

**Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento
das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça**

Eduardo Polido Paralta Simões

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Prof^a. Doutora Ana Maria Simões, Prof^a. Auxiliar:
ISCTE Business School – IUL, Departamento de Contabilidade

Outubro 2015

Agradecimentos

Um Obrigado ...

À minha orientadora, a Professora Dra. Ana Maria Simões, por ter aceite de imediato ser minha orientadora, pela paciência demonstrada e pelas orientações construtivas que me foi dando ao longo do trabalho.

Ao Dr. Rui Mergulhão Mendes pela ajuda ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Ao Engenheiro Diogo Falcão e Engenheiro José Carlos Silva, pela informação e conhecimento que me transmitiram sobre o Setor da Cortiça, e sobretudo pelo tempo despendido com a minha dissertação.

Ao Dr. Miguel Cardozo e Dr. André Rocha pela paciência e pelo tempo despendido.

Aos meus pais e a toda a minha família, pelo apoio e motivação que transmitiram durante a elaboração deste trabalho.

Resumo

A partir dos anos 90 começaram a aparecer os sistemas de medição de performance, sendo o *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton em 1992 a referência para as práticas empresariais dos dias de hoje. O BSC tem sido considerado uma ferramenta essencial para a monitorização dos indicadores de gestão e tomada de decisão, sobretudo em relação aos indicadores não financeiros.

Este projeto teve como objetivo principal a elaboração de uma proposta de *Balanced Scorecard* para o segmento das rolhas das empresas portuguesas do setor da cortiça. Para tal, iniciámos o estudo de caso com a identificação dos fatores críticos de sucesso, da missão, da visão e dos objetivos das empresas do setor.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho algumas questões foram respondidas, tais como, quais os indicadores chave de desempenho do sector usados pelas empresas do sector nos seus sistemas de medição da performance, que problemas existem nesses sistemas de avaliação e de que forma podem estes ser melhorados.

Foi adotada uma metodologia qualitativa e o método do estudo de caso, sendo que os dados foram recolhidos por meio de análise documental e entrevistas. Numa fase posterior, foram analisados os casos individuais das empresas estudadas. O principal contributo prático deste projeto foi a concetualização de um *Balanced Scorecard* para o segmento das rolhas das empresas portuguesas do setor da cortiça.

Palavras-chave: *Balance Scorecard*, *Key Performance Indicators (KPI's)*, Sector da Cortiça, Sistemas de Controlo de Gestão e Medição de Desempenho

Sistema de Classificação JEL:

L69 – Industrial Studies: Manufacturing, Other

M40- Accounting and Auditing: General

M41- Accounting

Abstract

From the years 90 began to appear the performance measurement systems, being the *Balanced Scorecard* proposed by Kaplan and Norton in 1992 the reference to business practices of today. Most companies consider the BSC is an essential tool for the monitoring of management indicators and decision making, especially in relation to non-financial indicators.

The main goal of this project was the development of a proposal of BSC model for the segment of the corks of Portuguese Companies in the Cork industry , for such were identified the critical factors success in the sector, and was established the mission, the vision and the goals of the companies in the industry.

During the devolvement of the project some questions were answered, such as which *key performance indicators* (KPI's) are used by the companies of the sector in their performance measurement systems, what problems exist in these measurement systems and how can these be improved.

It was adopted a qualitative methodology and the method of a case study, and the data was collected through the analysis of documents and interviews. At a later stage were analyzed the individual cases of the studied companies. The main practical contribution of this project was the conceptualization of a BSC model for the segment of the corks of Portuguese Companies in the Cork Industry.

Keywords: *Balance Scorecard*, *Key Performance Indicators* (KPI's), Cork Sector, management control system and performance measurement systems.

Jel Classification system:

L69 – Industrial Studies: Manufacturing, Other

M40 - Accounting and Auditing: General

M41- Accounting

Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract	iii
Índice Geral	iv
Índice de Anexos.....	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Glossário.....	vi
Cap I. Introdução.....	1
1.1) Tema e relevância do Projeto.....	1
1.2) Questões de Investigação e Objetivos.....	2
1.3) Estrutura do Projeto	4
1.4) Aspetos Metodológicos.....	5
Capítulo II – Enquadramento Teórico.....	7
2.1) O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	7
2.2) Desenvolvimento do BSC em empresas industriais com práticas de gestão <i>Lean</i>	14
2.3) O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) e o <i>Tableau de Bord</i> (TDB).....	19
CAP III – Metodologia.....	22
Cap IV – Apresentação do Setor	24
4.1) Contexto Histórico do Setor Corticeiro Português.....	24
4.2) Vantagens da concentração geográfica da produção em Santa Maria da Feira	25
4.3) Caracterização do Setor da Cortiça em Portugal.....	30
4.4) Evolução das exportações do setor corticeiro português	33
4.5) Análise SWOT Cruzada	35
4.6) As Cinco Forças de Porter	39
CAP V – Elaboração do BSC do Segmento das Rolhas	42
5.1) Avaliação dos sistemas de gestão e medição de desempenho das empresas	42
5.1.1) CORTICEIRA AMORIM.....	42
5.1.2) MA SILVA	44
5.1.3) CORK SUPPLY.....	46
5.2) Fatores Críticos de Sucesso.....	48
5.3) Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> para o Segmento das Rolhas	49
5.3.1) Missão, Visão, Valores e Pilares Estratégicos	50
5.3.2) Definição das perspetivas de desempenho	52

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

5.3.3) Objetivos estratégicos da UN/Segmento das Rolhas	53
5.3.4) Mapa Estratégico da UN/Segmento das Rolhas.....	56
5.3.5) Indicadores de Performance da UN/Segmento das Rolhas	59
5.3.6) Iniciativas Estratégicas.....	65
CAP VI – Conclusões, Sugestões de Melhoria, Limitações e Oportunidades de Investigação Futuras	70
6.1) Conclusões da Análise Setorial.....	70
6.2) Conclusões sobre os sistemas de controlo de gestão e medição de performance das empresas e sugestões de melhoria.....	72
6.3) Conclusões sobre a Proposta de BSC para o segmento das Rolhas	74
6.4) Limitações e Oportunidades de Investigação Futura	75
Bibliografia.....	76
Anexos.....	82

Índice de Anexos

Anexo 1 - Empresas, trabalhadores e horas de trabalho mensais na indústria da cortiça.....	82
Anexo 2 - Evolução do Volume de Vendas das empresas da indústria da cortiça.....	82
Anexo 3 - Evolução da Produtividade Bruta das empresas da indústria da cortiça	83
Anexo 4 - Evolução das Renunerações do Trabalho nas empresas da indústria Corticeira	83
Anexo 5 - Estrutura dimensional das empresas da indústria da cortiça	84
Anexo 6 - Evolução do grau de escolaridade dos trabalhadores da indústria da cortiça.....	85
Anexo 7 - Evolução das Exportações e do VAB da indústria da cortiça	86
Anexo 8 – Grelha da Análise da Indústria.....	86
Anexo 9 – Evolução das Exportações Portuguesas de Cortiça por Principais Destinos	87
Anexo 10 – Evolução das Exportações das Rolhas de Cortiça	87
Anexo 11 – História, Mercados Internacionais, Processos Produtivos e Organigrama da MA Silva	88
Anexo 12 – História, Mercados Internacionais, Processos Produtivos e Organigrama da Cork Supply.....	93
Anexo 13 – Príncipios Lean, Conceito de Perdas e Ferramentas de Lean Manufacturing	98
Anexo 14 – Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos Estratégicos.....	104
Anexo 15 – Programa Internacional de Cortiça (Intercork) e Programa Cork. Mais	107
Anexo 16 – Exemplo de <i>Scorecard</i> para as empresas do Setor da Cortiça.....	110
Anexo 17 – Vendas das Empresas	113
Anexo 18 – Formulário de Respostas MA SILVA	114
Anexo 19 – Formulário de Respostas CORK SUPPLY.....	119
Anexo 20 – Formulário de Contacto MA SILVA	122
Anexo 21 – Formulário de Contacto CORK SUPPLY	123
Anexo 22 – Carta de Apresentação	124

Índice de Figuras

Figura 1 – Resumo da Metodologia	6
Figura 2 – As quatro perspetivas do BSC propostas por Kaplan e Norton	8
Figura 3 – Mapa Estratégico	11
Figura 4 - Quatro Processos da Gestão Estratégica.....	12
Figura 5 – Ciclo de Gestão: Ligação da Estratégia às Operações	13
Figura 6 – Framework do Modelo de BSC dinâmico.....	17
Figura 7 - Filosofia do conceito básico do TDB	20
Figura 8 – Evolução do número de empresas do Setor Corticeiro Português	31
Figura 9 - Evolução das Exportações Portuguesas de Cortiça 2002-2014	34
Figura 10 - Análise SWOT Cruzada	38
Figura 11 – Mapa Estratégico da UN/Segmento das Rolhas.....	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise das Cinco Forças de Porter	41
Tabela 2 – Objetivos estratégicos da UN/Segmento das Rolhas.....	53
Tabela 3 – Indicadores de Performance	60
Tabela 4 - Iniciativas Estratégicas.....	66

Glossário

APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça

AR – Amorim Revestimentos

A&D- Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

BSC- *Balanced Scorecard*

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CA – Corticeira Amorim

CRM – Customer Relationship Management

CS – Cork Supply

CSP – Cork Supply Portugal

EFTA – European Free Trade Association (Associação Europeia de Livre Comércio)

EVA®- *Economic Value Added*

ERP – Enterprise Resource Planning

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

FSC – Forest Stewardship Council ®

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO - International Organization for Standardization

JIT – O Conceito Just -in- Time defende que tudo deve ser produzido, transportado ou comprado no instante em que é necessário.

KZ (*Kaizen*): Palavra Japonesa que significa Melhoria Contínua

KB (*Kanban*) – Palavra Japonesa que significa cartão. É habitualmente utilizado para o fluxo de informação (por exemplo para originar uma ordem de produção)

LT (Lead Time) – O Tempo que demora desde o pedido do cliente até à entrega do pedido do mesmo.

LM (Lean Manufacturing) – Filosofia de Gestão focada na redução de desperdícios (excesso de produção, tempo de espera, transporte, stock, movimentos desnecessários, deslocações, entre outros)

LN (Lean Management) – Filosofia de Gestão focada na redução de desperdícios em toda a Cadeia de Abastecimento.

KPI - são indicadores financeiros e não financeiros, usados para refletir os fatores críticos de sucesso de uma organização de modo a determinar ações estratégicas futuras para a empresa, com base na avaliação dos mesmos em dado momento.

ROI- *Return on Investment*

S.W.O.T. - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Systecode – Sistema de Certificação das Empresas mediante o Código de Práticas Rolheiras

SC – *Supply Chain* (Cadeia de Abastecimento)

SGD – Sistema (s) de Gestão de Desempenho

TDB – *Tableau de Bord*

5S – Metodologia de organização do posto de trabalho.

Takt Time – Tempo de produção de um componente ou produto, baseado no ritmo da procura para responder às necessidades do cliente. É dado pelo quociente entre o tempo disponível para produção e a procura do cliente no mesmo período.

UNAC – União da Floresta Mediterrânea

Cap I. Introdução

1.1) Tema e relevância do Projeto

Este projeto tem como âmbito o desenvolvimento de um estudo de caso para as empresas portuguesas do Sector da Cortiça, tendo como objetivo principal a concetualização de um *Balanced Scorecard* para as empresas portuguesas do setor da cortiça.

A razão por detrás da escolha do setor está relacionada com o peso deste na economia portuguesa. O Setor da Cortiça representava em 2014 cerca de 850 milhões de euros em exportações, podendo chegar aos mil milhões de euros nos próximos anos. A crescente aposta em novas aplicações para a cortiça, e o crescimento da indústria vinícola em mercados emergentes têm tornado as empresas do setor mais competitivas.

A proposta de BSC apresentada dirige-se ao Segmento das Rolhas, por este representar, em 2014, 70% (cerca de 593 Milhões de €) dos produtos exportados derivados da cortiça, e porque grande parte das empresas especializa-se neste segmento.

A crescente internacionalização das empresas do Setor da Cortiça introduz um novo desafio para as empresas do setor, sendo este a necessidade de ter sistemas de medição de desempenho mais eficazes que contribuam para a melhoria da tomada de decisão e que facilitem a comunicação da estratégia entre a administração e os níveis de gestão das diferentes áreas, e entre a “empresa-mãe” e as suas filiais.

A escolha da área de Controlo de Gestão tem como motivo principal a importância crescente que os departamentos de Controlo de Gestão têm assumido nas empresas, e as mudanças que os modelos de avaliação de performance introduziram na gestão operacional e estratégica destas. Os sistemas de gestão de desempenho têm sido fundamentais para identificar problemas internos das empresas e tomar medidas para os resolver. No entanto, estes têm evoluído para instrumentos de gestão estratégica, o que introduz uma nova realidade para os gestores e empresas.

Os instrumentos de gestão como o BSC acrescentaram uma nova dimensão em relação aos tradicionais modelos de avaliação de desempenho das empresas (*financial reporting*), porque com o aparecimento do BSC estes modelos deixaram de ter exclusivamente uma visão histórica do desempenho da empresa, e passaram a ser instrumentos que servem para

comunicar a estratégia da empresa e chamar a atenção desta para os fatores críticos que condicionam os resultados futuros.

Depois de enunciadas as razões por detrás da escolha do setor, área de estudo e do instrumento de gestão escolhido para o desenvolvimento do estudo de caso, importa enunciar como foi desenhado o modelo.

Para desenvolver o modelo foram recolhidos dados por meio de entrevistas semiestruturadas com responsáveis de empresas de grande dimensão no setor, e analisados artigos científicos e documentos relacionados com o Setor. A análise dos dados recolhidos nas empresas permitiu uma identificação clara dos fatores críticos de sucesso e dos indicadores chave de desempenho das empresas. De modo a existir uma análise crítica sobre os sistemas de avaliação de performance das empresas analisadas foram identificadas as lacunas ou os problemas que existem nesses sistemas.

Numa fase posterior do projeto, foram definidas as perspetivas de performance que serviram de base ao desenvolvimento do BSC setorial, e foram incorporados os indicadores identificados no modelo proposto de BSC. No final do projeto, são propostas uma série de iniciativas estratégicas cruciais para o sucesso das empresas do Setor.

1.2) Questões de Investigação e Objetivos

Após a apresentação do tema do projeto e da explicação do caminho que levou à escolha do mesmo, é pertinente a formulação de uma questão de investigação base.

A questão de investigação formulada leva em conta os critérios de clareza, pertinência e exequibilidade, sendo esta a seguinte:

“Qual o *Balanced Scorecard* mais adequado para as Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça?”

A questão de investigação respeita o critério da clareza, na medida em que esta é clara relativamente ao que se pretende estudar ao longo do projeto. Nesta questão fica clara qual a finalidade do estudo de caso, que é a concetualização de um BSC para empresas portuguesas do setor da cortiça, sendo que todos os objetivos específicos definidos para o projeto são meios para dar resposta à questão acima formulada.

Quanto ao critério da pertinência, este também é respeitado, visto que o modelo que foi elaborado pelo investigador é bastante útil para as empresas analisadas melhorarem os seus

sistemas de avaliação de performance, podendo ser também uma referência para futuros projetos semelhantes.

Em relação ao critério da exequibilidade, o autor considera esta questão de investigação realista e exequível, porque está restrita ao sector específico da cortiça, ao Segmento das Rolhas, e a um instrumento de gestão em particular, o BSC, não tornando a questão demasiado abrangente. Por outro lado, o facto de existirem meios de obtenção de informação, quer para a fase de revisão bibliográfica, quer para a fase posterior onde foram utilizados os dados recolhidos através de entrevistas, análise documental, e bibliografia existente, significa que a questão de investigação foi respondida com base em dados objetivos.

Tendo em conta o tema do projeto acima enunciado são definidas um conjunto de **sub-questões** chave que foram respondidas no decorrer da elaboração do projeto. Estas advêm essencialmente da questão principal de investigação.

São estas:

- Quais os Key Performance Indicators (KPIs) usados pelas empresas portuguesas do Sector da Cortiça?

- Quais os objetivos estratégicos das empresas portuguesas do Setor da Cortiça?

- Como são mensurados e monitorizados os indicadores de desempenho das empresas do setor?

- Quais as limitações e pontos fortes existentes nos sistemas de avaliação de performance das empresas analisadas?

- Quais as perspetivas de performance em torno das quais é organizado o BSC para o segmento das rolhas das empresas portuguesas do setor da cortiça?

A questão relativa aos indicadores críticos de desempenho é crucial para o desenvolvimento do estudo de caso, para além de identificar os indicadores é fundamental perceber como são estes calculados, com que periodicidade são monitorizados, fatores importantes para incorporar estes indicadores nas diferentes perspetivas de avaliação de performance que foram definidas para o segmento das rolhas.

Em relação à identificação das lacunas nos sistemas de avaliação de performance, este diagnóstico foi fundamental para retirar conclusões sobre a informação recolhida e elaborar um conjunto de propostas para melhorar a qualidade desses sistemas.

A questão relativa às perspetivas de avaliação de performance das empresas foi essencial na adaptação do modelo original das quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1992) ao segmento específico em estudo.

O **objetivo principal** do projeto é o desenvolvimento de um modelo do BSC que sirva de base de trabalho para todas as empresas do Setor. No entanto, o modelo é mais direcionado para os grandes *players*, dado que grande parte da informação provém de entrevistas realizadas em grandes empresas, ou de informação de grandes empresas proveniente das diversas fontes bibliográficas e da Internet.

Os **objetivos secundários** do projeto são:

- A seleção das perspetivas de desempenho mais adequadas às empresas do Setor da Cortiça.
- A definição dos objetivos estratégicos das empresas do Setor da Cortiça em Portugal no segmento das rolhas.
- A identificação dos indicadores de desempenho que têm mais influência na performance das empresas.
- A identificação das fórmulas de cálculo utilizadas para mensurar os indicadores, e o período com que estes são revistos.
- Perceber qual o impacto que as práticas de gestão *Lean* têm tido nos grandes *players* do Setor Corticeiro.
- Identificar quais os tipos de sistemas de gestão de desempenho das grandes empresas do Setor, e que lacunas e pontos fortes apresentam.

1.3) Estrutura do Projeto

O projeto remete para um modelo Bolonha, sendo considerado um projeto-empresa, dado que do trabalho desenvolvido decorrem essencialmente contributos práticos para as empresas.

O presente trabalho é constituído por duas partes, na primeira parte explica-se o tema do projeto, e são enunciados um conjunto de conceitos conceptuais que serviram de base para a investigação. A segunda parte engloba a apresentação do Setor e a operacionalização dos

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

conceitos teóricos referidos na revisão bibliográfica, com o intuito de responder às questões de investigação.

O relatório encontra-se organizado em seis capítulos:

<p>Capítulo 1- Introdução: integra o resumo, assim como uma breve explicação sobre o tema do projeto, inclui ainda um enquadramento setorial e as questões de investigação que foram respondidas juntamente com uma explicação sobre os objetivos do projeto. O capítulo termina com o enquadramento da estrutura do estudo de caso e dos aspetos metodológicos.</p>
<p>Capítulo 2- Revisão de Literatura: Neste capítulo é realizado todo o trabalho de investigação conceptual necessário para responder à questão central do projeto.</p> <p>Aqui são abordadas os conceitos sobre a temática abordada, entre eles, o conceito de BSC, e a sua evolução até aos tempos de hoje. É ainda dedicado um sub-capítulo ao BSC desenvolvido em empresas industriais que aplicam práticas de gestão <i>Lean</i>. Por fim, é realizada uma comparação entre o <i>Tableau de Bord</i> e o BSC, de forma a justificar a escolha do BSC para o estudo de caso.</p>
<p>Capítulo 3- Metodologia: Este capítulo apresenta a forma como foi conduzida a investigação, e o modo como foram recolhidos e tratados os dados.</p>
<p>Capítulo 4- Apresentação do Setor: Neste capítulo é desenvolvida uma análise da evolução histórica do Setor, é realizada uma análise da situação atual do mesmo e são desenvolvidas análises estratégicas para o Setor (SWOT Cruzada e 5 Forças de Porter).</p> <p>Neste Capítulo são ainda explicadas as razões e vantagens da concentração das empresas do Setor no Concelho de Santa Maria da Feira.</p>
<p>Capítulo 5: Neste Capítulo é realizada em primeiro lugar a avaliação dos Sistemas de Gestão de Desempenho da <i>Corticeira Amorim</i>, da <i>MA Silva</i> e da <i>Cork Supply</i>. Na segunda parte do capítulo é desenvolvida a proposta do BSC para o segmento das rolhas das empresas portuguesas do setor da cortiça.</p>
<p>Capítulo 6- Conclusões: Este capítulo inclui todas as conclusões que foram retiradas depois de analisados os dados e feitas as respetivas análises, foram efetuadas conclusões para cada empresa analisada, e por fim foi realizada uma conclusão para o segmento das rolhas das empresas portuguesas do setor da cortiça.</p>

1.4) Aspetos Metodológicos

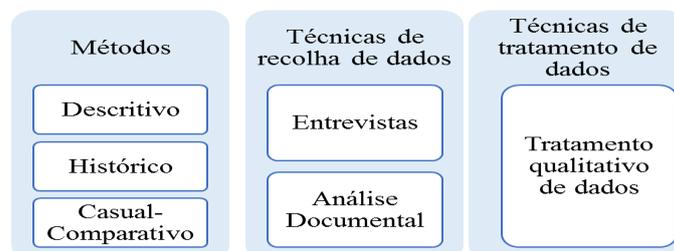
A metodologia de investigação é um veículo para alcançar os objetivos propostos para o projeto. Os conceitos conceptuais a utilizar neste projeto, são os propostos por Kaplan e Norton (1992), e os relativos ao desenvolvimento e a implementação do BSC em empresas de carácter industrial que utilizem práticas de gestão *Lean*. O método de investigação é qualitativo, sendo as técnicas de recolha de dados qualitativas, são estas, as entrevistas e a

análise documental. Para além das técnicas de recolha de dados referidas, são ainda utilizados todos os outros meios à disposição do autor para obter informação, tais como, a base de dados *B-on*, e todos os sites relevantes para a pesquisa.

Os métodos utilizados ao longo do projeto são o descritivo, o histórico e o casual-comparativo. A razão pela qual é usado o método descritivo é o fato de o autor descrever e caracterizar um determinado objeto de estudo (para estudos qualitativos). Em relação ao método histórico este é fundamental para a obtenção de informação adicional sobre os sistemas de gestão de desempenho, indicadores de desempenho e outras informações relevantes para a temática. Relativamente à utilização do método casual-comparativo este justifica-se pela necessidade de serem realizadas comparações e identificadas semelhanças e diferenças nos sistemas de gestão de desempenho das empresas que são alvo de análise.

Na elaboração do projeto de investigação setorial foram obtidas informações e recolhidos dados através de entrevistas semiestruturadas em duas Corticeiras de grande dimensão (*MA Silva e Cork Supply*). No sentido de recolher informações específicas sobre o setor, existiram ainda conversas informais com o responsável máximo de uma empresa de extração e comercialização de cortiça, e com um consultor do Setor da Cortiça. De forma a enriquecer o trabalho de investigação foram incluídas informações da Corticeira Amorim, sobre os sistemas de gestão de desempenho, práticas de gestão *Lean* e todas as que sejam relevantes para a temática abordada. A informação referida relativa à *Corticeira Amorim* é proveniente de Relatórios de Sustentabilidade e Contas, projetos de investigação realizados em empresas do Grupo Amorim, e de diversos sites que contém informação sobre as UN's da CA. O trabalho de recolha e análise de informação nas Corticeiras decorreu no período entre Maio de 2015 e Setembro de 2015.

Figura 1 – Resumo da Metodologia



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo II – Enquadramento Teórico

2.1) O *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido no início dos anos 90 com uma abordagem inovadora para a medição de desempenho, com o objetivo de resolver o problema da excessiva orientação de curto prazo que se verificava nos sistemas de medição de desempenho das organizações (Kaplan e Norton, 1992).

A medição e gestão da performance antes da implementação do BSC era baseada quase exclusivamente em informação financeira, e não se mostrava adequada à nova realidade das organizações, onde era necessário incorporar indicadores de carácter intangível (Pinto, 2009a).

As organizações queriam um modelo que respondesse à necessidade de ter um instrumento de medição de desempenho que integrasse indicadores financeiros e operacionais em simultâneo: “(...) *it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities - operational measures that are the drivers of future financial performance*”. (Kaplan e Norton, 1992: 71)

Em 1993, o artigo publicado na *Harvard Business Review* por Kaplan e Norton – “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” demonstra a evolução do BSC através de algumas das empresas que fizeram parte do caso de estudo efetuado pelos autores, o sistema deixou de ser apenas de medição de desempenho, e passou a ser usado como uma ferramenta para comunicar e alinhar as suas estratégias (Kaplan e Norton, 1993).

O BSC deve ser atualizado com informação em “tempo real” e interativo, tanto ao nível de gestão, como ao nível operacional. Segundo Jordan *et al.* (2011), o BSC apresenta-se como um instrumento de ligação das operações à estratégia. O objetivo deste sistema de medição de desempenho é conceber um conjunto de indicadores-chave, que são distribuídos por diferentes perspetivas de desempenho, e que ligam a atividade operacional à estratégia, ou seja, força a orientação das organizações, e clarifica e difunde a missão e a partilha da visão.

Segundo Kaplan e Norton (1996a: 85) : “*The Balanced Scorecard enables a company to align its management process and focuses the entire organization on implementing long-term strategy...provides a framework for managing the implementation of strategy while also*

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

allowing strategy itself to involve in response to changes in the company's competitive market, and technological environments".

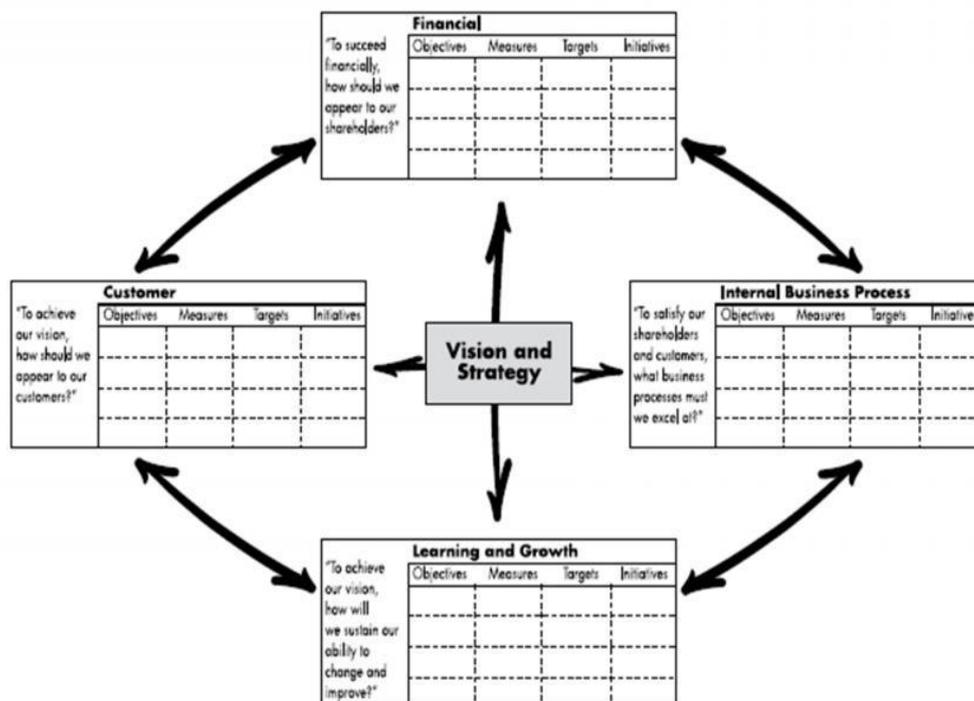
A citação referida em cima confirma que na metodologia do BSC, a estratégia e a visão passaram a desempenhar um papel de destaque no comportamento da organização e na sua ligação com o meio ambiente (*Shareholdres e Stakeholders*).

Segundo Kaplan e Norton (1992), o acompanhamento do desempenho organizacional deve ser efetuado através de quatro perspetivas de desempenho que estão alinhadas com a estratégia:

- Perspetiva Financeira;
- Perspetiva do Cliente;
- Perspetiva dos Processos Internos;
- Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento;

Na Figura 2 é possível visualizar o esquema que liga todas as perspetivas com a estratégia e a visão.

Figura 2 – As quatro perspetivas do BSC propostas por Kaplan e Norton



Fonte: Kaplan e Norton (2007: 4)

De seguida são desenvolvidas as perspetivas de desempenho representadas na Figura 2:

Na **Perspetiva Financeira** a pergunta a colocar é a seguinte: (“*Como somos vistos pelos nossos acionistas/investidores?*” Kaplan e Norton, 1992: 77).

Os objetivos financeiros utilizados nesta perspetiva estão relacionados com a rentabilidade do capital investido, o EVA®, a rentabilidade dos capitais próprios, a rentabilidade das vendas, a taxa de crescimento do VN, os gastos fixos e variáveis, e os resultados operacionais e líquidos (Jordan *et al.*, 2011). Tendo em conta o que foi referido anteriormente, é possível afirmar que os indicadores de desempenho mais utilizados estão ligados à rentabilidade, ao crescimento e ao valor gerado para o acionista. Esta perspetiva responde desta forma às necessidades dos acionistas e investidores (Kaplan e Norton, 1992).

Apesar de muitos objetivos desta perspetiva terem como finalidade a maximização dos resultados de curto prazo, estes têm sempre como propósito primário a criação de valor através da obtenção da sustentabilidade financeira a longo prazo.

Na **Perspetiva dos Clientes** a pergunta a colocar é a seguinte: (“*Como somos vistos pelos nossos clientes?*” Kaplan e Norton, 1992: 73).

Esta perspetiva reflete as preocupações dos clientes, sendo estas divididas em quatro categorias: (i) Tempo; (ii) Qualidade; (iii) Performance de Serviço e (iv) Custos. (Kaplan e Norton, 1992). As empresas nesta perspetiva devem definir o grau de satisfação dos clientes para com o negócio. A criação dos objetivos estratégicos, metas e iniciativas, é essencial para medir a criação de valor para os clientes.

As medidas de desempenho que servem de referência na criação de valor para os clientes são as seguintes: (i) Taxa de satisfação dos clientes, (ii) Fidelização, (iii) Taxa de angariação de novos clientes, (iv) Nº de Reclamações; entre outras (Jordan *et al.*, 2011).

O conhecimento que a empresa tem dos seus clientes, e a capacidade que esta tem de adaptar a estratégia em função destes, é essencial para o sucesso dos objetivos financeiros.

Na **Perspetiva dos Processos Internos** a pergunta a colocar é a seguinte: (“*O que é necessário melhorar?*” Kaplan e Norton, 1992: 73).

Esta perspetiva contribui de forma decisiva para a identificação dos processos internos que correspondem às expectativas dos clientes. Os gestores nesta perspetiva devem concentrar-se

em tomar decisões ao nível dos processos de forma a responder às necessidades dos clientes (Kaplan e Norton, 1992).

As medidas de desempenho normalmente utilizadas pelas empresas estão relacionados com os seguintes temas: (i) Qualidade do produto/serviço (exemplo: Taxa de produtos defeituosos; Taxa de remoção de impurezas ou fungos, entre outros); (ii) Eficiência Operacional (exemplo: taxa de utilização da capacidade instalada, volume de produção, entre outros) (iii) Tempo (Ex: prazos de entrega contratualizados com os clientes, prazos de execução de projetos, entre outros) e (iv) Custos (exemplo: custo unitário dos produtos/serviços, custos relativos a paragens de produção e mau aproveitamento da capacidade produtiva, custos relativos a mau aproveitamento do espaço físico produtivo, e custos relativos à falta de produtividade em toda a *Supply Chain* (SC), entre outros).

Na perspetiva da **Aprendizagem e Crescimento**, a pergunta que se coloca é: (“*O que podemos fazer para continuar a melhorar e a criar valor?*” Kaplan e Norton (1992: 24).

A competitividade global leva as empresas a encontrar novas soluções de forma a desenvolver e introduzir novos produtos no mercado (Kaplan e Norton, 1992). Por essa razão, a perspetiva da A&D é uma ferramenta de apoio na medição dos indicadores relativos à melhoria das políticas de gestão e formação.

Esta perspetiva traduz as medidas necessárias para alcançar os objetivos das restantes perspetivas. As áreas mais importantes nesta perspetiva são as da formação, motivação, orientação para os objetivos e sistemas de informação.

As medidas de desempenho normalmente utilizadas pelas empresas nesta perspetiva são: (i) A formação, o Know-how e a competência e motivação dos colaboradores, (ii) o alinhamento organizacional em redor da estratégia (exemplo: políticas de liderança, descentralização de tomadas de decisão, *networking*, cultura organizacional) e (iii) os sistemas de informação (exemplo: software do *ERP*, ferramentas que contribuam para a obtenção da informação em tempo real e melhorias de produtividade).

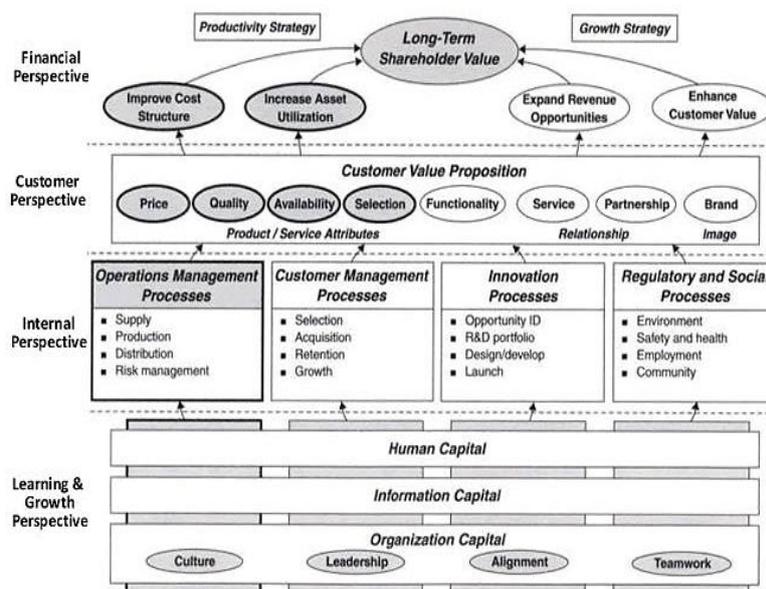
Os ativos representados nesta perspetiva são de carácter intagível, daí ser apenas possível medir indicadores relativos à satisfação dos colaboradores, à percentagem de retenção dos colaboradores, à eficácia do plano de formação, à eficácia na implementação de uma cultura de gestão, entre outros. No entanto, estes indicadores têm um efeito directo em indicadores de resultados (Rendibilidade, Volume de Negócios, entre outros). Os indicadores medidos nesta

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

perspetiva são geradores de performance, são todos os que contribuem para a produtividade, eficiência dos processos internos e capacidade de gerir os processos internos de aprendizagem e crescimento.

Depois de identificadas e devidamente desenvolvidas as perspetivas, é fundamental interligá-las com a estratégia da empresa, daí a existência do Mapa Estratégico representado na Figura 3.

Figura 3 – Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004: 66)

O Mapa Estratégico foi desenvolvido por Kaplan e Norton como forma de estruturar e clarificar as relações existentes entre indicadores e objetivos estratégicos. O Mapa Estratégico engloba diferentes perspetivas numa relação causa-efeito e relaciona os resultados desejados com os fatores geradores desses resultados (Kaplan, 1996b e 2000).

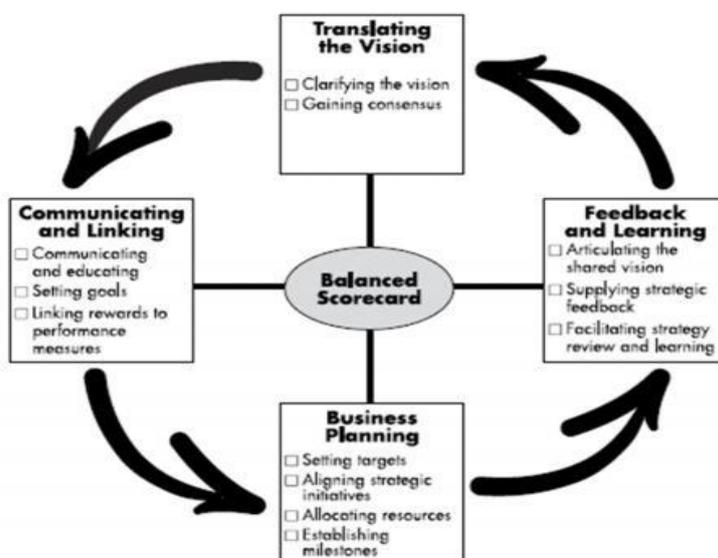
As quatro perspetivas em conjunto com a gestão estratégica descrevem de modo mais pormenorizado o processo de criação de valor para os *stakeholders*, com um foco especial em temas como o investimento nos clientes, fornecedores, processos, inovação e tecnologia (Kaplan e Norton, 1996c). Devem ser definidos os objetivos a atingir, as metas a alcançar, os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar os objetivos definidos para cada perspetiva.

Os gestores que usarem o BSC não têm de monitorizar as medidas financeiras de curto prazo como se fossem as únicas medidas de desempenho da empresa. Os autores do modelo de BSC

introduziram quatro novos processos de gestão estratégica, que separados ou combinados, contribuem para a ligação dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a).

A Figura 4 representa os quatro processos de gestão estratégica que são fundamentais para a implementação do sistema de gestão estratégica.

Figura 4- Quatro Processos da Gestão Estratégica



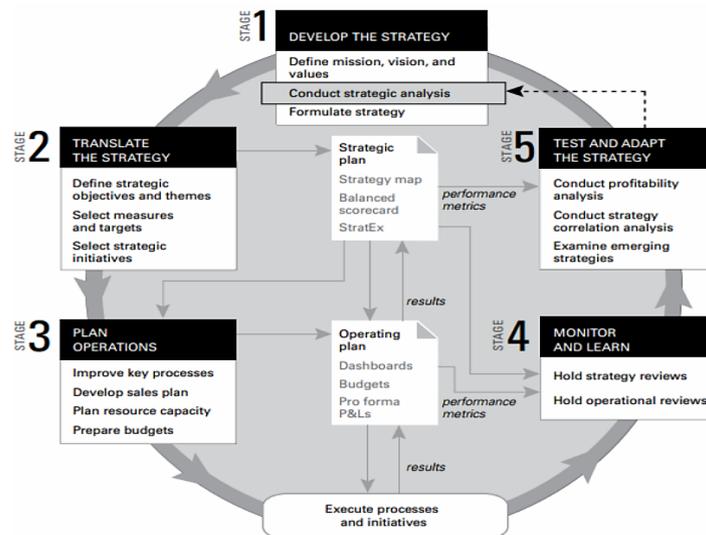
Fonte: Kaplan e Norton (2007: 4)

Os quatro processos de gestão estratégica são descritos da seguinte forma: 1) **Tradução da Visão** – Auxilia os gestores a contruir um consenso em torno da estratégia e visão da empresa; 2) **Comunicação e Alinhamento** – Ajuda os gestores da empresa a comunicar os objetivos estratégicos e a fazer a ligação entre os objetivos individuais e departamentais das diversas áreas; 3) **Planear o Negócio** – Contribui para uma boa integração das iniciativas estratégicas e da afetação de recursos, orientando a empresa para o cumprimento dos objetivos estratégicos de longo prazo; 4) **Feedback e Aprendizagem** – Garante que as empresas avaliem se a estratégia está ser executada e se é do conhecimento dos gestores de todos os departamentos (Kaplan e Norton, 1996a).

Em 2008, Kaplan e Norton desenvolveram um sistema de gestão integrada que fazia a ligação entre a estratégia e o planeamento operacional. O ciclo de gestão veio responder aos desequilíbrios existentes entre a estratégia e as operações (Kaplan e Norton, 2008b).

De seguida são desenvolvidas as fases do ciclo de gestão representadas na Figura 5.

Figura 5 – Ciclo de Gestão: Ligação da Estratégia às Operações



Fonte: Kaplan e Norton (2008a: 4)

Fase 1 – Desenvolver a Estratégia: O ciclo de gestão começa com a articulação da estratégia da empresa, nesta fase são aplicados conceitos como a missão, a visão, e os valores. Posteriormente são desenvolvidas análises estratégicas fundamentais para a construção e implementação do modelo, tais como, análise PESTEL, SWOT e Cinco Forças de Porter. Por fim, nesta fase os gestores devem formular a estratégia e definir como pretendem alcançá-la (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 2 – Traduzir a Estratégia: Depois de a estratégia estar formulada, os gestores devem traduzi-la em objetivos, medidas, metas e iniciativas estratégicas que possam ser comunicadas com clareza. Os mapas estratégicos são desenvolvidos numa primeira etapa desta fase. Na segunda etapa, os gestores fazem a ligação entre o mapa estratégico e o BSC. A terceira etapa, envolve a identificação, e a alocação de recursos para realizar as iniciativas estratégicas que são fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 3 - Planear as operações: Esta fase é crucial para a empresa fazer a ligação da estratégia às operações. A empresa em primeiro lugar realiza um conjunto de prioridades para melhorar os processos, depois segue-se o desenvolvimento do plano de vendas, do plano de gestão de recursos e dos orçamentos operacionais e de capital. As ferramentas utilizadas para esta fase são a gestão da qualidade, as *dashboards*, o Custeio Baseado nas Atividades, os Orçamentos e as Demonstrações de Resultados (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 4 – Monitorizar e Aprender: Esta fase é crucial para os gestores acompanharem a evolução dos dados operacionais internos do negócio e dos dados externos da concorrência através das ferramentas como a *dashboard*, os *reports* e o BSC, entre outras. É essencial que as empresas realizem reuniões de monitorização e avaliação dos resultados, com uma frequência de uma ou duas vezes por semana (depende das necessidades da empresa) (Kaplan e Norton, 2008a).

Fase 5- Testar e adaptar a Estratégia: Os gestores fazem uma revisão dos pressupostos da estratégia quando descobrem que estes estão obsoletos ou com defeitos, quando tal acontece existe um novo ciclo de gestão em torno das fases já descritas (Kaplan e Norton, 2008a).

Numa análise crítica à evolução do BSC, fica claro que este deixou de ser apenas um sistema de medição performance nas empresas para passar a ser um instrumento de gestão estratégica. Nos últimos anos têm existido evoluções em relação ao modelo original do BSC, com o objetivo de o tornar mais flexível e adaptado aos tempos modernos, onde a globalização determina que as empresas implementem novas práticas de gestão. No caso das Corticeiras, estas devem adaptar o número de mapas estratégicos, indicadores de desempenho e objetivos estratégicos à sua dimensão.

2.2) Desenvolvimento do BSC em empresas industriais com práticas de gestão *Lean*

Devido ao uso de ferramentas *Lean* por parte dos grandes *players* do Setor da Cortiça em Portugal, neste capítulo é feita uma análise da aplicação do BSC em empresas industriais com práticas de gestão *Lean*, e são analisados os efeitos destas práticas de gestão em empresas de carácter industrial.

A política de gestão *Lean* tem como objetivo primordial a satisfação do cliente através do cumprimento dos prazos de entrega e da comercialização de produtos de qualidade elevada, eliminando o desperdício associado a todos os processos (Bhasin, 2011).

Segundo Drew *et al.* (2004), a definição do termo *Lean* pode ser descrita como um conjunto de princípios, práticas, ferramentas e técnicas que são usadas para combater as causas da baixa performance operacional. Esta filosofia de gestão deve ser encarada como uma estratégia de eliminação de perdas em toda a *Supply Chain*, de forma a aproximar a performance atual às exigências dos clientes e acionistas.

Esta proposta de definição explanada em cima deixa a ideia implícita que um sistema operativo *Lean* tem como propósito primário a otimização de todos os processos desde a gestão e planeamento até expedição do produto final ao cliente.

A cultura de gestão *Lean Manufacturing* (LM) surgiu em 1990, implementada pela Toyota. Ao longo do tempo as metodologias e ferramentas evoluíram e deram origem à metodologia que hoje em dia é utilizada por muitas empresas de carácter industrial (Drew *et al.*, 2004).

A gestão de processos produtivos baseada na cultura LM tem como objetivos fundamentais a eliminação de perdas e a otimização dos sistemas operativos, estando orientada para empresas industriais, onde o desperdício e as ineficiências são detetadas com maior facilidade (Keyte e Locher, 2004).

Para entender melhor as implicações da transformação da empresa numa cultura *Lean*, é importante perceber os princípios, as perdas e as ferramentas utilizadas para diminuir essas perdas (Ver Princípios *Lean*, perdas associadas ao desperdício e ferramentas do LM no Anexo 13).

De acordo com Bhasin (2011), o relatório da NIST (National Institute of Standards and Technology) revelou que a política de gestão *Lean* tem benefícios em três categorias, a operacional, a administrativa e a estratégica. Na categoria operacional, destacam-se os seguintes benefícios: a redução do tempo de ciclo em 80%; o aumento da produtividade em 50%; a redução do inventário em vias de fabrico no processo produtivo em 80%; a redução do espaço produtivo utilizado em 70%. Em relação às categorias administrativa e estratégica, destacam-se os seguintes benefícios: a redução do tempo do processamento da encomenda; uma maior racionalização das funções do Customer Service, o que permite que os clientes não tenham de esperar para ser atendidos; uma maior racionalização das etapas dos diferentes processos, que permitiu o recurso ao *outsourcing* para funções que não são críticas de sucesso do negócio.

O estudo realizado por Bhasin (2011) revelou resultados positivos nos questionários realizados sobre práticas *Lean* em sessenta e oito empresas industriais, e noutras sete que fizeram parte de casos de estudo, no Reino Unido. Foram realizados questionários sobre as práticas *Lean*, e a influência destas na performance dos indicadores de gestão.

A proposta do *framework* do BSC escolhida por Bhasin (2011) está representada na Figura 6, este *framework* serve de referência para medir o impacto da cultura de gestão *Lean* na

performance de um conjunto de indicadores cruciais das empresas que fazem parte da amostra. A proposta de um modelo multi-dimensional do *BSC* introduz duas perspetivas novas, a Perspetiva dos Recursos Humanos (Pessoas) e a Perspetiva de Futuro.

A Perspetiva dos Recursos Humanos surge como uma forma de preencher a lacuna existente no modelo original de Kaplan e Norton do *BSC*, que não se focava suficientemente naquela que é por vezes a maior lacuna das empresas, o capital humano. Diversas empresas, como por exemplo, a Best Foods, que agora faz parte da Unilever, identificaram esta lacuna e adicionaram ao modelo de *BSC* uma quinta perspetiva, a do desenvolvimento de pessoas (recursos humanos). Esta perspetiva engloba indicadores, como índices de satisfação dos colaboradores, taxa de rotação de colaboradores e os acidentes de trabalho, sendo indicadores direcionados apenas para o capital humano (Bhasin, 2011; Maltz *et al.*, 2003).

A Perspetiva de Futuro é particularmente inovadora comparativamente com o modelo original do *BSC*, esta é incluída no modelo para medir os indicadores que representam a progressão da empresa e a sustentabilidade do seu crescimento, em múltiplos horizontes temporais. Os indicadores propostos nesta perspetiva são, por exemplo, novos mercados desenvolvidos, a % de vendas dos produtos desenvolvidos à menos de cinco anos, e as mudanças esperadas no futuro tendo em conta a realidade do meio ambiente da empresa (Bhasin, 2011; Maltz *et al.*, 2003).

Segundo Bhasin (2011), os resultados da questão “Da lista de ferramentas *Lean*, quais as que se enquadram melhor com a sua empresa?” são muito importantes para explicar porque é que algumas das empresas apresentam uma performance superior em grande parte dos indicadores cruciais do negócio, e outras apesar de melhorarem com as ferramentas *Lean*, não conseguem melhorar substancialmente.

Os resultados do estudo demonstraram que das empresas com melhor performance, 91% aplica práticas de melhora contínua, 90% aplica ferramentas 5S e Gestão Visual (*Visual Management*), e 88% combate os sete desperdícios mais comuns. Os resultados das restantes empresas demonstraram que 80% aplica práticas de melhoria contínua, 79% aplica práticas de 5S e Gestão Visual, e 71% combate os sete desperdícios. Desta forma, o gap de performance entre os dois grupos de empresas explica-se em parte pela diferença na capacidade de implementação das ferramentas *Lean* (No caso de ser necessário uma análise destes conceitos, Ver Anexo 13; Bhasin, 2011).

Figura 6 – Framework do Modelo de BSC dinâmico

Category	Actual measurement
Finance	Earnings per share
	Current ratio-[current assets-current liabilities]
	Rate of return on capital employed
	Profit after interest and tax
Customer	Market share by Product group
	Customer retention rate
	Responsiveness (customer defined)
	Service quality
	Customer satisfaction index
	On-time delivery (customer defined)
Process	Material costs
	Time to market for new products
	Capital efficiency
	Quality ratings
	Quality costs
	Manufacturing costs
	Quality of new product development and project management processes
	NPD lead time
	Finished goods inventory
	Labour productivity
	Defects of critical products/components
	Stock turnover
	WIP materials inventory
Raw material inventory	
Space productivity	
	Cycle time
People	Retention of top employees
	Health and Safety per employee
	labour turnover
	Quality of professional/technical development
	Quality of leadership development
	absentecism
	accidents
	Employee Perception surveys
Future	New market development
	New technology development
	Anticipating future changes
	Depth and quality of strategic planning
	% sales from new products (< 5 years)

Fonte: Bhasin (2013: 25)

As conclusões do estudo revelaram que das empresas com melhor performance, 82% aplicam as práticas *Lean* mais usadas pelas empresas (5S, Gestão Visual, sistema *kanban* (KB), redução dos sete desperdícios, entre outras), enquanto das restantes empresas, apenas 69% aplica as práticas *Lean* (Bhasin, 2011).

Outra das conclusões relevantes, é o fato das empresas que aplicam práticas *Lean* e têm uma performance superior, terem como indicadores com melhor desempenho, três da Perspetiva do Cliente (satisfação dos clientes, capacidade de resposta perante os clientes, e entrega dentro dos prazos estabelecidos), três da Perspetiva dos Processos (rotação de stocks, inventários de matéria-prima, e defeitos em produtos críticos para o negócio) e um da Perspetiva do Futuro (qualidade do plano estratégico). Estes resultados justificam as diferenças de performance entre os grupos de empresas, dado que, os indicadores com melhor desempenho das restantes empresas com performances mais baixas são todos da perspetiva de processos (Bhasin, 2011).

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, é possível concluir que as empresas industriais que aplicam práticas *Lean* tendem a ter melhores resultados se não se focarem

apenas nos processos internos, devendo ter um plano estratégico que contemple as exigências de um mundo globalizado e mais competitivo, que obriga as empresas a repensarem as suas práticas de gestão e os seus modelos de gestão de desempenho.

As restantes conclusões do estudo são: os indicadores financeiros não são mais importantes que os restantes; as perspetivas mais importantes para as empresas industriais são a perspetiva de futuro, a perspetiva dos recursos humanos e a perspetiva do cliente; as empresas com melhor performance apresentam uma correlação positiva forte com algumas das ferramentas *Lean*, são estas, a eliminação de desperdícios, o sistema *kanban*, a redução de custos com fornecedores, e a utilização do sistema *one-piece flow* (Bhasin, 2011).

De acordo com as conclusões relatadas em cima, as empresas industriais devem alterar as práticas de gestão e atualizá-las de modo a que o negócio seja gerido numa perspetiva abrangente de longo prazo, e não apenas na perspetiva de processos de curto prazo. Desta forma, a perspetiva dos clientes assume uma relevância cada vez maior na gestão das empresas de carácter industrial, sendo esta tão importante como a perspetiva dos processos e a financeira.

Tendo em conta que o estudo de caso se centra no desenvolvimento de uma proposta de BSC para empresas industriais do setor português da cortiça, é importante fazer uma pequena análise da aplicação das ferramentas *Lean* em empresas do setor que implementaram o BSC, nomeadamente na Corticeira Amorim (CA).

A CA na Unidade de Negócios Raro implementou diversos subprojectos de melhoria que quebraram paradigmas internos de gestão, tais como, a alteração de 12 para 1 colaborador por turno responsável pelo transporte de materiais, ou uma redução em 89% do *lead time*, por eliminação de produtos em vias de fabrico. Relativamente à taxa de satisfação dos colaboradores, foi conseguido um aumento de 91% para 98%, ao mesmo tempo que houve um aumento de produtividade de 25% com a aplicação das práticas *Lean* (Martinho, 2008; Esteves, 2009).

Na UI Champanhe, foram conseguidos ganhos ao nível do espaço através da aplicação da ferramenta 5S, como a libertação de 1/6 do espaço de armazém de produtos acabados (Pinto, 2009b).

Com a análise realizada em cima é possível verificar o impacto positivo que a implementação do projeto *Kaizen* teve nas unidades industriais da CA.

2.3) O *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Tableau de Bord* (TDB)

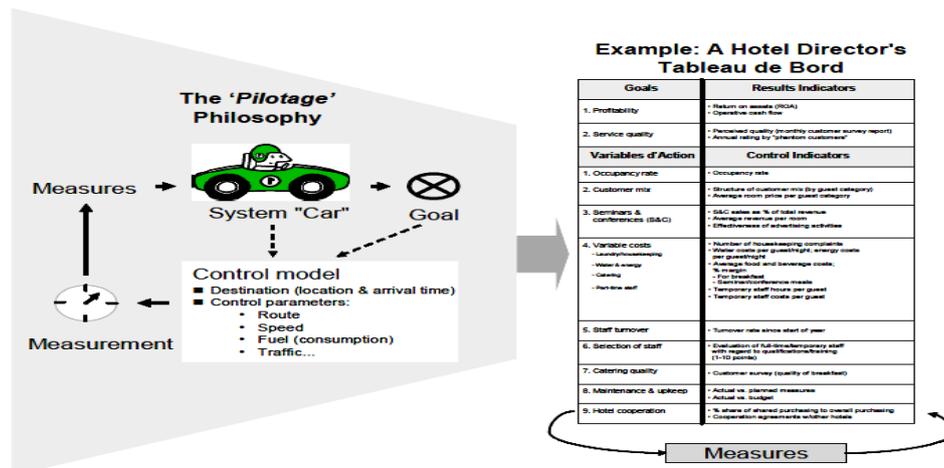
Neste capítulo é desenvolvido o conceito de TDB e as suas diferenças relativamente ao BSC, de forma a justificar a escolha da metodologia do BSC. É realizada a comparação entre os dois modelos na tentativa de perceber o porquê de estes serem vistos muitas vezes como modelos complementares, sendo o TDB a ferramenta de gestão de desempenho que mais se aproxima do modelo proposto por Kaplan e Norton.

O TDB teve a sua origem em França no início da década de 30 do século XX, depois de se ter verificado a inadequação da informação contabilística para a tomada de decisão, algo que ficou comprovado no período da grande depressão em 1929 (Daum, 2005). Os requisitos de controlo de gestão desenvolvidos por engenheiros nas últimas décadas em França foram a base para as metodologias que deram origem ao TDB (Daum, 2005). A razão por detrás do desenvolvimento do TDB foi a procura por parte dos engenheiros de métodos para melhorar os processos produtivos, através de um conhecimento aprofundado das relações causa-efeito entre as ações e o desempenho do processo (Epstein e Manzoni, 1998).

No início, o TDB não era mais que um sistema de reporte de recolha de informação para a gestão de topo, mas em 1962 evoluiu para um instrumento de controlo de performance das unidades de negócio e dos gestores (Daum, 2005; Lebas, 1994).

O TDB pode ser definido como uma *dashboard*, comparada à utilizada pelos pilotos de avião ou condutores de carros, usada por estes para verem a velocidade a que percorrem uma trajetória, e qual o combustível gasto no trajeto efetuado (Ver Figura 7). O princípio aplicado nos casos em cima referenciados é transposto para a gestão de topo das empresas, sendo essencial para os gestores seniores a existência de uma ferramenta ao seu dispor com um conjunto de indicadores-chave do negócio que estes consigam monitorizar ao longo de um determinado horizonte temporal. Este sistema de gestão de desempenho é uma ferramenta de comparação entre os objetivos estabelecidos e os reais, por essa razão é fundamental para os gestores executarem medidas corretivas, quando necessário (Epstein e Manzoni, 1998).

Figura 7 - Filosofia do conceito básico do TDB



Fonte: Daum (2005: 5)

No período compreendido entre a década de 50 e a década de 80, o TDB foi utilizado como um relatório que servia para comparar a execução orçamental com o orçamento previsto. Esta ferramenta nesta época apresentava as seguintes falhas referidas por Bugalho (2004):

- Dados quase exclusivamente financeiros;
- O foco excessivo em critérios financeiros não garantia o alinhamento dos interesses da direção e dos gestores dos centros de responsabilidade;
- Inexistência de relações causa-efeito, sendo apenas apurado o resultado final;
- Não existia possibilidade de perceber qual o impacto das decisões dos gestores sobre as variáveis não financeiras, como a satisfação dos clientes e a inovação;
- Inexistência da ligação entre a estratégia das empresas e a tomada de decisões e ações ao nível operacional;
- Análise exclusiva em dados históricos, não considerando as variáveis com impacto nos resultados futuros;

Depois de reconhecida a importância da vertente intangível e não financeira na performance das empresas, o TDB foi aperfeiçoado, conforme refere Jordan *et al.* (2011):

- O *Tableau de Bord* é formulado a partir da missão e dos objetivos definidos para cada Centro de Responsabilidade, que dão origem à definição dos fatores críticos de sucesso, que são posteriormente quantificados pelos indicadores chave de desempenho.

- O TBD é um instrumento de informação rápida e deve apresentar as seguintes características: Ser personalizado para cada Gestor ou Centros de Responsabilidades; É recomendável que englobe indicadores financeiros e não financeiros de forma a avaliar melhor o impacto das decisões operacionais; Deve ser um instrumento sintético e conter apenas a informação relevante para a tomada de decisão; Os objetivos nos Centros de Responsabilidade têm que traduzir os objetivos e planos de ação dos Centros de Responsabilidade hierarquicamente superiores; A informação contida no TBD deve estar disponível em tempo útil, com uma periodicidade mensal.

Na análise crítica à evolução do TBD, é possível afirmar que esta foi evidente ao longo do tempo, no entanto, não foi suficiente para colmatar as falhas que o TBD evidencia como sistema de avaliação do desempenho organizacional. Desta forma, o aparecimento do BSC surgiu como um sistema de gestão de desempenho que colmatou essas falhas.

Depois da descrição realizada das duas metodologias, importa agora perceber o que as diferencia.

Relativamente às semelhanças identificam-se as seguintes: são ambos instrumentos de medição de desempenho; concentram num documento de forma sucinta um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros; apesar de serem ferramentas sucintas, permitem a desagregação (*drill down*); contribuem para a promoção da comunicação e facilitam a tomada de decisão, levando os dirigentes a definir os objetivos e fatores críticos de sucesso das suas atividades (Epstein e Manzoni, 1998; Jordan *et al.*, 2011).

O que diferencia os sistemas de medição de desempenho em primeiro lugar é a sua origem, o TBD teve origem em França, numa altura em que não existia um desenvolvimento tecnológico muito acentuado, fator que foi prejudicial à aceitação generalizada do mesmo. No sentido oposto, o BSC beneficiou de um contexto diferente, sendo regularmente associado a sistemas tecnológicos de apoio à decisão (Epstein e Manzoni, 1998; Jordan *et al.*, 2011).

Outra das diferenças mais notórias entre as duas ferramentas é o fato do TBD partir dos objetivos e planos de ação, para depois definir os indicadores de desempenho, contrariamente ao que se verifica com a ferramenta de gestão de desempenho BSC, que parte da visão e da estratégia para definir os objetivos (Epstein e Manzoni, 1998; Jordan *et al.*, 2011).

O TDB é frequentemente mais complexo do que o recomendável, por conter demasiados indicadores, uma diferença clara face ao BSC, que contém apenas os indicadores chave do negócio, e esquematiza-os em quatro perspetivas de análise (Daum, 2005).

O BSC é um “produto” da estratégia, que promove a comunicação. No sentido oposto, o TBD é um sistema de medição de desempenho de carácter operacional, utilizada pelos gestores como uma ferramenta de reporte, que se foca muito nos processos internos, mas não tem uma perspetiva abrangente do negócio, dado que desvaloriza indicadores da relação com o cliente e não permite *benchmarks* (Daum, 2005).

Os *upgrades* do BSC relativamente ao TBD, são:

- A sistematização da estratégia da empresa, convertendo-a em objetivos, métricas, indicadores e iniciativas em quatro ou cinco perspetivas distintas, interligando-as através de relações causa-efeito;
- São propostas pelo menos, três perspetivas de foro intangível e não financeiro - Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.
- Assenta na Tradução da Missão e Visão, na Comunicação e Alinhamento, no Planeamento de Gestão e no *Feedback* e Aprendizagem.

A razão da escolha da metodologia do BSC para este projeto no Setor da Cortiça, prende-se com o fato deste ser mais flexível porque responde melhor às exigências que as empresas do setor têm num mercado global, onde a ligação entre as operações, a estratégia e a relação com o cliente são fundamentais para o sucesso das empresas.

CAP III – Metodologia

A metodologia do trabalho foi definida de modo a responder aos objetivos definidos para o projeto, que têm como propósito primário o desenvolvimento de um BSC para o segmento das rolhas das corticeiras portuguesas.

No que concerne à estrutura metodológica utilizada no projeto, esta é do tipo qualitativo, dado que se trata de uma análise não numérica e de interpretação de dados com o objetivo de descobrir os significados subjacentes e os padrões de relacionamento (Babbie, 2010).

Segundo Babbie (2010), o produto final deverá partir do investigador dado que este método de pesquisa qualitativa envolve a interação contínua entre a obtenção de dados e a teoria. A realização deste projeto teve como base a realização de um estudo de caso.

O estudo de caso deve ser visto como uma estratégia de pesquisa que contempla a lógica do desenho de modelos, técnicas de recolha de informação e abordagens específicas para análise de informação. Relativamente aos tipos de estudos de caso, estes podem individuais ou múltiplos (Yin, 2003). Nesta caso específico trata-se de um estudo de caso múltiplo, dado que engloba três casos diferenciados, sendo que em duas das empresas (*MA Silva e Cork Supply*), as informações foram recolhidas através de entrevistas semiestruturadas e observação direta.

O estudo de caso pode assim ser definido como uma estratégia de pesquisa, que neste caso concreto é do tipo qualitativo e múltiplo.

A obtenção de informação no estudo de caso foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, análise detalhada de artigos científicos, conversas informais com diversos intervenientes da SC, e análise detalhada dos anuários da APCOR e dos Relatórios de Contas e de Sustentabilidade da Corticeira Amorim.

Depois de enunciadas as fontes de obtenção de informação, importa agora aprofundar a estrutura que foi resumidamente enunciada no ponto 1.4.

Numa primeira fase, é realizada uma análise concetual dos conceitos teóricos relativos à temática do BSC, e à sua aplicação em empresas de carácter industrial, é ainda realizada uma análise comparativa entre os dois instrumentos de medição de desempenho mais relevantes, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*. Esta análise entre as duas ferramentas é crucial para justificar a escolha do BSC em detrimento do TDB.

Após a análise conceptual, é elaborada uma análise pormenorizada do Setor. Os temas abordados na análise são, o contexto histórico do Setor, as vantagens da concertação geográfica das empresas no distrito de Santa Maria da Feira, e a caracterização do Setor da Cortiça em Portugal. O capítulo quatro termina com a análise e a formulação estratégica do Setor, sendo esta realizada com recurso às ferramentas de gestão SWOT Cruzada e 5 Forças de Porter.

No capítulo cinco é desenvolvida a proposta do BSC para o segmento das rolhas. Para além das informações fornecidas nas entrevistas semiestruturadas e provenientes dos sites das empresas e de outras fontes de informação relevantes, foram ainda disponibilizados os organogramas das duas empresas que participaram de forma direta no estudo de caso (Ver Anexo 11 e Anexo 12).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com o Diretor Financeiro Adjunto da *Cork Supply* e com o Diretor de Negócios Global da *MA Silva*. Foram ainda realizadas conversas informais com o responsável máximo da *Aquaflrora Unipessoal Lda.*, empresa prestadora de serviços florestais, e com o responsável pela área do Ambiente da Consultora *Infeira*, de Santa Maria da Feira.

No último capítulo são retiradas conclusões dos sistemas de medição de desempenho das empresas presentes no estudo de caso, e do BSC proposto pelo autor. No final do capítulo são referidas as limitações e sugestões para projetos futuros.

Cap IV – Apresentação do Setor

4.1) Contexto Histórico do Setor Corticeiro Português

O significado económico da cortiça, um produto natural, no qual Portugal tem vantagens absolutas, evidenciou-se a partir do século XIX, onde assumiu desde cedo uma vocação exportadora (Branco e Lopes, 2013).

As exportações portuguesas neste setor têm sido constantes no comércio externo português desde o século XVIII. A cortiça evidenciava-se como matéria-prima, tendo como destino a Inglaterra. Na segunda metade do século XIX, Portugal reforçou a posição que tinha como exportador e no final do século a sua especialização produtiva era a produção de prancha de cortiça. As quotas de exportação da altura já confirmavam boas perspetivas para o setor, visto que este já ocupava o terceiro lugar no contexto exportador português (Parejo 2010: 16). O segundo maior exportador de cortiça, a Espanha, exportava produtos transformados, liderando o setor corticeiro na Península Ibérica. Na altura, a indústria da cortiça, de rolhas e aglomerados, era dominada pela Inglaterra, França, Alemanha e EUA, evidenciando um atraso na Península Ibérica (Branco e Lopes, 2013).

A partir da década de 1930, este cenário altera-se, sendo que um conjunto de fatores afastaram a Espanha da sua posição cimeira, passando Portugal a ocupar essa posição.

Segundo Parejo (2010) as exportações portuguesas e espanholas evidenciaram um “comportamento em tesoura”. A recuperação das exportações espanholas na década de 1950 não se revelou suficiente para afastar Portugal do primeiro lugar. Portugal tinha alterado a sua especialização produtiva, assumindo já as exportações de cortiça transformada uma quota de mais de 50% do valor exportado. A partir desse momento esta especialização produtiva foi designada de “Iberização” do negócio corticeiro (Zapata, 2002)

A principal razão para o sucesso da indústria corticeira portuguesa foi a forte industrialização durante o século XX, onde o crescimento económico e o progresso social se apoiaram mutuamente (Pestana e Tinoco, 2009). Segundo Santos (1997) o sucesso do Setor da Cortiça no século XX foi impressionante num contexto de revolução nacional, de uma guerra mundial e de uma enorme depressão económica, social e política.

O setor nos primeiros 50 anos do século XX mostrou uma enorme capacidade de resiliência na forma como ultrapassou obstáculos de forma a fazer crescer globalmente a sua produção, a sua indústria e os seus mercados (Pestana e Tinoco, 2009).

A partir da década de 60, com o aumento da mão de obra nos países industrializados e do custo de transporte, os países produtores de cortiça, como Espanha e Portugal, começaram a acolher um grande número de empresas. Nesta fase é possível verificar uma transformação na vocação das empresas do setor no mercado ibérico, estas começaram a produzir produtos com maior valor acrescentado, através da introdução de maquinaria para a produção de rolhas. Simultaneamente, Portugal assistiu a um conjunto de fatores que facilitaram a inserção da economia portuguesa na economia mundial, tais como, a adaptação do modelo económico e a adesão à EFTA, que facilitou a implementação dos modelos de exportações (Pestana e Tinoco, 2009).

Na segunda metade do século XX, o norte do país ganhou maior protagonismo em termos de localização dos estabelecimentos industriais rolheiros. Na década de 70, as unidades industriais corticeiras concentravam-se a Sul do rio Tejo, sobretudo nos distritos de Setúbal, Évora e Faro, com cerca de 70% das unidades produtivas, percentagem que desceu para 27% no final da década. Em 1980, o distrito de Aveiro concentrava já 70% das unidades industriais corticeiras e esta concentração geográfica acompanhava a reduzida dimensão de unidades dedicadas à atividade de transformação (Branco e Lopes, 2013).

4.2) Vantagens da concentração geográfica da produção em Santa Maria da Feira

Apesar do distrito de Aveiro ser distante da zona ¹onde está concentrada grande parte da matéria-prima, este distrito mantinha uma proximidade relativamente aos pontos de escoamento do produto final (portos fluviais e marítimos), e ao mesmo tempo estava próximo dos grandes produtores de vinho do Porto, fatores que foram determinantes para o

¹ A cortiça como matéria-prima assume maior expressão no Alentejo, por ser uma região com uma vantagem absoluta no contexto mundial, dado que nesta região o sobreiro desenvolve-se num sistema silvo-pastoril tradicional, o montado (a região contém 84% da área do montado, com destaque para o concelho de Coruche, com maior área) [APCOR 2011]

desenvolvimento da indústria rolheira no concelho de Santa Maria da Feira (Branco e Lopes, 2013).

Entre os fatores que explicam a concentração de corticeiras no distrito de Aveiro destacam-se os seguintes: o diferencial salarial favorável ao distrito de Aveiro; a localização de uma grande empresa em Santa Maria da Feira desde o início do século XX, a Amorim & Irmãos²; a proximidade do porto de Leixões relativamente ao concelho de Santa Maria da Feira (Branco e Lopes, 2013; Matos e Pinto, 2003; Branco e Parejo, 2010).

Quanto ao diferencial salarial, este teve origem no Estado Novo, quando foi regulamentada a tabela que estabelecia as diferenças salariais entre o Norte, Centro e Sul do País. O concelho da Feira acabou por ficar numa posição favorável em termos de custo de produção, apesar da distância relativamente aos centros de produção de matéria-prima ser grande (Branco e Lopes, 2013).

Apesar da diferença salarial e da proximidade relativamente ao porto de Leixões, serem fatores determinantes que ajudam a explicar a concentração de corticeiras da indústria rolheira neste concelho, estes não explicam por si só o fenómeno da concentração, visto que outras regiões do Norte também apresentavam características similares. Desta forma, importa analisar melhor outro fator que acabou por ser relevante, a dimensão das empresas.

Segundo Mira (1998), a pequena dimensão dos estabelecimentos reduz a importância das economias de escala, não existindo barreiras significativas à entrada de novas empresas no setor, devido às poucas exigências de capital, estes estabelecimentos caracterizam-se assim por tecnologias pouco intensivas em capital e grande diferenciação de produtos. A conjugação dos fatores já mencionados em cima permite que haja uma coexistência entre um elevado número de pequenas empresas, e as poucas que existem de grande dimensão.

Após o processo de análise dos fatores relevantes para perceber o fenómeno da concentração de corticeiras da indústria rolheira no concelho da Feira, interessa agora perceber quais as particularidades que tornaram o concelho no centro do *know-how* do setor da cortiça. A comparação dos estabelecimentos do setor que estavam sediados em Setúbal e a os de Santa Maria da Feira é fundamental para retirar conclusões acerca do tema.

² A primeira empresa do Grupo Amorim foi fundada em 1922, a Amorim & Irmãos, Lda., dando origem à que é hoje a Corticeira Amorim, criada em 1963.

Segundo Ruivo (1992, 1995), as especificidades das pequenas empresas no concelho da Feira são diferenciadoras comparativamente à realidade das empresas sediadas em Setúbal. As especificidades que se destacam nas corticeiras de Santa Maria da Feira são, os estreitos laços entre o espaço familiar e o espaço empresarial, a possibilidade de transmissão de saberes e ligações informais entre as empresas do setor que se concentram na mesma zona, estas características geram um *know-how* nesta região e um capital social que são provavelmente algumas das razões para o sucesso da indústria rolheira na região.

Importa ainda referir um último aspeto, relativamente à relação entre empresas de pequenas dimensões e grandes dimensões no concelho de Santa Maria da Feira.

Segundo Ruivo (1992, 1995, 1996), a procura muito oscilante por parte dos mercados internacionais de rolhas de cortiça e a intermitência possível nas pequenas empresas e não nas grandes, leva a que as últimas procurem expandir a sua oferta sem aumentarem os custos associados ao aumento de escala de produção. Desta forma, quando ocorrem aumentos da procura externa, as pequenas empresas tornam-se o suporte de maior oferta do produto.

A Corticeira Amorim acaba por ser o maior exemplo da capacidade de transformação da indústria rolheira no concelho de Santa Maria da Feira, dado que começou por ser um pequeno estabelecimento em 1908 na freguesia de Santa Maria de Lamas (freguesia que pertence ao concelho de Santa Maria da Feira). Embora tenha sido fundada como sociedade apenas em 1922. Em 1930, era já uma das maiores fábricas da região do Norte de Portugal, empregando 150 operários. Mais tarde, em 1944 já empregava 321 operários e produzia 70 mil rolhas diariamente (Branco e Lopes, 2013). Segundo Branco e Parejo (2011), quando Portugal aderiu à União Europeia, 85 % das vendas do grupo eram realizadas fora de Portugal.

Depois de realizada a análise das razões que estiveram na origem do desenvolvimento do setor corticeiro no distrito de Aveiro no final da década de 70 e no princípio da década de 80, importa perceber o desempenho do setor a partir do ano de 1986³.

Portugal, entre 1986 e 1990, teve um período de desempenho macroeconómico excelente, de grande prosperidade, devido à evolução favorável do consumo privado, do investimento e das exportações, a níveis superiores à média europeia. Este fenómeno macroeconómico foi

³ Ano da adesão de Portugal à CEE, que obrigou a uma alteração das políticas macroeconómicas a partir de 1990.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

acompanhado da baixa do preço do petróleo, do aumento do investimento externo e das transferências de fundos estruturais da Comunidade Europeia (Pestana e Tinoco, 2009).

O PIB da Economia Portuguesa cresceu a um ritmo de 4.6% ao ano entre 1986 e 1991 e foram criados cerca de 400000 empregos, dos quais 120000 na indústria transformadora, o que contribui para a redução da taxa de desemprego de 8.4% para 4.1% (Mateus, 1992).

A partir de 1990 as políticas macroeconómicas foram alteradas para que existisse a necessária convergência nominal com a Comunidade Europeia, passando a ser objetivo principal o combate à inflação e à depressão existente nos países europeus, originando uma crise acentuada na nossa economia (Pestana e Tinoco, 2009).

Sendo o cenário em cima referido o contexto macroeconómico entre 1986 e 1991, importa quantificar a performance económica e empresarial das unidades da cortiça do concelho de Santa Maria da Feira a partir de 1986, visto que é neste que se concentram grande parte das empresas do setor.

Para realizar uma análise empírica mais pormenorizada foram elaborados um conjunto de quadros adaptados do artigo de Branco e Lopes (2013).

Tendo em conta os fenómenos que ocorreram entre 1986 e 2009, foram escolhidos três períodos de análise, 1986, o ano da adesão de Portugal à CEE, 1999, ano em que existiu a fixação de cada moeda nacional com a moeda única, e 2009, o último ano disponível nos Quadros de Pessoal do Ministério do Emprego e Solidariedade Social.

A primeira análise a efetuar é a evolução do número de empresas entre 1986 e 1999. O Anexo 1, revela que a indústria corticeira teve um período muito dinâmico nesta fase, apresentando um aumento de 65.5% no número de empresas, muito devido ao desenvolvimento do tecido empresarial no concelho de Santa Maria da Feira, onde o crescimento foi de 102.2%, a indústria no resto do país estava estagnada o que reforça a resiliência do cluster da Feira (Branco e Lopes, 2013).

Apesar do dinamismo em relação à criação de empresas, é possível verificar através do Anexo 1 que este não contrariou a evolução negativa do fator trabalho, que sofreu uma queda significativa quer no número de trabalhadores (-22%), quer no número de horas de trabalho (-28%), estes resultados acabaram por ser influenciados pelas quedas superiores a 50% das empresas fora do concelho de Feira (Branco e Lopes, 2013).

Em 2009, cerca de 81% e dos estabelecimentos e trabalhadores do setor corticeiro estão no concelho da Feira, as vendas (reais e nominais) no concelho representam cerca de 87% das vendas do setor em Portugal (Ver Anexo 1 e Anexo 2), o que demonstra que o *cluster* da Feira apresenta vantagens económicas da concentração geográfica da produção (Branco e Lopes, 2013).

Em relação às renumerações nominais do trabalho, os dados revelam um crescimento de 11% entre 1986 e 1999, e um crescimento de apenas 2% entre 1999 e 2009, sendo que em 2009, as renumerações mensais no concelho da Feira têm um peso de 86% (Ver Anexo 4).

Relativamente às renumerações por hora de trabalho é possível verificar que em 1986, esta era remunerada no concelho da Feira 6 % acima da média nacional (0.886 € na Feira e 0.792 € fora da Feira), o que indica que neste ano uma das possíveis vantagens da concentração da indústria neste concelho já não se verificava (Ver Anexo 4). É possível concluir que tanto a produtividade bruta do trabalho (Ver Anexo 3) como as renumerações horárias convergem para a média nacional, o que indica que estas não fazem parte das principais vantagens da concentração de corticeiras no concelho da Feira (Branco e Lopes, 2013).

O período posterior à adesão de Portugal à moeda única não foi mito auspicioso para o setor, tendo em conta os indicadores já analisados. As principais razões que explicam esta tendência menos positiva são a reduzida dimensão média das empresas do setor e a fraca dotação de capital humano (Branco e Lopes, 2013).

A maioria das corticeiras são micro ou pequenas empresas, em 2009, estas já representam cerca de 95% da totalidade das empresas. Na Feira, há ligeiramente mais micro empresas e ligeiramente menos pequenas e médias empresas (Ver Anexo 5). O número de empresas com mais de 250 trabalhadores, passou de 6 para 4 entre 1999 e 2009, havendo 4 empresas localizadas em Santa Maria da Feira e nenhuma fora deste concelho (Branco e Lopes, 2013).

Uma das grandes vulnerabilidades do setor é o grau de escolaridade dos trabalhadores, sendo que maior parte destes não consegue superar o ensino básico (Ver Anexo 5). Apesar de não ser um aspeto positivo no setor, existem duas tendências positivas, a diminuição da percentagem de trabalhadores sem qualquer escolaridade, de 19% em 1986 para cerca de 2% em 2009; e o ligeiro aumento de trabalhadores com formação média ou superior, de cerca de 3% em 1986 para 7.5% em 2009 (Ver Anexo 5).

O último aspeto que importa analisar são as exportações da indústria da cortiça, através dos dados do INE para o período 2004-2011 (Ver Anexo 7), é possível verificar que os últimos anos não têm sido muito positivos para o setor. Existiu uma retração do valor do VAB e das exportações de cerca de 11% e 10%, respetivamente, no concelho da Feira, existiu ainda uma retração de cerca de 11% nas vendas para o exterior e 19% no VAB (Branco e Lopes, 2013).

A principal conclusão a retirar da análise empírica dos diversos indicadores é, a inexistência de uma clara vantagem competitiva da localização geográfica da produção dos produtos de cortiça em Santa Maria da Feira. Por outro lado, a principal origem do distrito industrial desenvolvido na segunda metade do século XX, foi o crescimento da empresa-chave, Corticeira Amorim. Este *cluster* acabou por aproveitar numa fase inicial do seu desenvolvimento, as vantagens que o setor tinha em Portugal em termos de especialização de produtos transformados e de salários baixos.

A principal vantagem que parece evidente após a análise empírica é o capital social, que é muito difícil de medir por ser de carácter intangível, e por isso pouco quantificável. A transmissão de conhecimentos entre empresas do setor e a concentração deste *know-how* neste distrito são os principais fatores de resiliência do setor corticeiro português.

4.3) Caracterização do Setor da Cortiça em Portugal

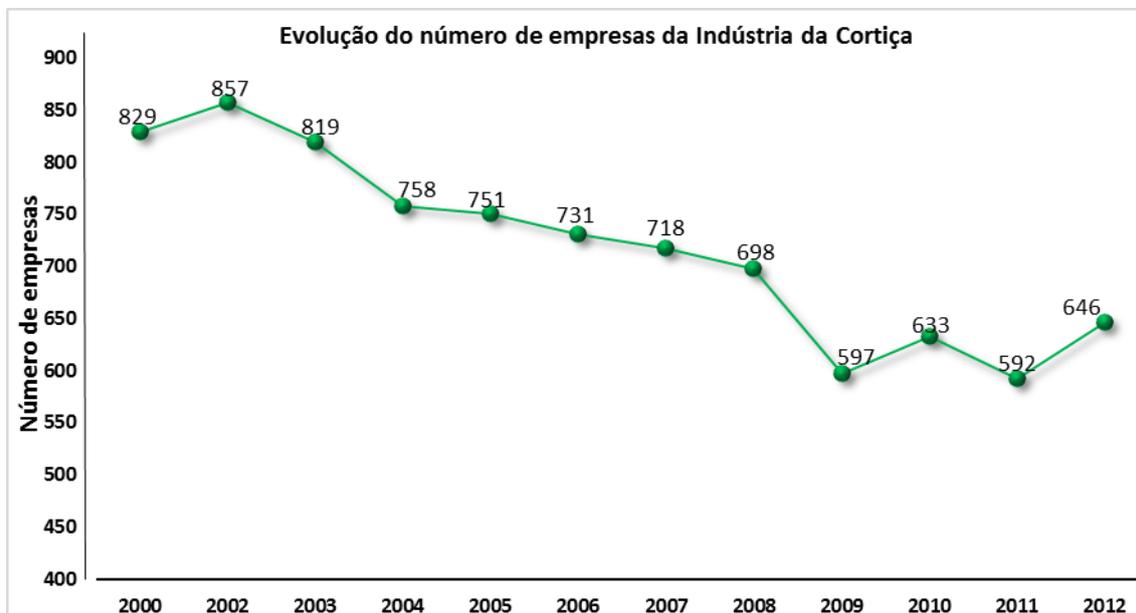
Antes de ser realizada qualquer análise mais profunda, e para melhor compreender o setor, torna-se essencial fazer a sua caracterização.

De acordo com estudos realizados pela APCOR (2011; 2014) e pelo Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (2012), cerca de 80% do total das empresas do setor corticeiro estão localizadas no distrito de Aveiro. Existem cerca de 650 empresas a operar em Portugal, estas produzem cerca de 40 milhões de rolhas por dia (35 milhões das quais no Norte do país), e empregam cerca de oito mil operários.

O número de empresas têm vindo a diminuir desde o ano de 2003, sendo o período menos positivo para o setor o ano de 2009. O impacto negativo da crise mundial que se começou a evidenciar a partir do ano de 2008, acabou por forçar uma reestruturação do setor onde apenas as empresas com maior capacidade de diversificação (novas aplicações para a cortiça), maiores economias de escala, com maior capacidade de internacionalização, e menos endividadas superaram os obstáculos do contexto macroeconómico negativo. O ano de 2012

deu início à recuperação do setor corticeiro, registando-se um aumento de 9% no número de empresas entre 2011 e 2012 (Ver Figura 8).

Figura 8 – Evolução do número de empresas do Setor Corticeiro Português



Fonte: Elaboração própria; adaptado do relatório da APCOR (2014)

No que diz respeito à concentração das unidades industriais, estas concentram-se maioritariamente em Santa Maria da Feira e nos concelhos próximos. Esta concentração mostra uma não concordância espacial com as fontes de matéria-prima industrial (Pereira e Costa, 2002; Leitão *et al.*, 2008). A grande zona de produção de cortiça é no Alentejo, é nesta zona que se faz a preparação de mais de metade das necessidades de cortiça. As empresas do setor têm procurado integrar a produção, associando a preparação de cortiça ao fabrico dos discos com as cortiças delgadas e à trituração dos refugos e aparas (Leitão *et al.*, 2008).

Em relação ao contexto do mercado corticeiro, de acordo com o programa CorkAcção⁴ (2004) e com Leitão *et al.* (2008) este deve ser descrito da seguinte forma: (i) intensificação da concentração de grandes *players* mundiais; (ii) domínio da grande distribuição; (iii) redução de preços nos segmentos de volume no mercado internacional; (iv) pressão sobre os preços dos produtos subsidiários; (v) esforço mundial para alcançar o completo descrédito da cortiça, na tentativa de beneficiar os produtos substitutos.

⁴ Estudo desenvolvido pela APCOR em 2002, que tinha como objetivo a promoção da competitividade da indústria portuguesa da cortiça. O estudo é composto por uma amostra de 171 empresas, sendo a fase da implementação do plano estratégico do setor composta por uma amostra de 20 empresas.

Os estudos elaborados no programa CorkAcção (2004) e no relatório da APCOR (2011) concluíram que existe uma relação positiva entre a utilização de cortiça e a qualidade do vinho consumido. Os grandes produtores e distribuidores vitivinícolas são os principais mercados recetores, sendo estes; a França, a Alemanha, a Espanha, a Itália, o Reino Unido. Fora da Europa, os principais mercados para o segmento rolheiro são a Austrália, a Argentina, os EUA e o Chile. Os países com maior potencial futuro poderão ser fora da UE, são estes, os EUA, a China, a Austrália, entre outros, visto que a superfície total da vinha tem vindo a aumentar nestes países, assim como o consumo do vinho (APCOR, 2011; APCOR, 2014).

No segmento da construção, os países onde as empresas têm apostado mais e que apresentam maiores oportunidades de crescimento são os EUA, a Alemanha, a Rússia, o Japão, a China e os Emirados Árabes Unidos (APCOR, 2011).

A APCOR tem vindo a implementar nos últimos anos um conjunto de medidas no sentido de minimizar alguns dos pontos fracos do setor. Alguns dos exemplos mais importantes são, a Campanha Institucional da Cortiça (CIC) de 2002, que numa primeira fase se dedicou ao aumento da qualidade aos vários níveis, e numa segunda fase tentou consolidar a posição da cortiça nos mercados mundiais. Em 2009, a APCOR desenvolveu a Intercork, o maior projeto de comunicação no setor da cortiça até então, este tinha como alvos no segmento das rolhas os principais mercados, são estes, a França, a Alemanha, o Reino Unido e os EUA (Leitão *et al.*, 2008; APCOR, 2011).

Para além de reforçar a política comercial do setor, a APCOR também tem tido como uma das suas prioridades a certificação das empresas associadas através do sistema *Systecode* (Sistema de Acreditação das Empresas mediante o Código Internacional das Práticas Rolheiras- CIPR), (APCOR, 2011).

No que que concerne à competitividade do setor, a APCOR em conjunto com a Câmara de Santa Maria da Feira e a Parque Invest (Sociedade Promotora de Parques Industriais), iniciaram a construção do Parque Empresarial da Cortiça (PEC), para concentrar numa só área várias empresas do setor, com o objetivo de criar mais equilíbrio entre as empresas, mais qualidade, e maior competitividade (Leitão *et al.*, 2008; APCOR, 2004; APCOR, 2011).

Segundo o programa CorkAcção (2004) e os relatórios da APCOR (2011; 2014), na análise genérica podem identificar-se os seguintes fatores que caracterizam o setor corticeiro português: (i) Existe uma evolução positiva das exportações de produtos de cortiça desde 2010; (ii) Existe um aumento da superfície da vinha e consumo de vinho em mercados

desenvolvidos, como os EUA e a China, e em países emergentes (asiáticos e sul-americanos); (iii) Aumentaram as exigências legais; (iv) Aumentaram as exigências dos clientes; (v) A promoção comercial tem vindo a aumentar na última década, através das iniciativas da APCOR e das empresas; (vi) o investimento em novas tecnologias e em investigação só é notório nos grandes *players*; (viii) Segundo a UNAC (2013), o preço médio da matéria-prima diminuiu 21% entre 2004 e 2013. O preço da cortiça de maior qualidade poderá aumentar devido ao aumento da procura, produção baixa, especulação, falta de regulação a montante e à diminuição de matéria – prima de qualidade; (vii) a produtividade tem convergido para a média nacional.

4.4) Evolução das exportações do setor corticeiro português

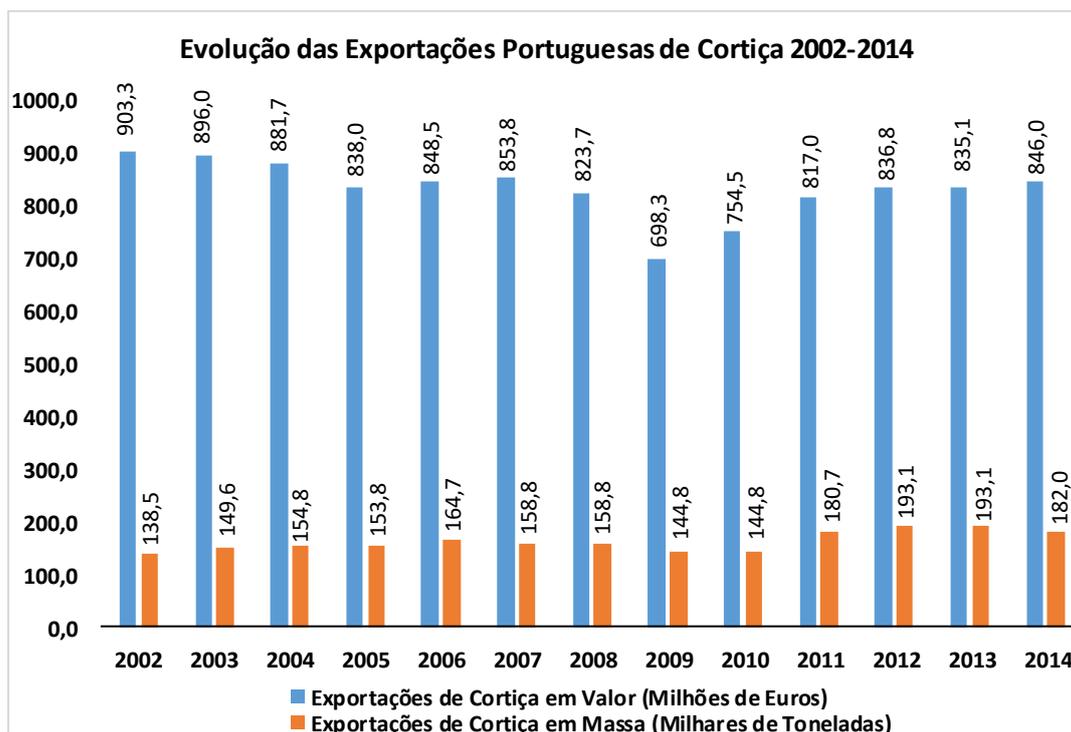
Portugal é líder mundial do setor da cortiça no que toca às exportações. Em 2013, as exportações portuguesas representavam 63.9% das totais do setor, seguidas pela Espanha com 16.1% (APCOR, 2014).

A tendência geral das exportações de cortiça entre 2000 e 2010 foi de decréscimo, este traduziu-se numa redução de 162.8 Milhões de Euros, cerca de 17.8%. Esta tendência foi agravada pelo desempenho negativo dos anos de 2008 e 2009, onde o impacto da recessão se fez sentir (as exportações globais portuguesas apresentaram uma quebra de 15.5%), apesar de ter existido uma pequena inversão de tendência entre 2005 e 2007, os ganhos foram marginais, 1.9% face a 2005 (Ver Figura 9; APCOR, 2011).

A partir de 2011, começou a ser notória a recuperação das exportações, com um crescimento de 9.6% das exportações de cortiça em valor, face a 2010. O volume exportado cresceu 14.4% de 2010 para 2011, o que significa que cresceu mais que o valor exportado (Ver Figura 9; APCOR, 2014).

As exportações portuguesas registaram, em 2014, um aumento de 1.5% face a 2013, o que significou um valor de 846 milhões de euros (estes valores são dados provisórios lançados pelo INE). Em relação ao volume exportado, a tendência foi contrária, sendo que de 2013 para 2014 registou-se uma diminuição de 9.5%, o que significou uma descida de 201.2 milhares de toneladas para 181.9 milhares de toneladas (Ver Figura 9; APCOR, 2015).

Figura 9 - Evolução das Exportações Portuguesas de Cortiça 2002-2014



Fonte: Elaboração Própria; adaptado dos relatórios APCOR (2014 e 2015)

Os principais mercados para os produtos de cortiça são os países europeus, e os EUA. A França é o maior mercado, com um valor exportado de 159.2 Milhões de Euros em 2014, seguida pelos EUA com um valor 152.1 Milhões de Euros (Ver Anexo 9).

Dado que o projeto tem como objetivo principal a construção de um BSC para o segmento das rolhas das empresas do setor, importa fazer uma pequena análise das exportações do mesmo.

De acordo com o relatório da APCOR (2014), o principal destino dos produtos de cortiça é a indústria vinícola que absorve 68.4% de tudo o que é produzido (Rolhas Naturais representam, 42.02%, e Outros Tipos de Rolhas representam, 26.37%).

A evolução das exportações das rolhas tem sido irregular nos últimos 15 anos, no entanto, é possível dizer que os anos “dourados”, foram entre 2000 e 2007, existindo a partir de 2008 uma tendência decrescente, sendo o pior ano o de 2009, onde pela primeira vez em muitos anos, grande parte das empresas decresceu nas vendas, e algumas das grandes fecharam devido ao seu excessivo endividamento (Ver Anexo 10)

Em 2014, as Rolhas Naturais, são as que representam a maior percentagem das exportações, estas representaram 61.8% do total das exportações de Rolhas, as Rolhas de Champagne são

as segundas mais procuradas, com 19.8%, e por fim, as restantes categorias com 18.8% (Ver Anexo 10).

O principal país consumidor de Rolhas é a França, em 2013, este mercado representou 153.1 Milhões de Euros (94 Milhões de Euros de Rolhas Naturais) das exportações desse ano, cerca de 26.8 % do total das exportações de Rolhas. O segundo maior mercado para o segmento da Rolhas são, os EUA, com 104 Milhões de Euros (75 Milhões de Euros de Rolhas Naturais). Os restantes países pertencentes ao top 6 são a Itália, a Espanha, a Alemanha e o Chile (APCOR, 2014).

O mercado com maior potencial de crescimento no segmento das rolhas, onde as empresas começam a ter escritórios, fábricas de acabamento e entrepostos comerciais, é a China. Os mercados fora da UE, como a Austrália, Nova Zelândia, Chile, África do Sul e EUA continuam a ser atrativos e ainda existem muitas oportunidades para crescer nestes mercados.

4.5) Análise SWOT Cuzada

A Análise SWOT foi elaborada com recurso ao livro, *Dimensões Competitivas de Portugal de 2008*, aos diversos anuários disponíveis da APCOR, e ainda ao artigo científico de 2013 que estuda a internacionalização no sector da cortiça da revista portuguesa e brasileira de gestão. Para além das referências bibliográficas foram recolhidas algumas informações em diferentes intervenientes do setor, em toda a SC, desde de responsáveis por empresas dedicadas à atividade de extração e transformação da prancha de cortiça, até consultores do setor e por fim responsáveis pela gestão interna das empresas presentes no projeto.

Desta análise podem retirar-se as seguintes conclusões (Ver Figura 10):

- Como um dos principais pontos fracos identificam-se os mercados, sobretudo o mercado dos vedantes alternativos, mais especificamente, as Cápsulas de Rosca que têm ganho terreno aos vedantes de plástico. As Cápsulas de Rosca são a principal ameaça à Rolha de Cortiça, sobretudo nos vinhos de consumo rápido, no entanto, existem vinhos de grande qualidade que já começam a utilizar esta alternativa em mercados como a Austrália, por exemplo.

Os mercados podem transformar-se numa oportunidade, se as empresas do setor apostarem em novas estratégias de posicionamento, de implementação nos mercados existentes e de inserção nos mercados emergentes (China, Brasil, Austrália, Nova Zelândia).

Outro dos pontos fracos identificados é a política comercial e de marketing, que apesar de ter melhorado muito na última década (sobretudo através das iniciativas da APCOR nos mercados-alvo do segmento das rolhas) deve continuar a ser melhorado através da continuação destas iniciativas, da melhoria do CRM, e de uma utilização mais eficaz das plataformas de comunicação, como os sites, as redes sociais, e todas aquelas que divulguem e reforcem as vantagens da rolha de cortiça como vedante.

O preço elevado da matéria-prima de qualidade elevada é porventura o ponto fraco mais preocupante, visto que, que não é de fácil resolução e depende de muitos fatores, entre eles o preço elevado da extração de cortiça, o ciclo da extração ser de 9 em 9 anos (o que torna o fornecedor imprevisível, visto que as características do montado do mesmo fornecedor podem mudar muito em pouco tempo), a quantidade e a qualidade da cortiça extraída por ano, e a falta de regulação eficaz do Setor, sobretudo a montante da SC.

Outro dos fatores que está relacionado com o ponto fraco mencionado anteriormente é o envelhecimento dos montados portugueses. Este fator negativo só pode ser minimizado através de, estratégias de intervenção com o intuito de travar o envelhecimento e iniciar a recuperação dos montados, melhores técnicas de produção das plantas, nova plantação de sobreiros e numa escala maior do que se tem feito, a definição de um plano de silvicultura, melhores técnicas de recuperação dos solos e a avaliação do impacto das pastagens sob coberto.

Um fator que também contribui para a subida do preço da matéria-prima de qualidade, é a incapacidade de medição do valor real da matéria-prima quando esta é comprada ao produtor/intermediário, o que obriga as empresas a comprarem com base em estimativas. Apenas quando esta é processada em fábrica, é que se percebe se o valor desta estava acima ou abaixo do valor estimado.

Segundo o boletim de mercado da UNAC (2013), a análise da qualidade média em 2013 evidência uma proporção elevada de cortiças com qualidade inferior (36%, da 6ª qualidade e de cortiça para granular (refugo)), o que confirma que por vezes as empresas podem estar a pagar um preço não condizente com o valor real da matéria-prima.

O preço dos produtos acabados só poderá ser reduzido se as empresas continuarem a apostar na I&D, no desenvolvimento dos processos produtivos e na formação dos colaboradores.

- Os pontos fortes devem ser aproveitados para combater as ameaças, aproveitar as oportunidades e minimizar os pontos fracos. O bom relacionamento com os clientes e o *know-how* característico do setor podem ser fundamentais para melhorar a posição do mercado, ao nível da qualidade e da capacidade produtiva. Os recursos humanos são um dos pontos fortes do setor porque acumulam um *know-how* fruto da experiência acumulada de vários anos, mas para potenciar essa experiência as empresas devem ter políticas de formação formalizadas.

A adaptação aos mercados tem sido um ponto forte das empresas do setor, sobretudo das empresas de média e grande dimensão. Para potenciar a internacionalização, estas terão de continuar a inovar indo de encontro às necessidades dos clientes da indústria vinícola, desta forma criam relações próximas com os clientes e reforçam a imagem da Rolha de Cortiça como vedante superior, em comparação com os vedantes alternativos.

Figura 10 - Análise SWOT Cruzada

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Bom relacionamento com os clientes; 2. Capacidade/Qualidade da produção (Know-how); 3. Recursos Humanos; 4. Adaptação aos mercados; 5. CIPR*; 6. Qualidade do produto e Imagem. <p>*Código Internacional das Práticas Rolheiras.</p> <p>**Sistema de acreditação de qualidade do processo produtivo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 7. Mercados (Vedantes Alternativos); 8. Preços das Matérias – primas e Produtos Acabados; 9. Formação e Qualificação Profissional; 10. Política Comercial e de Marketing; 11. I&D – Performance do Produto; 12. Incapacidade de definição do valor da arroba*** a montante da SC (valor estimado); <p>***Arroba portuguesa (15kg)</p>
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> a. Novos Mercados e Produtos; b. Aposta na Qualidade (Systemcode** e outras certificações); c. Problemas nos plásticos; d. Concentração da indústria; e. Aplicações de novas tecnologias; f. Comunicação das vantagens da rolha de cortiça. 	<p>1.a. O bom relacionamento com os clientes é uma oportunidade para melhorar o posicionamento nos mercados internacionais;</p> <p>6.b.e. As novas tecnologias podem reforçar a qualidade do produto e consequentemente a imagem;</p> <p>4.a. A Internacionalização pode ser reforçada em mercados internacionais como a China, EUA e a Austrália, onde a superfície da vinha tem vindo a aumentar.</p>	<p>8,11.e. O investimento em I&D e o desenvolvimento de novas tecnologias contribuem para a descida dos preços;</p> <p>10,11.a. A aposta na melhoria da performance do produto, no desenvolvimento de novos produtos e a implementação de políticas de marketing inovadoras, facilitam a inserção em novos mercados internacionais.</p>
	Ameaças	<ol style="list-style-type: none"> g. Vedantes Alternativos (Cápsulas de Rosca); h. Preço da Matéria-Prima; i. Concorrência dentro e fora do setor; j. Falta de Qualidade da Matéria-Prima; k. Concentração dos clientes (Setor Vinícola); l. Montados de sobreiro envelhecidos e mal conservados. 	<p>4.i. A facilidade de adaptação a novos mercados pode colmatar a concorrência dentro e fora do setor.</p> <p>6.g. O reforço na qualidade do produto e na imagem podem combater os vedantes alternativos e melhorar a posição face aos clientes.</p> <p>6.l.j. Definir uma estratégia de intervenção, para travar o processo de envelhecimento e a degradação dos montados portugueses. Maximizando assim a qualidade da matéria-prima.</p>

- As ameaças do setor devem ser analisadas de forma repartida. Primeiro, o crescimento dos vedantes alternativos, que reforça a concorrência dentro e fora do setor.

Segundo, as matérias-primas de qualidade elevada, que são uma ameaça devido ao seu preço elevado e porque a qualidade por vezes não é condizente com o preço, tal como foi referido anteriormente.

Em terceiro, a concentração de clientes no setor vinícola, que pode limitar as empresas do setor.

Por último, o TCA (2,4,6 Tricloroanisol), pode considera-se uma ameaça (visto que é um fungo que pode degradar a qualidade da cortiça), no entanto, esta tem-se tornado uma questão menos preocupante nos últimos anos, devido aos avanços dos processos produtivos das grandes empresas do setor.

- As oportunidades do setor são essencialmente as novas tecnologias, que serão a base do desenvolvimento dos processos produtivos de forma a melhorar a qualidade das rolhas produzidas.

No segmento das rolhas, a inserção em novos mercados é uma oportunidade para as empresas diminuírem a dependência dos mercados Europeus, para que possam fazê-lo estas devem investir em fábricas de acabamento e entrepostos comerciais nesses mercados, de modo aproximarem-se fisicamente dos clientes e a adaptar as rolhas de cortiça aos processos e conseqüentes exigências dos clientes.

Por fim, as empresas devem tentar ser eficientes em toda a SC, através da aplicação de práticas de *Lean Management* e *Lean Manufacturing*, que começam aos poucos a ser aplicadas nas maiores empresas do setor. No entanto, estas práticas de eficiência por si só não chegam e devem ser acompanhadas pela aquisição de matérias-primas a preços controlados, sendo este o fator mais difícil de alterar.

4.6) As Cinco Forças de Porter

Para medir a intensidade da concorrência, foi desenvolvido o modelo das cinco forças de Porter (1980) aplicado ao setor da cortiça.

No decorrer do desenvolvimento do modelo, foram usadas as seguintes referências bibliográficas; o artigo que estuda a internacionalização das empresas do setor da cortiça de 2013, da revista portuguesa e brasileira de gestão; o livro, *Dimensões Competitivas de*

Portugal, de 2008; os relatórios anuais da APCOR de 2009 até 2014; o Boletim de Mercado da Cortiça, campanha de 2013; foram ainda usados dados obtidos através de conversas informais com pessoas ligadas ao setor, e entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas empresas que participaram no caso de estudo.

As conclusões a retirar da análise das cinco forças de Porter são as seguintes (Ver Tabela 1):

- Relativamente aos potenciais entrantes, esta questão deve ser analisada tendo em conta diversos fatores, tais como, as economias de escala, a diferenciação do produto, as necessidades de capital, os custos de mudança, entre outros. No geral, as economias de escala, são mais notórias ao nível da transformação e os custos de entrada não são muito elevados. A diversificação de produtos é cada vez maior, e surge como uma oportunidade para o aparecimento de pequenas empresas a vender novos produtos com aplicações diferentes para a cortiça, embora estes produtos sejam nichos de mercado que estão muito longe de ter a dimensão do segmento das rolhas.
- A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes depende da dimensão das empresas do setor. Tendo em consideração que o setor tem poucas empresas de grande dimensão, esse fator torna a concorrência desequilibrada, visto que estas terão mais recursos e capacidades para comandar o mercado.
- A pressão dos produtos substitutos, é uma das principais ameaças para o setor e esta é reconhecida pelos principais intervenientes do mesmo. Os vedantes alternativos, como as cápsulas de rosca, são alternativas mais baratas e que podem ameaçar o sucesso da rolha de cortiça nos mercados nacionais e internacionais, ainda são muitas as campanhas a favor de outros vedantes, em detrimento da rolha de cortiça. Tendo em conta a ameaça exposta em cima, a APCOR deve continuar a reforçar a imagem da rolha da cortiça, expondo os benefícios da mesma como vedante, de forma a minimizar esta ameaça.
- O poder negocial dos clientes (tendo em conta que os principais clientes são, os vinícolas) é uma ameaça, caso haja integração a jusante, por esta razão os clientes têm algum poder de negociação, e pressionam para o desenvolvimento dos produtos do segmento das rolhas, para a melhoria constante da qualidade e para a descida dos preços.

- O poder de negociação dos fornecedores, é um dos fatores que pode influenciar diretamente a concorrência, porque se os fornecedores de matéria-prima de qualidade forem escassos ou se unirem podem pressionar para uma subida de preços das matérias-primas. Embora este não seja um fator que represente grande ameaça para o setor, as empresas devem olhar com cautela para esta ameaça.

Em suma, as principais ameaças da indústria corticeira portuguesas são, a ameaça dos produtos substitutos (vedantes alternativos); o poder de negociação dos clientes vinícolas ser cada vez maior devido à sua concentração e à ameaça de integração a jusante; e a rivalidade crescente entre os grandes *players* a nível nacional e internacional (Ver Tabela 1).

Tabela 1 – Análise das Cinco Forças de Porter

Ameaça de novos concorrentes	Ameaça de produtos substitutos
<p>✓ As barreiras à entrada são reduzidas, quer ao nível do custo, quer pela diferenciação do produto, sendo o número de <i>players</i> elevado.</p> <p style="text-align: center;"><u>MÉDIA AMEAÇA - 3</u></p>	<p>✓ Os vedantes alternativos são produtos substitutos mais baratos, com elevada promoção comercial, mas com um desempenho inferior.</p> <p style="text-align: center;"><u>FORTE AMEAÇA - 4</u></p>
Poder negocial dos clientes	Poder negocial dos fornecedores
<p>✓ Grande dependência dos clientes do setor vinícola e riscos de concentração destes, pressionam constantemente para a melhoria de qualidade e descida dos preços.</p> <p style="text-align: center;"><u>FORTE AMEAÇA - 4</u></p>	<p>✓ Os fornecedores na sua maioria são de pequena dimensão, não têm grande poder de negociação. Existe uma pequena ameaça de integração a montante.</p> <p style="text-align: center;"><u>MÉDIA/BAIXA AMEAÇA - 3</u></p>
Rivalidade entre as empresas da indústria	
<p>✓ Concorrência a nível nacional é elevada entre os grandes <i>players</i> do setor, a nível internacional a concorrência é cada vez maior.</p> <p style="text-align: center;"><u>MÉDIA/ALTA AMEAÇA - 3</u></p>	

Fonte: Elaboração Própria

CAP V – Elaboração do BSC do Segmento das Rolhas

Este capítulo apresenta em primeiro lugar uma avaliação dos sistemas de controlo de gestão e desempenho das empresas que participaram diretamente no Caso de Estudo. Com o intuito de enriquecer o Caso de Estudo, é incluída ainda uma pequena avaliação da implementação e evolução do sistema de avaliação e desempenho da Corticeira Amorim, com recurso à bibliografia existente. A avaliação dos sistemas de gestão de desempenho foca-se na estrutura e implementação do BSC, e na forma como surgiram adaptações e mudanças nos sistemas de controlo de gestão e medição de desempenho das empresas.

A restante estrutura do capítulo apresenta os fatores críticos de sucesso das empresas da indústria corticeira, e o modelo do BSC proposto para as empresas.

5.1) Avaliação dos sistemas de gestão e medição de desempenho das empresas

5.1.1) CORTICEIRA AMORIM

Segundo o Relatório de Sustentabilidade (2013) da Corticeira Amorim (CA), esta adota por um modelo de governação conhecido como “latino reforçado”, o que significa uma separação entre os órgãos de administração e fiscalização, bem como uma dupla fiscalização, composta por um conselho fiscal e por um revisor oficial de contas.

O alinhamento estratégico de toda a organização é potenciado pelo uso da metodologia *Balanced Scorecard*, desde 2003, na CA e nas suas unidades de negócio. Desta forma, compete ao Conselho de Administração da mesma a aprovação dos objetivos e iniciativas estratégicas ao nível da *holding* e de cada UN (Relatório de Sustentabilidade CA, 2013).

Antes de 2003, a CA não dispunha de nenhuma ferramenta de planeamento estratégico ou de avaliação do desempenho não financeiro dos negócios. O SCG estava muito vocacionado para um simples apuramento de desvios. As práticas vigentes eram, o plano e o orçamento, através da análise dos desvios da atividade. A nível operacional, a CA utilizava indicadores que eram monitorizados pelo *Tableau de Bord* (Santos, 2012).

Os fatores que contribuíram para a implementação do BSC na CA, em 2003, foram: (i) performances financeiras insatisfatórias em 2001 e 2002; (ii) Grandes desafios e incertezas no mercado onde operava; (iii) Necessidade de ultrapassar a cultura tradicional e conservadora; (iv) Mudança de modelo de governação em 2003; (v) Monitorização das UN’s insatisfatória;

(vi) Falta de planeamento a médio prazo, utilização do orçamento como único instrumento de planeamento (de curto prazo) (Ferreira, 2009).

Os objetivos da adoção do BSC foram: (i) sistematizar e explicitar o desafio estratégico da CA SGPS e de cada uma das unidades de negócio (UN) ; (ii) operacionalizar a estratégia de cada UN; (iii) desenvolver um modelo de planeamento e monitorização dos negócios; (iv) adotar o mesmo modelo de gestão e governação em todas as áreas; (v) alinhar o Sistema de Gestão da Performance (SGP) dos gestores com o BSC (Santos, 2012).

A implementação do BSC foi um processo exigente. O excessivo detalhe dos objetivos e iniciativas estratégicas, a enorme quantidade de objetivos e iniciativas, ações e indicadores tornaram o processo burocrático, pouco flexível, com o foco no cumprimento de formalidades e no *report*, dificultando o processo de monitorização. Com a intenção de minimizar a complexidade do sistema foram realizadas adaptações ao nível dos objetivos e das iniciativas. No sentido de facilitar a implementação, foi alargada a população que participava na revisão estratégica, nomeadamente na construção do mapa estratégico (Santos, 2012).

Relativamente à evolução uso do BSC, existiram várias evoluções, sendo as mais importantes, as seguintes (Santos, 2012):

- 1) Redução da quantidade de objetivos, ações e iniciativas estratégicas;
- 2) Aumento da população envolvida na construção do mapa estratégico;
- 3) Ligação entre Sistema de Gestão de Performance e o BSC;

Utilizando como exemplo a Amorim Revestimentos (AR), é possível perceber algumas adaptações feitas no BSC a partir de 2009, no caso desta UN. Começou a ser utilizada a metodologia dos *drivers*, numa perspetiva de curto e longo prazo, sendo uma metodologia mais pragmática na condução do negócio, mais simples e menos morosa no tratamento de dados. Deixou de existir uma utilização de todas as dimensões do BSC e de um mapa estratégico muito elaborado, existindo um foco maior perspetiva de mercado e desempenho, processos, financeira e projetos específicos, por exemplo, investimentos e aquisições (Santos, 2012).

Os *drivers* são considerados pelos responsáveis da AR, como uma lista de prioridades da organização, que acabam por ser táticas para conseguir alcançar objetivos definidos, como por exemplo, “crescer no Brasil”, depois de definido o objetivo, vão ser estipuladas ações para

que o responsável pelo mercado execute os planos de ação definidos, e alcance os resultados desejados neste mercado (Santos, 2012).

Relativamente à definição dos objetivos, cada UN da AR tem um contrato POA (Plano de Objetivos e Ações), e cada direção de cada UN tem um COI (Contrato de Objetivos Individual). Estes podem ser traçados para o imediato ou para o longo prazo, e estão sempre alinhados com os *drivers* (Santos, 2012).

Importa realçar que até 2011, apenas a AR tinha utilizado a metodologia dos *drivers*, porque esta é mais fácil e simples de implementar comparativamente ao BSC original, e devido ao contexto da UN, que mudou muito em 2009 com a crise internacional (Santos, 2012).

Em suma, a CA (na UN Revestimentos), adaptou o modelo tradicional do BSC, porque existia informação a mais, e o seu desdobramento era complexo de manter e acompanhar. Na nova metodologia não são utilizadas todas as perspetivas do BSC, existiu uma redução no número de indicadores e nos mapas que eram preenchidos, desta forma existiu a implementação de um modelo mais simples nos diferentes níveis hierárquicos (sempre numa filosofia top-down). Esta adaptação poderá ser extensível a outras UN's do Grupo Amorim, e apesar de até 2011 só ter sido aplicada na AR, dependerá muito da forma como o modelo original do BSC foi implementado em cada UN e do contexto dos mercados onde a CA está presente.

5.1.2) MA SILVA

A *MA Silva* tem uma história de expansão muito interessante (Ver Anexo 11), sendo que neste momento está mais focalizada em desenvolver os mercados de Itália e China. No caso do mercado chinês, o que apresenta maior potencial de crescimento futuro, o objetivo passa por construir uma unidade industrial de acabamento de forma a receber o produto semiacabado, personalizá-lo e entregá-lo ao cliente final. Desta forma, está a aproximar-se mais do cliente final, conseguindo um serviço de apoio ao cliente mais eficaz e uma redução nos custos de exportação para aquele mercado.

Tendo em conta que a *MA Silva*, exporta 91% das Vendas, sendo que cerca de 80% destas são para as filiais, a empresa fica muito dependente do sucesso das vendas das filiais, por essa razão, um sistema de gestão de desempenho que seja mais de que um instrumento de medida é fundamental, sendo o BSC a solução ideal, porque se bem implementado e construído, funciona como um sistema de gestão estratégica.

A expansão internacional exige um grande investimento no ERP, por essa razão existe um investimento em curso no mesmo (estará terminado no final de 2015). O objetivo passa por integrar a estrutura do BSC no ERP. O BSC será desenvolvido e implementado depois de finalizada a estrutura do ERP. Neste momento a empresa tem um sistema de controlo de gestão e desempenho simples, que se baseia na monitorização dos indicadores de desempenho com um período de revisão mensal através de ferramentas do Excel. O Software utilizado para o ERP é o *PHC*.

A estrutura pensada para o BSC da *MA Silva* assenta em modelos distintos, o primeiro denominado de “*BSC para a Gestão*”, terá como foco a perspetiva financeira e de processos internos, sendo a finalidade deste a monitorização de indicadores relacionados com a gestão financeira e operacional. Para o sistema funcionar corretamente, terá de existir uma “alimentação” do SGD com informação em tempo real através do ERP, de modo a torná-lo interativo. O segundo modelo denominado de “*BSC de ideal*”, será constituído por objetivos de médio e longo prazo, com um carácter mais estratégico relativamente ao negócio, de forma a perceber se as linhas estratégicas estão a ser cumpridas nas diferentes perspetivas, mas sobretudo, nas perspetiva de mercado e financeira. O segundo modelo será mais direcionado aos diferentes *stakeholders*, e as métricas menos objetivas.

A implementação será realizada de forma autónoma pelas filiais, no entanto, existirá sempre o suporte da “empresa mãe”, esta opção é a mais apropriada do ponto de vista da empresa, tendo em conta que cada filial está inserida num mercado distinto, e todos os mercados tem características próprias. Para que exista um suporte efetivo da “empresa-mãe”, a *MA Silva* aderiu ao programa INOV Contacto⁵, de forma a colocar jovens portugueses talentosos a executarem tarefas de Controlo de Gestão nas filiais, dando ao mesmo tempo formação aos responsáveis pelas mesmas (grande parte destes foca-se mais na vertente Comercial, por ser a mais relevante nos mercados internacionais).

Relativamente ao modelo de gestão seguido pela *MA Silva* ao nível dos processos internos, esta tem implementado um sistema de *Lean Manufacturing* (LM). Este é um modelo de gestão de melhoria contínua cujo objetivo é a redução de desperdício e do tempo despendido com tarefas que não acrescentam valor, através da identificação e eliminação dos erros no processo produtivo, de forma a reduzir custos e maximizar a produtividade. A Gestão de

⁵ O Programa INOV Contacto é promovido pela Aicep Portugal Global, e tem como objetivo a inserção de jovens quadros no mercado internacional, através de estágios profissionais em empresas portuguesas internacionalizadas.

Stocks é realizada através de uma política *Just-in-Time (JIT)*, que só funciona corretamente se não existirem erros logísticos e de planeamento no processo produtivo, dado que não existem stocks de segurança com a aplicação desta política de Stocks.

Na análise feita ao sistema de medição de desempenho que está ser construído neste momento na *MA Silva*, os principais objetivos com a implementação do BSC são, o apoio à gestão operacional do dia-a-dia e a promoção da comunicação interna horizontal e vertical.

No que concerne aos principais desafios da implementação do SGD, foram identificados os seguintes obstáculos a ultrapassar: garantir que o BSC é “alimentado” com informação em tempo real proveniente do ERP; assegurar que cada filial constrói o seu modelo autonomamente, mas sempre seguindo as linhas estratégicas da “empresa-mãe”; e implementá-lo com a participação do máximo de intervenientes dos diferentes níveis de gestão e áreas, para que o modelo seja aceite e utilizado por todos os utilizadores.

5.1.3) CORK SUPPLY

A *Cork Supply* foi fundada em 1981 por Jochen Michalskindo na região vinícola do Norte da Califórnia, tendo uma expansão internacional muito interessante. Com uma produção global, e com sede de I&D em Portugal, e operações de serviço ao cliente por toda a Europa, América do Norte, América do Sul, Austrália e África do Sul (Ver Anexo 12).

A CS tal como os seus concorrentes diretos e indiretos, está a expandir-se rapidamente em mercados fora da Europa, na tentativa de minimizar a dependência dos mercados europeus. Por ser o maior fornecedor de rolhas naturais da América do Norte e dos principais fornecedores na indústria vinícola, essa tarefa acaba por ser facilitada pela capacidade de comercializar as rolhas naturais nas principais zonas de produção vinícola do mundo.

A CS adota uma estratégia idêntica à utilizada pelos concorrentes do setor, aproveitando o território português para instalar a sede, a *Cork Supply Portugal (CSP)*, onde controla as operações verticalmente integradas que abrangem todo o território e asseguram rolhas da melhor qualidade, para depois de produzidas em Portugal, comercializar nos mercados onde está presente.

Para além dos mercados referenciados, a China também é um mercado onde a CS tem apostado, tendo já uma empresa própria neste mercado. A empresa tem tentado crescer através de aquisições e do aumento da sua gama de produtos. Alguns dos exemplos dos

investimentos realizados nos últimos anos são, a compra de uma empresa de rótulos na Austrália, e a produção de barris de carvalho francês e americano na zona vinícola da Califórnia.

A expansão em curso exige sistemas de controlo de gestão e desempenho que sejam eficazes e vão de encontro às necessidades de uma empresa em crescimento. Como tal, a CSP já tem implementado há alguns anos o BSC, tendo como perspetiva mais relevante a de Mercado/Clientes. Os utilizadores do BSC dos diferentes níveis de gestão tiveram ações de formação para facilitar a implementação do SGD. O BSC não está sistematizado e implementado no seu formato original e não está integrado no ERP da empresa, porque não existe na ótica da empresa essa necessidade, e sobretudo devido à introdução de uma nova metodologia (*Lean Management - LN*), que tem sido implementada nos últimos três anos e passou a ser mais utilizada que o BSC.

A CSP utiliza atualmente um sistema de controlo de gestão e desempenho mais simples, com o recurso às funcionalidades do Excel para a monitorização dos indicadores de desempenho, com um período de revisão mensal e um reporte à Administração da informação crucial do negócio. Em 2015 foi criado um departamento de Controlo de Gestão, de forma a tornar o sistema de controlo de gestão e desempenho mais eficaz.

A filosofia de gestão LN, que foi implementada pela CSP em 2012 tem como objetivo a redução de desperdícios através do método de procura e exposição de erros e fraca produtividade em todas as áreas da empresa. Sendo esta uma metodologia de gestão de melhoria contínua, a empresa tem construído e monitorizado os indicadores de desempenho que suportem esta filosofia, sendo estes analisados até à exaustão com objetivo de detetar oportunidades de melhoria na *Supply Chain (SC)*, eliminando desperdícios, tempos com tarefas desnecessárias, e consequentemente custos com o objetivo de promover as atividades que geram valor para o cliente. Ao nível dos processos produtivos é aplicada a filosofia *Lean Manufacturing*.

As razões para que neste momento na CSP o sistema de controlo de gestão e desempenho LN seja mais utilizado que o BSC são, o facto ser mais *Visual Management* (facilita a leitura da evolução dos indicadores e a deteção dos erros nos processos, e torna o trabalho mais produtivo), e a maior facilidade de comunicar a estratégia para todos os níveis de gestão das diferentes áreas. Esta filosofia de gestão tem contribuído para uma mudança de mentalidade

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

dos trabalhadores, diretores e administração, sendo que tem existido um esforço da CSP para dotar os colaboradores dos conhecimentos técnicos e teóricos do modelo de gestão *Lean*.

Relativamente ao Software, a CSP optou por utilizar a ferramenta *Office 365*, que permite um serviço integrado de soluções de comunicação, a obtenção de informação em tempo real, melhorias de produtividade, e a colaboração da Microsoft. Para além do referido, a empresa realizou um *upgrade* ao ERP (Microsoft Dynamics NAV), esta atualização foi especificamente pensada para indústria da cortiça, pensada para uma integração a montante, sendo possível através desta ferramenta desenvolver a área de negócio da compra de matéria-prima, e pensada para uma integração a jusante, sendo fundamental para desenvolver a área de venda de rolhas terminadas às caves, no mercado europeu.

A implementação do *upgrade* na solução Microsoft Dynamics NAV, e a uniformização mundial da plataforma, permitiu ganhos consideráveis de produtividade, porque garante um intercâmbio online de informação em termos de equipas de I&D e no serviço ao cliente. O investimento posterior na solução Lync permite uma partilha do calendário das equipas e a partilha de e-mail.

Da análise efetuada ao BSC da CSP, é possível identificar os principais objetivos que estiveram na origem da implementação do SGD foram, a promoção da comunicação de informação entre a Administração e os diferentes níveis hierárquicos de gestão das restantes áreas, e o fato de ser uma ferramenta de apoio à implementação da estratégia.

As razões para a metodologia do BSC ser menos utilizada que a LN são, a dificuldade de comunicar a informação proveniente do BSC entre a Administração e os restantes níveis hierárquicos de gestão das diferentes áreas, e a dificuldade para os utilizadores (responsáveis pela gestão das diferentes áreas) analisarem a informação. Estas razões contribuíram para uma mudança na filosofia de controlo de gestão e desempenho, que passa por tornar todos os processos *Lean* na SC, existindo assim uma análise exaustiva da evolução dos indicadores de desempenho com um período de revisão mensal para os indicadores fulcrais do negócio.

5.2) Fatores Críticos de Sucesso

Tendo em consideração a análise SWOT cruzada realizada ao Setor Corticeiro Português e as características intrínsecas deste, foram definidos os seguintes fatores críticos de sucesso para as empresas da indústria:

- Processo de internacionalização nos mercados europeus e emergentes com maior crescimento na indústria vinícola.
- Aposta dos grandes *players* na I&D, de forma a combater o TCA nos sobreiros e nas rolhas, e a criar soluções mais funcionais e inovadoras para a rolha de cortiça.
- A fidelização dos clientes vinícolas.
- O reforço da qualidade e da imagem da rolha de cortiça natural a nível nacional e internacional.
- A concentração de *know-how* em Santa Maria da Feira.
- A melhoria dos processos produtivos que tem contribuído para a diminuição de fungos nas rolhas, como por exemplo TCA (2,4,6 Tricloroanisol).

No caso da indústria corticeira, a internacionalização para mercados europeus e emergentes e a aposta na I&D, destacam-se como principais fatores críticos de sucesso. A qualidade das rolhas e a fidelização dos clientes vinícolas, são os fatores que garantem a sustentabilidade das empresas da indústria.

5.3) Elaboração do *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas

Este ponto apresenta a conceção do BSC adaptado à realidade do segmento das rolhas, tendo por base o modelo original apresentado por Kaplan e Norton. Importa referir que este modelo é direcionado para as empresas que tenham como foco principal o negócio da produção e comercialização de rolhas de cortiça, no caso das empresas que têm várias unidades de negócio, este modelo é para a UN das Rolhas.

O modelo deve ser adaptado à dimensão e realidade de cada empresa, sendo que alguns objetivos estratégicos e indicadores de desempenho fazem mais sentido para grandes empresas, dado que as informações foram recolhidas nestas.

Desta forma, a proposta de modelo apresentada tem como base as fases de desenvolvimento e implementação propostas por Olve *et al.* (1999), mas adaptada à realidade das empresas do Sector:

1. Definição da visão, missão e estratégia das empresas do setor
2. Definição das perspetivas de performance

3. Definição dos objetivos estratégicos
4. Desenvolvimento do mapa estratégico setorial
5. Definição dos indicadores de desempenho
6. Elaboração das iniciativas estratégicas para as empresas do setor

5.3.1) Missão, Visão, Valores e Pilares Estratégicos

Antes de definir a estratégia, é necessário formular o propósito (missão) da empresa, a aspiração da empresa relativamente aos resultados (visão), e a bússola interna que guia as ações dos gestores e restantes colaboradores (valores). A missão é uma declaração breve que define a existência da empresa, e o que esta oferece aos seus clientes (Kaplan e Norton, 2008a).

A missão, a visão, os valores, e os pilares estratégicos foram elaborados tendo em conta a pesquisa efetuada sobre as empresas que participam no projeto, e de acordo com algumas informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas.

Missão:

Produzir e distribuir produtos vedantes de bebidas alcoólicas de qualidade superior para o Setor Vinícola, melhorando e inovando de forma a criar soluções mais funcionais para os clientes, apostando na qualidade da rolha de cortiça e na melhoria dos processos produtivos; maximizando o retorno do acionista/investidor, em harmonia com a natureza.

O propósito das unidades de negócio e das empresas que exploram o segmento das rolhas é:

- Assegurar a sustentabilidade do Segmento das Rolhas, através da I&D, de forma a melhorar o desempenho da rolha de cortiça como vedante.
- Satisfazer as necessidades dos clientes vinícolas, assegurando a sua fidelização.
- Maximizar o retorno do investidor/acionista.

Visão:

Serem reconhecidas como empresas inovadoras com projeção nacional e internacional, no setor da cortiça na estabilização, cozedura, preparação de cortiça, e na produção, comercialização e personalização de rolhas para o cliente vinícola; apostando na formação contínua dos seus colaboradores e no apoio personalizado ao cliente.

As linhas estratégicas definidas em função da visão para as empresas do Setor são:

- O reconhecimento nacional e internacional da qualidade da cortiça nacional no setor – **Reconhecimento.**
- O processo de internacionalização, através do aumento da carteira de clientes nos mercados europeus e emergentes, e da manutenção/abertura das filiais (fábricas de acabamento e entrepostos comerciais) nos mercados-alvo (EUA, Brasil, China, entre outros) – **Internacionalização do Negócio.**
- O planeamento da gestão da formação dos recursos humanos (gestores, operários e restante colaboradores) e a melhoria dos processos em toda a SC – **Otimização de Recursos e Melhoria da Eficiência.**
- Gerar rentabilidade para o negócio e criar valor para o acionista – **Criação de Valor para o Investidor/Acionista.**

Valores:

- Respeitar o Ambiente
- Ambição
- Abertura à mudança

Depois de definida a missão, a visão e os valores, é possível identificar o desafio estratégico e os pilares de orientação estratégica. A estratégia deve estar ligada às atividades operacionais, garantindo assim que existe a prática de seguir as linhas estratégicas comunicadas pela administração aos diferentes níveis de gestão.

Desafio estratégico:

Serem grandes players a nível nacional e internacional no sector corticeiro, garantindo a qualidade dos produtos e serviços fornecidos aos clientes vinícolas, alcançando um equilíbrio entre a criação de valor para o acionista/investidor e a sustentabilidade dos montados portugueses.

Pilares estratégicos:

- Internacionalização do negócio e reforço da notoriedade
- Melhorar a eficiência e otimizar os recursos

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

- Criar valor
- Garantir a sustentabilidade dos montados portugueses

Os Pilares estratégicos refletem a Missão e a Visão das empresas e servem de referência, para que exista a ligação entre a estratégia, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho.

5.3.2) Definição das perspetivas de desempenho

As perspetivas são definidas de acordo com a visão estratégica definida para o Setor da Cortiça. A metodologia que serve de referência é a versão original de Kaplan e Norton (1992) que propõe o acompanhamento do SGD através das quatro perspetivas elementares.

As perspetivas propostas são as seguintes:

- Perspetiva Financeira;
- Perspetiva de Mercado;
- Perspetiva de Processos Internos;
- Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento;

Tendo em conta as características particulares do Setor da Cortiça, e a dependência do mesmo da cortiça proveniente dos montados portugueses, as quatro perspetivas do modelo original de Kaplan e Norton podem não refletir todas as expectativas dos *Stackeholders*, desta forma é proposto pelo autor a inclusão da sustentabilidade ambiental como quinta perspetiva, sendo considerada *non-market* (comtempla aspetos ambientais e sociais).

De acordo com Figge *et al.* (2002) existem duas questões fundamentais para a justificação da implementação de uma perspetiva adicional, considerada *non –market*. Os autores defendem que os aspetos ambientais e sociais têm de ser estrategicamente relevantes para a organização, estes referem ainda que não é possível incluir estes aspetos apropriadamente, e de acordo com a sua relevância estratégica nas quatro perspetivas convencionais do BSC.

Neste sentido, a sustentabilidade ambiental deve ser considerada a quinta perspetiva (*non-market*), mas não é incluída no modelo original, no entanto, é um pilar estratégico do modelo, e deve provocar uma reflexão desta temática por parte das Associações de Produtores de Cortiça, e da APCOR.

5.3.3) Objetivos estratégicos da UN/Segmento das Rolhas

De forma a assegurar o sucesso da visão e a alcançar os temas estratégicos propostos são definidos os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do modelo de Kaplan e Norton (1992).

Importa realçar que existem relações causa-efeito entre objetivos, indicadores de desempenho e medidas das perspetivas hierárquicas do BSC que refletem os pilares/temas estratégicos. Desta forma, a formulação e definição de objetivos e medidas foi realizada numa estratégia “*Top-down*” partindo da Perspetiva Financeira até às restantes perspetivas, de modo a alinhar os pilares estratégicos e converter a estratégia num desempenho económico favorável. Esta formulação é a mais adequada porque apesar da Perspetiva de Mercado/Clientes ser considerada das mais importantes para as empresas do Setor da Cortiça, a Perspetiva Financeira é a que reflete o objetivo primordial das corticeiras, que é gerar valor e garantir a renumeração dos acionistas/investidores.

A Tabela 2 apresenta os objetivos estratégicos propostos para cada perspetiva:

Tabela 2 – Objetivos estratégicos da UN/Segmento das Rolhas

Perspetivas	Siglas	Objetivos Estratégicos
Financeira	F1	Garantir a Renumeração dos Investidores
	F2	Aumentar o VN de Rolhas Naturais
	F3	Assegurar a Rentabilidade do Segmento das Rolhas
	F4	Minimizar o Custo de Aquisição da Matéria - Prima
Mercado	M1	Melhorar a Satisfação dos Clientes Vinícolas
	M2	Aumentar o VN e a Rentabilidade por Cliente Atual
	M3	Angariar novos Clientes Vinícolas
	M4	Garantir a Retenção e Lealdade dos Clientes Vinícolas
	M5	Aumentar as Vendas para Mercados Emergentes
	P1	Melhorar o Processo de Comunicação e Marketing
	P2	Maximizar a Eficiência dos Processos Produtivos

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Processos Internos	P3	Cumprir os Prazos de Entrega
	P4	Garantir a Qualidade das Rolhas
	P5	Maximizar a Produtividade
Aprendizagem & Desenvolvimento	A1	Implementar uma cultura <i>Lean</i> entre os colaboradores
	A2	Desenvolver um Programa de Qualificação Interna
	A3	Assegurar a motivação e satisfação dos colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

Importa agora desenvolver as razões que estiveram na origem da escolha dos objetivos propostos na Tabela 2, tendo sempre em consideração os pilares estratégicos definidos anteriormente.

Perspetiva Financeira – Os objetivos financeiros propostos têm um efeito direto na criação valor para os acionistas, desta forma o cumprimento destes é crucial para as Corticeiras.

O crescimento da comercialização de Rolhas de Cortiça Natural é fundamental para o sucesso das empresas do setor, dado que estas representam segundo a APCOR (2014), 42.02% do total de rolhas exportadas, e geram uma rentabilidade superior e conseqüentemente maior valor acrescentado para as empresas (uma rolha “top” 100% natural pode custar mais de 1€ unidade).

A minimização do custo da matéria – prima também é outro dos objetivos fundamentais para o sucesso financeiro das empresas, sendo que o aumento da rentabilidade por fornecedor é um dos fatores decisivos para alcançar este objetivo. O preço médio da comercialização da Matéria – Prima é o fator mais relevante nesta perspetiva, embora o preço tenha decrescido nos últimos anos [redução de 21% entre 2004 e 2013 segundo a UNAC (2013)], este continua a ser elevado, sobretudo porque as grandes empresas compram arrobas de maior qualidade e conseqüentemente compram das classes de Matéria – Prima mais caras (entre 25 e 40 €/arroba). Apesar desta redução de preço, o problema da matéria-prima ser comprada com base em estimativas e a ineficácia da regulação do preço a montante, gera desvios entre o preço estimado de compra e o valor real da prancha de cortiça comprada, tendo implicações nos custos das empresas.

Perspetiva de Mercado – A Perspetiva de Mercado é a mais importante a par da Financeira para as Corticeiras, sobretudo para os grandes *players*. Os fatores relacionados com a satisfação e retenção dos clientes têm uma grande influência neste Setor, dado que as empresas estão demasiado dependentes dos clientes do Setor Vinícola, por essa razão estão constantemente a investir em soluções que melhorem o desempenho da rolha como vedante.

O objetivo estratégico da internacionalização do negócio em novos mercados é cada vez mais importante para o sucesso das empresas. Este é um bom momento para as empresas investirem nestes mercados, porque o segmento das rolhas tem recuperado desde 2011, a superfície de vinha tem aumentado em alguns mercados como a China e outros países asiáticos, estando estabilizada nos EUA e nos mercados europeus. Estes mercados são uma grande oportunidade porque existem cada vez mais adegas e potenciais novos clientes a surgir.

Perspetiva de Processos Internos – Os processos internos das Corticeiras focam-se na garantia de qualidade dos produtos, no cumprimento dos prazos de entrega, na promoção dos produtos, no aproveitamento da capacidade instalada, na prevenção e medição dos acidentes de trabalho, e na melhoria de processos produtivos através de uma filosofia de gestão LM de eliminação de desperdícios, tempos de paragem de produção e processos ineficientes. A filosofia de gestão *Lean* na área de produção é suportada pela aplicação do conceito *Kaizen* e por uma política de Gestão de Stocks *JIT*. Desta forma, os objetivos propostos refletem as práticas de gestão *Lean* seguidas pelas empresas.

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento – Para cumprir os objetivos de produtividade das Corticeiras, é necessário que haja uma política de formação formalizada e orientada para as necessidades de cada área, em conjugação com a aceitação por parte dos colaboradores da cultura *Lean* que começa a ser seguida pelas empresas. O cumprimento ou incumprimento dos objetivos desta perspetiva tem consequências diretas no funcionamento das empresas e na satisfação dos colaboradores.

5.3.4) Mapa Estratégico da UN/Segmento das Rolhas

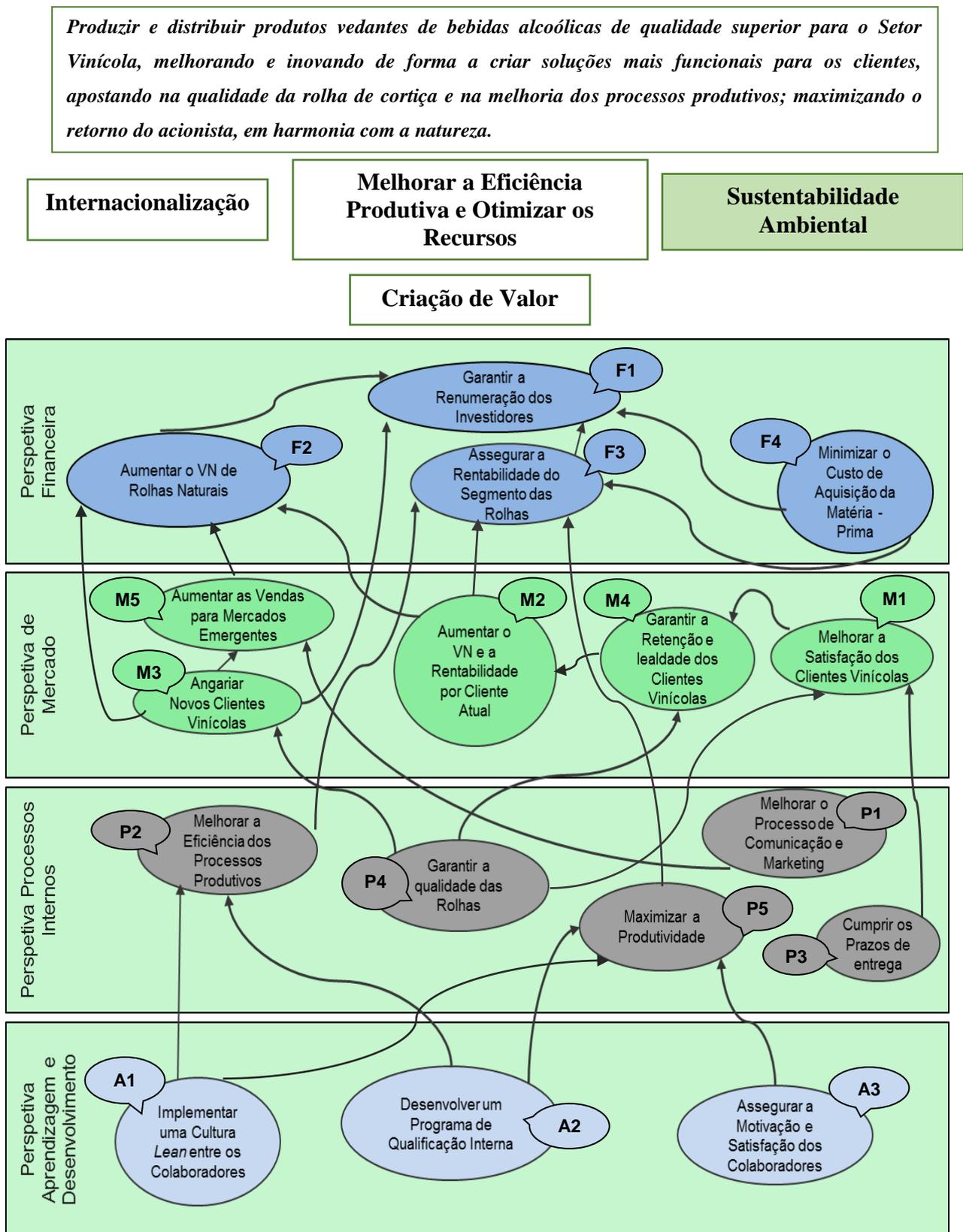
O desenvolvimento do Mapa Estratégico para as empresas do Setor da Cortiça é uma ferramenta de suporte, que evidencia os pilares estratégicos e facilita a leitura das relações de causalidade entre os objetivos estratégicos. Existe uma influência direta ou indireta de todos objetivos e indicadores de desempenho na performance financeira das Corticeiras, sendo sempre o objetivo principal destas renumerar o acionista/investidor através da criação de valor.

Tendo em consideração que o Mapa Estratégico (Figura 11) foi elaborado no âmbito de um estudo de caso setorial, é apenas proposto um modelo que deve ser adaptado à estratégia e aos pilares estratégicos de cada empresa. As Corticeiras podem desdobrar, complementar ou simplificar o Mapa Estratégico, dependendo das suas necessidades.

As relações hierárquicas de causa-efeito são aplicadas de modo a garantir a implementação e execução da estratégia, podendo qualquer objetivo ser a causa de um objetivo definido numa perspetiva mais acima ou abaixo hierarquicamente ou inclusive da mesma perspetiva. A Figura 11 demonstra estas relações causa-efeito claramente, sendo um bom exemplo a relação causa-efeito da influência que a implementação de uma cultura *Lean* nas Corticeiras tem nos objetivos de melhoria dos processos produtivos e de maximização da produtividade.

Importa salientar que a adição da perspetiva da Sustentabilidade Ambiental está relacionada com a sustentabilidade do negócio a longo prazo, dado que apenas a existência de montados bem conservados pode garantir esta sustentabilidade. O Setor Corticeiro em Portugal depende em primeira instância da qualidade da matéria-prima, sendo fundamental para todas empresas do Setor a definição de um plano de sustentabilidade ambiental e social em conjunto com as associações de produtores e com a APCOR, para incentivar os pequenos produtores a não abandonar os seus montados.

Figura 11 – Mapa Estratégico da UN/Segmento das Rolhas



Fonte : Elaboração Própria

A Estratégia resultante da interpretação da Figura 11 é a seguinte:

A Estratégia definida para as Corticeiras tem como foco a internacionalização do negócio, sobretudo para mercados emergentes, de forma a diminuir a dependência do mercado europeu. Esta expansão está a ser feita pela aposta numa força de vendas forte nesses mercados, através de escritórios/entrepósitos comerciais e de unidades industriais de acabamento, de forma a aproximarem as empresas dos clientes finais. As filias podem ou não ser detidas na totalidade pela “empresa-mãe”, dependendo da estratégia de cada empresa nos diferentes mercados.

*As empresas têm como pilares estratégicos a criação de valor para o acionista, e a melhoria da eficiência dos processos produtivos. Para alcançar essas metas estratégicas estas fomentam uma cultura *Lean Manufacturing* (aplicada nos grandes players) e *Lean Management* (no caso da Corticeira Amorim e da Cork Supply), reforçando a formação técnica e cultural dos colaboradores para estas práticas de gestão.*

Para que seja possível a manutenção dos clientes atuais das empresas (sobretudo dos grandes players), estas definiram como prioridades estratégicas a continuação da aposta na I&D, de forma a melhorar o desempenho da rolha como vedante, e a continuação do investimento nos laboratórios para que diminua a ameaça do TCA e de outros fungos.

As Corticeiras querem maximizar a produtividade, como tal, para além de apostarem na melhoria contínua de processos e na formação contínua dos colaboradores, estas devem investir em upgrades nos sistemas de lavagem e acabamento de forma a aumentarem a eficiência do processo produtivo e a responderem de forma mais rápida e eficaz às necessidades dos clientes vinícolas.

Por fim, as empresas têm que continuar a apostar em campanhas publicitárias a favor da rolha de cortiça posicionando-a como um vedante superior comparativamente às cápsulas de rosca, através de campanhas da APCOR, ou por iniciativa própria nos mercados-alvo.

5.3.5) Indicadores de Performance da UN/Segmento das Rolhas

O BSC gera regra geral dois outputs, os mapas estratégicos e os *Scorecards* (ver exemplo de Scorecard proposto para as Corticeiras no Anexo 16). Para construir o *Scorecard* é necessário definir os KPI's (*Key Performance Indicators*), sobre os quais serão desenvolvidas metas dentro das quatro perspetivas do modelo original de Kaplan e Norton.

Tendo em consideração que o modelo do BSC se destina às Corticeiras cuja atividade é a produção e comercialização de rolhas de cortiça, o número de empresas que podem usar o modelo como uma base de trabalho no desenvolvimento e na implementação do BSC é elevado. Desta forma, importa ter em conta que o número de indicadores de desempenho depende da dimensão da empresa e das suas necessidades. No caso de uma PME, segundo Russo (2006) as empresas necessitam apenas de definir 4 ou 5 indicadores de desempenho por perspetiva. Segundo Caldeira (2012), o número de KPI's nas empresas geralmente não excede os 15/20 indicadores, no total.

O modelo proposto do *BSC* Setorial tem 28 indicadores de desempenho, porque se trata de um estudo de caso setorial mais direcionado para grandes empresas. No entanto, as empresas poderão adaptar o modelo para que este seja mais direcionado para as suas necessidades.

O BSC deve integrar dois tipos de indicadores, os indicadores de resultados (*lead*) e os indicadores de meios (*lag*), a relação destes permite que exista uma reflexão sobre a forma de alcançar os resultados, e facilita uma ligação entre as atividades operacionais e os resultados pretendidos, face à estratégia da organização (Jordan *et al.*, 2011).

De forma a facilitar a monitorização, são definidas ponderações para as perspetivas, objetivos estratégicos e no caso de existir mais de um indicador por objetivo, são definidas ponderações por indicador. As ponderações e as metas são ilustrativas, dado que se trata de um projeto direcionado para o conjunto das empresas especializadas no segmento das rolhas, e não um projeto individual.

A Tabela 3 foi realizada de acordo com os pilares estratégicos das empresas do Setor da Cortiça que colaboraram diretamente no desenvolvimento do projeto. Os fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho foram o ponto de partida para o desenvolvimento do modelo.

Tabela 3 – Indicadores de Performance

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso Obj.	Descrição	Indicador de desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de Indicador	Unidade medida	Metas	Peso Ind	Responsável	Periodicidade
Financeira (30%)	F1: Garantir a Renumeração dos Investidores	30%	Gerar Valor para o Investidor	ID1: EVA@ (Economic Value Added)	$(ROI-CMPC) * Ativo$ Económico	Lag	€	>0	100%	Administração (ADM)	Mensal
	F2: Aumentar o VN de Rolhas Naturais	20%	Aumentar o VN de Rolhas Naturais	ID2: Volume de Vendas de RN	Volume de Vendas de RN	Lag	€	20.000.000	100%	Responsável pelo Departamento Financeiro (DF)	Mensal
	F3: Assegurar a Rentabilidade do Segmento das Rolhas	25%	Garantir uma Rentabilidade sustentável por Categoria de Rolha	ID3: MB por categoria de Rolha	$(Pv-Pc/Pv) * 100\%$	Lag	%	35 % p/RN	50%	Responsável pelo Departamento Financeiro (DF)	Mensal
								30 % p/ R Champagne			
								25% p 1+1(Corpo+ Disco)			
								25% p/ Aglomerado e micro granulado			
								25% p/ RN Colmatada			
Assegurar um VN que gere um EBITDA (Cash-Flow Operacional) positivo.	ID4:Rácio "EBITDA to Sales"	$(EBITDA/VN) * 100\%$	Lag	%	13% (Depende da estrutura de custos da empresa)	50%	Responsável pelo Departamento Financeiro (DF)	Trimestral			
F4: Minimizar o Custo de Aquisição da Matéria - Prima	25%	Melhorar a Rentabilidade por Fornecedor de forma a diminuir os custos de aquisição da Matéria-Prima.	ID5: Rentabilidade por Fornecedor	% de Defeituosos de MP (Defeituosos de MP/Total de Defeituosos)*100	Lag	%	<10 %	100%	Responsável pela Compras de MP (DCMP)	Mensal	
				Custo da Arroba por fornecedor (€/arroba)			€			20€/15kg	Responsável pela Compras de MP (DCMP)

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Mercado (30%)	M1: Melhorar a Satisfação dos Clientes do Setor Vinícola	20%	Garantir a Satisfação dos Clientes do Setor Vinícola	ID6: Índice Global de Satisfação	Nível Global de Satisfação	Lead	%	≥ 90%	50%	Administração (ADM)	Mensal
				ID7: Nº de Reclamações	Nº de reclamações	Lead	Número	<5	50%	Responsável Comercial (DC)	Mensal
	M2:Aumentar o VN e a Rentabilidade por Cliente Atual	25%	Assegurar a sustentabilidade dos clientes Vinícolas existentes	ID8: Taxa de Crescimento do VN por Cliente	$(VN \text{ Cliente ano } n - VN \text{ Cliente ano } n-1) / (VN \text{ ano } n-1) * 100$	Lag	%	> 10% para Grandes Clientes >10% para clientes médios ou pequenos	50%	Responsável Comercial (DC)	Mensal
				ID9: Taxa de Crescimento da Rentabilidade por Cliente	$(\text{Rentabilidade Cliente ano } n - \text{Rentabilidade ano } n-1) / (\text{Rentabilidade ano } n-1) * 100$	Lag	%	> 2% para GC > 5% para PMC	50%	Responsável Comercial (DC)	Mensal
	M3:Angariar novos clientes	20%	Angariar novos Clientes Vinícolas	ID10: % de investimento alocado à aquisição de novos clientes	$(\text{Investimento alocado à aquisição de clientes} / \text{Investimento Total}) * 100$	Lag	%	25%	40%	Administração (ADM)	Anual
				ID11: Volume de Negócio gerado por novos clientes Vinícolas	Volume de Negócio da UN Rolhas gerado por novos clientes Vinícolas	Lag	€	1.500.000	60%	Responsável Comercial (DC)	Mensal
	M4:Garantir a retenção e lealdade dos Clientes Vinícolas	15%	Implementar melhorias nos processos por sugestão dos clientes	ID12: Nº de sugestões dos clientes implementadas	Nº Sugestões dos clientes	Lead	Número	>3	100%	Responsável de Qualidade (DCQ)	Mensal
	M5: Aumentar as Vendas para mercados emergentes	20%	Aumentar as Vendas para mercados emergentes com crescimento no sector vinícola	ID13: Taxa de crescimento das Vendas para mercados emergentes	$(\text{Vendas ano } n - \text{Vendas ano } n-1) / (\text{Vendas ano } n-1) * 100$	Lag	%	15%	100%	Administração (ADM)	Mensal

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Processos Internos (25%)	P1: Melhorar o Processo de Comunicação e Marketing	10%	Melhorar a comunicação da marca da cortiça nacional e o Marketing das rolhas a nível nacional e internacional	ID14 : N° de visitas ao site e à página do facebook da empresa.	Estatísticas de afluência do site	Lead	Número	20.000	20%	Responsável de Marketing (DM)	Trimestral
				ID15 : Novos clientes angariados em adegas/eventos/feiras internacionais.	N° de clientes angariados em adegas/eventos/feiras internacionais.	Lead	Número	10	80%	Responsável Comercial (DC)	Mensal
	P2: Maximizar a Eficiência dos Processos Produtivos	30%	Atingir o máximo de capacidade produtiva e tornar os processos produtivos mais eficientes através da filosofia de gestão <i>Lean Manufacturing</i> .	ID16:Taxa da utilização da Capacidade Instalada de Produção	(N° Rolhas produzidas por hora/N° de rolhas capazes de produzir por hora) * 100	Lead	%	Atingir os 100 % Ex: 5 Milhões Rolhas/24horas (depende da dimensão da empresa)	30%	Responsável de Produção (DP)	Mensal
				ID17: Processos ineficientes eliminados	N° de processos ineficientes eliminados	Lead	Número	>2	30%	Responsável de Produção (DP)	Mensal
			Registrar uma % de rolhas defeituosas na produção <1%	ID18: % de Rolhas defeituosas na produção	(Total Rolhas defeituosas/Total de Rolhas produzidas) * 100 %	Lead	%	0.5%	10%	Responsável de Qualidade (DCQ)	Mensal
			Eliminar/Diminuir os acidentes de trabalho	ID19:N° de acidentes de trabalho	N° de acidentes de trabalho	Lead	Número	0	30%	Responsável de Produção (DP)	Mensal
	P3: Cumprir os Prazos de Entrega	10%	Cumprimento dos prazos de entrega das rolhas	ID20: % de encomendas realizadas dentro do prazo	(n° de entregas dentro do prazo/n° total de encomendas) *100	Lead	%	98%	100%	Responsável de Logística (DL)	Mensal
	P4: Garantir a Qualidade das Rolhas	20%	Registrar uma % de remoção do TCA de entre 85% e 95%	ID21: % Remoção do TCA	(TCA removido/TCA detetado) *100	Lead	%	Entre 85% e 95%	100%	Responsável de Qualidade (DCQ)	Mensal

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Processos Internos (25%)	P5: Maximizar a Produtividade	20%	Aumentar a produtividade por operário/comercial em 5% e Total em 8%	ID22:Produtividade média por Operário	(Total de Vendas (€)/ N° Total de Operários)	Lead	Número	>5%	30%	Administração (ADM)	Mensal
				ID23:Produtividade média por Comercial	(Total de Vendas (€)/Total de Horas Trabalhadas) Ou (Total de Vendas (€)/N° Total de Comerciais)	Lead	Número	>5%	30%	Administração (ADM)	Mensal
				ID24:Produtividade Total	(Total de Rolhas Fabricadas/ Total de Salários)	Lead	Número	>8%	40%	Administração (ADM)	Mensal

Aprendizagem e Desenvolvimento (15%)	A1: Cultivar uma cultura <i>Lean</i> entre os colaboradores	40%	Fazer um questionário aos colaboradores sobre a sua adaptação às práticas <i>Lean</i>	ID25: Taxa de adesão às práticas de gestão <i>Lean</i>	(Total de colaboradores que aderiram/Total de colaboradores) *100	Lead	%	>95%	100%	Responsável de Qualidade (DCQ)	Anual
	A2: Desenvolver um programa de qualificação interna	40%	Assegurar o desenvolvimento das competências técnicas dos operários e colaboradores	ID26 : Taxa de ações de formação concretizadas	(n° de horas de formação realizadas/ total de horas planeadas) *100	Lead	%	>80%	30%	Responsável de RH (DRH)	Anual
				ID27 : % formação em falta	Mapa das necessidades de formação por área (Spreadsheet)	Lead	%	Cobrir 100% das necessidades	70%	Responsável de RH (DRH)	Anual
	A3: Assegurar a motivação e satisfação dos colaboradores	20%	Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores	ID28: % Índice de satisfação dos colaboradores	Taxa de Satisfação dos inquéritos anuais aos colaboradores	Lead	%	95%	100%	Administração (ADM)	Anual

Fonte: Elaboração Própria

Notas do autor sobre os indicadores de desempenho:

De forma a fazer uma análise crítica sobre os indicadores de desempenho propostos para as Corticeiras, são agora explanadas as razões da escolha sobre os indicadores que carecem de uma justificação mais completa.

Na Perspetiva Financeira, os indicadores que assumem um papel muito importante na medição da Rentabilidade e na capacidade de Criação de Valor, são o EVA®, a MB por categoria de Rolha e o rácio “EBITDA to Sales”.

O indicador da MB por categoria de rolha é fundamental para as empresas calcularem e negociarem a margem no processo de venda, sendo este indicador uma referência para os Comerciais negociarem com os clientes. A definição do preço de venda das rolhas depende da dimensão do cliente, do tamanho da encomenda e da qualidade das rolhas vendidas, sempre de acordo com as orientações da Administração de cada empresa.

O rácio “EBITDA to Sales” é um indicador importante para as Corticeiras medirem a rentabilidade do seu negócio ou UN, visto que permite que cada empresa perceba a percentagem remanescente das vendas depois de descontados os custos operacionais, sendo um bom indicador de referência para perceber se os processos são eficientes. Este indicador pode ser uma ferramenta de comparação de rentabilidade entre empresas da indústria corticeira (desde que sejam da mesma dimensão e tenham estruturas de custo idênticas). A meta de referência para este indicador foi de 13%, por ser o valor obtido pela UN das Rolhas da CA em 2014.

O indicador EVA® foi o escolhido em detrimento de outros indicadores como a rentabilidade de capital ou o ROI, porque permite uma medição mais eficaz do valor criado para o acionista/investidor. Segundo Jordan *et al.* (2011), o EVA® tem ganho bastante prestígio como uma métrica de medição do valor criado para o acionista. Em comparação com o ROI, o EVA® tem a vantagem de ser um indicador absoluto, visto que o ROI apesar de poder ser comparado com a taxa de custo de capital, pode levar a ações que não são benéficas para a criação de valor, por exemplo, no caso do gestor que opte por não efetuar um investimento que poderia baixar o valor atual do ROI, mas que criaria valor para o acionista se o retorno obtido fosse superior ao custo de capital.

Fórmulas:

$EVA® = (ROI - CMPC) * \text{Ativo Económico}$

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

ROI = Resultado Operacional

Ativo Económico

CMPC (Custo Médio Ponderado do Capital) = $Re * (E/D+E) + Rd * (D/D+E)$

Re- Rendibilidade do Capital Próprio

Rd – Custo da Dívida ou Passivo

E- Valor de mercado do Capital Próprio

D- Valor de mercado do Passivo

Para que as empresas consigam alcançar os seus objetivos de rentabilidade e criação de valor, estas têm de minimizar os custos de aquisição da matéria-prima, para tal, o indicador que pode fazer a diferença é a rentabilidade por fornecedor. O objetivo das empresas é obter a melhor relação preço – qualidade, aproximando ao máximo o preço que pagam pelas arrobas de cortiça do valor real destas. Este indicador é medido pela % de defeituosos de Matéria-Prima e pelo custo por arroba (€/15kg), esta medição divide-se em três categorias de qualidade de prancha de cortiça por fornecedor. As pranchas de maior qualidade são alocadas para a Cortiça “Cheia”, que é transformada em rolhas de cortiça natural. A segunda categoria é a Cortiça Delgada, sendo esta transformada em discos de cortiça aplicados nas rolhas técnicas (1+1). A terceira categoria é o Refugo, destinado a outras aplicações de cortiça (construção, aeronáutica, moda e o design).

Relativamente aos processos internos, o objetivo de melhorar a eficiência dos processos produtivos depende muito do aproveitamento da capacidade máxima instalada das Corticeiras e da aplicação da filosofia de gestão *Lean Manufacturing*.

No que concerne à Produtividade, a razão da escolha da fórmula de cálculo (“Total de Rolhas Fabricadas /Total de Salários”) para a Produtividade Total está relacionada com o fato desta ser mais utilizada para *benchmark* entre empresas da indústria. Na Produtividade Média por Operário, é proposta a fórmula de cálculo (“Vendas (€) /Nº operários”), porque as empresas preferem a utilização das vendas como referência. Na Produtividade por Comercial, as Corticeiras tendem a medir o indicador cruzando as vendas (€) com horas e comerciais, sendo esta a razão de serem propostas duas fórmulas de cálculo para este indicador.

5.3.6) Iniciativas Estratégicas

Nos tópicos anteriores foi desenvolvida a estratégia das Corticeiras Portuguesas em pilares estratégicos, objetivos, indicadores de desempenho, e exemplos de metas, que representam a

visão estratégica das empresas do Setor. As iniciativas estratégicas propostas no projeto representam o “*How*” (Kaplan e Norton, 2008b). O desenvolvimento das iniciativas estratégicas tem como objetivo verificar se a estratégia funciona e se os planos de ação definidos se traduzem em resultados financeiros positivos.

Tabela 4- Iniciativas Estratégicas

Código	Iniciativas Estratégicas	Indicador	Responsável	Orçamento	Deadline
I1	Apostar no reforço da imagem da rolha de cortiça a nível internacional através das Campanhas da APCOR	Definir Orçamento anual para a Promoção Internacional da Cortiça	Administração da APCOR (ADM)		
I2	Implementar/Reforçar uma Cultura <i>Lean/Kaizen</i> (Visual Management, 5S, Standard Work, <i>Kanban</i> , entre outros) nos processos produtivos e na restante <i>Supply Chain</i>	Eliminar os processos ineficientes, tempos de paragem de produção, desperdícios, nº de colaboradores por tarefa, entre outros	Responsável de Produção e Qualidade (DP & DCQ)		
I3	Assegurar a renovação/aquisição dos certificados de qualidade <i>Systecode</i> (Produção), <i>FSC</i> (Qualidade da Matéria – Prima) e <i>ISO</i> (Qualidade e Segurança Alimentar)	Garantir 100% das certificações de qualidade	Responsável de Qualidade (DCQ)		
I4	Desenvolver programas de formação para melhorar as competências técnicas relativas à cultura de gestão <i>Lean/Kaizen</i>	Detetar e colmatar as necessidades de formação nas competências técnicas relativas às práticas <i>Lean/Kaizen</i>	Responsáveis de gestão de todos os departamentos		
I5	Reforçar o investimento nas fábricas de acabamento e entrepostos comerciais das filiais nos mercados com maior potencial de crescimento fora do contexto europeu (EUA, China, Brasil, Argentina, entre outros)	Aumentar o investimento alocado às filiais nos mercados com maior potencial de crescimento na indústria vinícola	Administração e CEO (ADM e CEO)		
I6	Continuar a investir em I&D e equipamentos/tecnologias de laboratório que façam a deteção do TCA e de outros fungos que afetem o desempenho da Rolha da Cortiça como vedante	Reforçar o investimento anual alocado para I&D e equipamentos/tecnologia de laboratório	Administração e CFO (ADM e DF)		

I7	Implementação de um sistema de planeamento central que assegure o aproveitamento da capacidade máxima de produção	Garantir a taxa máxima de ocupação das máquinas	Responsável pela Produção (DP)		
----	---	---	--------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração Própria

De forma a identificar as iniciativas estratégicas que têm mais impacto nos objetivos, é proposto um conjunto restrito de planos de ação na grelha apresentada no Anexo 14.

De acordo com Kaplan e Norton (2008b) a seleção das iniciativas estratégicas divide-se em de três etapas: **(i) Eleição das iniciativas estratégicas** – identificação, classificação e seleção através da sua criticidade para com os objetivos estratégicos; **(ii) Financiamento da Estratégia** – criação de um budget para concretizar a visão estratégica, e os planos e ação; **(iii) Responsabilidades** – Identificar os responsáveis pela monitorização, revisão do desempenho e controlo de execução dos planos de ação definidos.

A criação da grelha apresentada na Tabela 4 com as iniciativas estratégicas cruciais fomenta a “*Visual Management*”, facilita a leitura e a monitorização das iniciativas, e responsabiliza os gestores de cada área pelo cumprimento ou incumprimento das mesmas. São consideradas iniciativas cruciais as que apresentam um *score* superior a 8 (Ver Anexo 14).

Análise das iniciativas estratégicas:

I1: O objetivo principal desta iniciativa é reforçar a imagem da rolha de cortiça como um vedante superior de vinhos e outras bebidas alcoólicas, facilitando o aumento da base de clientes das Corticeiras (sobretudo dos grandes *players*) nos mercados europeus e emergentes. Esta iniciativa está relacionada com a visão estratégica das empresas da internacionalização e reforço da notoriedade, para posicionar a rolha de cortiça como vedante superior à cápsula de rosca. Em 2009, a APCOR com o apoio dos fundos do QREN, desenvolveu o programa ***Intercork – Promoção Internacional da Cortiça***, que se destinava a promover a rolha de cortiça nos mercados-alvo europeus e nos EUA (Ver Anexo 15). É recomendável que exista um maior investimento em programas idênticos para o Segmento das Rolhas no mercado asiático (China), e no mercado sul-americano.

I2 e I4: A iniciativa relativa à implementação/reforço de uma cultura de gestão *Lean/Kaizen* é fulcral para o objetivo de melhoria de eficiência dos processos produtivos, sendo que a aplicação eficaz da filosofia de gestão LM pode representar uma poupança significativa nos

custos operacionais das empresas. As práticas de melhoria contínua são utilizadas pelos grandes *players* do Setor em toda a Cadeia de Abastecimento (SC), como por exemplo, na *Corticeira Amorim* e na *Cork Supply*.

O programa *Cork.Mais*, realizado em 2013 pelo Grupo Amorim é o exemplo da mudança de práticas e de cultura de gestão das Corticeiras. Este programa de desenvolvimento de equipas promoveu as práticas de melhoria contínua dentro da organização, fomentando a cultura de gestão *Kaizen* em categorias como a Evolução de Qualidade, 5S, Gestão Visual (*Visual Management*), *Standard Work*, entre outras (Ver Anexo 15).

I3: Com esta iniciativa pretende-se que cada empresa assegure a qualidade das rolhas, e que esta seja perceptível para os clientes vinícolas. Para que seja possível que as empresas sejam reconhecidas pela qualidade das suas rolhas e processos produtivos, é fundamental que estas renovem/obtenham os certificados que atestam a qualidade da matéria - prima (**FSC**), a qualidade do processo produtivo (*Systecode* – Certificado para as empresas produtoras de rolhas que certifica o cumprimento do Código Internacional de Práticas Rolheiras), e a segurança alimentar e outros aspetos (**ISO**).

I5: A iniciativa relativa ao investimento em fábricas de acabamento e entrepostos comerciais em mercados-alvo fora do contexto europeu é fundamental, para que as exportações das Corticeiras não fiquem demasiado dependentes do mercado europeu. A *MA Silva* e a *Cork Supply* estão a expandir-se gradualmente na América do Norte e do Sul e na Ásia. A *MA Silva*, está neste momento a investir no mercado da China, estando já presente nos EUA, no Brasil, na Austrália e no Chile. Quanto à *Cork Supply*, esta tem efetuado investimentos na China, tendo a sua empresa própria neste mercado, e está presente nos EUA, na África do Sul e na Argentina.

A estratégia das empresas nos mercados internacionais passa por ter um foco maior na vertente comercial, apostando num bom *Customer Service* através de uma força de vendas com qualidade e de gestores de clientes com conhecimento dos mercados. As empresas utilizam dois tipos de estratégia nos mercados internacionais, a primeira opção é a construção de instalações com entrepostos comerciais ou acordos com agentes comerciais para distribuição direta dos produtos. A segunda opção é através de empresas próprias (filiais) com unidades de acabamento, estas podem ser detidas na totalidade pela “empresa-mãe” ou pode existir a repartição do capital com sócios estratégicos, a escolha da estratégia a adotar em cada mercado depende das opções estratégicas que as empresas têm nos diferentes mercados. Nas

filiais com unidades de acabamento, os grandes *players* têm laboratórios e equipamentos para fazer uma segunda triagem da qualidade das rolhas produzidas em Portugal, quando estas cumprem os requisitos de qualidade, são personalizadas e expedidas para o cliente final.

No caso da *Cork Supply*, esta faz a preparação e estabilização da cortiça na UI do Montijo (CSP3) para depois produzir as rolhas em São Paio de Oleiros (CSP1), sendo que estas são posteriormente enviadas semiacabadas para a UI de Rio Meão (CSP2) para serem personalizadas e entregues diretamente nos mercados europeus, tendo instalações com uma vasta rede de comerciais que trabalham diretamente com as caves europeias (Ver Anexo 12). Nos mercados fora da Europa, a CS tem unidades de acabamento com laboratório e departamento de apoio ao cliente. Nestas instalações é feita a receção das rolhas semiacabadas produzidas em Portugal, a triagem das rolhas, a personalização e a entrega das encomendas ao cliente final.

No caso da *MA Silva*, a preparação e estabilização da cortiça é realizada no Sul do país (Alter do Chão) na *MA Silva 3*, sendo a cortiça posteriormente enviada para as UI de Mozelos no Norte. Na *MA Silva 1* são produzidas as rolhas naturais, e na *MA Silva 2* são produzidas as rolhas técnicas [rolha aglomerada, rolha 1+1, espumante, micro aglomerado; (Ver Anexo 11)]. A estratégia em cada mercado é variável, tendo instalações e utilizando agentes comerciais no mercado da Alemanha, Áustria, Chipre e Chile. Nos mercados da Austrália, Brasil, EUA, França, Espanha (sendo que neste momento está a investir nos mercados da China e Itália) a empresa tem unidades de acabamento com laboratório e departamento de apoio ao cliente. Nestas unidades é feita a receção das rolhas semiacabadas produzidas em Portugal, a triagem e personalização das rolhas e a entrega das encomendas ao cliente final.

I6: As instalações laboratoriais são muito importantes para que as empresas possam cumprir os requisitos de qualidade perante os seus clientes, visto que as tecnologias que permitem deteção e prevenção do TCA são parte integrante do sucesso das Corticeiras Portuguesas.

O investimento realizado nestes laboratórios, ao nível da I&D, foi fundamental para reduzir os níveis elevados de TCA libertável do passado, desta forma as empresas devem continuar a apostar no investimento tecnológico laboratorial e produtivo para tornar indetetáveis os níveis de TCA liberável nas rolhas.

Em relação à *MA Silva*, esta tem os sistemas patenteados de cozedura (Dynavox®), de Lavação (Maszone®) e de esterilização de granulados (Sara®) (ver Anexo 11). No que

concerne à *Cork Supply*, esta possui um processo patenteado de remoção do TCA das rolhas naturais, a *Innocork®*, que garante, segundo testes laboratoriais independentes uma taxa de remoção do TCA entre 60% e 85%. A CS possui ainda um processo patenteado de extração do TCA dos granulados (*Vapex®*), para garantir que só os granulados limpos e neutros são utilizados para a produção de rolhas técnicas (Ver Anexo 12).

I7: Esta iniciativa está relacionada com o aproveitamento da capacidade produtiva das empresas, estas tem instalações tendo em conta a procura e o crescimento do segmento das rolhas, no entanto, existem situações imprevisíveis como as dos anos 2008 e 2009 que afetaram o nível de procura que se verificava antes de 2007 (Ver Anexo 10).

Para minimizarem o impacto das situações imprevisíveis e garantir um aproveitamento da capacidade máxima produtiva, as empresas devem continuar a aumentar a sua base de clientes nos mercados internacionais e a alargar a gama de produtos para dar resposta às necessidades dos clientes vinícolas.

CAP VI – Conclusões, Sugestões de Melhoria, Limitações e Oportunidades de Investigação Futuras

A economia portuguesa tem tido uma evolução inconstante nos últimos anos, no entanto, o Setor da Cortiça tem recuperado desde da crise de 2008, tendo registado um aumento das exportações entre 2009 e 2014 de 21,2%. O Presidente da APCOR refere que “*o crescimento resulta do esforço das empresas na melhoria da performance dos produtos, em particular, nas rolhas de cortiça, e conseqüentemente o reconhecimento do mercado vinícola por este esforço*” (APCOR, 2015: 2).

O propósito deste estudo de caso setorial é facultar às empresas uma base de trabalho para melhorarem os seus sistemas de medição de performance, nomeadamente através da implementação ou melhoria do *Balanced Scorecard*.

6.1) Conclusões da Análise Setorial

Em primeiro lugar importa enunciar um conjunto de conclusões relativas à análise do Setor da Cortiça, são as seguintes:

- A inexistência de uma clara vantagem competitiva que justifique a concentração de empresas em Santa Maria da Feira, sendo a principal vantagem desta concentração o

Capital Social, ou seja, a acumulação de *know-how* entre diversos intervenientes da SC.

- Os mercados com grande potencial no segmento das rolhas não são exclusivamente europeus, existindo um aumento da produção e consumo de vinho em diversos países. Alguns dos mercados com maior potencial de crescimento são os EUA, China, Austrália, Argentina, Brasil, Chile e África do Sul, entre outros.
- Os grandes *players* têm aumentado o investimento em I&D na tentativa de diminuir a ameaça do TCA e melhorar a performance do produto.
- O preço médio de comercialização da Matéria – Prima diminuiu 21% entre 2004 e 2013, no entanto, o preço das arrobas de cortiça com maior qualidade continua a ser elevado.
- As empresas têm como objetivo principal a montante a melhoria da rentabilidade por fornecedor, o que só pode ser conseguido com uma regulação mais eficaz, métodos de avaliação da qualidade da cortiça mais eficazes e com montados melhor conservados, de modo a responder à procura de matéria-prima de qualidade elevada a preços controlados.
- As exportações de cortiça registaram um decréscimo de 17,8% entre 2000 e 2010. No entanto, estas têm registado uma recuperação desde 2011, tendo registado em 2014 um aumento de 1.5% face a 2013.
- As exportações de Rolhas de Cortiça decresceram muito entre 2007 e 2009, devido à crise económica de 2008, apesar do decréscimo existe uma recuperação positiva, dado que as exportações cresceram 19,25% entre 2009 e 2011, mantiveram-se idênticas entre 2011 e 2013 e cresceram 4.6% entre 2013 e 2014.
- As Rolhas de Cortiça representam 68.4 % de tudo o que é produzido no Setor, sendo que 42.02% são rolhas naturais e 26.37% são outros tipos de rolhas. Em 2014, as Rolhas Naturais, representaram 61.8% do total de rolhas exportadas, seguidas pelas Rolhas de Champagne, com 19.8%, e por fim das outras categorias com 18.8%.

As conclusões da análise estratégica do Setor da Cortiça são as seguintes:

- Os principais pontos fracos do Setor são os vedantes alternativos (cápsulas de rosca), as políticas de marketing, e o preço elevado da matéria-prima de qualidade superior.

- Os pontos fortes do Setor são o bom relacionamento com os clientes, o *know-how* acumulado dos recursos humanos, e a capacidade de adaptação das empresas nos mercados internacionais.
- Uma das oportunidades mais consensuais é o reforço do investimento em novas tecnologias que permitam a melhoria dos processos produtivos, de forma a melhorar a qualidade das rolhas e diminuir a ameaça do TCA. Outra das oportunidades evidenciadas é o crescimento da indústria vinícola em mercados asiáticos (China), sul – americanos (Argentina, Brasil e Chile) e norte-americanos (EUA e Canadá).
- As ameaças são, o possível crescimento do sub-segmento das cápsulas de rosca, a subida dos preços da matéria-prima de qualidade superior, o risco de concentração de clientes da indústria vinícola e o crescente envelhecimento e falta de conservação dos montados portugueses.
- O poder negocial dos clientes é elevado e a pressão dos produtos substitutos é elevada. No sentido oposto, o poder negocial dos fornecedores não é muito elevado, embora exista um pequeno risco de integração a montante.
- As barreiras à entrada são reduzidas, no entanto, é difícil ter economias de escala porque existe uma empresa dominante e uma grande rivalidade entre os restantes grandes *players*.

6.2) Conclusões sobre os sistemas de controlo de gestão e medição de performance das empresas e sugestões de melhoria

Relativamente às conclusões referentes ao sistema de medição de desempenho da Corticeira Amorim é possível evidenciar uma série de *upgrades* no BSC da mesma. Ao longo dos anos, a CA reduziu a quantidade de objetivos e iniciativas estratégicas, aumentou a população envolvida na construção dos mapas estratégicos, e fez a ligação entre o sistema de gestão de performance e o BSC.

Na *Amorim Revestimentos* (AR), a empresa procedeu à adoção da metodologia dos “drivers”, que apesar de preservar as perspetivas de mercado e financeira do BSC, é um sistema mais pragmático na condução do negócio. Esta nova metodologia contribuiu para a redução das perspetivas de desempenho, dos indicadores de desempenho, e dos mapas que eram preenchidos, sendo desta forma um sistema mais simples e que conseqüentemente mais fácil de utilizar.

A *Corticeira Amorim* deve repensar o seu modelo de BSC em todas as unidades de negócio de forma a torná-lo mais simples e fácil de utilizar. Tendo em conta que até 2011, só tinha existido esta mudança na metodologia de medição de performance na AR, a empresa deve fazer um diagnóstico dos sistemas de gestão de desempenho em todas as UN's em que não existiram até ao momento melhorias nos SGD. Estas melhorias visam a facilitação de transmissão da informação, e a melhoria do processo de monitorização dos indicadores de desempenho por parte dos utilizadores.

No que concerne à *MA Silva*, esta pretende implementar dois modelos de BSC, um para a gestão operacional e financeira, com o foco na perspetiva de processos internos e financeira, e um para a gestão estratégia de médio e longo prazo, direcionado para os *stakeholders*.

O principal desafio na implementação do BSC na *MA Silva* é capacidade de “alimentar” o sistema de medição de desempenho com informação em tempo real proveniente do ERP, sendo essa a razão da empresa só desenvolver e implementar o BSC após a finalização do *upgrade* no ERP.

É recomendável que a empresa recorra a uma consultora de IT que sirva de suporte para a fase de implementação do BSC, dado que esta fase é crucial para o sucesso do sistema de medição de desempenho na empresa.

Para que o sistema de medição de desempenho seja eficaz, a *MA Silva* deve ligar o sistema de gestão de desempenho com o BSC, através da criação de um Contrato de Objetivos Individuais (COI) e de um Plano de Objetivos e Ações. (POA). Depois de estabelecida esta ligação entre o SGD e o BSC, a empresa garante o alinhamento entre os objetivos individuais dos quadros superiores e os objetivos para as diferentes áreas da empresa.

Por fim, a *MA Silva* deve desenvolver o BSC e discutir os resultados com a colaboração de um número alargado de colaboradores. Depois de implementado o BSC recomenda-se a promoção de ações de formação na “empresa-mãe” e nas filiais para todos os utilizadores da ferramenta de gestão de desempenho, de modo a facilitar a transição para o novo sistema de medição de desempenho e garantir a aceitação por parte dos colaboradores.

As conclusões relativas aos sistemas de medição de performance da *Cork Supply* indicam que apesar do BSC estar implementado na empresa, este não está sistematizado e integrado no ERP, e tem sido substituído pela filosofia de gestão *Lean Management*. A empresa opta por monitorizar a evolução dos indicadores de desempenho através do Excel.

Tendo em consideração que o BSC está implementado na empresa, a CS pode fazer um diagnóstico sobre os problemas que existiram na implementação da ferramenta e aproveitar a base de trabalho já efetuada. Para resolver o problema da dificuldade de transmissão de informação proveniente do BSC da Administração para os diferentes níveis de gestão dos departamentos, a empresa pode adaptar o modelo às suas necessidades, reduzindo o volume de informação através da eliminação de objetivos, ações e iniciativas estratégicas.

6.3) Conclusões sobre a Proposta de BSC para o segmento das Rolhas

A proposta do BSC Setorial foi desenvolvida com base a metodologia original de Kaplan e Norton (1992).

As principais conclusões relativas à proposta do BSC são as seguintes:

- O objetivo primordial das Corticeiras deverá ser sempre a criação de valor para o acionista/investidor. Para alcançar esse objetivo é necessário que exista um desempenho positivo dos diversos indicadores financeiros, entre eles o valor das vendas das Rolhas Naturais, a taxa de crescimento das vendas dos clientes nos mercados europeus e emergentes, a rentabilidade por fornecedor, entre outros.
- As perspetivas de desempenho mais importantes são a de Mercado e a Financeira, muito devido à dependência das empresas das vendas provenientes das filiais. Para além dos objetivos e indicadores de desempenho financeiros, os objetivos relacionados com o cliente têm uma importância muito grande neste Setor, dado que existe a ameaça da concentração dos clientes, e uma excessiva dependência dos clientes provenientes da mesma indústria (vinícola).
- A perspetiva de processos internos assume um papel importante nas Corticeiras, porque são empresas de carácter industrial. Desta forma, a racionalização de recursos e a melhoria de eficiência produtiva são fundamentais para alcançar resultados financeiros positivos, através da diminuição de custos relacionados com processos ineficientes, mau aproveitamento da capacidade produtiva, tempos de paragem produtivos desnecessários, excesso de stocks em vias de fabrico, mau aproveitamento do espaço produtivo, entre outros indicadores.
- Os grandes *players* aplicam filosofias de gestão *Lean Manufacturing* e *Lean Management*, tornando os processos *Lean* na área produtiva e na restante SC.

- O objetivo da maximização da produtividade depende da implementação de políticas de formação formalizadas, e da execução de políticas *Lean* que tenham efeitos positivos nos processos das empresas. Para além do referido anteriormente, a produtividade depende também das melhorias nos sistemas de informação de gestão, nomeadamente nos ERP's e nos sistemas de informação de apoio aos sistemas de medição desempenho, para que os gestores e decisores tenham acesso a informação em tempo real que garanta maior eficácia na tomada de decisão.

6.4) Limitações e Oportunidades de Investigação Futura

Uma das limitações relativamente ao trabalho pode ser o número de empresas que participaram no projeto, existindo espaço numa investigação futura para uma análise mais aprofundada sobre os sistemas de medição de desempenho das empresas do Setor, com um número maior de empresas.

Outra das limitações é não ser possível neste momento fazer uma análise mais aprofundada do BSC pensado para a MA Silva, existindo uma oportunidade de no futuro se fazer um trabalho de investigação relativo à implementação do BSC e análise dos resultados.

Existe também a possibilidade de fazer um trabalho de investigação no futuro acerca da implementação do BSC em outras empresas do Setor que não fazem parte deste projeto.

Bibliografia

- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2004. CORKACÇÃO - Programa Para a Promoção da Competitividade da Indústria Portuguesa da Cortiça, *APCOR*: 1-18, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2009. Anuário APCOR, *APCOR*: 6-83, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2011. Cortiça - Estudo de Caracterização Sectorial 2011, *APCOR*: 7-80, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2011. Anuário APCOR, *APCOR*: 6-80, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2012. Anuário APCOR, *APCOR*: 6-76, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2013. Anuário APCOR, *APCOR*: 6-70, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2014. Anuário APCOR, *APCOR*: 4-46, Portugal.
- Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), 2015. Exportações de Cortiça, *APCOR*: 2-5, Portugal.
- Babbie, E. 2010. *The practice of social research (12th Ed.)*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Branco, A., & Lopes, J. C. 2013. Vantagens da concentração geográfica da produção: o caso da indústria corticeira de Santa Maria da Feira. *ISEG - School of Economics and Management, Department of Economics*, 2-21.
- Burgalho, A. 2004. *O Balanced Scorecard nas Empresas de Construção Civil e Obras Públicas com Atividades no Estrangeiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA, Instituto Superior de economia e Gestão, Lisboa.
- Bhasin, S. 2011. Improving Performance Through Lean. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 23-36.
- Caldeira, J. 2012. *100 Indicadores da Gestão: Key Performance Indicators*. Grupo Almedina, Coimbra.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Corticeira Amorim, 2011. Uma história com mais de 140 anos. *Corticeira Amorim*: 3-61, Portugal.

Corticeira Amorim, 2013. Amorim: A arte da cortiça *Corticeira Amorim*: 1-56, Portugal.

Corticeira Amorim, 2013. Relatório de Sustentabilidade 2013. *Corticeira Amorim*: 4-72, Portugal.

Corticeira Amorim, 2014. Relatório de Contas 2014. *Corticeira Amorim*: 4-148. Portugal.

Daum, J.H. 2005. French Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard?. *Der Controlling Berater*, issue 7/December 2: 459-502.

Drew, J., McCallum, B., & Roggenhofer, S. 2004. *Journey To Learn – Making Operational Change Stick*. Great Britain: Palgrave Macmillan.

Epstein, M., & Manzoni, J.F. 1998. Implementing Corporate Startegy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(2): 190-203.

Esteves, L. 2009. *Implementação Kaizen no Raro*. Vida Económica, Porto.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. 2002. *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*. In: Business Startegy and the Environment. University of Luneburg, Germany: Centre for Sustainability Management, 269-284.

Ferreira, A. 2009. *A Análise da Relação entre o Balanced Scorecard e a Estratégia – Estudo de Caso*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior das Ciências e do Trabalho e da Empresa (ISCTE Business School), Lisboa.

Goldsby, T., & Martichenko, R. 2005. *Lean Six sigma Logistics: Strategic Development to Operational Success*. Florida: J. Ross Publishing, Inc.

Grief, M. 1989. *The Visual Factory – Building Participation through Shared Information*. Les Edition d´Organisation.

Imai, M. 1996. *Gemba Kaizen: Estratégias e Técnicas Kaizen no Piso da Fábrica*. São Paulo: INAM.

Instituto Nacional de Estatística (INE), 2013. Estatísticas do comércio Internacional, *INE*: 61-103, Portugal.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Instituto Nacional de Estatística (INE), 2010. Estatísticas do comércio Internacional, *INE*: 90-125, Portugal.

Jacobs, F., Chase, R., & Aquilano, N. 2009. *Operations & Supply Management*. New York: McGraw-Hill.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J. & Azevedo Rodrigues, J. 2011. *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (9ª Ed.)*. Áreas Editora, Lisboa.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard- measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 134-147.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996b. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 53-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996c. *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. Having Trouble with Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 167-176.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard School Publishing Corporation.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2007. Managing for the Long Term: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jul- Aug: 1-13.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2008a. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Jan: 2-17.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2008b. *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.

Keyte, B., & Locker, D. 2004. *The Complete Enterprise – Value Stream Mapping for Administrative and Office processes*. New York: Productivity Press.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Lebas, M. 1994. Managerial Accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *The European Accounting Review*, 3(3): 471-487.

Maltz, A., Shenhar, A., & Reilly, R. 2003. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizacional sucess measures. *Long Range Planning*, 36: 187-204.

Martinho, N. 2008. *Flow, Synchronization and Leveling*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Leitão, J., Ferreira, J. M., & Azevedo, S. G. 2008. *Dimensões Competitivas De Portugal* (1ª Ed.). Centro Atlântico. V. N. Famalicão.

Mateus, A. 1992. A economia portuguesa depois da adesão às Comunidades Europeia: transformações e desafios. *Análise Social*, Vol. XXVII, 118-119.

Matos, C., & Pinto, M. 2003. A indústria transformadora de cortiça em Santa Maria de Lamas, anos 50 e 60. *Revista da Faculdade de Letras e História*, Porto, III Série, Vol. 4, 247-341.

Mira, N. 1998. Concentração Industrial: o mercado corticeiro português. *III Encontro de Economistas de Língua Portuguesa*, Vol. I, 401-412.

Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. 1999. *Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard*. New York: John and Sons.

Pinto, F. 2009a. *Balanced Scorecard: Alinharr Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo, Lisboa.

Pinto, J. M. C. T. 2009b. *Implementação do Projecto Kaizen na Amorim & Irmãos, S.A.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto.

Parejo, F. 2010. El negocio del Corcho en España durante el siglo XX. *Estudios de Historia Económica*, 57, Banco de España, Madrid.

Pestana, M., & Tinoco, I. 2009. A Indústria e o Comércio da Cortiça em Portugal Durante o Século XX. *Silva Lusitana*, 17(1): 1-26.

Pereira, H., & Costa, A. 2002. Evolução recente da indústria de cortiça. *XXII Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social*, Centro de estudos Florestais, Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.

Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Russo, J. 2006. *Balanced Scorecard para PME*. Libel: Lisboa – Edições Técnicas.

Rother, M., & Shook, J. 2003. *Aprendendo a Enxergar: Mapeando o Fluxo de Valor para Agregar Valor e Eliminar Desperdício*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Ruivo, M. 1996. O impacto do espaço familiar na diferenciação regional da indústria da cortiça em Portugal. *Sociedade e Território*, 23 (Outubro), 95-105.

Ruivo, M. 1995. A indústria da cortiça na Feira – um distrito industrial? in VVVAA (coords.). Por onde vai a economia portuguesa? Actas da Conferência realizada por ocasião do jubileu académico de Francisco Pereira de Moura, *ISEG – School of Economics and Management*, Lisboa.

Ruivo, M. 1992. *Logiques familiales, flexibilité Productive et main-d' ouvre secondaire. Le cas du district industriel du liège à Feira (Portugal)*, These pour le doctorat en sciences économiques, Université de Paris I- Pantheon- Sorbonne, Paris.

Santos, C. O. 1997. AMORIM. *História de Uma Família (1870-1997)*. Grupo Amorim, 1º Volume. Feira.

Santos, A. M. C. 2012. *Estudo da Mudança nas práticas de Contabilidade de Gestão em Portugal: O Caso da Amorim Revestimentos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Sousa, E., Santos, M., Varela, M., & Henriques, J. 2007. *Perda de Vigor dos Montados De Sobro e Azinho: Análise da Situação e Perspetivas*, 62-67. Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Portugal, Lisboa.

Tavares, F., & Marques, A. 2013. A Internacionalização no setor da cortiça. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Out-Dez: 37-49.

União da Floresta Mediterrânica (UNAC), 2013. Boletim de Mercado da Cortiça: Campanha de 2013, *UNAC*, 2-29.

Womack, J., Jones, D., & Ross, D. 1990. *The Machine that Changes the World*. New York: Rawson Associates.

Womack, J. & Jones, D. 2004. A Mentalidade Enxuta das Empresas – Lean Thinking. Rio de Janeiro: Campus.

Yin, R.K. 2003. *Applications of a Case Study (2ª Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Zapata, S. 2002. Dela suro a la cortiça. El ascendo de Portugal a la primera potencia corchera del mundo. *Revista de Historia Industrial*, 22, 109-137.

Recursos Online e Web-sites consultados:

<http://www.hipersuper.pt/2014/11/21/uso-da-rolha-de-cortica-aumenta-30-nas-caves-mundiais/>
(Consultado dia 10 de Maio de 2015)

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE (Consultado entre 10 e 30 de Maio)

<https://www.bportugal.pt/>

http://www.corksupply.com/other/client/documentos/slideshow/portugues/ppw_pt.pps (Consulado dia 27.8.2015)

<http://www.masilva.pt/> (Consultado entre Maio e Agosto de 2015)

<http://www.corksupply.com/Default.aspx> (Consultado entre Maio e Agosto de 2015)

<http://www.amorim.com/> (Consultado entre Maio e Agosto de 2015)

<http://www.apcor.pt/> (Consultado entre Janeiro e Maio de 2015)

Anexos

Anexo 1 - Empresas, trabalhadores e horas de trabalho mensais na indústria da cortiça

Ano	Empresas							
	Feira			Não Feira			Total	
	Nº	% do tot.	Tx. Var. (%)	Nº	% do tot.	Tx. Var. (%)	Nº	Tx. Var. (%)
1986	336	63,6		192	36,4		528	
1999	679	77,7	102,1%	195	22,3	1,6%	874	65,5%
2009	484	81,1	-28,7%	113	18,9	-42,1%	597	-31,7%
Ano	Trabalhadores (tempo completo + tempo parcial)							
	Feira			Não Feira			Total	
	Nº	% do tot.	Tx. Var. (%)	Nº	% do tot.	Tx. Var. (%)	Nº	Tx. Var. (%)
1986	9702	59,2%		6679	40,8		16381	
1999	9673	75,7%	-0,3%	3105	24,3	-53,5%	12778	-22,0%
2009	7387	84,7%	-23,6%	1336	15,3	-57,0%	8723	-31,7%
Ano	Horas de trabalho mensais (normais + extraordinárias)							
	Feira			Não Feira			Total	
	Nº (10 ³)	% do tot.	Tx. Var. (%)	Nº (10 ³)	% do tot.	Tx. Var. (%)	Nº (10 ³)	Tx. Var. (%)
1986	1503,5	58,3		1073,2	41,7		2576,7	
1999	1410,1	75,8	-6,2%	450,0	24,2	-58,1%	1860,0	-27,8%
2009	1104,7	84,9	-21,7%	196,5	15,1	-56,3%	1301,3	-30,0%

Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 2 - Evolução do Volume de Vendas das empresas da indústria da cortiça

Ano	Volume de vendas (nominais)							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	tmca (%)
1986	154,4	64,6		84,7	35,4		239,1	
1998	893,2	79,6	15,8	228,8	20,4	8,6	1122,0	13,7
2008	1002,6	86,7	1,2	153,7	13,3	-3,9	1156,3	0,3
Ano	Volume vendas (reais -preços de 1986)							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	tmca (%)
1986	154,4	64,6		84,7	35,4		239,0	
1998	279,0	79,6	5,1	71,5	20,4	-1,4	350,5	3,2
2008	301,1	86,7	0,8	46,2	13,3	-4,3	347,2	-0,1

Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 3 - Evolução da Produtividade Bruta das empresas da indústria da cortiça

Ano	Volume de Vendas por trabalhador							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	tmca (%)
1986	15914,2	109,0		12684,5	86,9		14597,4	
1998	28843,6	105,2	5,1	23013,8	83,9	5,1	27427,0	5,4
2008	40754,8	102,4	3,5	34551,2	86,8	4,1	39804,6	3,8
Ano	Volume de Vendas por hora de trabalho							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	tmca (%)
1986	102,7	110,7		78,9	85,1		92,8	
1998	197,9	105,0	5,6	158,8	84,3	6,0	188,4	6,1
2008	272,5	102,1	3,3	234,9	88,0	4,0	266,8	3,5

Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 4: Evolução das Renunerações do Trabalho nas empresas da indústria Corticeira

Ano	Renunerações Mensais (valores nominais)							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (€)	% do total	tmca (%)	v.a. (€)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	tmca (%)
1986	1199164,5	55,8		950649,0	44,2		2149813,6	
1998	5710983,4	76,6	13,9	1742186,0	23,4	5,2	7453169,5	10,9
2008	7576655,9	86,2	2,9	1209138,4	13,8	-3,6	8785794,3	1,7
Ano	Renunerações Horárias (valores nominais)							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (€)	% do total	tmca (%)	v.a. (€)	% do total	tmca (%)	v.a. (10 ⁶ €)	tmca (%)
1986	0,886	106,2		0,798	95,6		0,8	
1998	4,050	101,1	13,5	3,872	96,6	14,1	4,0	14,0
2008	6,858	10,6	5,4	6,152	91,1	4,7	6,8	5,4

Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 5 - Estrutura dimensional das empresas da indústria da cortiça

Escalão	1986					
	Feira		Não Feira		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Micro	188	56,0	97,0	50,5	285,0	54,0
Pequenas	107	31,8	68,0	35,4	175,0	33,1
Médias	35	10,4	21,0	10,9	56,0	10,6
Grandes	6	1,8	6,0	3,1	12,0	2,3
Total	336	100,0	192	100,0	528	100,0
Escalão	1999					
	Feira		Não Feira		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Micro	519	76,4	122	62,6	641	73,3
Pequenas	129	19	57	29,2	186	21,3
Médias	27	4	16	8,2	43	4,9
Grandes	4	0,6	0	0	4	0,5
Total	679	100,0	195	100,0	874	100,0
Escalão	2009					
	Feira		Não Feira		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Micro	366	75,6	79	69,9	445	74,5
Pequenas	90	18,6	28	24,8	118	19,8
Médias	21	4,3	6	5,3	27	4,5
Grandes	4	0,8	0	0,0	4	0,7
Total	484	100,0	113	100,0	597	100,0

Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 6 - Evolução do grau de escolaridade dos trabalhadores da indústria da cortiça

Grau	1986					
	Feira		Não Feira		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inferior ao Básico	1282	13,2	1836	27,5	3118	79
Básico	7733	79,7	4479	67,1	12212	74,5
Secundário	285	2,9	174	2,6	459	2,8
Superior	78	0,8	78	1,2	156	1,0
Total	9702	100,0	6679	100,0	16381	100,0
Grau	1999					
	Feira		Não Feira		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inferior ao Básico	140	1,9	52	3,9	192	2,2
Básico	6692	90,6	1180	88,3	7872	90,2
Secundário	120	1,6	28	2,1	148	1,7
Superior	429	5,8	75	5,6	504	5,8
Total	7387	100,0	1336	100,0	8723	100,0
Grau	2009					
	Feira		Não Feira		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Inferior ao Básico	140	1,9	52	3,9	192	2,2
Básico	6692	90,6	1180	88,3	7872	90,2
Secundário	120	1,6	28	2,1	148	1,7
Superior	429	5,8	75	5,6	504	5,8
Total	7387	100,0	1336	100,0	8723	100,0

Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 7 - Evolução das Exportações e do VAB da indústria da cortiça

Ano	Exportações - Massa							
	Feira			Não Feira			Total	
	Ton.	% do tot.	Tx. var. (%)	Ton.	% do tot.	Tx. var. (%)	Ton.	Tx.var. (%)
2004	134.92	83,5		26.668	16,5		161.590	
2011	134.679	81,7	-0,2	30.145	18,3	13	164.824	2,0
Ano	Exportações – Valor							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (10 ⁶ €)	% do tot.	Tx. var. (%)	v.a. (10 ⁶ €)	% do tot.	Tx. var. (%)	v.a. (10 ⁶ €)	Tx. var. (%)
2004	759,2	88,5		99,1	11,5		858,4	
2011	677,2	87,8	-10,8	94,4	12,2	-4,8	771,6	-10,1
Ano	VAB							
	Feira			Não Feira			Total	
	v.a. (10 ⁶ €)	% do tot.	Tx. var. (%)	v.a. (10 ⁶ €)	% do tot.	Tx. var. (%)	v.a. (10 ⁶ €)	Tx. var. (%)
2004	233,2	73,6		83,6	26,4		316,8	
2011	188,3	67,1	-19,2	92,5	32,9	10,6	280,8	-11,4

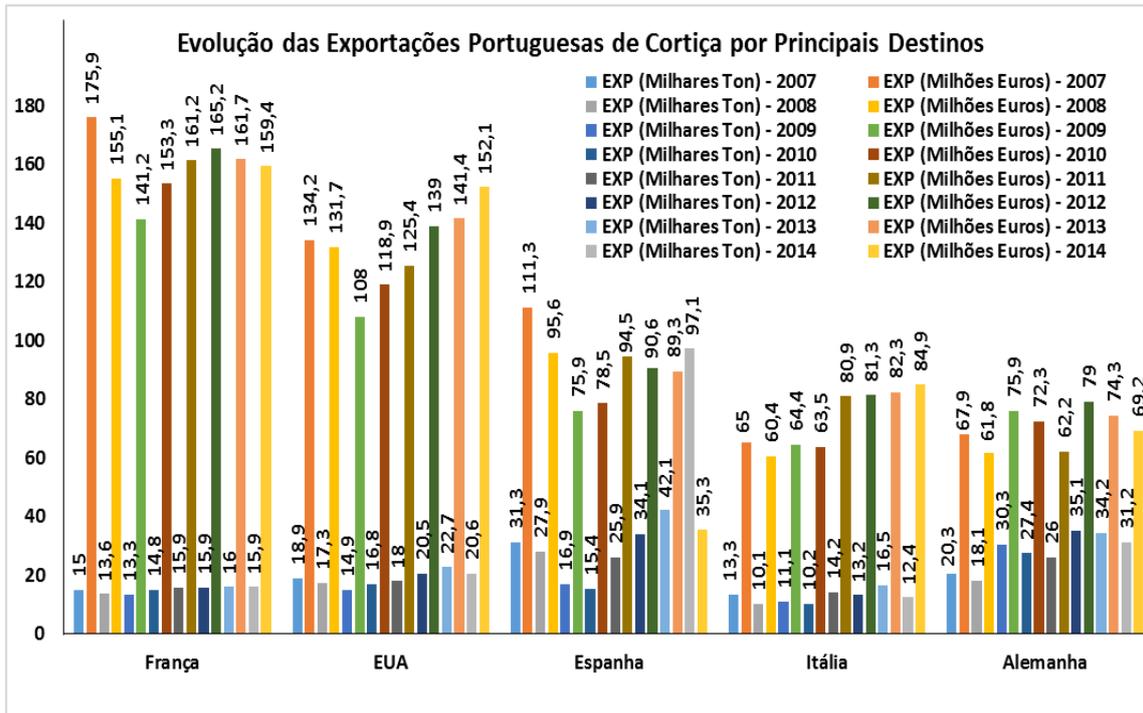
Fonte: Elaboração Própria; adaptado de Branco e Lopes (2013)

Anexo 8 – Grelha da Análise da Indústria

	ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA						ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Força competitiva	ACTUAL						FUTURA				
Ameaça de entrada de novos competidores			X					X			
Rivalidade entre as empresas da indústria			X						X		
Ameaça de produtos substitutos				X					X		
Poder negocial dos fornecedores			X					X			
Poder negocial dos clientes				X					X		
Avaliação Global	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

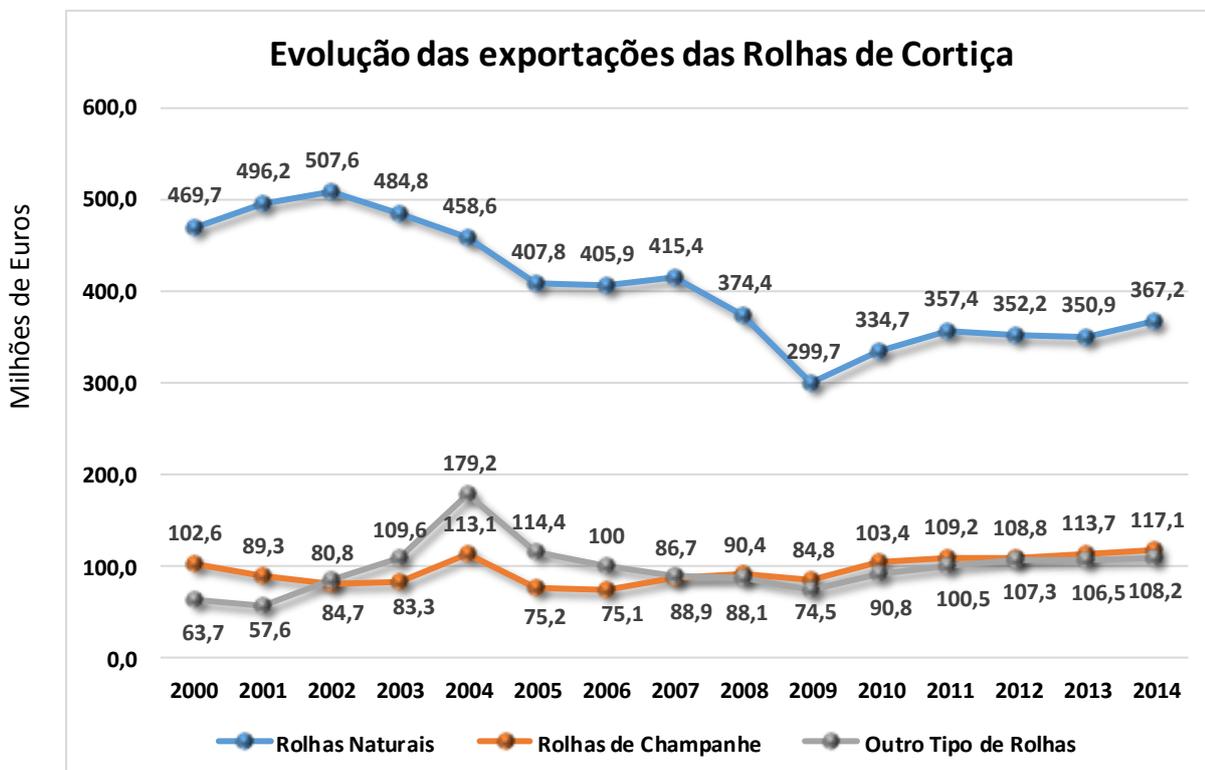
Fonte: Elaboração Própria

Anexo 9 – Evolução das Exportações Portuguesas de Cortiça por Principais Destinos



Fonte: Elaboração Própria; com base nos dados do INE e da APCOR (2009; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015)

Anexo 10 – Evolução das Exportações das Rolhas de Cortiça



Fonte: Elaboração Própria; adaptado do relatório da APCOR (2014)

Anexo 11 – História, Mercados Internacionais, Processos Produtivos e Organigrama da MA Silva

MA SILVA PORTUGAL

1) História:

O grupo MA Silva foi fundado em 1972 pelo seu atual presidente executivo, Manuel Alves da Silva, aquando da constituição da empresa Manuel Alves da Silva, dedicando-se à produção de rolhas de cortiça natural. É um grupo de cariz familiar com uma forte dinâmica financeira e um profundo conhecimento do setor corticeiro.

Em 1975, Manuel Alves da Silva começa a exportar para França, negociando com importadores locais. Em 1995, dá-se o investimento no laboratório da empresa de forma a responder às demais exigências de todos os mercados em que opera. Em 1999, Manuel Alves da Silva investe na criação de uma empresa dedicada à produção de rolhas técnicas de cortiça, surgindo a MA Silva 2 Cortiças, Lda.

Em 2000, dá-se uma nova fase de expansão na empresa a nível da internacionalização, com a constituição de uma unidade local de acabamento de rolhas nos Estados Unidos, MA Silva Corks USA, LLP.

Em 2002 é constituída a MA Silva France S.A.S. e uma aposta forte no mercado alemão através de um agente exclusivo com grande expressão no mercado.

Em 2004, com o desenvolvimento de mercados e fazendo cada vez mais sentido uma integração vertical da cadeia de produção, foi feito um investimento de elevadas proporções na criação da MA Silva 3 – Cortiças, Lda.

Em 2005 e 2007 respetivamente, a MA Silva obteve a norma ISO 22000 e adquiriu um equipamento de cromatografia gasosa e espectrómetro de massas para o laboratório próprio. Em 2009, é dado mais um passo na internacionalização com a criação da MA Silva Cortiças do Brasil Ltda. e da MA Silva Corks Australasia, Pty, LLP e Importadora de Corchos MA Silva Chile, Lda.

Em 2011 é constituída a MA Silva Garzón Espanha, SL, de forma a corresponder a uma exigência das vinícolas locais e permitindo uma expansão mais direta e efetiva no mercado espanhol, que até então era tratado através de agentes.

Neste momento a empresa está a investir no mercado chinês e italiano, utilizando uma estratégia de integração vertical. O objetivo passa por ter a uma unidade de acabamento e

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

apoio ao cliente no mercado chinês de forma a aproximar a empresa dos clientes finais, e diminuir os custos das exportações para este mercado, dado que a empresa tem vendido o produto acabado diretamente aos clientes a partir de Portugal.

2) Negócio:

2.1) Atividades principais

- Preparação e estabilização da prancha de cortiça para o processo produtiva na MA Silva 3.
- Produção de Rolhas técnicas (rolha aglomerada, rolha 1+1, espumante, micro aglomerado) na MA Silva 2.
- Produção de Rolhas Naturais na MA Silva 1.

2.2) Tipos de Rolhas

- Rolhas Naturais
- Rolhas Espumante
- Rolhas Silktop (1+1 composta por um corpo aglomerado e disco em cada um dos topos)
- Rolhas Pearl
- Rolhas EVACORKS

2.3) Mercados Internacionais

2.3.1) MASILVA AUSTRALASIA

- Fundada em 2008 na região vinícola do Hunter Valley na Nova Gales do Sul, Austrália, através da colaboração entre Manuel Silva (fundador da MASILVA) e Mário Tavares.
- Os Clientes são, as grandes caves e os pequenos produtores.
- A Estratégia passa pelo um pricing atrativo juntamente com o rigor na qualidade do produto.

2.3.2) MA SILVA FRANCE

- Fundada em 2002, em Narbonne.
- Realiza as fases de acabamento (marcação, tratamento, controlo de TCA).
- Rolhas personalizadas em prazos curtos.

2.3.3) MA SILVA & GÁRZON

- A MA Silva está presente no mercado espanhol há muitos anos através de agentes comerciais. Em 2011, decidiu reforçar a sua presença no mercado.
- Unidade de acabamento e expedição em parceria com a família GÁRZON (tem nome na indústria vinícola).
- Fornecedor e Rolhas na indústria local.

2.3.4) MA SILVA USA

- Parceria MA SILVA E Neil Foster.
- Fundada em 2000 em Santa Rosa (Califórnia).
- Importa Rolhas de Portugal.
- Em 2006, investiu em novas instalações, que contam com um laboratório equipado para testes mecânicos completos.
- Adicionou à sua Linha de produtos, garrafas de vinho, funcionando como um fornecedor transversal de produtos de *packaging* para vinhos.

2.3.5) MA SILVA Brasil

- Unidade Industrial instalada desde 2008 na cidade de Garibaldi, no coração da indústria vitivinícola, conta com uma estrutura no serviço ao cliente.
- Na UI do Brasil são realizadas as fases de acabamento (marcação, tratamento, controlo de TCA e organolético)
- Os clientes são pequenos produtores de vinho e grandes caves brasileiras.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

3) Processos Produtivos

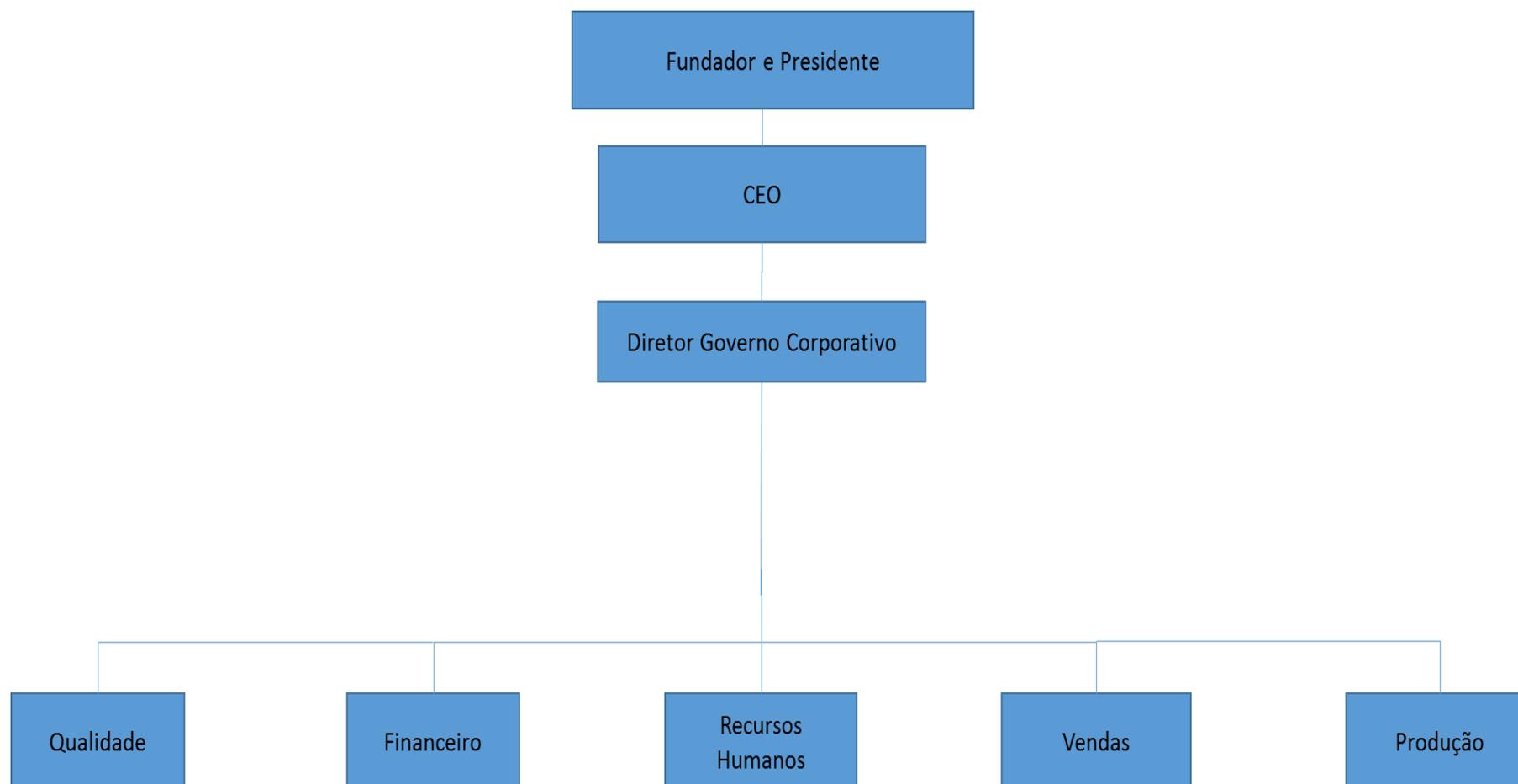
MA Silva 3 – Sistema de cozedura DYNAXOX®

MA Silva 2 – Sistema de esterilização SARA®

MA Silva 1 – Sistema de lavagem MASZONE®

Visita Virtual 360º: http://www.masilva.pt/visita_virtual.php

4) Organigrama MA SILVA PORTUGAL



Fonte: Elaboração Própria; disponibilizado pela MA Silva em Maio de 2015

Anexo 12 – História, Mercados Internacionais, Processos Produtivos e Organigrama da Cork Supply

Cork Supply Portugal

1) História:

A *Cork Supply* foi fundada em 1981 por Jochen Michalski na reconhecida região vinícola do Norte da Califórnia. Nas três décadas que se seguiram, a CS sob a liderança de Jochen, multiplicou os seus colaboradores e atividade por todo o mundo. Com uma produção global, e sede de I&D em Portugal, e operações de serviço ao cliente por toda a Europa, América do Sul, Austrália e África do Sul, a CS fornece os seus produtos, serviços e profissionalismo à indústria vinícola, em todas as principais zonas produtoras do mundo.

Hoje em dia, a *Cork Supply* é um dos maiores fornecedores de rolhas naturais para a indústria vinícola a nível global, e é o maior fornecedor de rolhas naturais da América do Norte. Todos os produtos da *Cork Supply* são fabricados com o mesmo compromisso orientado para a satisfação do cliente e garantia de qualidade, que fez merecer a reputação da CS como Especialistas em Engarrafamento no seio da indústria vinícola.

A *Cork Supply Portugal* (CSP) foi fundada em Portugal em 1995 e conta neste momento com o trabalho e dedicação de 165 trabalhadores distribuídos por três unidades industriais: Montijo, São Paio de Oleiros e Rio Meão. A empresa tem uma grande preocupação na I&D, sendo que cerca de 12% dos colaboradores dedicam-se a atividades de investigação e controlo de qualidade.

As instalações de preparação de cortiça da CSP (CPS3) encontram-se no Montijo. Estas foram expandidas e reconstruídas em 2008, com o intuito de melhorar a qualidade da cortiça e a sustentabilidade das operações, as instalações foram totalmente atualizadas e abrangem uma área de 21.000 metros quadrados. As instalações foram concebidas para evitar contaminações, estas são constituídas por um parque de estabilização de cortiça, um armazém de paletes de cortiça preparada, e uma caldeira de alta eficiência em aço inoxidável. Esta caldeira permite uma cozedura mais eficiente da cortiça, porque a renovação da água é realizada a um ritmo superior comparativamente aos processos tradicionais, ao utilizar sistemas inovadores de filtração em circuito fechado e ao adotar permutadores de calor potentes que permitem reduzir e conservar a água e racionalizar a utilização da energia.

A cortiça é transportada em camiões até à unidade industrial de São Paio de Oleiros (CSP1) onde se inicia o processo de produção de rolhas. Esta UI abrange uma área de 14.000 metros quadrados.

As rolhas semiacabadas passam para a fase final do processo de produção, em Rio Meão (CSP2), local onde os especialistas em rolhas personalizam cada encomenda. Netas instalações as rolhas naturais, técnicas e para espumantes (champagne) são marcadas a tinta ou a fogo com o desenho escolhido pelo cliente, humificadas e tratadas para um desempenho perfeito na garrafa, e rapidamente expedidas em sacos esterilizados com SO₂ para os seus clientes por toda a Europa e nos restantes mercados onde está presente.

Segundo a Administradora da CSP, Isabel Allegro, “Em 1995, a estratégia da empresa era produzir e comercializar para empresas do Grupo. Mas, a partir da década passada a empresa começou a desenvolver-se nos mercados europeus alargando a sua rede de comerciais diretamente às caves na Europa”. A partir desse momento a CS percebeu a importância da verticalização do Grupo e, no encalce deste objetivo, a empresa começou a comprar matéria-prima, indo diretamente à floresta.

Neste momento a empresa conta com um forte crescimento em novos mercados (China, Argentina, África do Sul, entre outros), este crescimento levou a empresa a modernizar e otimizar os processos produtivos que levaram à construção de uma fábrica nova, em 2008, com uma capacidade instalada de 700 milhões de rolhas anuais.

Entre os projetos de I&D, um dos que teve maior sucesso foi a tecnologia Innocork®, um processo patenteado desenvolvido em parceria com o Instituto Superior Técnico de Lisboa. Este processo reduz entre 60 e 85% a presença de TCA nas Rolhas Naturais da CS.

2) Negócio

2.1) Atividades Principais

- Preparação e estabilização da prancha de cortiça na CSP3, localizada no Montijo.
- Produção de rolhas técnicas e naturais na CSP1, com uma capacidade de produção de 700 milhões de rolhas/ano, localizada em São Paio de Oleiros.
- Fábrica de acabamento das rolhas na CSP2, com uma capacidade de 150 milhões de rolhas acabadas /ano, onde são personalizadas e entregues ao cliente final.

2.2) Tipos de Rolhas produzidas na CSP

- Rolhas Naturais
- Rolhas Técnicas (Vapex® e Vapex® 1+1)
- Rolhas para Vinhos Espumantes (Champagne)
- Rolhas Bar Top (Capsuladas)

2.3) Mercados Internacionais

2.3.1) Europa

Com entrepostos comerciais e de apoio ao cliente em Espanha, Itália e França.

2.3.2) Cork Supply EUA

Instalações desenhadas e construídas em 2008, com 9290m², na Carolina do Norte, com uma unidade de acabamento de 2323m² com capacidade para 1,5 milhões de rolhas por dia, uma zona de controlo de armazém com 3995m², e um escritório para o apoio ao cliente e um laboratório com 1115m².

2.3.3) Cork Supply Austrália

Instalações em Regency Park, na Austrália do Sul com uma unidade de acabamento, um armazém, um escritório para o apoio ao cliente e um laboratório.

2.3.4) Cork Supply África do Sul

A Cork Supply na África do Sul é um dos fornecedores líderes de rolhas naturais para a indústria vinícola. As instalações estão localizadas em Stellenbosh, e têm capacidade produtiva de 250000 de rolhas/dia. A CS África do Sul produz e fornece mais de 30.000.000 de rolhas naturais/ano para a indústria vinícola.

2.3.5) Outros Mercados

Para além dos mercados já mencionados anteriormente a Cork Supply está ainda presente na Argentina e na China.

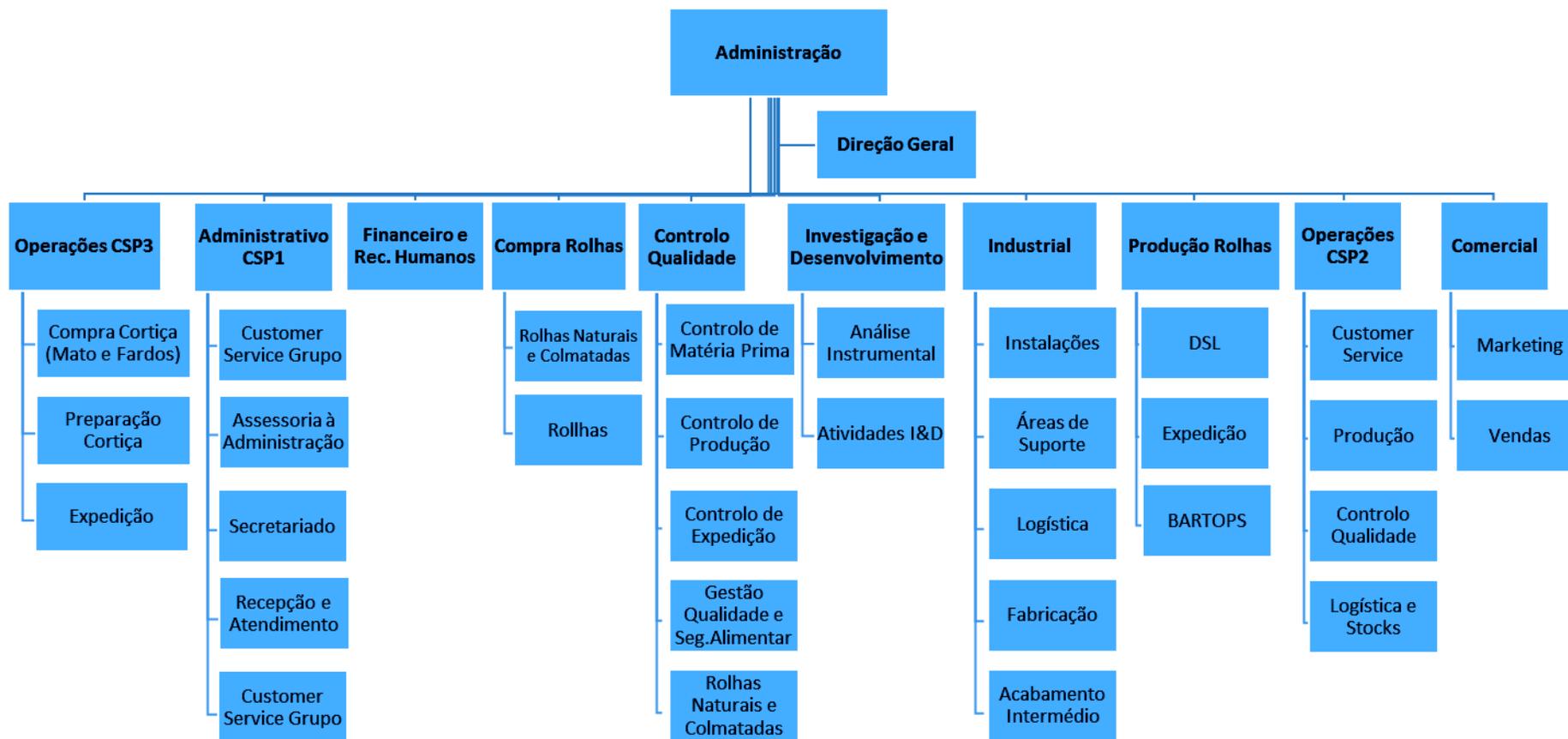
3) Processos Produtivos

A Cork Supply tem como um dos principais processos produtivos, o Innocork®, um processo patenteado de remoção de TCA da cortiça, que remove segundo testes laboratoriais independentes entre 60% e 85% do TCA, a quantidade de TCA migrável removida depende da quantidade originalmente existente na rolha. Este processo é usado para rolhas naturais.

Relativamente à remoção do TCA dos granulados, que são usados para fabricar as rolhas técnicas, é utilizado o processo patenteado Vapex®.

Ver processos produtivos em pormenor: <http://www.corksapply.com/>

4) Organigrama Cork Supply Portugal



Fonte: Elaboração Própria; disponibilizado pela Cork Supply em Maio de 2015

Anexo 13 – Príncípios Lean, Conceito de Perdas e Ferramentas de Lean Manufacturing

1) Príncípios Lean

- **Valor**

Existem duas óticas diferentes e dependentes neste princípio. A ótica do cliente, que engloba as características do produto/serviço que satisfazem as suas necessidades, e a ótica dos acionistas, que reside no aumento do valor das ações da empresa de modo a facilitar futuros investimentos e financiamentos, que só é possível quando existe uma contribuição positiva dos lucros obtidos pela venda de produtos/serviços da empresa (Goldsby e Martichenko, 2005).

- **Cadeia de Valor**

A cadeia de valor engloba todas as atividades, desde o planeamento até à comercialização de um produto/serviço, que acrescentam valor a esse produto/serviço para o cliente e como consequência para o acionista (Goldsby e Martichenko, 2005).

A empresa tem que ter a capacidade identificar em pormenor todo o processo da cadeia de valor, desde o fornecedor até ao cliente final, de forma a perceber quais as atividades geradoras de valor para o cliente, quais as que não geram valor mas são necessárias, e as que são desperdícios, porque não são necessárias nem são geradoras de valor para o cliente.

- **Otimização do fluxo**

A otimização do fluxo consiste no processamento o mais fluído possível de um produto/serviço. O fluxo ótimo contém apenas atividades que acrescentem valor e minimizem desperdícios desnecessários. Um dos melhores exemplos de fluxo ótimo é a produção a *one-piece-flow*. que não tem paragens ou tempos de espera entre cada atividade, não tem stocks de produto intermédio e tem um lead time mínimo.

- **Sistema *pull flow***

Neste sistema a procura “puxa” a produção, eliminando o conceito de stock do produto. O objetivo principal é produzir apenas o estritamente necessário, a procura real do produto determina a sua necessidade de produção. As principais vantagens deste sistema segundo Jacobs *et al.* (2009) são, a menor dependência de inventários, produção em pequenos lotes (reduz o stock em curso de fabrico e acabado), boa sincronização ao longo da cadeia de valor, *Lead Times* mais curtos, e um fluxo de produção e informação mais contínuos.

- **Melhoria Contínua**

O princípio Kaizen acredita que não é possível alcançar a perfeição, daí a expressão “melhoria contínua”, dado que é sempre possível melhorar a partir da situação atual (Womack e Jones, 2004).

2) **Perdas**

As perdas são tudo o que aumenta os custos e não acrescenta valor, são consideradas fontes de desperdício (Womack e Jones, 2004).

Existem oito tipos de desperdícios que a empresa tem de minimizar ou eliminar para ter uma boa performance, são estes: O excesso de produção; o excesso de stock; a espera por material, informação ou ferramentas; transporte/deslocações do produto para o cliente, e as deslocações dentro da unidade fabril; movimentos desnecessários de uma pessoa, máquina ou informação; o excesso de processos; não qualidade (defeitos e arranjos de peças/máquinas); e o subaproveitamento das ideias dos colaboradores.

3) **Principais ferramentas utilizadas na filosofia de Gestão Industrial *Lean Manufacturing* (LM)**

O termo LM surge no ano de 1990, a partir de um estudo comparativo do tipo de produção em massa das empresas Europeias e Americanas, com o tipo de produção flexível, conhecida como Toyota Production System (Womack, Jones, e Roos, 1990).

Segundo Womack *et al.* (1990) e Drew *et al.* (2004), este sistema produtivo introduziu três conceitos:

- Máquinas “multiusos”- máquinas que passaram a ser mais flexíveis, executando diversos trabalhos, apenas com uma mudança de ferramentas.
- Especialização dos colaboradores – Os operários passaram a ser vistos como principais intervenientes na melhoria contínua dos processos produtivos.
- Sistemas *Pull* – A procura passa a “puxar” a produção, eliminando a necessidade de stocks de segurança.

Neste ponto serão apenas mencionadas de forma resumida as ferramentas mais usadas pelas empresas, no geral.

- **VSM –Value Stream Mapping**

Esta ferramenta consiste num Mapeamento do Fluxo de Valor, sendo a representação visual do fluxo de materiais e informação associado à produção de um determinado tipo de produtos.

O desenho do diagrama tem como objetivo principal a eliminação dos desperdícios nos processos produtivos, e melhorias ao nível do lead time global, produtividade e stocks. Esta ferramenta é implementada em quatro etapas fundamentais: Seleção e caracterização da família de produtos a analisar; Construção do VSM visual; Construção do VSM futuro desejado; e planeamento e implementação de ações de melhoria (Rother e Shook, 2003).

- **5S**

A ferramenta 5S é implementada através de cinco práticas que têm como objetivo a padronização e organização do espaço de trabalho, e a manutenção das condições ótimas de trabalho. As práticas desta ferramenta são os seguintes (Womack e Jones, 2004):

1º Triagem (Seiri) – O processo de triagem serve eliminar os itens desnecessários/obsoletos, e triar os itens restantes como de uso frequente e de uso pouco frequente (Womack e Jones, 2004). O método mais utilizado é o “*red-tagging*”, sendo a etiqueta vermelha colocada em máquinas, ferramentas ou materiais desnecessários no espaço de trabalho, com o objetivo de os mover para uma zona onde não se acrescente valor.

The image shows two identical red tag forms used for 5S Red Tagging. Each form is orange with black text and has a white string attached to the top for hanging. The left form is titled "RED TAG" and contains the following sections: "General Information" (Date, Tagged By, Item Name, Location), "Category" (Equipment, Tools & Jigs, Finished Goods, Instruments, Consumable Materials, Machine Parts, Raw Materials, Work-in-Process, Stationery, etc., Misc., Other), and "Reason for Red Tag" (Not Required, Defect, Scrap, Aged/Obsolete, Other). The right form is also titled "RED TAG" and contains the following sections: "Action to Take" (Return to, Discard, Move to Red Tag Storage Area, Move to Storage Site), "Additional Comments", and "Log No.".

Fonte: <http://leanmanufacturingtools.org/wp-content/uploads/2015/05/5S-Red-Tag.pdf>

2º Organizar/Arrumar (*Seiton*) – Esta etapa é fundamental para organizar os materiais que não forem eliminados, esta prática sugere que cada material deve estar no seu lugar devido, e que os materiais de uso frequente devem estar próximos do local de trabalho. O processo de etiquetagem é uma parte essencial na arrumação. As zona de stokagem de matérias-primas, produto em processamento, ferramentas, material de segurança, equipamentos e documentos têm de estar identificadas/sinalizadas e organizadas.

3º Limpeza (*Seiso*) – Consiste em limpar toda a área de trabalho incluindo as máquinas, as ferramentas e o chão, de forma assegurar a sua preservação e a deteção de alguma anomalia.

4ª Padronizar (*Seiketsu*) – As empresas devem padronizar as práticas de trabalho e a organização do espaço. As práticas mais usadas pelas empresas são, a definição de uma norma de arrumação e limpeza para o posto de trabalho, a identificação de ajudas visuais através de cores, luzes indicadores de direção ou gráficos, estabelecimento de controlo de procedimentos visuais, normalização dos equipamentos/postos de trabalho do mesmo tipo por toda a fábrica, entre outras.

5º Disciplinar (*Shitsuke*) – Para que os colaboradores mantenham os quatro S's anteriores, as empresas devem efetuar auditorias periódicas aos locais de trabalho com o intuito de cultivar o gosto do colaborador pelo seu local de trabalho. De forma a garantir a aplicação das práticas S's diariamente, as auditorias devem ser feitas com maior periodicidade no início, até que as práticas deixem de ser impostas e passem a fazer parte da forma de trabalhar dos colaboradores.

As vantagens desta ferramenta quando é bem aplicada são:

- Elimina a variabilidade ao sistematizar normas, limpeza, segurança, organização e controlo, e reduz os erros de trabalhos.
- Contribui para a eliminação do material em excesso – desperdício do excesso de *Stock*.
- Reduz as movimentações dos colaboradores – desperdício de movimentação.
- Reduz as deslocações de materiais - desperdícios de deslocações.
- Aumenta a rapidez no acesso dos colaboradores às ferramentas, reduzindo os tempos de Setup e Lead Times.

- **Trabalho Padronizado (*Standard Work*)**

Seguindo a mesma metodologia da ferramenta 5S, o trabalho padronizado tem como objetivo o estabelecimento de procedimentos *standard* para cada tarefa e para cada colaborador, tendo como base os elementos de seguida enunciados (Imai, 1996): *Takt Time*, taxa a que os produtos e serviços devem ser produzidos para satisfazer a procura; a sequência de trabalho em que o colaborador realiza as suas tarefas dentro do *Takt Time*; e o *Stock* padrão necessário para o processo operar normalmente.

A implementação da metodologia do trabalho padronizado no local de trabalho permite uma redução da variabilidade do processo produtivo, do tempo de treino de novos colaboradores, e dos acidentes de trabalho. Esta ferramenta contribui ainda para a obtenção de uma boa base de trabalho para ações de melhoria contínua.

- **Gestão Visual (*Visual Management*)**

Segundo Greif (1989), a Gestão Visual é uma forma eficaz da informação fluir rapidamente dentro das empresas, garantindo um alinhamento entre os esforços dos colaboradores e os objetivos e estratégias globais das empresas. O autor defende que a comunicação visual deve ser vista como informação self-service, porque faz com que a informação esteja disponível e compreensível a todos os que a veem, no exato momento em que a veem.

A Gestão Visual torna a informação mais visível e compreensível por parte dos colaboradores, garantindo um maior envolvimento dos colaboradores no processo de mudança cultural das empresas.

- **Kanban**

A ferramenta *Kanban* é uma das técnicas de gestão visual que em japonês significa cartão ou sinal, sendo original do sistema *pull flow*. A implementação desta técnica permite uma coordenação da produção e movimentação de materiais entre os diferentes postos de trabalho, tendo como base o pressuposto de que nenhum posto de trabalho é autorizado a produzir sem que o posto a jusante o autorize. A autorização é normalmente dada através do uso de um cartão, de caixas, espaços vazios, e outros métodos (Moura, 1989).

Esta ferramenta é importante para a minimização de Stock, dado que é um sistema de produção em lotes pequenos, sendo cada lote armazenado em recipientes uniformes com um número definido de peças (Moura, 1989).

Anexo 14 – Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos \ Iniciativas Estratégicas	F1	F2	F3	F4	M1	M2	M3	M4	M5	P1	P2	P3	P4	P5	A1	A2	A3	A4	Score Iniciativas Estratégicas
Apostar no reforço da imagem da rolha de cortiça a nível internacional através das campanhas da APCOR	•	•	•		•	•	•	•	•	•									9
Implementar/Reforçar uma Cultura <i>Lean/Kaizen</i> (Visual Management, 5S, Standard Work, Evolução da Qualidade, entre outros) nos processos produtivos e na restante <i>Supply Chain</i>	•		•							•	•	•	•	•	•	•	•		10
Melhorar o layout fabril, de forma a assegurar ganhos de fluxo e controlo de rastreabilidade dos produtos	•		•								•	•		•	•	•			7
Assegurar a renovação dos certificados Systecode (Produção), FSC (Qualidade Matéria – Prima) e ISO (Qualidade e Segurança Alimentar)	•	•	•		•	•	•	•	•	•			•						10
Manter e reforçar as parcerias com Universidades nas áreas da Sustentabilidade Ambiental e da Melhoria da Qualidade					•	•	•	•	•				•					•	7

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

da Rolha.																			
Aumentar a força de vendas, e a base de clientes (Adegas/Caves) nos mercados europeus, EUA, China, Brasil, Argentina, entre outros.	•	•	•				•		•										5
Desenvolver programas de formação para melhorar as competências técnicas relativas à cultura de gestão Lean/Kaizen	•		•							•	•	•	•	•	•	•	•		10
Fazer <i>upgrades</i> nos sistemas de Lavagem e Acabamento (quando necessário)					•						•	•	•	•					5
Continuar a investir em equipamentos/tecnologias de laboratório que façam a deteção do TCA e de outros fungos que afetem o desempenho da Rolha da Cortiça como vedante	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•						11
Reforçar o investimento nas fábricas de acabamento das filiais nos mercados com maior potencial de crescimento (EUA, China, Brasil, entre outros)	•	•	•			•	•		•		•	•	•	•					10

Concetalização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Introdução de novos critérios de avaliação sensorial da cortiça na compra, de forma a diminuir os desvios entre o preço estimado na compra e o valor real da cortiça comprada	•	•		•	•			•					•						6
Comunicação e implementação das práticas de melhoria contínua e eficiência operacional nas filias, de forma a obter melhorias operacionais e logísticas	•			•									•	•	•	•	•	•	8
Organizar Workshops que fomentem a filosofia de gestão Lean/Kaizen													•	•	•	•	•	•	7
Criação de um Plano Estratégico de Sustentabilidade dos montados portugueses				•	•												•	•	4
Implementação de um sistema de planeamento central que assegure o aproveitamento da capacidade máxima de produção	•			•				•	•	•	•								9

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 15 – Programa Internacional de Cortiça (Intercork) e Programa Cork. Mais

Programa Intercork

A Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), através do presidente, António Rios de Amorim, e o Ministério da Economia e Inovação (MEI), na pessoa do Secretário de Estado Adjunto, Castro Guerra, assinam no dia 15 de Julho, pelas 10h00, no auditório da associação, em Santa Maria de Lamas, o contrato para a execução do projeto Intercork – Promoção Internacional da Cortiça.

O programa, orçado em 21 milhões de euros, tem como objetivo a promoção da rolha de cortiça e dos materiais de construção e decoração – como sendo os principais produtos da indústria e abarcando no seu conjunto cerca de 90 por cento do que é produzido. Este projeto beneficia de um apoio de 80 por cento do programa Compete – Programa Operacional Fatores de Competitividade do QREN e está inserido no Plano de Apoio à Indústria da Cortiça (PAIC).

O Intercork contará com 15 milhões de euros para a promoção da rolha de cortiça, chegando a países como França, Itália, Reino Unido, Alemanha e EUA. Os públicos-alvo a atingir são o consumidor, a grande distribuição, a indústria vinícola, os líderes de opinião, organismos profissionais (escolas e associações de enólogos, escanções, produtores vinícolas, etc.), media (vinícola, lifestyle, turismo, gastronomia), distribuidores e importadores de alguns mercados e universidades/laboratórios em alguns mercados.

A sustentabilidade (ecologia, retenção CO₂, Biodiversidade), a rolha de cortiça como sinónimo de vinho de qualidade, rolha de cortiça como a preferida do consumidor, a cortiça aliada à tradição e imagem vinícola e o posicionamento face aos outros vedantes, nomeadamente em questões técnicas, realçando a qualidade da cortiça são as mensagens-chave que se pretendem transmitir.

No caso dos materiais de construção e decoração, a campanha chegará aos EUA e Canadá, Alemanha, Rússia, Japão, Bélgica, Holanda, China e Emirados Árabes Unidos e a públicos como arquitetos, engenheiros, designers, decoradores, retalhistas, importadores e distribuidores, escolas técnicas, universidades, centros de design, consumidor final e Media.

A cortiça aparecerá como um produto natural, moderno e elegante, onde prima a ideia do eco-design, com características técnicas e sensoriais únicas, aliando o conforto à estética do produto.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Está ainda previsto um orçamento de 2,5 milhões de euros para desenvolver um conjunto de ações transversais a toda a campanha, como por exemplo a criação e produção de suportes de informação e comunicação e o desenvolvimento do sítio da APCOR.

“O Intercork é o maior projeto de comunicação que a APCOR alguma vez desenvolveu. Este facto acarreta, por um lado, uma grande responsabilidade e compromisso de toda a indústria e da equipa da APCOR, de modo a que esta seja de facto a campanha de inversão em prol da cortiça nos mercados internacionais, e, por outro lado, o reconhecimento das entidades competentes da importância vital que a indústria de cortiça representa para o nosso país”, refere Joaquim Lima, Diretor Geral da APCOR.

O arranque da campanha decorreu no final de 2009 e teve a duração de 24 meses, a campanha promocional está descrita na página disponível através do link em baixo.

Fonte: <http://www.apcor.pt/media-center/noticia/698-2/> (Postado em 14 Julho 2009 e visualizado em 24 de Agosto de 2015)

Vídeo promocional: <https://www.youtube.com/watch?v=HlhhhyxeV7o> (Pesquisa realizada a 24.8.2015)

Entretanto, o programa Intercork já foi lançado no Brasil, e na Itália.

Fonte: <http://www.apcor.pt/media-center/noticia/intercork-chega-ao-brasil/>;
<http://www.apcor.pt/media-center/noticia/intercork-ja-em-curso/>

Programa Cork. Mais (2013)

Grupo Amorim e Kaizen Institute promoveram, durante 10 meses, o Programa Cork.MAIS – Programa de Desenvolvimento de Equipas, transversais a várias unidades do líder mundial na indústria da cortiça. Com este projeto pretendia-se promover a prática de melhoria contínua dentro da organização, dotando as equipas de ferramentas que permitam aumentar a produtividade, bem como a qualidade e o nível de satisfação do cliente.

De acordo com a comunicação social, o programa contou com o envolvimento de 660 colaboradores de seis unidades do Grupo Amorim, traduzidas em mais de oito mil horas de implementação, e contemplou formação dos quadros e workshops para a implementação das melhores práticas. As auditorias de certificação em melhoria contínua revelam resultados

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

globais bastante positivos, com as seis empresas do grupo a atingirem uma média que supera os 85 por cento.

Com o empenho que as equipas do Grupo Amorim demonstraram, foram criados os Prémios Cork Mais, distinguindo os melhores projetos e a promoção da cultura *Kaizen* em quatro categorias: Evolução da qualidade; 5S e Gestão visual; Melhor reunião *Kaizen* diário e Melhor Standard Work. Na categoria qualidade, uma das sugestões de uma das equipas culminou na diminuição sustentada do índice de qualidade associado a reclamações.

A imprensa dá ainda nota de que outra das propostas, em Standard Work, traduziu-se numa poupança de 15 minutos, por dia, nas paragens para limpeza, numa zona específica da produção, o que corresponde a 57 horas por ano e a uma poupança de 42 mil euros para a empresa.

Fonte: <http://www.verportugal.net/Artigo/Unidades-do-Grupo-Amorim-certificadas-com-o-apoio-do-Kaizen-Institute=006037> (Pesquisa realizada em 10.8.2015)

Anexo 16 – Exemplo de *Scorecard* para as empresas do Setor da Cortiça

Perspetiva	Peso Perspetiva	Objetivo Estratégico	Peso Obj.	Indicador de Desempenho	Base Incidência	Meta	Peso Ind.	Resultado Efetivo	Grau de Cumprimento	Score Objetivos	Score Perspetivas	Score Estratégia	Score Perspetiva
Financeira	30%	F1: Garantir a Renumeração dos Investidores	30%	ID1	-	-	100%	-	-	-	-	-	-
		F2: Aumentar o VN de Rolhas Naturais	20%	ID2	-	-	100%	-	-	-	-	-	-
		F3: Assegurar a Rentabilidade do Segmento das Rolhas	25%	ID3	-	-	50%	-	-	-	-	-	-
				ID4	-	-	50%	-	-	-	-	-	-
		F4: Minimizar o Custo de Aquisição da Matéria - Prima	25%	ID5	-	-	100%	-	-	-	-	-	-

Mercado	30%	M1: Melhorar a a satisfação dos Clientes do Setor Vinícola	20%	ID6	-	-	50%	-	-	-	-	-	-
				ID7	-	-	50%	-	-	-	-	-	-
		M2: Aumentar o VN e a Rentabilidade por Cliente	25%	ID8	-	-	50%	-	-	-	-	-	-
				ID9	-	-	50%	-	-	-	-	-	-

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Mercado	30%												
		M3: Angariar novos Clientes	20%	ID10	-	-	40%	-	-	-	-	-	-
				ID11	-	-	60%	-	-	-	-	-	
		M4: Garantir a Retenção e Lealdade dos Clientes Vinícolas	15%	ID12	-	-	100%	-	-	-	-	-	-
M5: Aumentar as Vendas para Mercados Emergentes	30%	ID13	-	-	100%	-	-	-	-	-	-		

Processos Internos	25%	P1: Melhorar o Processo de Comunicação e Marketing	30%	ID14	-	-	20%	-	-	-	-	-	-
				ID15	-	-	80%	-	-	-	-	-	
		P2: Maximizar a Eficiência dos Processos Produtivos	10%	ID16	-	-	30%	-	-	-	-	-	
				ID17	-	-	30%	-	-	-	-		
				ID18	-	-	10%	-	-	-	-		
ID19	-	-	30%	-	-	-	-						

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Processos Internos	25%	P3: Cumprir os Prazos de Entrega	10%	ID20	-	-	100%	-	-	-	-	-	-
		P4: Garantir a Qualidade da Rolhas	20%	ID21	-	-	100%	-	-	-	-	-	-
		P5: Maximizar a Produtividade	20%	ID22	-	-	30%	-	-	-	-	-	-
				ID23	-	-	30%	-	-	-	-	-	-
ID24	-	-	40%	-	-	-	-	-	-	-			

Aprendizagem e Crescimento	15%	A1: Cultivar uma Cultura <i>Lean</i> entre os colaboradores	30%	I25	-	-	100%	-	-	-	-	-	-
		A2: Desenvolver um programa de Qualificação Interna	20%	I26	-	-	30%	--	-	-	-	-	-
				I27	-	-	70%	-	-	-	-	-	
		A3: Assegurar a motivação e satisfação dos colaboradores	20%	I28	-	-	100%	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 17 – Vendas das Empresas

CAE	NOME	CONCELHO	Volume de Negócios	Nº Empregados
16294	AMORIM & IRMÃOS, S.A	Santa Maria da Feira	233.251.454	953
16295	AMORIM REVESTIMENTOS, S.A	Santa Maria da Feira	99.846.927	461
16293	AMORIM FLORESTAL, S.A.	Santa Maria da Feira	92.228.329	404
16295	AMORIM CORK COMPOSITES, S.A	Santa Maria da Feira	73.051.852	411
16294	PIEDADE, S.A.	Santa Maria da Feira	41.055.763	66
16294	ÁLVARO COELHO & IRMÃOS, S.A	Santa Maria da Feira	35.824.477	150
16294	CORK SUPPLY PORTUGAL, S.A.	Santa Maria da Feira	34.806.509	135
16293	SOCORI - SOCIEDADE DE CORTIÇAS DE RIO MEÃO, S.A.	Santa Maria da Feira	32.861.988	275
16294	M. A. SILVA - CORTIÇAS LDA	Santa Maria da Feira	30.391.766	78
16294	PIETEC - CORTIÇAS S.A.	Santa Maria da Feira	24.966.258	121
16295	GRANORTE - REVESTIMENTOS DE CORTIÇA, LDA.	Santa Maria da Feira	20.260.157	145
16294	ANTÓNIO ALMEIDA, CORTIÇAS, S.A.	Santa Maria da Feira	16.730.489	109
16293	RELVAS II - ROLHAS DE CHAMPANHE, S.A	Santa Maria da Feira	16.431.257	128
16294	SEDACOR - SOCIEDADE EXPORTADORA DE ARTIGOS DE CORTIÇA, LDA.	Santa Maria da Feira	15.912.741	78
16294	LAFITTE CORK PORTUGAL, S.A.	Santa Maria da Feira	15.426.082	97
16293	J.C. RIBEIRO, S.A	Santa Maria da Feira	14.018.102	53
16294	AMÉRICO DE SOUSA & FILHOS, S.A.	Santa Maria da Feira	13.023.572	68
16293	SÁ & IRMÃO, S.A.	Santa Maria da Feira	12.715.654	56
16293	M. A. SILVA 3 - CORTIÇAS LDA	Santa Maria da Feira	12.663.307	27
16295	CORKART - INDUSTRIA DE CORTIÇAS, S.A.	Vendas Novas	12.623.454	81
16295	CORKSRIBAS - INDUSTRIA GRANULADORA DE CORTIÇA, S.A.	Santa Maria da Feira	10.962.172	15
16293	FERNANDO COUTO - CORTIÇAS, S.A.	Santa Maria da Feira	10.405.797	32
16293	SÁ & SOBRINHO, S.A.	Santa Maria da Feira	10.079.154	22
16293	VALDEMAR SA, CORTIÇAS, LDA	Santa Maria da Feira	10.015.881	36
16293	ALVARO COELHO & IRMÃOS II - PRODUÇÃO DE CORTIÇA, S.A	Ponte de Sor	9.820.986	50
16294	HENRI & FILHOS, S.A.	Santa Maria da Feira	9.650.000	68
16294	COR CORTIÇAS, LDA.	Santa Maria da Feira	8.430.784	2
16295	AMORIM ISOLAMENTOS, S.A.	Santa Maria da Feira	8.139.567	100
16294	JORGE PINTO DE SÁ, LDA	Santa Maria da Feira	7.992.296	60

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

16293	CORK SUPPLY PORTUGAL 3 - MATÉRIAS PRIMAS, UNIPessoal, LDA	Santa Maria da Feira	7.945.422	15
16293	REGINACORK - INDUSTRIA E TRANSFORMAÇÃO DE CORTIÇA, S.A	Palmela	7.175.417	36
16294	CORTIÇA BENICIA, S.A.	Santa Maria da Feira	6.980.983	22
16293	BERNARDINO & FERREIRA, S.A	Santa Maria da Feira	5.977.005	58
16294	UNICOR 2 - PRODUTOS DE CORTIÇA, LDA.	Santa Maria da Feira	5.885.213	28
16293	M. A. SILVA II - CORTIÇAS, LDA	Santa Maria da Feira	5.647.997	15
16294	J.A. BEIRA, LDA	Vila Nova de Gaia	5.591.093	34
16294	LIMA VANZELLER & LEAL, LDA	Santa Maria da Feira	5.590.544	48
16295	UNICOR - UNIDADE INDUSTRIAL CORTIÇA, LDA.	Santa Maria da Feira	5.572.225	28

Fonte: <<http://www.aeportugal.pt/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Top100.asp?IDSector=10>> (Dados relativos a Novembro de 2014; Pesquisa efetuada em 10 de Junho de 2015)

Anexo 18 – Formulário de Respostas MA SILVA

Guia da Entrevista MA SILVA

A adaptar em função da empresa e do entrevistado.

I - Sobre o entrevistado

1) Descrição sintética das atividades e funções do entrevistado (qualificações académicas e o seu passado profissional).

R: Dr. Miguel Cardozo (Global Business Director).

Licenciado em Gestão e Engenharia pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Antes de ir trabalhar na MA Silva, colaborou com a Deloitte, participando em projetos na TAP e Grupo Pestana, entre outros.

Na MA Silva passou pela área do Marketing e foi Business Development.

2) Descrição das suas rotinas, responsabilidades e funções?

R: Tem como função principal a gestão da atividade internacional da empresa, ou seja, é o principal responsável pelo desenvolvimento dos novos mercados (neste momento China e Itália são os mercados onde estão a construir fábricas de acabamento). Este reporta ainda a informação estratégica ao nível operacional, financeiro, de RH e ao CEO.

II - Sobre o SCG/SGD e o *Balanced Scorecard*

- 1) Apresentação da organização: a sua estrutura organizacional, evolução histórica, processos internos, tecnologia utilizada, principais produtos/serviços, organograma, etc. (Algumas informações estão disponibilizadas nos sites da empresa, apenas aquelas que não estiverem disponíveis publicamente serão requeridos)**

R: Informação disponibilizada no Anexo 11.

- 2) Meio envolvente- Principais concorrentes, clientes e fornecedores.**

R: A nível nacional, os principais concorrentes são a *Corticeira Amorim*, *Cork Supply*, e o *Grupo Piedade*.

Os restantes concorrentes variam consoante o mercado, para além dos grandes players a nível internacional existem alguns pequenos distribuidores que importam rolhas e distribuem para o cliente final, fazendo concorrência à MA Silva.

Os clientes variam entre os pequenos produtores que produzem 1000 garrafas por ano e os grandes produtores que produzem 100 milhões de garrafas por ano.

Fornecedores – Produtores de grande e pequena dimensão.

- 3) Como evolui o segmento das rolhas em Portugal, na Europa e no Mundo?**

R: O Segmento das Rolhas teve o pior ano em 2009, onde pela primeira vez em muitos anos, existiu um decréscimo nas vendas e consequentemente fecharam algumas empresas com média/grande dimensão, no entanto, as exportações no segmento têm recuperado desde 2009 (crescimento de 21% entre 2009 e 2014).

As Rolhas de Cortiça representam 68% do Segmento das Rolhas, as rolhas de plástico perderam terreno, a Cápsula de Rosca tem ganho terreno, e é a principal ameaça às Rolhas de Cortiça.

- 4) Descrição do atual sistema de medição de desempenho (indicadores, perspetivas, estrutura, formas de cálculo, informação, utilizadores, periodicidade, integração com outras ferramentas, ciclo de revisão)?**

R: Sistema de medição de desempenho simples, com a utilização do Excel para a monitorização dos indicadores de desempenho, com um período de revisão mensal.

Existem três perspetivas de análise a ter em conta, a de Matérias-Primas, a da Produção, e das Vendas (Filiais).

4.1) Matérias-Primas

R: A Análise da rentabilidade das compras é feita separadamente, as compras são subjetivas, porque são realizadas com base em estimativas, tendo em conta as recolhas e análises feitas nos montados de cada produtor. Os indicadores chave do processo de compra são o peso (quantidade), e o valor (€/Kg).

Os indicadores nesta perspetiva de análise a ter em conta são a rentabilidade por fornecedor, operário e região.

A rentabilidade por fornecedor é o indicador de desempenho que assume maior importância a montante da *Supply Chain*, sendo calculado através da % de defeituosos de matéria-prima e do custo por arroba (15kg de prancha de cortiça).

4.2) Produção

R: Os indicadores de desempenho nesta perspetiva de análise estão relacionados com a Gestão Industrial, estes são construídos com base na Filosofia de gestão *Kaizen* e *Lean Manufacturing*.

Entre os indicadores mais importantes estão os indicadores relacionados com os processos ineficientes, tempos de paragem de produção, e taxa de utilização da capacidade instalada, a % de defeituosos na Produção (rolhas com defeito e com TCA), a produtividade por funcionário e a produtividade total.

Produtividade por Funcionário/Operário = (Vendas (€)/ N° Total de Operários)

Produtividade Total = (Total de Rolhas Fabricadas/Total de Salários)

Output (N° de Rolhas produzidas) em cinco categorias: Natural, Champagne, 1+1 (Corpo+Disco), Micro Aglomerado e Colmatado.

4.3) Vendas (Filiais)

R: Os indicadores de desempenho de carácter financeiro a ter em conta nesta perspetiva de análise são as vendas globais, as vendas por produto, as margens globais e por produto, as vendas por região, a taxa de crescimento do Volume de Negócios e da rentabilidade por cliente, e a rentabilidade por produto.

Do ponto de vista do cliente, a empresa mede indicadores de desempenho relacionados com o grau de satisfação dos clientes, n° de reclamações, e o n° de sugestões dos clientes implementadas.

5) Conhecimento do *Balanced Scorecard* por parte da empresa?

R: A empresa tem conhecimento do BSC, e pretende a implementação desta ferramenta de gestão de desempenho depois de finalizado o investimento em curso no ERP.

6) Qual o Software que suporta o ERP? Qual a eficácia deste?

R: O Software de suporte do ERP é o PHC. Este está a ser melhorado para que possa “produzir” informação em tempo real.

7) No caso de a vossa organização nunca ter usado o BSC, quais as razões?

R: Não ter como “alimentar” o sistema de medição de desempenho em tempo real, sendo essa a principal razão do investimento em curso no ERP, de forma a puder integrar o BSC no ERP e torná-lo interativo.

8) No caso de a vossa organização usar o BSC, qual o grau de satisfação dos gestores relativamente à informação providenciada por este? Que tipo de informação consideram os gestores nas suas tomadas de decisões?

R: Não aplicável, porque o BSC ainda não foi implementado.

9) Quais as principais utilizações do BSC ou SCG/SGD atual: (a) apoio na implementação estratégica, (b) apoio à gestão operacional no dia-a-dia; (c) manutenção de alertas sobre as ameaças externas e promoção da mudança estratégica, (d) promover a comunicação interna horizontal e vertical?

R: As principais razões para a MA Silva querer implementar o BSC são o apoio à gestão operacional, e a promoção da comunicação interna e horizontal e vertical.

10) Quais as perspetivas de desempenho mais importantes para a empresa (Clientes, Mercado, Financeira, Processos Internos)?

R: As principais perspetivas são a de Mercado e a Financeira. A perspetiva dos processos é igualmente importante por a empresa ser de carácter industrial.

11) Tendo em conta a realidade do sector da cortiça português. Quais os fatores críticos de sucesso das empresas do setor da cortiça no segmento das rolhas de cortiça?

R: Os fatores críticos de sucesso das empresas do Setor são capacidade de adaptação das empresas aos mercados internacionais, a I&D para combater a ameaça do TCA, a fidelização dos clientes vinícolas, o reforço da qualidade da rolha de cortiça natural e a

melhoria da imagem da rolha cortiça natural a nível internacional, a concentração das empresas em Santa Maria da Feira, e a melhoria verificada nos últimos anos dos processos produtivos (sobretudo nos grandes players).

12) Tendo em conta o segmento das rolhas de cortiça. Que indicadores de desempenho considera mais relevantes em cada perspetiva?

R: Na Perspetiva Financeira, os indicadores de desempenho mais relevantes são, a MB por categoria de rolha, o rácio “EBITDA to Sales”, e a rentabilidade por fornecedor.

Na Perspetiva de Mercado, os indicadores mais importantes são, o índice de satisfação por cliente, o nº de reclamações, as vendas e a rentabilidade por cliente, taxa de crescimento das vendas por cliente, entre outros.

Na Perspetiva de Processos Internos, destacam-se os indicadores de desempenho relacionados com a filosofia de gestão *Kaizen* e *Lean Manufacturing*, entre eles, os processos ineficientes, os tempos de paragem de produção, a taxa de utilização da capacidade instalada.

Relativamente à eficiência dos processos produtivos, para além dos indicadores relacionados com a política LM, são relevantes indicadores como a % de defeituosos de produção e o nº de acidentes de trabalho.

13) Pontos fortes e fracos do BSC ou SCG/SGD adotado pela empresa?

R: O Sistema de medição de desempenho é simples, tendo como ferramenta de monitorização da evolução dos indicadores, o Excel, a informação presente neste sistema não permite uma tomada de decisão tão eficaz como o pretendido pela empresa, porque não está em tempo real.

14) Dificuldades, resistências, desafios e problemas resultantes da adoção do BSC ou SCG/SGD?

R: Os principais desafios na implementação do BSC são:

- A integração do BSC no ERP, e a capacidade do ERP na produção de informação em tempo real, daí estar a ser realizado um *upgrade* no mesmo.
- Implementá-lo com a participação do máximo de intervenientes, e autonomamente nas filiais.

A minimização das resistências dos utilizadores do BSC dependerá da capacidade da empresa na promoção de ações de sensibilização e formação relativamente à ferramenta de gestão de desempenho.

A empresa deve ainda recorrer a uma consultora de IT na fase de implementação, para que exista suporte nesta fase que provavelmente é a mais sensível do processo.

Anexo 19 – Formulário de Respostas CORK SUPPLY

Guia da Entrevista Cork Supply

A adaptar em função da empresa e do entrevistado.

I - Sobre o entrevistado

1) Descrição sintética das atividades e funções do entrevistado (qualificações académicas e o seu passado profissional).

R: Dr. André Rocha (Diretor Financeiro e RH Adjunto).

Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica do Porto.

Antes de ir trabalhar na Cork Supply, colaborou com a KPMG.

Na Cork Supply, ocupa o cargo de Diretor Financeiro Adjunto.

2) Descrição das suas rotinas, responsabilidades e funções?´

R: Controlar e supervisionar o trabalho dos técnicos de departamento, apoiar tecnicamente o departamento financeiro, reportar à Administração o trabalho feito, controlar a tesouraria diariamente.

II - Sobre o SCG/SGD e o *Balanced Scorecard*

1) Apresentação da organização: a sua estrutura organizacional, evolução histórica, processos internos, tecnologia utilizada, principais produtos/serviços, organograma, etc. (Algumas informações estão disponibilizadas nos sites da empresa, apenas aquelas que não estiverem disponíveis publicamente serão requeridas)

R: Informação disponibilizada no Anexo 12.

2) Meio envolvente- Principais concorrentes, clientes e fornecedores.

R: A nível nacional, os principais concorrentes são a *Corticeira Amorim*, *MA Silva*, e o *Grupo Piedade*, entre outros.

Concetualização de um *Balanced Scorecard* para o Segmento das Rolhas das Empresas Portuguesas do Setor da Cortiça

Os restantes concorrentes variam consoante o mercado.

Os clientes variam entre os pequenos produtores e os grandes produtores

Os fornecedores variam entre os produtores de grande e pequena dimensão.

3) Como evolui o segmento das rolhas em Portugal, na Europa e no Mundo?

R: Ver pergunta 3 do Anexo 18.

4) Descrição do atual sistema de medição de desempenho (indicadores, perspectivas, estrutura, formas de cálculo, informação, utilizadores, periodicidade, integração com outras ferramentas, ciclo de revisão)?

R: Perspetivas mais importantes: Perspetiva de Mercado/Cliente e de Processos, a Financeira é vista como a consequência do desempenho das restantes, sendo igualmente importante.

Sistema de medição de desempenho simples (*Lean Management*), com a utilização do Excel para a monitorização dos indicadores de desempenho, com um período de revisão mensal.

Ver pergunta 4 do Anexo 18, os indicadores de desempenho utilizados pela Cork Supply são muito idênticos aos da MA Silva, sendo que a empresa destaca a importância da monitorização do nível de vendas por país, região e comercial, e a rentabilidade por cliente, fornecedor, região e país.

Destacam-se ainda os seguintes indicadores: margem bruta por produto, nº de reclamações dos clientes e índice de satisfação dos clientes.

Periodicidade de revisão mensal para os indicadores cruciais do negócio

As fórmulas de cálculo são idênticas às referidas na pergunta 4 do Anexo 18.

5) Conhecimento do *Balanced Scorecard* por parte da empresa?

R: A empresa tem implementado o BSC, mas não está organizado na versão original, e não está integrado com o ERP.

6) Qual o Software que suporta o ERP? Qual a eficácia deste?

R: O Software de suporte do ERP é o Microsoft Dynamics NAV, mas desenhado para o negócio da cortiça. O ERP foi melhorado recentemente, a empresa complementa com outras ferramentas como o Lync e o Office 365 (Ver ponto 6.1.3 do Corpo de Texto).

7) No caso de a vossa organização nunca ter usado o BSC, quais as razões?

R: Não aplicável, dado que o BSC já está implementado.

- 8) No caso de a vossa organização usar o BSC, qual o grau de satisfação dos gestores relativamente à informação providenciada por este? Que tipo de informação consideram os gestores nas suas tomadas de decisões?**

R: O BSC tem sido progressivamente substituído pela filosofia *Lean Management*, a principal razão é a dificuldade que a empresa tinha em transmitir informação estratégica da Administração para os diferentes níveis de gestão.

- 9) Quais as principais utilizações do BSC ou SCG/SGD atual: (a) apoio na implementação estratégica, (b) apoio à gestão operacional no dia-a-dia; (c) manutenção de alertas sobre as ameaças externas e promoção da mudança estratégica, (d) promover a comunicação interna horizontal e vertical?**

R: As principais razões para a *Cork Supply* ter implementado o BSC são a promoção da comunicação horizontal e vertical, e o apoio à implementação da estratégica.

- 10) Quais as perspetivas de desempenho mais importantes para a empresa (Clientes, Mercado, Financeira, Processos Internos)?**

R: As principais perspetivas são a de Mercado, a de Processos internos. A Perspetiva Financeira é vista como uma consequência do desempenho dos indicadores das restantes perspetivas.

- 11) Tendo em conta a realidade do sector da cortiça português. Quais os fatores críticos de sucesso das empresas do setor da cortiça no segmento das rolhas de cortiça?**

R: Ver pergunta 11, do Anexo 18.

- 12) Tendo em conta o segmento das rolhas de cortiça. Que indicadores de desempenho considera mais relevantes em cada perspetiva?**

R: Ver pergunta 12, do Anexo 18.

- 13) Pontos fortes e fracos do BSC ou SCG/SGD adotado pela empresa?**

R: O BSC não está integrado com o ERP nem sistematizado, podendo ser considerado um ponto fraco, embora a empresa não o reconheça como ponto fraco, porque apesar de implementado o BSC não é muito utilizado atualmente.

14) Dificuldades, resistências, desafios e problemas resultantes da adoção do BSC ou SCG/SGD?

R: O principal problema detetado no BSC era a incapacidade de transmitir a informação estratégica de forma eficaz, entre a Administração e os restantes níveis de gestão.

A empresa pode fazer um diagnóstico ao sistema e simplificá-lo caso seja necessário, diminuindo objetivos, ações e iniciativas estratégicas.

A empresa neste momento dá maior importância á filosofia de *gestão Lean Management*, implementada desde 2012.

Anexo 20 – Formulário de Contacto MA SILVA

Tipo de Contacto:	Entrevista semiestruturada (Ver Anexo 18)	Local:	Sede da MA SILVA
Visita	Duração:2H00	Data do contacto:	1 Maio
Telefone		Data actual:	4 Maio
Outro		Entidade:	MA SILVA
Pessoa contactada:	Dr. Miguel Cardozo	Obs	
Função / Cargo:	Global Business Director		

1 – Principais temas abordados neste contacto.

- Sistemas de Controlo de Gestão e Medição de performance usados pela empresa (pequeno diagnóstico, pontos fortes, possíveis limitações)?
- Indicadores chave de performance usados pelas empresas (KPI's)?
- Perspetivas de performance usadas pelas empresas?
- Fatores Críticos de Sucesso das empresas da indústria corticeira?

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

Documentos: Organigrama

3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.

4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.

Foram realizados contactos posteriores via telefone e mail em Junho, Julho e Agosto.

Estes contactos foram essenciais para tirar dúvidas acerca da pertinência de determinados objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo utilizados na Tabela 3.

Anexo 21 – Formulário de Contacto CORK SUPPLY

Tipo de Contacto:	Entrevista semiestruturada (Ver Anexo 19)	Local:	Sede da Cork Supply
Visita	Duração:2H00	Data do contacto:	1 Maio
Telefone		Data actual:	4 Maio
Outro		Entidade:	Cork Supply
Pessoa contactada:	Dr. André Rocha	Obs	
Função / Cargo:	Diretor Financeiro Adjunto		

1 – Principais temas abordados neste contacto.

- Sistemas de Controlo de Gestão e Medição de performance usados pela empresa (pequeno diagnóstico, pontos fortes, possíveis limitações)?
- Indicadores chave de performance usados pelas empresas (KPI's)?
- Perspetivas de performance usadas pelas empresas?
- Fatores Críticos de Sucesso das empresas da indústria?

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

Documentos: Organigrama

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.

4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contactos.

Foram realizados contactos posteriores via telefone e mail em Junho, Julho e Agosto.

Estes contactos foram essenciais para tirar dúvidas acerca da pertinência de determinados objetivos, indicadores e fórmulas de cálculo utilizados na Tabela 3.

Anexo 22 – Carta de Apresentação

Exmos. Srs.

Estou a realizar uma tese de mestrado na área de Controlo de Gestão no ISCTE-IUL, sendo o objetivo principal desta a construção de uma proposta de *Balanced Scorecard* para o Setor da Cortiça, no segmento de mercado das rolhas de cortiça. A recolha de informação será realizada em empresas do setor da cortiça que utilizem o *Balanced Scorecard* ou sistemas de controlo de gestão similares, desta forma solícito autorização para que a vossa organização faça parte do conjunto de empresas que ajudarão a realizar o caso de estudo.

O estudo de caso terá uma primeira fase onde será feito um diagnóstico sobre os sistemas de controlo de gestão das empresas do setor; a segunda será o desenvolvimento de um modelo de BSC para o setor.

A investigação utilizará entrevistas semiestruturada, como método privilegiado de recolha de dados, caso seja possível serão solicitados alguns elementos documentais.

Os levantamentos a efetuar deverão recolher informação sobre:

- A História da Empresa.
- Principais Produtos e Mercados.
- Estrutura organizacional (organograma, nº de funcionários, por exemplo).
- Informações relativas aos Sistemas de Controlo de Gestão e Sistemas de medição de performance utilizados pela organização (pontos fortes, possíveis limitações, por exemplo).
- Fatores críticos de sucesso.
- As perspetivas de performance em torno das quais é organizado o *Balanced Scorecard* ou o Sistema de Medição de Performance implementado pela organização (Perspetiva de Clientes, Financeira, por exemplo).
- Práticas de Controlo de gestão.

Toda a informação será tratada com confidencialidade e usada apenas para efeitos da presente investigação. Para efeitos de elaboração do relatório de mestrado, os nomes das Empresas serão alterados e mantidos confidenciais, até que a Vossa organização dê indicações em contrário.

Com os melhores cumprimentos,

Eduardo Simões, aluno de mestrado do ISCTE Business School.