



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Performance Management Systems

Amorim Florestal Case Study

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Auditoria e Fiscalidade

por

João Tiago Marques Santos Oliveira

sob orientação de
Professor Doutor Luís Marques

Faculdade de Economia e Gestão
Fevereiro 2015

Agradecimentos

Aos meus pais, à Mariana e todos os meus restantes familiares, pelo esforço, dedicação e força, que souberam transmitir na realização desta TFM.

Ao meu orientador, Professor Doutor Luís Marques, pela disponibilidade, sentido crítico e competência científica que me possui.

Ao Professor Doutor Fernando Almeida, pelo apoio e orientação.

A todos os colaboradores da Amorim Florestal, pela sua disponibilidade ao participarem nesta TFM.

Aos meus amigos e em especial ao Miguel, pelo diálogo e discussão que proporcionaram sobre a temática.

Resumo

A Amorim Florestal cumpre um papel instrumental bem definido dentro do objeto corporativo do grupo Corticeira Amorim. Ambiciona colocar-se no mercado com vista à remuneração do capital investido de forma sustentável, com ambição e espírito vencedor.

O sistema de gestão de desempenho dentro de uma organização poderá transparecer uma perspetiva integrada do funcionamento organizacional e demonstrar a forma como a organização se vai moldando ao longo do seu percurso.

O grupo Amorim e a Amorim Florestal em particular, são caracterizados por possuir um posicionamento reflexivo demarcado. Assim, pretende-se com esta TFM observar e descrever o sistema de gestão de desempenho usado pela Amorim Florestal, analisando a forma como as várias partes deste sistema se relacionam entre si.

Pela realização de entrevistas estruturadas com base no estudo de Ferreira e Otley, foi possível a caracterização deste sistema por vários elementos do corpo organizacional, evidenciando, não só as principais vantagens e desvantagens, como também possíveis personificações e a sensibilidade dos entrevistados a cada um dos seus elementos.

Palavras-chave: Controlo de gestão, sistema de gestão de desempenho, Grupo Corticeira Amorim.

Abstract

Amorim Florestal performs a well-defined instrumental role inside the Corticeira Amorim corporate object. Ambitiously, it aims to place itself targeting the reward of the invested capital in a sustainable way.

Inside an organization, the performance management system may transpire a composed perspective of the organizational gear and set forth the method the organization fashions itself along his course.

Amorim's group and specially Amorim Florestal are featured by owning a demarcated reflexive positioning. Therefore, this FMT aims to behold and describe the ruling performance management system, analyzing the way how the various parts of this system connect and relate with each other.

The achievement of these structured interviews based on the Ferreira and Otley review, allowed the characterization of this system by several members of the organizational corps, showing, not only the main advantages and disadvantages, but also possible personifications and the aesthesis of the interviewed to either its elements.

Keywords: Management Control, performance management system, Corticeira Amorim Group.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	vi
Índice	viii
Introdução.....	9
Capítulo 1 - O Grupo Corticeira Amorim; Breve História e Enquadramento	11
A Amorim Florestal.....	13
Capítulo 2. - Metodologia de pesquisa e trabalho aplicável	17
Como avaliar um modelo de avaliação de desempenho	18
A perspetiva de Otley	24
A perspetiva de Simons	25
A perspetiva de Ferreira e Otley – A estrutura do sistema de gestão de desempenho	26
Capítulo 3 – O sistema de Avaliação de desempenho da Amorim Florestal e sua caracterização	27
Missão, visão e fatores críticos de sucesso	27
A estrutura organizativa e o seu impacto nos sistemas de gestão de desempenho	30
Estratégias e planos adotados.....	32
Fatores críticos de sucesso	33
Principais medidas de desempenho	34
Níveis de desempenho.....	35
Que processos são utilizados para a avaliação individual e de grupo	36
Os incentivos	38
Os sistemas de informação – mecanismos usados.....	39
Os sistemas de informação – o seu uso	41
Alterações ao sistema de gestão	42
Quão fortes e coerentes são as ligações	44
ADDI – Análise de Desempenho e Desenvolvimento Individual.....	45
Capítulo 4 - Análise crítica ao sistema de avaliação de desempenho.....	48
A comunicação e a definição dos objetivos.....	51
Os sistemas de comunicação e a sua aplicação	53
Alterações ao sistema de gestão	54
Conclusão.....	56
Bibliografia.....	57

Introdução

Ferreira e Otley (2009) desenvolveram o conceito de sistema de gestão de desempenho, como se tratando da evolução dos mecanismos, processos, sistemas e relações (quer formais, quer informais) usados nas organizações, para materializar as metas e objetivos eleitos pelos gestores de modo a garantir o desenvolvimento estratégico através da análise, planeamento, mensuração e bonificação. Pelo contributo destes autores somos sensibilizados a refletir na necessidade de mudança no sistema de controlo compartimentado, tradicionalmente aceite, para um sistema de controlo amplo e inter-relacionado.

O grupo Amorim, fruto de grandes reflexões do ponto de vista intelectual, é conhecido por usar ferramentas de controlo de gestão avançadas que vão sendo desenvolvidas ao longo do tempo. É caracterizado por usufruir de um posicionamento reflexivo demarcado, uma vez que, se por um lado se afasta dos modelos genericamente usados, analisando e implementando os que melhor se adequam à sua realidade organizacional, por outro, avalia as ferramentas usadas e conjuga a implementação de diferentes sistemas, por forma a acompanhar o seu posicionamento o mais próximo possível da realidade.

O objetivo da presente tese prende-se exatamente pela caracterização, enquadramento e análise crítica ao sistema de gestão de desempenho da Amorim Florestal, com o objetivo último de entender a adoção de uma perspetiva mais alargada e integrada do sistema de gestão utilizado nesta organização.

Com vista à persecução desta caracterização foram feitas entrevistas a diversos colaboradores desta organização, com o intuito não só de compreender o sistema de gestão de desempenho, mas também de atentar a possíveis dissonâncias ou conflitos entre diferentes grupos.

Capítulo 1 - O Grupo Corticeira Amorim; Breve História e Enquadramento

Procede-se neste capítulo à explanação histórica da evolução do grupo Amorim, desde as suas origens até aos dias de hoje. A informação recolhida para a elaboração deste capítulo proveio de entrevistas realizadas ao Diretor geral no dia 15 de janeiro de 2014 e ao Diretor financeiro da Amorim Florestal no dia 2 de fevereiro de 2014, Dr. Jorge Peixoto e Dr. Marco Castelo respetivamente, bem como de uma entrevista publicada no dia 19 de Novembro de 2014 na Revista Exame ao Dr. António Rios Amorim. As entrevistas realizadas seguiram uma metodologia previamente definida cujo objetivo se prendia com a identificação dos marcos mais importantes da formação e evolução do grupo Corticeira Amorim, seus intervenientes e principais metas atingidas.

A história da Corticeira Amorim remonta a 1870. Nesta altura, António Alves Amorim criou uma fábrica de rolhas na rua dos Marinheiros, junto ao cais de Gaia na cidade do Porto. A fábrica resultou de uma parceria com uma família abastada da região, a produção era intensiva e apenas organizada por António Alves e mais três operários.

A 11 de Março de 1922, é constituída a Amorim & Irmãos com o capital social de noventa mil contos e nove sócios, todos eles filhos de António Alves. Ainda nesse ano, noticia-se a morte de António Alves, mantendo-se a esperança de que o seu trabalho iria ter continuidade.

O período seguinte, rubricado por grandes marcos históricos tais como a recessão de 1929, ou a 2ª Guerra Mundial, foi para a Amorim & Irmãos tempo de grande prosperidade. A procura de cortiça dilatou-se, não só fruto do alargamento da área geográfica abrangida, como também do incremento das aplicações desta matéria. Foram desenvolvidos novos produtos, tais como

discos para rolhas capsuladas metálicas e aglomerados para revestimentos térmicos e sonoros. Nem mesmo as altas taxas aduaneiras, as constantes perturbações cambiais e as grandes dificuldades de transporte travaram a evolução da Amorim & Irmãos.

No pós-guerra, já sob o comando da terceira geração da família Amorim, assistiu-se ao início de um processo de verticalização, ou seja, pretendia-se expandir a sua presença desde a compra da cortiça, nos principais montados de todo o mundo, até à sua expedição como rolhas em produto final. Tal processo é tido como um dos principais fatores críticos de sucesso, de acordo com as palavras do Dr. António Amorim. Enquanto até ao início dos anos 50, 80% da cortiça era exportada ainda como matéria-prima, fomentava-se uma nova estratégia que se materializou na edificação de novas unidades industriais com o intuito de produzir uma multiplicidade de derivados da cortiça.

Nos anos 60, alinhado ainda com o processo de verticalização, é criada a Corticeira Amorim, Lda., com o objetivo principal de transformar e reaproveitar os desperdícios criados pela Amorim & Irmãos. Nesta fase, o grupo Amorim adquire um papel preponderante na indústria da transformação da cortiça.

Com a criação de um entreposto comercial em Viena, o grupo Amorim conseguiu aproximar-se dos países do leste europeu. Tal expansão, aliada à construção de uma nova unidade produtiva em Marrocos, fez com que, em meados dos anos 70, a Amorim & Irmãos fosse já uma das maiores empresas exportadoras do país.

O período de 1974 a 1990 é marcado por fortes alterações políticas. Apesar de se prever que o grupo Amorim sairia lesado, fruto deste clima conflituoso, na realidade tal não aconteceu. O grupo conseguiu adaptar-se às novas circunstâncias e apostou no desenvolvimento da economia de mercado. Não só diversificou ainda mais a sua presença no sector corticeiro, através da aquisição de várias empresas, como também, investiu em novas tecnologias, na

reorganização de vendas e dos respetivos canais de distribuição, bem como na conceção e promoção de novos vedantes. Em 1978 firma-se como o maior grupo corticeiro do mundo, sendo capaz de produzir e distribuir todos os produtos derivados da cortiça.

Em 1991, através da transformação da Corticeira Amorim, S.A. em S.G.P.S. é criada a Corticeira Amorim Industrial S.A.. Hoje, a área da cortiça dá emprego a cerca de 3000 pessoas existindo sempre o intuito de contratar mais colaboradores e expandir os horizontes de mercado.

A Amorim Florestal

Finda esta retrospectiva histórica, neste subcapítulo detalhar-se-á a constituição, os principais processos produtivos e as áreas geográficas de ação da Amorim Florestal, S.A., bem como a exposição do perímetro de análise desta TFM.

A Amorim Florestal S.A. iniciou a sua atividade a 1 de Outubro de 2011, fruto de um processo de cisão da Amorim Irmãos.

Desde então, foram expurgadas da Amorim Irmãos S.A. as operações relacionadas com a preparação da matéria-prima, passando estas a ser da responsabilidade da Amorim Florestal S.A..

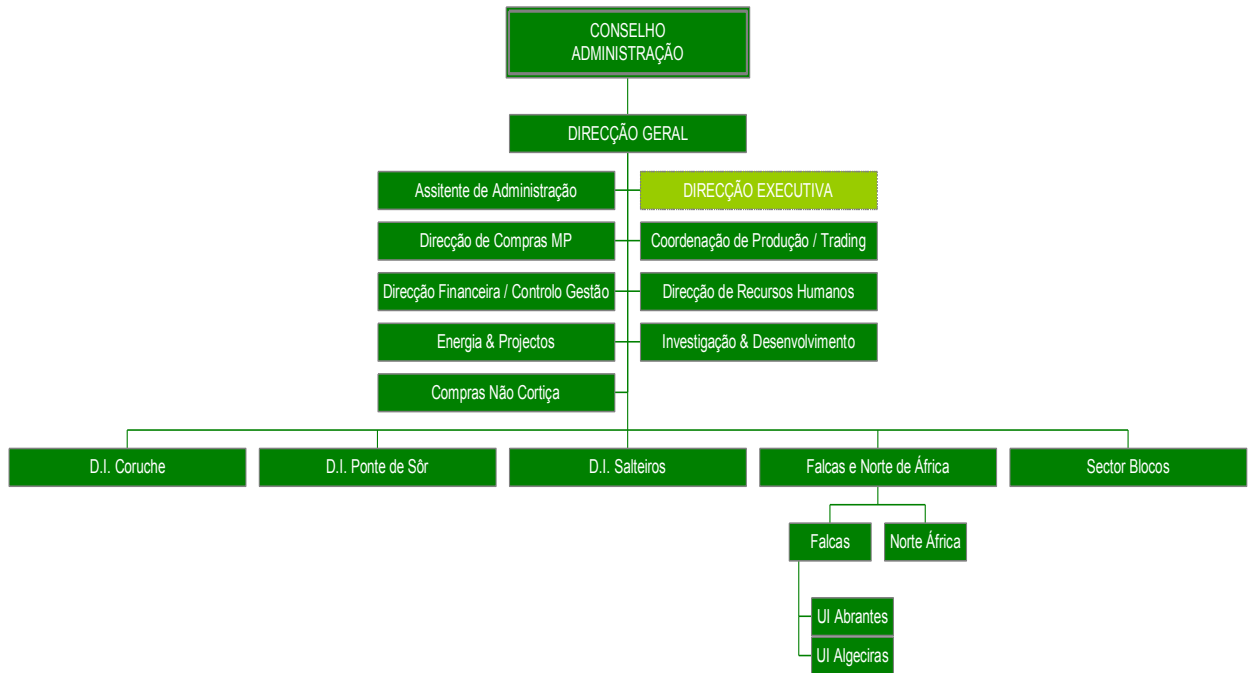
Para o objetivo desta TFM é indispensável alargar o seu perímetro de análise. Assim, serão analisadas todas as organizações cujo plano estratégico e avaliação de desempenho se relaciona com a Amorim Florestal, S.A., apesar do capital social não ser detido pela Amorim Florestal, S.A. na sua plenitude. Nesta ótica, de acordo com a realidade da Amorim Florestal, fará mais sentido estudar o comportamento segundo uma perspetiva de gestão em detrimento da adoção de uma ótica puramente contabilística, sob pena de desvirtuar toda a realidade inerente às responsabilidades do seu departamento administrativo. Ou seja, não limitaremos o perímetro de análise à Amorim Florestal, S.A., procedendo também à análise de outras organizações (a saber: Comatral, Compagnie

Marocaine de Transformation du Liège, S.A., S.I.B.L. - Société Industrielle Bois et Liège, SARL., SNL – Société Nouvelle du Liège, SA, Cork International, S.A.R.L., Amorim Tunisie, S.A.R.L., Amorim Florestal España, S.L. e Amorim Florestal Mediterraneo, S.L.) que, pela sua relação e interdependência para com a Amorim Florestal, S.A. absorvem para a sua realidade a estratégia e o plano de ação a implementar.

De acordo com a política de produção do grupo, fruto da necessidade de repouso em estaleiro, a matéria-prima comprada durante um ano apenas será consumida no ano seguinte. Assim, com vista a uma especialização e aproveitamento de sinergias, dentro do grupo da Corticeira Amorim, a Amorim Florestal desenvolve a sua atividade, em termos genéricos, na compra e preparação da matéria-prima que irá posteriormente ser usada nas outras unidades, como por exemplo, na produção de rolhas pela Amorim & Irmãos. Cabe à Amorim Florestal garantir o fornecimento da matéria-prima, posicionando-se a montante das outras empresas do grupo.

Apesar dos seus escritórios se situarem a norte do país, em Santa Maria de Lamas, a Amorim Florestal detém a seu cargo a gestão de várias unidades de produção em Portugal, Espanha, Marrocos, Tunísia e Argélia. Em Portugal a Amorim Florestal detém cinco unidades fabris, a saber: a unidade de Coruche organiza a produção para a preparação da matéria-prima (cozedura, estabilização e escolha) e a produção de discos para rolhas de champanhe; em Ponte de Sor, a unidade dedica-se à produção de discos para rolhas direcionadas para vinhos frutados e de curto estágio em garrafa. Em Salteiros existe uma unidade de preparação da cortiça para futura exportação em prancha; a produção de triturados de falcas é realizada em Abrantes e finalmente, em Santa Maria de Lamas, a unidade ocupa-se da produção de blocos de cortiça natural. Assim, resumidamente, os trabalhos desenvolvidos nestas unidades englobam a escolha da cortiça, a cozedura e a produção de

discos e blocos que serão depois usados pelas outras unidades do grupo. A especialização no aprovisionamento e fornecimento de matéria-prima para as outras unidades permite, não só, aumentar o controlo da qualidade respondido por diversas operações de investigação e desenvolvimento, como também minimizar os custos de produção da cortiça.



O modelo de governo da Amorim Florestal respeita as orientações vindas da Corticeira Amorim, S.G.P.S. Este modelo caracteriza-se por definir uma estrutura de chefia centralizada, uma vez que há um tronco comum que comanda todas as partes. Existe uma estrutura rigidamente demarcada, uma vez que o produto é sinteticamente homogéneo e existe um só grande cliente.

Assim, presidem ao conselho de administração o Dr. António Rios Amorim, Dr. Nuno Filipe Oliveira, Dr. Fernando Almeida, Dra. Cristina Batista, Dr. Juan Viñas e Dra. Luísa Alexandra Amorim. Na figura da direção geral encontramos o Dr. Jorge Peixoto que juntamente com o Dr. Marco Castelo (direção Financeira / Controlo de gestão), Dr. Heliodoro Martins (direção de recursos humanos) e Dr. Francisco Carvalho (Falcas e Norte de África) constituem a direção

executiva. A Dra. Olinda Silva acompanha as funções de assistente de administração, o Dr. Pedro Lopes a direção de compras MP, o Dr. Paulo Pascoa as compras não Cortiça, o Dr. Paulo Amorim a Energia & Projetos. O Dr. Domingos Martins é responsável pela Coordenação de Produção / Trading e o Dr. José Pedro Fernandes pelas operações de Investigação & Desenvolvimento. Existem três direções industriais e um responsável pelo setor dos Blocos de cortiça natural (Dr. Tiago Pinho). A Dra. Anabela Madureira é responsável pela direção industrial de Coruche, o Dr. Cid Pereira pela direção industrial de Ponte de Sôr e o Dr. Rui Teixeira pela direção industrial de Salteiros.

Capítulo 2. - Metodologia de pesquisa e trabalho aplicável

O grupo Amorim, fruto de grandes reflexões do ponto de vista intelectual é conhecido por usar ferramentas de controlo de gestão avançadas e desenvolvidas ao longo do tempo. É caracterizado por usufruir de um posicionamento reflexivo demarcado, uma vez que, se por um lado se afasta dos modelos genericamente usados, analisando e implementando os que melhor se adequam à sua realidade organizacional, por outro, avaliam as ferramentas usadas e conjugam a implementação de diferentes sistemas, por forma a acompanhar o seu posicionamento o mais próximo possível da realidade. Com este posicionamento facilitam o mapeamento e a comunicação da sua estratégia, para alinhar a organização em termos corporativos.

Esta TFM foi produzido durante o meu período de estágio dentro do departamento de controlo de gestão da Amorim Florestal. Durante o estágio, que decorreu entre os meses de Setembro de 2013 a Fevereiro de 2014, para além do acompanhamento do processo de inventário de final de ano, as principais tarefas pelas quais fui responsável centraram-se no cálculo do valor efetivo de stocks e lucro em stock, preparação de informação necessária para procedimentos de auditoria e certificação da matéria-prima, criação de bases de dados e mapas em sistemas de Bussiness Intelligence com vista a garantir uma maior tempestividade de informação e finalmente, a elaboração de relatórios para o conselho de administração.

Inserida nesta realidade e uma vez que o objetivo desta TFM é a análise crítica do modelo de avaliação da performance da Amorim Florestal, foi desenvolvida uma metodologia com o intuito de descrever, analisar e criticar este modelo, ou seja, algo que permitisse não só conhecer as ferramentas e os sistemas usados na Amorim Florestal, mas também todas as interações que surgem relacionadas com ele. Para tal, ao longo dos 6 meses de estágio foi sendo desenvolvido um projeto de investigação que, aliado às tarefas já

descritas permitiram estudar as ferramentas e os canais de informação usados, as interações entre os vários sistemas, possíveis adversidades e o comportamento entre os diferentes agentes.

Para a caracterização deste sistema, estudei vários artigos dos quais destaco Robert S. Kaplan (2010), Robert Simons (1995) e David Otley (1999). No entanto, por se tratar de um estudo atual e por se encaixar em plenitude no propósito desta TFM, uma vez que aborda as principais funções de um sistema de controlo, a execução da estratégia e a sua gestão, realizei entrevistas estruturadas com base no artigo de Ferreira e Otley (2009), para além da observação direta das ferramentas de apoio ao sistema de avaliação da performance.

Desta forma, as entrevistas realizadas quer durante o estágio, quer durante o período de discussão de metas, ou até mesmo da sua avaliação, foram escalonadas pelos diferentes níveis hierárquicos da organização: Diretores industriais de Ponte de Sôr, Salteiro e Coruche (Dr. Cid Pereira, Dr. Rui Pereira, e Dra. Anabela Madureira respetivamente), responsável pela compra de Falcas e Norte de África (Dr. Francisco Carvalho), responsável pelos projetos de investigação e desenvolvimento (Dr. José Pedro Fernandes), responsável pela coordenação de produção / trading (Dr. Domingos Martins), Diretor de recursos humanos (Dr. Heliodoro Martins), Diretor financeiro (Dr. Marco Castelo) e Diretor geral (Dr. Jorge Peixoto). Pela influência e sentido de direção dentro do Grupo Corticeira Amorim, foram ainda feitas entrevistas ao Diretor financeiro da Corticeira Amorim, SGPS. (Dr. Fernando Almeida), bem como à Diretora de recursos humanos (Dra. Alexandra Godinho).

Como avaliar um modelo de avaliação de desempenho

Uma vez que o objetivo desta TFM consiste na análise ao modelo de gestão de desempenho da Amorim Florestal, é importante conhecer as corretas ferramentas de análise. Assim, procede-se neste capítulo à investigação da

criação e análise de um modelo de gestão de desempenho para que, posteriormente, seja possível o seu estudo no âmbito da Amorim Florestal.

O tema da avaliação em organizações não é recente. De acordo com o estudo de Corrêa (1986) até à década de 80 este assunto tinha sentido parca evolução, tanto em quantidade de estudos como em profundidade dos mesmos. Segundo Kaplan (2010), a realidade quotidiana obriga a que todas as organizações usem ferramentas de controlo de gestão que devem ser periodicamente atualizadas face à conjuntura que enfrentam e que se encontra em constante mudança. Desta forma, o uso das tradicionais métricas contabilísticas como o *return on investment* ou o *earnings-per-share* podem levantar ilusórios sinais evolutivos para a contínua inovação e desenvolvimento (Robert S. Kaplan e David P. Norton, 1992). Existia o entendimento de que estes indicadores puramente financeiros podiam transmitir sinais errados para o fim último da melhoria contínua da organização.

A avaliação do desempenho de uma organização é, segundo Lotta (2002), uma ferramenta que, por comparação entre o expectável e o realizado, procura mensurar o desempenho dos indivíduos na organização. Martins (1999) estudou as principais características de um modelo de avaliação de desempenho. Através das suas conclusões podemos perscrutar que um bom modelo de avaliação é congruente com uma estratégia competitiva, tem medidas financeiras e não-financeiras, está direcionado para a melhoria contínua, é capaz de identificar tendências e progressos, facilita o entendimento das relações de causa-efeito, é dinâmico e de fácil compreensão, abrange todos os processos produtivos (desde o fornecedor até ao cliente) é capaz de disponibilizar informações em tempo real para toda a organização, influencia a atitude dos funcionários e é capaz de avaliar grupos e não indivíduos.

De acordo com Martins, é através dos seus objetivos que uma empresa define onde ambiciona chegar, o modelo de avaliação materializa-os, determina o momento da sua realização e identifica possíveis desvios.

Pelo estudo de Kennerley e Neely (2002a) sobre esta matéria, verificamos que o modelo de avaliação de desempenho está relacionado, entre outros fatores, com o ambiente e o mercado onde determinada organização se insere. Desta forma, é necessário a sua constante atualização para que consiga responder eficazmente aos novos desafios.

Na definição da orientação de uma empresa, a materialização das metas a atingir são um fator determinante, uma vez que apenas com o seu conhecimento antecipado se consegue traçar um destino que cumpra as intenções dos acionistas. De acordo com o estudo realizado por Robert S. Kaplan e David P. Norton em 1992, entende-se que o conhecimento do modelo de avaliação tem um impacto marcante no comportamento de todos os ativos da empresa. Tal constatação evidencia o enfoque e o rigor que deve ser atribuído a este modelo no momento da sua definição.

Com a cada vez mais marcante internacionalização, os sistemas de avaliação a usar deverão consolidar as subjetividades inerentes a cada organização e suas subsidiárias, de forma a não existirem divergências que atenuem a criação de valor.

De acordo com o trabalho de Kaplan (2010) Simon, Peter Drucker e Anthony tinham já sentido a necessidade de rever os modelos de gestão. Simon identificou o papel da informação financeira e não financeira para dar resposta a três perguntas: Estou a desempenhar o meu trabalho da melhor forma possível? Que problemas devo analisar? De entre todas as formas de realizar o meu trabalho, qual a melhor? Peter introduziu a gestão por objetivos no seu livro "The practise of management" (Peter Drucker (1954)) e Anthony propôs uma abordagem compreensiva para os sistemas de controlo e o planeamento.

No entanto, apesar do esforço destes autores, segundo Robert S. Kaplan (2010) o sistema de gestão implementado na maioria das empresas até 1990 usava praticamente em exclusividade informação puramente financeira e suportava-se no orçamento como orientação para o desempenho no curto prazo.

Estudavam-se em separado os sistemas de avaliação tipicamente financeiros e os sistemas voltados para a performance operacional, tais como os ciclos de produção, as taxas de defeituosos ou o nível de satisfação do cliente. No entanto, segundo Kaplan e Norton, não deveria existir tal dualidade de escolhas, ou seja, os gestores e responsáveis pela definição das métricas de avaliação não deveriam precisar de escolher entre um ou outro modelo, mas sim, um conjunto de métricas que se agrupavam quer em medidas financeiras quer em medidas operacionais.

Sensíveis a estas necessidades, Robert S. Kaplan e David P. Norton, desenvolveram um trabalho de pesquisa a 12 empresas onde os ativos intangíveis desempenhavam um papel significativo na criação de valor.

Desse trabalho resultou o *Balanced Scorecard*, que, segundo os seus autores se define como um conjunto de medidas que fornece aos gestores de topo uma rápida, mas compreensiva, visão holística do negócio da sua organização. O *Balanced Scorecard* tem como principal objetivo alinhar a estratégia de uma organização com as suas atividades operacionais, procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações causa-efeito, vetores de desempenho e relações com os fatores financeiros (Kaplan & Norton, 1997). Esta ferramenta consegue reunir num único sistema de avaliação as tradicionais métricas financeiras que avaliam a performance conseguida no passado e métricas operacionais que se espera que no futuro influenciem os resultados financeiros.

De acordo com a opinião dos seus autores, o *Balanced Scorecard* pode ser visto como um painel de instrumentos de um cockpit. Enquanto até à data os

gestores assumiam a posição de pilotos das suas organizações com o uso de um instrumento de navegação, uma vez que, tipicamente, apenas usavam ferramentas financeiras, hoje, conduzem a sua organização com instrumentos de diferentes géneses que fornecem diferentes tipos informações que se complementam e que, no seu conjunto, permitem averiguar e corrigir não só o caminho que foi percorrido, como também o caminho que irão percorrer. No entanto, apesar de, de facto, o Balance Scorecard ser uma ferramenta que ajuda os gestores a compreenderem o que é que cria valor no seu negócio, se usado como um sistema de gestão de desempenho, trará confusão, conflito, ineficiências e perda de foco.

Segundo o artigo publicado por Kaplan o uso do *Balanced Scorecard* é hoje generalizado a várias organizações de diferentes tipologias de negócio, podendo estar presente em organizações sem fins lucrativos, do sector público ou privado. Fazendo uso do *Balanced Scorecard*, os modelos de controlo de gestão são hoje generalizados e personalizados a cada organização. Uma retrospectiva histórica permite observar que têm evoluído de simples sistemas baseados em rácios financeiros, a complexos modelos integrados de gestão. A este propósito recomenda-se a leitura de Robert S. Kaplan (2010).

Desta forma, apesar de nos depararmos com um tema já desenvolvido por vários investigadores e com francos estados evolutivos, está longe de encontrar o seu estado final de maturação, dado que a realidade de cada organização é um fator de tal maneira preponderante que se torna essencial, não só moldar cada sistema a essa realidade, como também, avaliar o seu enquadramento face a possíveis alterações socioeconómicas (David Otley, 1999).

Ferreira e Otley (2009) elaboraram uma estrutura de apoio à caracterização dos sistemas de gestão de desempenho. O seu trabalho teve como objetivo o estudo da construção destes sistemas, caracterizando-os como uma ferramenta de análise à estrutura e operacionalização do sistema de gestão de desempenho

de uma forma holística. Em concreto, este artigo desenvolve as cinco questões estudadas por David Otley em doze questões integrando aspetos do estudo, relativos aos mecanismos existentes nas estruturas de controlo desenvolvidas por Simons, criando uma estrutura que permite obter uma visão mais alargada das principais particularidades de um sistema de controlo de gestão.

Segundo os autores, tem vindo a existir uma tendência para o enfoque de alguns aspetos específicos dos sistemas de controlo em detrimento da adoção de uma perspetiva mais alargada e integrada. Tal escolha, muitas vezes aceite por escassez de recursos ou acesso à informação, potencia a ambiguidade nos resultados obtidos. Desta forma, a estrutura do sistema de gestão de desempenho desenvolvido por estes autores pretende refletir a necessidade de mudança no sistema de controlo compartimentado, tradicionalmente aceite para um sistema de controlo amplo e inter-relacionado.

Na opinião de Ferreira e Otley, era dada uma definição restrita ao sistema de controlo de gestão. Por exemplo, para Anthony, o sistema de controlo de gestão caracterizava-se como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados eficaz e eficientemente em prol dos objetivos da empresa. Questões interpessoais, de relações entre o sistema de controlo de gestão e o planeamento estratégico ou entre este sistema e o controlo operacional encontravam-se fora do âmbito de análise. Desta forma, Ferreira e Otley desenvolveram o conceito de sistema de gestão de desempenho, como se tratando da evolução dos mecanismos, processos, sistemas e relações (quer formais quer informais) usados nas organizações, para materializar as metas e objetivos eleitos pelos gestores de modo a garantir o desenvolvimento estratégico através da análise, planeamento, mensuração e bonificação. Tal estrutura permite ainda a gestão do desempenho que suporta e facilita a evolução organizacional.

Ferreira e Otley desenvolveram uma ferramenta que, de uma forma integrada, permite o estudo e análise crítica da estrutura, operacionalidade e uso de um sistema de gestão de desempenho. Com esta ferramenta, os autores acreditam que será possível descrever a estrutura e uso dos controles desenvolvidos e implementados pelos gestores de uma organização para concretizar a estratégia e assegurar que os planos sejam efetivamente implementados.

O papel da estrutura aqui descrita prende-se com a análise do conjunto de práticas que estão implementadas numa organização num determinado período de tempo. A forma como estão construídas as questões e a ligação que se depreende entre elas evidencia o sentido evolutivo presente numa organização em constante mudança, detalhando desde a definição da estratégia até à sua revisão, os pontos-chave, os processos e as ferramentas que deverão ser usadas.

A perspetiva de Otley

Otley propõe uma estrutura intuitiva para o estudo da operacionalidade do sistema de controlo de gestão. Esta estrutura tem como principais vantagens o facto de proporcionar uma perspetiva de análise de um sistema de controlo de gestão que se foca em cinco pontos-chave e pode ser usada em todos os tipos de organizações (com ou sem fins lucrativos).

Esta estrutura destaca cinco questões que deverão ser tidas em consideração no projeto de desenvolvimento coerente da estrutura de um sistema de gestão de desempenho. Esta perspetiva foi tida como o primeiro passo para o progresso de uma organização mais inteligível.

A primeira questão prende-se com a identificação dos objetivos chave, bem como dos processos e métodos considerados na avaliação dos níveis de desempenho em cada objetivo.

A segunda questão relaciona-se com o processo de formulação e implementação da estratégia e plano definido, bem como, na medição do desempenho e seu processo evolutivo.

A terceira questão aborda a definição da meta a atingir e os níveis a que essa meta é estabelecida.

A quarta questão analisa o sistema de recompensas e as implicações inerentes ao sucesso ou insucesso.

A quinta questão diz respeito aos canais de comunicação que suportam as atividades de monitorização do desempenho e de inerente aprendizagem.

A perspectiva de Simons

Simons, em 1995, propôs um conjunto de mecanismos como uma ferramenta de controlo orientados para a ação, implementação e controlo de estratégias de negócio.

Estes mecanismos, que segundo o autor deverão ser moldados à realidade de cada organização, têm por base quatro conceitos chave:

- Os valores base são controlados por um corpo de crenças que ajudam no processo criativo e apoiam a exploração de novas oportunidades.
- Os riscos a serem evitados são controlados por um sistema de barreiras que circunscrevem o domínio onde a organização procura novas oportunidades.
- Variáveis críticas de desempenho são controladas pelos sistemas de diagnóstico, cujas funções se prendem com a monitorização, acesso e recompensas pelos resultados obtidos nas áreas chave.
- As incertezas estratégicas são controladas por um sistema de controlo interativo, cujo papel concerne em encorajar o processo de desenvolvimento de novas ideias e estratégias.

Não obstante esta estrutura providenciar uma perspectiva alargada, que se afasta dos modelos tradicionalmente aceites, é limitada pelo facto de que o

mesmo mecanismo de controlo pode estar em mais do que um nível de análise. Este modelo desvia-se dos modelos tradicionais, uma vez que se relaciona com as ferramentas usadas, quer numa perspetiva de diagnóstico, quer numa perspetiva interativa (*Balanced Scorecard*). É caracterizado pelo forte enfoque nos problemas estratégicos e nas suas implicações no sistema de controlo, permitindo, não só uma visão mais alargada, como também analisar a forma como estes são usados pela organização. Este mecanismo providencia uma tipologia alternativa aos modelos tradicionais, uma vez que a organização consegue um melhor entendimento do funcionamento do sistema de controlo de gestão ao associar usos específicos para particulares mecanismos de controlo.

Apesar dos evidentes progressos demonstrados neste modelo, denota-se, para além de uma subjetividade desproporcionada, uma fragilidade na importância conferida aos controlos socioideológicos, bem como a caracterização da operacionalidade do sistema de controlo como um todo.

A perspetiva de Ferreira e Otley – A estrutura do sistema de gestão de desempenho

Com base nos sistemas anteriormente descritos, Ferreira e Otley propõem uma nova estrutura mais abrangente, com o intuito de providenciar uma visão global dos aspetos chave do sistema de gestão de desempenho e dos alicerces a partir dos quais, investigações mais detalhadas poderão ser desenvolvidas.

Este sistema reflete não só uma evolução às tradicionais abordagens, uma vez que origina uma perspetiva alargada do papel do controlo na gestão de desempenho organizacional, como também fornece uma visão integrada das várias dimensões do sistema de controlo.

Capítulo 3 – O sistema de Avaliação de desempenho da Amorim Florestal e sua caracterização

Missão, visão e fatores críticos de sucesso

- Qual é a visão e a missão da organização e como é que ela é trazida à atenção dos gestores?

O propósito desta questão prende-se com a forma como os valores e propósitos são estabelecidos e comunicados dentro da organização com o intuito de influenciar o comportamento dos seus stakeholders. Em climas de mudança, a definição da visão e missão de uma organização é fulcral para a discriminação das alterações a serem efetuadas no processo de decisão das estratégias e atividades a analisar. É recorrente assistirmos a tensões e inconsistências na valorização e na forma como os valores são entendidos.

A orientação e direção de uma organização são normalmente expressas na visão e missão. A missão declara o propósito organizacional de acordo com os valores e expectativas dos stakeholders; identifica os requisitos necessários para atrair e manter acionistas, trabalhadores e clientes. A visão anuncia o posicionamento e aspirações organizacionais desejadas por todos os stakeholders, sendo parte do processo de definição da direção ambicionada.

Sempre ou quase sempre que se fazem reuniões gerais, pelo menos uma vez por ano, é relembrada a missão na lógica de que a missão é o porquê da existência da Corticeira Amorim. A missão é vista como o propósito ou a forma de existir da organização. Esse propósito, no caso específico da Amorim Florestal traduz-se fundamentalmente por acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza. No fundo, a missão da Amorim Florestal responde à pergunta: como é que o propósito da Amorim Florestal contribui para o propósito da Corticeira Amorim.

De acordo com informações prestadas pelo seu diretor financeiro, o grupo Amorim definiu há três anos aquela que seria a visão ou o desafio estratégico da Corticeira Amorim. Tal definição materializou-se em cinco objetivos (com metas definidas) a saber: ser uma empresa sustentavelmente rentável com uma meta (avaliada pelo resultado residual de 15 milhões de euros); ter um rácio dívida sobre EBITDA de 1.5 para 2014; ser competitiva, avaliado pelo rácio de custos cash sobre margem bruta (que não deverá ser superior a 65%); venda de novos produtos (em 2014 ter cerca de 5% das vendas de produtos novos) e vendas para novos clientes (em 2014 ter 40 milhões de vendas de clientes que não existiam em 2010).

Estes são os 5 objetivos que resumem o desafio estratégico do Grupo Corticeira Amorim.

O contrato de objetivos de cada uma das Unidades de Negócio tem de estar alinhado com o contrato da Corticeira Amorim SGPS. Sinteticamente, o contrato de objetivos de cada unidade de negócios tem 6 objetivos distintos, 3 (objetivos, indicadores e avaliação de desempenho) são definidos previamente, não podendo ser objeto de discussão; posteriormente, cada unidade de negócios escolhe outros objetivos que, de acordo com a sua realidade, melhor contribuem para atingir as metas definidas para o ano. Assim, a partir do momento em que se define a missão e a visão da Corticeira Amorim SGPS e das suas Unidades Industriais. Não existe um mapa da estratégia da Corticeira Amorim SGPS, uma vez que a sociedade mãe acaba por ser o somatório das várias unidades de negócio.

Apesar de não existir um mapa da estratégia definido para a Corticeira Amorim SGPS, dada a autonomia conferida a cada unidade de negócios, existem mapas definidos para cada uma das unidades de negócio. Estes mapas são definidos na apresentação da previsão para o ano seguinte e são criados por um grupo de trabalho formado pelo departamento de controlo de gestão e

financeiro, sob a alçada do diretor geral de cada unidade de negócios. A Amorim Florestal cumpre um papel instrumental muito bem definido dentro do objeto corporativo do grupo, ambiciona posicionar-se no mercado com o intuito de remunerar o capital investido de forma sustentável, com fatores de diferenciação ao nível do produto e colaboradores com ambição e espírito ganhador. Os seus valores encontram-se no orgulho, ambição e capacidade de iniciativa. Assim, existindo esta consciência, a organização adaptou os seus objetivos concretizando as necessidades do restante grupo.

Baseando-se nesta premissa, o mesmo grupo de trabalho responsável pelo mapa da estratégia, na Amorim Florestal desenhou um conjunto balanceado de indicadores financeiros e não financeiros com a finalidade de estudar os objetivos que melhor respondem ao mapa da estratégia previamente definido, ou seja, definiu um *Balanced Scorecard* que permite visualizar quais são os objetivos e indicadores mais relevantes para atingir as metas finais. Desta forma, foca-se numa primeira fase na análise dos objetivos e iniciativas que melhor traduzem a operacionalização da estratégia e, posteriormente, com a mensuração dos indicadores e metas que fundamentam esse objetivo.

Ao nível das orientações estratégicas da Amorim Florestal, a estratégia é definida como um caminho para atingir as metas a que se propõem. Com isto, desenvolveu um percurso que possibilita: a compra de matéria-prima em quantidade, qualidade e preço adequado em condições de mercado livre; adaptar-se para fornecer as quantidades e qualidades pretendidas pelas outras unidades do grupo e, finalmente, conseguir trabalhar a matéria-prima, num produto semiacabado de forma eficiente. Dificilmente estas diretrizes estratégicas serão alteradas, entendendo-se que se a Amorim Florestal alcançar um resultado favorável nestes três pilares e conjuntamente conseguir atingir o rácio de eficiência operacional previsto, a performance da Amorim Florestal encontrar-se-á de acordo com as expectativas.

Após a definição das diretrizes estratégicas, a Amorim Florestal definiu três fatores críticos de sucesso: liderar a definição do preço da matéria-prima nos países produtores; assegurar fornecimento à cadeia de valor do grupo; assegurar ganhos de produtividade e redução de custos operacionais industriais.

Existem determinados momentos específicos de comunicação e de trabalho sobre a definição dos objetivos. Há pelo menos quatro momentos no ano em que cada uma das unidades discute os seus fatores fundamentais e transmite o desempenho obtido por forma a conhecer quais são as medidas necessárias para corrigir possíveis desvios. Tal prática enaltece a preocupação de manter os colaboradores sintonizados e informados. Existem ainda momentos de análise de desempenho e desenvolvimento de competências duas vezes por ano, onde relativamente aos seus objetivos o colaborador deverá formalizar o *feedback* do seu desempenho. Adicionalmente, o sistema foi sendo afinado ainda por consequência da hierarquização de objetivos e das suas inter-relações.

A estrutura organizativa e o seu impacto nos sistemas de gestão de desempenho

- Qual é a estrutura organizacional e qual o seu impacto no planeamento e uso do sistema de gestão de performance? Como é que influencia e é influenciada pelo processo de gestão estratégica?

As estruturas organizacionais são idealizadas como formas de estabelecer formalmente, não só o papel de cada colaborador, como também limitar a responsabilidade inerente a cada um deles.

São conhecidos múltiplos modelos de estruturas organizacionais que equacionam diferentes métodos de procedimentos e regras e que podem ainda ser caracterizados como tendo uma autoridade centralizada ou descentralizada, diferenciada ou normalizada. As estruturas organizacionais estão diretamente ligadas com os fatores críticos de sucesso e com as decisões estratégicas, uma

vez que é fulcral avaliar a adequabilidade da estrutura existente sob pena de não alcançar os fatores críticos de sucesso, comprometendo a visão previamente estabelecida.

A título de exemplo, se determinada organização se colocar num ambiente de mercado em constante mudança, um fator crítico de sucesso poderá consistir na capacidade de dar resposta num curto espaço de tempo. Desta forma, é importante que esta organização se adapte a estas alterações, o que poderá ser conseguido se definir, não só a descentralização da sua estrutura organizacional, mas também se construir estruturas de equipas de trabalho baseadas em projetos.

No que concerne à estrutura organizativa da Corticeira Amorim SGPS, esta caracteriza-se por ser descentralizada, fruto das relações e interdependências com as outras Unidades de Negócio. Já no caso da Amorim Florestal, pelo tronco comum de comando, estilo de liderança, produto e cliente genericamente homogéneo podemos descrevê-la como sendo uma estrutura centralizada, hierárquica e funcional. Ao nível das atribuições funcionais, existem evidências que comprovam que esta é melhor definida no topo da hierarquia, passando a ser mais dispersa quando estreitamos a análise para as Unidades Industriais, apesar do sistema de gestão de desempenho, com a própria atribuição de objetivos, ter contribuído para alguma definição das responsabilidades específicas de cada uma das pessoas.

Existem relações externas com fornecedores de confiança e parceria, respeitando as leis de livre concorrência de mercado, pela profissionalização dos produtores de cortiça e pelas características do montado. Ao nível das relações com clientes, sendo a Amorim & Irmãos a principal interveniente, existe com esta uma relação muito próxima. É uma preocupação do Diretor Geral fomentar uma relação de parceria, estudar a lógica da cadeia de valor do grupo e do serviço prestado, com vista a minimizar qualquer possível conflito.

Estratégias e planos adotados

- Que estratégias e planos são adotados e quais são os processos e atividades requeridos para assegurar o sucesso da organização? Como é que as estratégias e planos são adaptados, gerados e comunicados?

Ao longo dos anos foram estudadas várias tipologias e definições de estratégias (a este propósito, leia-se Miles e Snow (1978); Porter (1980); Miller e Friesen (1982)). No entanto, o foco que deverá ser dado a esta questão prende-se com as ações que os gestores deverão identificar como sendo necessárias para o desenvolvimento organizacional sustentável. A organização deve desenvolver as forças necessárias, por forma a atingir a ambição anteriormente definida. Deverá ainda relacionar a estrutura organizacional com a estratégia e o ambiente em que se insere de acordo com o desempenho desejado. Diferentes estratégias e planos requerem diferentes configurações de controlo, de maneira a garantir o funcionamento do sistema de controlo de gestão.

A visão evolutiva na Amorim Florestal é muito demarcada pela adoção de uma série de modelos e ferramentas de gestão de forma muito pragmática, ou seja, nenhuma ferramenta é aplicada se não justificar um resultado favorável. A Amorim Florestal aposta assim em ferramentas que contribuem para o sucesso estratégico e, para tal, estudou a metodologia que acredita melhor se adaptar à sua realidade, ao seu enquadramento dentro do grupo. Existe a crença de que não há modelos certos ou errados, mas sim modelos que resultam melhor de acordo com certas condições. Assim, é fulcral apresentar um mecanismo, modelo ou política de gestão que seja coerente com certa metodologia. Desta forma, elaborou um plano de execução materializado pelo uso do mapa da estratégia e do *Balanced Scorecard* onde, através destes instrumentos, preocupando-se com a materialização da definição da missão, visão e objetivos críticos de sucesso, conseguiu identificar, com base na análise ao passado, um conjunto de iniciativas que têm de ser levadas à prática, desmultiplicando-as

por todas as partes intervenientes com o uso do MAP. Através dos contratos de objetivos individuais programados por esta ferramenta, a Corticeira Amorim SGPS como um todo e a Amorim Florestal em particular, conseguiram transmitir a cada uma das áreas e departamentos, em termos concretos, os objetivos em análise, as metas que deverão cumprir e os indicadores pelos quais serão avaliados.

Durante o ano são feitas reuniões de acompanhamento com vista à análise da performance. No entanto, uma vez que se trata de uma indústria relativamente estável, não há a necessidade da revisão massiva e permanente da estratégia uma vez que existe a preponderância para uma evolução constante e coerente. No que concerne à comunicação e interação por parte das chefias, a comunicação da estratégia e planos é feita partindo do topo da hierarquia até à sua base (top-down). Cada um dos Diretores industriais não discute a definição da estratégia, sendo que a sua intervenção se prende pela análise da sua performance, ou seja, analisará se o que está a fazer está de acordo com os resultados pretendidos. No entanto, a direção executiva poderá recolher opiniões sobre dificuldades que os restantes colaboradores estejam a enfrentar para que essas questões sejam discutidas num âmbito mais alargado.

Fatores críticos de sucesso

- Quais são os fatores críticos que são tidos como fulcrais para o sucesso futuro da organização e como são trazidos à atenção de todos os colaboradores?

Os fatores críticos de sucesso são as atividades, atributos, competências e capacidades que são vistas como um pré-requisito para o sucesso organizacional. Pela definição da visão organizacional deverão resultar os fatores críticos de sucesso que permitirão atingir o estado por esta idealizado. Desta forma, os fatores críticos de sucesso poderão ser conhecidos como codificações da visão e missão definidas de uma forma mais concreta e num período de tempo mais limitado. No entanto, os gestores deverão resistir à

tentação de incluir aspetos de menor relevo neste âmbito, de forma a garantir a atenção e foco necessários.

Os fatores críticos de sucesso do Grupo Corticeira Amorim e da Amorim Florestal em particular decorrem da definição da missão e da visão. A Amorim Florestal detém o seu mapa da estratégia com os seus três principais pilares. São estes os três fatores críticos de sucesso.

Principais medidas de desempenho

- Relacionados com os objetivos, fatores críticos de sucesso, estratégias e planos, quais são as medidas chave de desempenho? Como é que são comunicados e qual o papel que desempenham na avaliação de desempenho? Existem omissões relevantes?

As medidas chave de desempenho são usadas em diferentes níveis de organização para avaliar o sucesso nos objetivos, fatores críticos de sucesso, estratégias e planos definidos. Tratam-se de medidas financeiras ou não financeiras que permitem averiguar a satisfação das expectativas dos diferentes stakeholders. Deverão refletir, quer a importância relacionada com as medidas de desempenho, quer a influência que essas medidas exercem sobre o comportamento dos indivíduos.

Esta pergunta averigua se as medidas de desempenho derivam do até aqui definido e se estas se encontram alinhadas entre a estratégia e as operações. De facto, a evidência de uma coerente ligação entre operações, estratégias e metas faz transparecer uma das características do sistema de gestão de desempenho. Existem provas de que o alinhamento entre as medidas de desempenho e a estratégia definida afetam o desempenho da organização.

As medidas de desempenho a serem calculadas periodicamente são definidas pelo *Balanced Scorecard*. Ao nível da Corticeira Amorim SGPS, por consequência da sua relação com as sociedades filhas, são usados unicamente indicadores da perspetiva financeira e de processos (ligados à inovação).

Partindo para a análise das unidades de negócio, algumas medidas de desempenho são definidas pela sociedade mãe (*free-chasflow*, resultado residual), sendo possível a cada unidade de negócios escolher outros objetivos, adicionalmente, o processo de hierarquização permite conhecer o contributo de cada colaborador para o desempenho da organização naquele objetivo.

As variáveis críticas de sucesso poderão não estar tacitamente espelhadas no *Balanced Scorecard*. Aqui são definidos os objetivos que a unidade pretende atingir, sendo que, posteriormente serão analisadas quais as iniciativas que temos de garantir para poder atingir aquele objetivo. Estas iniciativas podem materializar-se em garantias ou *drivers*. A primeira funciona como instrumento de medição para determinado resultado, ou seja, é como um painel de instrumentos de um *cockpit* que permite conhecer a performance naquela dimensão. O segundo permite conhecer o que é necessário acontecer para determinado objetivo. Assim, são exemplos de *drivers* o lançamento de novos produtos ou número de reclamações de clientes, uma vez que numa relação causa efeito, se não se conseguir atingir determinada meta, a probabilidade de atingir o objetivo diminui drasticamente.

Níveis de desempenho

- Qual o nível necessário para atingir cada medida chave de desempenho, como é que conseguimos definir as metas para cada um deles e quão desafiantes deverão ser essas metas?

A definição da meta é um objetivo crítico na gestão de desempenho, sendo esta alvo de variadas discussões literárias. Esta questão reflete a universal tensão entre o desejo e aquilo que é tido como realizável. Para além disso, o processo de estabelecimento de meta é tido como tão importante como o resultado. Estudos revelam que o nível de desempenho a atingir tem um efeito relevante na concretização dessa mesma meta. Em ambientes pautados por necessidades de cooperação entre diferentes áreas, a criação de metas

agressivas poderá comprometer a performance do grupo como um todo, na medida em que despoleta uma menor permeabilidade em cada uma delas.

A performance da Unidade em que o colaborador está envolvido afeta a própria avaliação do colaborador. O colaborador tem a oportunidade de negociar o estabelecimento das metas e dos intervalos de desempenho, sendo que dentro desta lógica comercial pode até propor objetivos. No caso da Amorim Florestal, as metas são definidas em parte pela Corticeira Amorim SGPS. No entanto, será responsável por definir a sua ambição, ou seja, anualmente a Amorim Florestal fará uma previsão do que pode ser feito para o próximo ano, face a essa previsão e aos conhecimentos que tem no presente, estabelece a meta que pretende atingir. Posto isto, segue-se a definição de um conjunto de *drivers* que sustentam esta meta e que passam a integrar o contrato de objetivos individuais que serão mensalmente monitorizados e enquadrados em níveis de desempenho percentuais que fundamentarão o bónus.

Que processos são utilizados para a avaliação individual e de grupo

- Que processos deverá a organização seguir para a avaliação individual ou de grupo e para o desempenho organizacional? São as avaliações de desempenho primordialmente objetivas, subjetivas ou mistas? Quão importante é a informação formal ou informal e os controlos desses processos?

São tidas em consideração nesta questão, não só as atividades que formalmente são vistas como mais relevantes, como também indicadores informais que são sentidos como mais importantes. Da mesma forma, esta questão não diz respeito em exclusividade à evolução do desempenho individual mas também nos vários grupos organizacionais. Adicionalmente existem evidências que notam o ênfase dado à avaliação de performance de um grupo em detrimento da avaliação individual nas organizações que usam o *Balanced Scorecard*. Estudos comprovam ainda, que quando a avaliação do gestor encontra interdependência com os resultados da organização em que

opera, permitem a esta atingir níveis de desempenho superiores. Em complementaridade com a questão anterior, a resolução de problemas entre gestores ocorre com mais frequência quando existe enfoque na avaliação da gestão corporativa em detrimento da avaliação de cada departamento.

A avaliação do desempenho poderá ser objetiva, subjetiva ou mista. Dentro de uma abordagem subjetiva, a importância dada a cada elemento a avaliar é desconhecida. No entanto poderá ser apreendida pelo avaliado através da observação de algumas ações do avaliador ou da sua sinalização. Denunciam-se críticas a uma avaliação subjetiva, uma vez que dá azo a incertezas ou favoritismos dos critérios avaliados. Outras investigações identificam relações positivas do uso de avaliações subjetivas, com as despesas em aprendizagem, com a severidade das consequências pelo não atingimento das metas, com a extensão da interdependência entre unidades de negócio e com o incremento da produtividade. Em contrapartida, sobre o uso de avaliações objetivas não há espaço para dúvida no que respeita à importância declarada a cada elemento a avaliar, sendo a avaliação baseada em factos e normalmente não permitindo ajustamentos. Avaliações objetivas são normalmente aceites em situações onde a relação de *input/output* é clara, o desempenho é controlado ou faz parte de práticas institucionalizadas.

Está a surgir uma nova tendência que reflete instâncias onde a performance do indivíduo e da organização é medida em relação a cada um deles, numa tentativa de eliminar distorções causadas por fatores incontrolláveis. A avaliação relativa de desempenho é vista como uma solução para o problema da rigidez do contrato de objetivos, sendo que no entanto, a sua adoção não tem sido expressiva, pelos elevados custos administrativos a si associados.

Todas as atividades propostas a avaliação são formalizadas através da assinatura do contrato de objetivos. Neste contrato estão contidos objetivos formais e comportamentais (avaliam as competências de gestão,

comportamentos e valores) que sustentam estes últimos. A meta e a avaliação do desempenho não é subjetiva, qualquer fator crítico de avaliação subjetivo será objetivado pelo uso de um indicador. Assim, para preencher estes fatores subjetivos, existe um índice de avaliação comportamental que pretende valorizar a forma como um dado resultado foi alcançado, de acordo com os valores do Grupo Corticeira Amorim SGPS.

Os incentivos

- Que incentivos financeiros ou não financeiros irão os colaboradores alcançar por atingirem os níveis de desempenho ou conseqüentemente quais as penalizações inerentes ao insucesso?

Os incentivos estão normalmente ligados à avaliação do desempenho. Após o conhecimento dos resultados obtidos será estudado algo que lhe é dependente, uma vez que independentemente da sua forma, os incentivos deverão estar relacionados com o desempenho conseguido. A natureza do incentivo é diversificada, podendo advir desde o reconhecimento de um superior hierárquico até recompensas financeiras ou ainda promoções de carreira. Esta questão encontra-se estudada na estrutura de Otley. No entanto, acrescenta a diversidade de natureza do incentivo, bem como a distinção entre atividades de controlo que incentivam ou penalizam o colaborador.

A relação incremental entre sucesso e incentivo não é absoluta. Muitas vezes o efeito positivo do cumprimento de uma tarefa diminui à medida que estas se tornam mais complexas. Adicionalmente, o efeito dos incentivos financeiros é mais evidente quando os colaboradores possuem as competências necessárias, o que já não acontece na ausência destas competências. Atualmente, tem-se dado relevo a recompensas de grupo. Estas recompensas baseiam-se no desempenho coletivo e materializam-se, a título de exemplo, em esquemas de distribuição de dividendos. No entanto, são conhecidos alguns desafios, nomeadamente o potencial aparecimento de desequilíbrios dentro do grupo, existindo ainda a

dificuldade de relacionar o desempenho individual com o desempenho de grupo.

O Grupo Corticeira Amorim incentiva o desempenho do grupo em detrimento do individual. Quer isto dizer que a recompensa de um colaborador atingir individualmente os seus objetivos é muito menor do que se atingir em conjunto com a sua unidade de negócios. Desta forma, podemos concluir que a componente de incentivos ligados aos resultados da empresa é sempre maior do que a componente de incentivos individuais. Este sistema foi pensado por forma a fomentar uma mudança comportamental, ou seja, por saber que a organização era muito individualizada e competitiva, em que cada um trabalhava para si, tentaram moldar-se mentalidades e, através deste sistema de incentivos, passar a mensagem de que o resultado é atingido em equipa.

Também aqui existe uma preponderância à objetividade financeira. É o resultado individual que conta, ou seja, se determinado colaborador definiu determinada meta será recompensado pela sua performance ao atingi-la. No entanto, existe abertura à subjetividade da avaliação ligada aos valores e às competências que são relevantes para a organização e para a chefia. Através do índice comportamental, a chefia poderá majorar o prémio do colaborador.

Apesar da recompensa ser maioritariamente financeira e individual, existe a preocupação da distinção entre o reconhecimento e a recompensa. O reconhecimento pode e deve ser imaterial, ou seja, existe a preocupação da chefia congratular o colaborador, para além do incentivo material, o bom desempenho. O Grupo Corticeira Amorim não é uma organização punitiva, o mau desempenho formalmente não existe, não existem evidências de que determinado colaborador será penalizado por não atingir os seus objetivos.

Os sistemas de informação – mecanismos usados

- Que canais, redes e sistemas de informação detém a organização, por forma a suportar as operações do sistema de gestão de desempenho?

Os canais de informação são mecanismos essenciais para um sistema de gestão de desempenho. Funcionam como um elemento que liga diferentes partes, permitindo desta forma, o funcionamento integral do sistema. Neste âmbito podem ser caracterizados dois tipos de informação: *feedback* usado para tomar ações corretivas ou adaptar o percurso e *feed-forward* que consiste na informação usada para evitar erros e aprender com a sua experiência gerando novas ideias, estratégias e planos. Por outras palavras, se *feedback* se prende no passado, *feed-forward* projeta-se para o futuro.

A forma como a informação necessária ao controlo e ao desempenho é estruturada deverá ser tida em consideração. Em muitas organizações, os processos de gestão de desempenho relacionam-se com orçamento. No entanto, ferramentas como o *Balanced Scorecard* e outras ferramentas operacionais estão a ganhar peso em detrimento desse sistema. Para além disso, outras questões deverão ser levantadas pelo tratamento e caracterização dos canais de informação, nomeadamente o âmbito de informação considerado, tempestividade, agregação (por departamentos, por períodos, entre outros), integração, nível de detalhe, relevância, seletividade e orientação. Muitas organizações têm implementado sistemas de informação que permitem diferentes níveis de análise, sendo que no entanto, as redes de informação vão para além destes mecanismos formais. As redes informais estabelecidas entre indivíduos deverão também ser consideradas na disseminação de informação dentro da organização.

Hoje em dia, tal como já caracterizado, é usado um instrumento que auxilia a hierarquização de objetivos, a sua monitorização e a medição do desempenho obtido. As ações despoletadas pela análise desta ferramenta informática podem ter a sua origem em correções de eventos passados (adotando uma posição

corretiva) ou, por outro lado, serem ações preventivas face a um evento futuro. Esta ferramenta possibilita tanto o *feedback* como o *feed-forward*, uma vez que a sua base de dados é constituída não só pela performance já conseguida como também pela meta ambicionada.

Os sistemas de informação – o seu uso

- Que uso é dado à informação e aos vários mecanismos existentes? Pode esta informação ser caracterizada em termos de várias tipologias presentes na literatura? Como é que os controlos e o seu uso diferem em distintos níveis hierárquicos?

De acordo com Ferreira, o uso dos sistemas de informação pode ser mais importante do que a estruturação formal deste sistema. Já Otley tinha estudado os efeitos do uso de diferentes sistemas de informação. No entanto, nunca revelou a importância que deverá ser atribuída ao seu uso. Desta forma, pelo estudo de Ferreira e Otley, pode-se constatar que a forma como a informação é controlada é a pedra basilar do sistema de gestão de desempenho.

Da mesma forma, a definição de ‘uso’ não foi suficientemente analisada na literatura. Sobre este tema são conhecidas apenas as intervenções de Hopwood e o seu estudo em termos de uso rígido ou flexível. Por seu turno, o desenvolvimento dos quatro níveis de controlo e a definição de ‘uso interativo’, defendidos por Simons, terão sido confrontados por Bisbe et al. que argumentou que a definição de controlo interativo de Simons pode ser decomposta em cinco diferentes subáreas, cada uma delas necessária para a caracterização de um sistema de controlo interativo: uso intensivo *por senior managers e operating managers*; presença constante do desafio, debate e foco de incertezas estratégicas. Todos os autores apontam problemas chave nesta temática, sendo ainda assim, confusa a ligação entre eles na definição global de ‘uso interativo’. Desta forma, existe espaço para o desenvolvimento e

operacionalidade do conceito de uso e para a análise dos efeitos dos diferentes usos dos sistemas de controlo.

A interação criada com o uso dos sistemas de controlo pode ser despoletada pela ação a uma reação (*feedback*). O *feedback* é fundamental para o diagnóstico das necessidades, uma vez que permite um ciclo de aprendizagem. Por sua vez, a antecipação de um determinado problema, pela análise histórica de comportamentos (*feed-forward*) permite um ciclo duplo de aprendizagem que possibilita a validação da estratégia usada. Em ambientes dinâmicos é pouco provável que persista o alinhamento entre a intenção estratégica e a ação estratégica. A dissonância assim criada tornar-se-á, desta forma, fulcral para a reposição estratégica da empresa. Nestes ambientes, a presença de sistemas de controlo que permitam a validação da estratégia são muito importantes, pois possibilitam a identificação de desvios face às estratégias pretendidas e o surgimento de estratégias emergentes. No entanto, não devem ser confundidos com o uso interativo de outros sistemas de controlo no processo de aprendizagem organizacional.

Broadbent e Laughlin desenvolveram a ideia de uso relacional e transaccional de um sistema de gestão de desempenho, que providencia uma nova dimensão de uso ao nível da análise organizacional. O uso transaccional de um sistema de gestão de desempenho tem um alto nível de especificação de fins a atingir e uma discriminação clara de meios necessários para atingir esses fins. O uso relacional do sistema de gestão de desempenho deixa transparecer a vontade dos *stakeholders*, uma vez que poderá ser ou não menos específico acerca dos fins a atingir e meios necessários.

Alterações ao sistema de gestão

- Como é que os sistemas de gestão de desempenho têm sido alterados à luz de um ambiente organizacional dinâmico? Estas mudanças foram tomadas de uma forma pró-ativa ou reativa?

Ferreira e Otley incluíram o tema da mudança no desenvolvimento desta estrutura. A incorporação deste tema na análise da estrutura do sistema de gestão de desempenho permite averiguar a forma como diferentes componentes do sistema de gestão de desempenho se inter-relacionam. Ao estudarmos a evolução histórica de uma organização inserida num ambiente dinâmico, é evidente que esta se irá adaptar a ele. Assim, se se registam alterações ao nível do ambiente e da organização, também o sistema de avaliação de desempenho deve acompanhar esta evolução sob pena de se tornar obsoleto. A ideia de mudança no sistema de gestão de desempenho será aplicada quer à sua estruturação, quer à forma como a informação de gestão de desempenho é usada. No entanto, será avaliado não o processo de mudança em si, mas sim a existência e a tipologia de mudança que terá lugar na estrutura do sistema de gestão de desempenho, como resposta ou em antecipação a mudanças organizacionais e o seu ambiente. Esta questão permite analisar as implicações económico-comportamentais das decisões tomadas, em detrimento de acionar ou detalhar os processos de mudança.

Existe um registo vincado para a atualização periódica anual do sistema de avaliação da performance, sendo que no entanto (nunca a um nível estrutural) poderão existir pequenas alterações ao sistema a meio deste período. De quatro em quatro anos, é feita uma análise mais profunda ao sistema, uma vez que, existe o entendimento de que não podem ficar muito tempo com as mesmas características, devem ser atualizados, revistos e refrescados. No entanto, também se afirma que não devem sofrer atualizações permanentemente uma vez que o sistema é um ativo muito valioso e, por isso, se sofrer constantes atualizações será de difícil compreensão. As alterações devem ser pontuais, explicadas e bem comunicadas. No entanto, tal não invalida que, periodicamente não possa haver uma reformulação mais profunda, existindo

sempre antecedentes que justificam essa mudança e consequências dessa mudança.

Quão fortes e coerentes são as ligações

- Quão fortes e coerentes são as ligações entre os componentes do sistema de gestão de desempenho e as formas como eles são usados?

Apesar de individualmente cada componente de um sistema de gestão de desempenho parecer estar alinhado, quando visto de forma global, em conjunto com todos os outros componentes, poderão existir divergências. A força e coerência das ligações num sistema de gestão de desempenho são, sem dúvida os mais desafiantes aspetos no uso desta estrutura, na medida em que são fundamentais para perceber as suas operações e evidenciar as áreas que deverão ser consideradas numa estrutura mais alargada. O sistema de gestão de desempenho é maior do que o somatório de todas as suas partes, pelo que é necessário que todos os seus componentes estejam alinhados e coordenados para que o sistema como um todo entregue resultados de forma mais eficiente.

Perante esta necessidade deverão ser feitas avaliações que permitam analisar se o sistema de controlo entrega a informação de forma correta e a forma como a organização se adapta face a alterações no seu ambiente. Em termos práticos deverá ser estudada a forma como cada medida de desempenho se liga com a estratégia e como é que a estratégia se liga com cada uma delas.

Existe um sistema (na parte da gestão por objetivos) que corresponde às metas estabelecidas nos orçamentos, o próprio processo de estabelecimento de objetivos é o processo de planeamento e gestão da empresa. Dentro do Grupo Corticeira Amorim, existe uma grande preocupação com a força do elo de ligação entre os vários componentes dos sistemas de avaliação. A definição clara do desempenho, a sua medição e os incentivos têm de estar conjugados por fortes elos de ligação. De nada servirá medir o desempenho de uma

organização se não se souber o que se está a medir. Da mesma forma, de nada servirá medir o desempenho se não tiver um sistema de incentivos associado. Por fim, se a estratégia não for materializada em objetivos e esses objetivos em resultados, o sistema não terá sentido.

Concluimos que existe uma grande coerência entre os componentes da unidade de negócio, o *Balanced Scorecard* e os objetivos dos colaboradores com responsabilidades estratégicas, é feito um julgamento das ligações a cada uma das componentes do sistema com a finalidade de justificar esse alinhamento. A nível de perspectivas futuras existe uma tendência para o afastamento da utilização do orçamento, uma vez que poderá haver melhores instrumentos para dar resposta à definição dos objetivos segundo os critérios do Grupo Corticeira Amorim.

ADDI - Análise de Desempenho e Desenvolvimento Individual

Como vimos no capítulo anterior, o sistema de gestão do desempenho tem como principais objetivos a orientação, o desenvolvimento e a concretização do desempenho da organização como um todo. Neste âmbito, apesar de materializada em duas entrevistas (intercalar e final) que concorrem para os objetivos do sistema de avaliação de desempenho, a ADDI estabelece dois momentos fundamentais e distintos para o desenvolvimento da relação profissional entre chefia e colaborador.

Adicionalmente, a amplitude da carga de trabalhos inerentes a estas entrevistas não se circunscreve apenas a estes momentos, já que estas devem ser antecipadas e devidamente preparadas por todos os seus intervenientes, ou seja, se por um lado o colaborador deve anteriormente realizar a sua autoavaliação consciente e fundamentada, por outro, a chefia deverá reunir e analisar toda a documentação disponível sobre a função, os objetivos, os indicadores e os resultados obtidos pelo colaborador. Nas entrevistas são preenchidos quatro passos formais, nomeadamente na discussão do grau de

concretização de objetivos. Nesta fase são analisados os objetivos e resultados alcançados, com especial enfoque no desempenho extraordinário (positivo ou negativo) alcançado, onde devem ser discriminados quais os fatores que explicam esses resultados; na análise, avaliação e desenvolvimento de competências e comportamentos, é possível evidenciar quais as competências de natureza funcional, de gestão ou comportamental que o colaborador domina ou tem necessidade de evoluir no confronto com as necessidades daquela função.

O contrato de objetivos individual é uma ferramenta puramente de diagnóstico, já que são identificados e discutidos os desvios que foram encontrados no passado. Em contrapartida, na Análise de Desempenho e o Desenvolvimento Individual (ADDI) é feita uma análise mais interativa e de efeito prolongado, uma vez que, na análise de competências pode existir a interação de vários planos dentro da empresa (formação, reordenação, entre outros) e a sua execução pode deter-se por vários períodos de avaliação. Em particular, o MAP (Monitoring Amorim Performance) é também uma ferramenta interativa, uma vez que permite refletir a meta, o que já foi conseguido atingir e o que falta ainda alcançar.

A ADDI surge como um processo com implicações a vários níveis da organização, das chefias e dos colaboradores. Assim, dentro da organização, promove a comunicação, identifica necessidades de formação, melhora o processo de gestão de carreiras e apoia as decisões sobre a evolução profissional; na chefia promove a comunicação e a interação com a equipa pelo diagnóstico e identificação clara de responsabilidades e objetivos, motiva os colaboradores a identificarem oportunidades de melhoria, melhorando a performance da equipa na sua globalidade; em cada colaborador, permite melhorar a performance através da identificação de pontos fortes e competências a melhorar, elenca as competências valorizadas pela organização,

clarifica o seu posicionamento e permite obter o *feedback* acerca da sua performance.

Recentemente, o Grupo Corticeira Amorim desenvolveu um sistema informático (*MAP – Monitoring Amorim Performance*) que surge como uma ferramenta de suporte à operacionalização do Sistema de Gestão de Desempenho e permitiu uniformizar a monitorização do desempenho de todas as unidades de negócio. Desta forma, de acordo com a lógica do sistema de avaliação de desempenho estudado, também esta ferramenta se encontra estruturada em três fases. Numa fase inicial são definidos no sistema um conjunto de parametrizações base (utilizadores, hierarquia de Contratos), seguindo-se posteriormente a criação e certificação (assinatura do contrato) dos contratos de objetivos. Após a criação do contrato segue-se a fase de atualização e acompanhamento dos objetivos contratados, onde é feita a atualização dos dados reais (os resultados reais *month to date*, *year to date* e *homólogos year to date*) e a respetiva monitorização mensal. Finalmente, de acordo com o sistema de gestão do desempenho, no final de cada semestre serão realizadas as avaliações dos Contratos de Objetivos e serão realizadas as ADI (Análise de desempenho individual).

Capítulo 4 - Análise crítica ao sistema de avaliação de desempenho

O desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho da Amorim Florestal e de todo o Grupo Corticeira Amorim remonta a 2009. Nesta altura, por estar a nascer uma nova geração de liderança, por existir uma cultura tradicional e conservadora fortemente enraizada e por terem um desempenho insatisfatório (2001 e 2002), foi pensado um novo sistema de incentivos para os quadros do grupo, por forma a criar novas práticas de gestão e liderança. Assim, face a este objetivo, foi criado o Sistema de Gestão de Desempenho onde cada parte interveniente foi encarada e tratada como integrante de um todo e não a título independente, existindo por si só.

Desta forma, com este sistema, pretendia-se essencialmente: induzir o sentido de performance, potenciando a coerência entre a direção estratégica, a motivação e os comportamentos desejados; discriminar diferentes níveis de performance, hierarquizando objetivos e incentivos; garantir uma evolução coordenada entre a performance e os custos salariais; e finalmente, motivar certos colaboradores dentro da organização. Para além disso, objetivava-se uma melhoria na comunicação dos resultados obtidos, pretendia-se a declinação dos objetivos da organização e formalizar a definição de desempenho aos diferentes níveis, tornando, desta forma, o seu reconhecimento mais transparente.

A concretização deste projeto foi conseguida pela discussão e validação das etapas de conceção e implementação pela gestão de topo, e pela massificada comunicação dos princípios, objetivos e regras de funcionamento deste sistema. Este sistema pode ser repartido em três etapas que sintetizam três grandes instâncias: a identificação de objetivos, a sua avaliação e a consequente premiação. Para cada uma destas etapas encontram-se conjugadas várias rubricas que devemos identificar. Desta forma, transversal à cronologia deste sistema, encontramos a comunicação, o alinhamento, a dinamização e as ferramentas de suporte na operacionalização do processo. Sob o âmbito da

orientação e responsabilização, podemos identificar os processos de definir e desdobrar os objetivos, determinar as metas e intervalos de desempenho, contratualizar e operacionalizar os objetivos. Posteriormente, segue-se a monitorização, *feedback / coaching* da chefia e a avaliação de desempenho (de resultados e competências), onde se avaliam os resultados e o desempenho individual, havendo lugar ainda à estruturação de planos de desenvolvimento profissional. Finalmente, identificamos o reconhecimento e a recompensa do desempenho.

Após o término deste ciclo, dá-se a revisão do sistema de incentivos. Não obstante, salienta-se que esta revisão não é exclusiva deste momento, já que, esporadicamente, os objetivos devem ser moldados por alterações significativas das condições que levaram à sua definição.

No que respeita à identificação dos principais objetivos para a gestão de desempenho de cada unidade de negócios, foi desenhado adicionalmente um sistema baseado no *Balanced Scorecard* de cada unidade de negócios, por forma a garantir a visão integral mas simultaneamente individualizada. Os objetivos foram repartidos por três níveis, existindo os que respeitam a toda a organização (objetivos corporativos), os de cada unidade de negócios e finalmente os individuais. A avaliação destes objetivos é dividida em duas partes: numa primeira, com uma periodicidade trimestral, pelo departamento de controlo de gestão, são conhecidos os resultados corporativos e de cada uma das unidades de negócio; e por último, semestralmente são realizadas entrevistas individuais com vista à análise e discussão da performance individual atingida por cada um dos colaboradores pertencentes ao sistema.

Existem já evidências que comprovam a adoção de novas formas de trabalhar na organização. Hoje, o sistema de avaliação de desempenho faz parte das rotinas de trabalho de todas as unidades de negócio e, em simultâneo, as novas ferramentas ligadas a este sistema focaram os colaboradores para o

resultado da organização, convergindo os seus resultados individuais com as metas estabelecidas para a organização.

O artigo de Ferreira e Otley proporcionou a descrição e análise holística da estrutura e operacionalidade do controlo de gestão e do sistema de avaliação do desempenho implementado pela Amorim Florestal. Esta imagem, apesar de estática no tempo, não deixa de transparecer a preocupação do grupo em aplicar de forma pragmática várias ferramentas de controlo evidenciando assim a melhoria contínua do seu sistema.

Desta forma, desde o ano de 2009 até aos dias de hoje, implementaram-se novas práticas de gestão e liderança que deixam transparecer grandes avanços neste âmbito. Reconhecemos por este estudo que a Amorim Florestal, a par de todo o grupo Corticeira Amorim, tem vindo a usar técnicas vanguardistas no âmbito do controlo de gestão e nos sistemas de avaliação da performance em particular, nomeadamente pela definição de fatores críticos de sucesso relativizados e interligados entre si; pela definição de objetivos justificados a cada contrato mas conjugados com a estratégia como um todo; pela preocupação na comunicação das metas a atingir e nas ferramentas usadas na operacionalização do sistema e no funcionamento do sistema como um todo.

Com o contributo de Ferreira e Otley, foi também possível transcrever as principais funções de um sistema de controlo e a forma como a estratégia é executada, definindo cada uma das fases evolutivas, desde a sua formulação até à sua redefinição, por forma a estar o mais próximo possível das alterações socioeconómicas que possam afetar a performance do grupo.

Assim, com base neste estudo, com fundamento nas entrevistas realizadas e com o desenvolvimento do meu trabalho, foi possível concluir que não existem evidências relevantes que colocam em causa a relação saudável e coerente das várias partes do sistema de avaliação de desempenho. Este sistema incutiu nos colaboradores não só o sentido de performance, fomentando a motivação e

direção estratégica dos seus interlocutores, mas também a evolução estruturada entre a performance e o seu reconhecimento.

Pela aplicação de métricas financeiras e não-financeiras, com objetivos programados em escalões evolutivos e uma coerente racionalidade causa-efeito, este sistema deixa transparecer a saudável competitividade estratégica dentro do grupo, permitindo a cada colaborador posicionar-se dentro do grupo, abrindo espaço para que defina a sua própria meta, conforme a sua própria ambição.

Adicionalmente, com o uso das novas ferramentas de *Business Intelligence*, como o programa MAP, o gestor de relatórios *online* ou a disponibilidade de bases de dados organizadas, provou-se que o sistema é interativo, dinâmico e de fácil compreensão, abrangendo a maioria dos processos produtivos. O sistema de avaliação de desempenho permite uma evidente, clara e coerente definição dos objetivos a atingir, consegue denunciar necessidades de adaptação face ao ambiente e mercado em que a organização se insere permitindo a sua gestão com base nestas alterações.

Não obstante, esta análise permitiu identificar alguns pontos que poderão ser ainda melhorados, tal como descrito nos sub capítulos seguintes.

A comunicação e a definição dos objetivos

De facto, de acordo com entrevistas realizadas, foi possível denunciar que existem alguns pontos de melhoria no que concerne à comunicação dos objetivos do grupo. Neste âmbito poderão ser equacionados dois pontos de melhoria.

Inicialmente poderá ser questionado se o entendimento do sentido e definição da missão, visão e valores estratégicos do grupo são únicos, coerentes e transparentes a todas as unidades e se a comunicação dos resultados é linear a todos os ativos da organização.

O grupo Amorim desenhou um sistema de objetivos hierarquizado e relacionado entre si, definiu a estratégia e os fatores críticos de sucesso que permitem a sua conclusão e criou um sistema de objetivos repartido pelas diferentes responsabilidades. Uma vez relacionados e hierarquizados desta forma, o conjunto de objetivos de cada colaborador culmina nos objetivos que o grupo, como um todo, pretende atingir. No entanto, de acordo com entrevistas realizadas a colaboradores com “Contrato de Objetivos Individuais”, por consequência deste *drill down* de objetivos com base nas competências e responsabilidades de cada um, existem evidências que identificam uma preponderância para confundir os objetivos individuais como sendo os objetivos do grupo, não obstante a sua já evidente relação.

Esta nota, apesar de poder ser entendida como justificação do grande foco na resposta aos objetivos propostos, poderá deixar passar a mensagem de que a organização não definiu coerentemente os seus objetivos, ou que a missão única do grupo é diferente entre cada um dos colaboradores. Assim, apesar de muitas vezes o trabalho deste colaborador se circunscrever a determinado perímetro de responsabilidades e, portanto, existir naturalmente um grande enfoque nas suas funções, os fatores críticos de sucesso deverão ser de conhecimento geral e deverão manter-se homogêneos em todos os setores, com vista a evitar eventuais conflitos de interesse.

Ainda no que respeita a este capítulo, elenco como ponto de melhoria a comunicação dos resultados obtidos relevantes para a base do sistema produtivo da Amorim Florestal. De facto, entende-se que também a performance dos chefes de equipa e operadores devem ser enquadrados em metas, indicadores e métricas a serem tidas em consideração no sistema de gestão. Desta forma, também este grupo poderá ser monitorizado com a finalidade de permitir a organização, como um todo, atingir o nível de performance ambicionado. Dado que muitas vezes, tais metas são mensuradas

por indicadores industriais, que podem resultar de complexas fórmulas matemáticas, têm-se movido esforços para aproximar as chefias e restantes colaboradores através de reuniões diárias de produção, onde são explicados, de uma forma simplificada, alguns resultados operacionais (produtividade, eficiência, rentabilidade, entre outros) e discutidos processos de melhoria nas várias linhas de produção.

Uma vez que se perspetivam melhorias que poderão ser analisadas na relação entre chefes e colaboradores e na comunicação em toda a organização, poderá ser objeto de estudo futuro a forma como tal monitorização altera índices operacionais habitualmente calculados e os resultados da empresa por consequência, uma vez que esta monitorização ainda não foi realizada na totalidade.

Os sistemas de comunicação e a sua aplicação

A presença na Amorim Florestal é, como descrito, marcante. Ela detém controlo sobre empresas que utilizam o mesmo sistema de gestão. Desta forma, sabendo que estes sistemas são importantes mecanismos de coordenação que são desenvolvidos na empresa mãe e difundidos pelas suas subsidiárias, devemos estar atentos ao uso destes sistemas pelas empresas associadas e às alterações que são provocadas por estas entidades.

De facto, são sentidas alterações, ao nível do tratamento de informação, quando existe a presença de *players* internacionais. Questões como diferentes culturas, linguagens, normativos contabilísticos ou a própria legislação em si, podem adulterar o sistema de gestão como um todo, podendo surgir dificuldades de ligação e consolidação da informação.

A Amorim Florestal e o grupo Amorim como um todo reconhecem as dificuldades inerentes ao tratamento da informação consolidada, quando estão em questão diferentes sistemas de informação. Encontram-se neste momento a implementar novas ferramentas e instrumentos que tentam diminuir as

implicações de tais fatores com o intuito de conseguirem homogeneizar bases de dados e a informação presente nos relatórios de gestão.

Admitindo a presença de tais alterações, também poderá ser objeto de investigação futura a expressividade de tais alterações. De facto, seria importante entender como os diferentes sistemas de controlo, dos diferentes países, podem coagir e, de que forma o sistema de controlo de gestão de cada subsidiária se desvia do sistema global nas atividades operacionais como forma de atingir os objetivos programados.

Alterações ao sistema de gestão

Como foi apresentado, anualmente são feitas pequenas alterações ao sistema de gestão que o grupo Amorim utiliza. Macro alterações estruturais são feitas apenas de quatro em quatro anos. Desta forma, colocar-se-ia em destaque o porquê desta periodicidade já que, a análise de possíveis alterações ficariam postecipadas para o próximo período de análise estrutural o que poderia, em último caso, pôr em causa a sua tempestividade. No entanto, tal efeito poderá não ser de grande relevância no universo do grupo Amorim, uma vez que o negócio do grupo e da Amorim Florestal não é muito instável. É marcado por decisões de longo prazo (como a compra de cortiça, ou investimentos industriais) o que permite concluir que tal medida poderá não ser necessariamente um ponto de melhoria. O mesmo já não acontece sempre que são transmitidas orientações estratégicas que contrariam indicadores específicos dos contratos de objetivos e, por isso, desvirtuam a responsabilidade de determinado colaborador. Nestes casos em específico, são tomadas medidas corretivas que ajustam o objetivo em causa, por forma a não englobar estas orientações.

Em termos macro, para além da já presente evolução de indicadores absolutos para relativos, poderíamos identificar que a passagem de uma perspetiva de análise estática de desvios poderia ser alterada para uma

perspetiva de análise evolutiva, estudando possíveis tendências em detrimento de variações estáticas. Desta forma, adotar-se-ia uma gestão mais dinâmica com visão acentuada no futuro.

Conclusão

Através das entrevistas efetuadas em conjunto com o trabalho de revisão bibliográfica realizado para esta TFM, concluí que não existem evidências pertinentes suscetíveis de perturbar a relação salutar e coerente de cada uma das partes do sistema de avaliação de desempenho.

Pode afirmar-se que este sistema oferece espaço a uma saudável competitividade, o que promove a individualidade de cada colaborador, no que concerne às suas próprias metas e ambições, que estão sempre relacionadas com a missão, visão, estratégia e fatores críticos de sucesso da Amorim Florestal.

Para além do supracitado, o sucesso deste sistema subsiste de uma série de novas ferramentas que possibilitam reunir a maioria dos processos produtivos. No entanto, há ainda um conjunto de pontos que se demarcam e que carecem de análise para futura reestruturação.

Destes, podemos destacar a comunicação dos objetivos e resultados do grupo e os instrumentos que pretendem ser auxiliares ao tratamento e homogeneização da informação proveniente de sistemas divergentes.

Candidata também a estudo aprofundado, ainda que de menor relevância tendo em conta as características da organização estudada, é a periodicidade com que macro alterações estruturais são implementadas no sistema, de forma a que a gestão do mesmo se possa pautar por uma linha mais dinâmica e focada no futuro.

Bibliografia

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. – Putting the Balanced Scorecard to Work. [Em linha]. *Harvard Business Review*, setembro-outubro 1993.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. – The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro 1992.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. – Strategic Job Families. [Em linha]. *Harvard Business School Publishing*, vol. 5, no 6, novembro-dezembro 2003.

Machado, M. J. C. V. – Balanced Scorecard: an empirical study of small and médium size enterprises. [Em linha]. *RBGN*, vol. 15, no 46, janeiro-março 2013.

Ferreira, A. – O triunfo do sobreiro. *Exame Edição Especial*, novembro 2013.

Ferreira, A.; Otley, D. – The design and use of performance management systems: An extended Framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, março 2009.

Kaplan, R. S. – Conceptual Foundation of The Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 2010.

Langfield-Smith, K. – Management Control Systems and Strategy: a Critical Review. *Accounting Organizations and Society*, vol. 22, no 2, 1997.

Shelleman, J. M. *et al.* – Levels of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. *Academy of Management Executive*, 1995.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. – Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, fevereiro 2004.

Martin, J. R. - Ferreira, A. and Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended Framework for analysis. *Management Accounting Research* (December): 263-282. *Management and Accounting Web*.

Broadbent, J.; Laughlin, R. – Performance Management Systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, março 2009.

Otley, D. – Performance Management: a Framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, setembro 1999.

Broadbent, J. – The UK Research Assessment Exercise: Performance Measurement and Resource Allocation. *Australian Accounting Review*, vol. 20, no 52, 2010.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. – Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. *Harvard Business School Press*, 480, 2004.

Ribeiro, N. A. B. – O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público – Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. *Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão*, 2005.

Grafton, J.; Lillis, A. M., Widener, S.K. – The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 2010.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. – Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro 1996.

Chendall, R. H. – Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future.

Covaleski, M. A.; Evans Iii, J. H.; Luft, J. L.; Shields, M. D. – Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration.

Malmi, T.; Brown, D. A. – Management control system as a package – opportunities, challenges and research directions.

Anthony, R. – Planning and Control Systems: a Framework for Analysis.

