



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Conceção de um Balanced Scorecard: Estudo de caso do grupo Americold Portugal**

Tiago Lucas Gonçalves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Rúben Silva Barros, Professor Auxiliar, ISCTE Business School

Outubro, 2023

Departamento de Contabilidade

**Conceção de um Balanced Scorecard: Estudo de caso do grupo Americold Portugal**

Tiago Lucas Gonçalves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Rúben Silva Barros, Professor Auxiliar, ISCTE Business School

Outubro, 2023

## **Agradecimentos**

Terminado mais um capítulo na minha vida, gostaria de deixar uma palavra de apreço a todos os que acompanharam a elaboração desta tese.

Ao Professor Doutor Rúben Silva Barros, o qual expresso a minha gratidão pela sua orientação e comunicação constante que, pelas suas sugestões e conselhos, contribuiu para a melhoria desta tese.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais e irmão, pelo apoio incondicional desde o início do meu percurso académico.

Aos meus amigos e colegas, dos quais distingo o *EMBJ*, pelo percurso que traçámos juntos desde caloiros.

Aos profissionais do grupo Americold Portugal, em especial ao Departamento Financeiro, pelo acolhimento e conhecimento transmitido naquela que foi a minha primeira experiência profissional na área da gestão, e pelo contributo direto que possibilitou a realização desta tese.



## Resumo

O conceito de controlo de gestão tem vindo a sofrer bastantes alterações ao longo dos anos, apresentando diferentes definições, terminologias e ferramentas de apoio. O *Tableau du Bord*, o *Performance Prism* e o *Balanced Scorecard* destacaram-se das demais pois seguiam a ideia de que aspetos meramente financeiros não representavam a totalidade da atividade de uma organização. O *Balanced Scorecard* foi a que ganhou maior relevo internacionalmente, devido à sua adaptação a inúmeras realidades e de ser um modelo bastante eficaz de gestão estratégica das organizações.

Este estudo tem como propósito a conceção de um *Balanced Scorecard* numa organização do setor de logística em temperatura controlada, o grupo Americold Portugal. Inserido num grupo internacional, está a passar por um processo de mudança de sistemas e processos que se estende a todas as áreas. Assim, uma ferramenta deste tipo oferece à organização uma forma de melhorar as suas práticas internas e uma base para a implementação da estratégia.

A metodologia utilizada recaiu sobre um estudo qualitativo, optando por um estudo de caso de índole intervencionista, fazendo uso de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta como principais fontes de recolha de evidências. O principal contributo teórico deste estudo prende-se com a conceção de um *Balanced Scorecard* num setor onde foi pouco explorado. A possibilidade de implementação do modelo desenvolvido por parte do grupo Americold Portugal, apresenta-se como o maior contributo prático, oferecendo ao grupo um modelo constituído por objetivos e indicadores estratégicos que guiarão a implementação da estratégia.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, Ferramentas de avaliação da performance, *Balanced Scorecard*, Logística

**Sistema de Classificação JEL:** M40, M41



## **Abstract**

The concept of management control has undergone significant changes over the years, with different authors presenting various definitions and terminologies, as well as different supporting tools in this field. The ones that distinguished themselves were the Tableau du Bord, the Performance Prism, and the Balanced Scorecard. These stood out from the others because they followed the idea that purely financial aspects did not represent the entirety of an organization's activities. The Balanced Scorecard gained the most international prominence due to its adaptability to numerous realities and its effectiveness as a model for the strategic management of organizations.

This study focuses on the design of a Balanced Scorecard in a temperature-controlled logistics organization, Americold Portugal, which is part of an international group undergoing a process of system and process change affecting all areas. Therefore, a tool of this kind provides the organization with a way to improve its internal practices and serves as a foundation for strategy implementation.

The methodology used involved a qualitative study, opting for an interventionist case study approach, utilizing semi-structured interviews, document analysis, and direct observation as the main sources of evidence collection. The main theoretical contribution of this study lies in the development of a Balanced Scorecard in a sector that has been relatively unexplored. In more practical terms, the possibility of implementing the model developed by Americold Portugal represents the most significant contribution, providing the group with a model consisting of strategic objectives and indicators that will guide the implementation of strategy.

**Keywords:** Management Control, Performance Measurement Tools, Balanced Scorecard, Logistics

**JEL Classification System:** M40, M41





## Índice Geral

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução .....</b>                                                | <b>1</b>  |
| 1.1. Tema e relevância .....                                              | 1         |
| 1.2. Objetivos da Investigação .....                                      | 2         |
| 1.3. Aspetos Metodológicos.....                                           | 3         |
| 1.4. Estrutura do trabalho.....                                           | 3         |
| <b>2. Revisão da Literatura.....</b>                                      | <b>5</b>  |
| 2.1 Controlo de Gestão .....                                              | 5         |
| 2.2. Sistemas de Avaliação da Performance .....                           | 7         |
| 2.2.1. Tableau du Bord .....                                              | 9         |
| 2.2.2. Performance Prism .....                                            | 9         |
| 2.2.3. Balanced Scorecard .....                                           | 10        |
| 2.2.4. Comparação entre as ferramentas.....                               | 11        |
| 2.2.4.1. Balanced Scorecard vs Tableau du Bord .....                      | 11        |
| 2.2.4.2. Balanced Scorecard vs Performance Prism .....                    | 12        |
| 2.3. Balanced Scorecard.....                                              | 13        |
| 2.3.1. De avaliação da performance à gestão estratégica .....             | 13        |
| 2.3.2. Ciclo de gestão estratégica .....                                  | 14        |
| 2.3.3. As quatro perspetivas do Balanced Scorecard .....                  | 15        |
| 2.3.3.1. Perspetiva Financeira.....                                       | 15        |
| 2.3.3.2. Perspetiva dos Clientes .....                                    | 16        |
| 2.3.3.3. Perspetiva dos Processos Internos .....                          | 17        |
| 2.3.3.4. Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional..... | 17        |
| 2.3.4. Mapa Estratégico .....                                             | 18        |
| 2.3.5. Críticas e recomendações .....                                     | 19        |
| <b>3. Enquadramento Metodológico .....</b>                                | <b>21</b> |
| 3.1. Metodologia de Investigação .....                                    | 21        |
| 3.2. Método de Investigação .....                                         | 21        |
| 3.3. Recolha de evidências.....                                           | 22        |
| <b>4. Estudo de Caso.....</b>                                             | <b>23</b> |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1. Apresentação do grupo Americold Portugal .....                       | 23        |
| 4.2. Análise estratégica .....                                            | 26        |
| 4.2.1. Modelo das cinco forças de Porter .....                            | 26        |
| 4.2.2. Análise SWOT .....                                                 | 28        |
| 4.3. Conceção do Balanced Scorecard para o grupo Americold Portugal ..... | 33        |
| 4.3.1. Desenvolvimento da Estratégia .....                                | 33        |
| 4.3.2. Tradução da Estratégia .....                                       | 36        |
| 4.3.2.1. Objetivos estratégicos .....                                     | 37        |
| 4.3.2.2. Indicadores de Performance .....                                 | 41        |
| 4.3.2.4. Iniciativas estratégicas .....                                   | 44        |
| 4.3.2.5. Balanced Scorecard do grupo Americold Portugal .....             | 47        |
| <b>5. Considerações finais .....</b>                                      | <b>48</b> |
| 5.1. Conclusões .....                                                     | 48        |
| 5.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura.....                       | 49        |
| <b>6. Referências Bibliográficas.....</b>                                 | <b>51</b> |
| <b>7. Anexos.....</b>                                                     | <b>55</b> |

## **Índice de Figuras**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Figura 2.1: Framework de SAP .....                          | 8  |
| Figura 2.2: Modelo inicial das 4 perspetivas do BSC .....   | 11 |
| Figura 2.3: Os quatro processos de gestão estratégica ..... | 13 |
| Figura 2.4 Mapa estratégico .....                           | 19 |
| Figura 4.1: Organograma.....                                | 25 |
| Figura 4.2: Mapa estratégico .....                          | 41 |
| Figura 4.3: Balanced Scorecard.....                         | 47 |

## **Índice de Tabelas**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Tabela 3.1: Entrevistas realizadas.....      | 23 |
| Tabela 4.1: Análise SWOT .....               | 29 |
| Tabela 4.2: Objetivos estratégicos .....     | 38 |
| Tabela 4.3: Indicadores de Performance ..... | 42 |
| Tabela 4.5: Iniciativas estratégicas .....   | 45 |



## **Glossário**

CG – Controlo de Gestão

BSC – *Balanced Scorecard*

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SAP – Sistemas de Avaliação da Performance

TB – *Tableau du Bord*

PP – *Performance Prism*

MVV – Missão, Visão e Valores



## 1. Introdução

### 1.1. Tema e relevância

O conceito de Controlo de gestão (CG) tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, fruto da evolução que se tem verificado em torno do mesmo. Desde uma visão onde o CG era um processo em que os gestores asseguravam que os recursos eram obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente com vista ao cumprimento de objetivos (Anthony, 1965), para uma visão onde gestores guiam todos os intervenientes da organização consoante a estratégia definida (Simões e Rodrigues, 2014). O destaque em indicadores de performance meramente financeiros também foi alvo de críticas por parte de autores como Berry *et al.* (1995) e Otley *et al.* (1995). Deste modo, aspetos não financeiros começaram a ganhar maior relevância aquando do seu papel na avaliação da performance das organizações (Ittner e Larcker, 2009). Kaplan e Norton (2001), por sua vez, afirmam que os ativos intangíveis afetam diretamente os resultados financeiros de uma organização, através de relações de causa-efeito.

Assim, foram desenvolvidos sistemas de avaliação e gestão da performance de modo a pôr em prática a estratégia definida com vista a atingir seus objetivos (Ferreira e Otley, 2009). Deste modo, foram surgindo diversas ferramentas de gestão em torno deste conceito. O *Tableau du Bord*, *Performance Prism* e o *Balanced Scorecard* são três dos exemplos mais relevantes deste tipo de ferramentas (Chenhall e Langfield, 2007).

Destas ferramentas, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi a que ganhou maior destaque entre as empresas (Lueg e Silva, 2022). Criado em 1992 por Kaplan e Norton, segue a ideia de que a visão tradicional de gestão, focada na área financeira, se estava a tornar desatualizada. Deste modo, os autores sugerem que a gestão considere três perspetivas adicionais: a perspetiva de clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Kaplan e Norton, 1992). Mais recentemente, tem vindo a ser defendida a criação de uma perspetiva de sustentabilidade ambiental (Khalid *et al.*, 2019). Ainda assim, Kaplan e Norton (1996b) consideram que a perspetiva financeira continua a ser a mais importante e, como tal, apresentam-na no topo da pirâmide hierárquica das perspetivas. Posto isto, é notório que o BSC necessita é um modelo adaptável quer ao contexto, quer à estratégia definida pela organização (Lueg e Silva, 2022).

Antes de implementar um BSC é necessário que a estratégia e a missão, visão e valores da organização estejam muito bem definidas (Russo, 2015). Estas ideias são a base do modelo, que estabelece objetivos em torno das mesmas, avaliados através de indicadores posteriormente definidos (Kaplan e Norton, 2008). São, também, definidos planos de ação, com iniciativas estratégicas que permitam à organização atingir os objetivos fixados. O BSC apresenta-se então como uma importante ferramenta de avaliação do desempenho das organizações, que apresenta um papel preponderante ao nível do processo de gestão estratégica (Ferreira, 2017).

O grupo Americold Portugal é uma organização que presta serviços de logística com temperatura controlada, tais como armazenagem e transporte de produtos alimentares congelados, na sua maioria. Inserido num grupo internacional, que tem uma estratégia, missão, visão e valores muito bem definidos, vai tentando cumpri-los no decorrer da sua atividade. Ainda assim, é importante que a organização possua ferramentas de gestão que permitam à entidade executar a estratégia definida, algo que o BSC proporciona. Sendo o seu principal objetivo a obtenção de lucro, a implementação de um BSC não apresenta os constrangimentos que outras entidades possam ter, e, portanto, constitui uma oportunidade para a organização melhorar as suas práticas internas. O setor de logística em temperatura controlada, também referido como logística de frio, tem vindo a crescer em termos de competitividade (Li e Li, 2023). Deste modo, torna-se importante que os gestores possuam uma visão global da atual atividade da organização, algo que o BSC também consegue proporcionar. Posto isto, o tema desta investigação centra-se na conceção de um BSC para o grupo Americold Portugal.

## **1.2. Objetivos da Investigação**

O principal objetivo desta investigação é conceder ao grupo um modelo de *Balanced Scorecard*. Deste modo, coloca-se a seguinte questão de investigação: Como pode o BSC ser adaptado a uma organização do setor de logística de frio?

Para responder a esta questão, foram então definidos os seguintes objetivos:

- Adaptar a Missão, visão e valores e a estratégia à realidade da organização em Portugal;
- Definir os principais objetivos do grupo e identificar os indicadores que permitam a sua avaliação;
- Elaborar um mapa estratégico que permita comunicar a estratégia e objetivos do grupo;



-Definir iniciativas que o grupo poderá implementar de modo a seguir a estratégia definida e contribuir para o cumprimento dos objetivos definidos.

### **1.3. Aspetos Metodológicos**

Atendendo ao tema e objetivos do presente estudo, este adota uma metodologia de natureza qualitativa, com vista a compreender e analisar determinados fenómenos decorrentes da atividade da organização (Vieira *et al.*, 2017).

O método utilizado consiste num estudo de caso de índole intervencionista, pois vai de encontro com os objetivos da investigação, que é, na sua génese, uma proposta de práticas de gestão para a organização (Baard e Dumay, 2018). Este método é definido como uma investigação em detalhe e no contexto real de um determinado fenómeno (Yin, 2018), indo de encontro ao presente estudo.

A escolha de fontes de recolha de evidências recaiu sobre as recomendadas por Yin (2016, 2018). Deste modo, foram realizadas 5 entrevistas semiestruturadas a 6 colaboradores chave da organização, sendo a média de duração de cada uma 53 minutos. Foi também feita uma análise documental de diversas apresentações da entidade, *reports* anuais e outros ficheiros referentes a diversos processos da sua atividade. Por fim, a observação direta do dia-a-dia de um dos centros logísticos do grupo, aquando do meu período de estágio na área de contabilidade, entre setembro de 2022 e 2023.

### **1.4. Estrutura do trabalho**

O presente trabalho encontra-se organizado em 6 capítulos, sendo o primeiro reservado para a introdução do tema, os objetivos da investigação e os seus pressupostos metodológicos, e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo está reservado para a revisão da literatura, abordando a evolução do conceito de controlo de gestão e as suas ferramentas, bem como uma revisão mais aprofundada do BSC, procurando explicitar o seu conceito, estrutura, evolução e críticas ao mesmo. Esta revisão está fundamentada em bibliografia considerada relevante para o tema em estudo.

O terceiro capítulo faz um enquadramento metodológico do estudo, dando ênfase à metodologia da investigação, o método utilizado e a origem da informação recolhida.

No quarto capítulo é dado início ao estudo de caso, começando por uma apresentação da organização que será alvo do estudo, bem como de uma análise interna e externa da mesma. De

seguida, é desenvolvido o modelo de BSC, seguindo as diretrizes propostas por Kaplan e Norton (2008).

Finalizada a conceção do modelo, são apresentadas as conclusões acerca do mesmo, refletindo sobre limitações e sugestões de futura pesquisa em torno da presente investigação. Estas considerações finais dizem respeito aos capítulos quinto e sexto, respetivamente.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Controlo de Gestão

Todos os conceitos e ideias sofrem alterações ao longo do tempo, derivado de avanços tecnológicos, investigações ou mesmo mudanças geracionais. Neste sentido, o conceito de Controlo de Gestão não foge à regra. Assim, Anthony (1965) definiu CG como “*the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives*” (p. 17). Esta visão colocava grande ênfase na informação e no controlo contabilístico, o que acabou por se revelar uma má influência para investigações em torno do CG, quase que ignorando a sua interação com a estratégia (Simões e Rodrigues, 2014), levando diversos autores a criticar esta proposta de Anthony. Simons (1990) destaca-a como uma perspetiva muito restrita, uma vez que considera a estratégia da organização como um dado adquirido e supõe que o CG apenas supervisiona a execução da estratégia sem oferecer qualquer feedback. Otley (1999) acrescenta, ainda, que esta visão negligencia o processo de planeamento estratégico, considerando-o também como algo adquirido e ignorando medidas de performance não financeira. Chapman (2005), por sua vez, considera que as ferramentas propostas por Anthony têm fraca ligação com o planeamento estratégico.

Reconhecendo algumas críticas, Anthony et al. (1989) revêem o conceito de CG, considerando-o um “um processo que visa motivar e inspirar as pessoas a desempenhar as atividades de modo a atingir os objetivos organizacionais, e como um processo de deteção e correção de aspetos exógenos ou endógenos com impacto na performance” (Simões e Rodrigues, 2014, p. 3), dando maior destaque a aspetos mais comportamentais e à motivação dos gestores da organização, aquando da obtenção dos objetivos pretendidos. Porém, não ficou livre de críticas. Berry et al. (1995) e Otley et al. (1995), concordando que o CG é uma importante ferramenta de gestão movida e orientada por aspetos comportamentais de gestores e colaboradores, referem que Anthony continuava a dar demasiada importância a aspetos meramente financeiros. Otley (2001) refere também que Anthony nunca concedeu a devida importância aos aspetos não financeiros.

Mais tarde, Anthony e Govindarajan (1998, 2007) apresentam o CG como o processo através do qual os gestores guiam e motivam os membros da organização a colocar em prática a estratégia da empresa (Simões e Rodrigues, 2014). Deste modo, as atividades de planeamento

e controlo estão presentes tanto no CG, como no processo de formulação estratégica e no controlo de tarefas (Simões e Rodrigues, 2014). Enquanto a formulação estratégica está a cargo da gestão de topo, o controlo de tarefas é desenvolvido pelos níveis inferiores na estrutura da organização.

Esta definição apresenta semelhanças à apresentada por Jordan *et al.* (2007), que definem o CG como um conjunto de ferramentas que incentivem os gestores e responsáveis de departamentos a atingirem os objetivos estratégicos da organização, privilegiando a ação e tomadas de decisão oportunas e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.

Como evidenciado ao longo deste capítulo, o conceito de CG evoluiu ao longo do tempo, desde o foco em medidas e informação de índole financeira, quantificável, para um foco muito mais abrangente e complexo.

Nesta ótica, é importante introduzir o conceito de sistemas de controlo de gestão (SCG). Simons (1987) definiu um SCG como um conjunto de procedimentos e sistemas que utilizam diversos tipos de informação de modo a manter ou alterar padrões existentes numa determinada organização. Deste modo, um SCG fornece informações que permitem analisar e identificar as melhores formas de atingir os objetivos de uma organização (Abernethy e Brownell, 1999).

Assim, à medida que os recursos e características externas a uma organização sofrem alterações ao longo do tempo, serão utilizados diferentes mecanismos e sistemas de controlo (Martin, 2020). Nesta perspetiva, surge a dificuldade em definir os mecanismos a serem utilizados tendo em consideração o contexto da organização. De modo a colmatar esta dificuldade, Simons (1995) desenvolve o modelo baseado em quatro alavancas.

O trabalho de Simons tem por base a ideia de que forças opostas geram tensões que surgem durante a atividade da organização (Tessier e Otley, 2012). Simons (1995) afirma que estas tensões são geridas por sistemas positivos e negativos de controlo, não tendo os segundos uma má conotação, mas antes um complemento aos primeiros. Assim, de modo a gerir estas forças, Simons identifica quatro alavancas de controlo, duas positivas (sistema de crenças e de controlo interativo) e duas negativas (sistemas de fronteiras e diagnóstico). Para ser bem-sucedida na implementação de uma estratégia, as quatro alavancas devem ser usadas simultaneamente e na combinação adequada (Ferreira e Otley, 2009).

Apesar de ser um modelo baseado em práticas correntes na época em que foi desenvolvido, tem vindo a ganhar popularidade entre investigadores (Martyn *et al.*, 2016), o que sugere a sua

utilidade para as organizações atualmente. Assim, diversos estudos que têm vindo a ser realizados exploram a aplicação deste modelo em contextos mais contemporâneos, apontando para novos *gaps* que o modelo apresenta, sugerindo novas investigações em torno dos mesmos.

## **2.2. Sistemas de Avaliação da Performance**

Dada a variedade de definições de CG e seus sistemas, alguns autores desenvolveram o conceito de Sistemas de Avaliação de Performance (SAP). Ferreira e Otley (2009, p.264) definem estes sistemas como “...*the evolving formal and informal mechanisms, processes, systems, and networks used by organizations for conveying the key objectives and goals elicited by management, for assisting the strategic process and ongoing management through analysis, planning, measurement, control, rewarding, and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational learning and change.*”

Otley (1999) propõe um modelo que permitisse desenvolver uma estrutura coerente para um SAP, sendo também uma forma de contribuir para a literatura existente em torno dos SCG (Ferreira e Otley, 2009). Assim, Otley destaca cinco pontos. O primeiro está relacionado com a identificação dos principais objetivos da organização, bem como os processos e medidas a implementar de modo a atingi-los. O segundo refere-se à formulação e implementação de planos estratégicos, assim como processos que permitam avaliá-los. No terceiro ponto, Otley afirma que devem ser definidas metas relativas ao nível de performance da organização. O quarto ponto foca nos sistemas de recompensas usados, bem como nas implicações que atingir, ou não, os objetivos anteriormente definidos têm para os colaboradores e para a organização. O último ponto aborda que tipo de informações são necessárias de modo a possibilitar a monitorização da performance de uma organização, bem como identificar possíveis áreas a ser alvo de melhoria, contribuindo para a aprendizagem.

Baseando-se, em parte, no modelo de Otley (1999) e no de Simons (1995), Ferreira e Otley (2009) desenvolvem o seu modelo com vista a avaliar holisticamente a estrutura, desempenho e qualidade de um SAP. Os autores definem dez perguntas do tipo “qual” e duas do tipo “como”.

Estas estão enumeradas na seguinte figura:

Fonte: Ferreira e Otley (2009): 268

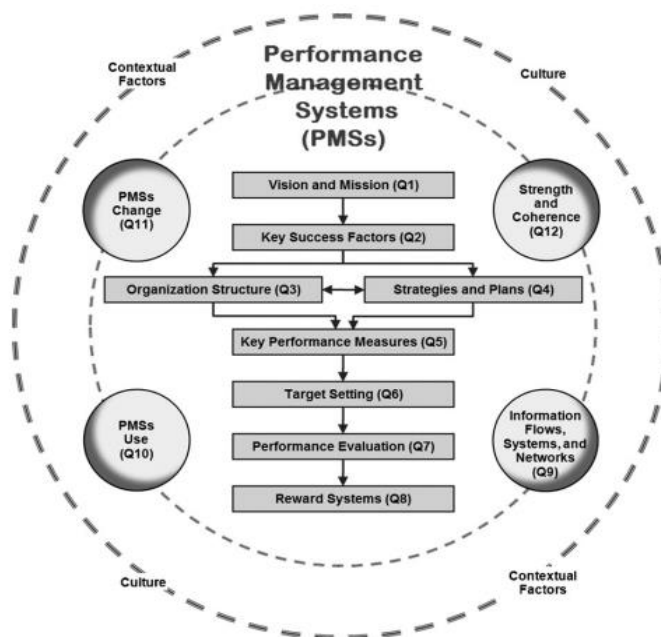


Figura 2.1: Framework de SAP

Q1. Qual a missão e visão da organização e como é são comunicadas aos seus colaboradores?

Q2. Quais os pontos chaves da organização e como é que estes são destacados aos colaboradores?

Q3. Qual a estrutura da organização e o impacto da mesma no sistema de controlo e qual a ligação ao seu desenvolvimento estratégico?

Q4. Quais as estratégias, planos e atividades que a organização definiu como críticas para o sucesso e como foi comunicado aos colaboradores?

Q5. Quais são as metas chave de performance que derivam dos objetivos definidos, como se relacionam com as avaliações de performance?

Q6. Qual a performance necessária para atingir as metas definidas? Como monitorizar essa performance?

Q7. Quais os processos de avaliação de performance individual e da organização? Que tipo de medição é feita?

Q8. Quais as recompensas/punições que existem para quem cumpre e não cumpre com as metas definidas?

Q9. Quais os sistemas de *feedback* e *feedforward* que a organização tem para suportar o sistema de avaliação de performance?

Q10. Qual o uso que se dá à informação dos diferentes mecanismos de controlo? Quais as diferenças ao longo da cadeia hierárquica?

Q11. Como é que o SAP tem evoluído consoante as alterações na organização?

Q12. Como é que a forma como a informação é utilizada está ligada aos diversos aspetos do SAP?

Com base na investigação em torno de controlo, SCG e SAP, a literatura oferece vários modelos de ferramentas de CG, dos quais Chenhall e Langfield (2007) destacam três: *Tableau du Bord*, *Performance Prism* e *Balanced Scorecard*.

### **2.2.1. *Tableau du Bord***

O *Tableau du Bord* (TB) é uma ferramenta utilizada por gestores de uma organização que oferece um ponto de situação acerca da sua atividade (Malo, 1995, como citado em Malleret *et al.*, 2004), baseando-se na premissa de que, para gerir um determinado departamento de uma organização, os gestores necessitam apenas de monitorizar as componentes chave do negócio pelas quais estão responsáveis Daum (2005). Deste modo, o TB deve conter informações acerca de como essas componentes chave do negócio influenciam o alcance dos objetivos definidos; indicadores e iniciativas que devem ser feitas para atingir tais objetivos; e a avaliação do atual TB (Daum, 2005). Quesado e Rodrigues (2012), por sua vez, defendem que deve existir um TB para cada área de uma organização e para cada nível hierárquico, de onde devem surgir inter-relações que deverão ser analisadas ao ponto de se construir um novo TB para cada uma delas.

O TB pode então ser visto como um instrumento de gestão com vista à ação no curto prazo, dada a sua simplicidade, permitindo apresentar ao gestor fatores-chave da atividade da empresa, com base em dados históricos e previsionais e contendo indicadores diversificados, isto é, não se baseando apenas em dados financeiros (Jordan *et al.*, 2007). Deve servir de instrumento de comparação entre previsões, por exemplo, e de diagnóstico, favorecendo o diálogo entre gestores e seus colaboradores, dando suporte à tomada de decisão (Jordan *et al.*, 2007).

### **2.2.2. *Performance Prism***

Com vista a colmatar algumas falhas de outras ferramentas, Neely *et al.* (2001) apresentam o *Performance Prism* (PP), cujo principal objetivo era o de assistir na seleção das medidas de

avaliação da performance da organização. O PP é composto por cinco perspetivas, a satisfação dos stakeholders, estratégias, processos, capacidade e contribuição dos stakeholders.

A primeira perspetiva destaca-se das demais (O’Boyle e Hassan, 2013), dela derivando todas as outras. Nesta perspetiva interessa identificar quem são os *stakeholders* e o que querem, o que torna esta ferramenta relevante num contexto de organizações focadas na criação de valor e não apenas na obtenção de lucro (Najmi *et al.*, 2012). Na perspetiva da estratégia, estas são definidas consoante as necessidades dos *stakeholders*. Após definidas, torna-se relevante enumerar os processos a implementar de modo a seguir a estratégia a seguir. De seguida, a perspetiva da capacidade centra-se na questão: O que é necessário para que os processos decorram devidamente? Por fim, a contribuição dos *stakeholders* para a organização é posta em causa, sendo importante perceber de que forma estes contribuem para a sua atividade (O’Boyle e Hassan, 2013). Com base nestas perspetivas, devem ser definidas medidas e apresentá-las num *success map*, juntamente com as relações entre elas.

### **2.2.3. *Balanced Scorecard***

Ao longo dos anos e em diversos estudos realizados foi sendo alertada a insuficiência dos indicadores meramente financeiros como única forma de medir o desempenho de uma organização (Eccles, 1991), destacando a emergência de indicadores não financeiros, cuja ênfase se evidenciou a partir do início dos anos noventa (Ittner e Larcker, 1998). Esta evolução deriva da ideia de que a melhoria de aspetos como qualidade ou satisfação de clientes e colaboradores não são traduzidos, de forma direta, por indicadores financeiros (Simões e Rodrigues, 2011).

Identificando esta lacuna, surge então o BSC como forma de a colmatar. Primeiramente introduzido por Kaplan e Norton em 1992, tem vindo a sofrer diversos ajustes e aperfeiçoamentos, fruto do seu crescente uso por parte de organizações em todo o mundo, de acordo com o estudo feito por Faraji *et al.* (2022). O BSC é, portanto, uma das mais populares ferramentas de gestão globalmente, o que evidencia a sua relevância tanto no passado como no presente (Lueg e Silva, 2022)

O BSC constitui, então, uma ferramenta de gestão que resume, num único modelo, alguns elementos competitivos de uma organização, traduzindo a sua estratégia em objetivos específicos e mensuráveis (Kaplan e Norton, 1992). Assim, orienta o foco dos gestores para uma pequena lista de indicadores mensuráveis que permitam aferir se a organização está no caminho certo para atingir esses objetivos estratégicos. Estes objetivos estão organizados em



quatro perspetivas diferentes, designadamente a perspetiva financeira, de clientes, dos processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Figura 2), tendo esta última sofrido alteração na sua nomenclatura (originalmente denominava-se inovação e aprendizagem).

O BSC permite aos gestores avaliar a performance da organização no presente, considerando aspetos/*drivers* de curto e longo prazo, algo que ferramentas de gestão focadas em aspetos meramente financeiros não conseguiam fazer, pois objetivos financeiros dizem respeito a ações ocorridas no passado (Kaplan e Norton, 1993). Poderá também servir de *focal point* para os esforços da organização, pois define e comunica prioridades para gestores, colaboradores, investidores e clientes. Estes devem conseguir olhar para o BSC da organização e entender qual a estratégia que está a ser seguida. Este exercício constitui um teste à eficácia do BSC (Kaplan e Norton, 1993). Contudo, há que salientar que o BSC não é um *template* que pode ser utilizado de forma genérica em diferentes setores e organizações (Kaplan e Norton, 1993). Diferentes produtos, mercados ou objetivos exigem que sejam feitos ajustes por parte da organização, de modo a melhor atender ao fim para o qual o BSC está a ser utilizado.

Fonte: Kaplan e Norton (1992):72

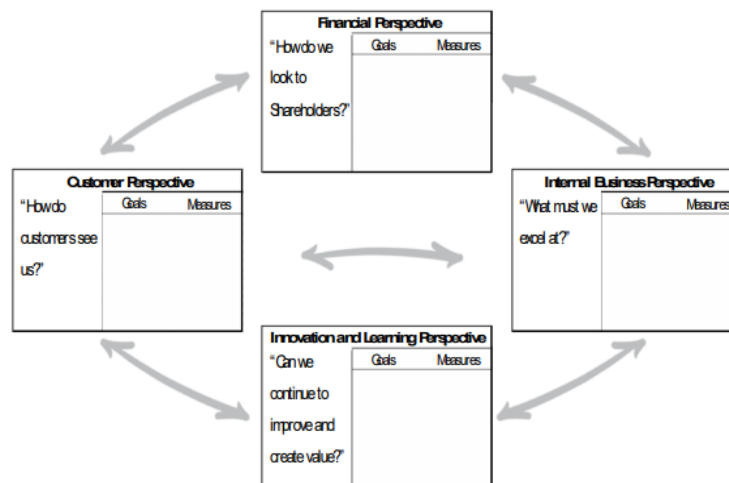


Figura 2.2: Modelo inicial das 4 perspetivas do BSC

## 2.2.4. Comparação entre as ferramentas

### 2.2.4.1. Balanced Scorecard vs Tableau du Bord

Sendo o BSC e o TB ferramentas de CG válidas, apresentam algumas distinções. Kaplan e Norton apresentaram uma estrutura para o BSC dividida em quatro perspetivas, enquanto o TB

não apresenta qualquer sugestão para uma divisão da sua estrutura, o que indica que, segundo Daum (2005), os gestores terão mais dificuldade em implementá-la num contexto empresarial comparativamente ao BSC.

Bourguignon *et al.* (2004) destaca, também, que o BSC é construído de fora para dentro, partindo da perspetiva financeira, seguida dos clientes, e acabando nas perspetivas de processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Ora, segundo os autores, o TB pode ser criado de fora para dentro, porém também o pode pelo caminho inverso, começando a nível operacional e subindo na hierarquia até chegar aos acionistas.

Relativamente à definição de objetivos, uma crítica ao BSC é a de que esta ferramenta está, por vezes, desligada dos níveis operacionais da organização, pois todas as decisões são tomadas nos níveis de topo (Daum, 2005). Já no TB, os objetivos são discutidos entre gestores de diferentes departamentos e níveis.

#### **2.2.4.2. *Balanced Scorecard* vs Performance Prism**

O BSC e o PP também apresentam algumas diferenças.

Primeiramente, o BSC apresenta quatro categorias, enquanto o PP apresenta cinco. Por outro lado, o BSC é construído com base na estratégia da organização, com os objetivos, medidas e indicadores a convergir para essa estratégia. Já o PP tem como foco as necessidades dos stakeholders, assumindo que só depois de definidas é que se deverá pensar na estratégia (Cengic e Fazlic, 2008).

No momento de criação do PP, Neely *et al.* (2001) expressavam preocupações acerca do BSC por não ter em consideração a contribuição de diversos agentes da organização, como funcionários, fornecedores e outros *stakeholders*. O PP evita cometer o mesmo equívoco ao incorporar a perspetiva de contribuição dos *stakeholders*, partindo do pressuposto de uma relação mútua na qual a empresa tanto fornece como recebe dos mesmos.

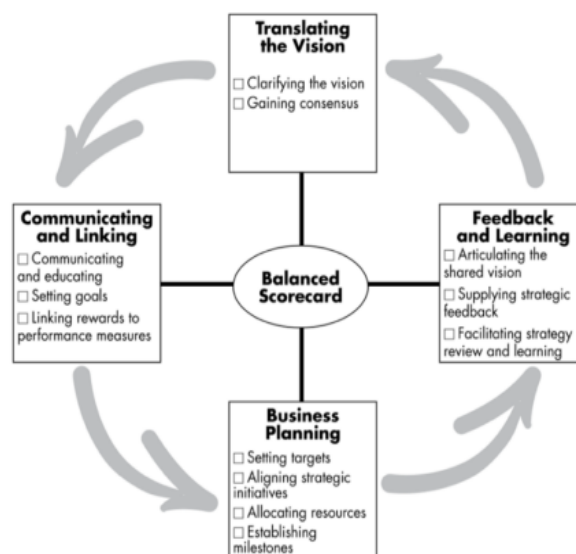
Ambas as ferramentas são semelhantes no sentido em que podem oferecer utilidade tanto para empresas cujo principal objetivo seja o de obtenção de lucro, como de outras que priorizem outros aspetos.

## 2.3. Balanced Scorecard

### 2.3.1. De avaliação da performance à gestão estratégica

Kaplan e Norton propõem, em 1993, uma alteração ao BSC, evoluindo de um simples modelo de avaliação da performance para um sistema de gestão estratégico. Nesta lógica, a determinação dos indicadores de performance da organização, elemento central do BSC, passa a ser orientada pela estratégia seguida (Kaplan e Norton, 1993). Posteriormente, Kaplan e Norton (1996) introduzem novos processos de gestão estratégica em torno do BSC. Assim, este incremento permite não só definir e comunicar a estratégia tendo por base a missão, visão e valores da organização, como também a sua eficaz gestão e modificação que o mercado onde atua exige, fazendo evoluir o BSC de um SAP, para um sistema de gestão estratégica (Filho, 2005). Estes novos processos, conectados de forma cíclica, são, primeiramente, a tradução/explicação da visão, seguido da comunicação e alinhamento dos objetivos estratégicos, do planeamento do negócio e por fim, do feedback e aprendizagem (figura 2.3).

*Fonte: Kaplan e Norton (1996):40*



*Figura 2.3: Os quatro processos de gestão estratégica*

A explicação/tradução da visão pretende clarificar aquilo que é a visão organizacional, através da definição de objetivos e indicadores mensuráveis que descrevam fatores críticos de sucesso para a organização. Isto permitirá que a organização defina qual a estratégia que irá seguir. De seguida, a comunicação e alinhamento dos objetivos estratégicos deverá refletir a

visão como base para atuações em termos operacionais. No planeamento do negócio, os gestores fixam metas e idealizam iniciativas com vista ao cumprimento dos objetivos estratégicos definidos anteriormente. Por fim, a fase de feedback e aprendizagem permite avaliar a performance da estratégia, possibilitando futuras alterações à mesma (Kaplan e Norton, 1996).

Ainda assim, importa referir que um dos entraves à correta implementação de um BSC centra-se na definição de estratégia. Se os gestores não conseguirem definir de forma clara para todos os colaboradores e departamentos da organização, torna-se difícil aplicá-lo (Kaplan e Norton, 2001).

### **2.3.2. Ciclo de gestão estratégica**

De modo a reforçar a ideia do alinhamento existente entre a estratégia e o BSC, Kaplan e Norton (2008) incorporam o ciclo de gestão estratégica. Este ciclo reúne o trabalho desenvolvido pelos autores, reforçando o papel do BSC na gestão das organizações, e é constituído pelas seguintes fases: desenvolvimento da estratégia, a sua tradução, o planeamento das operações, monitorização e aprendizagem e avaliação e adaptação da estratégia.

Na primeira fase, de desenvolvimento da estratégia, os gestores formulam a estratégia que a organização irá seguir. Cabe-lhes a eles delinear a missão, visão e valores da organização, que, depois de delineadas, partem para uma análise estratégica de fatores internos e externos à organização (Kaplan e Norton, 2008), tais como pontos fortes/fracos, ameaças/oportunidade ou identificação de competências fulcrais para a formulação da estratégia (Simões e Rodrigues, 2011).

Após formulada a estratégia, os gestores devem traduzi-la para objetivos, indicadores e metas que possam ser comunicados, de forma clara, a todos os departamentos e colaboradores da organização (Kaplan e Norton, 2008). Os gestores podem recorrer a mapas estratégicos, por exemplo, de modo a comunicar a estratégia de uma forma simples a todas as unidades da organização (Simões e Rodrigues, 2011).

De modo a colocar em prática a tradução da estratégia, é idealizado um plano de iniciativas que permitam à organização atingir os objetivos/metast definidos. Este processo envolve diversas atividades tais como aperfeiçoamento de processos, elaboração de um plano de vendas ou orçamentação, permitindo aos gestores executar, aprender e adaptar (Kaplan e Norton,

2008). Nesta fase surgem indicadores de performance mais específicos, em contraste com a natureza mais genérica das fases anteriores (Simões e Rodrigues, 2011).

Deste modo, e à medida que as organizações implementam os seus planos estratégicos e operacionais, é necessário que sejam feitas reuniões de modo a monitorizar e aprender com os resultados observados (Kaplan e Norton, 2008).

Por fim, fechando o *loop* do ciclo de gestão estratégica, os gestores avaliam se alguns dos seus princípios inerentes à estratégia da organização estão obsoletos ou apresentam falhas. Quando isto acontece é necessário examinar rigorosamente a estratégia e adaptá-la, recorrendo a análises de produto/clientes, análises estatísticas de correlações entre indicadores de performance e considerando novas estratégias que possam ter surgido desde a anterior reunião de desenvolvimento da estratégia (Kaplan e Norton, 2008).

Importa referir que o BSC pode ser uma ótima ferramenta de apoio à implementação da estratégia (Kaplan e Norton, 1992), porém não deve ser visto como um instrumento de controlo estratégico (Wijn e Veen-Dirks, 2002). Portanto, o BSC utiliza informação para rever ou introduzir novos conceitos ou ideias na estratégia de uma organização, porém, não é um sistema formal de formulação ou reformulação da estratégia (Simões e Rodrigues, 2011).

### **2.3.3. As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard***

Como referido anteriormente, o BSC permite às organizações definir objetivos estratégicos dentro de quatro perspetivas que, apesar de distintas, apresentam relações de causa-efeito, ou seja, atingir objetivos de uma perspetiva implica que sejam alcançados objetivos de outras.

Na sua versão original, a perspetiva financeira constituía o "*ultimate outcome measures, for company success*" (Kaplan, 2009, p. 4), enquanto as outras três perspetivas representavam os drivers que possibilitavam a criação de valor a longo prazo. Como destacado anteriormente, o BSC tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. Kaplan e Norton, à medida que foram estudando e avaliando o uso desta ferramenta por parte das organizações, foram sugerindo algumas dessas alterações relativamente às quatro perspetivas, tanto na sua nomenclatura, como na forma como são interpretadas. Todavia, são as já mencionadas que em seguida serão alvo de exploração.

#### **2.3.3.1. Perspetiva Financeira**

É do senso comum que o principal objetivo da maioria das organizações é a obtenção de lucro. Kaplan e Norton não descartam esta ideia, porém, admitem que esta não deve ser o único pilar

por onde as organizações se devem guiar aquando da avaliação da sua performance. A performance financeira da organização deve ser uma consequência do bom desempenho das atividades chave (Kaplan e Norton, 1992). Assim, os objetivos financeiros devem ter em conta a criação de valor sustentado para o *shareholder* (Kaplan, 2009).

Os mesmos autores referem, ainda, que os objetivos financeiros definidos pela organização estão sujeitos a alterações mediante o ambiente externo que a rodeia ou até a sua posição no mercado ou ciclo de vida (Kaplan e Norton, 1996b). Assim, apesar de o BSC não se basear apenas em indicadores de natureza financeira, é reconhecido que caso o objetivo primário de uma organização seja o de obtenção de lucro, esta perspetiva deverá ser o foco central aquando do desenvolvimento do modelo por parte da mesma (Simões e Rodrigues, 2011).

Sendo a obtenção de lucro o principal objetivo de uma organização, a elaboração do BSC permite aos gestores especificar não apenas métricas pelas quais o desempenho da empresa vai ser avaliado, mas também identificar quais as variáveis mais importantes para o cumprimento dos objetivos definidos (Kaplan e Norton, 1996b). Eventualmente, objetivos e medidas especificadas nas restantes perspetivas devem ter uma ligação de causa-efeito com a perspetiva financeira. O BSC tem de ser desenvolvido com base neste pressuposto. Caso não o seja, os objetivos definidos em cada uma das perspetivas tornar-se-ão em grupos isolados entre si.

#### **2.3.3.2. Perspetiva dos Clientes**

Uma das prioridades para os gestores é o como a empresa se está a comportar, visto pela perspetiva dos seus clientes. Deste modo, o BSC exige que os gestores transformem a missão da organização em indicadores que reflitam algo que os seus clientes valorizem (Kaplan e Norton, 1992). No final de contas, são os clientes que representam a fonte de rendimento das organizações, contribuindo para a realização dos objetivos traçados na perspetiva anterior (Kaplan e Norton, 1996). Posto isto, O BSC deve identificar segmentos de mercado e a forma como a organização irá gerar valor para os seus clientes, contribuindo, assim, para a realização dos objetivos financeiros (Simões e Rodrigues, 2011).

Algumas das preocupações dos clientes passam por fatores relacionados com tempo, qualidade, performance ou serviço. Por conseguinte, esta perspetiva deve incluir indicadores que visem estas preocupações, tais como satisfação do cliente e sua retenção, rentabilidade por cliente, quota de mercado ou proporção de vendas da empresa nas compras dos clientes (Kaplan e Norton, 1996b, 2004; Kaplan, 2009; Simões e Rodrigues, 2011). Os gestores devem, também, identificar o que é que os clientes em determinado segmento de mercado valorizam,

possibilitando a escolha da proposta de valor que se irá apresentar em cada segmento. Kaplan e Norton (1996b) identificam três classes de atributos de objetivos e indicadores que, se satisfeitos, irão permitir à organização reter e expandir o seu negócio a novos clientes. São eles: atributos do produto e serviço, relativamente a qualidade, preço ou funcionalidades dos mesmos; atributos da relação com o cliente, atendendo à sua experiência de compra ou criando laços pessoais com o mesmo; e atributos de imagem e reputação da organização. Seleccionando objetivos específicos para cada uma destas três classes, os gestores conseguirão centrar o foco da organização para uma superior criação de valor para o seu público alvo.

Ainda assim, e à semelhança de indicadores financeiros tradicionais, estes apresentam-se como “*lagging measures*” (Kaplan e Norton, 1996b, p. 85). Colaboradores da organização não saberão o quão bem estão a contribuir para a satisfação dos clientes até ser tarde demais para dar uma resposta. Este tipo de indicadores também não lhes transmite que ações devem ter no seu dia a dia de modo a chegar aos objetivos pretendidos (Kaplan e Norton, 1996b).

#### **2.3.3.3. Perspetiva dos Processos Internos**

Depois de definidos os objetivos para as duas perspetivas anteriores, os gestores devem então focar-se e identificar as operações internas que são críticas para a satisfação das necessidades dos clientes, definindo indicadores que tenham por base os processos ou operações que representam um maior impacto na satisfação dos clientes e, por sua vez, dos *shareholders* (Kaplan e Norton, 1992, 1996b).

Esta perspetiva orienta os gestores para a performance dos processos, o que não se verifica noutras ferramentas de avaliação da performance, onde o foco está na melhoria da performance de departamentos (Simões e Rodrigues, 2011; Kaplan e Norton, 1996b). Assim, ao se centrarem na performance dos processos, os gestores dispõem de quatro grupos de processos que são cruciais para o desempenho da organização, segundo Kaplan e Norton (2004). São eles processos de gestão operacional, gestão de clientes, inovação e processos sociais e de regulação.

#### **2.3.3.4. Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional**

A competitividade internacional que existe entre as organizações exige que estas, no seu todo, aprendam e se aperfeiçoem continuamente. Possuir esta habilidade implica que a organização seja capaz de criar valor no futuro (Kaplan e Norton, 1992).

Como já referido anteriormente, o BSC dá importância aos ativos intangíveis. Assim, estes são vistos como alicerces para a criação de valor (Kaplan e Norton, 2004). Tendo isto em

consideração, é necessário que estes elementos estejam em sintonia com os processos que são considerados críticos para a criação de valor perante os clientes e *shareholders* (Kaplan e Norton, 2001). Esta perspetiva contempla, então, três componentes de ativos intangíveis: Capital humano, sistemas de informação e organização (Kaplan e Norton, 2004). Efetivamente, para a organização apresentar um desempenho superior, terá de investir significativamente nas pessoas, sistemas e processos que a representam. Posto isto, Kaplan e Norton (1996b), identificam três indicadores baseados nos colaboradores da organização que possibilitam aos gestores identificar o foco do investimento a ser feito nos diferentes ativos intangíveis, são eles: satisfação, produtividade e retenção.

#### **2.3.4. Mapa Estratégico**

O modelo das quatro perspetivas proposto por Kaplan e Norton oferece aos gestores um ponto de partida na discussão da direção e prioridades da organização. Devem conseguir analisar os objetivos, medidas e indicadores de cada perspetiva como uma série de relações de causa-efeito relacionadas com a estratégia definida, e não como um mero instrumento de avaliação da performance entre quatro perspetivas independentes entre si (Kaplan e Norton, 2004).

De modo a facilitar a discussão entre os gestores, Kaplan e Norton (2004) propõem uma representação visual das relações de causa-efeito existentes entre as diferentes componentes da estratégia da organização e os seus objetivos (Russo, 2015), à qual denominam de Mapa Estratégico. Este mapa oferece uma forma detalhada e consistente de descrever a estratégia de uma organização, servindo de suporte na definição e gestão dos objetivos e indicadores estabelecidos. O Mapa estratégico também providencia uma *checklist* das componentes estratégicas e a forma como esta estabelece a relação entre os ativos intangíveis e a criação de valor (Ferreira, 2017). Assim, se a estratégia carece de algum elemento na sua representação via mapa estratégico, muito provavelmente essa estratégia apresenta falhas (Kaplan e Norton, 2004).

A arquitetura das relações de causa-efeito entre as diferentes perspetivas apresenta-se como o ponto de partida para a construção de um mapa estratégico, obrigando a organização a clarificar a lógica de como e para quem criará valor (Kaplan e Norton, 2004). Não obstante, o apuramento das relações é um processo complexo e demorado, pelo que exige aos gestores bastante reflexão e ponderação (Russo, 2015).



Fonte: Kaplan e Norton (2004):31

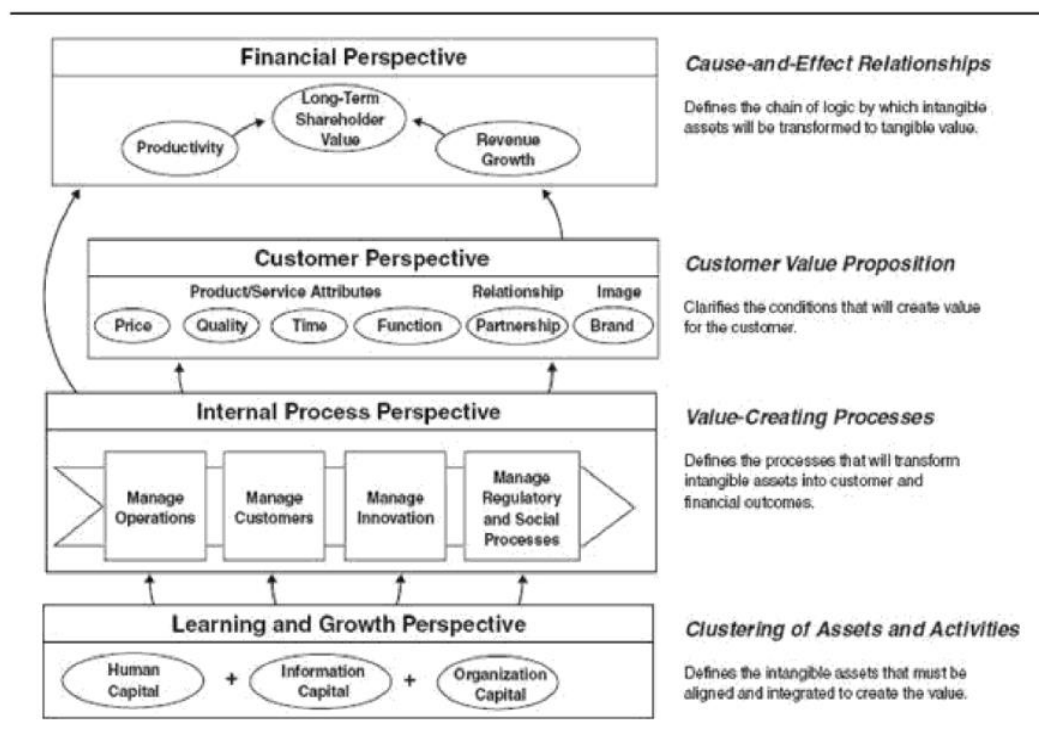


Figura 2.4 Mapa estratégico

### 2.3.5. Críticas e recomendações

A evolução do BSC originou, obviamente, diversas críticas entre a comunidade académica e empresarial. Entre elas estão críticas associadas à problemática das relações de causa-efeito existentes, segundo Kaplan e Norton, entre as quatro perspectivas.

Nørreklit (2000) aponta três motivos desta problemática, são eles a dimensão temporal dos indicadores, a ambiguidade das suas relações e a inexistência de relações causais e unidirecionais entre as quatro perspectivas. Relativamente ao primeiro, Nørreklit (2000) argumenta que, se uma relação de causa-efeito requer um intervalo de tempo entre a causa e o efeito, então é necessário que exista uma dimensão temporal incorporada no modelo, o que não se verifica. Outro argumento é o de que os resultados (efeito) ocorrem, na sua maioria, em diferentes períodos. Nørreklit refere ainda que, caso uma dimensão temporal fosse introduzida no BSC, seria possível investigar e identificar relações existentes entre medidas e os seus efeitos ao longo do tempo sobre diversos fatores, tais como custos ou quantidade e qualidade do output gerado pela organização. O segundo motivo prende-se com o facto de as relações de causa-efeito apresentarem um carácter lógico e não causal (Nørreklit, 2000). O último argumento está

relacionado com a unidirecionalidade das relações entre as perspetivas. Kaplan e Norton assumem a seguinte sequência: Aprendizagem e crescimento são os drivers de processos de negócio internos, que por sua vez são os drivers de satisfação do cliente que por fim originam resultados financeiros. Ora, investir no primeiro requer investimentos provenientes da esfera financeira, por exemplo. Estas relações são, portanto, circulares e não unidirecionais.

A conceção de que o BSC é uma ferramenta de CG capaz de servir de apoio à implementação da estratégia tem também algumas lacunas. Primeiramente, o BSC não tem em conta a competitividade e os avanços tecnológicos existentes no mercado. Isto implica que não é considerado o fator incerteza relativo a eventos que possam colocar em causa a implementação da estratégia (Nørreklit, 2003). O facto de as medidas e indicadores definidos serem discutidas e distribuídas hierarquicamente, de cima para baixo, pela organização, pode também ser apontado como uma lacuna (Nørreklit, 2003). Por fim, Kaplan e Norton ignoram quaisquer problemas que possam surgir aquando da implementação do BSC. Conceitos como *interactive*, *employee empowerment* e *organizational learning* utilizados pelos autores são considerados fatores chave do BSC que não possuem contrariedades. Porém, é difícil que estes apresentem esta natureza quando o BSC é desenvolvido com base em indicadores e medidas hierarquicamente definidas, como referido anteriormente (Nørreklit, 2003). Assim, Nørreklit conclui que o BSC possui características de uma ferramenta de CG que já foram amplamente criticadas por não se adequarem a ambientes dinâmicos.

A importância de questões ambientais, sociais e éticas associadas à atividade das organizações tem vindo a crescer (Hansen e Schaltegger, 2014). No entanto, alguns autores consideram que o BSC ignora tais questões, necessitando, pois, de alguns ajustes que tenham em consideração estes aspetos (Khalid *et al.*, 2022). Hansen e Schaltegger (2014) propõem um modelo de *Sustainability BSC*, que permitirá que as organizações desenvolvam uma estratégia sustentável para o seu negócio. Já Khalid *et al.* (2019) argumentam que indicadores ambientais devem ser considerados num BSC, com vista a minimizar o impacto que a atividade de uma organização tem sobre o meio ambiente, sugerindo a criação de uma quinta perspetiva de sustentabilidade.

Tawse e Tabesh (2022) oferecem três recomendações para a bem-sucedida implementação de um BSC por parte das organizações. Primeiramente, defendem que deve ser construído um mapa estratégico que esteja em sintonia com o BSC, algo que muitas das vezes é ignorado pelos gestores. Um mapa estratégico descreve a estratégia, especificando elementos críticos e as suas

ligações com a estratégia da organização, conseguindo criar um ponto de referência para os diferentes departamentos da mesma (Kaplan e Norton, 2001). Este mapa assegura que os indicadores do BSC estão causalmente interligados com os objetivos estratégicos da organização. É, também, crucial que os gestores de topo estejam todos direcionados para a implementação de um BSC, pois possibilita que recursos sejam empregados de melhor forma e melhora a coordenação de ações a seguir. Por fim, é importante aumentar o número de colaboradores que intervêm no desenvolvimento do BSC e uma constante e eficaz comunicação que permita agradar os *shareholders* (Tawse e Tabesh, 2022).

### **3. Enquadramento Metodológico**

#### **3.1. Metodologia de Investigação**

O presente estudo tem como objetivo geral a conceção de um BSC para o grupo Americold Portugal, prestador de serviços no setor da logística de frio. Desta forma, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, de modo a compreender e analisar a forma como determinados fenómenos se apresentam e evoluem em contexto organizacional (Vieira *et al.*, 2017). Em contraste com uma metodologia quantitativa, não se baseia em técnicas matemáticas ou estatísticas no processo de análise, mas sim na interpretação de práticas sociais dentro da organização (Vieira *et al.*, 2017).

Como tal, no processo de recolha de evidências, foi dada uma especial atenção à análise das práticas diárias e processos de um dos centros logísticos do grupo, em detrimento da identificação de padrões ou tendências existentes (Vieira *et al.*, 2017).

#### **3.2. Método de Investigação**

A escolha de um método de investigação depende dos objetivos definidos para a mesma (Vieira *et al.*, 2017). Posto isto, optou-se por um estudo de caso de índole intervencionista. Baard e Dumay (2018) referem que este método é frequentemente associado à área da contabilidade de gestão, na qual o BSC se insere, tendo vindo a ganhar destaque entre os investigadores (Lukka e Wouters, 2022).

Este método é caracterizado pela investigação de um fenómeno em detalhe e dentro do seu contexto real (Yin, 2018), visando a proposta de práticas de gestão para a organização em causa

(Baard e Dumay, 2018), em particular, quando a fronteira entre o acontecimento e o seu contexto é impercetível (Yin, 2018). Comparativamente com outros métodos, um estudo de caso intervencionista oferece ao investigador um acesso mais aprofundado e detalhado a informação (Lukka e Wouters, 2022). É, portanto, um método que apresenta fontes de informação relativamente variadas (Yin, 2018).

O próprio investigador, ao imergir no dia-a-dia da organização apresenta um papel preponderante de estimulação de mudança através da resolução dos problemas identificados, produzindo contributos teóricos e práticos relevantes (Baard e Dumay, 2018). Este procura resolver os problemas ao invés de observar os gestores a resolvê-los, os quais poderão, ou não, ser resolvidos (Lukka e Suomala, 2014).

### **3.3. Recolha de evidências**

Este processo diz respeito a toda a recolha de informação da organização em estudo, com o objetivo de se obter um bom conhecimento acerca do contexto político, económico e social em que esta se insere (Vieira *et al.*, 2017).

Como fontes principais realizaram-se entrevistas e foram analisados documentos internos da organização, juntamente com observação direta, o que, segundo Yin (2016) e Vieira *et al.* (2017), são métodos de recolha de informação bastante usuais em estudos desta natureza. Foi também obtida informação online de outras empresas.

As entrevistas constituem uma das principais fontes de informação em estudos de caso (Yin, 2018), que, de acordo com Rubin e Rubin (2011), conforme citado em Yin (2018), devem fluir naturalmente ao invés de serem demasiado rijas. Deste modo, procedeu-se a entrevistas semiestruturadas, previamente preparadas através da elaboração de um guião (anexo A). Para assegurar a relevância e validade da informação recolhida, foram entrevistados diversos elementos chave da organização, tal como sugere Yin (2018). Estas tiveram como objetivo obter informações base para a conceção do BSC, tais como aspetos estratégicos da atividade do grupo e práticas de controlo e avaliação de performance existentes. As entrevistas foram gravadas em formato de áudio, autorizado pelos entrevistados, tendo sido elaborado um relatório de contacto para cada uma (anexos B-F). Foram então realizadas 5 entrevistas com a duração média de 53 minutos, a 6 colaboradores, enumerados na tabela 3.1. Por questões de privacidade, o nome próprio de cada um não foi mencionado.

Tabela 3.1: Entrevistas realizadas

| Entrevistado                         | Departamento                              | Data     | Duração         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------|-----------------|
| Diretor Financeiro                   | Financeiro                                | 27/07/23 | 45 minutos      |
| <i>Operations Excellence Manager</i> | <i>Operations and Customer Excellence</i> | 28/07/23 | 1h e 15 minutos |
| Técnico de Controlo                  | Financeiro                                | 29/07/23 | 30 minutos      |
| Chefe Controlo                       | Financeiro                                | 29/07/23 | 30 minutos      |
| <i>Managing Director Iberia</i>      | N/A                                       | 31/07/23 | 1h e 15 minutos |
| Diretor Recursos Humanos             | Recursos Humanos                          | 30/08/23 | 40 minutos      |
| <b>Duração média: 53 minutos</b>     |                                           |          |                 |

Fonte: Elaboração própria

A análise documental serve de suporte às entrevistas, de maneira a contextualizá-las e validá-las (Yin, 2018), oferecendo uma maior diversidade de informação. Esta análise centrou-se em apresentações digitais da organização, Relatório e Contas de anos anteriores e mapas de KPI's e outros processos internos. Foi previamente requisitada a permissão para a consulta destes documentos, a qual foi aceite.

A minha função de estagiário de contabilidade, que exerci entre setembro de 2022 e 2023, permitiu uma observação detalhada do dia a dia de uma das empresas do grupo, no centro logístico do Carregado, bem como um acesso mais facilitado à informação, possibilitando uma análise mais rigorosa e ponderada da mesma. Este tipo de recolha de informação é útil para corroborar e obter informação adicional para o estudo (Yin, 2018).

## 4. Estudo de Caso

### 4.1. Apresentação do grupo Americold Portugal

A entidade alvo deste estudo foi constituída, inicialmente, a 02 de agosto de 1977 com a denominação social de Frissul - Entrepósitos Frigoríficos, Lda, tendo iniciado a sua atividade em Lisboa a dezembro de 1980. Foi, em 2017, adquirida pelo grupo internacional Agro Merchants e, mais recentemente em 2020, pelo grupo americano Americold. Integra, assim, o segundo maior operador mundial do setor de logística de frio. Este setor diz respeito a serviços que asseguram que produtos congelados ou refrigerados mantêm a temperatura durante todo o processo logístico (Li *et al.*, 2023). Como este estudo se centra numa das filiais da Americold, de seguida, centrar-me-ei no grupo Americold Portugal.

Procurando expandir o seu negócio, a até então Frissul adquiriu, em 2013, a Frigomato, um dos principais operadores de logística de frio na península ibérica, cujas instalações se situam no Porto. Mais recentemente, adquiriu instalações de outra empresa deste setor, a Friopuerto, que detinha armazéns em Leixões e Sines. Deste modo, a Americold Portugal apresenta-se também como o segundo maior operador no setor de logística de frio em Portugal, composto pelas entidades Americold Lisboa Warehousing, Americold Lisboa Transport, Americold Porto Warehousing, Americold Sines e Americold Leixões.

O grupo desenvolve diversas atividades na cadeia logística de produtos alimentares congelados e refrigerados, nomeadamente:

- Armazenagem e serviços logísticos associados: gestão e movimentação de stocks (receção/expedição), preparação de encomendas (*picking*), *cross-docking*;
- Serviços complementares: descarga de contentores, repaletização, *co-packing*;
- Serviços de transporte: camiões completos, grupagens, distribuição capilar.

O vasto conhecimento do setor e uma oferta de serviços de qualidade, possibilitaram que a empresa se tornasse num dos líderes no mercado de logística de frio em Portugal, desenvolvendo a sua atividade em vários países na Europa, entre os quais Espanha, Holanda e Reino Unido.

O grupo detém, assim, instalações em diversas áreas em Portugal. Detém-nas no Carregado, em Lisboa, compostas por armazéns frigoríficos com uma área total de 207 975 metros cúbicos, com capacidade para 36800 paletes, sendo uma das maiores a nível europeu. No Porto, as instalações possuem uma área de 81 136 metros cúbicos, existindo capacidade para 16 100 paletes. Já em Leixões, uma área com cerca de 4800 metros cúbicos consegue suportar 7 800 paletes de produto. Por fim, em Sines, o armazém apresenta capacidade para cerca de 640 paletes numa área de 1 600 metros cúbicos. Relativamente ao serviço de transportes, o grupo possui 8 galeras próprias (reboque onde são transportados os produtos), e apenas um camião, recorrendo, na grande maioria das vezes, a subcontratação deste serviço.

Atualmente, o grupo conta com 231 funcionários a tempo completo nos seus quadros, divididos pelos vários centros logísticos, e, por sua vez, pelos diferentes departamentos ilustrados pelo seguinte organograma:

Fonte: Elaboração própria

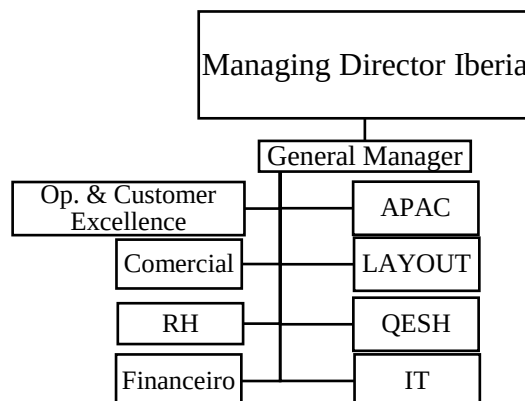


Figura 4.1: Organograma

O grupo é gerido em conjunto com o grupo Americold Espanha, formando a Americold Iberia, que, por sua vez, reporta à Americold Netherlands, responsável por toda a operação na Europa. O *Managing Director* Iberia é, portanto, quem tem maior poder dentro do grupo Americold Portugal, seguido do *General Manager*, que tem a responsabilidade de gerir a operação nos diferentes centros logísticos do grupo, juntamente com os departamentos de cada um. Estes são: departamento de operações/layout, apoio ao cliente (APAC), faturação e transportes, manutenção, *Quality, Environmental, Health and Safety* (QEHS), *IT*, *Operations and Customer Excellence*, Comercial, Recursos Humanos (RH) e, por fim, o departamento Financeiro, que se subdivide nas áreas da contabilidade, tesouraria e controlo.

Atualmente, o grupo apresenta uma quota de mercado de cerca de 15%, dividida por 40% em armazenagem e 10% nos transportes. Em 2022, o grupo apresentou um volume de negócios de cerca de 25 200 000 €, correspondendo 58% a serviços de armazenagem e 42% a serviços de transporte, obtendo um Resultado líquido de -274 497 € no fim desse período, em parte devido ao aumento dos custos com fornecimentos e serviços externos e no investimento nas suas instalações. Os principais clientes que contribuíram para estes resultados foram a Sonae (que terminou o acordo comercial com o grupo no final do primeiro trimestre de 2023), Iberusa e Unilever.

## **4.2. Análise estratégica**

Antes de partir para a conceção do modelo de BSC, é necessário elaborar uma análise estratégica à organização em estudo. Esta deve contemplar um diagnóstico sobre a posição atual da empresa no setor em que presta a sua atividade, identificando as suas competências chave, e uma avaliação à situação atual e possível evolução do setor em questão (Russo, 2015). Deste modo, optou-se por realizar uma análise do setor de logística de frio recorrendo ao modelo das cinco forças de Porter, e uma análise interna do grupo através de uma análise SWOT.

### **4.2.1. Modelo das cinco forças de Porter**

Michael Porter (1979) apresenta um *framework* que permite analisar a atratividade de um determinado setor a longo prazo. Esta análise permite que as organizações identifiquem pontos fortes/fracos de um setor, facilitando o desenvolvimento de uma estratégia e aumentando a sua probabilidade de sucesso (Russo, 2015). Ao compreender as forças que influenciam determinado setor, as organizações estão melhor preparadas para tomar decisões no futuro e, assim, responder a alterações que possam ocorrer no mercado ou negócio (Porter, 1979).

As cinco forças descritas por Porter (1979) são as seguintes:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Poder negocial dos clientes;
- Poder negocial dos Fornecedores;
- Rivalidade entre concorrentes atuais.

De forma a elaborar uma análise mais detalhada e concisa, as informações foram obtidas através das entrevistas realizadas, bem como da análise de diversos documentos fornecidos pela organização e documentos de outras empresas obtidos online. A observação direta do dia-a-dia do grupo também constitui uma das fontes.

#### **Ameaça de entrada de novos concorrentes**

A Península Ibérica é uma das portas de entrada na Europa para exportadores de outros continentes. Deste modo, fazendo Portugal parte desta península, constituir-se-á como uma oportunidade de negócio para este tipo de exportadores.



A médio prazo, o mercado português do setor de logística de frio poderá entrar em processo de consolidação com a entrada de novos operadores internacionais. Estes poderão começar a entrar em Portugal adquirindo operadores locais. Efetivamente, o grupo Newcold, operador internacional, adquiriu recentemente um operador português, a Frigoservice, constituindo-se assim como um novo concorrente para o grupo Americold Portugal. Por sua vez, a Lineage, concorrente nº 1 da Americold a nível internacional, iniciou recentemente a sua atividade em Espanha, pelo que a sua entrada em Portugal poderá estar para breve.

Deste modo, a ameaça de entrada de novos concorrentes é elevada e, portanto, o grupo deverá tê-la em conta aquando do desenvolvimento da sua atividade.

### **Ameaça de produtos substitutos**

Dada a natureza do setor logístico, mais precisamente logística de frio, não existe qualquer ameaça relativa a produtos substitutos.

### **Poder negocial dos clientes**

Sendo a oferta de serviços logísticos de frio reduzida em Portugal, as organizações que os prestam apresentam-se como *price makers*. Assim, o poder negocial dos clientes será reduzido. No entanto, no grupo Americold Portugal este varia de acordo com o nível de faturação que determinado cliente representa para a organização. Um cliente que represente um peso maior na faturação, irá certamente ter uma palavra aquando das negociações de um contrato.

### **Poder negocial dos Fornecedores**

Cada departamento efetua compras que são necessárias para o decorrer da atividade da organização. Deste modo, existem inúmeros fornecedores no mercado que oferecem o tipo de produtos ou serviços que o grupo necessita, o que significa que o poder negocial dos fornecedores será, neste caso, reduzido.

A atual base de dados de fornecedores do grupo apresenta cerca de 1650 diferentes fornecedores, que, apesar de podermos reduzir significativamente esse número derivado de muitos já não estarem ativos, demonstra o elevado número de fornecedores existentes, tendo em conta o tipo de produtos e serviços que a organização adquire.

No entanto, existem determinados tipos de fornecedores cujo poder negocial será mais elevado, tais como fornecedores de eletricidade e água ou aqueles que prestem serviços

altamente especializados. A oferta deste tipo de serviços é reduzida, logo, o grupo terá de aceitar, em grande parte, as suas condições.

### **Rivalidade entre concorrentes atuais**

Atualmente, os principais concorrentes do grupo são a STEF, a Zolve e a Olano.

O grupo STEF apresenta uma vantagem no que toca à sua forte presença geográfica em Portugal, possuindo 10 plataformas logísticas, face às 4 do grupo Americold Portugal, e possui uma carteira de clientes mais diversificada. No entanto, o grupo oferece uma maior capacidade de armazenamento que a STEF. Ambas oferecem serviços de armazenamento e transporte de produtos congelados e refrigerados, pelo que não apresentam qualquer vantagem competitiva derivada destes serviços.

A Zolve, operadora em Portugal e Espanha, oferece também serviços de armazenamento/transporte de produtos congelados e refrigerados, tendo adquirido recentemente as empresas Logifrio e a Friologic, ambas operadoras ibéricas, aproximando-se, em termos de volume de negócios, do grupo Americold Portugal.

O grupo Olano, em Portugal desde 2009, possui instalações no Porto e na Guarda, e, embora também preste os mesmos tipos de serviços que a Americold e os restantes concorrentes, especializa-se na atividade de transporte, possuindo uma frota de veículos bastante mais robusta que a Americold Portugal.

Mais recentemente, o grupo Newcold entrou no mercado português, via aquisição da empresa nacional Frigoservice, como já referido anteriormente neste capítulo. Este grupo internacional opera em 3 continentes e 11 países, possuindo, em Portugal, instalações na zona da grande Lisboa. Deste modo, este novo *player* irá aumentar significativamente o nível de concorrência existente no setor.

Fazendo um *ranking* de cada um, a STEF encontra-se em primeiro lugar, seguido da Americold, Zolve, Newcold e Olano.

Posto isto, o nível de concorrência existente é elevado, apresentando uma tendência crescente.

### **4.2.2. Análise SWOT**

De modo a complementar a análise setorial exposta no capítulo anterior, procedeu-se a uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que o grupo apresenta. Esta

análise permite que as organizações identifiquem aspetos que as distinguem dos concorrentes (pontos fortes) e áreas que devem ser alvo de melhoria (pontos fracos), bem como converter as ameaças identificadas em novas oportunidades (Russo, 2015). Para tal, a obtenção de informação para esta análise teve por base as entrevistas realizadas e a observação direta ao longo do período do meu estágio. A tabela 4.1 esquematiza esta análise.

Tabela 4.1: Análise SWOT

| <b>Strengths<br/>(Pontos Fortes)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Weakenesses<br/>(Pontos Fracos)</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>ANÁLISE SWOT</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Know-how</i> elevado do setor de logística de frio</li> <li>-Acesso a novos mercados fruto da inserção num grupo multinacional</li> <li>-Clientes de referência</li> <li>-Qualidade e flexibilidade do serviço</li> <li>-Colaboradores comprometidos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Filosofias muito estreitas</li> <li>-Deterioração de relações com clientes</li> <li>-Fraco desenvolvimento de colaboradores</li> <li>-Processos antiquados</li> <li>-Comunicação interna/externa</li> </ul> |                     |
| <b>Opportunities<br/>(Oportunidades)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Threats<br/>(Ameaças)</b>                                                                                                                                                                                                                        |                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferta crescente de produtos congelados</li> <li>-Crescente concorrência como oportunidade de criar parcerias</li> <li>-Número elevado de empresas familiares que poderão ser adquiridas pelo grupo</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento preço da eletricidade</li> <li>-Dificuldade em repor clientes</li> <li>-Crescente competitividade do setor</li> <li>-Grandes clientes iniciaram construção de instalações próprias</li> </ul>       |                     |

Fonte: Elaboração Própria

### Pontos Fortes

Um dos maiores pontos fortes do grupo consiste no *know-how* bastante elevado no setor da logística de frio, adquirido ao longo dos anos em atividade e bastante reforçado pela integração num grupo multinacional, que oferece ferramentas e informação que anteriormente seria de difícil acesso. Isto permite ao grupo tornar-se preditivo e não reativo, no que toca a alterações que possam existir no mercado, pois encontra-se mais capacitado para implementar ou adaptar determinados processos. Estar inserido num grupo

multinacional também permite um maior acesso a mercados que anteriormente seriam praticamente inalcançáveis, nomeadamente mercados internacionais.

O grupo encontra-se muito bem posicionado no mercado, possuindo clientes de referência em Portugal. Isto deve-se à oferta de um serviço de alta qualidade, que também se destaca pela sua flexibilidade de acordo com as necessidades do cliente. Deste modo, existe uma grande proximidade com os clientes, o que se reflete em alguns deles optarem pelos serviços do grupo Americold Portugal há mais de 40 anos, como é o caso da Unilever.

Qualquer organização necessita de colaboradores com capacidade para desempenhar as suas funções ao mais alto nível. A Americold Portugal, por sua vez, integra nos seus quadros colaboradores com este perfil, ao qual se acrescenta a sua fidelização. Ou seja, existem muitos colaboradores em diversas áreas que prestam serviços para o grupo há largos anos. Isto revela que o ambiente de trabalho dentro do grupo é bastante apelativo para os seus colaboradores, pois estes estão comprometidos com a organização e não sentem a necessidade de cessar as suas funções. Deste modo, o grupo consegue reter os seus melhores funcionários, cujas capacidades se vão desenvolvendo com a experiência que adquirem.

### **Pontos Fracos**

Estar inserido num grupo multinacional oferece bastantes benefícios. Todavia, também podem ser destacados alguns entraves que o grupo Americold Portugal enfrenta.

A Americold global segue filosofias muito firmes e estreitas, o que retira alguma flexibilidade ao grupo em Portugal em responder a exigências do mercado nacional. Esta situação não acontece com empresas locais e pode provocar alguns constrangimentos e algum distanciamento com o mercado local.

Com a entrada da Americold em Portugal, houve uma desestabilização de relações com alguns clientes, no seguimento de certas políticas comerciais que foram implementadas e que não foram bem perçecionadas pelos mesmos. Oferecendo um serviço de qualidade, esta fraqueza deverá, com o decorrer dos anos, desaparecer, na medida em que se voltará a ganhar parte da confiança perdida com os clientes.

O passado do grupo, ainda Frissul, caracterizou-se pelo foco em demasia na rentabilidade, menosprezando o desenvolvimento de novos processos e até mesmo dos seus colaboradores. Isto deveu-se maioritariamente ao baixo nível de competitividade existente

no setor em Portugal, levando o grupo a acomodar-se. Por conseguinte, ainda existem processos um pouco arcaicos, algo que poderá influenciar negativamente o desenvolvimento da atividade da organização. Ainda assim, nos últimos dois anos têm vindo a ser feitos progressos em torno desta questão.

A comunicação, seja ela interdepartamental, entre cada centro logístico ou com o Cliente, é, por vezes, deficitária. Muitas situações se alastram durante um elevado período de tempo, o que retira alguma eficiência de processos. Aliado à comunicação, existe uma elevada quantidade de burocracias que impedem que se resolvam assuntos de forma mais rápida e eficiente. Isto está também associado aos diferentes sistemas/ferramentas utilizados por cada departamento, que dificulta a comunicação da informação de forma clara.

### **Oportunidades**

A oferta de produtos congelados tem vindo a crescer. Basta olharmos para o dia-a-dia de muitas famílias em todo o mundo, onde o tempo para confeccionar refeições é cada vez mais reduzido, optando estas por produtos congelados de mais rápida confeção, por exemplo. Esta tendência é uma oportunidade para o grupo conseguir aumentar o seu volume de negócios.

A crescente concorrência que se tem vindo a observar no setor, além de constituir uma ameaça para a organização, também poderá ser vista como uma oportunidade. Esta afirmação advém da colaboração que pode existir entre os concorrentes. Por exemplo, se o grupo Americold apresenta uma taxa de ocupação dos armazéns e/ou da frota abaixo da expectativa e um dos concorrentes aborda a Americold no sentido de armazenar parte do seu produto nas suas instalações, este pode aceitar a proposta, ficando os dois a ganhar. Esta oportunidade já está a ser explorada, porém, ainda apresenta um impacto muito pouco significativo.

Existe um elevado número de empresas familiares no setor de logística de frio, algumas delas apresentando um volume considerável. Neste sentido, e dada a existente capacidade de investimento, adquirir uma ou várias dessas empresas é uma oportunidade para a organização crescer.

## **Ameaças**

Após a pandemia, empresas de todos os setores sentiram alterações na sua atividade e a Americold não foi uma exceção. Mais recentemente, a guerra entre a Ucrânia e a Rússia, veio agravar a situação.

Apesar de o setor ter vindo a crescer rapidamente, apresenta custos muito elevados quando comparados com a logística tradicional (Li e Li, 2023). Isto acontece porque os produtos necessitam de temperaturas baixas constantes e caso haja variações, a qualidade do produto poderá ficar comprometida (Chen *et al.*, 2021). Posto isto, um dos custos mais significativos do grupo é o consumo de eletricidade. Devido à inflação que existiu com o início da referida guerra, o preço da eletricidade disparou para valores nunca registados. No caso da Americold Portugal, os valores triplicaram, o que exigiu que o grupo alterasse as tarifas praticadas com os seus clientes. Para se ter uma noção, o grupo gastava cerca de 0,03€ por kilowatt de energia, chegando a pagar 0,40€ em determinado período de 2022, sendo que o preço atual ronda os 0,08€/kilowatt. Com isto podemos aferir que o grupo se encontra exposto a eventos que estão fora do seu controlo, mas que podem influenciar significativamente a sua atividade.

Sendo Portugal um país de pequena dimensão, quando comparado com outros países onde a Americold global opera, caso se percam alguns clientes de referência haverá uma enorme dificuldade em os repor. A isto junta-se o facto de que alguns grandes clientes já tenham iniciado a construção de infraestruturas próprias de armazenamento, como é o caso da SONAE (que já cessou contrato com o grupo) e Unilever. Assim, para sobreviver, é fulcral prestar um serviço de elevada qualidade que origine parcerias duradouras com os atuais clientes.

A entrada de novos concorrentes em Portugal, já referidos anteriormente, também se apresenta como uma ameaça ao negócio do grupo, pois exige que sejam feitas algumas alterações ao modelo de negócio e aumenta a probabilidade de os clientes cessarem contrato com o grupo em detrimento de melhores condições que os concorrentes possam oferecer. Mais uma vez, prestar um serviço de alta qualidade poderá minimizar o impacto desta ameaça.

#### **4.3. Conceção do *Balanced Scorecard* para o grupo Americold Portugal**

De acordo com Kaplan e Norton (2008), e como já abordado na revisão da literatura, a conceção de um BSC deve seguir uma sequência que, segundo os autores, é composta por 5 fases:

- 1º passo: Desenvolvimento da Estratégia
- 2º passo: Tradução da estratégia
- 3º passo: Planeamento de operações
- 4º passo: Monitorização
- 5º passo: Avaliação e adaptação da estratégia

Este estudo tem como objetivo a conceção de um modelo de BSC que o grupo possa utilizar como uma ferramenta de apoio à avaliação da sua performance. Deste modo, os passos 4 e 5 não estão enquadrados nesta investigação, pois implicaria que o modelo desenvolvido fosse efetivamente aplicado.

##### **4.3.1. Desenvolvimento da Estratégia**

Seguindo o modelo de Kaplan e Norton (2008), o primeiro passo para a conceção de um BSC passa pela definição da missão, visão e valores (MVV) da organização em estudo. O grupo Americold Portugal segue a MVV defendidos pela Americold Logistics, explicitados de seguida:

###### **Missão**

“Ajudamos os nossos clientes a alimentar o mundo”

De modo a adaptar a missão à realidade do grupo Americold Portugal, foi considerada a seguinte missão:

-Queremos possibilitar aos nossos clientes formas de estes alimentarem a sociedade, através de serviços de armazenagem e transporte de produtos alimentares em temperatura controlada.

###### **Visão**

“Seremos o fornecedor global de escolha, proporcionando ao cliente uma experiência da mais alta qualidade através da nossa equipa, infraestruturas e inovação.”

De modo a também adaptar visão à realidade do grupo, foi considerada a seguinte definição:

-Seremos o fornecedor de escolha, oferecendo um serviço de elevada qualidade através da experiência da nossa equipa e infraestruturas inovadoras.

### **Valores**

#### **-Atendimento ao Cliente**

A Americold compromete-se a fornecer, diariamente, uma experiência inovadora e de primeira classe aos seus clientes. Um bom atendimento ao cliente implica que todos os colaboradores contribuam para que os clientes da Americold se sintam confiantes no serviço da organização.

#### **-Integridade**

São tomadas as decisões certas, pelas razões certas, assumindo total responsabilidade pelas suas ações. É crucial que se trabalhe de forma honesta e ética, comprometendo-se a evitar quaisquer conflitos que possam existir.

#### **-Retribuição aos Outros**

A Americold partilha os seus recursos, tempo e energia com o propósito de ter um impacto positivo nas comunidades onde cada consumidor vive e trabalha. A organização acredita que esta retribuição, feita através de voluntariado e doações, fortalece e une as comunidades onde desenvolve a sua atividade.

#### **-Responsabilidade**

A Americold responsabiliza-se em cumprir os seus compromissos para com os intervenientes no seu negócio, com elevada qualidade e rapidez. Deste modo, a organização pretende distinguir-se pelo elevado nível de confiança que estabelece com os seus clientes, protegendo os seus ativos e informações e contribuindo para impulsionar o sucesso de ambas as partes.

#### **-Trabalho de equipa**

É defendido um trabalho de equipa inclusivo com vista à satisfação das necessidades dos clientes e colaboradores. De modo a ser um agente fundamental neste setor, é exigido que todos os colaboradores trabalhem respeitando as diferenças de cada um, valorizando as contribuições de todos e preocupando-se com o bem-estar e segurança de cada um.



Ainda nesta 1ª fase de desenvolvimento do BSC, é necessário definir os pilares da estratégia que servirão de suporte para os objetivos a serem definidos e os seus respetivos indicadores de performance.

A estratégia que a Americold global segue passa pela consolidação e rentabilização do atual negócio, com vista ao crescimento orgânico e externo, por via de aquisições. Estas orientações são alinhadas para cada país onde a Americold está presente, tendo em conta as diferentes necessidades existentes. O grupo Americold Portugal não consegue cumprir com todas as orientações exigidas pela Americold Global, devido aos diferentes sistemas e ferramentas utilizadas. Este entrave irá ser resolvido com a uniformização de processos e sistemas que está atualmente em curso, tendo data prevista de término em 2024, segundo o Diretor Financeiro. De qualquer modo, atualmente, o grupo encontra-se numa fase de desenvolvimento orgânico, tendo, no passado, existido um crescimento por aquisição aquando da aquisição de entrepostos em Sines e Leixões, como já referido anteriormente. Com esta estratégia em mente, a Americold pretende ser o fornecedor global de eleição em infraestruturas com temperatura controlada e em soluções de cadeia de abastecimento, através de inovação, experiência e seus colaboradores. A estratégia para o grupo Americold Portugal assenta em dois pilares:

#### **-Crescimento**

O grupo pretende uma evolução contínua dos seus sistemas e ferramentas, oferecendo novos serviços aos seus clientes de modo a corresponder às suas necessidades, que sofrem alterações frequentemente devido a fatores que o grupo não controla.

A alta competitividade do setor exige que o grupo invista em novos ativos e equipamentos de modo a oferecer aos seus clientes um nível de serviço superior ao dos seus concorrentes, bem como entrar em novos mercados e em países diferentes que possam apresentar-se como uma oportunidade de o grupo obter vantagens competitivas face aos seus principais concorrentes. O grupo está também atento a oportunidades de crescimento por aquisição, neste caso, de empresa do setor em Portugal.

#### **-Prestação de serviço de elevada qualidade**

O grupo considera imperativo oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes, pois constitui uma peça chave para atingir os objetivos definidos. Um cliente satisfeito mantém relações com a organização por um longo período de tempo. Torna-se, então, necessário atender

às suas necessidades, adaptando o serviço em prol das suas exigências e estabelecendo uma boa relação institucional que permita crescimento a longo prazo.

#### **4.3.2. Tradução da Estratégia**

Após formulada a estratégia, é necessário traduzi-la em objetivos, indicadores e iniciativas que ofereçam orientações para os diferentes departamentos e seus colaboradores da organização (Kaplan e Norton, 2008). De modo a ilustrar de forma simples todas estas ideias, será também elaborado um mapa estratégico. Porém, primeiramente devem ser definidas as perspetivas de performance do BSC.

Kaplan e Norton (1992) sugerem 4 perspetivas: Financeira, Clientes, Processos internos e Aprendizagem e inovação. No entanto, estas apresentam-se como perspetivas genéricas, pelo que os próprios autores reconhecem que estas devem ser definidas tendo em conta o setor/negócio/estratégia da organização em causa.

Deste modo, foram definidas 5 perspetivas de performance para o grupo Americold Portugal.

##### Perspetiva Financeira

Sendo o principal objetivo da organização crescer financeiramente, que se encontra alinhado com a estratégia que está a ser seguida, esta será a perspetiva com maior peso entre as demais. Kaplan e Norton (1996b) defendem esta escolha para empresas que apresentem como objetivo principal a obtenção do lucro.

##### Perspetiva dos Clientes

Os clientes são a peça fundamental para atingir o objetivo principal da organização. Sem estes, será impossível atingi-lo. Por outro lado, a MVV seguidos também colocam muita ênfase no cliente, que deve ser proporcionado com um serviço de elevada qualidade e deve sentir confiança no trabalho desenvolvido. Deste modo, esta perspetiva apresenta-se como a segunda mais importante.

##### Perspetiva dos Processos Internos

De modo a prestar um serviço de elevada qualidade, todos os processos existentes dentro da organização devem estar bem definidos e orientados para o objetivo principal da organização. Assim, o grupo tem de identificar quais os processos que são chave para a

satisfação das necessidades dos clientes, pois são estes que irão permitir atingir os seus objetivos.

#### Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

O crescente nível de competitividade no setor em Portugal exige que o grupo se adapte e evolua organicamente. Devem ser feitos investimentos nos ativos intangíveis da organização, de modo a continuar a prestar um serviço de qualidade. Este poderão variar entre investimentos na formação dos colaboradores ou em novos sistemas informáticos que lhes permitam ser mais objetivos e eficientes.

#### Perspetiva de Qualidade e Sustentabilidade Ambiental

A atividade desenvolvida pelo grupo exige que sejam cumpridas determinadas normas de segurança, pois a maior parte dos produtos armazenados nas suas instalações são alimentares. Deste modo, torna-se essencial cumprir com essas normas, garantindo um elevado nível de qualidade do serviço prestado.

O setor da logística de frio é muito poluente, devido ao elevado consumo de eletricidade/água e de combustíveis (no caso do transporte dos produtos). Por conseguinte, o grupo deve fazer investimentos em infraestruturas e equipamentos que sejam menos poluentes, de modo a corresponder a certas metas ambientais que são definidas internacionalmente.

#### **4.3.2.1. Objetivos estratégicos**

Definidas as perspetivas para o grupo Americold Portugal, serão, de seguida, definidos os objetivos para cada uma delas, enumerados na seguinte tabela:

Tabela 4.2: Objetivos estratégicos

| Perspetiva de <i>Performance</i>                     | Código | Objetivo Estratégico                            |
|------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|
| <b>Financeira</b>                                    | F1     | Criação de valor para investidores              |
|                                                      | F2     | Aumentar volume negócios                        |
|                                                      | F3     | Diminuir Gastos Operacionais                    |
| <b>Clientes</b>                                      | C1     | Melhorar satisfação dos clientes                |
|                                                      | C2     | Aumentar quota de mercado                       |
|                                                      | C3     | Fidelizar clientes                              |
| <b>Processos Internos</b>                            | P1     | Aumentar a ocupação dos armazéns                |
|                                                      | P2     | Diminuir número de quebras em armazém           |
|                                                      | P3     | Melhorar serviço prestado                       |
|                                                      | P4     | Aumentar produtividade do processo logístico    |
|                                                      | P5     | Aumentar taxa de ocupação dos transportes       |
| <b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b> | A1     | Desenvolver competências de colaboradores       |
|                                                      | A2     | Aumentar satisfação colaboradores               |
|                                                      | A3     | Aumentar investimento tecnológico               |
| <b>Qualidade e Sustentabilidade Ambiental</b>        | QS1    | Garantir níveis elevados de segurança alimentar |
|                                                      | QS2    | Reduzir consumo energético                      |

Fonte: Elaboração própria

**F1-** Seguindo a estratégia da organização, o principal objetivo centra-se no crescimento, rentabilizando o atual negócio e estando aberto a investimentos em novas infraestruturas (aquisições de outras empresas, por exemplo). Deste modo, a criação de valor para os investidores apresenta-se como muito importante.

**F2-** Aumentando o volume de negócios atual, o grupo estará mais próximo de obter os níveis de rendimento necessários para satisfazer as expectativas dos investidores. No entanto, há que analisar ao detalhe cada novo negócio/cliente, avaliando se os mesmos serão lucrativos ou se representarão uma pequena percentagem de rendimento, acarretando até certos problemas relacionais que possam existir.

**F3-** A atividade que o grupo desenvolve requer gastos elevados, nomeadamente em eletricidade e manutenção, que se apresentam como as principais rubricas de gastos. Reduzir os custos contribuirá para um aumento dos resultados apresentados pela organização.

**C1-** Os clientes são a base do negócio de qualquer organização. Sem eles, nenhuma empresa consegue atingir os seus objetivos. O grupo Americold Portugal não foge à regra e, indo de encontro à MVV, os clientes devem apresentar níveis de satisfação elevados.

**C2-** Com o aumento da competitividade no setor, o grupo perdeu parte da quota de mercado no mercado nacional. Deste modo, torna-se necessário recuperar parte dessa quota, que se irá refletir num aumento do crescimento apresentado.

**C3-** Para que haja um crescimento sustentável no longo prazo, as relações com os atuais clientes devem ser reforçadas, de modo que estes permaneçam na organização por um longo período.

**P1-** A armazenagem constitui a principal fonte de rendimento do grupo, logo, aumentar a taxa de ocupação dos armazéns deve ser um dos objetivos fulcrais para o grande objetivo da organização, que é o crescimento.

**P2-** De modo a prestar um serviço de qualidade, torna-se essencial que não ocorram quebras de produto do cliente decorrentes do processo operacional. Estas devem ser minimizadas de forma a garantir que a relação com o cliente não se deteriore, contribuindo para a sua manutenção no longo prazo. É também interessante fazer um levantamento das causas das eventuais quebras que ocorram, com o objetivo de aprender sobre as mesmas e não permitir que voltem a acontecer.

**P3-** Os clientes esperam que o seu produto seja armazenado e posteriormente entregue mediante as quantidades acordadas. Logo, é fundamental cumprir com os acordos, de modo a prestar um serviço de qualidade.

**P4-** Para cumprir com as exigências dos clientes, que cada vez são mais rígidas, é necessário apresentar níveis de produtividade cada vez mais elevados, de modo a conseguir cumprir com os prazos acordados com os clientes.

**P5-** O serviço de transporte constitui outras das fontes de rendimento do grupo. Durante as entrevistas realizadas, foi apontado que as taxas de ocupação do serviço de transporte são relativamente reduzidas. Deste modo, aumentar essa ocupação influenciará positivamente o crescimento da organização.

**A1-** Atualmente vivemos num ambiente de elevada globalização, onde alterações nos mercados e nas necessidades dos clientes acontecem muito rapidamente. Neste sentido, é muito importante apresentar nos seus quadros colaboradores capazes de se adaptar a tais mudanças. Por conseguinte, investir na sua formação torna-se bastante importante para o crescimento da organização.

**A2-** A satisfação dos colaboradores constitui uma das bases para que os mesmos desempenhem as suas funções da melhor maneira possível, contribuindo para o bom funcionamento de toda a atividade da organização.

**A3-** Como referido anteriormente, uma das fraquezas do grupo é a utilização de sistemas, processos e equipamentos um pouco arcaicos. Tal situação foi evidenciada durante o meu período de estágio. Isto causa perdas de produtividade e põe em causa a qualidade do serviço prestado. Deste modo, investir significativamente em *hardware* e *software* mais avançados irá permitir colmatar esta fraqueza, contribuindo também para uma comunicação de informação mais rápida e eficiente.

**QS1-** Estando o grupo inserido numa empresa internacional, está mais exposto à sociedade. Logo, é importante cumprir com determinados *standards* relativos a segurança alimentar dos produtos, pois caso existam muitas não conformidades, a organização manchará a sua imagem para o público. Também os colaboradores da organização devem sentir-se seguros no seu ambiente de trabalho.

**QS2-** Com a crescente preocupação com o ambiente, torna-se muito importante atender a esta questão como forma de obter reputação perante a sociedade e contribuir para uma melhoria do bem-estar de todas as pessoas que dela fazem parte. Reduzir o consumo energético, através de infraestruturas mais eficientes ou recorrendo a energias renováveis, será uma forma de atingir este objetivo.

### **Mapa estratégico**

O mapa estratégico (figura) ilustra as relações de causa e efeito existentes entre os objetivos estratégicos definidos para cada perspetiva, tendo por base a estratégia seguida pela organização (Kaplan e Norton, 2004). É, efetivamente, uma das recomendações de Tawse e Tabesh (2022) aquando da conceção e implementação de um BSC. Podemos analisar que, sendo a perspetiva financeira a que se apresenta com maior relevância, os objetivos das restantes perspetivas foram

definidos com vista ao cumprimento dos enunciados na perspetiva financeira, existindo relações causa-efeito, ilustradas através das setas.

Fonte: Elaboração própria



Figura 4.2: Mapa estratégico

#### 4.3.2.2. Indicadores de *Performance*

Estando os objetivos de cada perspetiva definidos e o mapa estratégico elaborado, segue-se a definição de indicadores de *performance* que permitam avaliar se tais objetivos foram cumpridos. A seguinte tabela apresenta os indicadores escolhidos.

Tabela 4.3: Indicadores de Performance

| Objetivo Estratégico                            |     | Indicador de Performance                                          | Código |
|-------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------|--------|
| Criação de valor para investidores              | F1  | EVA                                                               | I1     |
| Aumentar Volume Negócios                        | F2  | Taxa crescimento vendas                                           | I2     |
| Diminuir Gastos Operacionais                    | F3  | <i>Revenue contribution</i>                                       | I3     |
| Melhorar satisfação dos clientes                | C1  | Índice de Satisfação dos clientes                                 | I4     |
|                                                 |     | Nº Reclamações                                                    | I5     |
| Aumentar quota de mercado                       | C2  | Quota de mercado                                                  | I6     |
| Fidelizar Clientes                              | C3  | Índice Retenção Clientes                                          | I7     |
|                                                 |     | Taxa renovação contratos                                          | I8     |
| Aumentar taxa ocupação armazéns                 | P1  | Taxa ocupação armazenagem                                         | I9     |
| Diminuir nº de quebras em armazém               | P2  | Taxa de quebras (caixas/caixas rececionadas)                      | I10    |
| Melhorar qualidade do serviço                   | P3  | <i>On Time in Full</i>                                            | I11    |
| Aumentar produtividade do processo logístico    | P4  | <i>Labor productivity</i>                                         | I12    |
| Aumentar taxa ocupação dos transportes          | P5  | Taxa ocupação dos transportes                                     | I13    |
| Desenvolver competências de colaboradores       | A1  | Nº horas formação anual                                           | I14    |
| Aumentar satisfação colaboradores               | A2  | Índice de satisfação de colaboradores                             | I15    |
| Aumentar investimento tecnológico               | A3  | Taxa investimento tecnológico/investimento total                  | I16    |
| Garantir níveis elevados de segurança alimentar | QS1 | Nº não conformidades associadas a qualidade e segurança alimentar | I17    |
| Reduzir consumo energético                      | QS2 | Kilowatts consumidos                                              | I18    |

Fonte: Elaboração própria

**I1-** O EVA é um indicador que representa a criação de valor, considerando o lucro operacional e o custo médio ponderado do capital investido (Jordan *et al.*, 2007). Deste modo, consegue refletir a riqueza que é gerada no decorrer da atividade.

**I2-** De modo a avaliar o crescimento do volume de negócios, pode ser analisada a taxa de crescimento das vendas, quer por centro logístico, quer por atividade.



**I3-** O *revenue contribution* representa o peso dos gastos na receita total. Numa ótica de redução de custos e aumento de volume de negócios, é desejado que este indicador apresente valores reduzidos.

**I4-** De forma a medir a satisfação dos clientes deve ser usado um índice de satisfação dos clientes, tendo por base questionários feitos aos mesmos.

**I5-** O número de reclamações feitas por clientes consegue refletir a qualidade do serviço prestado pela organização. Um número alto de reclamações implica que os clientes não estão satisfeitos com o serviço.

**I6-** A quota de mercado apresenta-se como um indicador que permite enumerar, por ordem decrescente, o volume de negócios de cada empresa que opera no setor. Ora, indiretamente, esse volume de negócios traduz-se na satisfação que os clientes apresentam, na medida em que clientes mais satisfeitos estão mais abertos a fazer mais negócio. Neste sentido, analisar a evolução da posição do grupo Americold Portugal torna-se interessante.

**I7 e I8-** Sendo o objetivo principal do grupo a obtenção de lucro, este deve ser visto numa perspetiva de longo prazo. Assim sendo, estabelecer relações institucionais duradouras e saudáveis com os clientes deve também ser considerado como uma prioridade a longo prazo. O Índice de retenção de clientes e a taxa de renovação dos contratos permitem avaliar a saúde dessas relações.

**I9-** Seguindo uma ótica de aumento do volume de negócios, torna-se essencial que o grupo apresente taxas de ocupação de armazéns elevadas, pois reflete diretamente o volume de atividade da organização.

**I10-** Para avaliar o peso das quebras ocorridas em armazém, pode ser utilizada a taxa de quebras. Esta representa o peso das quebras ocorridas em caixas face ao número de caixas rececionadas.

**I11-** De forma a aumentar a satisfação dos clientes e se a organização está a cumprir com as suas expectativas, pode ser medido o *On time in full*, que consiste num indicador já atualmente utilizado pela organização e que avalia se a entrega do cliente foi feita com a quantidade e no tempo acordado. Este indicador medirá a qualidade do serviço prestado.

**I12-** De modo a cumprir com prazos estabelecidos com o cliente, é necessário que toda a operação seja eficaz. Ora, uma das formas de avaliar essa eficácia é o índice de produtividade

dos colaboradores (*labor productivity*). Este pode ser medido por paletes preparadas/hora, paletes descarregadas em armazém, ou outras, medidas através de unidade de tempo.

**I13-** À semelhança do indicador I9, aumentar a taxa de ocupação da frota apresenta-se também como medida fulcral para aumentar o volume de negócios do grupo.

**I14-** Colaboradores mais competentes irão estar melhor preparados para mudanças que possam ocorrer nos processos ou no negócio e apresentar um melhor desempenho nas suas tarefas. O número de horas de formação disponibilizadas aos colaboradores poderá avaliar se estes estão a ser preparados neste sentido.

**I15-** A nova cultura que se quer integrar no grupo tem como um dos pilares a satisfação e bem-estar dos colaboradores. Para avaliar estes fenómenos, deve ser medido o índice de satisfação dos colaboradores, calculado através de questionários direcionados para todos os funcionários da organização. Poderá também ser utilizada a taxa de envolvimento dos colaboradores, que relaciona o nº de iniciativas efetuadas e a respetiva aderência por parte dos colaboradores.

**I16-** A taxa de investimento tecnológico sobre o investimento total irá permitir avaliar o peso do primeiro no investimento total. Aumentá-lo implica que o grupo aloca recursos numa das suas fraquezas, que é a de utilização de sistemas/processos antiquados.

**I17-** De modo a cumprir com legislação em vigor e de boas práticas logísticas, não devem ser registadas quaisquer não conformidades relativas à segurança alimentar. Estas são identificadas por auditorias externas que são realizadas todos os anos em cada *site* do grupo.

**I18-** O consumo energético constitui uma das rubricas de custo com maior peso, como já referido anteriormente. Neste caso, reduzir o seu consumo torna-se importante para diminuir o seu impacto nos resultados do grupo.

#### **4.2.3.4. Iniciativas estratégicas**

Por fim, é necessário definir iniciativas estratégicas a colocar em prática de modo a atingir os objetivos definidos anteriormente (Russo, 2015). Estas devem estar alinhadas com a estratégia e MVV da organização (Russo, 2015), tendo por base os objetivos e indicadores definidos neste capítulo. Deste modo, a tabela 4.5 relaciona as iniciativas sugeridas com os objetivos estratégicos definidos anteriormente.

Tabela 4.5: Iniciativas estratégicas

|                          | Objetivos Estratégicos |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
|--------------------------|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| Iniciativas estratégicas | F1                     | F2 | F3 | C1 | C2 | C3 | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | A1 | A2 | A3 | QS1 | QS2 |
| IE1                      | X                      |    | X  |    |    |    |    | X  | X  | X  |    |    |    | X  |     | X   |
| IE2                      | X                      | X  |    |    | X  |    | X  |    |    |    | X  |    |    |    |     |     |
| IE3                      | X                      | X  |    |    | X  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
| IE4                      |                        |    |    |    |    |    |    |    | X  | X  |    | X  | X  |    |     |     |
| IE5                      |                        |    |    | X  |    | X  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
| IE6                      |                        |    |    | X  |    | X  |    |    |    |    |    |    | X  |    |     |     |
| IE7                      |                        |    |    | X  |    | X  |    |    |    |    |    |    |    |    | X   |     |
| IE8                      |                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |    |     |     |

Fonte: Elaboração própria

**IE1- Investir em infraestruturas e equipamentos mais eficientes:** Como já referido várias vezes ao longo do estudo, o setor da logística de frio exige consumos energéticos bastante elevados, que representam custos altíssimos. Deste modo, torna-se quase imperativo investir em infraestruturas e equipamentos que permitam diminuir esse consumo. Poderão ser feitos estudos com vista à implementação de fontes de energia renováveis dentro das instalações do grupo. Por outro lado, equipamentos com tecnologia mais avançada permitirão um aumento de produtividade que se alastra a toda a atividade, bem como a permite reduzir erros e acidentes.

**IE2- Estabelecer parcerias com concorrentes ao nível do serviço de transporte:** O serviço de transporte apresenta, atualmente, uma taxa de ocupação reduzida. Posto isto, poderão ser estabelecidas parcerias com concorrentes de modo a aproveitar o espaço livre. Caso o concorrente não tenha capacidade para transportar o produto na totalidade, o grupo Americold Portugal poderá oferecer os seus serviços, ficando os dois a ganhar.

**IE3- Elaboração de um plano estratégico de Marketing:** De modo a combater o crescente nível de competitividade no setor, e tendo em conta que foram perdidos certos clientes importantes para o grupo, torna-se importante angariar novos clientes, promovendo os serviços oferecidos e a cultura que é fomentada. Assim, investir num plano de Marketing eficaz permitirá reduzir o peso da ameaça de crescente competitividade, indo de encontro a objetivos de várias perspectivas. Participar em feiras nacionais também poderá ser uma das hipóteses.

**IE4- Criar ações de formação acerca de novos sistemas e novas práticas logísticas:** Os novos sistemas e ferramentas que vão ser implementadas em diversas áreas e processos da organização requerem que os seus utilizadores estejam preparados para se adaptarem a tais

mudanças. Posto isto, é importante que sejam disponibilizadas ações de formação que incidam sobre a utilização desses novos sistemas, de modo que essa transição seja feita de forma tranquila e eficaz. Também devem ser alvo de formação os colaboradores da área operacional, acerca de boas e mais eficientes práticas logísticas.

**IE5- Implementar ferramenta de medição da satisfação dos clientes:** Reforçar as relações existentes permitirá que estas permaneçam ativas e saudáveis no longo prazo, contribuindo para o crescimento da organização. Durante o período deste estudo, consegui verificar que a relação com alguns clientes não é gerida da forma mais correta e sensata, algo que não deve acontecer. Posto isto, há que avaliar a atual relação com cada cliente e, para isso, pode ser implementado um portal online onde cada cliente poderá aceder, respondendo a questionários e até sugerindo novas ideias.

**IE6- Desenvolvimento de iniciativas de envolvimento de colaboradores e clientes:** O grupo está num processo de implementação de uma nova cultura, alinhada com as novas MVV seguidas. Para alimentar esta mudança, devem ser desenvolvidas ações de sensibilização para boas práticas ambientais/éticas que devem ser estritamente seguidas, promoção dos novos Valores, criação de eventos de lazer, formações de segurança, entre outros. Tudo isto contribuirá para uma mudança cultural tranquila. Os clientes também devem ser informados que tais mudanças estão a ocorrer, de modo a ganhar ainda mais confiança dos mesmos. Deste modo, podem também ser criadas eventos de lazer com clientes, de modo a reforçar a relações.

**IE7- Reforçar controlo de qualidade e segurança:** A certificação IFS Logistics (International Featured Standard) representa uma recompensa pela qualidade e segurança do trabalho desenvolvido e, portanto, é algo que o grupo considera de enorme relevo. Esta certificação permite não só fidelizar atuais clientes, como negociar com novos, promovendo uma boa imagem para a sociedade. Deste modo, deve haver uma supervisão apertada durante o dia-a-dia da organização, bem como uma constante comunicação e formação em torno de boas práticas logísticas.

**IE8- Implementar ferramenta de medição da satisfação dos colaboradores:** O grupo pode implementar o *employee empowerment survey*, um questionário que permite que os colaboradores avaliem certas áreas da organização e apresentem a sua opinião e sugestões de melhoria, servindo de base para o cálculo do índice de satisfação dos colaboradores (I15). Os resultados deste questionário devem ser divulgados frequentemente e a sua análise poderá originar novas ideias que venham a ser implementadas no futuro.

#### 4.2.3.5. Balanced Scorecard do grupo Americold Portugal

Fonte: Elaboração própria

| Perspetiva                                    | Objetivo Estratégico |                                                 | Indicadores |                                                                   | Iniciativas                                           |
|-----------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Financeira                                    | F1                   | Criação de valor para investidores              | I1          | EVA                                                               | Investir em infraestruturas e equipamentos eficientes |
|                                               | F2                   | Aumentar volume negócios                        | I2          | Taxa crescimento vendas                                           |                                                       |
|                                               | F3                   | Diminuir Gastos Operacionais                    | I3          | <i>Revenue contribution</i>                                       |                                                       |
| Clientes                                      | C1                   | Melhorar satisfação dos clientes                | I4<br>I5    | Índice de Satisfação dos clientes<br>Nº Reclamações               | Estabelecer parcerias com concorrentes                |
|                                               | C2                   | Aumentar quota de mercado                       | I6          | Quota de mercado                                                  |                                                       |
|                                               | C3                   | Fidelizar clientes                              | I7<br>I8    | Índice Retenção Clientes<br>Taxa renovação contratos              |                                                       |
| Processos Internos                            | P1                   | Otimizar a ocupação dos armazéns                | I9          | Taxa ocupação armazenagem                                         | Plano estratégico de Marketing                        |
|                                               | P2                   | Diminuir número de quebras em armazém           | I10         | Taxa de quebras (caixas/caixas rececionadas)                      |                                                       |
|                                               | P3                   | Melhorar serviço prestado                       | I11         | On Time in Full                                                   | Ações de formação                                     |
|                                               | P4                   | Aumentar produtividade do processo logístico    | I12         | Labor productivity                                                |                                                       |
|                                               | P5                   | Aumentar taxa de ocupação da frota              | I13         | Taxa ocupação dos transportes                                     | Ferramenta de medição de satisfação de clientes       |
| Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional | A1                   | Desenvolver competências de colaboradores       | I14         | Nº horas formação anual                                           | Iniciativas de envolvimento                           |
|                                               | A2                   | Aumentar satisfação colaboradores               | I15         | Índice de satisfação de colaboradores                             |                                                       |
|                                               | A3                   | Aumentar investimento tecnológico               | I16         | Taxa investimento tecnológico/investimento total                  | Reforçar controlo de qualidade e segurança            |
| Qualidade e Sustentabilidade Ambiental        | QS1                  | Garantir níveis elevados de segurança alimentar | I17         | Nº não conformidades associadas a qualidade e segurança alimentar | Ferramenta medição satisfação clientes                |
|                                               | QS2                  | Reduzir consumo energético                      | I18         | Kilowatts consumidos                                              |                                                       |

Figura 4.3: *Balanced Scorecard*

## 5. Considerações finais

### 5.1. Conclusões

No início desta investigação revelou-se que se pretendia desenvolver para o grupo Americold Portugal um modelo de *Balanced Scorecard* que servisse de apoio à implementação da estratégia, respondendo à questão de investigação e aos objetivos previamente delineados, contribuindo, simultaneamente, para a disciplina de CG. A opção por esta ferramenta em detrimento de outras prende-se com o facto de ser a mais indicada para a implementação da estratégia de uma organização e para uma avaliação global do seu desempenho (Russo, 2015). Este trabalho centra-se apenas na conceção do modelo, pelo que não cobre a sua implementação.

Deste modo, para o desenvolvimento deste modelo, foram seguidas as indicações de Kaplan e Norton (2008) e de Russo (2015). Foi, primeiramente, realizada uma análise estratégica do setor da logística de frio através do modelo de cinco forças de Porter e uma análise SWOT ao grupo Americold Portugal, tal como sugere Russo (2015). De seguida foram seguidos os passos propostos por Kaplan e Norton (2008), adaptando a estratégia e MVV da Americold global para a realidade portuguesa, respondendo ao primeiro objetivo definido para esta investigação. Esta questão revelou-se importante no sentido em que constitui uma das bases para o desenvolvimento do modelo (Russo, 2015).

Posteriormente, foram definidos os objetivos estratégicos do grupo, bem como a criação de indicadores que permitissem a sua avaliação. Estes objetivos foram definidos tendo por base a estratégia e MVV adaptados para o grupo, pelo que se acredita que venham a oferecer uma avaliação global do desempenho estratégico. Por fim, foram propostas iniciativas estratégicas que poderão ser implementadas com vista ao cumprimento dos objetivos definidos anteriormente, apresentando-se estas como sugestões flexíveis, sujeitas a adaptações mediante consideração dos gestores.

Assim, foram definidos 16 objetivos estratégicos, distribuídos em 5 perspetivas de performance: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional, e Qualidade e Sustentabilidade ambiental. A opção por estas perspetivas vai, novamente, de encontro com a estratégia definida. A construção de um mapa estratégico esquematiza toda esta informação e representa as relações de causa-efeito existentes entre as

diferentes perspetivas e respetivos objetivos estratégicos. Para avaliar cada objetivo foram criados 18 indicadores de performance e propostas 8 iniciativas estratégicas. Encontra-se, desta forma, resposta ao segundo e terceiro objetivos traçados inicialmente.

Por fim, foi apresentado o modelo final do BSC desenvolvido, respondendo à questão de investigação colocada. Acredita-se que este modelo venha a oferecer ao grupo uma forte ferramenta que lhe permita executar a estratégia definida. De lembrar que este trabalho apenas contempla a conceção do modelo, pelo que a sua implementação corresponde aos passos seguintes, segundo Kaplan e Norton (2008), onde serão avaliados os resultados obtidos e novamente examinada a estratégia, de modo a adaptá-la, ou não, mediante as conclusões da análise feita. Ainda assim, acredita-se que este venha a dar um importante contributo teórico para investigações futuras no âmbito do BSC, nomeadamente no mercado português e, mais especificamente, no setor da logística, onde a ferramenta carece de evidência científica (Ferreira, 2017; Rajesh, 2012).

Em suma, esta investigação respondeu a todos os objetivos inicialmente traçados, resultando num modelo de BSC de fácil compreensão para qualquer membro da organização. Deste modo, qualquer colaborador consegue olhar para o modelo e entender qual a estratégia que está a ser seguida e como se pretende colocá-la em prática, tal como Kaplan e Norton (1993) referem que deve acontecer.

## **5.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura**

A primeira limitação prende-se com o facto de este estudo apenas representar o caso de uma empresa específica do setor de logística de frio. Isto implica que não se possam fazer generalizações a outras empresas, que apresentarão realidades diferentes.

Outra limitação relaciona-se com a observação direta ao longo da investigação. De facto, esta apresenta-se como uma das principais fontes de evidências, no entanto, apenas contemplou um dos centros logísticos do grupo, no Carregado. Uma observação mais ampla aos restantes 3 centros permitir-me-ia uma melhor análise da atividade diária e processos do grupo.

A primeira sugestão de pesquisa futura centra-se exatamente nesta última limitação. Uma análise a todos os centros logísticos do grupo oferecerá informação mais robusta e diversificada. Também implica que sejam feitas novas entrevistas, contribuindo ainda mais para a recolha de informação.

De modo a dar seguimento ao estudo realizado, será interessante implementar o BSC desenvolvido, avaliando a sua utilidade e fazendo alterações que se considerem relevantes. Com a implementação do modelo também surgirão indicadores de *performance* mais específicos, relacionados com a atividade da organização. Será também importante realizar estudos noutras empresas do setor, com o objetivo de se chegar a um modelo de BSC mais genérico.

Poderá também ser feito um estudo que vise enumerar e analisar as mudanças que ocorreram após a implementação do BSC, tanto a nível de resultados, como de processos, métodos e até mesmo do ambiente interno da organização.



## 6. Referências Bibliográficas

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(98)00059-2)
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems* (9ª ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007): *Management Control Systems* (12ª ed.). McGraw-Hill.
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2018). Interventionist research in accounting: Reflections on the good, the bad and the ugly. *Accounting & Finance*, 1-28.
- Berry, A. J., Broadbent, J. & Otley, D. (1995). Approaches to control in the organisational literature. Em *Management Control* (pp. 17–26). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-23912-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-23912-2_2)
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2003.12.006>
- Cengic, M., & Fazlic, D. (2008). *BALANCED SCORECARD vs. PERFORMANCE PRISM*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:18430023>
- Chapman, C.S. (2005): “Controlling strategy”. Em Chapman, C.S. (Ed.): *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press, 1-9.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25(4), 266–282. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2007.06.001>
- Chen, J., Liao, W., & Yu, C. (2021). Route optimization for cold chain logistics of front warehouses based on traffic congestion and carbon emission. *Computers & Industrial Engineering*, 161, 107663. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107663>
- Daum, J. H. (2005). ‘French Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard?’, *Der Controlling Berater*, (7), pp. 459–502.
- Drury C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Eccles, R.G. (1991): “The performance measurement manifesto”. *Harvard Business Review*, JanFeb, 131-137.
- Faraji, O., Ezadpour, M., Dastjerdi, A. R., & Dolatzarei, E. (2022). Conceptual structure of balanced scorecard research: A co-word analysis. *Evaluation and Program Planning*, 94, 102128. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102128>
- Ferreira, A. (2017). Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard. Em Major, M. J. e Vieira, R. (Eds.) *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*: 349-380. Escolar Editora.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>

- Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2014). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1-35. <https://doi.org/10.2307/2491304>
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2009). Extending the boundaries: nonfinancial performance measures. In *Handbooks of Management Accounting Research* (pp. 1235–1251). [https://doi.org/10.1016/s1751-3243\(07\)03002-7](https://doi.org/10.1016/s1751-3243(07)03002-7)
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2007). *O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (7ª ed). Lisboa : Áreas Editora.
- Khalid, S. K., Beattie, C., Sands, J., & Hampson, V. (2019). Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 652–674. <https://doi.org/10.1108/medar-06-2018-0360>
- Khalid, S.K., Beattie, C., & Sands, J.S. (2022). Barriers and Motivations to Integrating Environmental Performance in the BSC: a case study in health care. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13 (2), 297-319. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2020-0325>
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1253–1269. [https://doi.org/10.1016/s1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/s1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 134-147. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7009-8.50023-9>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *Mastering the management system*. Harvard Business Review, Jan: 62-77.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Li, X., Xie, Q., Zhu, Q., Ren, K., & Sun, J. (2023). Knowledge graph-based recommendation method for cold chain logistics. *Expert Systems With Applications*, 227, 120230. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.120230>

- Li, D., & Li, K. (2023). A multi-objective model for cold chain logistics considering customer satisfaction. *Alexandria Engineering Journal*, 67, 513–523. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2022.12.067>
- Lueg, R., & Silva, A. L. C. E. (2021). Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. *Accounting Forum*, 46(3), 287–313. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1930341>
- Lukka, K. & Suomala, P. (2014). Relevant interventionist research: balancing three intellectual virtues. *Accounting and Business Research*, 44(2), 204–220. <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.872554>
- Lukka, K. & Wouters, M. (2022). Towards interventionist research with theoretical ambition. *Management Accounting Research*, 55, 100783. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100783>
- Malleret, V., Bourguignon, A., & Norreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>
- Martin, M. A. (2020). An evolutionary approach to management control systems research: A prescription for future research. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101186. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101186>
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281–324. <https://doi.org/10.1108/jaoc-03-2015-0027>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 785–802. [https://doi.org/10.1016/s1751-3243\(06\)02013-x](https://doi.org/10.1016/s1751-3243(06)02013-x)
- Najmi, M., Etebari, M. & Emami, S. (2012). 'A framework to review Performance Prism', *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), pp. 1124– 1146
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). 'The performance prism in practice', *Measuring Business Excellence*, 5(2), pp. 6–13.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society*, 28(6), 591–619. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(02)00097-1)
- O'Boyle, I. & Hassan, D. 2013. 'Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the Performance Prism', *Organization Development Journal*, 31, pp. 51–59.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6(s1), S31–S44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>
- Otley, D. (1995): *Management Control, Theories, Issues and Practices*. Macmillan, 17-26.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382
- Otley, D. (2001): “Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management”. *British Accounting Review*, 33, 243-261.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137–145.
- Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Ducq, Y. & Koh, S. L. (2012). Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 269–282. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.040>
- Rodrigues, L. L. & Quesado, P. R. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128– 150.
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME* (6ª ed). Lidel.
- Simões, A. M. D. & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do balanced scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9 (18): 1-24.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1990). “The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives”. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.
- Simons, R. A. (1995). Control in an age of empowerment. *Long Range Planning*, 28(3), 120. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91624-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91624-5)
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons’ Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Vieira, R., Major, M. J. & Robalo, R. (2017). Investigação Qualitativa em Contabilidade. Em Major, M. J. e Vieira, R. (Eds.) *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*: 139-171. Escolar Editora.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Wijn, M. & Veen-Dirks, P. (2002). Strategic control: Meshing critical success factors with the Balanced Scorecard. *Long Range Planning*, 35, 407-427.

## 7. Anexos

### Anexo A – Guião de entrevista

|                                                                                                           |                          |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Data da entrevista:<br>____/____/____                                                                     | Hora de início:<br>_____ | Hora de fim:<br>_____ |
| Dados do colaborador<br>Nome: _____<br>Função: _____<br>Departamento: _____ Antiguidade na empresa: _____ |                          |                       |

#### **Apresentação do entrevistado**

- Formação/Qualificações académicas;
- Principais responsabilidades

#### **Análise interna/externa da Americold Portugal**

- Concorda com a Missão/Visão e valores da Americold? Acha que estão a ser cumpridos? Quais os principais objetivos da Americold?
- Quais são, na sua opinião, os pontos fortes da organização? E os fracos? (**Análise SWOT**)
- Considera então que os pontos fracos que enumerou podem ser considerados uma oportunidade para a Americold? Dê um exemplo de uma prática que pode ser implementada, no futuro, para tirar partido dessa oportunidade.
- Quais as principais Oportunidades, excluindo a anterior, que a Americold apresenta? E Ameaças? (**Análise SWOT**)
- Identifique os 3 principais concorrentes. Consegue identificar aspetos em que estes concorrentes se destacam? Como considera o nível de competitividade existente neste setor? Há que ter em conta novos concorrentes que possam entrar no mercado? (**Modelo 5 forças de Porter**)
- Relativamente aos Clientes, identifique os 3 principais. Estes possuem algum poder negocial? E quanto aos Fornecedores? (**Modelo 5 forças de Porter**)
- Como antecipa o futuro para a Americold?

#### **Estratégia e Sistema de Avaliação da performance**

- Qual a estratégia que está a ser seguida pela Americold? Considera que esta vai de encontro à Missão, Visão e Valores (MVV) e aos objetivos estratégicos?
- É utilizado algum Sistema de Avaliação da Performance (SAP)?
  - Descrição do sistema
  - Responsável pela implementação/monitorização
  - Principais utilizadores

## Conceção de um *Balanced Scorecard*: Estudo de caso do grupo Americold Portugal

-KPI's considerados. Como são avaliados (indicadores). Vão de encontro com a Estratégia/objetivos e MVV)

-Principais desafios aquando da implementação desse sistema?

-Os níveis mais baixos da organização têm alguma ideia de como a empresa avalia a sua performance? (pela minha observação, a Comunicação interna é fraca)

-Se não é utilizado o *Balanced Scorecard*, qual o seu conhecimento acerca desta ferramenta? Quais os principais motivos para a sua não implementação?

### Anexo B- Entrevista 1

|                                                                                                                                            |                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Data da entrevista:<br>27/07/23                                                                                                            | Hora de início:<br>10:00 | Hora de fim:<br>10:45 |
| Dados do colaborador:<br>Função: Diretor Financeiro Portugal<br>Departamento: Departamento Financeiro      Antiguidade na empresa: 27 anos |                          |                       |

#### **1. Objetivos da entrevista**

O principal objetivo desta entrevista prende-se com a obtenção da visão estratégica da organização, bem como uma análise interna e externa da mesma.

#### **2. Síntese da informação recolhida**

##### Principais responsabilidades do entrevistado:

- Direção financeira Portugal
- Elaboração/controlo budget
- Coordenação equipa Finance
- Reporting internacional

##### **Estratégia**

O grupo, em Portugal, está integrado na Americold há 2 anos e meio. Neste período, a Americold tem estado a passar as suas metodologias de trabalho e processos. Há orientações de grupo que são cascade/alinhadas para cada país, que, em Portugal, não são seguidas na

totalidade devido aos diferentes sistemas utilizados (existe um projeto em curso com vista a uniformizar sistemas e processos, com data prevista de término em 2025).

A estratégia é então única para a Americold Global, que depois é adaptada para o modelo de negócio de cada país. Esta é: **Consolidação de negócio/rentabilização do negócio existente, procurando sempre o crescimento**. Antes de chegar ao crescimento, orgânico ou por via de aquisição, pretende-se consolidar e rentabilizar o negócio existente. Em Portugal, estamos numa fase de crescimento orgânico, mas em períodos anteriores houve também crescimento por aquisição (Leixões/Sines). Está atualmente em estudo a aquisição de um novo entreposto, que poderá constituir uma Oportunidade para o grupo.

### **Análise interna/Externa**

#### Pontos fortes:

- Know-how bastante elevado no setor da logística;
- Muito bem posicionada no mercado, com clientes de referência;
- Proximidade com clientes, elevada qualidade/flexibilidade de serviço. Isto permite que contratos sejam mantidos ao longo dos anos. Existem clientes com 40 anos “de casa”;
- O facto de estar inserido num grupo multinacional, permite um maior acesso a mercados internacionais.

#### Pontos fracos:

- Como o grupo está inserido numa multinacional, que têm estratégias muito firmes/estreitas, existe pouca flexibilidade para tentar responder a algumas exigências do mercado nacional. Isto, quando comparado com empresas locais, pode provocar alguns constrangimentos, nomeadamente algum distanciamento com mercado local.

#### Ameaças:

- Aumento do custo da eletricidade (triplicou nos últimos 2 anos), que representa um dos maiores custos para o grupo;
- Decisões internacionais. Um cliente internacional pode optar por recorrer a serviços de um outro concorrente;
- O mercado em Portugal é pequeno, logo, se o grupo perder alguns clientes de referência, isso poderá afetar negativamente a atividade, pois haverá dificuldade em os repor. A oferta de

produtos congelados tem crescido bastante nos últimos anos, porém, a procura, em Portugal mantém-se estável.

-Ameaça de entrada de novos concorrentes:

Estão a chegar novos operadores logísticos a Portugal. Newcold é uma delas. A médio prazo, o mercado poderá entrar em processo de consolidação. Este mercado ainda apresenta muitos operadores locais. Porém, operadores logísticos internacionais poderão a começar a entrar no setor em Portugal, adquirindo estes operadores locais. A Lineage, nº 1 no setor a nível global, já entrou em Espanha, poderá vir a entrar em Portugal.

-Poder negocial clientes:

Atualmente, Americold é um fornecedor de referência. Price Maker. O poder negocial varia de acordo com o nível de faturação que este representa para o grupo. O grupo tenta sempre dar ao cliente o melhor preço possível, porém, sendo a qualidade de serviço o *target* principal, os preços praticados serão mais elevados (preços acima da média de mercado). Nas negociações, os clientes têm esta noção e aceitam.

-Principais clientes: Ibersol, Unilever, Iglo, Dr.oetker, Biofrescos/Faster. Maioritariamente, só trabalham com o grupo Americold Portugal.

-Principais concorrentes: STEF, Logifrio. Existem muitos concorrentes locais, que como se especializam apenas em nichos de mercados, não têm capacidade para prejudicar as operações da Americold Portugal. A STEF é muito forte em temperatura ambiente e refrigerada, enquanto a Americold é mais forte em temperatura congelada. Em Portugal, em termos de armazenagem de frio, a Americold é líder. Em termos de distribuição, a STEF é muito superior, pois possui uma maior rede de distribuição.

**3. Outros aspetos relevantes**

-O entrevistado não tem conhecimento da atual cota de mercado para o setor da logística de frio. Em 2019, esta estava fixada nos 25%.

-Foi pedida a permissão para utilizar informação de ficheiros confidenciais do grupo, a qual foi aceite.



## Anexo C- Entrevista 2

|                                                                         |                 |              |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| Data da entrevista:                                                     | Hora de início: | Hora de fim: |
| 28/07/23                                                                | 15:00           | 16:15        |
| Dados do colaborador:                                                   |                 |              |
| Função: Operations Excellence Manager                                   |                 |              |
| Departamento: Operations Excellence      Antiguidade na empresa: 2 anos |                 |              |

### 1. Objetivos da entrevista

Esta entrevista teve como objetivo aprofundar a informação acerca da estratégia seguida pelo grupo e a sua análise interna e externa. Era também relevante obter informação acerca de indicadores de performance na ótica da perspetiva do Cliente.

### 2. Síntese da informação recolhida

#### **Principais responsabilidades do entrevistado**

- Gerir departamento de *Operations excellence* Iberia;
- Apoiar análises operativas de clientes atuais e novos;
- Gerir e analisar informação que servirá para a tomada de decisão.

#### **Estratégia**

-É seguida uma estratégia de crescimento sustentável. (o negócio na europa apresenta um *market share* reduzido, quando comparado com EUA, por exemplo). Em Portugal, queremos rentabilizar os atuais ativos. Sempre que surgir uma oportunidade, a Americold irá investir, seja qual for o valor. Aumentar EBITDA nos próximos 3 anos. Americold é cotada na bolsa, logo este será o principal objetivo, agradando os investidores, que querem ver resultados.

#### **Análise Interna/Externa**

##### Pontos Fracos

- Anteriormente existia uma gestão muito familiar, até ser comprada por um fundo de investimento em 2008, que depois vendeu à agro merchant, que foi comprada pela americold.

## Conceção de um *Balanced Scorecard*: Estudo de caso do grupo Americold Portugal

Um dos pontos fracos da organização, em Portugal, foi o foco que havia na rentabilidade apenas, e não no desenvolvimento em termos de processos, pessoas, etc. Continuamos com processos muito arcaicos;

-Novos *players*: Americold, STEF, OLANO, Zolve (adquiriu Logifrio), NewCold que chegou agora, adquirindo Frigoservice. O mercado de logística de frio, em Portugal, foi durante muitos anos dominado por 2 empresas, não havendo muita competição, não havia motivação/necessidade para desenvolvimento de negócio. Com a entrada de novos *players*, isto irá mudar, vai aumentar a competitividade;

-É necessário atualizar os sistemas utilizados e a sua gestão. Isto tem vindo a melhorar bastante nos últimos 2 anos. Está a ser feita uma standardização de processos, em todas as áreas. É necessário automatizar muitos processos, de modo a ser mais eficiente e priorizar a análise ao invés de execução de tarefas. Extrair informação deve demorar muito pouco tempo, enquanto que a análise deverá ser mais demorada e detalhada.

### Pontos fortes

-Know-how de outros mercados, que poderá ser muito útil no futuro.

### Ameaças

-Crescente concorrência;

-Mercado português está estagnado. Para sobreviver, temos de prestar um bom serviço, de modo a estabelecer parcerias duradouras.

### **Perspetiva clientes**

-Tempo de *inbound*: Cliente espera que o serviço seja feito dentro do horário que foi definido

-OTIF- *On time in full*: garantir que se entrega a encomenda com a quantidade e horas corretas

-OTD- *on time delivery*: apenas relativo ao cumprimento de horários

-*Lost and damage*: nº de caixas que partes ou perdes durante a operação.

Os três últimos KPIs estão normalmente definidos nos contratos. Em clientes do tipo empresas locais/familiares isto não está definido.

## **3. Outros aspetos relevantes**

## Conceção de um *Balanced Scorecard*: Estudo de caso do grupo Americold Portugal

-Ideia: Criação de um portal para partilha de métodos, ficheiros, procedimentos;

-O entrevistado irá partilhar um *dashboard* que inclui outros KPIs.

### Anexo D- Entrevista 3

|                                                                                                     |                 |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| Data da entrevista:                                                                                 | Hora de início: | Hora de fim: |
| 29/07/23                                                                                            | 15:30           | 16:00        |
| Dados dos colaboradores:                                                                            |                 |              |
| Função: Diretor e Técnico de Controlo de Gestão                                                     |                 |              |
| Departamento: Departamento Financeiro      Antiguidade na empresa: 5 meses e 9 anos, respetivamente |                 |              |

#### **1. Objetivos da entrevista**

Esta entrevista visa entender quais as ferramentas de controlo de gestão que são utilizadas para avaliar o desempenho do grupo, e perceber como e por quem são definidos KPI's.

#### **2. Síntese da informação recolhida**

Principais responsabilidades dos entrevistados:

- Área de controlling,
- Produção/análise de resultados e comparação com objetivos da organização;
- Preparação de dados para tomada de decisão.

#### **Estratégia**

-Mudar mentalidade do serviço de logística. Até há uns anos atrás, manter clientes era a prioridade, mesmo que isso implicasse descer os preços face aos praticados pelo concorrente. Atualmente, já se pensa ao contrário. Existem custos fixos que o cliente terá de cobrir e, caso este não aceite os preços estabelecidos, terá de procurar os serviços de outra empresa.

#### **Análise externa**

### Ameaça

-Nos últimos anos, assistiu-se a vários grandes clientes investirem em infraestruturas próprias de armazenagem, de modo a garantir que não estão dependentes de terceiros. O caso da SONAE, que representava grande parte do volume de negócios do grupo, é uma dessas situações. Unilever também já iniciou a construção de infraestruturas próprias.

### Oportunidade

Vendas de refrigerados (produtos não congelados) tem vindo a aumentar, ou seja, apostar neste segmento de mercado poderá ser uma oportunidade para aumentar o volume de negócios.

### Ferramentas de Controlo

-Excel maioritariamente

-KPI's muito numéricos, definidos e revistos todos os anos. A análise de KPI's operacionais são a explicação para os resultados financeiros.

-Processos antiquados influenciam a análise do departamento de controlo.

-Atualmente trabalha-se em muitos sistemas, o que causa ineficiências em termos de circulação de informação, por exemplo. Implementar um único sistema, algo que está em curso, possibilitará menos erros, menos trabalho manual, menos atrasos. Isto contribui para uma maior fiabilidade dos resultados apresentados.

### 3. Outros aspetos relevantes

-Os entrevistados irão providenciar alguns *reports* anuais e mensais, onde constam exemplos de KPI's que são utilizados aquando da avaliação do desempenho do grupo.

### **Anexo E- Entrevista 4**

|                                  |                 |              |
|----------------------------------|-----------------|--------------|
| Data da entrevista:              | Hora de início: | Hora de fim: |
| 31/07/23                         | 15:30           | 16:45        |
| Dados do colaborador:            |                 |              |
| Função: Managing Director Iberia |                 |              |
| Antiguidade na empresa: 2 anos   |                 |              |

## **1. Objetivos da Entrevista**

Esta entrevista teve como principal objetivo obter uma visão global da organização, proveniente do colaborador com maior relevância dentro da mesma. Foi também abordado alguns objetivos e indicadores referentes a várias perspectivas do BSC.

## **2. Síntese da informação recolhida**

### Principais responsabilidades

- Gestão económica da empresa (Portugal e Espanha)
- Gestão de equipas séniores, garantindo harmonização interdepartamental
- Garantir que compromissos com clientes são assegurados

### **Análise Interna/Externa**

Americold é um operador logístico, que presta serviços de armazenagem, preparação de pedidos, expedição, e toda a logística inversa, e transportes (última milha, e em alguns casos a primeira milha). Possui 4 centros logísticos, 2 deles de grande distribuição e 2 em zonas portuárias. Cada um é uma entidade fiscal diferente.

### Pontos fortes

Pessoas comprometidas, ao longo de toda a hierarquia. Existem colaboradores que estão na empresa há mais de 40 anos, que acompanharam todo o processo de aquisições que se verificaram.

### Pontos fracos

Com a entrada da Americold na Europa, e neste caso, em Portugal, houve uma desestabilização de alguns clientes, derivado de algumas políticas comerciais que não foram bem entendidas pelos mesmos.

### Ameaças

Com a inflação derivada da guerra, a eletricidade aumentou bastante. Nos últimos 2 anos, a eletricidade triplicou de ano para ano. O kilowat rondava os 0,03€, em 2022 chegou a pagar-se 0,40€. Atualmente ronda os 0,08€. Para combater isto existem dois caminhos: consumir menos ou pagar menos. De modo a consumir menos, através de infraestruturas mais eficientes

## Conceção de um *Balanced Scorecard*: Estudo de caso do grupo Americold Portugal

do ponto de vista energético, que têm vindo a ser feitos nos últimos 2 anos. Para pagar menos, está a ser estudada a instalação de painéis solares nas instalações.

Newcold entrou recentemente, via aquisição, que representa uma ameaça para o negócio da Americold.

### Oportunidades

A crescente concorrência poderá servir como uma oportunidade. Podemos trabalhar com a concorrência, EX: Um concorrente tem um carro que vem do Algarve vazio, negociando com ele, podemos trazer o nosso produto no seu veículo, ficando as duas partes a ganhar. Ou armazenar paletes em instalações concorrentes.

### **Indicadores de performance**

#### Financeira

- Revenue (vendas)
- Turnover (margem)
- EBITDA

#### Clientes

- Porcentagem de novo negócio que entra
- Contratos renovados/retenção de clientes

#### Processos internos

- Claims (nº de reclamações, o seu montante económico)
- Ocupação dos carros
- Nº acidentes trabalho
- Nº de Capex

### **3. Outros aspetos relevantes**

O mercado em Portugal ronda os 140 milhões de euros. O grupo fatura 25 milhões, 15% de cota de mercado, dividido por 40% de quota de mercado em armazenagem e 10% nos transportes.

O entrevistado forneceu um documento onde consta um relatório relativo à avaliação de determinados objetivos.

## **Anexo F- Entrevista 5**

|                                                                    |                 |              |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| Data da entrevista:                                                | Hora de início: | Hora de fim: |
| 30/08/23                                                           | 15:30           | 16:10        |
| Dados do colaborador:                                              |                 |              |
| Função: Diretor Recursos humanos                                   |                 |              |
| Departamento: Recursos Humanos      Antiguidade na empresa: 1 anos |                 |              |

### **1. Objetivos da Entrevista**

Esta entrevista teve como principal objetivo perceber a missão, visão e valores (MVV), os objetivos que estão definidos para os colaboradores de toda a organização, assim como algumas iniciativas que são desenvolvidas pelo departamento de recursos humanos (RH) em prol do bom ambiente e satisfação das pessoas. Foi também tema da entrevista a visão que o entrevistado tem sobre a organização, fazendo uma análise tanto interna como externa à mesma. Por fim, tentou-se enumerar objetivos e indicadores para a perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento organizacional do BSC.

### **2. Síntese da informação recolhida**

#### **Principais responsabilidades do entrevistado**

- Responsável RH em Portugal
- Assegurar o bom funcionamento de toda a parte administrativa do departamento
- Apoio a gestão de equipas de outros departamentos

#### **Análise interna/externa**

##### **Pontos fortes**

Pessoas muito envolvidas, que procuram dar o seu melhor.

### Pontos fracos

Mudança cultural que está a acontecer implica uma maior exigência aos colaboradores, obrigando a organização a mudar muito rapidamente. Porém, o problema está nos sistemas que ainda são utilizados, que muitas vezes não são eficientes e criam alguns constrangimentos. No entanto, a organização está a evoluir para um sistema integrado que elimina tais constrangimentos.

### Valores

-Atendimento ao cliente

-Trabalho de equipa: base de gestão das pessoas. Só havendo uma boa cooperação entre equipas é q se obtêm bons resultados

-Responsabilidade- sobre o que fazemos

-Integridade- relativamente a código de conduta, ética

-Retribuição: retribuir a sociedade o que é fruto do trabalho desenvolvido na organização

### **Objetivos do departamento**

Um dos principais objetivos é a mudança cultural, de um ambiente de empresa familiar/nacional, para uma cultura internacional, promovendo os novos valores (estes são comunicados frequentemente, ex: em muitas salas existe um sinal com um dos valores)

### Iniciativas

-Formação e desenvolvimento (yoga do riso, formação de formadores, excel, Outlook, inglês, espanhol, manutenção, formações de segurança)

*Employee engagement survey*: ferramenta utilizada para obter feedback por parte dos colaboradores acerca da atividade. Este é comunicado periodicamente (2 vezes ao ano). Permite avaliar a satisfação global dos colaboradores

-Avaliação de desempenho: através de *SAP sucess factor*, de modo a avaliar o desempenho de cada colaborador, o qual define objetivos individuais que, no fim do período, obtém feedback da chefia acerca do progresso em cada um.

-Existe uma política de reconhecimento de colaboradores, baseado na meritocracia e em aspetos externos tais como inflação.



-Protocolos com diversas entidades, que oferecem descontos em serviços (galp, meo, ginásios, farmácias, limpeza de automóveis)

-Eventos de *engagement*, iniciativas de RH desenvolvidas ao longo do ano. Estas seguem a lógica de promoção de bem-estar, com o objetivo também de desenvolver uma nova cultura organizacional, mencionada anteriormente. (ginástica laboral, iniciativas sobre boas práticas alimentares, iniciativas familiares, voluntariado, responsabilidade social)

### **Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional**

#### **Objetivos**

-Desenvolver competências dos colaboradores

-Comunicação mais eficaz

-Mudança de cultura

#### **Indicadores**

-Headcount

-Taxa de turnover- relação entre o nº de colaboradores que entram, saem e se mantêm

-Identificação de saídas voluntárias

-Taxa de absentismo

-Taxa envolvimento de colaboradores

-Nº de horas de formação (existe um mínimo de 40 horas/colaborador)

### **3. Outras informações relevantes**

Num futuro próximo, os novos sistemas já deverão estar todos integrados, automatizando muitos dos processos que atualmente são feitos de forma manual. Tudo isto permitirá aumentar a eficiência e diminuir erros.

