alinhados com o mapa da estratégia, o que significa que os objetivos, as iniciativas e as ações de melhoria que estão no mapa da estratégia, apareçam nos COI's das pessoas. Quando colocas o objetivo, por exemplo de aumentar vendas, de determinados produtos é depois necessário garantir que vai haver uma parte interessada que são as pessoas que vão depois operacionalizar isso. É, assim, importante garantir que as pessoas percebam isto, em 2015 houve uma sessão com todas as pessoas envolvidas no SGD, exatamente para explicar onde começa e onde acaba o mapa da estratégia, o BSC, o COI, o CO da UN e como é que isto se liga com o planeamento de curto-prazo e com as próprias dinâmicas das reuniões de acompanhamento da estratégia e operacional. E este ano certamente iremos falar outra vez disso, porque isto é um processo contínuo, ou seja, isto não é um processo que começa e acaba, isto é, vamos adaptando o modelo àquilo que é a realidade da Corticeira Amorim, portanto por vezes a utilização não é uma utilização canónica, tal e qual esta na literatura.

3- Considera que o modelo é útil? Em que sentidos?

O modelo é útil para toda a gente, eu acho que conceptualmente, o Execution Premium é das melhores coisas que eu já vi no ponto de vista de gestão.

Aquilo que hoje existe é que, de facto, tens o impacto do modelo que é um guia, e cada vez existem mais empresas a adaptarem o modelo à sua

realidade, ao seu contexto, à sua cultura. Há coisas que se fazem, outras que não se fazem, uns que as fazem de forma diferente da que o modelo recomenda, o tema aqui é tentar adaptar, usando o modelo como um *main frame*, em que há passos que faz sentido executar, outros que não, uns de forma mais fidedigna, mais igual à teoria outros mais individualizados. E com esta personalização, a utilidade do modelo cresceu.

4- Como é que é desenvolvido o modelo?

No início, em 2005, a Corticeira Amorim tinha um mapa estratégico. Atualmente já não. Isto tem a ver, não com a estratégia, mas com o papel da Corticeira Amorim e com a operacionalização e divisão do negócio.

A Corticeira Amorim não é uma unidade operacional, é apenas detentora de outras unidades. E as perguntas que se colocavam eram: Deverá a corticeira Amorim ter um mapa estratégico? Qual deverá ser? E este foi um tema que durante muito tempo gerou uma grande discussão e que nos obrigou a discutir qual é, afinal, o papel da Corticeira Amorim.

Inicialmente a Corticeira tinha um mapa estratégico, mas era um mapa estratégico esquisito, isto porque a parte financeira era simples, era igual à das unidades de negócio, a parte dos clientes media o desempenho do indicador mais relevante do desempenho da perspetiva de clientes de cada uma das unidades de negócio e a perspetiva dos processos, indicava quais eram os processos ou as estruturas que a Corticeira Amorim poderia disponibilizar às unidades de negócio para que elas pudessem fazer essa atividade. Estávamos em 2002/2003, a partir daí a Corticeira Amorim tem tido uma evolução um pouco diferente, ou seja, na realidade não se pode falar de uma empresa que embora não sendo operacional tenha uma

atividade semelhante à das filhas e, passado alguns anos, chegou-se à conclusão que ter um mapa da estratégia para a corticeira Amorim não acrescentava muito valor, acabava por ser redundante, no fundo uma repetição daquilo que os mapas das unidades já tinham. O que se percebeu foi que para a Corticeira Amorim, a única dimensão de desempenho relevante é o desempenho financeiro, porque a corticeira amorim em si, não tem medidas de desempenho nem de clientes, nem de processos.

Portanto, o mapa da estratégia da Corticeira Amorim na realidade não existe, chegou a existir durante 2/3 anos mas depois não só porque as perspetivas transversais foram cada vez sendo melhores, cada vez havia mais integração, como também porque o mapa caiu em desuso, e se caiu em desuso não valia a pena fazê-lo só para dizer que se tem. Aquilo que a Corticeira Amorim hoje tem é um conjunto de 4/5 indicadores financeiros que estão no contrato de objetivos da unidade de negócios da Corticeira Amorim sendo o seu desempenho exclusivamente medido pelo desempenho desses indicadores financeiros.

Aquilo que a Corticeira Amorim fornece às unidades é a visão quantificada, a partir daí, as unidades de negócio identificam autonomamente qual é a estratégia que melhor serve os seus interesses, criam iniciativas, alinham as operações, o contrato de objetivos, e garantem periodicamente que as coisas estão a ser executadas e que estão a ser executadas com os resultados pretendidos. Por isso é que a melhor palavra para a parte da monitorização é o aprender. Não é tanto o controlo. O objetivo é medir, mas não é medir para controlar, é medir para perceber porque é que não estou a conseguir. Para dar o salto é necessário haver mudança e se eu não estiver a atingir os resultados, das duas umas: ou eu

escolhi as iniciativas erradas, ou estou a executa-las da forma errada. É esta parte da aprendizagem que é diferente da mentalidade de um sistema de controlo tradicional. Em que o interessa é sancionar. Na lógica da monitorização a A.I. tem 2 componentes:

- Monitorização dos resultados *vs* ano anterior – que diz, ok, o ano passado foi bom, se fizer acima, ainda melhor - mas é tudo contingencial no momento em que estamos.

- Por outro lado, há áreas em que não basta ser melhor que o ano passado é preciso dar saltos maiores, e é aí aparece a questão da meta – até a para ser competitivo no mercado. Agora não posso fazer isto para tudo. Ou seja não preciso de ter metas plurianuais para tudo. Preciso de ter metas anuais para tudo, mas plurianuais, eu preciso de ter para aquelas 10/15 dimensões, nas quais eu preciso de fazer coisas para melhorar ou porque os acionistas assim o entendem, ou o mercado o exige, ou há alterações jurídico/legais significativas.

Os mapas da estratégia das unidades são normalmente reanalisados anualmente, e tem uma revisão mais profunda de 3 em 3 anos e portanto, significa que este ano, uma vez que estamos no triénio 2017-2020 será o tempo de fazer a revisão mais profunda onde aquilo que será o *input* para o trabalho das unidades de negócio será que metas é que se pretendem ter, que orientações é que se terão que dar a cada unidade de negócio. Contudo, as unidades tem autonomia total na definição das iniciativas. São definidas metas a nível global, metas financeiras, sendo a perspectivas financeira, a perspectiva de topo, aquilo que cada unidade tem que perceber é qual a estratégia e as iniciativas que tem que adotar para atingir essas metas, e depois vai descreve-la em termos de mapa da estratégia, BSC e depois a

lógica será desagregar isso em termos de sistemas de gestão de desempenho, e depois os sistemas de monitorização e aprendizagem.

5- Na sua opinião quais as principais vantagens que o modelo trouxe?

Começa tudo pela visão, a visão quantificada. E essa é que é a parte importante. Um dos grandes contributos que eles trouxeram foi esta questão de quantificar, ou seja, não basta ter uma visão em abstrato, tem de ser mensurável. Saber qual vai ser o indicador, onde é que eu estou agora, onde pretendo chegar, e o que tenho que fazer para isso. Portanto, há aqui um tempo para identificar, e há um tempo depois para executar.

Outra das grandes vantagens deste sistema é ajudar à execução. Ou seja, tu tens uma organização alinhada para executar aquelas iniciativas estratégicas que são iniciativas que correm ao lado de ações de melhoria contínua que se tem de ter permanentemente. Os relatórios que se fazem todos os meses, podem ser sempre melhorados, através de melhoria contínua, mas é uma melhoria incremental. Se quisermos dar o salto, já passa a iniciativa. É um projeto que é contruído, que altera as operações. Era uma atividade operacionalizada de uma forma, e passa a ser operacionalizada de outra, com características completamente distintas. E isto é o mais interessante deste modelo, pensar em projetos que consigam mudar o âmbito das operações. É encontrar uma trituração diferente da que existe hoje. É uma iniciativa que começa e acaba partir do momento em que ela for operacionalizada. Quando for operacionalizada, deixa de ser iniciativa estratégica.

Mas importa não esquecer que o objetivo último deste sistema é influenciar o comportamento das pessoas.

6- *Quais os principais problemas do modelo na AI?*

Uma das principais questões que se coloca hoje na AI é a separação entre aquilo que são iniciativas operacionais, ações e aquilo que são iniciativas estratégicas. Os resultados melhoram-se não a fazer coisas do dia-a-dia, e eu acho que uma das grandes questões que se colocam hoje na A.I. é esta, o BSC é uma ferramenta de execução e estratégia, não é uma ferramenta que eu deva usar para melhorar de 10 para 10,5, é para passar para qualquer coisa maior, é preciso haver um salto para dar.

É impossível ter as iniciativas estratégicas que a A.I. diz que têm. Muitas não são iniciativas são ações, são *remainders*, há aí uma lacuna extremamente grande na A.I. que é misturar aquilo que é a execução operacional – eu vou fazer alguma coisa melhor, um saltito- com aquilo que é a execução estratégica. Há aqui uma outra grande dificuldade que existe sempre que é o tempo que a maior parte das empresas dedica à revisão, e compreensão se a execução esta a ser bem-sucedida ou mal sucedida. E este continua a ser, um grande desafio, e não é só o tempo, é compreender que há 2 ritmos que as organizações têm, um ritmo de curto-prazo, e outro mais de médio prazo e se eu meto as duas coisas no mesmo saco não é muito normal que isso dê bom resultado. A Amorim & Irmãos ainda tem que perceber que há atividades no sentido lato de operações, que aquilo que garantem é que as coisas funcionam e que há atividades estratégicas cujo objetivo é a criação de valor e é necessário que existam recursos dedicados a garantir que a empresa de saltos. Por exemplo, na trituração, se hoje se tem um rendimento de 60%, aquilo que se tem que perceber é que dificilmente

eu conseguirei chegar a um rendimento de 65% fazendo aquilo que faço hoje, vou melhorando, mas não o suficiente para dar um salto tão grande. O objetivo das iniciativas estratégicas é permitir disponibilizar um conjunto de situações que permita dar esse salto. Alguém vai ter que com a ajuda dos recursos garantir que o rendimento passa de 60 para 65%. Porquê? Daqui a algum tempo o *neutrocork* vai crescer, vai haver mais necessidade de granulado, mais granulado obriga a mais matéria-prima, e a matéria-prima não é infinita, e portanto, eu tenho 2 caminhos: ou consigo usar matéria-prima que nunca usei, ou consigo obter mais rendimento dos moinhos isso não é uma coisa que se consiga fazer de um dia para o outro. Portanto, eu tenho que identificar um projeto que vai começar e vai acabar, tenho que dedicar recursos e é com este projeto que eu acho que vou conseguir dar o salto. E é identificando estes projetos que nos vai permitir dar o salto. Os 65% é um valor que tem de ser racional, para eu fechar o gap, eu sei que se fizer 60 ou 61% eu não consigo. Das duas uma eu percebo que não consigo atingir a minha meta, ou acredito que consigo fecha-lo e tenho de ter uma iniciativa suficientemente forte para o conseguir. É este tipo de conversa, de discussão que eu acho que foi umas das grandes vantagens do modelo desde o início. É conseguir levar a conversa não para uma coisa que se discute hoje e depois daqui a 15 dias já ninguém sabe, porque fica perdido no meio de tantas páginas. Com o mapa estratégico, fica tudo visual, está ali, sabes que é aquilo.

Isto é uma coisa que a AI está longíssimo de conseguir fazer, separar o que são projetos e iniciativas estratégicas daquilo que é melhoria contínua e atividades de melhoria contínua. Assim como, separar aquilo que são operações, daquilo que são iniciativas. Tu operacionalizares um plano de vendas é operações, não é iniciativa nenhuma. Fazer o plano, pode ser uma

iniciativa. Faz-se o plano e acabou a iniciativa, a implementação já entra na dinâmica das operações. Há um claro problema de mistura entre aquilo que são ações de operação e aquilo que são realmente iniciativas estratégicas e o que acontece é que no meio de 15 linhas é dada a mesma atenção a uma ação que é, sei lá, telefonar ao cliente x e outra que é ter um sistema de trituração que permita passar de 60 para 65.

Um outro problema que estes instrumentos têm é que é necessário mexe-los, se ficarmos muito tempo sem fazer alterações entram num processo mais administrativo do que de utilidade original e começam a fazer no sentido de obrigação, tal como dantes se fazia com o orçamento, agora faz-se com o BSC.

Na AI a coordenação e o alinhamento podia ser melhor, mas o melhor tem a ver com a necessidade dos resultados, com a dimensão, com a cultura, com as pessoas, é um bocado uma mistura de tudo.

7- Quais as perspetivas futuras para o controlo de gestão da AI?

Claro que como tudo, a gestão é um mundo de modas, no entanto não se pode aplicar o primeiro modelo que surge só por ser moda, mas também não se deve abandonar um modelo por já não ser moda. Hoje o BSC já não está na moda, no entanto acho que na Amorim & Irmãos, na Corticeira Amorim, nada vai mudar. Não há motivo nenhum, os princípios básicos são válidos e o sistema funciona. A única coisa que varia são as pessoas, e é aí que está o problema. O problema na A.I. é mais uma questão de pessoas do que propriamente uma questão de modelo.

Continua a haver um *gap* entre a estratégia e as operações, mas o problema não está no modelo, é, sim, um problema mais cultural, das pessoas. A capacidade de executarem, de escolherem as ações corretas, de gerirem equipas. O objetivo final destes sistemas não é o sistema em si, mas os resultados. A metodologia ajuda muito, principalmente numa questão conceptual, ou seja, quando estamos a falar de *scorecard*, estamos a falar de o que é o objetivo, o indicador, o que é que é a meta, o que é que é um plano de ação, o que é que é o responsável, ponto final, é isto não é mais nada. Agora não podemos é, e esse é um problema que ainda continua a existir, confundir o que é cada uma destas coisas. E o indicador é uma coisa, meta é outra, e portanto, se começamos conceptualmente mas na prática a confundir isto, e se depois confundimos o que é a atividade operacional com aquilo que são os projetos e as iniciativas estratégicas, aí, fica tudo deturpado. O que eu quero dizer com isto é que há componentes do modelo, que têm de ser afinadas, há sempre coisas para ir ajustando, de preferência não mudando drasticamente, para que as pessoas consigam acompanhar a mudança.

Há várias questões em cima da mesa, há a questão da utilização ou não do orçamento, se deixar de ter o orçamento o que acontece? Porque é que é preciso dele? Porque realmente este modelo mudou um pouco a utilidade que se atribuía ao orçamento. A ausência de orçamento e o Execution Premium não são processos incompatíveis. A grande mudança da previsão ocorreu em 2009. Sistemáticamente o orçamento não é atingido e se não é atingido, ele não esta a atingir o seu propósito, e em 2009 na Amorim Revestimentos o que eu pensei foi que isto talvez o problema fosse ser um período muito longo, então existe aquilo que é hoje o *rolling plan* - que divide o ano em quadrimestres (3 meses era muito pouco 6 meses

demasiado), em que se tenta focalizar as pessoas para atingir valores para aqueles 4 meses, só que fazem isso em *rolling*.

No final de tudo o que se quer é ter algo pelo qual as pessoas lutem, e o nome disso, a definição é metas. E não preciso do orçamento para ter metas.

2. Entrevista Nuno Silva

Controller no departamento do controlo de gestão da AI está há alguns anos ligado ao grupo já tendo passado por outras unidades.

1- *Como é descreves sucintamente o modelo de gestão da AI?*

O modelo de gestão da AI, na minha perspetiva, é ainda muito centralizado encontrando-se ligado essencialmente a três pessoas: o Dr. António, e os dois CEO's – o Luís Esteves, que está mais ligado à AI em Portugal e às unidades industriais, e o Christophe Fouquet que se encontra ligado à parte externa e mais comercial, das *sales*. A estratégia das sales é alinhada numa base anual, sendo feitas reuniões de alinhamento revistas pelo Christophe Fouquet, existem planos anuais a nível de vendas e investimentos, elaborados durante o processo de orçamento, e sempre que se pretenda fazer um investimento não previsto é necessária autorização. Com o marketing as coisas não são seguidas tão à risca, mas sim, ainda há uma série de questões que dependem muito do orçamento e depois há uma série de interligações com a gestão do produto, que, também são coordenadas pelo Fouquet e pela gestão do produto a nível de preços, e preços especiais, que fazem a ligação às fábricas. Relativamente às questões mais industriais da AI Portugal, não te posso falar muito mas, certamente

que se passará algo do género. Existem CE's por área industrial que abordam os assuntos específicos de cada unidade.

2- E na tua ótica, onde é que entra o Execution Premium no meio disto tudo?

O Execution Premium é o modelo em que assenta todo o controlo de gestão da Corticeira Amorim. Tudo o que respeita às questões de planeamento estratégico não passam diretamente por nós, sei que há uma série de comissões, mas que não estão ao nosso nível, ou seja, nós não somos participantes ativos do planeamento. Vemos, depois, o mapa estratégico, mas não participamos na sua execução, apenas concorremos para alguns dos objetivos, como aliás fica visível na *matriz x* – que cruza os objetivos da equipa e individuais com os objetivos estratégicos globais – presente nos quadros *kaizen* de cada equipa. O próprio *cork+* e a *matriz x* permitem fazer o cascadeamento dos objetivos estratégicos para as nossas funções.

Depois existe também o SGD que está baseado no planeamento estratégico e não no *budget*, tanto que as metas, segundo sei, foram definidas tendo em conta a ambição 2020. Foi, depois, feito um cascadeamento, salvo erro de 2020 fez-se um intervalo para 2017, e a partir daí são definidas as metas anuais. Mas pensado, por exemplo no ano passado, os objetivos que foram definidos em 2016 já foram objetivos a apontar para a ambição estratégica 2020 e não baseados no orçamento daquele ano. Isto mais a nível local, porque a nível das *sales* é ligeiramente diferente, ou seja, as sales em si, estão, em parte, fora modelo.

3- *Consideras que há alinhamento?*

Sim. Penso, que sim, que existe alinhamento entre os objetivos e o SGD, e entre as estratégias e as operações.

No entanto, ainda existem algumas coisas estranhas ao nível dos objetivos, e entre as pessoas, ainda há situações em que tens uma pessoa a puxar para um lado e outra a puxar para o outro, e o modelo ainda não conseguiu extinguir isso por completo, certamente não te vou dizer que há alinhamento total, ainda existem *gaps*. Por exemplo, se pensares que a logística tem um indicador para baixar *stocks*, se for um indicador puro, ou seja um indicador que não é relativo, a pessoa pode baixar *stocks*, comprometendo o serviço. Tens ouvido falar muito disto nos últimos tempos, dos problemas de entregas, e de *stocks*, e esses problemas acontecem porque ainda há esse problema dos objetivos e das metas não estarem bem definidos, há casos em que de um lado se pede uma coisa e do outro, outra quase oposta. A ideia que eu tenho é que ainda existem indicadores concorrentes para alguns tipos de objetivos.

Portanto, acho que ainda há coisas a nível do alinhamento para afinar. Vai haver sempre.

4- *O que é mudou com a adoção do modelo?*

A adoção de indicadores relativos. Já vejo, por exemplo, num diretor de RH, um indicador que mede custos com pessoal sobre vendas, em vez de apenas custos com pessoal, ou número de pessoas, que eram coisas que no passado existiam. Penso que o modelo trouxe a questão da aprendizagem que tem sido importante e muito bem usada.

5- *Quais são os principais problemas no modelo?*

O maior problema não está no modelo em si, mas sim no facto de ainda não teres chegado a um patamar de utilização completa do modelo que te permita apontares problemas.

Ainda existem diferentes velocidades aqui dentro. Existe uma realidade para a AI em Portugal e outra diferente para as *sales* do exterior. Ou seja, as sales funcionam de uma forma à parte, só que as sales são vendas, é a parte que entrega o produto ao mercado. Tens as sales a trabalhar de uma forma e depois cá dentro tens outra. Lá fora não tens o tipo de alinhamento que existe cá, está muito longe disso, especialmente em alguns países. E depois há os objetivos dos pessoais dos diretores gerais das sales, será que estão alinhados com a estratégia? Se calhar estão, mas não foram coordenados pelas mesmas pessoas, e não foram coordenados com vista aí, foram mais numa ótica de perceber o que é que é importante para a sale e não tanto de ver o que é que a sale vai fazer para contribuir para a estratégia. É de uma forma mais isolada e não tão diretamente conectada à estratégia, não tão integrada. Não existe integração total entre cá e lá. Os POA's das sales são definidos muitas vezes na altura do orçamento, com base na previsão, na opinião de duas, três pessoas no máximo. E depois, há outra questão, que é o facto de os desempenhos não serem soberanos, se, por exemplo, um diretor geral dos EUA, não atingir objetivos inicialmente definidos, pode receber o prémio na mesma, porque se pode entender que apesar disso, ele merece na mesma porque a *performance* foi boa. Ou seja, está fora do sistema.

O que eu quero dizer é que, antes de falar dos problemas do modelo em si, é importante perceber que o maior problema é o modelo ainda não estar

em todo o lado, ainda não está 100% implementado, ainda existem problemas de utilização e implementação do próprio modelo.

6- *Consideras o modelo útil? Em que sentidos?*

Na minha opinião, o modelo é útil, quer para o alinhamento interno, quer para o alinhamento com a própria *holding*.

Mas a utilidade é maior ao nível da própria UN. Isto porque o modelo permitiu alinhar os objetivos, e vou usar, uma vez mais o *cork+* como exemplo, repara que o esforço tem sido, pegar na estratégia e alinha-la até ao nível do operador da fábrica. É o senhor que está na broca saber que se executar a sua tarefa mais rápido e melhor está a contribuir para determinados objetivos estratégicos. O modelo permitiu isso, alinhar a operação à estratégia de uma forma muito direta. Para mim essa é a maior utilidade.

7- *Como é que, na tua opinião, vai evoluir o controlo de gestão na AI?*

Na minha opinião, nos próximos anos o Execution Premium vai manter-se e vai haver uma evolução no sentido da implementação global e integração total do modelo.

Relativamente ao orçamento, mesmo nas sales, o orçamento já foi algo que abandonado. O exercício de orçamento, já passa mais por uma previsão financeira. O orçamento, como instrumento de controlo está claro que não se vai manter, já hoje não acontece e tem vindo claramente a perder importância. Já há poucas pessoas que de facto tem os seus objetivos ligados ao orçamento

e já ninguém usa o orçamento como *benchmarking*. O que deixa claro muita coisa.