

**Conceção de um Balanced Scorecard numa empresa do setor Agroalimentar**

Gonçalo José Coutinho Solposto Mestre

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Associada,  
ISCTE Business School

Setembro, 2023



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Contabilidade

**Conceção de um Balanced Scorecard numa empresa do setor Agroalimentar**

Gonçalo José Coutinho Solposto Mestre

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Associada,  
ISCTE Business School

Setembro, 2023

## **Agradecimentos**

Primeiro que tudo quero agradecer à professora Ana Maria Simões por ter aceite partilhar esta aventura comigo, foi uma pessoa que sempre se mostrou disponível para ajudar, e que em momento algum me virou as costas. Sempre que precisei de tirar dúvidas e questões prontamente me respondeu e reunimos diversas vezes para que o trabalho tomasse o rumo certo.

Depois quero dar uma palavra de agradecimento ao José que logo que o abordei com este tema e projeto se mostrou disponível e me facultou todo o tipo de informações de forma célere. Discutimos assuntos e chegámos a conclusões importantes para o desenvolvimento do presente trabalho em conjunto. É uma pessoa que conheço há muitos anos e por quem tenho um grande apreço, fiquei felicíssimo por saber que iríamos trabalhar em unísono no desenvolvimento do Balanced Scorecard aplicado à sua empresa, empresa esta que sempre me foi familiar.

Agradecer também ao Francisco Balseiro pelas reuniões e e-mails trocados para que a informação apresentada sobre o Incopil fosse o mais real e atual possível.

Por fim e agora direcionado ao meu círculo mais próximo, agradecer aos meus pais Ana e José por tudo aquilo que sou hoje. São pessoas que sempre me deram tudo e fizeram de tudo para que não me faltasse nada. São pessoas lutadoras e esforçadas e eu quero seguir assim o meu caminho, da mesma maneira, com a mesma garra. Agradecer por todo o apoio, por todo o incentivo e pelas palavras de conforto quando a motivação se desvanecia.

Agradecer à minha irmã Raquel pelas brincadeiras e pelos incentivos, pelas noites em que fez companhia enquanto desenvolvia este projeto.

Agradecer à minha namorada Rita por todo o apoio, por não me deixar desistir e por acreditar em mim e nas minhas capacidades, pela companhia e pelos bons momentos.

Por fim agradecer a toda a minha família e todos os meus amigos, guardo cada um deles no meu coração e tento ser todos os dias um pouco melhor graças a eles, à sua força e ao seu apoio.

Obrigado, a todos, por tudo.



## **Resumo**

A importância da implementação de um Balanced Scorecard completamente adaptado às necessidades da Incopil, empresa do setor agroalimentar, advém do facto de ser uma empresa que não dispõe atualmente de um e de ser considerada uma Pequena e Média Empresa. O facto de ser uma Pequena e Média Empresa origina alguns desafios no processo de desenvolvimento de um medidor de desempenho da natureza do Balanced Scorecard. As Pequenas e Médias Empresas são estruturas com interesses, lógicas e culturas próprias, não tendo necessidade de seguir uma linha orientadora uma vez que são completamente independentes. São entidades que têm dificuldade em dispor de financiamentos e de chegar a uma vasta carteira de clientes. Desta forma, o Balanced Scorecard vai contribuir para gerir estes aspetos da melhor forma possível, uma vez que, traduz informação relevante em números e dados concretos.

Para tal, a investigação segue uma metodologia qualitativa recorrendo ao método de estudo de caso com abordagem intervencionista.

Ao percorrer as etapas de desenvolvimento do Balanced Scorecard foram definidas a missão, visão e valores da Incopil, perspetivas de performance, objetivos alocados a cada perspetiva, mapa estratégico, indicadores de performance e por fim, iniciativas que têm como finalidade ajudar a atingir os objetivos propostos.

Numa perspetiva prática espera-se que o Balanced Scorecard traga benefícios ao processo de gestão e informação importante para a tomada de decisão. É um facilitador da implementação da estratégia e simplifica a comunicação entre a entidade e os seus *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Setor agroalimentar, Incopil, Sistemas de Avaliação de Performance, Mapa estratégico, Sistemas de Controlo de Gestão

## **Sistemas de Classificação JEL:**

M41 Accounting

N5 Agriculture, Natural Resources, Environment, and Extractive Industries



## **Abstract**

The importance of implementing a Balanced Scorecard completely adapted to the needs of Incopil, a company in the agri-food sector, comes from the fact that it is a company that does not currently have one and that it is considered a Small and Medium-sized Enterprise. The fact that it is a Small and Medium-sized Enterprise gives rise to some challenges in the process of developing a performance measure of the nature of the Balanced Scorecard. Small and Medium-sized Enterprises are structures with their own interests, logics, and cultures, and do not need to follow a guideline as they are completely independent. They are entities that find it difficult to raise finance and reach a wide customer base. In this way, the Balanced Scorecard will help to manage these aspects in the best possible way, since it translates relevant information into concrete numbers and data.

To this end, the research follows a qualitative methodology using the case study method with an interventionist approach.

In going through the stages of developing the Balanced Scorecard, Incopil's mission, vision and values were defined, along with performance perspectives, objectives allocated to each perspective, a strategic map, performance indicators and, finally, initiatives designed to help achieve the proposed objectives.

From a practical perspective, the Balanced Scorecard is expected to bring benefits to the management process and important information for decision-making. It facilitates strategy implementation and simplifies communication between the organization and its stakeholders.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Agri-food sector, Incopil, Performance evaluation systems, Strategy map, Management control systems.

## **JEL classifications codes:**

M41 Accounting

N5 Agriculture, Natural Resources, Environment, and Extractive Industries





## Índice

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1	Tema e relevância.....	1
1.2	Objetivos .....	3
1.3	Aspetos Metodológicos .....	3
1.4	Estrutura do relatório.....	5
<b>2</b>	<b>Enquadramento Teórico.....</b>	<b>5</b>
2.1	O Controlo de Gestão.....	5
2.2	Funções do Controlo de Gestão .....	8
2.3	Sistemas de Avaliação de Performance .....	9
2.4	Balanced Scorecard.....	13
2.4.1	A necessidade do Balanced Scorecard .....	13
2.4.2	Definição e estrutura do Balanced Scorecard .....	15
2.4.3	Pontos Fortes e Pontos Fracos do BSC .....	17
2.4.4	As quatro perspetivas do Balanced Scorecard .....	18
2.4.4.1	Perspetiva Financeira .....	19
2.4.4.2	Perspetiva do Cliente.....	19
2.4.4.3	Perspetiva dos Processos Internos.....	20
2.4.4.4	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	20
<b>3</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>21</b>
3.1	Metodologia .....	21
3.2	Procedimento da Investigação.....	22
3.3	Recolha de dados.....	23
<b>4</b>	<b>Conhecer a Incopil .....</b>	<b>25</b>
4.1	Incopil uma história com muito sabor.....	25
4.1.1	A história da Incopil .....	25
4.1.2	Pegue num mercado apetitoso.....	26
4.1.3	Junte-lhe as melhores tradições.....	26
4.1.4	Misture Ideias para todos os gostos.....	26

4.1.5	Servir com qualidade e rigor .....	27
4.2	Quota de Mercado da Incopil em Portugal.....	27
<b>5</b>	<b>Indústria Agroalimentar.....</b>	<b>29</b>
5.1	Inovação e importância da Indústria Agroalimentar .....	29
5.2	O crescimento da Indústria Agroalimentar em Portugal .....	30
5.3	Análise SWOT do setor Agroalimentar .....	31
<b>6</b>	<b>Conceção de um Balanced Scorecard na Incopil.....</b>	<b>35</b>
6.1	Elaboração do Balanced Scorecard .....	35
6.1.1	Missão, Visão e Valores .....	36
6.1.2	Definição das Perspetivas de Performance e dos Objetivos Organizacionais .....	38
6.1.3	Mapa Estratégico.....	44
6.1.4	Indicadores de Performance .....	45
6.1.5	Iniciativas .....	48
<b>7</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>54</b>
7.1.1	Conclusão e contributos .....	54
7.1.2	Limitações .....	56
7.1.3	Possibilidades de Futuras Investigações .....	56
<b>8</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>57</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Breves distinções entre TB e BSC .....	10
Tabela 2 - Pontos Fortes e Fracos do BSC.....	17
Tabela 3 - Action Research - Vantagens e Desvantagens .....	23
Tabela 4 - Análise SWOT .....	32
Tabela 5 - Proposta de Missão, Valores e Visão.....	37
Tabela 6 - Relação entre Iniciativas Estratégicas e Perspetivas de Performance.....	51
Tabela 7 - Balanced Scorecard.....	53

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Processos de gestão .....	7
Figura 2 - As principais perspetivas do Balanced Scorecard.....	11
Figura 3 - As 5 faces do Performance Prism.....	12
Figura 4 - 4 perspetivas do BSC.....	17
Figura 5 - Balanced Scorecard .....	19
Figura 6 - Perspetivas de Performance.....	40
Figura 7 - Mapa Estratégico .....	44

## **Glossário de Siglas**

**BSC** – Balanced Scorecard

**CG** – Controlo de Gestão

**SCG** – Sistemas de Controlo de Gestão

**PME** – Pequena e Média Empresa

**TDB** – Tableau de Bord

**MMDO** – Modelos de Medição de Desempenho Organizacional

**PAC** – Política Agrícola Comum

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IE** – Iniciativa Estratégica

**PF** – Perspetiva Financeira

**PC** – Perspetiva de Clientes

**PSA** – Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental

**PS** – Perspetiva Social

**PDO** – Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional

**IP** – Indicadores de Performance

**SAP** – Sistemas de Avaliação de Performance



# **1 Introdução**

## **1.1 Tema e relevância**

Este trabalho tem como objetivo dar a conhecer os benefícios do Balanced Scorecard bem como a sua importância para as entidades quando aplicado e adaptado para que cubram as necessidades onde está a ser inserido. Posteriormente realizou-se a conceção de um BSC ajustado às necessidades da Incopil, empresa do setor agroalimentar.

A Incopil nasceu há cerca de 50 anos, resultou da união de 14 das 20 empresas que se dedicavam à produção de pimentão colorau.

Apesar de ter prosperado nos primeiros tempos, com a entrada de Portugal para a União Europeia, a importação do pimentão começou a atingir níveis record e por essa razão o preço diminuiu drasticamente, o que levou a que mais de metade do mercado tivesse desaparecido do dia para a noite. A Incopil apesar de ter sofrido e ter perdido muitos investidores foi uma das exceções, aguentou a crise e focou-se em procurar soluções.

A coragem em investir em novos temperos e a parceria com a Raul Martins Lobato, SA fez com que a Incopil tivesse uma trajetória de sucesso e anos mais tarde desenvolvesse a Pimensor que tem como objetivo a comercialização e distribuição dos produtos da Incopil nos vários mercados em que estão presentes.

O mercado e setor agroalimentar é conhecido por ser um mercado severo e competitivo, onde a inovação e sofisticação são temas que estão constantemente em cima da mesa, para além de ser rígido no que toca às certificações de segurança dos alimentos bem como das condições em que estes são plantados e mantidos.

A indústria alimentar é um dos maiores e mais importantes pilares na economia portuguesa e da União Europeia, tem na sua génese obter matéria-prima extraída diretamente dos cultivos e consequentemente produção de todo o tipo de alimentos, por estes motivos muitos autores referem a sua importância na criação de postos de trabalho e desenvolvimento económico dos países (Menrad, 2004).

A importância da Indústria Agroalimentar em Portugal tem aumentado de forma constante ao longo dos anos, e nem a recente pandemia que atravessámos foi capaz de abrandar este crescimento que se estende para lá da fronteira ibérica. Durante a pandemia as exportações do sector agroalimentar cresceram cerca de 2.5% em 2020 face ao período

homólogo anterior e evidenciaram um crescimento de 9% nos primeiros meses de 2021, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) o setor agroalimentar foi o setor que apresentou mais consistência durante a pandemia, tendo sido verificado um aumento das exportações e uma diminuição das importações.

Portugal conta com a Política Agrícola Comum (PAC) para que possam combater os problemas de sustentabilidade que a Indústria atravessa, através da melhoria e inovação de processos. Uma prova da importância desta indústria na economia portuguesa é o facto de esta representar cerca de 9.1% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do país, valor notório e espelho do lugar que a indústria tem vindo a ocupar na economia portuguesa.

A importância da implementação de um BSC completamente adaptado às necessidades da Incopil, advém do facto de ser uma empresa que não dispõe atualmente de um e de ser considerada uma Pequena e Média Empresa. O facto de ser uma PME origina alguns desafios no processo de desenvolvimento de um medidor de desempenho da natureza do BSC. As PMEs são estruturas com interesses, lógicas e culturas próprias, não tendo necessidade de seguir uma linha orientadora uma vez que são completamente independentes. São entidades que têm dificuldade em dispor de financiamentos e de chegar a uma vasta carteira de clientes. Desta forma, o BSC vai contribuir para gerir estes aspetos da melhor forma possível, uma vez que, traduz informação relevante em números e dados concretos. Desta forma a Incopil poderá atingir resultados satisfatórios em diferentes vertentes importantes para o negócio.

A relevância deste relatório presa a sua contribuição teórica e prática. Na componente teórica é relevante a forma como se pode analisar os diferentes medidores de desempenho, como é que eles interagem entre si, quais as suas principais diferenças e de que maneira podemos adaptá-los à realidade de uma PME do setor Agroalimentar em Portugal. Por outro lado, a contribuição prática está relacionada com os benefícios que advêm da implementação do BSC na Incopil, nomeadamente, ao nível de performance.

## 1.2 Objetivos

O principal objetivo do presente trabalho, é desenvolver um sistema de avaliação de performance, do tipo BSC, adaptado e que vá de encontro às necessidades específicas da Incopil.

Numa área onde é preciso constante inovação e onde existe uma concorrência muito forte, as empresas têm de reinventar-se constantemente para sobreviverem e se manterem no topo da lista.

O facto de haver normas rígidas e cada vez mais certificações inerentes aos produtos utilizados bem como práticas usadas para a transformação da matéria-prima no produto final, faz com que se tenha de ter especial atenção às perspetivas utilizadas bem como os respetivos objetivos estratégicos.

Os seus objetivos e valores têm cada vez mais de estar alinhados com a visão de sustentabilidade e não apenas com foco na maximização do lucro e dos resultados. Neste sentido é importante perceber como é que um avaliador de performance como o BSC está inserido neste mercado e de que maneira este se relaciona com todas as perspetivas que se delinearem.

Para concretizar o objetivo principal, o caminho a percorrer será desdobrá-lo em 3 objetivos primordiais:

- De que forma um sistema de avaliação de performance é usado e adaptado numa entidade com as características da Incopil.
- Analisar os valores, visão, missão da Incopil, bem como a sua estratégia e processos de gestão.
- Delinear as perspetivas, objetivos organizacionais, indicadores de performance e as iniciativas estratégicas
- Conceber um BSC com a análise anteriormente feita.

## 1.3 Aspetos Metodológicos

Uma vez que este trabalho se trata de um projeto empresa, o tipo de investigação utilizada no presente trabalho é denominado *action research*, é focado em resolver e dar resposta a um determinado problema ou questão, fornece resultados e efeitos imediatos pelo que não contribui para um *input* teórico e sim prático, visível e perceptível. O objetivo é no



final do presente trabalho ter-se dados concretos e resultados à vista que favoreçam e acrescentem valor à Incopil.

O trabalho é de natureza qualitativa uma vez que não se recorre a tratamentos estatísticos nem de dados obtidos para a realização do trabalho, recorre-se a entrevistas, testam-se hipóteses e observam-se os comportamentos e resultados do estudo, de forma não numérica.

Primeiramente é efetuado uma pesquisa teórica acerca de temas basilares no processo de construção de um BSC, como o controlo de gestão, os principais sistemas de avaliação de performance e qual a sua função nos dias de hoje, a caracterização e definição do BSC propriamente dita assim como a importância das empresas o adotarem.

Depois passou-se para a caracterização e apresentação da Incopil, em que mercado atua, como é a sua posição de mercado e a sua missão, visão e valores.

O CEO da Incopil, o José, foi abordado sobre este tema logo em Setembro de 2022, que se mostrou entusiasmado e prontamente referiu que ajudaria e estaria interessado em participar no projeto.

No presente trabalho foi usada a entrevista aberta e questões pontuais de resposta direta, sem guião específico, uma vez que dependia dos tópicos a abordar, se fosse pretendido algo mais específico recorreu-se a questões pontuais, normalmente com 2 e 3 perguntas pouco extensas. Na maior parte das vezes recorreu-se a entrevistas abertas em que se deu a possibilidade ao CEO da Incopil de desenvolver os tópicos, para que se conseguisse a informação pretendida de uma forma natural e espontânea.

Foram realizadas entrevistas nos meses de Fevereiro, Maio, Junho e Julho com o CEO, de duração média de 30 minutos cada entrevista, por vezes foram apenas trocados e-mails com perguntas pontuais acerca de assuntos e temas específicos que careciam de resposta direta, como por exemplo o número de trabalhadores ativos na Incopil à data da realização deste trabalho, os países em que estão presentes e a quota de mercado que possuem.

As entrevistas tiveram principal foco na apresentação da Incopil em que foram também feitas questões ao Diretor de Comunicação e Marketing. Também serviram de apoio na definição da missão, valores e visão da Incopil, bem como no processo de caracterização dos objetivos das perspetivas de performance de modo que o BSC realizado fosse o mais ao encontro possível das necessidades da Incopil.

## **1.4 Estrutura do relatório**

Em seguida desde capítulo introdutório, encontrar-se-á o enquadramento teórico. Aqui, serão abordados os temas mais pertinentes para a melhor compreensão do trabalho, nesse sentido, são abordados temas como o Controlo de Gestão e a importância que desempenha na atualidade, os vários sistemas de avaliação de performance que existem e as diferenças entre eles. Neste capítulo é apresentado também o Balanced Scorecard e as suas valências.

Em seguida, no capítulo três, é apresentada a metodologia do trabalho, o método de recolha de informação utilizado, os tipos de entrevista, a quem foram realizadas as entrevistas, a sua duração e em que período temporal foram realizadas.

No capítulo 4 é feita a apresentação da empresa em que o estudo se vai realizar, e no capítulo 5 é realizada uma breve apresentação do setor Agroalimentar bem como uma breve análise ao mesmo.

O capítulo 6 é onde se pode encontrar a vertente prática do trabalho, é efetivamente onde é desenvolvido o Balanced Scorecard de acordo as necessidades da Incopil. Onde se define a missão, visão e valores, os objetivos, os indicadores de performance e as estratégias.

Por fim no sétimo e último capítulo, estão presentes as conclusões e limitações do trabalho, assim como as oportunidades de estudo futuras.

## **2 Enquadramento Teórico**

### **2.1 O Controlo de Gestão**

Controlo de Gestão foi definido por Anthony (1965) como “o processo em que os gestores asseguravam que os recursos eram obtidos e usados de forma eficaz e eficiente para assegurar os objetivos definidos pela organização” (Flamholtz et al., 1985).

A globalização dos mercados e a rápida transmissão de informação e conhecimento acresce de uma forma abrupta a rivalidade e concorrência entre empresas e organizações. A forma como os meios tecnológicos estão a evoluir, coloca frequentemente novas e complexas situações a serem resolvidas pelas pessoas que estão encarregues pela gestão das organizações. Neste sentido, um bom controlo de gestão é aquele que está relacionado com altos níveis de eficácia ao solucionar os diversos problemas que possam surgir, tendo

sempre em foco os objetivos e valores éticos da organização, defende Anthony. A palavra “Controlo” pode ser interpretada como um sinónimo de direção, tratando-se do “motor” que assegura que o trabalho está a ser realizado para atingir o seu objetivo primordial. O controlo é o processo que assegura que as atividades da sua empresa estão conforme o plano e que os objetivos são atingidos, (Drury, 2000, p. 593).

Anthony e Govindarajan defendem ainda que se não forem definidos objetivos e planos estratégicos para os atingir não existe controlo, ou seja, o processo de Controlo de Gestão de uma empresa engloba a definição de objetivos, planeamento e *tracking* desses mesmos resultados. O CG é bastante abrangente e baseia-se em conceitos de estratégia, comportamento organizacional e contabilidade de gestão (Anthony e Govindarajan, 2007, p.1), assumindo os processos de contabilidade quer contabilidade de gestão, quer contabilidade financeira, um papel muito ativo e fulcral nas organizações atuais.

Existe também uma visão mais relacionada com os recursos humanos acerca do Controlo de Gestão. Merchant e Van der Stede (2007) separam o controlo de gestão do controlo estratégico e definem o controlo de gestão, como aquele que deve “controlar” e monitorizar” o comportamento dos colaboradores. "São as pessoas da organização que fazem as coisas acontecer. Os controlos de gestão são necessários para evitar a possibilidade de as pessoas fazerem algo que a organização não quer que elas façam ou façam algo que elas deveriam fazer. ...Se todos os colaboradores tivessem em mente fazer o que é melhor para a organização, não haveria necessidade de CG" (p. 8).

Zimmerman (2015) apresenta uma forma peculiar de analisar o tema. Para Zimmerman o controlo de gestão está entre a tomada de decisão e o controlo. Existem sistemas contabilísticos nas organizações em que o seu principal objetivo é fornecer informação para apoiar a tomada de decisão. Por outro lado, existem Controlos que orientam e mapeiam as atividades ou o comportamento dos colaboradores. Os gestores podem aplicar sistemas para apoiar as suas próprias tomadas de decisão, tais como tentar influenciar a utilização de recursos da organização ou por exemplo aumentar preços de produtos. Alternativamente, os gestores podem aplicar estes sistemas de informação para apoiar a tomada de decisão dos seus subordinados.

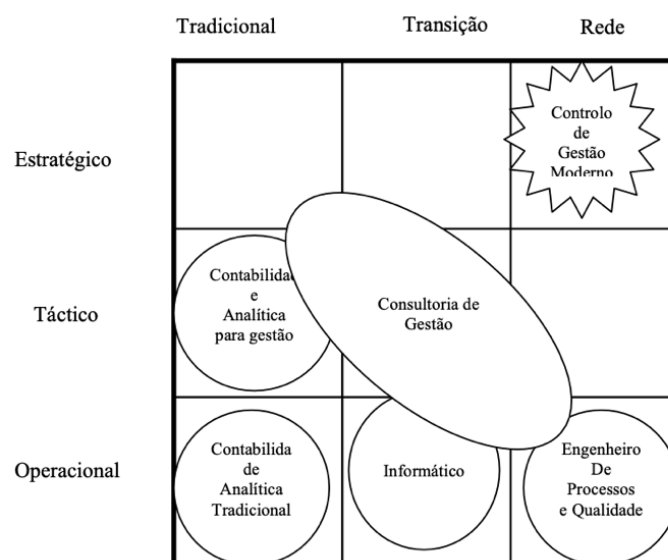
Contudo, se não existirem mecanismos para monitorizar a congruência e comportamento dos gestores subordinados, então o sistema é um sistema de apoio à decisão ou de informação, em vez de um sistema de controlo, uma vez que estas decisões têm de ser em prol dos objetivos e valores da entidade. Por conseguinte, os gestores podem fazer a diferença na organização, tomando eles próprios as decisões, ou fazendo

com que os seus subordinados tomem as decisões "corretas". Contudo, a menos que o sistema de apoio seja utilizado por um indivíduo (gestor) para orientar o comportamento de outro (subordinado), então é um sistema de apoio à decisão, independentemente de ser utilizado pelos gestores de topo ou fornecido pelos gestores de topo para os seus gestores subordinados. Com isto Zimmerman (2015) quer dizer que, os sistemas contabilísticos que fornecem informação pertinente para a tomada de decisão e para o controlo do negócio, têm de estar em congruência com os objetivos, estratégia e visão da entidade, estas tomadas de decisão têm de ser estruturadas com estes 3 pilares, caso contrário não existe controlo e é apenas um processo que ajuda na tomada de decisão e na obtenção de informação importante para a entidade.

Os gestores das organizações devem procurar um posicionamento profissional que os distinga das restantes profissões. Deve saber e conseguir identificar os segmentos do seu mercado e que nível e tipos de serviço prestará aos seus clientes (Jordan, et al, 2021). Estes autores consideram dois critérios de segmentação: o estágio de avanço dos processos de gestão e o nível a que é tomada a decisão, como podemos observar na figura 1.

“O controlo de gestão é uma área do conhecimento que conjuga múltiplas perspetivas e múltiplos domínios científicos.” (Lopes, 2019: 17).

Figura 1 - Processos de gestão



**Fonte:** Adaptado de Jordan et al., (2021: 51)

## 2.2 Funções do Controle de Gestão

Para Jordan et al., (2021), uma das missões do CG é animar o processo pelo qual os gestores influenciam a implementação das estratégias das empresas. Simons (1995) acrescenta ainda que uma das funções do CG é “proteger” as organizações dos seus próprios colaboradores, com isto quer dizer, as pessoas sem regras e sem linhas orientadoras acabam por agir em conformidade com o seu interesse e o seu bem-estar pessoal, não olhando para os objetivos e valores que a organização defende e valoriza.

Uma outra função do CG passa pela convergência dos objetivos e trabalho das diversas áreas de uma organização. A criação de uma estrutura base de uma entidade leva a uma tomada de decisão mais uniforme e a uma maior harmonização e unificação das diversas áreas da mesma (Ferreira e Otley, 2009), se todos nas diversas áreas de uma organização estiverem cientes dos seus objetivos e com a linha de pensamento em uníssono, todas as suas decisões e esforços estarão em linha com esse pensamento e mais facilmente atingirão os objetivos e metas propostas.

Uma vez que a estratégia é um elemento-chave no CG e nos sistemas de avaliação de desempenho (Otley, 1999) diversos investigadores expressaram preocupação com a importância entre medidas de avaliação de desempenho e estratégia (McAdam e Bailie, 2002). As prioridades estratégicas devem ser suportadas por apropriados e efetivos processos e sistemas de informação, incluindo aqueles que fornecem informação de gestão. Os SCG e Sistemas de Avaliação do Desempenho são elementos preponderantes nas práticas da organização e devem contribuir para a implementação com sucesso da estratégia da organização (Chenhall e Langfield-Smith, 1998).

Por último, o CG tem como função informar sobre o desempenho da empresa, das áreas que a compõe e de cada colaborador, surgindo assim, pontos de responsabilização, este modelo já vem de Eccles (1991) que afirma que é necessário definir o que cada gestor faz, decide, monitoriza e é preciso responsabilizá-lo pelo resultado dessa função. A avaliação de desempenho do período comparado com os objetivos permite aos gestores avaliar o desempenho, preparar os objetivos e planos de ação do período seguinte (Jordan et al., 2021).

Desta forma é possível concluir que o CG tem diversas funcionalidades e objetivos, é um tema de extrema importância nas organizações atualmente uma vez que, cada vez mais se pressa a organização, a disciplina e o foco dentro das entidades. Numa era em que

existe uma extensa variedade de tecnologia e cada vez mais ao alcance de qualquer um, as entidades têm de solucionar problemas e de se destacarem de forma diferente e original. É aqui que os processos de CG entram, são sistemas vivos, compostos por pessoas, por ideias, e por valores, quanto mais bem definidos estes pilares estiverem, mais bem-sucedida a entidade irá ser, seja qual for o domínio que esteja a ser analisado.

### **2.3 Sistemas de Avaliação de Performance**

Com base em toda a investigação realizada em torno dos sistemas de avaliação da performance, a prática e a literatura sistematizaram três modelos. Performance Prism (PP), BSC e o Tableau de Bord (TDB) (Chenhall e Langfield-Smith, 2007). Os autores identificam os últimos dois como os mais relevantes, destacando a ligação que o BSC faz entre o curto e longo prazo nas perspetivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação; e a estrutura piramidal do TDB que fornece informação sobre a estratégia, gestão e operações aos gestores da empresa.

Para Bourguignon et al. (2004), o TB é uma ferramenta destinada aos gestores das organizações permitindo uma visão global e rápida das suas atividades e do ambiente da organização com o objetivo à tomada de decisão. Esta ferramenta pode ser utilizada por uma entidade empresarial ou pública, quem usa este modelo tem à disposição diversos indicadores importantes para a obtenção de informações para a tomada de decisões. O processo de conceção do TB consiste em primeiro lugar em definir os objetivos da entidade, onde, posteriormente, são definidas as variáveis-chaves, e em segundo lugar, o controlo é realizado através de alguns indicadores definidos por quem está a usufruir do modelo, de acordo com Cebrián e Cerviño (2004). O desenvolvimento de um TB tem no seu *core* cinco princípios essenciais:

- É uma ferramenta que auxilia o processo de tomada de decisões;
- Tem um desenho simples e eficaz;
- Compila indicadores financeiros e não financeiros;
- É flexível
- Gera motivação a todos os níveis de responsabilidade.

Na tabela 1, é possível identificar as distinções entre o BSC e o TB, respondendo a questões de quais são os seus principais objetivos, o processo de seleção de indicadores de cada sistema, a sua visão, entre outros.

Tabela 1 - Breves distinções entre TB e BSC

	Tableau de Bord	Balanced Scorecard
<b>O que são?</b>	Instrumentos de medição dos fatores cruciais no êxito nas entidades	Instrumento de Gestão estratégica
<b>Objetivos</b>	Canalizar grande parte da informação contabilística para os gestores	Articular uma correta implementação da estratégia
<b>Sistemas de Medição</b>	Através de indicadores financeiros e, posteriormente, não financeiros.	Através de indicadores financeiros e não financeiros.
<b>Processo de seleção de Indicadores</b>	Sem um critério definido a priori: Intuição e experiência	Através de um método estruturado baseado nas relações causa-efeito vinculados à estratégia
<b>Suportes de desenho</b>	Carece de um mapa de trabalho para orientar o desenho do painel de controlo	Existe um mapa de trabalho para guiar a seleção de indicadores: modelo de negócio que reflete inter-relações entre os seus diferentes componentes
<b>Visão</b>	Parcial, não oferece uma visão do conjunto da organização	Integrador, oferece uma visão do conjunto da organização

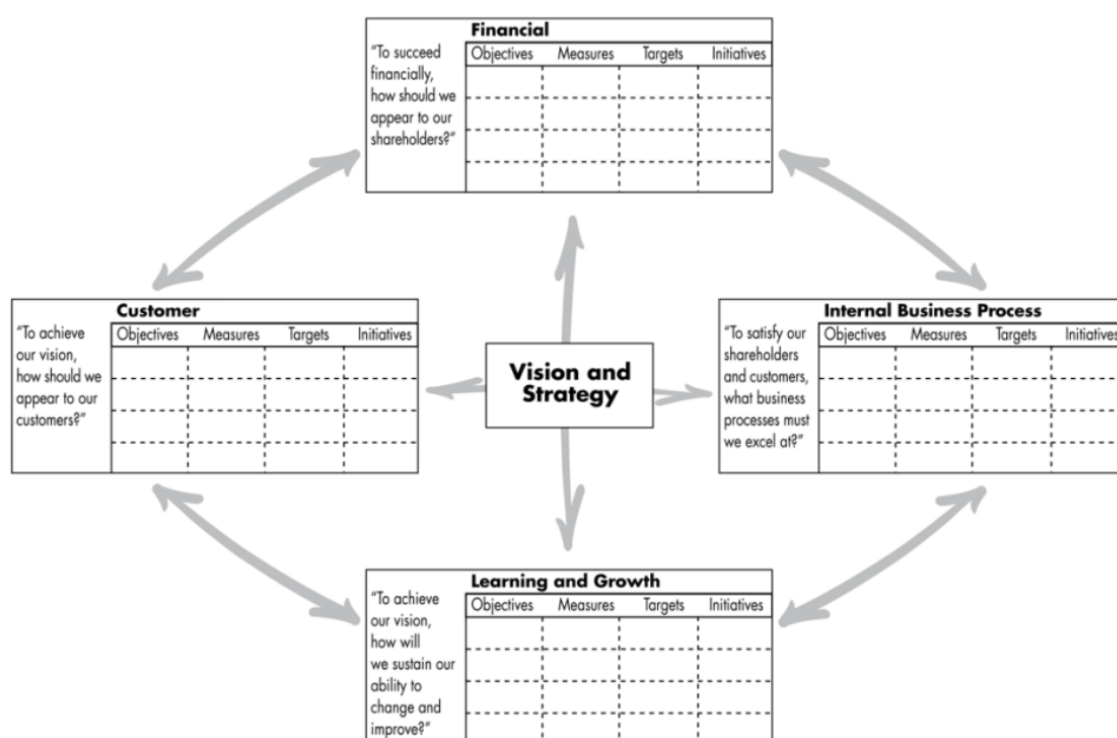
**Fonte:** Cebrián e Cerviño (2004: 5)

No curto prazo o BSC deve ser considerado como um modelo distinto por conseguir apoiar e ajudar a gestão das empresas. Este traduz a visão e a estratégia de uma unidade

de negócio em objetivos e desempenho, medindo-os desta forma em 4 áreas, como se irá detalhar mais à frente.

O BSC é um sistema que permite que as organizações sejam vistas, pelos seus gestores através de quatro perspetivas: a financeira, a de clientes, a dos processos internos e a de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, conforme Figura 2. (Kaplan e Norton.; 2009, p. 1254).

Figura 2 - As principais perspetivas do Balanced Scorecard



**Fonte:** Kaplan e Norton (2009: 1254)

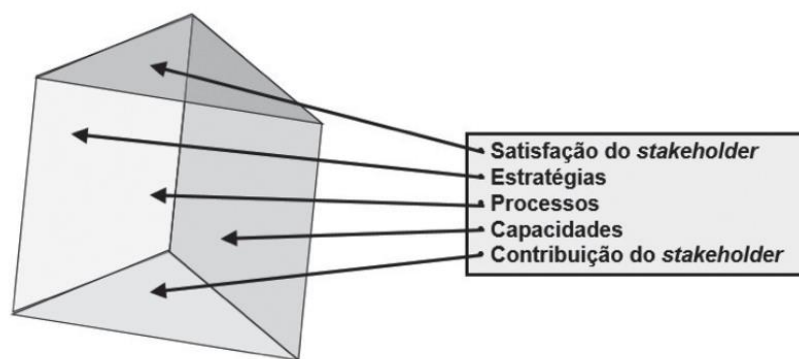
Na Universidade de Cranfield (Inglaterra), Andy Neely desenvolveu um novo Modelo de Medição de Desempenho Organizacional (MMDO) focado nos *stakeholders*, o Performance Prism (PP), (Neely et al., 2002), apresentado na figura 3. Andy Neely entendeu que havia necessidade de um novo MMDO, uma vez que os modelos existentes que continham sistemas com medidas financeiras e não financeiras como era o caso do BSC, não tinham em consideração os interesses dos *stakeholders* como prioridade. O objetivo da criação deste modelo era integrar os melhores sistemas e variáveis de outros



MMDO, num só modelo mantendo a perspectiva e satisfação dos *stakeholders* em primeiro lugar. Tendo esta informação em conta, o PP surgiu como um MMDO que coloca o *stakeholder* no plano principal tendo por base 5 faces que se inter-relacionam de um prisma, são estas:

- a. Satisfação do *stakeholder*
- b. Estratégias
- c. Processos
- d. Capacidades
- e. Contribuição do *stakeholder*

Figura 3 - As 5 faces do Performance Prism



**Fonte:** Adaptada de Neely et al., (2002: 12)

Na opinião de Neely et al., (2002), em ambiente competitivo em que as organizações estão expostas, os meios financeiros são cada vez mais cruciais para o sucesso destas, existe a necessidade de se entender os objetivos e desejos dos *stakeholders* uma vez que são uma peça fulcral nas organizações. Os autores também citam que as estratégias a serem seguidas pela entidade devem ser definidas para que estas criem valor aos *stakeholders*.

Em termos de medição de desempenho, um dos pensamentos mais errados é o de que medidas de desempenho devem ser originados da estratégia. Esta é uma forma incorreta de compreender o propósito da medição e o papel da estratégia (Neely et al., 2001). Para os autores, medidas de desempenho são concebidas e delineadas para auxiliar os gestores a saberem se os objetivos propostos serão alcançados, enquanto a estratégia representa o

caminho escolhido para se chegar ao destino desejado. Com base nessa linha de pensamento, o modelo PP ajuda a identificar as necessidades da empresa em termos de medidas de desempenho a serem adotadas, tentando responder às questões feitas para cada uma das suas cinco faces.

O PP caiu em desuso e passou a ser um MMDO secundário, estando o BSC na linha da frente como o principal medidor de desempenho devido ao facto de o BSC ter também em consideração o *stakeholder*, mas não em linha direta como o PP estava idealizado, concluiu Neely et al., (2002). Geralmente os *stakeholders* procuram riqueza, estabilidade, satisfação por parte dos clientes, o BSC tem tudo isso em consideração nas suas 4 perspetivas. Quando mais à frente se referir detalhadamente o que é o BSC e as suas perspetivas poderá subentender-se que o BSC é um modelo completo, abrangente, e tem atenção a todos os intervenientes de uma organização, tentando estabelecer um equilíbrio entre o ambiente externo e interno da organização.

## **2.4 Balanced Scorecard**

### **2.4.1 A necessidade do Balanced Scorecard**

A década de 1980 foi marcada pela descrença e falência dos números financeiros como indicadores efetivos do desempenho organizacional, sobretudo pela forma como o modelo de contabilidade estava estruturado na altura. (Eccles, 1991).

O BSC na altura, apenas refletia a influência dos números e era limitado pelo que apenas retratava o desempenho passado de uma organização. Para apoiar este pensamento, basta lembrar que a maioria das Demonstrações Financeiras são apenas uma “fotografia” estática do momento das entidades, em que se consegue saber a quantidade existente em inventários, movimentações financeiras, tudo isto apenas num determinado espaço de tempo (Eccles, 1991).

Com a evolução do mercado e das tecnologias, este tipo de modelo acabou por se tornar insuficiente no dia-a-dia das entidades, uma vez que não acompanhava outras métricas que foram surgindo na altura, como por exemplo, qualidade do produto, satisfação dos colaboradores, lançamento de novos produtos, acompanhamento e satisfação do cliente. Segundo Kaplan e Norton (1997), “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas

tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. Este momento foi um importante impulsionador para se transitar da era industrial para a era da informação.

No início da década de 1990, os números financeiros foram alvo de inúmeras críticas quanto ao seu papel de sinalizadores de desempenho das organizações. Os líderes das principais empresas começaram a sentir que estudar e analisar os números financeiros deixou de ser suficiente. Começaram a procurar indicadores que forneciam outro tipo de informação, que naquela altura não era reconhecida como informação importante para a gestão e nível de desempenho, tal como: satisfação de clientes; participação de mercado; capacidade de inovação; satisfação dos colaboradores.

O primeiro passo para a consciencialização sobre aspetos não-financeiros aconteceu ainda na década de 1980 com o movimento da Qualidade, em que os gestores viraram atenções para outro tipo de métricas que tinham a capacidade de medir nível de desempenho organizacional. Eccles (1991) refere que “As principais empresas industriais e de serviços passaram a ver a qualidade como arma estratégica nas batalhas competitivas”.

Segundo Porter (1971), é preciso manter uma posição estratégica clara, pois desta viria a vantagem competitiva: “A estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa dos seus concorrentes”. Ou seja, a chave para o sucesso e para a diferenciação no mercado face à concorrência, viria a surgir de objetivos, visões, e estratégias estipuladas pelas organizações e pelas pessoas que as gerem. Uma boa escolha de fatores estratégicos acabaria por deixar uma organização numa situação desejável em relação a outra, que não tivesse este tipo de preocupação e procedimento.

Gestores de todo o mundo começaram a aperceber-se da importância de conceber um modelo que utilizasse outras métricas de desempenho organizacional sem ser as convencionais métricas quantitativas. Seria importante que a estratégia definida pelos gestores, fosse comum a toda a organização e todos os colaboradores tivessem cientes e em coerência com os objetivos e estratégia da organização em que desempenhavam funções. Os autores Kaplan e Norton (2000) afirmaram que as organizações necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação e que geram feedback sobre ela.

Com base nestas necessidades e com este *weak-point*, Robert Kaplan e David Norton anunciam, no início da década de 1990, o Balanced Scorecard. O que distingue o Balanced Scorecard dos restantes modelos da época é a capacidade de comunicar a visão

e a estratégia por meio de indicadores de desempenho, oriundos de objetivos estratégicos e metas que interagem numa estrutura de lógica causa-efeito (Kaplan e Norton, 1997).

“Mais que um sistema de mensuração de desempenho o Balanced Scorecard é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho” (Kaplan e Norton, 1997: 23).

#### **2.4.2 Definição e estrutura do Balanced Scorecard**

Numa altura em que estão a decorrer alterações significativas em todo o mundo, alterações estas provocadas pela globalização de mercados, instabilidade económica, e a evolução das tecnologias de informação, as organizações forçaram-se a evoluir as suas capacidades de aprendizagem e autodesenvolvimento. Nas últimas décadas do século XX, as empresas deixaram-se de focar exclusivamente na produção e no retorno económico. Outros fatores começaram a tornar-se tão ou mais importantes como os anteriores, por exemplo, a procura dos seus produtos, a própria qualidade dos serviços e dos produtos que apresentam passaram a ser fatores importantes na estratégia diferenciadora.

“O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (Kaplan e Norton, 1997: 23).

Na nova filosofia de gestão, a tomada de decisão baseada apenas em indicadores financeiros passou para segundo plano, preocupações como capacidade de gerar valor, relações com clientes, formação contínua dos colaboradores, e o desenvolvimento sustentável da organização, passou a ser o foco principal dos gestores e executivos. (Quesado 2005, 2010; Niven 2014; Perramon et al. 2016; Ferreira et al. 2019). Neste contexto económico, a definição de orientação estratégica é a chave para sucesso organizacional. Os gestores devem-se focar ao máximo em seguir a estratégia e alocar todos os seus recursos para atingir os objetivos definidos, quão melhor fizerem isto mais se vão destacar do mercado em que estão inseridos.

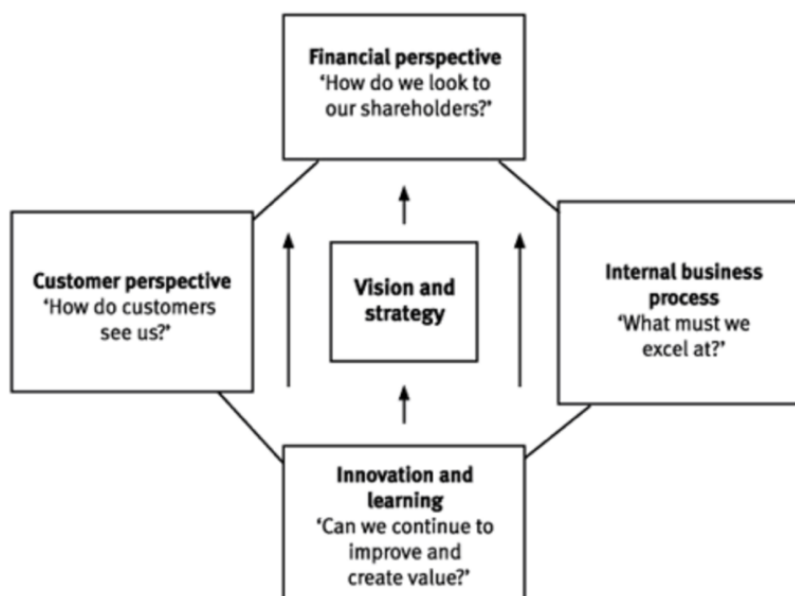
Para Jordan et al., (2021, p. 260), o BSC “aponta para a ligação entre o curto prazo do controlo operacional com o longo prazo da visão e estratégia empresarial, atentando para os fatores críticos da implementação da estratégia, permitindo assim aos gestores monitorizarem a evolução do negócio e da estratégia nas suas quatro perspetivas diferentes”

Consequentemente, o BSC tem sido proposto como uma ferramenta de gestão capaz de melhorar o sistema de informação das organizações e responder à evolução do meio a que estas estão inseridas, fornecendo aos gestores informação importante para a tomada de decisão e para a definição e evolução da estratégia.

O BSC é uma ferramenta que representa o nivelar de métricas financeiras e não-financeiras. Por um lado, temos os indicadores não financeiros, com o objetivo e o propósito de criar valor para o longo-prazo, garantindo a eficácia e eficiência dos processos de modo que a entidade atinja os seus objetivos. Do outro lado temos os indicadores financeiros, estes permitem que a entidade consiga continuar a desempenhar as suas funções, monitorizando se tem o nível de recursos necessários para o fazer, no entanto, isto não é suficiente para o nível de desempenho que as empresas desejam alcançar. As organizações recorrem então ao BSC, uma vez que este representa um conjunto de medidas financeiras que refletem ações tomadas no passado e medidas não financeiras que serão os motores do desempenho financeiro futuro. Esta ferramenta de gestão permite à gestão de topo ter uma visão rápida e completa do negócio (Kaplan e Norton 1992; Quesado 2005; Ferreira 2017a; Balaji et al., 2018).

O principal objetivo a que se propõe o BSC é tornar claro e coeso para todos os níveis da organização, isto é, dos operadores de máquinas ao pessoal administrativo, a visão, missão e a estratégia, de forma a todos saberem o que fazer e de que maneira é que as suas ações impactam o desempenho organizacional, originando assim pontos de responsabilização, tema este que irá ser abordado posteriormente. A intenção é canalizar os esforços, evitando a dispersão de ações e recursos empreendidos em prol da implementação da estratégia. A figura 4 representa as perspetivas do modelo BSC concebido por Kaplan e Norton.

Figura 4 - 4 perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2009: 1254)

### 2.4.3 Pontos Fortes e Pontos Fracos do BSC

Na opinião de Cebrián e Cerviño (2004, p. 11) o BSC dever-se-ia adaptar às características das entidades, reconhecendo assim a cultura em que está imerso, a comunidade e as suas necessidades, por este motivo nem sempre é um sucesso a sua implementação nas organizações.

Uma vez que não é um sistema que tenha uma fácil adaptação e cada caso é único, na Tabela 2 estão esquematizados os respetivos pontos fortes e os pontos fracos do BSC. Desta forma é possível compreender se fará sentido a implementação deste sistema em determinada empresa.

Tabela 2 - Pontos Fortes e Fracos do BSC

Pontos Fortes	Pontos Fracos
É fácil chegar a um consenso de toda a organização no que toca aos objetivos e visão da empresa. Toda a gente sabe para	Poderá levar a falta de compromisso por parte da Direção, uma vez que todos sabem o que é preciso fazer, os diretores

o que trabalho e com que objetivo, as visões e objetivos são claros para todos.	podem cair no erro de se desligar das suas funções de orientadores.
A simbiose dos objetivos e estratégia é feita de forma simples e prática, estão interligados entre si com relações causa-efeito	Por vezes a informação pode tornar-se confusa ou irrelevante. Pode acontecer também a falta de informação para produzir dados pertinentes à entidade.
Permite alocar os recursos de forma eficaz e eficiente para atingir os objetivos propostos.	Pode não existir dinamismo na execução da estratégia e conseqüentemente influenciar negativamente os dados fornecidos pelo BSC.
Os indicadores e conseqüentemente resultados são de fácil comparação e deste modo é prático reajustar os objetivos e o plano estratégico.	É um modelo que pode levar algum tempo para que os colaboradores e entidade se adaptem.
Possibilidade de implementação em qualquer tipo de entidade.	

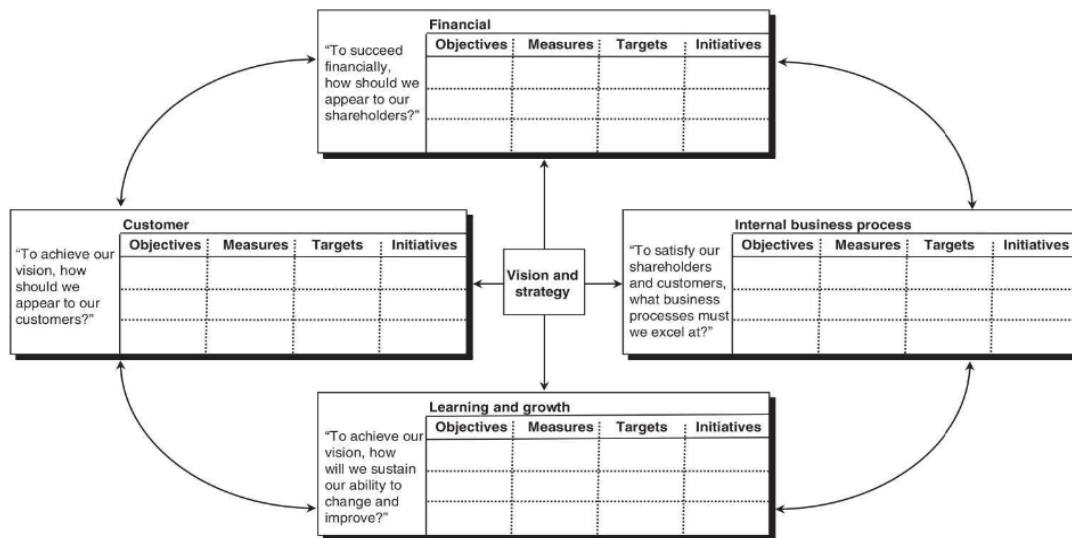
**Fonte:** Cebrián e Serviño (2004: 11)

#### **2.4.4 As quatro perspetivas do Balanced Scorecard**

Na Figura 5 encontramos aquele que foi o sistema desenvolvido por Kaplan, o BSC de uma forma resumida e simplificada. Consegue-se analisar que o autor dá ênfase à perspetiva financeira, perspetiva de clientes, perspetiva de processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Cada perspetiva pode ser introduzida e “definida” com uma simples questão formalizada por Kaplan e Norton (1996).

Figura 5 - Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan (2009: 1254)

#### 2.4.4.1 Perspetiva Financeira

“Para sermos bem-sucedidos financeiramente como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?” (Kaplan, 2009: 1254)

Niven (2008) referiu que a perspetiva financeira poderia ser aplicada para que problemas financeiros possam ser convertidos em objetivos sustentáveis de forma a minimizar os custos. É, portanto, uma ferramenta útil para gerar valor a longo-prazo para os *stakeholders*, minimizando os custos e promovendo o valor de mercado. Esta afirmação foi feita por Spender (2014) quando se deparou que as perspetivas financeiras implicam objetivos financeiros e medidas de desempenho financeiras. Estas têm o poder de provar e demonstrar se a estratégia financeira da empresa está realmente a traduzir-se numa maior rentabilidade e em custos mais baixos.

#### 2.4.4.2 Perspetiva do Cliente

“Para concretizarmos a nossa visão, como devemos ser vistos pelos nossos clientes?” (Kaplan, 2009: 1254)



Kaplan e Norton (1992a) identificaram duas formas de mensurar esta perspectiva para que se possa ter a melhor compreensão possível. Implica a satisfação, angariação, retenção e rentabilidade dos clientes, comparativamente com a quota de mercado. Esta métrica dá informação à empresa pertinente sobre a posição de valor do cliente, prazos de entrega, níveis de satisfação, relacionamento e imagem com os clientes. Tudo isto só pode ser alcançado tendo o conjunto certo de clientes com as mais altas propostas de valor (Kaplan e Norton, 2001a). Alguns estudos identificaram uma relação significativa entre a satisfação do cliente e o desempenho, incluindo Banker et al. (2000), Heskett, Jones, Sasser e Schlesinger (1994), Ittner e Larcker (1998).

#### **2.4.4.3 Perspetiva dos Processos Internos**

“Para satisfazermos os nossos clientes e acionistas, que processos de negócio devemos executar de forma excelente?” (Kaplan, 2009: 1254)

Kaplan e Norton (2001), defendem que as empresas devem continuar a realizar e apostar em progressos e procedimentos internos para a criação de mais estima por parte dos clientes. Para atingir este objetivo é necessário perceber as principais necessidades dos clientes. Podem passar por desenvolvimento de novos produtos, inovação de processos, melhoria de qualidade, responsabilização social e ambiental e transparência de produtos e serviços.

#### **2.4.4.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

“Para concretizarmos a nossa visão, como é que vamos suportar a nossa capacidade de melhorar e mudar?” (Kaplan, 2009: 1254)

Cada entidade deveria incluir a Aprendizagem e o Crescimento como componentes importantes do sistema. Esta perspetiva, de acordo com Sunny et al., (2016), envolve o conhecimento de como as entidades devem atingir os seus objetivos e apoiar a sua capacidade de mudança e evolução.

Kaplan e Norton (1992) defendem que esta perspectiva capta a capacidade dos colaboradores, sistema de informação, e mapeamento organizacional para gestão da organização e adaptação à mudança. O sucesso do processo é influenciado por dois fatores, um deles é o estado emocional dos colaboradores, isto é, se estão motivados e satisfeitos e ainda se são colaboradores qualificados, o outro fator está relacionado com a informação, se é oportuna e precisa.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Metodologia**

O presente trabalho foi desenvolvido na modalidade de projeto, mais concretamente projeto empresa, tem como objetivo geral a conceção de um BSC na Incopil, empresa do setor agroalimentar. Recorreu-se a uma metodologia qualitativa com o objetivo de perceber como é que determinados fenómenos impactam o contexto organizacional. Numa primeira fase, é importante fazer o enquadramento teórico dos temas relevantes para a compreensão do estudo, perceber o que é o CG, como é aplicado, as suas funções, perceber como influencia as empresas onde é adotado, e as ferramentas que este utiliza para medir o desempenho das mesmas.

*“Methodology determines how the researcher thinks about a study, how they make decisions about a study, and how they position themselves to engage firstly with participants and then with the data generated/ collected” (Mills e Birks, 2014, p. 32).”*

O trabalho é de natureza qualitativa uma vez que não se recorre a tratamentos estatísticos nem de dados obtidos para a realização do trabalho, recorre-se a entrevistas, testa-se hipóteses e observam-se os comportamentos e resultados do estudo, de forma não numérica.

Depois de o enquadramento teórico realizado, o próximo passo será enquadrar estas matérias e assuntos na empresa em que vai ser aplicado o estudo, com o intuito de responder à seguinte questão de investigação: “Como pode a metodologia do BSC ser desenvolvida na empresa Incopil com vista a ajudar o seu processo de gestão?”

### 3.2 Procedimento da Investigação

O trabalho teve como ideia *core* numa primeira fase a elaboração da revisão de literatura, tendo por base a análise literária do BSC, a sua evolução ao longo dos anos e como é aplicado nas entidades que fazem parte da economia nos dias de hoje. De seguida, a análise setorial focou os pontos-chave subjacentes ao crescimento do setor agroalimentar e apresentou a conjuntura atual em Portugal, com o intuito de avaliar a dinâmica do setor e respetiva ligação com o exterior.

Paralelamente, a realização de entrevistas ao CEO da Incopil e funcionários que a compõe, permitiu complementar e conhecer um pouco mais sobre a empresa, os seus valores, objetivos e visão, com a contribuição de fundamentações de carácter técnico que se revelaram uma mais-valia para o propósito do estudo. Numa primeira fase foi realizada uma entrevista com o Sr. Dr. José Lobato, CEO da Incopil no dia 7 de Fevereiro de 2023 em que houve uma introdução e um conhecimento mais aprofundado acerca da história da Incopil, as suas ideias de negócio, os seus valores e objetivos para o futuro.

Por último, a conceptualização do BSC foi o culminar dos pontos supracitados, visando o desenvolvimento da ferramenta de gestão concebida por Kaplan e Norton, adaptada ao setor em estudo e com aplicação na Incopil empresa líder do setor agroalimentar em Portugal.

O tipo de investigação utilizada no presente trabalho é denominado *action research*, é focado em resolver e dar resposta a um determinado problema ou questão, fornece resultados e efeitos imediatos pelo que não contribui para um *input* teórico e sim prático, visível e perceptível. O objetivo é no final do presente trabalho ter-se dados concretos e resultados à vista que favoreçam e acrescentem valor à Incopil.

É um método de investigação altamente interativo, que normalmente é utilizado para estudos de comportamentos, estudos de ciências sociais e para fins educacionais.

Existem dois tipos de *action research*:

- *Action research* participativo: Enfatiza que os participantes devem ser membros da amostra que está a ser estudada, os membros devem ser diretamente influenciados pelos *outputs* do estudo em questão. Geralmente neste método os participantes são os autores ou coautores do estudo, acrescentando valor com as suas vivências e conhecimentos acerca do estudo em questão.

- *Action research* prático: É principalmente focada na maneira que a investigação é orientada e direcionada para identificar e resolver algum problema específico.

Este tipo de investigação apresenta naturalmente vantagens e desvantagens aquando do seu uso e implementação em prática, para melhor compreensão destas na tabela 3 encontra-se a informação esquematizada.

Tabela 3 - *Action Research* - Vantagens e Desvantagens

Vantagens	Desvantagens
É altamente adaptável, permitindo ao investigador moldar o estudo para cada caso específico de acordo as suas necessidades.	Devido à sua flexibilidade é difícil de replicar, por vezes é considerada não muito rigorosa uma vez que implica conclusões oriundas do investigador.
Garante um impacto imediato com informação relativamente simples na resolução de problemas complexos.	Por vezes, eticamente pode ser complicada de estruturar. Os participantes podem sentir obrigação de participar de certa forma na investigação, uma vez que este método depende muito das conclusões do investigador.

Fonte: Elaboração própria

### 3.3 Recolha de dados

Na área de investigação das ciências sociais, a utilidade das entrevistas tem sido ao longo do tempo reconhecida e autenticada. As pesquisas qualitativas como é o caso do presente estudo, tende a fornecer descrições detalhadas dos indivíduos entrevistados e dos eventos estudados no seu estado natural, as entrevistas têm sido o fator chave para o corpo das investigações ao longo do tempo (Weiss, 1994). Numa ótica similar, Kvale (1996) defende que, alguns acontecimentos não diretamente presenciados e/ou observáveis quando recorremos a outros métodos de recolha de dados, falar com as pessoas é um dos mais eficientes métodos para perceber e presenciar tais reações.

Weiss defende também que numa entrevista conseguimos perceber quando é que um sujeito está a esconder alguma coisa ou a fugir de algum tópico, ou por outro lado, sente-se à vontade a falar de determinado assunto e transmite confiança na mensagem que está a transmitir.

Um dos tipos de entrevistas que existe é a entrevista estruturada, em que o fator chave é a organização de determinadas perguntas escolhidas objetivamente para abordar determinado/s tema/s. As respostas são essencialmente “sim” e “não”, os intervenientes da entrevista têm pouca liberdade para a conversa, estão presos ao guião (Berg, 2011).

O outro tipo de entrevista é o contrário, uma entrevista aberta em que consiste basicamente numa conversa sem qualquer tipo de rumo e sem uma forte preparação prévia. Gubrium e Holstein (2003), ao contrário da entrevista estruturada, este tipo de entrevista é uma conversa aberta com grande flexibilidade quer do entrevistador quer do entrevistado, não apresenta um planeamento fixo, e a implementação das perguntas e da organização da entrevista vai surgindo à medida desta, de modo a obter o máximo de informação possível.

Neste modo de recolha de dados, é normal que o entrevistador siga alguns pontos que lhe sejam importantes para obtenção de informação e deixa que o entrevistado elabore e desenvolva os pontos abordados, sem que seja interrompido com perguntas pré-programadas, o objetivo é deixar fluir o máximo possível os tópicos abordados como defende Dornyei, 2003.

Por fim, o último modelo de entrevista que existe é o semiestruturado, em que é muito idêntico à entrevista estruturada, mas neste caso o entrevistador deixa o entrevistado desenvolver as respostas e ir um pouco mais fundo na resposta às questões, (Rubin e Rubin, 2011).

No presente trabalho foi usada a entrevista aberta e questões pontuais de resposta direta, sem guião específico, uma vez que dependia dos tópicos a abordar, se fosse pretendido algo mais específico recorreu-se a questões pontuais, normalmente com 2 e 3 perguntas pouco extensas. Na maior parte das vezes recorreu-se a entrevistas abertas em que se deu a possibilidade ao CEO da Incopil de desenvolver os tópicos, para que se conseguisse a informação pretendida de uma forma natural e espontânea.

Foram realizadas entrevistas nos meses de Fevereiro, Maio, Junho e Julho com o CEO, de duração média de 30 minutos cada entrevista, por vezes foram apenas trocados e-mails com perguntas pontuais acerca de assuntos e temas específicos que careciam de resposta direta, como por exemplo o número de trabalhadores ativos na Incopil à data da

realização deste trabalho, os países em que estão presentes e a quota de mercado que possuem.

As entrevistas tiveram principal foco na apresentação da Incopil em que foram também feitas questões ao Diretor de Comunicação e Marketing. Também serviram de apoio na definição da missão, valores e visão da Incopil, bem como no processo de caracterização dos objetivos das perspectivas de performance de modo que o BSC realizado fosse o mais ao encontro possível das necessidades da Incopil.

## **4 Conhecer a Incopil**

### **4.1 Incopil uma história com muito sabor**

#### **4.1.1 A história da Incopil**

A Incopil nasceu há cerca de 50 anos, resultou da união de 14 das 20 empresas que se dedicavam à produção de pimentão colorau.

Apesar de ter prosperado nos primeiros tempos, com a entrada de Portugal para a União Europeia, a importação do pimentão começou a atingir níveis record e por essa razão o preço diminuiu drasticamente, o que levou a que mais de metade do mercado ter desaparecido do dia para a noite. A Incopil apesar de ter sofrido e ter perdido muitos investidores foi uma das exceções, aguentou a crise e focou-se em procurar soluções.

A coragem em investir em novos temperos e a parceria com a Raul Martins Lobato, SA fez com que a Incopil tivesse uma trajetória de sucesso e anos mais tarde desenvolvesse a Pimensor que tem como objetivo a comercialização e distribuição dos produtos da Incopil nos vários mercados em que estão presentes.

Desde então a aposta na inovação com o intuito de garantir qualidade e capacidade de produção, levou a Incopil a ser uma das principais referências em Portugal e já consta em diversos mercados internacionais, a título de exemplo, Alemanha, Canadá, EUA, Espanha, França, Suíça, Inglaterra, Luxemburgo, Suécia, Áustria, Polónia e mais recentemente Macau e Malta, entre outros. Uma luta constante pela inovação e pela

qualidade de produto deu assim origem a uma, cada vez maior, afirmação internacional destes produtos tão tipicamente portugueses.

#### **4.1.2 Pegue num mercado apetitoso**

Com os dias que correm, os consumidores querem cada vez mais produtos práticos e funcionais, é isso que a Incopil procura proporcionar aos seus clientes, para além dos novos sabores que tentam desenvolver dando asas à criatividade e ao prazer de cozinhar. Face a uma alimentação cada vez mais convencional e banalizada, o que é autêntico ressurge e sucede a novas oportunidades de mercado.

É por esta razão que os seus temperos têm tido um enorme sucesso em Portugal e para lá do horizonte, conquistando a indústria alimentar. A aposta para lá da fronteira, nas comunidades portuguesas e nos seus hábitos alimentares, em unísono com as mais prestigiadas empresas do sector alimentar, torna possível consolidar a liderança dos seus produtos num mercado em franco crescimento.

#### **4.1.3 Junte-lhe as melhores tradições**

É nas planícies do Alentejo que nasce a magia dos temperos da Incopil, apesar das severas condições que apresenta, isto é, terrenos secos e arenosos a cozinha alentejana aprendeu a conviver com os momentos de escassez. Com criatividade e o pouco que há, surgiram as irresistíveis iguarias.

Uma vez que querem preservar toda a arte e cultura do Alentejo Português, fazem questão de acompanhar a plantação e a colheita dos seus ingredientes. Porque é neles que encontram todo o aroma, galhardia e sabor para desenvolveram os melhores temperos.

#### **4.1.4 Misture Ideias para todos os gostos**

Para concretizar a missão de levar a tradição alentejana à cozinha de todos, a Incopil dispõe de um conjunto de produtos inovadores, com embalagens chamativas e invioláveis, bem como uma rigorosa garantia de qualidade.

O pimento é o seu produto por excelência e a base de grande parte dos seus temperos. Uma vez que é um produto caracteristicamente português, e plantado quase

exclusivamente em Portugal, a massa de pimento não tem concorrência externa. A Incopil tem diversos temperos que se adaptam a qualquer preferência do consumidor, a título de exemplo, colorau, massa d’alho, vinha d’alho, piripiri, tempero para frango e muitos outros sabores e temperos que formam a elegantíssima gama de produtos preparados pela Incopil.

#### **4.1.5 Servir com qualidade e rigor**

Uma vez que o pimentão é o ingrediente chave para o sucesso da generalidade dos temperos, a Incopil trabalha em íntima parceria com agricultores selecionados, e a quem prestam todo o apoio e auxílio no cultivo e manutenção do cultivo do pimento. O seu departamento agrícola proporciona técnicos de campo para acompanhar todo o processo, para além de os ajudar na escolha das variedades dos pimentos. A Incopil preocupa-se também no desenvolvimento de um adubo orgânico para que o cultivo não sofra com químicos e possa proporcionar aos seus consumidores o máximo de qualidade sem que provoque danos colaterais à sua saúde e bem-estar.

Com este rigoroso controlo da matéria-prima têm sempre os melhores pimentos doces e picantes, todos colhidos num raio de 80km da sua fábrica.

No seu laboratório e sala-cozinha, totalmente equipados, procuram desenvolver novos temperos e diferentes processos de temperar e cozinhar.

Apostam na contínua formação dos seus colaboradores e, o que é ainda mais importante, partilham com eles a paixão pelos produtos de qualidade, que levam sabor e bem-estar a todas as mesas. De ressaltar que a maioria dos colaboradores presentes na Incopil são da zona do Alentejo e por isso estão familiarizados com os costumes e tradições da zona, isto origina uma forte equipa que está ciente dos seus objetivos e do produto que tem de idealizar e posteriormente conceber para que continuem no topo do mercado agroalimentar.

## **4.2 Quota de Mercado da Incopil em Portugal**

No dia 4 de Maio de 2023, foi realizada uma reunião com o CEO da Incopil, José Lobato para se perceber qual era a quota de mercado que a Incopil detém em Portugal e em que países está atualmente.



Foi possível recolher a seguinte informação;

Países em que a Incopil está presente:

- Espanha
- França
- Inglaterra
- Alemanha
- Suíça
- EUA
- Polónia
- Canadá
- Luxemburgo
- Japão
- Dinamarca
- Bélgica
- Holanda

E mais recentemente, Macau e Malta.

Segundo o CEO, a Incopil é a empresa de indústria agroalimentar que mais produz massa de pimentão em Portugal, lugar que consolidam ano após ano.

No que toca a temperos no geral admite terem uma quota a rondar os 50/60% de mercado nacional.

A Incopil procede à plantação e colheita do seu próprio pimentão, depois de colher o pimentão este é levado para a fábrica e passa pelos processos de transformação até chegar ao produto final destinado à comercialização.

É possível encontrar os produtos da Incopil via internet, no seu site estão vários artigos que poderão ser comprados e entregues em casa via encomenda. É possível também encontrar os seus temperos nos grandes retalhistas, tal como, Continente, Pingo Doce entre outros.

O mercado e setor agroalimentar é conhecido por ser um mercado severo e competitivo, onde a inovação e sofisticação são temas que estão constantemente em cima da mesa, para além de ser rígido no que toca às certificações de segurança dos alimentos bem como das condições em que estes são plantados e mantidos.

## **5 Indústria Agroalimentar**

### **5.1 Inovação e importância da Indústria Agroalimentar**

A indústria alimentar é um dos maiores e mais importantes pilares na economia portuguesa e da União Europeia, tem na sua génese obter matéria-prima extraída diretamente dos cultivos e conseqüentemente produção de todo o tipo de alimentos, por estes motivos muitos autores referem a sua importância na criação de postos de trabalho e desenvolvimento económico dos países (Menrad, 2004).

No que diz respeito às estratégias e à inovação é importante incluir todo o sistema alimentar. Uma inovação numa área afetará outras vertentes do sistema alimentar. Por exemplo, um novo ingrediente que substitui a gordura necessita que os fabricantes de snacks desenvolvam novos métodos de fritar os alimentos; novos métodos de refrigeração de peixe fresco necessitam que os supermercados alterem os seus métodos de exposição. O sistema alimentar é um organismo complexo e dinâmico, com relações verticais e horizontais que se alteram.

A inovação na indústria agroalimentar passa na maior parte das vezes por desenvolver substitutos aos alimentos mais importantes que encontramos na alimentação do dia-a-dia das pessoas. Geralmente são novos produtos ou produtos melhorados que resultam do progresso de algumas áreas, nomeadamente a engenharia agroalimentar, melhorando as fórmulas de produção, as qualidades das matérias-primas, ou até mesmo analisando as necessidades do consumidor.

É uma junção de inovação tecnológica, com inovação social e cultural, com o objetivo de produzir alimentos que satisfaçam os níveis de nutrição requeridos pelas diferentes comunidades. Este processo de inovação pode ocorrer em qualquer estágio da cadeia: (1) novos alimentos e matérias-primas, (2) inovação em alimentos já existentes, (3) novas técnicas de produção, (4) inovação na qualidade dos alimentos, (5) modelos de armazenamento melhorados, (6) novos métodos de distribuição e retalho.

Apesar de todos os avanços tecnológicos para se melhorar os alimentos já existentes e continuar a ingerir todos os nutrientes vitais para a saúde e bem-estar, os recursos para o fazer estão-se a esgotar a uma velocidade alucinante.

O principal desafio nesta indústria é torná-la sustentável.

Nos dias que correm, a indústria agroalimentar é conduzida pelo paradigma “Obter-Produzir-Usar-Gastar”, o que faz com que seja uma indústria que utiliza cada vez mais

recursos e seja conseqüentemente menos sustentável. Atualmente o desperdício e o gasto de comida chegam a valores como 1/3 da comida produzida (Fassio e Tecco, 2019). O gasto é referente aos alimentos que se “perdem” desde a recolha até ao retalhista, enquanto o desperdício de alimento é desde o retalhista até à fase de consumo pelo consumidor final.

## **5.2 O crescimento da Indústria Agroalimentar em Portugal**

A importância da Indústria Agroalimentar em Portugal tem aumentado de forma constante ao longo dos anos, e nem a recente pandemia que atravessámos foi capaz de abrandar este crescimento que se estende para lá da fronteira ibérica. Durante a pandemia as exportações do sector agroalimentar cresceram cerca de 2.5% em 2020 face ao período homólogo anterior e evidenciaram um crescimento de 9% nos primeiros meses de 2021, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) o sector agroalimentar foi o sector que apresentou mais consistência durante a pandemia, tendo sido verificado um aumento das exportações e uma diminuição das importações.

Portugal conta com a Política Agrícola Comum (PAC) para que possam combater os problemas de sustentabilidade que a Indústria atravessa, através da melhoria e inovação de processos. Uma prova da importância desta indústria na economia portuguesa é o facto de esta representar cerca de 9.1% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do país, valor notório e espelho do lugar que a indústria tem vindo a ocupar na economia portuguesa.

A Ministra da Agricultura refere que as empresas têm conseguido adaptar-se aos novos padrões de consumo e têm tido uma enorme importância no desenvolvimento de produtos que são imensamente valorizados no mercado internacional.

O aumento das exportações aumentou cerca de 4.9% ano entre 2010 e 2020, grande parte deve-se ao facto do dinamismo apresentado por vários sectores dentro da indústria, como o do vinho, o do azeite e o da produção animal.

O investimento das empresas nacionais em conhecimento, inovação, diferenciação e promoção dos produtos nacionais, a par de um trabalho institucional para chegar aos mercados externos tem sido preponderante para o sucesso da indústria.

É importante referir que apesar de todo o crescimento que o sector apresenta, tenham de ser consideradas formas de o tornar sustentável e mais eficiente. A ministra afirma que mais de 1/3 dos recursos financeiros prestados ao sector destinam-se a questões

ambientais, é possível afirmar até que Portugal de uma forma geral já se encontra acima de vários indicadores de sustentabilidade. Encontram-se pela frente grandes desafios, que passam não só por garantir a produção de alimentos para uma população mundial em constante crescimento, como também pela promoção de uma transição dos sistemas alimentares para sistemas sustentáveis, justos, saudáveis e respeitadores do ambiente.

Este é o principal desafio a combater nos próximos anos, o qual não se coloca apenas à indústria alimentar, mas a todos os intervenientes da cadeia alimentar, sector privado, entidades públicas, associações e sociedade civil.

É com este intuito que estamos a desenvolver mecanismos que permitam robustecer o sector agrícola e agroalimentar, com o objetivo de se tornar um sector mais tecnológico e eficiente, mas igualmente mais sustentável.

### **5.3 Análise SWOT do setor Agroalimentar**

De forma a finalizar o estudo setorial elaborado vai-se proceder à análise aos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças ligadas ao setor da indústria agroalimentar, reunindo de forma sintetizada a informação pesquisada e abordada ao longo deste capítulo, dando ênfase também à opinião do CEO da Incopil de forma a obter-se uma ótica mais prática e clara da indústria.

Na tabela 4 pode-se encontrar alguns pontos que se consideram importantes e mais em baixo a explicação mais detalhada.

Tabela 4 - Análise SWOT

---

<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevada importância na economia portuguesa</li><li>• Capacidade inovadora de empresas nacionais</li></ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta necessidade de investimento em ativos fixos tangíveis</li><li>• Necessidade de várias certificações</li><li>• O governo tem um grande peso nas decisões e movimentação da indústria</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestação de inúmeros subsídios à exploração</li><li>• Adoção de práticas menos nocivas ao meio ambiente</li><li>• Indústria em crescimento</li><li>• Difícil conceção de produtos substitutos</li></ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indisponibilidade da matéria-prima a médio e a longo-prazo</li><li>• Alta dependência de fatores exógenos, relacionados com o clima</li></ul>

---

**Fonte:** Elaboração Própria

## **Oportunidades:**

O facto de nem mesmo uma pandemia ser capaz de abrandar o crescimento, evolução e desenvolvimento da indústria agroalimentar, leva-nos a querer que esta continuará a ser um pilar importante na economia portuguesa com muito por explorar. Tendo isto em conta e aliando o facto de o governo prestar uma série de apoios e financiamentos para quem trabalha e tem empresa nesta indústria, o apoio dos órgãos de governação, torna-se um grande ponto a favor desta métrica. São concedidos inúmeros apoios e subsídios à exploração para que as entidades produzam e plantem com certos critérios com vista à agricultura mais sustentável.

Sem esquecer que a evolução tecnológica e as precedentes investigações na área, aliados ao aumento da eficiência e da sustentabilidade ambiental, tornam a indústria agroalimentar atraente para os investidores, empresários e empreendedores. A adoção de práticas com vista à diminuição de produtos e químicos nocivos para o meio ambiente e para os seres vivos no geral são uma oportunidade para a continuação do crescimento da indústria a nível nacional e internacional.

## **Ameaças:**

No outro lado da balança, o que pode parecer uma oportunidade para uns também se pode tornar ameaça para outros, devido à constante evolução e mudança da indústria a exigência de alto nível de mecanização e eficiência tem originado um desaparecimento constante de pequenos produtores. Estes não conseguem competir com as grandes entidades nem conseguem ter os meios para chegar perto dos níveis de produção dos grandes *players* da indústria. Acabam por ter de fazer um preço por produto mais elevado e conseqüentemente menos vendas, em contrariedade os grandes produtores conseguem preços por produtos mais baixos e mais acessíveis aos consumidores e retalhistas.

Outro fator que se pode colocar em cima da mesa como ameaça é o clima, as alterações climáticas acabam por fazer com que os produtores tenham que adotar outras estratégias e técnicas para cultivarem certo tipo de alimentos uma vez que são precisas métricas rigorosas no que toca ao clima e qualidades do solo, tendo Portugal um clima relativamente ameno, a relação estabelecida entre a procura e a intensidade dos invernos, afetada pela subida média das temperaturas, revela uma restrição que se pode agravar nos próximos anos.

Não menos importante, é a subsistência do setor em relação à quantidade de alimentos que têm de ser produzidas com os campos agrícolas disponíveis. A eficiência dos campos agrícolas tem de ser maximizada uma vez que não é sustentável destruir floretas e bosques para desenvolvimento de campos agrícolas. O facto de termos uma população mundial em constante crescimento tornará difícil nos tempos que se vizinham produzir alimentos suficientes para a população sem termos de pôr em risco as nossas florestas e bosques que são igualmente importantes para um ecossistema limpo e equilibrado.

### **Pontos Fracos:**

O facto do governo e das suas medidas terem um enorme peso nas decisões dos produtores, faz com que possam ser tomadas decisões menos benéficas para as empresas e negócios dos produtores.

Num ponto de vista operacional, os elevados custos associados com a transformação da matéria-prima no produto final como por exemplo, custos com a água, a eletricidade, constituem dificuldades económicas da indústria.

Carecem de grandes espaços físicos, nomeadamente armazéns para poderem guardar o seu stock e manterem a maquinaria operacional.

As inúmeras certificações inerentes, devido à demonstração da qualidade dos produtos alimentares.

Referentemente à mão de obra no caso do pimento é necessário contratar operários que tenham disponibilidade para trabalhar no campo e que tenham os conhecimentos e competências técnicas para os plantar e recolher. Atualmente torna-se complicado encontrar mão de obra com estas características uma vez que as pessoas estão pouco dispostas a trabalhar no campo por ser um trabalho exigente fisicamente. Não obstante do facto de ser exigente, as entidades desta indústria têm de prestar formação contínua aos seus colaboradores uma vez que os conceitos técnicos e aptidões não podem ser desenvolvidas em cursos ou estabelecimentos de ensino.

### **Pontos Fortes:**

Considera-se que o ponto forte mais sonante da indústria é a sua importância na economia portuguesa. A indústria não pode de todo extinguir-se. Vai ser sempre preciso quem plante os alimentos e que tenham conhecimentos para os desenvolver dentro das

normas e com os valores nutricionais maximizados. Não é viável conceber-se um alimento totalmente artificial.

Apesar de as grandes entidades poderem já ter sistemas automatizados de plantação e colheita vai ser sempre preciso a supervisão de pessoas e profissionais da área para que o processo seja viável.

Por ser um setor altamente suscetível a todo o tipo de alterações as empresas que operam neste mercado têm de desenvolver mecanismos de adaptação e inovação constantes. É a única forma de se manterem atuais e no topo da cadeia de mercado.

## **6 Conceção de um Balanced Scorecard na Incopil**

### **6.1 Elaboração do Balanced Scorecard**

Em sintonia com o abordado ao longo da literatura, e de acordo com Kaplan e Norton (2008), a metodologia para a conceção do BSC insere-se, essencialmente, nas duas primeiras fases do ciclo de gestão estratégica – desenvolvimento e adoção da estratégia. Adicionalmente, e de encontro a estes pontos, Lopes (2019) e Olve et al. (1999) abordam algumas fases para a conceção desta ferramenta de gestão, as quais com as devidas adaptações, formam as condições e orientações necessárias para seguir com o presente estudo. Posto isto, para a elaboração do BSC, enumeram-se as fases a percorrer:

1. Estabelecimento/confirmação da visão, enquadrada no plano estratégico da empresa (Tabela 5);
2. Definição das perspetivas de performance organizacional (Figura 6);
3. Determinação dos objetivos organizacionais, em harmonia com o equilíbrio das perspetivas integrantes do BSC (Figura 6);
4. Apreciação e determinação das relações de causa-efeito, com vista à elaboração do Mapa Estratégico (Figura 7);



5. Seleção dos indicadores de performance, convergentes com os objetivos previamente definidos (Tabela 7);

6. Pontos de convergência entre Iniciativas Estratégicas e os objetivos organizacionais. (Tabela 6 e Tabela 7).

Neste sentido, o procedimento referido, complementado com a análise setorial desenvolvida anteriormente e com os testemunhos obtidos pela realização das entrevistas originaram a formulação das asserções ao longo deste capítulo, que tem como objetivo a conceção de um BSC na Incopil.

### **6.1.1 Missão, Visão e Valores**

Segundo a análise das informações divulgadas publicamente pela Incopil, bem como entrevistas realizadas com o CEO e com o responsável de Marketing e Comunicação / Design gráfico), entende-se que a missão, visão e valores da Incopil integram temáticas ao nível da sustentabilidade ambiental, preocupações com os clientes e economia circular.

A Incopil tem a sua missão e valores bem definidos.

Uma vez inserida numa pequena localidade do distrito de Portalegre, Ponte de Sor, alberga cerca de 16 trabalhadores, todos eles de Ponte de Sor. É uma referência na localidade e uma importante fonte de postos de trabalho, seja no campo, seja a operar maquinaria na produção dos temperos.

Tem como valores também, a responsabilidade ambiental, o trabalho em equipa, investir no desenvolvimento profissional, na formação e promoção dos profissionais, proximidade com os clientes e parceiros, respeito e transparência, internacionalização, entre muitos outros.

A Incopil tem como Missão apostar na inovação e qualidade dos produtos utilizando sempre matéria-prima nacional e mão de obra local.

O seu principal objetivo e a maior ambição da Incopil é ser o maior *player* do mercado no que toca ao cultivo de pimento e produção de temperos em Portugal.

A visão da Incopil passa por estar presente em todos os pratos da cozinha portuguesa e dar a conhecer o sabor de Portugal ao mundo.

Por esta razão, não é despropositada a consideração destes pontos-chave como premissa para a definição da respetiva missão, visão e valores, os quais são apresentados na Tabela 5, servindo de modelo à formulação da estratégia da Incopil.

Tabela 5 - Proposta de Missão, Valores e Visão

Missão	Visão	Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Incopil tem como missão apostar na inovação e qualidade dos produtos utilizando sempre matéria-prima nacional e mão de obra local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A visão da Incopil passa por estar presente em todos os pratos da cozinha portuguesa e dar a conhecer o sabor de Portugal ao mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade Social</li> <li>• Economia Circular</li> <li>• Sustentabilidade</li> <li>• Responsabilidade ambiental</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Desenvolvimento profissional</li> <li>• Transparência</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria

Adicionalmente à informação na tabela em cima, e seguindo as sugestões dos autores Kaplan e Norton (2008), para além da missão, visão e valores, a estratégia organizacional deve estar acompanhada pelos pilares estratégicos, sustentando e alinhando os objetivos estratégicos e respetivos indicadores. Os mesmos autores consideram que a definição deste conceito organizacional auxilia a gestão na conceção do BSC, pelo que a sua implementação tem o seu foco na coerência das decisões, ao longo da gestão das diferentes variáveis estratégicas (Kaplan e Norton, 2008).

Com toda a informação recolhida até agora assume-se que os pilares estratégicos que mais se adequam à Incopil serão:

1. Posição competitiva no mercado nacional e internacional.
2. Forte e saudável relação com os clientes.

### **6.1.2 Definição das Perspetivas de Performance e dos Objetivos Organizacionais**

Kaplan e Norton (1992) definiram um conjunto de perspetivas de performance para as entidades, estas eram, perspetiva financeira, perspetiva de clientes, perspetiva de processos internos e perspetiva de aprendizagem e inovação. Porém, sempre referiram que estas perspetivas de performance eram apenas orientações e perspetivas generalistas para a maioria dos casos, sendo que cada entidade deveria adaptar este modelo à sua realidade. Como se teve oportunidade de analisar anteriormente, na revisão de literatura deste trabalho, ao longo dos tempos foram surgindo diferentes versões do modelo, tendo em conta diferentes perspetivas e diferentes estruturas hierárquicas.

Para a correta conceção do BSC, dever-se-ão definir objetivos para as várias perspetivas da Incopil: Perspetiva Financeira, Perspetiva de Clientes, Perspetiva Social, Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional, Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental.

A natureza da indústria agroalimentar, e os seus principais *players* determinam o objetivo estrutural desta indústria, com o foco na geração de lucro. Por esse motivo, é inevitável a consideração da perspetiva financeira, acompanhada de algumas perspetivas tradicionais do BSC, enumeradas por Kaplan e Norton (1992), a perspetiva de clientes, e ainda, a perspetiva de desenvolvimento organizacional. Esta opção é justificada, na sua essência, pela importância da satisfação dos investidores, bem como da gestão das suas expectativas, uma vez que são os principais visados deste contexto. Embora estas sejam perspetivas importantes e cruciais para o bom funcionamento de uma organização, não se deve negligenciar as restantes perspetivas, visto que os clientes nos seus diferentes segmentos, assumem um papel crucial, na geração de valor para os investidores e para o crescimento do volume de negócios, a par do consumo interno e das exportações.

Por sua vez, dado o contexto industrial subjacente, formulado por processos de produção em massa e por mão-de-obra com diferentes graus de qualificação, a perspetiva de desenvolvimento organizacional torna-se relevante para a construção do BSC.

O facto de ser uma atividade precária e com pouca informação a nível académico, é mais eficiente e menos dispendioso a Incopil formar e agilizar processos de evolução dos operários ao invés de contratar mão-de-obra com formação na área da produção e cultivo.

Para além disso, as perspetivas de performance consideradas no BSC, sendo passíveis de ajustamento ao contexto onde esta ferramenta de gestão é concebida, faz sentido

considerar mais duas perspetivas que não são consideradas inicialmente por Kaplan e Norton, a perspetiva Social e a Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental. A inclusão da perspetiva de sustentabilidade ambiental, como complemento às perspetivas tradicionais do BSC, releva a abordagem central deste contexto empresarial relacionada com a sustentabilidade, e a introdução desta perspetiva como tendência literária dos modelos implementados do BSC. É um tema cada vez mais abordado na indústria agroalimentar, indústria esta caracterizada pela forte inovação e reformulação de processos devido às rigorosas normas que têm de cumprir.

Uma vez que interage diretamente com os sujeitos ambientais e com a população que os rodeia é uma perspetiva que se considera pertinente e faz todo o sentido dar destaque como perspetiva a adicionar ao BSC em questão.

Para além da adição da perspetiva de Sustentabilidade Ambiental, adicionou-se também a Perspetiva Social. Esta perspetiva é caracterizada pelo papel que a Incopil desempenha no meio em que se encontra. Uma vez que a Incopil é um motor económico e de dinamização da localidade faz todo o sentido juntar a perspetiva Social às demais anteriormente já identificadas e aprofundadas. Possui na sua génese a contratação de população local, patrocina iniciativas do concelho, apoia fielmente o clube da localidade, e ainda promove e dá a conhecer produtos fabricados e desenvolvidos na região. Considerando os factos em cima descritos assume-se que a perspetiva Social é mais pertinente do que a perspetiva de processos uma vez que a Incopil é uma impulsionadora da economia da região e tem um impacto significativo na sociedade em que está inserida daí a razão de se incluir a Perspetiva Social no BSC.

De forma a ser mais fácil a interpretação das Perspetivas em cima identificadas segue-se uma figura esquematizada sem ênfase na ordem ou posição das perspetivas, uma vez que se considera que todas são cruciais e basilares na conceção de um BSC.

No âmbito também do desenvolvimento do BSC, sugerem-se na Figura 6 os objetivos estratégicos assentes nas 5 perspetivas em cima descritas.

Informação esquematizada na Figura 6.

Figura 6 - Perspetivas de Performance

Perspetiva Financeira	Perspetiva de Clientes	Perspetiva Social	Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional	Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental
<p><b>PF1</b> – Aumentar e diversificar as fontes de receitas</p> <p><b>PF2</b> – Crescimento do volume de negócios</p> <p><b>PF3</b> – Diminuir os gastos operacionais</p> <p><b>PF4</b> – Gerir de forma eficaz e eficiente os recursos financeiros</p>	<p><b>PC1</b> – Assegurar as expectativas do cliente</p> <p><b>PC2</b> – Manter e fidelizar o maior número de clientes</p> <p><b>PC3</b> – Assegurar a qualidade dos produtos uma vez que estes são cada vez mais exigentes nesta temática</p>	<p><b>PS1</b> – Aumentar a contratação de pessoas onde a Incopil está sediada</p> <p><b>PS2</b> – Promover e apoiar iniciativas do concelho</p>	<p><b>PDO1</b> – Desenvolver capacidades estratégicas dentro da equipa</p> <p><b>PDO2</b> – Apostar na cultura organizacional e no ambiente de trabalho</p> <p><b>PDO3</b> – Apostar na formação contínua dos colaboradores</p>	<p><b>PSA1</b> – Utilização de energias renováveis na produção</p> <p><b>PSA2</b> – Uso de alternativos aos fertilizantes e produtos químicos nocivos para o meio ambiente</p>

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez em cima apresentada a Figura 6 com a informação esquematizada, proceder-se-á ao detalhe de cada objetivo de modo a compreender melhor o seu significado.

### **Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional**

**PDO1 – Desenvolver capacidades estratégicas dentro da equipa:** Desenvolver mecanismos e procedimentos dentro das equipas da Incopil. Desta forma é possível melhorar a eficácia e eficiência das equipas, melhorar o ambiente de trabalho e consequentemente os resultados obtidos pelas equipas.

**PDO2 – Apostar na cultura organizacional e no ambiente de trabalho:** A definição clara de tarefas dentro das organizações bem como a transparência de processos origina uma organização saudável e produtiva. Um bom ambiente de trabalho melhora a produtividade dos colaboradores bem como aumenta os níveis de felicidade e satisfação dos mesmos. Momentos de *team building* e atividades lúdicas para promover o espírito de equipa e a boa relação entre colegas é uma boa forma de melhorar o ambiente no trabalho.

**PDO3 – Apostar na formação contínua dos colaboradores:** É a melhor forma para alinhar os colaboradores aos objetivos e estratégias da Incopil. Os colaboradores sentem-se valorizados por poderem estar a trabalhar no que gostam e continuar a aprender e desenvolver competências técnicas e *soft skills* imprescindíveis para a melhoria enquanto profissionais e pessoas. A formação contínua dos colaboradores permite melhores resultados a longo prazo uma vez que estes se tornam melhores profissionais.

### **Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental**

**PSA1 – Utilização de energias renováveis na produção:** Com o aumento da preocupação com o uso dos combustíveis fósseis, pensar em alternativas mais sustentáveis e menos poluentes é, nos dias de hoje, um dos fatores mais importantes na Indústria um pouco por todo o globo.

**PSA2 – Uso de alternativo aos fertilizantes e produtos químicos nocivos para o meio ambiente:** A poluição dos terrenos agrícolas, assim como a poluição dos lençóis de

água que posteriormente desaguam nos rios das localidades é um tema sensível uma vez que acaba por colocar em risco toda a biodiversidade existente na região e pode prejudicar a vida dos habitantes locais.

### **Perspetiva Financeira**

**PF1 – Aumentar e diversificar as fontes de receitas:** Aumentar o número de produtos que a Incopil vende, bem como o serviço que prestam, é uma maneira de continuarem ativos no mercado e estarem expostos a diferentes vertentes. É uma maneira de diminuir o risco caso algum produto fracasse ou não tenha tanta procura, sem comprometer a saúde financeira da empresa.

**PF2 – Crescimento do volume de negócios:** A expansão para diferentes países e continentes leva ao aumento da faturação e da receita.

**PF3 – Diminuir os gastos operacionais:** Ter controlo sobre os custos com as máquinas, luz, água, combustível, é essencial para fabricar cada produto ao mais baixo custo possível, maximizar a redução de gastos que tenham a ver com a produção e operacionalização dos produtos sem comprometer a qualidade destes é a forma de o conseguir. A diminuição dos custos operacionais tem como objetivo contribuir para um aumento da margem de vendas, o que impacta diretamente na geração de uma maior rentabilidade.

**PF4 – Gerir de forma eficaz e eficiente os recursos financeiros:** Fazer mais com menos. Quanto mais otimizada estiver a produção mais será possível fazer com menos recursos financeiros. A gestão eficaz e eficiente dos recursos financeiros é o ponto chave de qualquer empresa. Saber quando e onde investir, saber quando se devem proteger de crises eminentes. Detalhar e orçamentar os recursos é uma forma de manter as contas saudáveis e manterem-se fortes no mercado.

## **Perspetiva de Clientes**

**PC1 – Assegurar as expectativas do cliente:** Nos dias que correm, onde o desenvolvimento de mercado é a base para o crescimento do volume de negócios, é imprescindível deixar de parte as expectativas dos clientes. Assim, estando implícita uma produção em massa a garantia daquilo que são os padrões de qualidade, bem como a disponibilidade de stock são aspetos basilares para a satisfação do cliente.

**PC2 – Manter e fidelizar o maior número de clientes:** O facto dos produtos permanecerem com a qualidade acostumada é motivo para que os clientes habituais não tenham de procurar novas alternativas aos produtos concebidos pela Incopil.

**PC3 – Assegurar a qualidade dos produtos uma vez que estes são cada vez mais exigentes nesta temática:** O maior desafio que a Incopil encontra na perspetiva de satisfazer o cliente é o facto de este exigir elevada qualidade nos produtos, bem como todas as certificações inerentes. Por esse motivo a Incopil deve manter-se constantemente informada sobre as normas referentes à qualidade dos bens alimentares e dispor de todas as certificações para dar resposta às necessidades dos clientes.

## **Perspetiva Social**

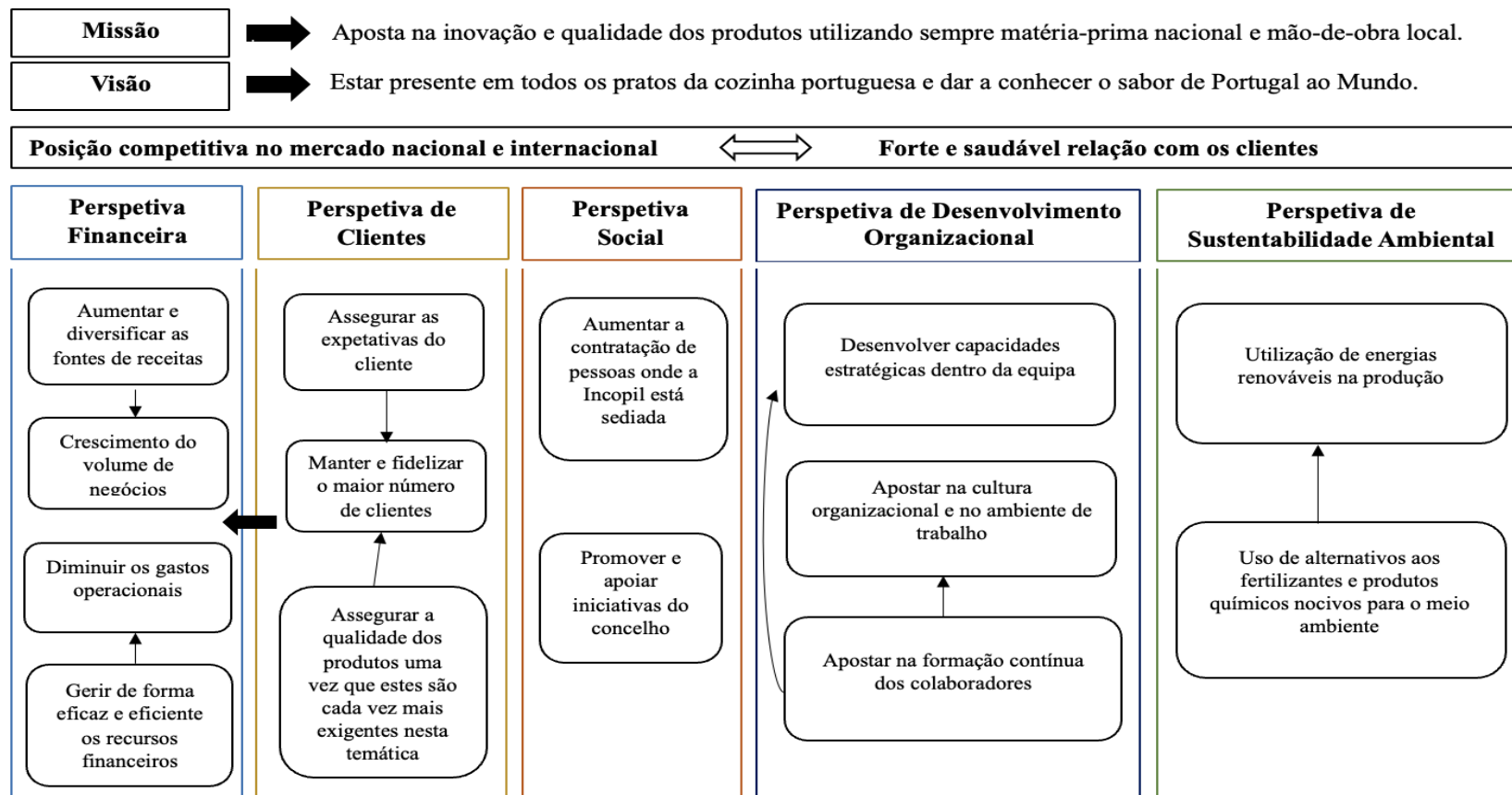
**PS1 – Aumentar a contratação de pessoas onde a Incopil está sediada:** Ao criar postos de trabalho e dar preferência aos habitantes da cidade, a Incopil é um motor importante para o desenvolvimento económico da região.

**PS2 – Promover e apoiar iniciativas do concelho:** A Incopil está presente em vários projetos que dão vida à cidade, nomeadamente é uma das anfitriãs da “Feira dos Sabores”, feira que dá a conhecer os produtos naturais e regionais desenvolvidos em Ponte de Sor. Patrocina também o clube da cidade, “Elétrico Futebol Clube”, apoiando monetariamente as suas diversas modalidades.



### 6.1.3 Mapa Estratégico

Figura 7 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

A figura 7 representa o mapa estratégico delineado para a realidade da Incopil. Demonstra como os objetivos se relacionam entre si e como interagem diretamente ou indiretamente. O facto de ter o esquema torna-se mais apelativo visualmente tornando-se claro para toda a organização.

Descreve como a organização planeia alcançar os seus objetivos de longo prazo tendo em conta as diferentes perspetivas definidas.

Os pilares estratégicos estão em cima representados e são transversais a todos os objetivos propostos.

Considera-se que o mapa estratégico é um único sistema e que todos os objetivos e perspetivas se relacionam entre si de forma a chegar ao objetivo comum, acrescentar valor à organização em que está a ser inserido.

#### **6.1.4 Indicadores de Performance**

Posteriormente à definição dos objetivos assentes nas 5 perspetivas que mais se adequam à Incopil, segue-se a identificação dos Indicadores de Performance que irão medir o desempenho de cada objetivo.

**IP1 – Mapa de Vendas:** Conceção de um mapa de receitas por produto. É uma forma de perceber quais produtos se estão a vender mais e aqueles que possivelmente estão a dar prejuízo. É forma simples e prática de perceber quais os produtos que funcionam e não funcionam de forma objetiva. Se tivermos um mapa de receitas sem a descrição do produto não se obtém o detalhe do que pode estar a prejudicar as vendas e o que está realmente a impulsionar os resultados. Desta forma investe-se no que realmente funciona e modifica-se ou retira-se do mercado produtos que não estejam a proporcionar o nível de receita desejado pela Incopil.

**IP2 – Taxa de crescimento das vendas:** A taxa de crescimento das vendas torna-se um indicador importante na medida que determina a evolução do volume de negócios da Incopil.

**IP3 – Evolução dos gastos operacionais:** Uma vez que é um segmento de negócio que funciona com produção em massa, o controlo de gastos operacionais e a minimização

destes surge como um ponto importante no sucesso da Incopil. É fundamental que a Incopil tenha controlo dos gastos com o pessoal, com a matéria-prima e com os consumos energéticos. Uma simples mudança numa destas variantes pode gerar resultados completamente diferentes para a Incopil.

**IP4 – Fundo de Maneio:** O Fundo Maneio permite à empresa pagar as suas dívidas de curto prazo.

Despesas regulares como pagamentos a colaboradores, cobrir custos inesperados e pagamentos a fornecedores devem ser assegurados por um Fundo de Maneio para que quando crises financeiras surjam a empresa não tenha de abrir falência e tenha alguma margem para que possa continuar a operar.

O Fundo de Maneio pode ser calculado da seguinte forma, Ativos Correntes – Passivos Correntes.

**IP5 – Nível de emissão de gases poluentes:** Quantifica os impactos diretos e indiretos da atividade no que toca às consequências ambientais, dando ênfase à transparência e implementando processos para que estejam de acordo com os níveis regulamentados e aceites para a atividade exercida pela Incopil. De notar que os *stakeholders* cada vez têm mais em consideração este indicador, protegendo-os e dando-lhes garantia que a entidade tem hipóteses de continuar a prosperar no mercado.

**IP6 – Taxa de uso dos produtos mais bem cotados e com as melhores certificações:** A utilização dos produtos mais sofisticados e com as melhores certificações garante aos *stakeholders* bem como a todos os clientes da Incopil que os seus produtos são de qualidade e demonstram preocupação com os termos ambientais. Uma taxa elevada de utilização destes produtos é uma forma de comprovar e controlar este parâmetro.

**IP7 – Registo da eficiência e eficácia de forma periódica:** Existem várias variáveis no que toca a eficiência e eficácia, o registo por exemplo da produção média diária fornece informação importante para se ter a noção se as equipas estão a evoluir diariamente. Perceber quais são as atividades e processos que não acrescentam valor ao produto permite maximizar a produção num menor tempo disponível, ou seja, produzir o mesmo em menos tempo. Calcular a taxa de utilização da capacidade total da produção permite

saber se existe espaço para melhoria e aumentar a produção ou se está no limite e não é possível produzir mais com os recursos disponíveis no momento.

**IP8 – Número de eventos teambuilding promovidos:** Eventos de teambuilding são cruciais para promover um bom ambiente de trabalho e equipas fortes e dinâmicas. Estes aspetos são fundamentais para que as equipas da Incopil atinjam bons resultados.

**IP9 – Índice de satisfação dos colaboradores:** Inquéritos aos colaboradores de forma semestral ou anual dá a informação à Gestão da Incopil de como se sentem os colaboradores. Um espaço para sugerirem melhorias e identificarem problemas é crucial para que os colaboradores se sintam valorizados e que fazem verdadeiramente parte da empresa. Colaboradores satisfeitos resulta num aumento da produtividade, eficácia e eficiência.

**IP10 – Número de horas de formações anuais:** A melhor forma de acrescentar valor aos recursos humanos de uma empresa é fornecendo-lhes conhecimento, isto pode ser traduzido em forma de formações, workshops entre outros. Deve ser hábito da Incopil sempre que possível e achar pertinente transmitir estes conhecimentos e investir nos seus colaboradores para que possam continuar a entregar à Incopil trabalho de qualidade e se sintam valorizados.

**IP11 – Índice de satisfação dos clientes:** A realização de inquéritos aos clientes é uma forma de perceber o que estes mais valorizam nos seus produtos e serviços prestados e o que deveriam alterar de modo a aumentar a satisfação dos seus clientes. É uma forma de os clientes fazerem parte do processo e fá-los sentir valorizados.

**IP12 – Número de reclamações por produto:** Em concordância com a satisfação dos clientes, é importante perceber quais são as reclamações associadas a cada produto para que mais objetivamente se possam identificar os problemas. Tendo os problemas de cada produto identificados é mais simples proceder-se a alterações e modificações que vão de encontro às expectativas e satisfação do cliente.

**IP13 – Quantidade de novos clientes:** Ao definir-se um objetivo de forma periódica de novos clientes, é mais fácil visualizar o objetivo e arranjar formas e alternativas de o

alcançar. É um procedimento que promove o sentimento de cativar e atrair novos clientes para que o volume de negócios possa continuar a aumentar. Previne a estagnação e a conformidade.

**IP14 – Definir um número de certificações mínimas nos produtos utilizados:** Numa indústria em que cada vez são precisas mais certificações e cumprimento de normas, definir um número de certificações mínimas nos produtos utilizados é uma forma de garantir qualidade e segurança aos clientes e consumidores. Os investidores também valorizam este tema uma vez que garante continuidade num mercado rigoroso.

**IP15 – Taxa de pessoas do concelho contratadas:** Uma vez que é importante para a Incopil e faz parte do seu ADN criar postos de trabalho para pessoas do concelho, ter uma taxa mínima que colaboradores residentes em Ponte de Sor é uma forma de controlar e garantir que o estão a cumprir.

**IP16 – Número mínimo de presenças por ano em iniciativas do concelho:** Estabelecer um número mínimo de presenças em eventos públicos é crucial para dar a conhecer a empresa e os seus produtos, é a forma de marketing mais arcaica e para alguns a que mais impacto direto tem nos resultados das empresas.

**IP17 – Realização e promoção de um evento por ano:** De encontro ao Indicador de Performance anterior, a realização de eventos públicos em que várias empresas mostram os seus produtos, não só é benéfico para as empresas que participam nas iniciativas como também é um importante motor económico para o concelho uma vez que atrai um elevado número de pessoas e possíveis investidores.

### **6.1.5 Iniciativas**

Face aos objetivos em cima definidos e aos Indicadores de Performance que medem o desempenho de cada um, designam-se então as Iniciativas Estratégicas e os impactos que estas terão em cada um dos objetivos. As iniciativas foram concebidas para que todos os objetivos pudessem ser impulsionados por estas. Todos os objetivos têm várias iniciativas que lhes implica uma causa-efeito direta.

**IE1 – Desenvolver novos programas e processos:** Não só deve haver investimento nos recursos humanos da organização como também deve haver preocupação na tecnologia em todo o processo de desenvolvimento do produto. A adoção das mais recentes tecnologias e serviços garante um produto de qualidade com um menor desperdício e assegura mais sustentabilidade em todo o processo. A inovação do mercado tem principal enfoque em tornar os processos mais ecológicos e menos poluentes.

**IE2 – Realizar parcerias com universidades:** As parcerias com as universidades e com os seus projetos subjacentes oferecem todo um conjunto de novos ideais e iniciativas inovadoras. Desta forma para além de projetos desenvolvidos em setores específicos, a hipótese de oferecer estágios e experiências a recém-licenciados permite oferecer um conjunto de aprendizagens importantes aos alunos e a hipótese de reter mão-de-obra qualificada.

**IE3 – Reforçar o controlo de qualidade e obter mais certificações:** Inerente à rigorosa adoção de normas e processos no setor agroalimentar é importante que a Incopil reforce o controlo de qualidade dos seus produtos e dos seus processos bem como esteja atualizada em relação a todas as certificações que necessitam para operar sem limitações e restrições. É importante ajustar estes temas para evitar produção fora dos padrões estabelecidos do setor e ineficiências do processo produtivo.

**IE4 – Acompanhamento e monitorização dos principais clientes:** A abordagem aos clientes é principalmente definida em 3 fases, a fase de angariação, a fase do contacto direto e conseqüente venda e por último o pós-venda. Todas as três fases são importantes para que o cliente tenha uma boa experiência e fique fidelizado à empresa.

Por estes motivos, o acompanhamento das reclamações, sugestões e experiência de consumo é fundamental e promove a proximidade entre entidade e clientes.

Uma boa gestão de todo o processo de acompanhamento do cliente reduz o risco de os perder para a concorrência.

**IE5 – Investir em melhores infraestruturas, melhores técnicos e processos menos poluentes:** As elevadas necessidades energéticas do setor bem como as técnicas de cultivo são um fator basilar a ter em consideração para a mudança de práticas do setor. Uma vez que grande parte dos gastos operacionais são oriundos do processo de produção

e colheita dos produtos alimentares o investimento em infraestruturas e maquinaria ajustadas ao nível de produção da Incopil são uma medida que vai de encontro aos objetivos já estabelecidos previamente. Não descorando o investimento em técnicos mais qualificados e capazes de técnicas mais sofisticadas que levem a uma menor poluição e desgaste dos terrenos agrícolas.

**IE6 – Participar em eventos locais:** A participação em eventos locais é uma forma de expor a marca a um maior número de pessoas e uma maneira de dar a conhecer os seus produtos de forma gratuita. O processo de levar pequenas amostras para distribuir aos presentes no evento acaba por ser um marketing direto e prático não tendo muitos custos associados.

Consequentemente tem repercussões positivas a nível da economia local que acaba por ser beneficiada por este tipo de iniciativas uma vez que atrai pessoas e estas acabam por consumir nos estabelecimentos locais.

**IE7 – Investir em formações e certificações para os colaboradores:** Manter os seus colaboradores atualizados face aos novos procedimentos e técnicas existentes é uma forma de criar valor no produto final da Incopil. Os colaboradores sentem-se valorizados e realizados uma vez que podem estar a trabalhar e a garantir formação contínua ao mesmo tempo. Em consequência de adquirirem mais formação e tornarem-se cada vez técnicos mais qualificados, é mais provável a progressão na carreira e consequentemente o aumento remuneratório. É uma situação “*win-win*” para empresa e colaboradores.

**IE8 – Proporcionar incentivos ao bom desempenho dos colaboradores:** Prestar incentivos e prémios pelo bom desempenho e pelo reconhecimento do trabalho dos funcionários é cada vez uma prática mais comum. É uma forma de materializar o empenho e esforço que os funcionários mantiveram durante um período. Motiva a que continuem a trabalhar da mesma forma e contagia os que não tiveram um desempenho tão satisfatório.

**IE9 – Promover a imagem da Incopil nos canais digitais:** Para além de promover e participar em eventos locais como é explicado na IE6, a divulgação dos produtos e da imagem da Incopil nos canais digitais como por exemplo as redes sociais, Youtube,

apostar e investir no site, é uma forma de gerar valor à marca e alcançar um maior número de pessoas.

O facto de dar a oportunidade de encomendar os produtos via online também é positivo tanto para as receitas da Incopil como para o conforto dos seus clientes que não têm de se deslocar a um retalhista para obter os seus produtos.

**IE10 – Dar a conhecer as oportunidades de emprego disponíveis nos espaços públicos da região:** Promover as oportunidades em aberto nos espaços públicos da região promove o contacto direto com possíveis candidatos e dá a conhecer o nome da Incopil ao público. Proporciona uma forma de marketing e ao mesmo tempo de recrutamento.

Na tabela 6 pode-se verificar as relações que cada iniciativa tem com os diferentes objetivos, estas relações podem surgir por impacto direto ou indireto.

Tabela 6 - Relação entre Iniciativas e os Objetivos

Iniciativas	Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional			Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental		Perspetiva Financeira				Perspetiva de Clientes			Perspetiva Social	
	PDO1	PDO2	PDO3	PSA1	PSA2	PF1	PF2	PF3	PF4	PC1	PC2	PC3	PS1	PS2
IE1				•	•		•	•		•	•	•		
IE2		•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	
IE3				•	•		•	•	•	•	•	•		
IE4			•			•	•	•	•	•	•	•		
IE5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
IE6	•	•	•				•				•		•	•
IE7	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	
IE8	•	•	•				•							
IE9						•	•	•	•				•	
IE10							•						•	•

Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir que a maioria das Iniciativas recaem sobre a Perspetiva Financeira, seguida da Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional, Perspetiva de Clientes, Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental e por fim Perspetiva Social.

Considera-se que todas as Iniciativas têm de certa forma impacto indireto em todos os objetivos, porém apresentou-se na tabela 6 aquelas que interagem de forma direta.



Na tabela 7 encontra-se o BSC já construído depois de definidas todas as métricas necessárias para o seu desenvolvimento e correta implementação.

É possível analisar os objetivos definidos, os indicadores que vão permitir quantificar o desempenho dos objetivos e as iniciativas a serem tomadas pela Incopil.

Existem alguns objetivos que apresentam mais do que um indicador de performance para uma maior precisão nos resultados obtidos.

A última coluna da tabela 7 são apresentadas as iniciativas que terão de ser tomadas pela Incopil para conseguir atingir todos os objetivos propostos.

Tabela 7 - Balanced Scorecard

Objetivos	Indicadores de Performance	Iniciativas
<b>PF1</b> – Aumentar e diversificar as fontes de receitas	<b>IP1</b> – Mapa de Vendas	<b>IE1</b> – Desenvolver novos programas e processos
<b>PF2</b> – Crescimento do volume de negócios	<b>IP2</b> – Taxa de crescimento das Vendas	
<b>PF3</b> – Diminuir os gastos operacionais	<b>IP3</b> – Evolução dos Gastos Operacionais	
<b>PF4</b> – Gerir de forma eficaz e eficientes os recursos financeiros	<b>IP4</b> – Fundo de Maneio	<b>IE2</b> – Realizar parcerias com Universidades
<b>PSA1</b> – Utilização de energias renováveis na produção	<b>IP5</b> – Nível de emissão dos gases poluentes	<b>IE3</b> – Reforçar o controlo de qualidade e obter certificações
<b>PSA2</b> – Uso de alternativos aos fertilizantes e produtos químicos nocivos para o meio ambiente	<b>IP6</b> – Taxa de uso dos produtos mais bem cotados e com as melhores certificações	
<b>PDO1</b> – Desenvolver capacidades estratégicas dentro da equipa	<b>IP7</b> – Registo da eficiência e eficácia de forma periódica	
<b>PDO2</b> – Apostar na cultura organizacional e no ambiente de trabalho	<b>IP8</b> – Número de eventos teambuilding promovidos	<b>IE4</b> – Acompanhamento e monitorização dos principais clientes
<b>PDO3</b> – Apostar na formação contínua dos colaboradores	<b>IP9</b> – Índice de satisfação dos colaboradores	<b>IE5</b> – Investir em melhores infraestruturas, melhores técnicos e processos menos poluentes
	<b>IP10</b> – Número de horas de formações anuais	
<b>PC1</b> – Assegurar as expectativas do cliente	<b>IP11</b> – Índice de satisfação dos clientes	<b>IE6</b> – Participar em eventos locais
	<b>IP12</b> – Número de reclamações por produto	
<b>PC2</b> – Manter e fidelizar o maior número de clientes	<b>IP13</b> – Quantidade de novos clientes	<b>IE7</b> – Investir em formações e certificações para os colaboradores
<b>PC3</b> – Assegurar a qualidade dos produtos uma vez que estes são cada vez mais exigentes nesta temática	<b>IP14</b> – Definir o número de certificações mínimas nos produtos utilizados	<b>IE8</b> – Proporcionar incentivos ao bom desempenho dos colaboradores
<b>PS1</b> – Aumentar a contratação de pessoas onde a Incopil está sediada	<b>IP15</b> – Taxa de pessoas do concelho contratadas	<b>IE9</b> – Promover a imagem da Incopil nos canais digitais
<b>PS2</b> – Promover e apoiar iniciativas do concelho	<b>IP16</b> – Número mínimo de presenças em iniciativas do concelho por ano	<b>IE10</b> – Dar a conhecer as oportunidades de emprego disponíveis nos espaços públicos da região
	<b>IP17</b> – Realização e promoção de um evento por ano	

Fonte: Elaboração Própria

## **7 Conclusão**

### **7.1.1 Conclusão e contributos**

Este projeto tem como objetivo a conceção de um sistema de avaliação de performance (SAP), neste caso, o BSC, para a Incopil, empresa do setor agroalimentar. De forma que o projeto tivesse sucesso foi recolhido a informação teórica mais relevante acerca dos SAP existentes bem como da Incopil e do mercado em que está inserida, posto isto, seguiu-se para as etapas cruciais na elaboração do BSC.

Neste sentido desenvolveu-se um mapa estratégico que mostra as relações causa-efeito entre as iniciativas e os objetivos que se definiram. O BSC concebido para a Incopil é composto por 5 perspetivas, a Perspetiva Financeira, Perspetiva de Clientes, Perspetiva Social, Perspetiva de Sustentabilidade Ambiental e por fim a Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional, todas elas igualmente importantes sem hierarquias nem níveis de importância. Entende-se que todas elas estão relacionadas entre si, e se algum aspeto falhar numa, as outras vão sentir e igualmente reagir perante esse estímulo, para que a empresa tenha sucesso, todas as perspetivas deverão ser consideradas e postas em prática como um único sistema.

Depois de terem sido definidas as perspetivas relevantes para a Incopil procedeu-se à delimitação dos 14 objetivos organizacionais inerentes a estas. De forma a parametrizar e monitorizar os objetivos foram idealizados 17 indicadores de performance com a função de os monitorizar e quantificar. Consequentemente os objetivos organizacionais podem ser alcançados através de 10 Iniciativas. Durante a conceção do BSC, procurou-se desenvolver um instrumento com aplicabilidade e informação relevante e adaptado às características e necessidades da Incopil.

Desta forma a importância e contribuição do trabalho remete-se para a vertente prática e teórica.

O contributo teórico vem do facto que qualquer empresa de qualquer setor poder conceber um BSC na sua estrutura. Como foi escrito em detalhe em capítulos anteriores não existe uma forma pré-definida de modelo do BSC, apesar de haver uns pontos que geralmente são comuns entre aplicabilidades. O facto de ter sido adicionada a perspetiva social ao BSC da Incopil por esta apresentar uma forte preocupação em gerar valor onde está sediada e esta perspetiva relacionar-se com as outras que normalmente constam de

forma geral, é uma prova de que é possível desenvolver um instrumento como o BSC completamente adaptado a diferentes realidades e que reflita igualmente as suas necessidades e objetivos.

Por outro lado, o contributo prático está relacionado com a geração de valor criado à Incopil. A importância da implementação de um BSC completamente adaptado às necessidades da Incopil, advém do facto de ser uma empresa que não dispõe atualmente de um e de ser considerada uma Pequena e Média Empresa. O facto de ser uma PME origina alguns desafios no processo de desenvolvimento de um medidor de desempenho da natureza do BSC. As PMEs são estruturas com interesses, lógicas e culturas próprias, não tendo necessidade de seguir uma linha orientadora uma vez que são completamente independentes. São entidades que têm dificuldade em dispor de financiamentos e de chegar a uma vasta carteira de clientes. Desta forma, o BSC vai contribuir para gerir estes aspetos da melhor forma possível, uma vez que, traduz informação relevante em números e dados concretos. Desta forma a Incopil poderá atingir resultados satisfatórios em diferentes vertentes importantes para o negócio.

De forma a satisfazer as suas necessidades procedeu-se à conceção do BSC, começou por se definir a missão, visão e valores, prosseguiu-se para a definição das perspetivas de performance conjuntamente com os seus objetivos, mapa estratégico, indicadores de performance e por fim as iniciativas idealmente utilizadas pela Incopil para conseguir atingir os seus objetivos. Todo o processo de definição de pontos cruciais escritos em cima foram discutidos de forma constante e interativa com o CEO para que o BSC fosse de encontro à sua realidade e às suas necessidades.

De forma sintetizada o BSC e o mapa estratégico fornecem informação importante à gestão da Incopil facilitando nas tomadas de decisões e sabendo que iniciativas poderão impactar a empresa. Torna-se também mais claro para os seus *stakeholders* o negócio que estão a financiar e o seu desempenho em diferentes vertentes. A informação torna-se transparente a todos dentro da organização e todos sabem o que têm de fazer e como têm de fazer para que a Incopil continue a vingar no mercado como tem vindo a fazer ao longo do tempo. Para além do inequívoco impacto interno, a Incopil pode também transmitir esta informação para o exterior da entidade e dar a conhecer as suas iniciativas bem como o seu impacto social e ambiental ao ecossistema exterior.

### **7.1.2 Limitações**

A maior limitação encontrada no presente trabalho é o facto de se tratar de uma PME e a informação ser escassa. Não existem muitas PMEs a operar neste mercado, de modo que pode comprometer o estudo na medida em que não é possível perceber de que maneira outras entidades do mesmo setor funcionam e se têm os objetivos e estrutura definida de igual forma.

Por fim, faltou analisar e perceber se o BSC desenvolvido e projetado para a Incopil de facto traria resultados positivos à empresa. O projeto foi realizado e foram identificados pontos e vertentes reais do negócio bem como informação pertinente da indústria, mas não foi realizada a implementação prática e a subsequente análise dos resultados oriundos da incorporação do BSC na estrutura da Incopil.

### **7.1.3 Possibilidades de Futuras Investigações**

Para investigações futuras de modo a dar continuidade ao tema desenvolvido neste trabalho, seria interessante perceber de que forma as temáticas do ESG poderiam ser inseridas num BSC de uma empresa que opera neste tipo de mercado. As normas apertadas com o agravar da poluição conjuntamente com a maior sensibilização para a responsabilidade social, viabiliza um estudo bastante pertinente neste sentido.

Seria igualmente interessante realizar este BSC em várias empresas de diferentes setores e analisar os resultados obtidos, desta forma conseguir-se-ia perceber se é mesmo necessário adaptar e ajustar o BSC para diferentes realidades ou um BSC construído para uma indústria seria facilmente aplicado a outra qualquer e traria resultados igualmente positivos.

Para finalizar e de modo a validar os pressupostos assumidos em cima, seria interessante analisar os resultados da Incopil antes da implementação do BSC e após a implementação do BSC e dá-lo a conhecer à sua estrutura. Perceber que alterações provocou, a que níveis, se foram realmente significantes ou se seria necessário algum tipo de ajuste em algum ponto de modo a maximizar a sua performance no core da Incopil.

## 8 Bibliografia

Alberto, D. (2015). **O setor agroalimentar em Portugal: construção das vantagens competitivas**. In VI Congresso de Estudos Rurais.

Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. **English linguistics research**, 3(1), 39-45.

Anthony, R., 1965. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. **Harvard University, Boston**.

Banco de Portugal. **Análise setorial das indústrias alimentares**. [Online]. [Visto em 17-06-2023]. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1163>

Banker, R. D., Potter, G., e Srinivasan, D. (2000). **An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures**. The accounting review, 75(1), 65-92.

Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., e Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. **Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados**, 2, 13-36.

Berg, K. C., Peterson, C. B., Frazier, P., e Crow, S. J. (2011). **Convergence of scores on the interview and questionnaire versions of the Eating Disorder Examination: a meta-analytic review**. Psychological assessment, 23(3), 714.

Bettis, R. e Hitt, M.L. (1995). The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, 16, 7-19.

Bhagwat, R., e Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers e industrial engineering**, 53(1), 43-62.

Bigliardi, B., e Galati, F. (2013). Innovation trends in the food industry: The case of functional foods. **Trends in Food Science e Technology**, 31(2), 118-129.

Birnberg, J. G. e Snodgrass, C. 1988. Culture and control: A field study. **Accounting Organizations and Society**, 13 (5): 447-464.

Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V. e Nudurupati, S. 2012. Performance measurement: Challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, 14 (3): 305-327.

Bourguignon, A., Malleret, V., e Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management accounting research**, 15(2), 107-134.

Bredmar, K., Melin, U. (2021), "The Intertwined Functions of Advanced Information Systems and Management Control Practice in a Municipal Context", **Business Systems Research**, 12(2), 160-171.

Bredmar, K., Melin, U. (2021). The Intertwined Functions of Advanced Information Systems and Management Control Practice in a Municipal Context. **Business Systems Research**, 12(2), 160-171.

Cebrián, M. S., e Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. **Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión**, 2(4), 1-21.

Chenhall, H.R., Moers, F., (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, Organizations and Society**, 47, 1-13

Cohen, L., Manion, L., e Morrison, K. (2017). **Research methods in education** (8th edition).

CONFAGRI – Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito agrícola e de Portugal CCRL. **O setor agroalimentar português tem feito um percurso notável**

nos últimos anos. [Online]. [Visto em 02-07-2023]. Disponível em: <https://www.confagri.pt/sector-agroalimentar-portugues-feito-um-percurso-notavel-nos-ultimos-anos/>

da Silva, L. C. (2003). O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, 10(4), 61-73.

Deore, A., Gallani, S., Krishnan, R., (2022). The effect of systems of management controls on honesty in managerial reporting. **Accounting, Organizations and Society**, In press, Article 101401

Dörnyei, Z. (2003). **Attitudes, orientations, and motivations in language learning: Advances in theory, research, and applications**. *Language learning*, 53(S1), 3-32.

Drury, C. 2018. **Management and cost accounting**. Andover: Cengage Learning EMEA.

Earle, M. D. (1997). Innovation in the food industry. **Trends in Food Science e Technology**, 8(5), 166-175.

Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. **Harvard business review**, 69(1), 131-137.

Fassio, F., e Tecco, N. (2019). Circular economy for food: **A systemic interpretation of 40 case histories in the food system in their relationships with SDGs**. *Systems*, 7(3), 43.

Ferreira, A. e Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, 20: 263-282.

Fiona Anderson-Gough, Carla Edgley e Nina Sharma 2022. Organizational responses to multiple logics: Diversity, identity and the professional service firm, **Accounting, Organizations and Society**. 103, Article 101336.



Fisher, J.G., 1998. Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. **Behavioral Research in Accounting** 10 (Supplement), 47–57.

Flamholtz, E. G., Das, T. K. e Tsui, A. S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting Organizations and Society**, 10 (1): 35-50.

Flowwin. Revista nº 118 – AICEP Portugal Global. **10 Curiosidades sobre a indústria alimentar em Portugal**. [Online]. [Visto em 20-06-2023]. Disponível em: <https://www.flowinn.biz/10-curiosidades-sobre-a-industria-alimentar-em-portugal/>

George, T. (2023, June 22). **What Is Action Research?** | Definition e Examples.

Gomes, J. B. S. (2020). **Análise do impacto financeiro de práticas sustentáveis nas empresas do setor agroalimentar em Portugal: um estudo exploratório** (Doctoral dissertation).

Hensen, B., Mackworth-Young, C. R. S., Simwinga, M., Abdelmagid, N., Banda, J., Mavodza, C., ... e Weiss, H. A. (2021). **Remote data collection for public health research in a COVID-19 era: ethical implications, challenges and opportunities**. *Health policy and planning*, 36(3), 360-368.

Holstein, J. A., e Gubrium, J. F. (2003). **Active interviewing**. *Postmodern interviewing*, 67-80.

Huang, H. C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. **Expert systems with applications**, 36(1), 209-218.

Jordan, H., Neves, J. C. D., e Rodrigues, J. A. (2021). **O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores**, 259.

Lopes, I. T. 2019. **Controlo de gestão - Uma visão integrada do desempenho empresarial**.

Lisboa: Actual Editora

Kaplan e Robert, S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. **Journal of Management Accounting Research**, 10, 89.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Sep-Oct: 134-147.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996). Strategic learning e the balanced scorecard. **Strategy e Leadership**.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. **Gulf Professional Publishing**.

Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. **Qualitative inquiry**, 2(3), 275-284.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. **Accounting, organizations and society**, 22(2), 207-232.

McAdam, R., e Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. **International Journal of Operations e Production Management**, 22(9), 972-996.

Menrad, K. (2004). Innovations in the food industry in Germany. **Research policy**, 33(6-7), 845-878.

Merchant, K. A., e Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. **Pearson education**.

Mills, J., e Birks, M. (2014). **Qualitative Methodology: A Practical Guide**.

Mohammed, I. (2015). Investigating the use of the four perspectives of balanced score card (BSC) as technique for assessing performance by Nigerian banks. **Journal of accounting and taxation**, 7(4), 62-70.

Morgan, G. A., e Harmon, R. J. (2001). Data collection techniques. **Journal-American Academy Of Child And Adolescent Psychiatry**, 40(8), 973-976.

Naughton, G. M. (2001). **Action research** (1st edition).

Neely, A., Adams, C. e Kennerley, M. 2002. **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**. London: Pearson Education.

Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. e Gupta, O. 2003. **Towards the third generation of performance measurement**. *Controlling*, 3 (4): 129-135.

Niven, P. R. (2008). **Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies**. John Wiley e Sons.

Oluwagbemiga, O.E., Ajibike, A.O. (2021). Adoption of balanced scorecard and non-financial performance of tertiary institutions of Nigeria. **Management and Accounting Review**, 20(1), 177-214.

Otley, D., Berry, A., 1980. Control, organization, and accounting. **Accounting, Organizations and Society** 5 (2), 231–244.

Rubin, H. J., e Rubin, I. S. (2011). **Qualitative interviewing: The art of hearing data**. sage.

Pinheiro, A. C. D., e Silva, B. D. D. (2004). **A estruturação do processo de recolha de dados on-line**.

Porter, M. E. 1979. ‘**How Competitive Forces Shape Strategy**’, Harvard Business Review, pp. 137–145.

Portugal Foods. Atlantic meets mediterranean. **Tendências de inovação e consumo no setor agroalimentar em 2023**. [Online]. [Visto em 20-06-2023]. Disponível em: <https://www.portugalfoods.org/noticias/tendencias-de-inovacao-e-consumo-no-setor-agroalimentar-em-2023/>

Quesado, P., Marques, S., Silva, R., Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the textile Sector. **Administrative Sciences**, 12(1), 38.

Santeramo, F. G., Carlucci, D., De Devitiis, B., Seccia, A., Stasi, A., Viscecchia, R., e Nardone, G. (2018). Emerging trends in European food, diets and food industry. **Food Research International**, 104, 39-47.

Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. **Harvard Business Press**.

Spender, J. C. (2014). **Business strategy: Managing uncertainty, opportunity, and enterprise**. OUP Oxford.

Vaz, C., Rodrigues, M. R., Loureiro, A., Barbosa, I., e Antunes, P. (2009). **Técnicas de recolha de dados de investigação qualitativa**. Proceedings of the XI SIIIE'09.

Wingren, T (2004). “Management Accounting in the New Economy: From “Tangible and Production-Focused” to “Intangible and Knowledge-Driven” MAS by Integrating BSC and IC”, **Managerial Finance**, 30(8), 1-12.

Zimmerman, F. (2015). **Gestão da estratégia com o uso do Balanced Scorecard (BSC)**.