



Universidade de Aveiro
Ano 2023

**DUARTE
MOURA DE
ALMEIDA**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO ESTRATÉGICA. ESTUDO DE CASO NA
GROHE PORTUGAL**



Universidade de Aveiro
Ano 2023

**DUARTE
MOURA DE
ALMEIDA**

**O BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO ESTRATÉGICA. ESTUDO DE CASO NA
GHOHE PORTUGAL**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica da Doutora Andreia Tatiana Vitória, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientação do Professor Jorge Pedro do Vale Martins, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais pelo incansável apoio.

o júri

presidente

Prof. Doutor Jorge Humberto Fernandes Mota
Professor Auxiliar em regime laboral, Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutora Fernanda Cristina Pedrosa Alberto
Professora Coordenadora Sem Agregação, ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade de
Administração de Coimbra

Prof. Especialista Jorge Pedro do Vale Martins
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelo incansável apoio e motivação que me deram ao longo desta jornada.

Agradeço à *Grohe Portugal* pela oportunidade de integrar uma equipa profissional e aberta a novas ideias, em especial aos colegas de departamento e a todos aqueles que se disponibilizaram para realizar entrevistas, mesmo com agendas limitadas.

Agradeço à Clara pela paciência, pelos ensinamentos e por todo o apoio que deu a este projeto desde o início.

Agradeço também de forma especial aos meus orientadores por todos os ensinamentos, bem como pelo apoio e pela motivação.

Por fim agradeço aos meus colegas e amigos que me acompanharam ao longo de todo este percurso.

Muito obrigado a todos!

As minhas conquistas serão também sempre vossas!

palavras-chave

Balanced scorecard, Sustainability Balanced Scorecard, estratégia, controlo de gestão, Triple Bottom Line.

resumo

No âmbito da gestão estratégica, o Balanced Scorecard (BSC) tem desempenhado um papel fundamental na avaliação do desempenho organizacional e na definição da estratégia. Este estudo concentra-se na aplicação do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica e examina um caso específico na *Grohe Portugal*, uma sucursal, situada no Distrito de Aveiro, do originalmente alemão, grupo *Grohe*, cujo capital pertence atualmente à *LIXIL Group Corporation*, uma empresa multinacional líder no fornecimento de materiais de construção, cotada na Bolsa de Valores de Tóquio.

Para alcançar os resultados desejados, foram utilizados vários métodos e técnicas, predominantemente qualitativos. A principal técnica de recolha de dados envolveu entrevistas com a Administração e com os responsáveis pelos diversos departamentos da organização, além de análise de conteúdo e observação direta. Estes métodos contribuíram para o diagnóstico estratégico, que serviu de base para o desenvolvimento do novo modelo proposto.

O resultado consistiu essencialmente num novo modelo de BSC que engloba as quatro perspetivas tradicionais, bem como um conjunto de novos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. É notório o empenho do autor em integrar a sustentabilidade neste modelo, com destaque para a inovação de criar um "SBSC" (Sustainable Balanced Scorecard) sem a necessidade de adicionar ao modelo uma quinta perspetiva específica para esse fim. As principais conclusões ressaltam que o modelo Triple Bottom Line (TBL) continua a ser uma ferramenta importante para organizar o pensamento estratégico, e a sua combinação com o BSC possibilita à organização colocar em prática uma estratégia sustentável nas suas várias dimensões (económica, social e ambiental).

Embora o modelo desenvolvido ainda não tenha sido implementado, acredita-se que proporcionará à organização significativas melhorias no planeamento e controlo estratégico, permitindo uma abordagem mais abrangente e sustentável na gestão dos negócios da empresa.

keywords

Balanced scorecard, Sustainability Balanced Scorecard strategy, management control, Triple Bottom Line.

abstract

In the context of strategic management, the Balanced Scorecard (BSC) has played a pivotal role in assessing organizational performance and setting strategic goals. This study focuses on the application of the BSC as a strategic management tool and examines a specific case within *Grohe* Portugal, a subsidiary located in the Aveiro District, of the originally German-based *Grohe* Group, whose capital is currently owned by the LIXIL Group Corporation, a leading multinational company in the construction materials supply sector, listed on the Tokyo Stock Exchange.

To achieve the desired outcomes, a variety of methods and techniques, primarily qualitative, were employed. The principal data collection technique involved conducting interviews with the management and departmental heads within the organization, alongside content analysis and direct observation. These methods contributed to the strategic diagnosis, which served as the foundation for the development of the proposed new model.

The result essentially entailed a new BSC model encompassing the four traditional perspectives, along with a set of new objectives, indicators, targets, and strategic initiatives. The author's notable commitment to integrating sustainability into this model is underscored, with particular emphasis on the innovation of creating a "SBSC" (Sustainable Balanced Scorecard) without the necessity of adding a specific fifth perspective to the model for this purpose. The key findings highlight that the Triple Bottom Line (TBL) model remains an important tool for organizing strategic thinking, and its integration with the BSC enables the organization to put a sustainable strategy into practice across its various dimensions (economic, social and environmental).

While the developed model has yet to be implemented, it is believed that it will provide the organization with significant enhancements in strategic planning and control, facilitating a more comprehensive and sustainable approach to managing the entity's business operations.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Contextualização do trabalho	1
1.2 Motivação	2
1.3 Estrutura do trabalho	4
Capítulo 2 - Revisão da literatura	5
2.1 Gestão estratégica e o controlo de gestão	5
2.2 O Balanced Scorecard	7
2.3 Os alicerces do BSC	10
2.4 Perspetivas	16
2.5 Componentes	26
2.6 Construção de um BSC.....	33
2.7 Evolução do modelo	36
Capítulo 3 – Metodologia	39
3.1 Procedimento metodológico	40
3.2 Etapas realizadas.....	42
Capítulo 4 – Estudo de caso	44
4.1 Apresentação da empresa	44
4.2 Definição da missão, visão, valores e estratégia	50
4.3 Análise das perspetivas de desempenho e objetivos estratégicos.....	54
4.4 Preparação do mapa estratégico	62
4.5 Análise e redefinição dos indicadores de desempenho	66
4.6 Iniciativas estratégicas e planos de ação.....	74
Conclusões.....	79
Limitações e propostas futuras	82
Bibliografia.....	83
Anexos	89

Índice de Figuras

Figura 1 - O planeamento e controlo estratégico.....	6
Figura 2 - O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica	10
Figura 3 - Os alicerces do Balanced Scorecard	11
Figura 4 - Traduzir a missão e visão em perspetivas.....	16
Figura 5 - Os três estágios do negócio.....	19
Figura 6 - As medidas essenciais para a perspetiva de clientes.....	20
Figura 7 - Práticas para atingir a excelência ao nível de processos internos.....	23
Figura 8 - Indicadores essenciais da perspetiva de aprendizagem e crescimento	25
Figura 9 - Mapa estratégico simplificado	31
Figura 10 - Modelo TBL	38
Figura 11 - Metodologia do estudo.....	39
Figura 12 - Imagem aérea da Grohe Portugal	44
Figura 13 - Organograma da Grohe Portugal	46
Figura 14 - Fluxograma da produção	47
Figura 15 - Análise SWOT	50
Figura 16 - Quadro de indicadores do BSC adotado pela organização	55
Figura 17 - Mapa Estratégico da Grohe Portugal	63
Figura 18 - Definição de objetivos estratégicos com base no modelo TBL.....	64

Índice de tabelas

Tabela 1 - Objetivos e indicadores do BSC.....	69
Tabela 2 - As iniciativas estratégicas	76

Lista de Abreviaturas

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CO2	Dióxido de Carbono
IRC	Imposto sobre o Rendimento de pessoas Coletivas
ISO	<i>International Organization of Standardization</i>
IT	<i>Information Technologies</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
PVD	<i>Physical Vapor Deposition</i>
R&D	<i>Research and development</i>
SBSC	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
VN	Volume de Negócios

Capítulo I – Introdução

1.1 Contextualização do trabalho

O presente trabalho relata o projeto desenvolvido ao longo do estágio curricular, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Gestão pela Universidade de Aveiro. Este estágio decorreu no departamento de contabilidade da *Grohe Portugal - Componentes Sanitários, S.A.*, um dos subdepartamentos que reporta diretamente à Direção Financeira da empresa.

Trata-se de uma sucursal do originalmente grupo alemão *Grohe*, que se dedica à produção de soluções de cozinha e casa de banho. O projeto do estágio versou sobre o estudo e desenvolvimento de um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado às necessidades da empresa. Esta é uma ferramenta de gestão estratégica que “dispõe de uma visão compreensiva e integrada do desempenho de avaliação e atualização da estratégia da empresa e promoção da comunicação e compreensão da visão e objetivos estratégicos ao universo de colaboradores.” (Soares, 2011, p.33).

Na verdade, pensar estrategicamente implica uma revisão constante do posicionamento da organização ao nível competitivo, obrigando as empresas a questionar e discutir, por exemplo, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, estimulando uma transformação constante. Espera-se assim que a investigação em causa permita realizar uma análise da situação atual da implementação do BSC na empresa, aprofundar conhecimentos acerca da avaliação da performance financeira e não financeira numa multinacional, bem como obter um conhecimento global dos vários departamentos da empresa para que esta possa ser vista como um todo. Será, portanto, essencial entender a estratégia da empresa e de que forma esta poderá ser traduzida para o modelo a propor. Além de poder ser aplicado na prática, este estudo de caso, deve ainda contribuir, numa modalidade de investigação aplicada, para oferecer um modelo de aplicação do BSC a uma nova realidade com particularidades específicas, e enriquecendo por isso o conhecimento académico acerca do tema.

A organização já aplicava um modelo de BSC há vários anos, contudo julgou-se pertinente aproveitar esta oportunidade para repensar e melhorar o atual modelo, atualizando-o

sobretudo no que diz respeito ao serviço da estratégia e à introdução de objetivos relacionados com a sustentabilidade, fatores que neste momento são considerados estratégicos para a organização.

Por último, sabendo que o BSC não é um modelo estático, e encontrando-se em permanente evolução, o presente estudo de caso procurará acrescentar maior valor crítico à organização, especialmente na inclusão, tanto quanto possível, da vertente da sustentabilidade, e em especial no que respeita aos conceitos do *Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*.

Particularmente, considera-se inovadora a tentativa de adaptação de um modelo existente às novas tendências, introduzindo a variante SBSC, sem necessidade de alterar as quatro perspetivas tradicionais. Deste modo, o presente trabalho apresenta um grande desafio ao pensamento estratégico, uma vez que além da preocupação do autor em atualizar o modelo já utilizado na organização, este teve de considerar a cultura associada ao mesmo de modo que a aplicação de um novo modelo fosse rápida e eficiente.

1.2 Motivação

Tal como referido, o presente trabalho centra-se na análise e reorganização do modelo de BSC já implementado na empresa, desde logo, extremamente gratificante poder colaborar num projeto com importância estratégica relevante.

Na verdade, o próprio âmbito do tema contribuiu abundantemente para a motivação do estudante. A possibilidade de desenvolver um modelo de BSC mais adaptado à realidade da organização traduziu-se na possibilidade de explorar e conhecer, com profundidade, os vários procedimentos, funções e responsabilidades dentro de uma empresa em contexto real, aprofundar conhecimentos ao nível da gestão e do pensamento estratégico e, ainda, observar as interligações e relações interdepartamentais com a estratégia.

Acresce que pelo facto de ser integrado numa equipa experiente e com preocupação em realizar um bom acolhimento dos novos elementos, foi também importante para a motivação do autor. De referir que os estagiários e novos colaboradores desta organização têm de cumprir um plano de integração extremamente completo que envolve pequenas reuniões com os responsáveis por cada departamento, com o intuito de conhecer as pessoas que fazem

parte dos vários departamentos tal como as suas funções e responsabilidades. Este procedimento é muito importante para a integração do estagiário que sente desde logo que faz parte da “equipa *Grohe*”, e que tem sempre as portas abertas para poder aprender mais.

Em suma, o facto de se tratar de um estágio curricular, permitindo ao estudante uma aproximação mais prática ao mundo do trabalho consistiu numa elevada fonte de motivação, uma vez que o ingresso no mercado de trabalho é visto pelo mesmo como um objetivo para o curto prazo. Neste contexto, a partilha de experiências e conhecimentos técnicos, tal como o contacto com diversas pessoas e profissionais representa também para o estudante um *input* essencial para o seu crescimento pessoal e profissional, e valiosos para um futuro ingresso no mercado de trabalho.

Para além disto, acredita-se que este trabalho servirá como forma de consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico como estudante, licenciado em contabilidade pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, e que se propõe agora, com o presente trabalho, a concluir o mestrado em gestão no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da mesma Universidade.

Academicamente, a produção deste documento acresce valor, tratando-se de mais um estudo de caso de aplicação do modelo de BSC a uma empresa sediada na zona de Aveiro.

O facto da organização, sediada em Portugal, sucursal de um grupo internacional com capital japonês, e cuja marca, de prestígio, é gerida a partir da Alemanha, foi muito motivador. Outro fator de interesse foi o confronto das diversas culturas envolventes, com resultados que se encontram impactados, ainda que não visivelmente apercebidos.

Por fim, admite-se que o trabalho produzido terá um valor relevante para a empresa, absorvendo a oportunidade de ter sido reanalisado um modelo de avaliação do desempenho, através de uma ferramenta que para si é estratégica. O *feedback* recolhido permitiu constatar a vontade na sua atualização, cuja sensação, a da utilidade para a organização, constitui, igualmente, uma enorme motivação.

Além deste trabalho de investigação, o estagiário realizou ainda outras tarefas onde aplicou parte significativa dos conhecimentos adquiridos ao longo de todo o seu percurso académico, o que também contribuiu para a sua motivação.

1.3 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em três capítulos principais, além da introdução, da conclusão e das limitações e propostas futuras. Subsequentemente à introdução, apresenta-se a revisão da literatura, a metodologia e o estudo de caso.

A revisão da literatura, constante do capítulo 2, trata dos alicerces teóricos sobre o BSC.

De seguida, no capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada na condução deste estudo, que inclui a descrição das técnicas utilizadas na recolha de dados relevantes para o estudo, garantindo a sua validade e fiabilidade, bem como a justificação de uma metodologia qualitativa na realização deste estudo de caso.

O capítulo 4 corresponde ao estudo de caso propriamente dito, que se inicia com a apresentação e caracterização da empresa e de alguns fatores importantes na realização da sua atividade, bem como uma análise estratégica da mesma. Neste capítulo, descreve-se o atual modelo de BSC utilizado, além da forma como este se encontra ao serviço da estratégia da empresa. Tendo em conta as perspetivas e objetivos estratégicos, bem como os indicadores-chave de desempenho e os planos e iniciativas que permitem colocar a estratégia em ação, o capítulo termina com uma proposta de implementação do BSC adaptado às necessidades da empresa.

Por fim, serão apresentadas as conclusões do estudo e respetivas limitações, além de perspetivas e sugestões para projetos futuros.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

2.1 Gestão estratégica e o controle de gestão

A estratégia empresarial pode ser definida como um conjunto integrado de políticas, decisões e ações criadas no sentido de explorar as competências essenciais da empresa e com isso ganhar vantagem competitiva face à concorrência, e que determinam o desempenho da organização a longo prazo (Hitt et al., 2014; Porter, 1996; Soares, 2011). Traduz-se na elaboração de um programa que estabelece objetivos e o modo de os alcançar, podendo, para tal, recorrer a diferentes políticas como as de garantias a clientes, relacionamento com fornecedores, entre outras (Soares, 2011).

Posto isto, é importante perceber de que forma é que a empresa pode criar valor e desenvolver a sua estratégia. Segundo Porter (1996), existem três tipos, genéricos, de estratégia: a de diferenciação, que procura que os clientes identifiquem a singularidade do produto, a de liderança em custo, que corresponde a um posicionamento de custo mais baixo para o cliente e a de foco, na qual a empresa atua apenas para um nicho de mercado. Por isso, de acordo com o mesmo autor, a tomada de decisões estratégicas implica a existência de *trade-offs*, ou seja, conflitos entre a escolha de duas alternativas em simultâneo, pois algumas das atividades dos vários tipos de estratégia são incompatíveis.

Vários autores, ainda, defendem que a seleção e a implementação de uma estratégia implicam um profundo conhecimento do negócio da empresa, e da sua missão, visão e valores (Kaplan & Norton, 2008; Teixeira, 2020).

Após a definição destas componentes da estratégia, o gestor estará pronto para dar início ao complexo processo de gestão estratégica. Teixeira (2020) considera que as decisões estratégicas gozam de três características essenciais: são importantes, envolvem uma utilização significativa de recursos e não são facilmente reversíveis. Envolvem por isso um processo complexo de diagnóstico, análise da situação atual, formulação da estratégia, implementação e de avaliação de resultados que funciona em circuito fechado e em que cada uma das componentes acaba por influenciar as restantes (Kaplan & Norton, 2008; Mações, 2014).

Ao nível estratégico, as funções da gestão planeamento e controlo ganham maior peso relativo que em níveis de gestão inferiores (Teixeira, 2020). Nesta medida, é através do planeamento que os gestores identificam e selecionam objetivos e desencadeiam ações que levam a atingir esses objetivos (Mações, 2014). Já o controlo tem o propósito de medir o desempenho organizacional e assegurar que a estratégia está a ser executada conforme planeado.

No contexto anteriormente explanado, um dos desafios apresentados corresponde à forma como deve ser controlado o desempenho da estratégia. Considerando que é muito difícil controlar aquilo que não é medido, a medição da performance estratégica desempenha um papel fundamental no controlo e execução da mesma (Kaplan & Norton, 1992).

O controlo do desempenho estratégico implica a realização de um cálculo de desvios entre o planeamento e a sua execução, conduzindo inevitavelmente à implementação de ações corretivas (Borrvalho, 2018; Caiado, 2015), como representa a Figura 1, seguinte:

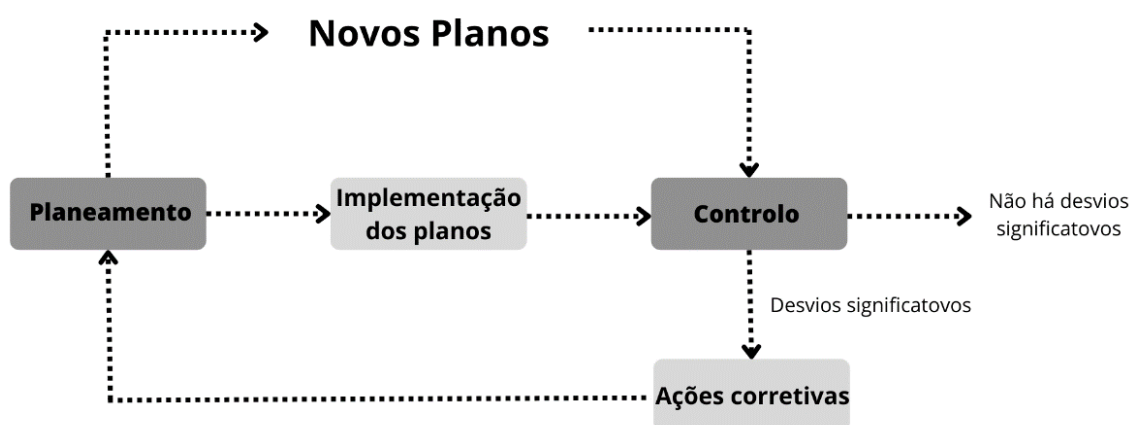


Figura 1 - O planeamento e controlo estratégico

Fonte: Teixeira (2020)

Tradicionalmente, na era industrial, em que o investimento em capacidades e relações de longo prazo não eram críticos para as organizações, as métricas meramente financeiras eram adequadas à avaliação empresarial (Teixeira, 2020). Passando essencialmente pela análise de demonstrações financeiras e rácios de atividade, liquidez, rentabilidade, etc. Além de avaliar a situação financeira da empresa, as métricas financeiras ajudam também a visualizar,

por exemplo, o declínio ou aumento das vendas, problemas relacionados com produtos, preços, entre outros problemas em várias áreas da organização (Mações, 2014).

Contudo, em meados da década de oitenta ocorreu uma mudança de paradigma, dando-se início à era da informação, marcada pelo aparecimento dos primeiros computadores pessoais e da internet, com uma conjuntura global de crescimento e os mercados a tenderem para uma economia globalizada (Mações, 2014). Nesta era em que impera a informação e o conhecimento, os métodos tradicionais de avaliação de desempenho empresarial tornam-se insuficientes, já que as empresas têm necessidade de criar valor através do investimento em clientes, fornecedores, colaboradores, processos, tecnologia e inovação (Barnabè & Busco, 2012).

Para prosperar as empresas devem adaptar os seus sistemas de medição de desempenho à sua estratégia (Kaplan & Norton, 1997). Por outro lado, uma vez que a estratégia é uma realidade extremamente complexa, existe necessidade de simplificar a tarefa e de a medir, a fim de verificar o nível de desempenho da mesma (Mações, 2014). Assim, segundo este autor, surgiram vários modelos de controlo de gestão que visam suprir as lacunas dos indicadores tradicionais, como as auditorias internas, *benchmarking*, ou o BSC.

Este último, é uma ferramenta de análise e medição do desempenho da estratégia que fornece uma visão integrada e abrangente da mesma, utilizando para isso indicadores de desempenho financeiros e não financeiros (Kaplan & Norton, 1992; Soares, 2011).

2.2 O *Balanced Scorecard*

2.2.1 Abordagem conceptual

As decisões de nível estratégico caracterizam-se pela sua grande influência no sucesso de longo prazo nas empresas, pois acabam por corresponder a um conjunto de objetivos e políticas que conduzem a empresa àquilo que deve ser o seu propósito num ambiente competitivo complexo (Porter, 1996; Teixeira, 2020).

Nesta medida, a condução estratégica de uma organização é comparada à pilotagem de uma aeronave (Kaplan & Norton, 1992). Em ambos os casos é necessário planear bem a rota que se pretende seguir, evitando ao máximo riscos desnecessários e sempre de olhos postos no

destino que se pretende atingir. Num caminho longo e repleto de incertezas como é a condução de uma empresa, ou mesmo a pilotagem de um avião, é necessário que os decisores (ou pilotos) tenham à sua disposição um vasto leque de informações que lhes permitam visualizar o rumo que está a ser seguido (através de ferramentas de controlo), para poder perceber atempadamente eventuais desvios e efetuar as devidas correções (Borrvalho, 2018).

Ao longo de vários anos este controlo foi realizado quase exclusivamente através da utilização de indicadores financeiros, como os resultados, taxa de liquidez, entre outros. Contudo, com o aumento da competitividade dos mercados e evolução do conhecimento acerca dos negócios, percebeu-se que estes indicadores seriam insuficientes (Kaplan & Norton, 1992), concluiu-se, por isso, que a estratégia de uma organização vai muito além dos resultados financeiros.

Deste modo, faz todo o sentido que os gestores possam implementar ferramentas de controlo que permitam visualizar a evolução da estratégia como um todo, incluindo também dados acerca da performance não financeira da empresa.

Diversos autores, aliás, defendem que o BSC é uma ferramenta estruturada de gestão estratégica que permite traduzir a estratégia de uma empresa num conjunto de indicadores financeiros e não financeiros (Barnabè & Busco, 2012; Madeira, 2000).

No decurso do seu projeto de investigação, Kaplan e Norton (1992) constatam que os gestores se encontram frequentemente focados em dados financeiros, que essencialmente relatam factos passados, servindo uma perspetiva de curto prazo, e ignoram, por vezes, os ativos intangíveis que poderão ser fundamentais para o sucesso financeiro de longo prazo de uma organização, propondo a utilização do BSC, como uma ferramenta que garante o equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros na medição da performance empresarial, baseando-se em quatro perspetivas de avaliação: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A performance estratégica, em cada uma das perspetivas, é medida através dos chamados indicadores-chave de desempenho (KPI), ou seja, métricas, de qualquer natureza, que ajudam a perceber de que modo a empresa está ou não a atingir os seus objetivos (Mações, 2014; Martins & Mota, 2021), que devem ser capazes de mostrar de forma simples a

situação/evolução das atividades críticas para criação de valor na organização, e assim permitir a sua avaliação mais aprofundada (Oliveira & Rua, 2021).

Este modelo oferece, segundo Mações (2014), uma visão mais alargada do que a perspetiva traduzida no *tableau de bord*, mais vocacionado para proporcionar uma visão histórica do desempenho organizacional, que contempla apenas a avaliação de desempenho económico-financeiro das empresas.

Desta forma, o BSC pode ser visto como uma resposta às necessidades causadas pelo aumento da complexidade empresarial na era da informação (Oliveira & Rua, 2021), que garante uma perspetiva abrangente das diversas áreas do negócio (Soares, 2011). De acordo com Kaplan e Norton (1997), podem ser enumerados alguns objetivos tangíveis do BSC.

Como é possível visualizar na Figura 2, o processo de construção de um BSC ajuda a clarificar os objetivos estratégicos, identificando alguns dos vetores críticos que determinam o sucesso estratégico. Ao mesmo tempo, uma vez que é desenvolvido por vários executivos, resulta num modelo consensual que estimula o trabalho em equipa de todos os executivos.

Como referem Kaplan e Norton (1997), a comunicação dos objetivos e medidas estratégicas aos colaboradores podem ser realizados através de diversos meios, como *newsletters*, quadros de avisos, grupo de computadores ligados em rede, entre outros. Mas independentemente do meio pelo qual estas informações são partilhadas, a partir do momento em que os colaboradores compreendem os objetivos e as métricas de alto nível, tornam-se capazes de estabelecer metas mais localizadas que contribuem para alcançar os objetivos globais da empresa.

O planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento com as iniciativas estratégicas são também vistos como objetivos do BSC, que permitem à empresa quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, identificar meios para os alcançar e estabelecer referenciais de curto prazo que ajudarão a cumprir as metas de longo prazo.

Por fim, o BSC poderá ainda ajudar a empresa a melhorar o *feedback* e aprendizagem estratégica, o que segundo Kaplan e Norton (1997) é um dos aspetos mais importantes do BSC. Os objetivos estratégicos definidos para cada uma das diversas perspetivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados

estratégicos o que acaba por alimentar e permitir a renovação da visão e da estratégia da organização.

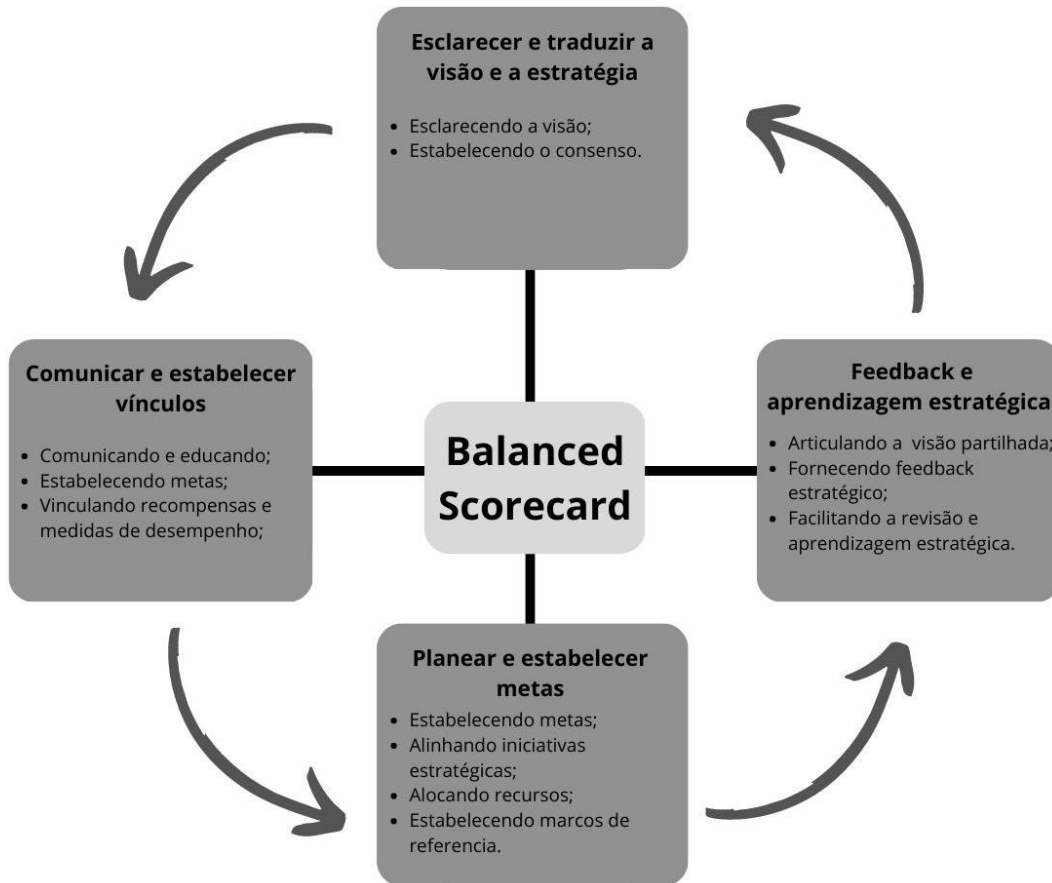


Figura 2 - O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

2.3 Os alicerces do BSC

Como já referido, a seleção e implementação de uma estratégia implicam um profundo conhecimento do negócio da empresa, e da sua missão, visão e valores, considerando-se estes os principais alicerces para a construção de um BSC. Também Horwath e Drucker (2005) transmitem a ideia de que numa organização, quando sabemos onde queremos chegar teremos mais hipóteses de conseguir atingir os nossos objetivos.

No fundo, para atingir o sucesso coletivo da organização, é necessário que exista um propósito comum, que segundo Horwath e Drucker (2005), se pode dividir em duas formas, o propósito atual, ou missão e o propósito futuro, ou visão.



Figura 3 - Os alicerces do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2004)

2.3.1 Missão

A missão ajuda a responder à pergunta “para que existimos?” indicando, normalmente através de uma ou duas frases o propósito, ou seja, a razão de ser da empresa (Kaplan & Norton, 2008). O ponto de partida para a resposta a esta questão é o cliente. Deste modo, Teixeira (2020) considera que os clientes traduzem parte significativa da forma como a empresa se define a si própria. No fundo, segundo Abell (1980), o negócio pode ser definido

com base em três características principais, o tipo de clientes, as necessidades que procura satisfazer e as capacidades que distinguem a empresa da concorrência.

A missão deve então criar uma imagem clara do objetivo geral da empresa, ser inspiradora e projetar a singularidade da mesma, garantindo a sua relevância para todos os *stakeholders* (Hitt et al., 2014; Kaplan & Norton, 1998). Define por isso os principais objetivos de uma organização, que passam por exemplo por trazer retorno financeiro para os acionistas, produzir, prestar serviços de alta qualidade, entre outros.

Quando se define a missão de uma empresa, é importante que esta seja breve e simples para facilitar o entendimento, flexível para durar mais no tempo e distinta para se diferenciar de organizações similares. Devendo, segundo Teixeira (2020) conter informações como:

- O tipo de produtos e serviços a que a empresa se dedica;
- Os mercados a que se dirige;
- Os objetivos genéricos da empresa;
- A sua filosofia de atuação;
- A visão que a empresa tem de si própria;
- A imagem pública que pretende transmitir.

Além disto, um dos elementos mais importantes da missão, que muitas vezes é descurado, é a importância da crença e do compromisso generalizado dos elementos que constituem a empresa com a missão. Horwath e Drucker (2005) comparam as declarações de missão a resoluções de ano novo, por si só são inúteis, é o compromisso que as torna importantes. Posto isto é importante que a estratégia possa ser bem difundida pelos vários *stakeholders* e elementos da organização.

Nesta medida, para os elementos que constituem a organização, o conhecimento da missão pode ser transmitido através de declarações internas formais ou, por exemplo, através de ações que traduzem a cultura e valores da empresa. Já ao nível externo, ou seja, para os *stakeholders* a missão é transmitida através de declarações públicas formais, por exemplo através de *slogans* ou do próprio nome da empresa (Teixeira, 2020).

2.3.2 Valores

Os valores estão enraizados no propósito da empresa, estes são crenças e princípios que demonstram a atitude e carácter da mesma refletindo aquilo que é realmente importante para a organização (Kaplan & Norton, 2008).

Cada um de nós, individualmente, tem os seus valores pessoais que nos definem enquanto pessoas. Esses valores definem aquilo que é mais importante nas nossas vidas, bem como a nossa perceção de certo e errado. Tal como acontece com as pessoas, também as empresas têm, associados à sua identidade, alguns valores essenciais, vistos por Kaplan e Norton (2008) como a “alma orientadora” da organização. Estes pretendem responder à questão “Em que acreditamos?” podendo referir-se ao tratamento e relação com os colaboradores, sustentabilidade ambiental, compromisso com o cliente, entre outros. (Werner & Xu, 2012).

Uma vez que apresentam crenças centrais da organização, são um poderoso indutor da cultura organizacional, que molda a conduta das pessoas nas suas relações, com clientes e com fornecedores (Horwath & Drucker, 2005). Tal como acontece com a missão, para que os valores tenham os efeitos desejados, devem ser integrados em todos os processos da empresa e os colaboradores devem sentir-se comprometidos com eles.

Horwath e Drucker (2005) indicam que, para definir os valores de uma organização, é importante considerar aqueles que conferem à organização um carácter único e que estão de tal forma enraizados que são naturalmente levados em conta nas práticas diárias da organização. Contudo, referem também que é importante que não haja incompatibilidade entre os valores escolhidos, sob pena de estes poderem não ser aceites na organização. Para que melhor se entenda a existência de incompatibilidades os autores referem que, por exemplo seria muito difícil a mesma empresa valorizar tanto a qualidade superior, como a frugalidade, embora ambos os valores possam ser honrosos, tornam-se incompatíveis.

2.3.3 Visão

A visão surge como uma base da missão da empresa e corresponde à mentalidade de longo prazo para que esta atinja os seus objetivos. Alguns autores sugerem que a missão traduz a finalidade da organização no presente, mas revela pouco acerca de possíveis mudanças e

aspirações. Assim, enquanto a missão responde à questão “Por que existimos?” a visão foca-se na questão “Para onde vamos?” (Teixeira, 2020).

Esta deve ser orientada para os mercados e responder à forma como a empresa quer ser vista a médio e longo prazo (Kaplan & Norton, 2008). Horwath e Drucker (2005) definem a visão como um propósito virado para o futuro que permite criar uma imagem mental da direção que se pretende seguir.

Segundo Horwath e Drucker (2005), a declaração de visão de uma empresa fornece dois resultados principais, orientação estratégica e foco motivacional. Estando virado para o futuro, o pensamento estratégico envolvido na definição da visão garante o melhor uso dos recursos da organização, orientando-a para o longo prazo. Ao mesmo tempo, ajuda a alinhar os indivíduos de diferentes áreas funcionais, para se dirigirem a um mesmo propósito, permitindo que estes usem a sua criatividade e talentos para esse fim.

Estes autores enunciam ainda três características principais que devem fazer parte de uma visão sólida. Para tal, esta deve ser imaginável, para que quem a lê consiga visualizá-la no futuro, desejável, para atrair as pessoas que contribuem para o alcance dos seus objetivos, bem como os clientes que se identificam, viável, ou seja realista e alcançável. Acrescentam também que a visão deve ser focada na direção que se pretende seguir, flexível de modo a permitir mudanças devidas à natureza dinâmica do ambiente dos negócios, e comunicável, ou seja fácil de articular para todos os elementos.

Nesta medida, a missão, visão e valores são elementos de elevada importância para a estratégia de uma empresa pois definem traços importantes da sua cultura e representam os alicerces para a criação de objetivos.

2.3.4 Estratégia

Após a definição das componentes da estratégia, o gestor estará pronto para dar início ao complexo processo de gestão estratégica. Vitória (2017) considera que a estratégia contém informações sobre como a empresa deve atuar para alcançar os seus objetivos desdobrados em missão, visão e valores. Segundo este autor, a implementação da estratégia consiste em fazer com que a organização oriente os seus comportamentos e recursos de forma a estar alinhada com a missão, visão e valores da mesma.

Para Kaplan e Norton (2001a), a execução da estratégia assenta em cinco princípios fundamentais. O primeiro deles é traduzir a estratégia em termos operacionais, que como vimos anteriormente, é também um dos objetivos do próprio modelo, que acaba por se fazer cumprir pela adequada utilização do mesmo em conjunto com os mapas estratégicos. O segundo princípio associado a este modelo passa por alinhar a organização com a estratégia de modo a procurar e apontar formas de desenvolver sinergias entre as várias unidades e departamentos.

Estes autores acrescentam ainda o terceiro princípio através do qual se pretende a transformação da estratégia numa tarefa de todos através do desenvolvimento de uma consciência estratégica motivada pela criação de incentivos ao desempenho. Este princípio representa uma das principais funções dos departamentos de Recursos Humanos na execução do BSC.

O quarto princípio apresentado relaciona-se com a conversão da estratégia num processo contínuo. Este princípio surge com base na premissa estudada pelos autores de que cerca de 85% dos gestores executivos utilizam menos de uma hora por mês a discutir estratégia. Desta forma, é importante que a estratégia não seja esquecida e que os gestores procurem discutí-la, planeá-la e avaliar a sua evolução com regularidade, o que garante a aprendizagem estratégica.

Por fim, o quinto princípio passa por mobilizar a mudança através da liderança executiva. Com este princípio os autores lembram que a execução da estratégia requer trabalho de equipa e um alinhamento de toda a organização, pelo que consideram fundamental que todas as unidades, departamentos, processos, pessoas e meios tecnológicos estejam envolvidos nos mesmos objetivos estratégicos.

Para Teixeira (2020), é fundamental conseguir instalar em todos os trabalhadores uma obsessão constante por atingir as metas estratégicas que até então pareciam inatingíveis, o que poderá passar pelo aumento da aprendizagem organizacional, e valorização da comunicação ascendente (desde os níveis hierárquicos mais baixos para os mais elevados).

2.4 Perspetivas

Apesar de o modelo se encontrar em permanente evolução e adaptação, por forma a adequar-se às características específicas das organizações onde é aplicado (Madeira, 2000), e de Kaplan e Norton (1997) considerarem que as perspetivas propostas por si poderão nem sempre ser necessárias e/ou suficientes, o modelo tradicional de BSC continua a apresentar as quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Tal como ilustra a Figura 4, Kaplan e Norton (1992) colocam a visão e estratégia no centro do modelo, referindo que para cada uma das perspetivas deverá haver um conjunto de indicadores, definidos para garantir o cumprimento da estratégia da organização. Tendo em conta a interligação e equilíbrio entre as várias perspetivas, a escolha dos objetivos e dos indicadores adequados é um fator crítico para o sucesso do modelo como um todo (Hauser & Katz, 1998; Kaplan & Norton, 1998).

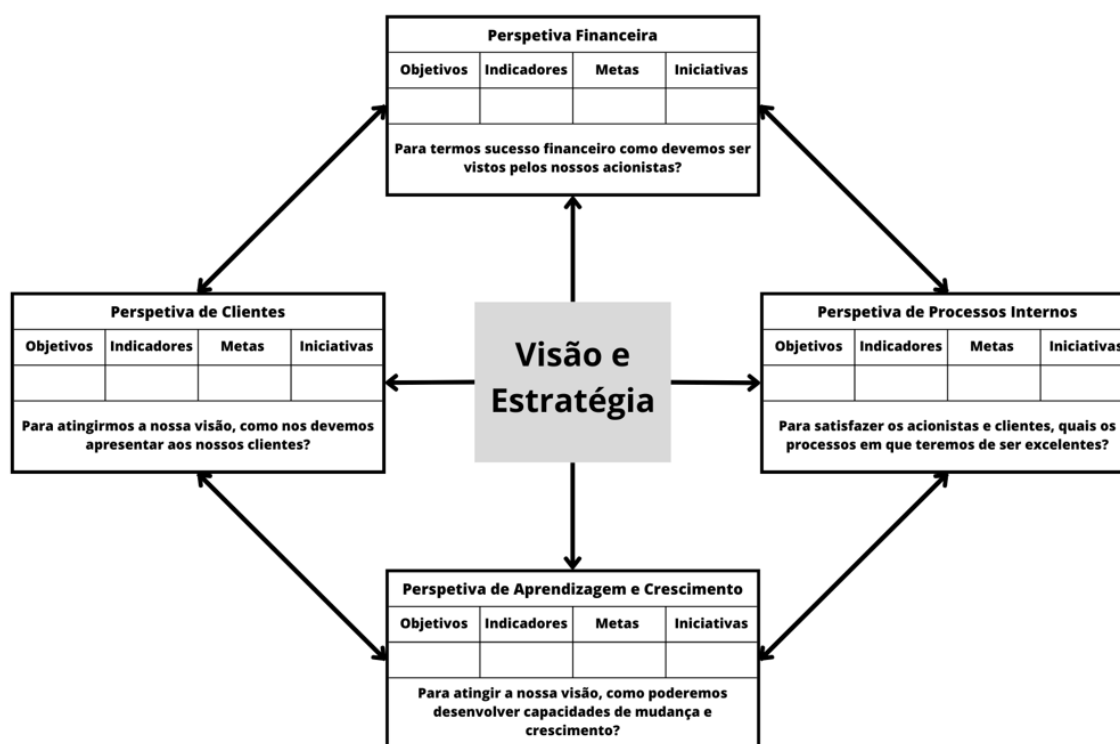


Figura 4 - Traduzir a missão e visão em perspetivas

Fonte: Kaplan & Norton (1998)

2.4.1 Perspetiva Financeira

O BSC mantém a Perspetiva Financeira, uma vez que esta resume as consequências económicas das ações praticadas pelos gestores executivos. Procura responder à questão “Para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?”. Afinal de contas o retorno do capital investido é o principal objetivo da criação de uma empresa (Kaplan & Norton, 1992).

Para Prieto et al. (2006), esta perspetiva está relacionada com objetivos de rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas. Os objetivos financeiros servem, por isso de foco para os objetivos das outras perspetivas do BSC, tendo em vista a criação de retorno para o capital investido (Kaplan & Norton, 1997; Madeira, 2000). Prieto et al. (2006) referem ainda que nesta perspetiva os indicadores financeiros desempenham um papel duplo. Por um lado, definem o desempenho financeiro esperado da estratégia, por outro servem de base para definir os objetivos e as métricas das outras perspetivas do BSC.

Kaplan e Norton (1997) identificam três estágios que representam diferentes fases do ciclo de vida de uma empresa e fazem variar os objetivos estratégicos para a perspetiva financeira. O primeiro é o estágio de crescimento que corresponde à primeira fase do ciclo de vida da empresa. Neste estágio as empresas têm um grande potencial de crescimento e o seu objetivo financeiro global passa pelos percentuais de crescimento da receita e pelo aumento das vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

O segundo estágio, identificado como o mais comum na maioria das empresas, é o da sustentação, que corresponde ao momento em que a empresa ainda consegue atrair investidores, mas com a obrigação de obter elevado retorno sobre o capital investido. Nesta medida uma parte das empresas que se encontram neste estágio procuram atingir objetivos financeiros relacionados com a lucratividade, que podem ser expressos por exemplo pelo resultado operacional ou pela margem bruta. Refere-se ainda que podem existir empresas mais autónomas que relacionam os resultados com o nível de capital investido, através de indicadores como o EVA (*economic value added*) ou o ROI (*return on investment*).

Por fim, os autores identificam um terceiro estágio como estágio da colheita. Neste estágio a empresa já atingiu a sua maturidade não justificando mais investimentos significativos, pois não necessita de ampliar ou gerar novas capacidades. Tendo como principal objetivo a

maximização dos fluxos de caixa, os objetivos financeiros principais neste estágio serão o fluxo de caixa operacional e o fundo de maneiio.

Para cada um destes estágios, Kaplan e Norton (1997) identificam três temas financeiros que norteiam a estratégia das empresas:

- Crescimento e *mix* de receita;
- Redução dos custos;
- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O primeiro refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor acrescentado. Relativamente à redução de custos e melhoria de produtividade, estes objetivos referem-se a melhoramentos efetuados para que a produção seja cada vez mais eficiente, o que estimula a melhoria contínua. Por fim na utilização de ativos, os gestores tentam reduzir as necessidades de fundo de maneiio e utilizar da melhor forma o seu ativo fixo.

No fundo, segundo Kaplan e Norton (2004) os objetivos financeiros acabam por ser fáceis de compreender e medir, pois assentam numa retórica em que a empresa terá melhores resultados se aumentar as vendas e/ou reduzir os custos. O aumento das vendas resultará num aumento da receita, proveniente de novos mercados, produtos e clientes, enquanto a redução dos custos de produção vai garantir uma maior eficiência das atividades operacionais (Prieto et al., 2006).

Borrvalho (2018) defende que embora seja denominada perspetiva “financeira”, faria mais sentido denominá-la perspetiva “económico-financeira”, uma vez que considera que a dimensão económica expressa através de indicadores como o EVA ou o ROI, assume no médio e longo prazo, uma importância maior que a financeira.

	Crescimento e mix de receita	Redução dos custos	Utilização dos ativos/estratégia de investimento.
Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Necessidades de Fundo de Maneio ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção por transação)	Retorno do rendimento (throughput)

Figura 5 - Os três estágios do negócio

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

2.4.2 Perspetiva de Clientes

Os clientes são, segundo Caiado (2015), onde reside a força motora das empresas industriais e de serviços. Neste sentido a perspetiva de clientes encontra-se voltada para o futuro e com vista a garantir o sucesso no longo prazo (Mações, 2014).

Esta perspetiva foca-se no valor entregue pela empresa aos seus clientes (Kotler & Keller, 2016), pretendendo responder à questão genérica “Para atingirmos a nossa visão, como nos devemos apresentar aos nossos clientes?”. As empresas identificam os segmentos nos quais pretendem competir e as respetivas propostas de valor para definirem objetivos para esta perspetiva, analisando também os clientes efetivos e potenciais (Kaplan & Norton, 1997).

Para este efeito, no sentido de obter alguma informação sobre hábitos, motivações e comportamentos dos clientes, Oliveira e Rua (2021) afirmam que se deve tentar encontrar respostas para as questões:

- Quem compra? Isto é: Quem são os clientes?
- Quanto compram? Isto é: Qual a dimensão do mercado?

- Quanto pagam? Isto é: Qual o nível de preços?
- Porque compram? Isto é: Qual a motivação da compra?
- Onde e como compram? Isto é: Quais são os canais de distribuição?

É importante referir que, nos mercados atuais, os clientes estão cada vez melhor informados e com acesso a ferramentas que lhes permitem facilmente procurar alternativas mais adequadas às suas necessidades sendo cada vez mais difícil para as empresas manter os seus clientes (Kotler & Keller, 2016).

Assim, esta perspetiva do BSC foca-se em objetivos como, por exemplo, o nível de satisfação do cliente, a captação de novos clientes, a retenção de clientes, a quota de mercado, entre outros (Kaplan & Norton, 2004), que devem ser especificados e para os quais devem ser criadas medidas apropriadas, como as apresentadas na Figura 6.



Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação do cliente de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da organização.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido por cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Figura 6 - As medidas essenciais para a perspetiva de clientes

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Em princípio, ignorando outros fatores, clientes rendíveis em mercados-alvo devem ser mantidos, clientes que se encontram em mercados não prioritários devem ser monitorizados e os clientes não rendíveis são de eliminar (Mações, 2014).

Para garantir a captação, retenção e satisfação de clientes, Teixeira (2020), refere a importância dos 4P's de McCarthy (produto, preço, local e promoção). Já Borralho (2018) considera que estes são insuficientes para responder à complexidade dos mercados. Tanto este autor, como Kaplan e Norton (1997) consideram o marketing como uma das disciplinas mais importantes para os negócios nos últimos setenta anos. E ambos sugerem que este acarreta três subdisciplinas que ajudam a definir a proposta de valor orientada para aquilo que os clientes desejam: gestão de produtos (atributos dos produtos/serviços) gestão de clientes (relacionamento com clientes), gestão de marcas (imagem e reputação).

Os atributos dos produtos e serviços abrangem a funcionalidade do produto/serviço, bem como o seu preço e funcionalidade e tempo de entrega. Assim a empresa deve ser capaz de dar resposta às necessidades de cada segmento de clientes tendo em conta a importância que cada um dos atributos apresentados representa para esse segmento. Relativamente ao relacionamento com clientes é importante relevar a experiência de compra do cliente, tendo em conta a formação do pessoal que contacta com o cliente, contacto acessível e capacidade de resposta capaz de igualar ou superar o sentido de urgência do cliente. Por fim, a imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que chamam à atenção do cliente, por exemplo através da publicidade ou qualidade dos produtos oferecidos. Comunicar uma imagem clara da marca leva os clientes atuais e futuros a sentirem-se parte dessa mesma imagem quando adquirem os seus produtos.

Assim, um bom desempenho na perspectiva de clientes está intimamente ligada a uma boa gestão dos processos internos relacionados com a cadeia de valor dos produtos/serviços (Kotler & Keller, 2016; Madeira, 2000).

2.4.3 Perspetiva de Processos Internos

A perspetiva de processos internos estabelece objetivos que se alargam horizontalmente a vários departamentos da organização, incluindo planeamento, aprovisionamento e controlo da produção (Madeira, 2000). Esta perspetiva procura definir aquilo em que a empresa se

deve destacar (Kaplan & Norton, 1992) através da resposta à pergunta “Para os acionistas e os clientes, quais os processos em que teremos de ser excelentes?”.

Esta perspetiva acaba assim por determinar os meios, através dos quais a empresa alcançará a proposta de valor diferenciada para o cliente, bem como implementará melhorias na produtividade com vista a alcançar os objetivos financeiros (Kaplan & Norton, 1998).

Pensar nos processos, não foi uma novidade trazida pelo BSC, tratando-se de um tema profundamente discutido ao longo de vários anos (Borrvalho, 2018). A cadeia de valor dos processos internos integra inovação, operações e serviço pós-venda como processos principais, de modo a entender como o tempo é usado (Kaplan & Norton, 1997), surgindo ainda um quarto processo, o de regulação social e ambiental com importância crescente para as organizações (Kaplan & Norton, 2004).

Podem definir-se como objetivos desta perspetiva a introdução de novos produtos, produtividade de design, a capacidade tecnológica, etc. Sendo que, segundo Oliveira e Rua (2021) esta deve assegurar:

- O controlo de custos;
- O controlo de qualidade;
- O controlo de planeamento e do fluxo de produção;
- O prazo de conceção;
- O prazo de fabrico.

Segundo o mesmo autor, o seu desenvolvimento deve ter em conta o posicionamento estratégico da empresa combinado com cada uma das quatro subdivisões da cadeia de valor (Figura 7):

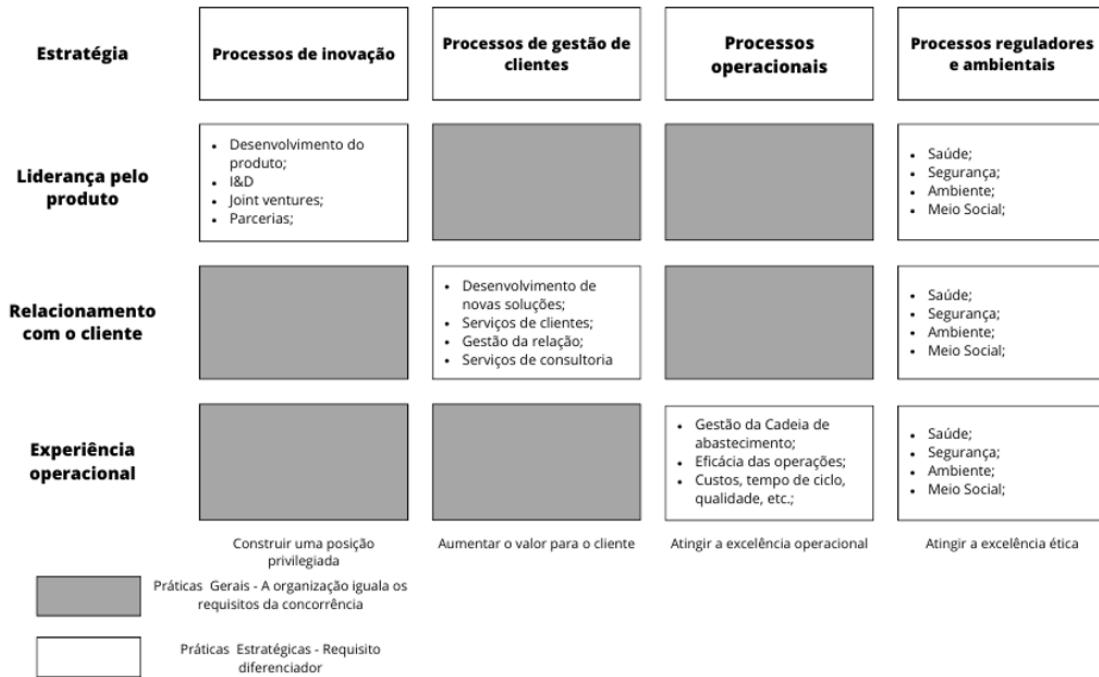


Figura 7 - Práticas para atingir a excelência ao nível de processos internos

Fonte: Adaptado de Oliveira & Rua (2021)

Nos processos de inovação, a empresa procura encontrar as necessidades emergentes dos clientes com o intuito de criar produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades, estando ligada a uma estratégia de liderança no produto. Kaplan e Norton (1997) indicam que em algumas unidades de negócio a inovação pode ser considerada um processo de apoio, mas que de um modo geral este é um processo interno crítico para as organizações.

Já o processo de gestão de clientes, denominado por Kaplan e Norton (1997) como ciclo de serviço pós-venda, pretende manter o relacionamento de confiança com os clientes ao longo do tempo através do apoio na utilização dos equipamentos, serviços de manutenção e garantia ao cliente.

Os processos operacionais representam, por sua vez aquele que tem sido o maior foco dos sistemas de medição de desempenho na maioria das empresas. Este tem início com a receção da encomenda do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Tem por objetivo a entrega regular, eficiente e pontual dos produtos ou serviços desejados pelo cliente.

Por fim, os processos reguladores e ambientais são transversais a qualquer tipo de estratégia e procuram a excelência ética, cujos objetivos poderão encontrar-se expressos, por exemplo, nos códigos de conduta das organizações. Segundo Kaplan e Norton (2004) algumas empresas pretendem criar valor destacando-se da concorrência pelo reconhecimento de responsabilidades sociais e ambientais para com o meio interno e externo evolvente. Estas empresas têm em conta fatores como consumo de energia e recursos naturais, emissões atmosféricas, poluição, criação de produtos amigos do ambiente, saúde e segurança dos colaboradores, criação de emprego, apoio a iniciativas sociais na comunidade, etc.

2.4.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Os objetivos definidos pelas perspetivas anteriormente apresentadas determinam onde a empresa se deve destacar para obter um desempenho excepcional, já os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento oferecem uma base para que os restantes objetivos sejam cumpridos (Kaplan & Norton, 1997), tentando responder à questão “ Para atingir a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”.

Esta perspetiva foca-se na forma como a empresa pode continuar a melhorar e a criar mais valor (Kaplan & Norton, 1992), descrevem ativos intangíveis como o capital intelectual e o seu papel na estratégia (Kaplan & Norton, 2004). Apenas tendo em conta a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as deficiências operacionais, constantemente, é que uma empresa pode penetrar em novos mercados e melhorar os seus resultados financeiros (Barduchi & Fahl, 2006). Independentemente de ser esperada aprendizagem ao longo do tempo, criar uma cultura de fomento da aprendizagem é fundamental em qualquer organização (Borrvalho, 2018).

Segundo Madeira (2000), a perspetiva de aprendizagem e crescimento pretende reforçar o investimento no futuro em áreas como recursos humanos, tecnologias/sistemas e procedimentos, com vista ao sucesso de longo prazo. Tendo em conta a sua experiência de implementação do BSC em diversas empresas, Kaplan e Norton (1997) propõem a divisão dos ativos intangíveis que contribuem para a criação de valor em três categorias:

- Capacidades dos colaboradores;

- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

As capacidades dos colaboradores relacionam-se com a disponibilidade de habilidades, talentos e *know-how* para realizar atividades exigidas pela estratégia, já as capacidades dos sistemas de informação referem-se à disponibilidade deste tipo de sistemas e de uma estrutura adequada de suporte à estratégia. Contudo, segundo Kaplan e Norton (1997), mesmo colaboradores capazes e com acesso a diversa informação, apenas contribuirão para o sucesso da empresa se se sentirem motivados para tal, devendo para isso ter liberdade para agir e decidir se os objetivos pessoais não estiverem devidamente alinhados com os da empresa.

Segundo os mesmos autores, colaboradores satisfeitos representam uma condição essencial para um clima ideal de aprendizagem e crescimento, tal como é visível na Figura 8.

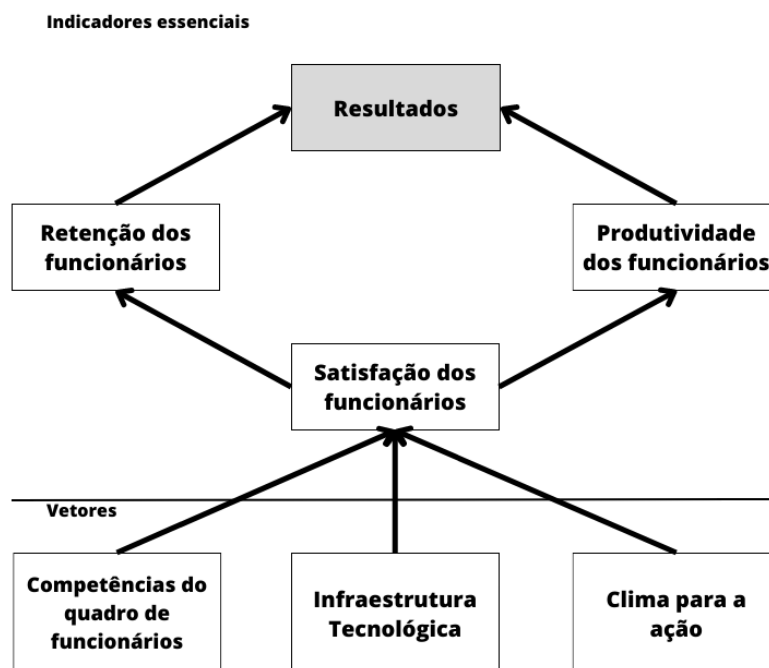


Figura 8 - Indicadores essenciais da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Esta figura evidencia que a satisfação dos colaboradores, induzida pelos três vetores referidos anteriormente é essencial para que estes sejam produtivos e permaneçam na empresa e, por conseguinte, para atingir os resultados esperados. Neste sentido, Oliveira e

Rua (2021) consideram que os indicadores de desempenho desta perspectiva podem ser específicos, referindo-se aos três vetores que estão na base da satisfação dos colaboradores ou básicos referindo-se a indicadores como o índice de satisfação dos colaboradores, o índice de retenção de colaboradores e o índice de rotatividade de colaboradores.

A satisfação dos colaboradores, como vimos, é uma garantia para o aumento da produtividade, capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes. Pode ser medida, por exemplo, através da realização de inquéritos anuais com escalas numéricas de 1 a 3 ou de 1 a 5 que permitem apurar os índices de satisfação globais, bem como por departamento, turno ou por supervisor.

A retenção de colaboradores é também um fator importante, uma vez que a empresa vai investindo nos seus colaboradores ao longo dos anos, para que estes possam continuar a crescer e a acrescentar valor à organização. Assim sendo, quaisquer saídas indesejadas representam um investimento sem retorno além de perdas no capital intelectual da empresa. Como métricas para este indicador podemos utilizar, por exemplo o índice de rotação de colaboradores.

Por fim o nível de produtividade dos colaboradores, contribui diretamente para os resultados da empresa, procurando a maior eficiência nas várias funções. À medida que os colaboradores se tornam mais eficientes, a receita por funcionário vai aumentar, verificando-se um aumento médio do valor acrescentado por cada colaborador. Este indicador pode ser medido através, por exemplo da receita por funcionário ou do volume de produção gerado por funcionário.

Neste contexto, remunerar os colaboradores e reconhecê-los é também um fator crítico de sucesso da perspectiva de aprendizagem e crescimento, podendo as empresas atribuir recompensas variáveis aos colaboradores, relacionadas com objetivos estratégicos (Prieto et al., 2006).

2.5 Componentes

Na primeira geração do BSC (1992 a 1996), as principais preocupações associadas a este modelo baseavam-se em identificar objetivos, distribuí-los pelas quatro perspectivas e definir

indicadores para analisar as relações causais entre os objetivos (Gomes, 2018; Oliveira & Rua, 2021).

Já nas gerações mais evoluídas do modelo, os autores propõem complementar os objetivos e as métricas já utilizadas, com metas para que existam marcos do nível de desempenho esperado ao longo do tempo e iniciativas que correspondem a planos de ação utilizados para que as metas sejam alcançadas (Vitória, 2017). São estes os quatro componentes que integrados em cada uma das perspectivas do BSC o tornam uma ferramenta poderosa e eficaz a realizar os fins para os quais foi concebido (Werner & Xu, 2012).

2.5.1 Objetivos

Podemos afirmar que a eficiência do BSC estará intimamente ligada à definição dos objetivos para cada uma das suas perspectivas (Kaplan & Norton, 1998). Os objetivos são, segundo os autores, vistos como a essência da estratégia da organização, representam o que a organização pretende realizar para cada uma das perspectivas e estabelecem uma orientação clara para as iniciativas estratégicas.

Niven (2002) refere que os objetivos estratégicos têm a função de definir as prioridades da organização, fornecendo um foco para o alinhamento de recursos. Os objetivos são ainda definidos por Werner e Xu (2012) como declarações claras daquilo que a organização pretende realizar.

Os objetivos de cada uma das perspectivas devem estar interligados entre si, tal como consideram Kaplan e Norton (2001b), referindo que o alinhamento dos objetivos estratégicos é essencial para que se garanta o equilíbrio das preocupações de cada uma das perspectivas de desempenho.

Para garantir a sua eficiência, estes objetivos devem ser “SMART” (*specific, measurable, achievable, realizable and time-bound*). Ou seja, devem indicar intenções claras e concisas, possíveis de medir e de rastrear, devem ser desafiantes, mas possíveis de atingir e por fim devem ter um período de tempo definido para a sua concretização (Molleman, 2007).

Os objetivos têm a si associados metas e indicadores para cada uma das perspectivas do BSC, devendo sempre apoiar a estratégia da empresa. Quando isto não acontece, o objetivo deve ser eliminado ou a estratégia deve ser alterada.

2.5.2 Indicadores

Retomando a máxima de Kaplan e Norton em que só é possível gerir aquilo que é medido, saber o que medir, e como medir, pode ser considerada uma tarefa complexa (Niven, 2014).

Werner e Xu (2012) definem os indicadores como medidas de sucesso que podem ser expressas sob forma quantitativa ou qualitativa e que ajudam os gestores a quantificar até que ponto os objetivos do BSC foram alcançados. Para estes autores, é inútil estabelecer um objetivo sem meios para medir até que ponto este foi alcançado.

Existem duas tipologias de indicadores, os indicadores *leading* e os indicadores *lagging* (Serra, 2012; Vitória, 2017). Os indicadores *lagging* são indicadores de resultados, que refletem as ações passadas, executadas com maior ou menor sucesso. Os indicadores *leading* são indicadores indutores, ou seja, mostram a performance atingida, conduzindo os resultados atingidos pelos indicadores de resultado devendo prever o desempenho destes. São indicadores condutores do futuro da empresa, permitem, por isso, que os gestores tenham mais tempo para influenciar os resultados (Molleman, 2007).

Uma vez estabelecidos os indicadores, os colaboradores sentem-se mais motivados para atingir as metas de desempenho e executar a estratégia da empresa. Esta opinião é partilhada por Hauser e Katz (1998) que defendem que todas as métricas sejam usadas explicitamente para influenciar comportamentos, avaliar estratégias futuras ou simplesmente para fazer um balanço da execução da estratégia, o que afetará as ações e decisões dos gestores e colaboradores.

Por este motivo, os indicadores de desempenho constituem uma importante forma de comunicação entre a gestão e os colaboradores espelhando o desempenho da estratégia ao longo do tempo. É por isso de extrema importância selecionar indicadores alinhados com as metas, dado que, segundo Martins e Mota (2021), indicadores errados mostram

frequentemente performances erradas, levando à falsa sensação de que tudo decorre com normalidade quando tal não se verifica.

Estes autores afirmam ainda, que a nível global não é necessário um número muito elevado de indicadores chave de sucesso, para que se mantenha o alinhamento global, sendo suficientes 16 a 18, cerca de 4 indicadores para cada uma das perspetivas do BSC.

Moreira (1996), como citado por Gasparetto e Bornia (2000), considera que os bons indicadores de desempenho devem reunir características como a consistência para não interferir com nenhum outro indicador, a confiabilidade que garante que todas as vezes que uma medição for feita para um evento imutável, o resultado será igual, a validade que garante que o indicador se encontra a realizar a medição de forma correta e a relevância que se relaciona com o facto de o indicador trazer aos seus utilizadores, informações uteis e insubstituível através de outros indicadores.

5.2.3 Metas

A implementação do BSC é uma tarefa longa e complexa, os objetivos correspondem a intenções genéricas que se prolongam no tempo. Nesta medida, para que os gestores e colaboradores possam manter o foco e motivação para alcançar objetivos, os autores propõem a criação de metas (Oliveira & Rua, 2021). As metas definem o nível de desempenho ou taxas de melhoria desejadas em cada um dos indicadores (Werner & Xu, 2012).

Estas representam intenções concretas, de curto prazo que são úteis pois através delas é possível informar os colaboradores sobre as perspetivas concretas dos gestores para determinado período. Assenta na ideia de que não é suficiente medir o desempenho, é necessário que os colaboradores tenham conhecimento dos valores que precisam de atingir. Uma meta anual para a perspetiva financeira do BSC, pode ser, por exemplo, “aumentar o volume de negócios em 10%” (Werner & Xu, 2012).

Vitória (2017) acrescenta ainda que as metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução ligada aos objetivos estratégicos, sem que estes tenham de ser alterados.

2.5.4 Iniciativas

Após a escolha de objetivos, indicadores e metas, é necessário que a organização defina algumas iniciativas estratégicas (Niven, 2014) necessárias para melhorar o desempenho estratégico de modo a cumprir com as metas e objetivos estabelecidos.

As iniciativas estratégicas são ações tomadas pela organização para objetivos de longo prazo tendo em vista a sua missão e visão (Mintzberg et al., 2001). Estas devem envolver a alocação de recursos, mudanças nos processos, expansão no mercado, ou qualquer outra medida que contribua para a concretização dos objetivos estratégicos.

Por exemplo, se uma empresa definir como meta ter uma força de trabalho bem treinada, é necessário iniciar um programa de treinos (Werner & Xu, 2012). Estas iniciativas correspondem, então a programas e ações de curto prazo que ajudam a atingir as metas definidas (Vitória, 2017).

No entanto é importante notar que nem todas as iniciativas estratégicas são bem sucedidas, dado que existem fatores como mudanças nos mercados ou disponibilidade de recursos que podem ser vistas como limitações à concretização das iniciativas estratégicas (Kaplan & Norton, 2008). Assim, segundo os autores, a gestão dos riscos e a capacidade de adaptação são cruciais para executar as iniciativas estratégicas. Importante referir ainda a importância da comunicação clara e contínua que garanta envolvimento ativo dos colaboradores essencial para superar dificuldades na implementação da estratégia (Kotler, 1995).

2.5.5 Mapas estratégicos

De acordo com Kaplan e Norton (2008), muitas vezes, as estratégias falham porque não são devidamente convertidas em ações que possam ser aplicadas ao trabalho diário. Os mapas estratégicos apresentam um solução para este problema, são ferramentas de comunicação que, esquematicamente contam a história de como é criado valor numa empresa (Kaplan & Norton, 2004; Teixeira, 2020).

Segundo Kaplan e Norton (2004), criar valor a partir de ativos intangíveis é muito diferente de criar valor a partir de ativos tangíveis, desde logo por que a criação de valor é indireta, por exemplo o reforço da confiança dos clientes é um ativo intangível que tem impactos

tangíveis na geração de resultados. Além disto, o valor criado é contextual, sendo maior ou menor dependendo do seu alinhamento com a estratégia da empresa, é também um valor potencial, dado que o valor investido nos ativos intangíveis representa apenas uma pequena estimativa do seu valor para a organização.

Como já tivemos oportunidade de perceber, o relacionamento com clientes, talentos e habilidades dos colaboradores e capacidade de inovação, são alguns exemplos de ativos intangíveis capazes de gerar vantagem competitiva. Isto faz com que os mapas estratégicos sejam essenciais na era da informação, estes não se limitam a definir objetivos, metas e indicadores, procurando quantificar o valor dos ativos tangíveis e intangíveis, vinculados à estratégia global da empresa (Kaplan & Norton, 1998).

Os mapas estratégicos podem, segundo Werner e Xu (2012), ajudar na implementação do BSC garantindo que este funcione para ajudar a empresa a implementar a sua estratégia. São lidos de baixo para cima, o que quer dizer que existe a percepção de que a aprendizagem e crescimento devem ser abordados primeiro, depois os processos internos, o que leva ao foco nas preocupações com os clientes e por fim à obtenção de bons resultados financeiros, tal como podemos ver no exemplo da Figura 9, seguinte.

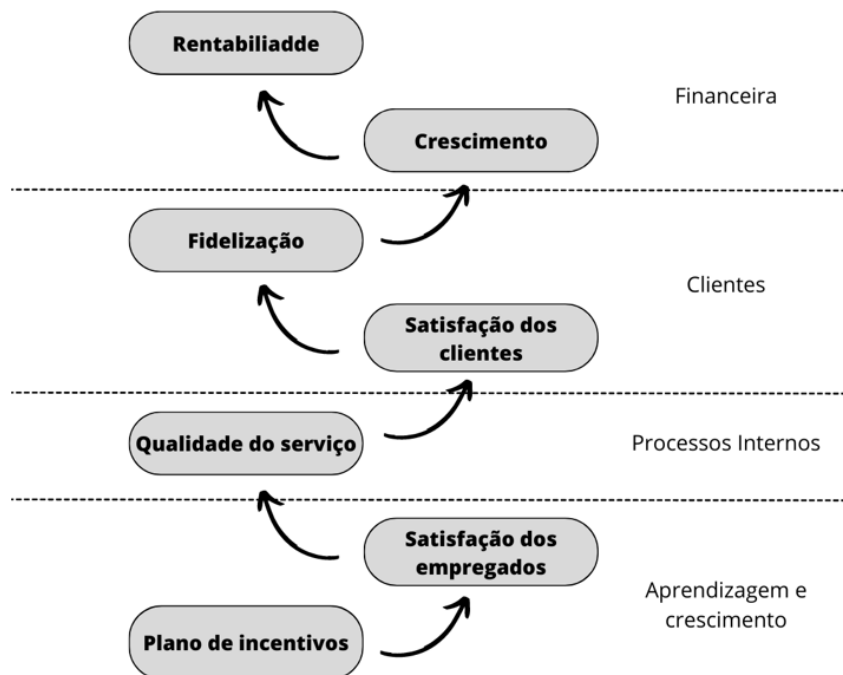


Figura 9 - Mapa estratégico simplificado

Fonte: Teixeira (2020)

Deste modo, Teixeira (2020) considera que os mapas estratégicos funcionam como roteiros, baseados em relações causa-efeito que indicam as consequências das decisões tomadas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), para que seja possível traduzir a estratégia em ação através do BSC, é necessário considerar três princípios importantes:

- Relações causa-efeito;
- Vetores de desempenho;
- Relação com os fatores financeiros.

Como vimos anteriormente, é através da sequência de relações causa-efeito que o mapa estratégico permite contar a história da estratégia da empresa. A estratégia implica a perspectiva de movimento da empresa desde a posição atual, até à posição desejada no futuro, através de um caminho traçado por um conjunto de hipóteses interligadas. Com o mapa estratégico é possível observar as várias relações, causas e efeitos que transformam esse futuro hipotético num caminho explícito e mais fácil de colocar em prática.

O BSC deve também apresentar uma combinação de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultados quantificam, mas por si só não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados. Os vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia da empresa, oferecendo propostas de valor a segmentos específicos de clientes e de mercado. Por exemplo vetores financeiros de rentabilidade, segmentos de mercado em que a empresa se insere, etc. Estes são também importantes, pois conjugados com as medidas de resultados permitem alcançar melhorias, bem como acompanhá-las e perceber se estas se traduzem num melhor desempenho.

Relativamente à relação com fatores financeiros, os autores consideram que um bom BSC deve ter em conta o retorno sobre o capital investido, sobretudo retorno financeiro. Só assim é possível que os programas de melhoria possam trazer resultados tangíveis para que os acionistas percebam o seu valor efetivo.

Com base na sua experiência na empresa “Mobil”, Kaplan e Norton (1998) propõem a construção de um mapa estratégico com base em duas etapas principais:

- Etapa 1 – Esclarecer a missão e visão estratégica;
- Etapa 2 – Especificar os objetivos para as quatro perspectivas do BSC para concretizar a visão da empresa:
 - Financeira – Equilibrar o crescimento da receita e a melhoria da produtividade;
 - Clientes – Diferenciar a empresa dos concorrentes escolhendo uma das propostas de valor:
 - Excelência operacional;
 - Relação com o cliente;
 - Liderança de produto;
 - Processos internos – Identificar os processos críticos para apoiar os objetivos financeiros e de clientes;
 - Aprendizagem e crescimento – Definir as habilidades, tecnologias e cultura organizacional necessárias para apoiar a estratégia.

Assim, espera-se que um mapa estratégico possa unir as quatro perspectivas, fornecendo às organizações uma direção clara para a criação de outros mapas mais departamentalizados. Vitória (2017) afirma ainda que existem registros de empresas que antes da criação do mapa estratégico, criaram novas perspectivas que lhes pareceram relevantes para o seu negócio, o que pode ser útil quando a empresa tem algum universo único específico que é tão importante quanto as perspectivas originais, por exemplo, sustentabilidade, segurança, riscos, ou qualquer outra característica vital ao negócio.

2.6 Construção de um BSC

Cada empresa poderá determinar o modo de implementação do BSC em função das suas necessidades (Kaplan & Norton, 1997), contudo, os autores, propõem quatro etapas que consideram essenciais:

1. Arquitetura do programa de medição;
2. Definição dos objetivos estratégicos;
3. Escolha dos indicadores estratégicos;
4. Elaboração do plano de implementação.

O objetivo da primeira etapa passa por dar a conhecer o conceito de BSC, compreender o negócio, definir as orientações estratégicas e analisar a coerência da estratégia com os objetivos e com a visão do negócio (Mações, 2014). Segundo Kaplan e Norton (1997), a execução desta etapa deve começar pela seleção da unidade de negócios e identificação das relações entre esta e a corporação.

De seguida, dá-se início à segunda etapa onde devem ser realizadas entrevistas com os executivos, com o objetivo de conhecer os objetivos financeiros, os temas corporativos primordiais como o meio ambiente, segurança e inovação, e as relações da empresa com outras unidades de negócio. Após esta ronda de entrevistas, a equipa responsável pela implementação do BSC deve reunir-se com vista à obtenção de uma síntese que se materialize numa lista com uma classificação de objetivos para as quatro perspetivas do BSC. Por fim realiza-se um “workshop executivo”, para que estes possam discutir cada um dos objetivos individualmente, e no final, seja possível identificar 3 a 4 objetivos para cada uma das perspetivas.

A terceira etapa visa identificar os indicadores que melhor traduzem a estratégia e melhor servem para controlar a execução das quatro perspetivas (Mações, 2014). De acordo com Kaplan e Norton(1997), devem realizar-se reuniões com os quatro subgrupos responsáveis por cada uma das perspetivas com o intuito de obter:

- Uma lista de objetivos para cada perspetiva, acompanhada de uma descrição detalhada do objetivo;
- Uma descrição dos indicadores para cada objetivo;
- Uma ilustração de como cada indicador pode ser quantificado e apresentado;
- Um modelo gráfico de como os indicadores se inter-relacionam.

Quando estes resultados forem atingidos, pode ser agendado um segundo “workshop executivo”, onde devem estar presentes gestores de topo e de nível intermédio, para que sejam apresentados os resultados de cada um dos subgrupos. Esta apresentação contribui para um maior grau de compromisso e consenso de todos na implementação do BSC.

Por fim, a última etapa tem o objetivo de definir as metas, os planos de ação e identificar os responsáveis pela implementação do BSC (Mações, 2014). Nesta etapa, segundo Kaplan e

Norton (1997) é importante que uma nova equipa composta pelos líderes de cada subgrupo se reúna no sentido de definir as metas e desenvolver o plano de implementação. De seguida deve realizar-se um terceiro workshop executivo, para validar todo o trabalho realizado até então e chegar a um acordo acerca do plano de implementação a desenvolver que terá por objetivo a comunicação do BSC aos colaboradores, bem como desenvolver sistemas de informação que o sustentem.

Mesmo seguindo estas etapas, podem existir, segundo Oliveira e Rua (2021), algumas condicionantes que impedem o sucesso do BSC. Bourne et al. (2000) identificam três fatores que condicionam a implementação deste modelo:

- Impedimentos sociais;
- Impedimentos na infraestrutura do sistema de medição;
- Impedimentos de concretização.

Os impedimentos sociais relacionam-se sobretudo com a ineficiência de processos de comunicação necessários à implementação do BSC pelo que se deve tentar apelar mais à participação ativa dos colaboradores na implementação do mesmo para maximizar o entendimento, aceitação e compromisso dos colaboradores.

Relativamente à infraestrutura do sistema de medição, para evitar que a informação esteja dispersa e acabe por se perder, é importante entender que para que o BSC desempenhe convenientemente o seu papel, devem existir sistemas e tecnologias capazes de centralizar a informação, para que seja de fácil utilização e compreensão por todos. Isto evitará redundâncias e eliminará barreiras criadas no fluxo de informação (Ittner & Larcker, 2003).

Por fim, os impedimentos de concretização relacionam-se com a incapacidade da gestão de topo de compreender o sistema, oferecendo muitas vezes resistência à mudança de práticas seguidas ao longo dos anos. Nestes casos, antes da implementação, propriamente dita, deve ser feito um trabalho de capacitação destes gestores para que estes possam também ser “drivers” e não entraves à implementação do modelo.

Além disto, como já vimos anteriormente, o BSC não é uma ferramenta estática, sendo necessário que esta seja revista com alguma periodicidade. Ittner e Larcker (2003) referem que as revisões periódicas do BSC são fundamentais, dado que ao longo do tempo, a

informação produzida poderá deixar de ser útil, os resultados produzidos podem deixar de ser os desejados e o ambiente competitivo poderá alterar com o tempo.

2.7 Evolução do modelo

O BSC foi concebido inicialmente com o objetivo de medir e avaliar a performance da empresa a partir de indicadores financeiros e não financeiros estruturados em função dos objetivos da organização, que permitem monitorizar atividades críticas para a mesma e criar valor. Ao longo dos anos, fruto da experiência de implementação deste modelo em diversas organizações, este sofreu algumas alterações que podem ser caracterizadas em quatro patamares (Pinto, 2007): sistema de medição de performance, sistema de gestão estratégica, instrumento de comunicação da estratégia e metodologia de apoio à gestão da mudança.

Este autor refere ainda que com a expansão do modelo a mais organizações, os temas de maior destaque estarão relacionados com a monitorização da performance, gestão da mudança e aplicação do BSC nos serviços públicos.

Por sua vez, Oliveira e Rua (2021) identificam três diferentes gerações do BSC. Na primeira geração, era visto como um sistema de medição da performance da empresa a partir de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros equilibrados entre si, em função dos objetivos da mesma.

A segunda geração foi também definida pelos autores originais, após a constatação de que o modelo estava a ser utilizado para clarificar e atualizar a estratégia, sendo esta prática integrada no modelo. A principal característica desta segunda geração, prende-se com o facto de existir um foco na gestão da performance, a partir da identificação dos fatores críticos do negócio e das inter-relações causais que os caracterizam, materializadas no mapa estratégico.

A terceira geração foi proposta por Lawrie e Cobbold, (2004) e caracteriza-se pelo reforço da capacidade de alinhamento estratégico das melhorias de curto prazo com as prioridades estratégicas de longo prazo.

Oliveira e Rua (2021) afirmam ainda que existe também uma tendência de adaptação do BSC para as pequenas e médias empresas, bem como para as empresas do terceiro setor.

Além disto, nos últimos anos, têm sido realizados vários estudos que apontam para a necessidade de integrar a sustentabilidade no BSC (Córdova-Aguirre & Ramón-Jerónimo, 2021). Segundo estes autores, é imperativo que as empresas sejam capazes de utilizar a componente da sustentabilidade alinhada com a sua estratégia. Inclusivamente, no dia 26 de junho de 2023, o *International Sustainability Standards Board* tornou públicas as primeiras duas normas de divulgação de sustentabilidade marcando uma nova era no relato empresarial sobre o tema.

Segundo estudos realizados por Butler et al. (2011), a integração destes fatores no BSC pode ser feita de três maneiras diferentes:

1. Adicionando uma quinta perspetiva ao BSC;
2. Criando um BSC independente, com foco na sustentabilidade;
3. Adicionando objetivos e indicadores de sustentabilidade às quatro perspetivas existentes.

A primeira abordagem envolve a inclusão de uma quinta perspetiva no BSC que se soma às quatro perspetivas tradicionais. Isto permite uma avaliação direta do desempenho ao nível da sustentabilidade. Já a segunda abordagem propõe o desenvolvimento de um SBSC separado do modelo original, focado exclusivamente em objetivos ligados à sustentabilidade. Assim, permite uma visão clara e mais focalizada das iniciativas estratégicas de sustentabilidade. Por fim, temos a terceira abordagem que envolve a adição de indicadores de sustentabilidade às perspetivas tradicionais. O que garante que a sustentabilidade seja considerada em todos os aspetos da estratégia da organização.

Segundo Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo (2021), cada uma das abordagens tem as suas vantagens e desvantagens, dependendo da cultura organizacional e dos objetivos específicos da empresa, por isso a melhor alternativa terá de ser escolhida em função de cada realidade.

A integração bem planeada da sustentabilidade é essencial para que esta faça parte da estratégia e é neste contexto que Hubbard (2009) considera que é necessário adicionar a responsabilidade social e ambiental empresarial à análise tradicional, através do modelo TBL (*triple bottom line*) de Elkington (1997). Este modelo, apresentado na figura 10,

defende que as empresas do século XXI só conseguirão ser plenamente sustentáveis se tiverem em conta fatores económicos, sociais e ambientais.

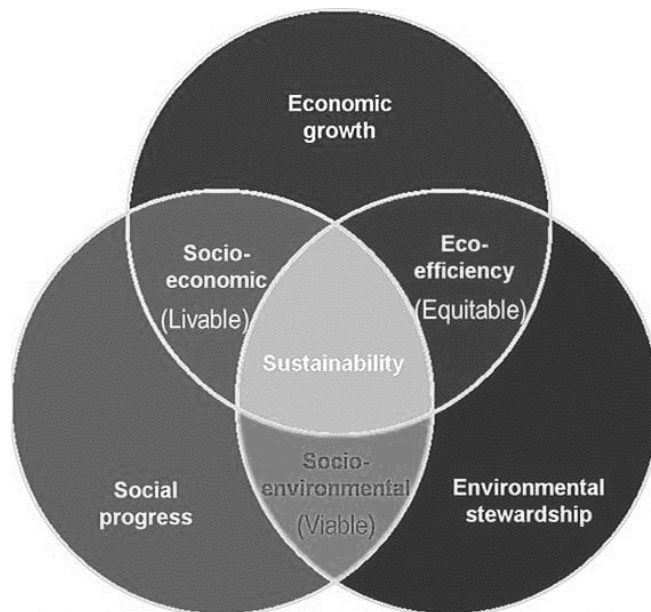


Figura 10 - Modelo TBL

Fonte: Elkington (1997)

A integração da sustentabilidade no BSC através do modelo TBL tem sido alvo de interesse em vários estudos recentes. Nicoletti et al. (2018) consideram a existência de doze diferentes correlações entre as quatro perspetivas do BSC e as três dimensões do TBL, sugerindo que a execução de análises multidimensionais será a forma adequada de integrar a sustentabilidade no BSC.

Apesar de muitas organizações utilizarem as três dimensões do TBL, é frequente que não explorem as suas interconexões, assim Córdova-Aguirre e Ramón-Jerónimo (2021) consideram que a integração das dimensões do TBL na estratégia a ser medida com auxílio do BSC resultam num sistema de avaliação do desempenho ainda mais poderoso. Esta ideia é reforçada por Kaplan e McMillan (2020) que salientam que sempre que se consiga que o BSC e o seu carácter intuitivo possam refletir o atual papel abrangente das empresas na sociedade, o modelo continuará ao serviço da estratégia das organizações ao redor do mundo.

Capítulo 3 – Metodologia

O presente capítulo procura explanar a metodologia de investigação utilizada para realizar o estudo de caso do presente Relatório de Estágio. A metodologia permite-nos definir e explicar o método a aplicar na sua utilização estatística ou probabilística, na generalização e/ou interpretação do resultado de modo a atingir determinado objetivo, suportando a investigação e as técnicas a seguir (Duarte, 2013).

O objetivo geral deste trabalho é a análise do modelo de BSC utilizado na empresa e subsequente apresentação de uma proposta de um novo modelo, para a empresa na qual foi realizado o estudo, alinhado, tanto quanto possível, com as atuais questões de sustentabilidade cuja relevância se torna cada vez maior no mercado global. Deste modo, podem ser definidos alguns objetivos principais que ajudarão a conduzir a investigação empírica:

- Análise da formulação estratégica da empresa;
- Elaboração de um mapa estratégico com base nos dados recolhidos;
- Análise do alinhamento do modelo atual de BSC com os novos objetivos e desafios estratégicos.

Este trabalho exige da parte do investigador, um conhecimento global e profundo dos procedimentos e atividades praticadas bem como sinergias criadas entre os vários departamentos da empresa. Atendendo aos objetivos do trabalho a realizar, e de forma a clarificar os procedimentos utilizados, elaborou-se o seguinte esquema de pesquisa.

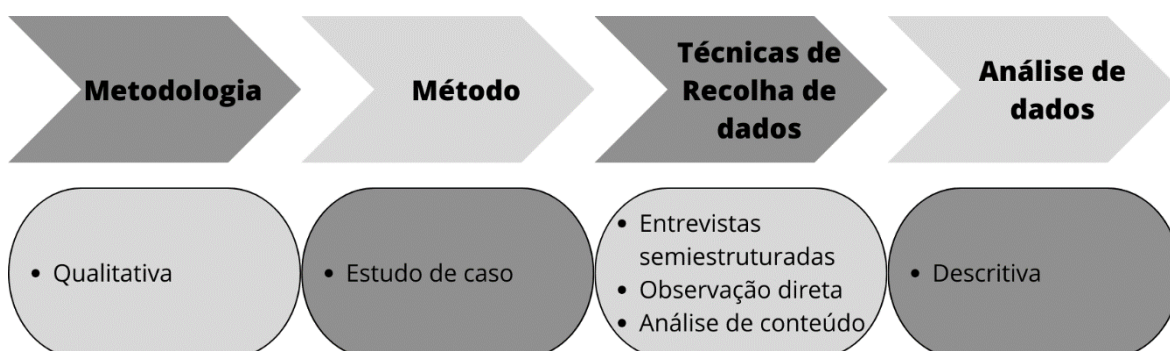


Figura 11 - Metodologia do estudo

Fonte: Elaboração Própria

Atentando aos objetivos do trabalho, optou-se pela utilização de uma metodologia qualitativa. A investigação qualitativa estuda fenômenos específicos, é subjetiva, descritiva, não numérica e através dela o investigador procura compreender de forma holística o surgimento dos fenômenos, bem como as suas causas e consequências (Goundar, 2012; Ruas, 2021). Deste modo, os subcapítulos que se seguem descrevem o método de pesquisa, bem como as técnicas de recolha e análise de dados para obtenção dos resultados esperados.

3.1 Procedimento metodológico

Como vimos anteriormente, a metodologia qualitativa presume um estudo empírico que por sua vez pode recorrer a diversos métodos para obter os resultados esperados, tais como estudos de caso, investigação participativa, análise de conteúdo ou grupos focais, etc. (Goundar, 2012; Ruas, 2021)

O método escolhido foi o estudo de caso, que, segundo (Yin, 2009) tem como objetivo, não só explorar, mas também compreender determinado fenômeno num contexto particular, sendo por isso, tipicamente utilizado quando as condições contextuais são o objeto da investigação (Stake, 1995). Segundo o mesmo autor os casos de estudo podem inserir-se em três diferentes tipologias:

- Intrínseco que é usado, normalmente quando o investigador tem um interesse genuíno e particular no caso em específico. Não existe interesse em que o caso ilustre ou ajude a generalizar, o caso em si é o foco de interesse.
- Instrumental que é usado, não só para entender uma situação particular, mas sim para fornecer informações sobre um problema ou ajudar a aperfeiçoar uma teoria. O caso concreto desempenha um papel de apoio, facilitando compreensão de um problema.
- Coletivo que permite ao pesquisador explorar as diferenças dentro e entre os casos. O objetivo é estabelecer comparações e replicar as descobertas entre os casos.

O presente trabalho enquadra-se na tipologia de estudo de caso intrínseco, dado que o interesse da investigação não passa por comparar, replicar ou generalizar os resultados, mas sim compreender e oferecer melhores soluções para a avaliação do desempenho estratégico da empresa alvo de estudo.

De seguida é importante perceber quais as fontes e as técnicas de recolha de dados utilizadas. Neste estudo qualitativo, dada a sua subjetividade, é importante garantir a credibilidade dos resultados de investigação. Para este efeito, Ruas (2021) aponta a triangulação de dados como uma das técnicas mais usadas para acrescentar valor e credibilidade aos resultados da investigação. Esta técnica consiste em utilizar, num mesmo processo de investigação, mais do que um paradigma, mais do que uma metodologia e/ou mais do que um método de recolha de dados ou informação. Já anteriormente, Yin (2009) considerara que um bom estudo de caso deve utilizar o maior número de fontes possível. Assim, no presente estudo, os dados serão recolhidos através de entrevistas, análise de documentos e observação direta do quotidiano da empresa.

A entrevista é uma técnica de recolha de dados através da qual o investigador escolhe uma amostra da população alvo do estudo de modo a obter a opinião, sentimento e visão dos entrevistados sobre determinada questão ou fenómeno (Duarte, 2013). A amostra escolhida para realizar as entrevistas foi a Administração da empresa e cada um dos responsáveis pelos vários departamentos. As entrevistas podem seguir um modelo estruturado, não estruturado, ou semiestruturado. Neste caso, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, que partem de um guião, previamente enviado a cada um dos entrevistados, com questões relevantes para o estudo, não estando restrita a essas questões. Ou seja, o estudo poderá ficar mais rico se algumas destas questões planeadas derem início a outras questões pertinentes (Duarte, 2005).

Por sua vez, a observação é uma técnica de recolha de dados muito utilizada, uma vez que requer apenas que o investigador seja um bom observador, e que consiga interpretar corretamente o evento ou fenómeno observado para que possa, de forma isenta, tirar conclusões das suas observações (Ruas, 2021). Também a técnica da observação pode ser classificada de diferentes formas: assistemática/sistemática, participante/não participante, individual/em equipa. No presente estudo a observação é assistemática, dada a inexistência de planeamento da mesma ou carácter de periodicidade, não participante, dado que o investigador não se envolve diretamente com o modelo de avaliação de desempenho a estudar, posiciona-se em relação ao estudo, como um mero observador, e individual, uma vez que, atendendo à natureza do presente trabalho, a observação apenas pode ser realizada por uma pessoa. Enquanto observador, o investigador tem possibilidade de assistir ao modo como os fenómenos acontecem dentro da organização.

Por fim, a análise de conteúdo, é uma técnica que não deve ser confundida com a análise documental. A segunda é uma forma de obtenção de dados secundários conduzida a partir de documentos produzidos por outros autores, enquadrando-se no âmbito da revisão de literatura. Já a análise de conteúdo, procura decifrar as mensagens que são produzidas e difundidas através dos meios de comunicação, marketing e propaganda. Para o sucesso deste tipo de técnica, é necessário, muitas vezes que seja realizada a codificação dos dados recolhidos, de forma a compreendê-los melhor.

3.2 Etapas realizadas

Para prossecução do presente estudo, tendo em conta as características específicas da empresa estudada e as suas necessidades, foi necessário planificar o estudo de modo a organizar e sistematizar as etapas necessárias à obtenção de resultados. Deste modo, o presente estudo seguiu as seguintes etapas, sustentadas em Lawrie e Cobbold (2002):

1. Caracterização da empresa;
2. Definição da missão, visão, valores e estratégia;
3. Análise das perspetivas de desempenho da empresa utilizadas no modelo atual;
4. Análise dos objetivos estratégicos;
5. Preparação do mapa estratégico;
6. Análise e redefinição dos indicadores de desempenho da empresa;
7. Definição dos planos de ação e das iniciativas estratégicas.

Para a caracterização da empresa e definição da missão, visão e valores, contribuiu a recolha e análise do site e redes sociais da empresa, de alguns documentos internos e observação direta do desenrolar das atividades na mesma, complementadas com a primeira entrevista à administração.

A análise das perspetivas de desempenho da empresa usadas no modelo atual e dos objetivos estratégicos contribui para entender a adequação do modelo atual às necessidades da empresa, bem como a perceção dos colaboradores relativamente aos mesmos objetivos. Estas duas etapas são sustentadas pela análise detalhada das políticas da empresa e pela realização de entrevistas com os responsáveis pelos vários departamentos da organização.

Com base nos dados recolhidos das etapas anteriores, aliados à pesquisa bibliográfica realizada no capítulo 1, é possível definir um mapa estratégico capaz de sistematizar os objetivos estratégicos da organização para cada uma das perspetivas, bem como as relações causa-efeito verificadas entre os mesmos. A realização deste mapa foi acompanhada pela tutora do estágio de modo a garantir uma visão mais abrangente e consequente acréscimo de valor ao modelo desenvolvido.

A etapa seguinte relaciona-se com a análise e redefinição dos indicadores de desempenho estratégico. Pretende-se por isso, olhar para o mapa estratégico sugerido pelo investigador, e perceber, de que forma os objetivos estratégicos integrados no mesmo, podem ser medidos de forma a fornecer à Administração informação fiável e relevante para a tomada de decisão estratégica. Também nesta fase teremos de nos socorrer da pesquisa bibliográfica, mas sobretudo dos dados recolhidos nas várias entrevistas que nos ajudam a perceber de que modo é medido o desempenho em cada um dos departamentos.

Por fim, a última etapa do trabalho relaciona-se com a definição de planos de ação e de iniciativas estratégicas, ou seja, a formalização das ações a tomar para auxiliar a execução da estratégia da empresa. Neste processo socorremo-nos das entrevistas realizadas, bem como da observação direta dos fenómenos no decurso da atividade da empresa.

Capítulo 4 – Estudo de caso

4.1 Apresentação da empresa

A empresa estudada é a *Grohe Portugal* (Figura 12), sediada em Albergaria-a-Velha, esta é uma das sucursais do, originalmente, grupo alemão “*Grohe*”, sendo também uma das cinco empresas que produzem a marca *Grohe*. As restantes empresas que produzem esta marca, situam-se em *Hemer*, *Lahr*, *Porta Westfalica* (na Alemanha) e em *Klaeng* (na Tailândia).



Figura 12 - Imagem aérea da Grohe Portugal

Fonte: Intranet da empresa

O grupo *Grohe* foi fundado em 1936 por *Fredrich Grohe* e no presente, é uma marca global, líder em soluções para casas de banho e torneiras de cozinha com presença em mais de uma centena de países ao redor do mundo. A partir de 2014, a *Grohe* passou a fazer parte do universo de marcas da *LIXIL Group Corporation*, uma empresa cotada na Bolsa de Valores de Tóquio, líder de mercado global na indústria de louças sanitárias e também fornecedora líder de materiais de construção e habitação do Japão.

Atualmente, a *LIXIL* conta com cerca de oitenta sucursais, a nível mundial, e cerca de sessenta mil colaboradores que trabalham diariamente em prol do sucesso da mesma.

A marca *Grohe* tem estabelecido ao longo dos anos os padrões de valor da mesma: qualidade, tecnologia, design e sustentabilidade para oferecer aos consumidores a “pura alegria na água”, que é o slogan da marca. Com a água como o núcleo do seu negócio, a *Grohe* contribui para a estratégia de responsabilidade corporativa da *LIXIL* com uma cadeia de valor eficiente em termos de recursos: desde a produção neutra em CO₂, tecnologias de produtos que economizam água e energia, a eliminação de plástico desnecessário na embalagem do produto e a introdução de produtos *Cradle to Cradle Certified*® (garantia de uma cadeia de produção circular).

Desde o início da produção em 1998, que a *Grohe Portugal* tem perseguido os valores da marca de qualidade, tecnologia, design e sustentabilidade, produzindo atualmente, aproximadamente 2 milhões de torneiras de cozinha, 1,4 milhões de torneiras termostáticas e 1,5 milhões de restantes torneiras de casa de banho todos os anos.

Nesta empresa, o zelo pelo cumprimento dos padrões *Grohe* não é exceção. Este rigor é evidenciado pelas várias certificações que a empresa possui, tais como:

- ISO 14001 – Certificação Sistema de Gestão Ambiental;
- ISO 45001 – Certificação Sistema de Gestão Segurança e Saúde;
- ISO 50001 – Certificação Sistema de Gestão Energia;
- ISO 9001 – Certificação Sistema de Gestão Qualidade.

Em 2022, concluiu a instalação de uma central fotovoltaica no estacionamento dos colaboradores, aliando um maior conforto dos colaboradores, que mantêm as viaturas protegidas do sol e chuva, à produção de energia limpa para consumo interno e para venda à rede. Grande parte da frota de automóveis é constituída por híbridos plug-in, o que reforça a relevância com que esta organização olha para as questões ambientais.

Além de ser a maior fundição de latão da Península Ibérica, os produtos que saem desta fábrica, não só são inovadores, como as técnicas de produção utilizadas são de última geração. A coloração PVD é o processo de coloração mais moderno para revestimento de superfícies: com a ajuda do controlo de temperatura e atmosfera, o material dos cátodos, por exemplo, titânio, crómio ou prata, é vaporizado, e usando de um arco elétrico, é então depositado na superfície do objeto específico. No final deste processo, o produto é finalizado

com cores altamente estéticas, com superfícies escovadas ou brilhantes. O PVD oferece mais resistência a arranhões e mais dureza superficial, dando aos produtos maior resistência ao desgaste e à corrosão.

A fábrica de Albergaria conta com cerca de um milhão de colaboradores e com um volume de negócios de aproximadamente 204,5 milhões de euros no ano de 2022. Não existe armazém de produtos acabados, uma vez que estes são vendidos e expedidos para o Centro Logístico da marca *Grohe* na Alemanha.

A *Grohe Portugal* integra três áreas principais, a área operacional ou industrial com a responsabilidade pela industrialização, produção e entrega atempada dos produtos ao centro logístico da marca, a área comercial, com alguma autonomia, funciona como uma subsidiária de vendas do grupo, responsável pelas vendas no mercado nacional, e a área de suporte, que como o nome indica, serve para apoiar as restantes áreas funcionais da empresa. Dentro de cada uma destas áreas, existem diversos departamentos com profissionais dedicados a garantir o seu contributo para o sucesso da empresa. A estrutura hierárquica da empresa assenta no seguinte organograma:

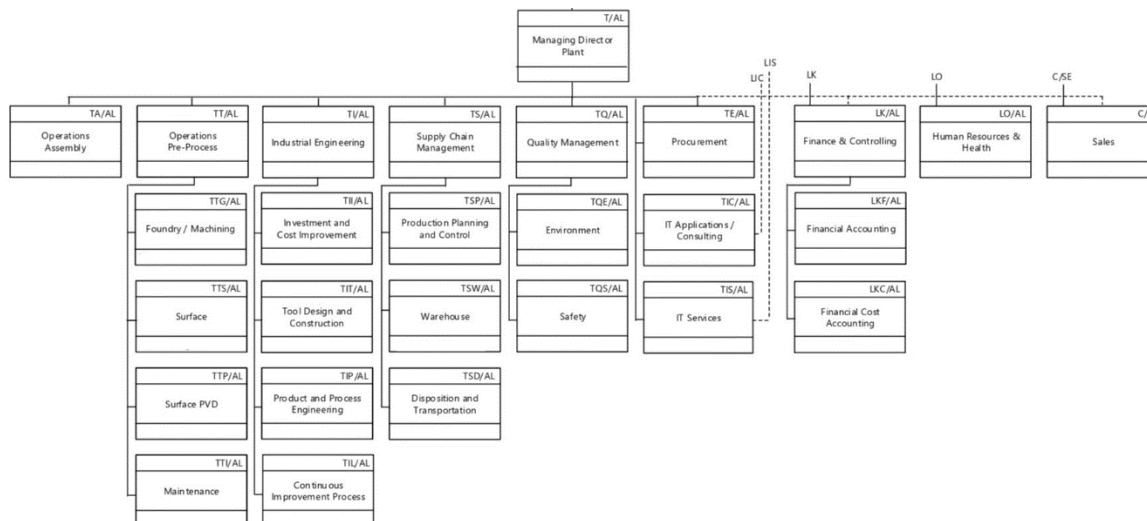


Figura 13 - Organograma da Grohe Portugal

Fonte: Intranet da empresa

O organograma apresentado acima, ajuda-nos a entender melhor a estrutura hierárquica da empresa e as funções e responsabilidades de cada um dos departamentos. O retângulo apresentado no topo do organograma representa o CEO da empresa, já aqueles que se

encontram na primeira linha, bem como aqueles que referem “*IT Applications/Consulting*” e “*IT Services*”, representam os departamentos principais que reportam diretamente ao CEO. Já os restantes retângulos representam subdepartamentos que reportam ao departamento principal. Cada um dos departamentos e subdepartamentos tem uma pessoa responsável por apresentar resultados nas reuniões periódicas.

O fluxograma abaixo apresentado permite a visualização das interligações entre os vários departamentos que participam diretamente na produção.

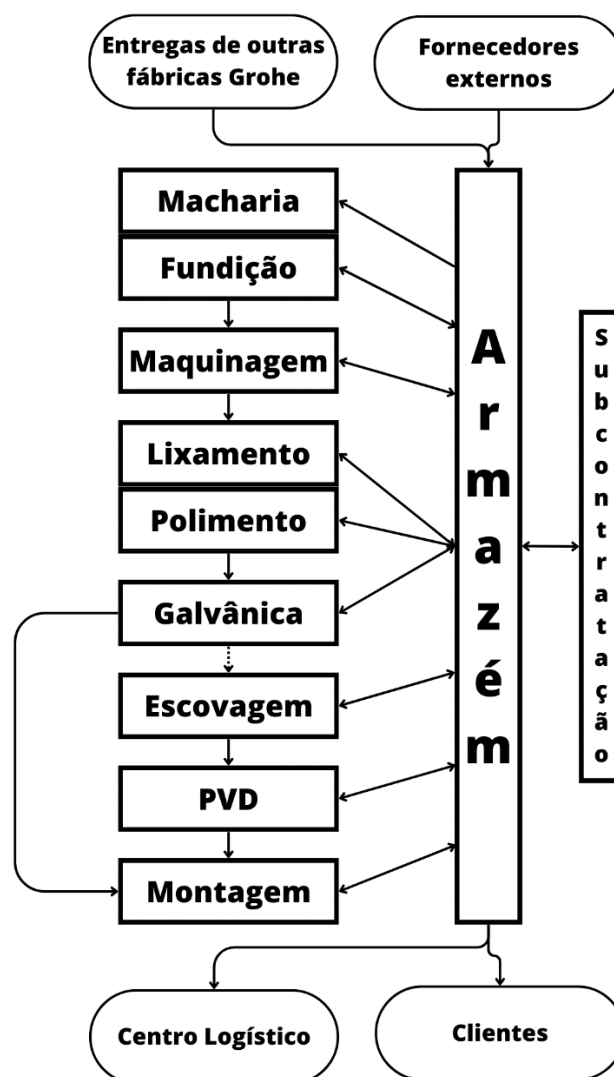


Figura 14 - Fluxograma da produção

Fonte: Elaboração própria adaptada com base num modelo na intranet da empresa

O armazém é o departamento que nos surge no centro de todo o processo, já que alimenta todos os departamentos com as matérias-primas necessárias aos vários processos e é alimentado com produtos em vias de fabricação que seguem mais tarde para outros departamentos e com produtos acabados que são imediatamente expedidos para clientes ou para o centro logístico do grupo.

É na macharia e fundição que inicia todo o processo produtivo, aqui com a ajuda dos moldes em cobre e dos machos em areia, começam a ser produzidos os corpos de torneiras. Depois seguem para a maquinagem, onde o corpo da torneira é maquinado no seu interior para criação de roscas e outras furações necessárias a um bom funcionamento mecânico dos corpos em latão. De seguida, temos os departamentos de lixamento e polimento com a função de fazer desaparecer excessos de material e outras imperfeições resultantes dos processos anteriores, bem como de dar à peça um acabamento fino e lustrado. A galvanica é o processo através do qual as torneiras adquirem o acabamento cromado que estamos habituados a visualizar, após este processo, os corpos podem seguir diretamente para a montagem de onde já saem embalados e prontos a expedir após realização de todos os testes de estanquidade e dos restantes padrões de qualidade. Entre a galvanica e a montagem, existem ainda dois processos relacionados com a personalização dos produtos, a escovagem que confere à superfície uma aparência fosca e toque suave. Daqui as peças seguem diretamente para o PVD, que como vimos anteriormente garante a coloração personalizada e uma maior resistência das peças.

Além das funções que aqui observámos, existem ainda funções operacionais (indiretas) desempenhadas por outros departamentos, tais como a manutenção industrial, a engenharia industrial, responsável pela industrialização dos produtos, desenvolvimento de moldes e de todas as soluções técnicas necessárias à produção de determinada torneira, pela melhoria contínua e pelos novos investimentos realizados a nível industrial. O departamento de *Supply chain*, além de responsável pela gestão do armazém, é também responsável pelo planeamento da produção e pelo aprovisionamento, ou seja, por garantir todos os recursos materiais necessários ao funcionamento da produção. Por fim, o departamento de qualidade garante o cumprimento dos padrões e valores da marca, procurando alcançar os melhores resultados ao nível da qualidade dos produtos, segurança dos colaboradores, ambiente e energia.

Os departamentos de Compras, “*IT Applications/Consulting*” e “*IT Services*” surgem entre os departamentos operacionais e os departamentos de suporte, uma vez que servem tanto a fábrica como as restantes áreas de suporte. O departamento de compras assume a responsabilidade de escolher, auditar e negociar com fornecedores de modo a obter os melhores negócios nas compras de bens e serviços e investimentos. O departamento de “*IT Applications/Consulting*” dá suporte na instalação e utilização de sistemas tecnológicos e informáticos tanto na fábrica como nas restantes áreas de suporte. Por fim “*IT Services*” dá suporte e manutenção ao software de gestão que é utilizado desde o registo da entrada de bens, resultados da produção, contabilidade, entre outras funções.

Ao nível de departamentos de suporte temos ainda o departamento financeiro e de recursos humanos. O departamento financeiro responsabiliza-se pela gestão da tesouraria, controlo de custos, contabilidade e fiscalidade, enquanto o departamento de recursos humanos é responsável pelo recrutamento e seleção, integração, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, revisão de mérito, saúde e bem-estar dos colaboradores e pela comunicação institucional interna.

O departamento comercial ou sucursal de vendas é, como vimos relativamente independente da fábrica, apesar de ser também apoiado pelos seus departamentos de suporte, funciona como uma subsidiária de vendas do grupo, ou seja, 99% daquilo que vende é proveniente do centro logístico, mesmo para produtos fabricados em Albergaria-a-Velha. Pelo que este departamento tem responsabilidades muito diferentes dos restantes, procurando reter clientes, maximizar as vendas e o reconhecimento da marca no mercado nacional.

Além disto, o organograma serviu também para definir os entrevistados no estudo a realizar. Como vimos anteriormente, um dos entrevistados foi o CEO da organização, e os restantes dez entrevistados, foram os responsáveis pelos outros departamentos, com exceção do departamento de “*IT services*”. Este departamento dedica-se essencialmente à consultoria e apoio no software de gestão de processos empresariais implementado na empresa, apesar de importante para o funcionamento dos sistemas, não se considerou este departamento estratégico para a organização, uma vez que as funções desempenhadas pelo mesmo seriam facilmente possíveis de externalizar, sem grande prejuízo do regular funcionamento da empresa. Outro departamento que levantou algumas dúvidas em relação à realização de entrevista, foi o departamento comercial, que dada a sua independência e aplicação de

modelos próprios de seguimento do negócio, poderia não fazer sentido para este estudo. Contudo, na perspectiva do investigador, percebe-se que uma entrevista com este departamento seria essencial para obter respostas a perguntas relacionadas com o perfil de clientes *Grohe*, tais como “o que é que procuram os clientes *Grohe*?”, “porque é que escolhem a nossa marca?” ou “quais os maiores problemas/desafios para a marca?”.

4.2 Definição da missão, visão, valores e estratégia

Como vimos anteriormente, é uma estratégia bem definida que permite guiar a organização tendo em vista o alcance dos seus objetivos. Neste sentido, para definir a estratégia é importante ter um conhecimento profundo sobre a empresa, bem como do contexto interno e externo. Assim, recorreremos à matriz SWOT, apresentada na Figura 15 para clarificar as principais forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças externas a que a organização se encontra sujeita.

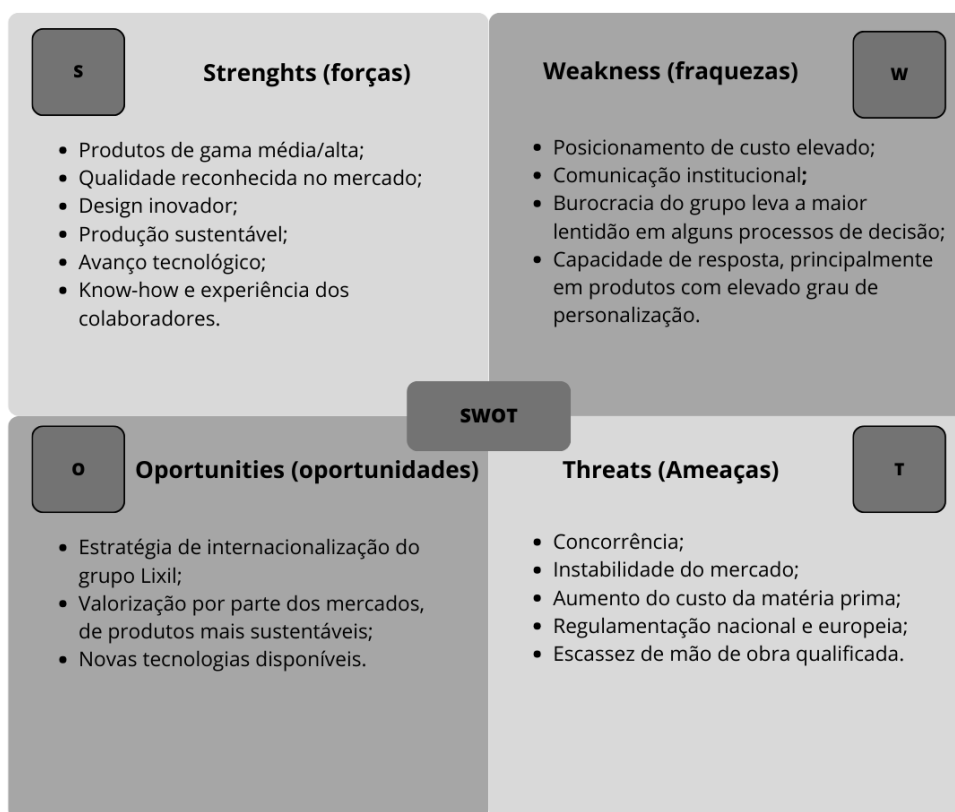


Figura 15 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às forças, a *Grohe* situa-se numa faixa de mercado média/alta, sendo reconhecida qualidade associada à marca nos diversos mercados, reforçada também pelas certificações atribuídas à fábrica de Albergaria-a-Velha, que é uma garantia de confiança dos clientes. Além disso, consideram-se ainda forças desta empresa e da marca, o design inovador dos produtos e a produção sustentável com neutralidade em CO2 e uma taxa de reciclabilidade dos resíduos superior a 95%. O avanço tecnológico tanto nos processos como nos produtos contribui também para a eficiência da produção, bem como para o conforto, usabilidade e sustentabilidade dos produtos.

Por fim, o conhecimento acumulado pelos diversos colaboradores, muitos deles com mais de uma década de experiência no ramo e capacidade de resolução rápida de problemas são também fatores internos que representam uma grande mais-valia para esta empresa.

Quanto a fraquezas, é possível identificar, por um lado, o facto de a marca ter um posicionamento no mercado, de custo elevado, o que pode demover alguns potenciais clientes da aquisição de produtos *Grohe*. Por outro lado, as regras e procedimentos do grupo geram burocracia e levam a uma maior lentidão nos processos, não só operacionais como a aprovação de um novo produto para a produção, ou de um novo fornecedor, mas também ao nível da tomada de decisões.

Atendendo à dimensão desta organização, mesmo com uma estrutura hierárquica bem definida, também podemos reconhecer a comunicação institucional interna e externa como uma fraqueza. No entanto, a mesma pode ser um dos seus grandes desafios dado que a comunicação ajuda a resolver conflitos, encoraja o reporte de problemas e incentiva o envolvimento dos vários elementos da equipa.

Além disso, reconhece-se ainda como uma fraqueza desta organização, que se traduz também para a própria marca, a capacidade de resposta na entrega de alguns produtos, principalmente naqueles que possuem um maior grau de personalização.

Relativamente a oportunidades, ou seja, fatores externos à empresa que poderão ser favoráveis ao crescimento da mesma, identifica-se logo em primeiro lugar, a estratégia de internacionalização do grupo *LIXIL*, que ajuda a abrir canais de *distribuição*, facilitando a chegada de produtos *Grohe* ainda a mais locais em redor do mundo, sendo possível

conquistar novos clientes e novos mercados. Também a crescente valorização nos vários mercados, de produtos mais sustentáveis, é uma oportunidade para esta organização que não só produz de forma sustentável, como muitos dos produtos, são também desenhados, tendo em conta a poupança de recursos, sem perder o conforto na sua utilização.

Consideram-se também como oportunidades, as novas tecnologias disponíveis, que surgem frequentemente e que podem ser adaptadas à melhoria contínua na produção, tornando-a mais eficiente, ou mesmo aos produtos *Grohe* melhorando a sua performance e/ou usabilidade. São também oportunidades para a organização, por exemplo o recurso a novos apoios e incentivos do governo, por exemplo através do PRR.

Por fim, o presente estudo apresenta como ameaças à organização, a ferocidade da concorrência nos vários mercados, além da instabilidade no mercado e do aumento do custo das matérias-primas que se tem verificado a nível global. Esta conjuntura tem levado a uma redução das encomendas, e também ao aumento dos custos de produção, o que cria debilidades nas organizações prejudicando os seus resultados.

Por outro lado, também as regulamentações nacionais e europeias podem representar ameaças para a organização, por exemplo, a anunciada proibição da utilização do crómio 6, implicará que no futuro a produção tenha de se reajustar, testando novas matérias-primas para conclusão dos seus produtos. Além disso, outra das ameaças sentidas nesta organização, prende-se com a escassez de mão-de-obra qualificada para integrar nas várias funções dentro da empresa.

A missão, visão e valores são um dos principais alicerces para a construção de um BSC, permitindo-nos entender porque existimos (missão), onde queremos chegar (visão), e aquilo em que acreditamos (valores). A *Grohe Portugal* tem estas três componentes da estratégia muito bem definidas e completamente alinhadas com a missão, visão e valores do grupo *LIXIL*.

A missão do grupo é “fazer melhores casas uma realidade, para todos, em qualquer lugar”. No fundo, a *LIXIL* afirma-se como uma organização preocupada em desenvolver soluções que consigam melhorar as condições das habitações em qualquer parte do mundo, através da inovação, da personalização, design, usabilidade e sustentabilidade dos seus produtos.

Os valores, divulgados em vários canais de comunicação institucionais do grupo, são:

- Fazer as coisas bem;
- Trabalhar com respeito;
- Experimentar e aprender.

Este conjunto de valores *LIXIL* acaba por sintetizar tudo aquilo em que o grupo acredita. Fazer as coisas bem, ou seja, ser íntegros e transparentes nos negócios, fornecer produtos de qualidade, prevenir a fraude e contribuir para a sociedade. Trabalhar com respeito, promovendo a diversidade e inclusão, o respeito por cada indivíduo no local de trabalho, bem como tendo em conta a saúde e segurança no local de trabalho e a privacidade de cada um. Por fim, experimentar e aprender, acredita-se que será vantajoso que qualquer elemento da comunidade *LIXIL* possa ter a oportunidade de experimentar e desenvolver novas formas de trabalho desafiando o status quo e trazendo novas aprendizagens para a organização.

Por fim, a visão do grupo *LIXIL*, é que este grupo se torne o número um a nível mundial no fornecimento de soluções para a construção. Este é o desafio de longo prazo que o grupo se propõe a cumprir.

Conhecidos a missão, visão e valores, é possível definir a estratégia, ou seja, definir a orientação dos seus recursos e comportamentos alinhados com estas componentes. De entre as várias entrevistas realizadas, percebemos que localmente, na fábrica de Albergaria, existem determinados aspetos que são realmente estratégicos para a organização:

- Rentabilidade;
- Produtividade;
- Sustentabilidade;
- Segurança;
- Eficiência.

Como é conhecido, os temas estratégicos apresentados decorreram das entrevistas realizadas com a Administração e com os responsáveis pelos vários departamentos. Estes são diretos e simples de entender, de reconhecida importância para os vários entrevistados, além de inter-

relacionados, o que permite a definição de um mapa estratégico que sistematiza os fatores mais críticos para o sucesso estratégico da organização, bem como as relações causa-efeito entre os mesmos.

4.3 Análise das perspectivas de desempenho e objetivos estratégicos

Aquando do início da realização do presente estudo, já a empresa estudada implementara um modelo de BSC. Assim, antes de iniciar a análise detalhada do modelo de BSC adotado pela organização, consideramos importante referir o contexto em que este é aplicado. Assim, quando a empresa começou a aplicar o BSC, este era efetivamente uma ferramenta estratégica com alcance em cascata para todos os departamentos da organização.

Nos últimos anos, a empresa sentiu necessidade de reforçar a coesão entre todas as áreas e aumentar o trabalho de equipa entre departamentos. Acredita-se que não é suficiente ter alguns departamentos com bom desempenho se os objetivos não são globalmente atingidos. Assim, o modelo passou a focar-se no seguimento do alcance transversal dos KPI's, influenciando por esta via o romper de "silos" invisíveis que podem dificultar e/ou atrasar a resolução de problemas e/ou o alcance de mais e melhores resultados.

Nesta fase apostou-se na simplicidade e objetividade do modelo para que pudesse facilmente ser compreendido por todos. Foi desenvolvido um árduo trabalho de comunicação de tal modo que, atualmente, segundo palavras do CEO “o BSC já faz parte da cultura da organização”. Os indicadores presentes no modelo atual são analisados periodicamente nas reuniões da administração e dos diretores dos vários departamentos. Além disto, é também tema das reuniões gerais realizadas no final de cada trimestre, sendo analisados todos os indicadores bem como o seguimento da sua evolução face às metas definidas para os mesmos. Esta comunicação é uma forma importante de colocar a estratégia em ação, envolvendo os colaboradores no acompanhamento da execução dos objetivos, através dos indicadores, na correção de eventuais falhas e motivando-os a fazer sempre melhor.

O modelo atualmente utilizado apresenta quatro perspectivas de desempenho semelhantes às propostas por Kaplan e Norton (1992). As perspectivas utilizadas neste modelo são a financeira, clientes, pessoas e processos, tal como podemos verificar na Figura 16, o quadro de indicadores do modelo atual, que a organização permitiu divulgar, sendo retiradas as

metas estratégicas por motivos de confidencialidade. O modelo atualmente utilizado pela empresa contempla essencialmente objetivos operacionais, não dando, segundo o investigador, resposta a alguns dos temas estratégicos definidos como essenciais neste estudo. Deste modo, o presente capítulo, procura expor uma análise das quatro perspetivas utilizadas no modelo atual, bem como explicar a forma como cada uma delas está ligada com os objetivos estratégicos, além de propor alterações consideradas pertinentes, tanto nas perspetivas utilizadas, como nos objetivos para cada uma destas.

GROHE PORTUGAL (ALBERGARIA PLANT) - BALANCED SCORECARD										LIXIL
Fiscal Year XXXX (April XXXX - March XXXX)									Dat	
GROHE PORTUGAL OBJECTIVES (GO)			KPI	% bonus effect	1Q	2Q	3Q	4Q	TOTAL	% ACHIEVED
FINANCIAL	Result Manufacturing Variance	[T€]								
	Result Manufacturing Variance for Mission volume adjusted	[T€]								
CUSTOMER	OTIF	[%]	on time in full							
	Backlog Sales	[T€]	Vendas em carteira							
PEOPLE	LTI: Lost Time Incident	[#]	Acidentes c/ baixa							
	Lixil Voice Results: Engagement & Inclusion	[%]	Questionário a todos os colaboradores							
PROCESS	Quality Failure costs	[%]	Custos de não qualidade							
	Inventories WIP	[ME]	Inventários de work in progress							
Este prémio está diretamente relacionado com os objetivos definidos anualmente para a Grohe Portugal. A sua atribuição é uma decisão do Grupo LIXIL, em função dos resultados globais alcançados.				0%	A atribuição do prémio depende pois, em primeiro lugar, de uma decisão favorável da parte do Grupo (Lixil International) e, posteriormente, da aferição do atingimento dos objetivos da Grohe				TOTAL (GO)	0%

Figura 16 - Quadro de indicadores do BSC adotado pela organização

Fonte: Intranet da empresa

Atendendo à natureza do negócio e ao seu enquadramento no grupo, a perspetiva financeira é sem dúvida indispensável para o sucesso estratégico da organização. Esta perspetiva que está voltada para os acionistas, ou seja, para a geração de resultados, que lhes garantam o retorno do capital investido. Para esta perspetiva, o modelo atual preocupa-se com o resultado da variação de manufatura e o resultado da variação de manufatura ajustado ao volume de produção. O objetivo é acompanhar e minimizar os desvios face ao orçamento inicial da produção.

Com as entrevistas realizadas, o investigador considera que os principais fatores críticos de sucesso relacionados com a perspetiva financeira, no contexto atual passam essencialmente pela rentabilidade da empresa, pela estabilidade na produção e na procura, bem como pela sustentabilidade financeira. Neste sentido, o estudo realizado, indica que os principais objetivos estratégicos, para a perspetiva financeira, passam por:

- Aumentar a rentabilidade: a rentabilidade traduz a capacidade de um determinado negócio gerar retorno com base no que foi investido, neste sentido é de capital importância na análise financeira de uma organização com este tipo de características dado que o retorno financeiro para os acionistas é um dos propósitos basilares desta indústria.
- Aumentar o volume de negócios: O volume de negócios corresponde ao valor total de vendas de bens e serviços de uma organização, este é um dos fatores que influencia positivamente a rentabilidade e pode variar com o número de unidades produzidas e/ou vendidas e com o preço de venda das mesmas. Estas, por sua vez, podem ter influência de fatores externos como o número de encomendas recebidas ou internos como os níveis de produtividade.
- Garantir a sustentabilidade financeira: Quando falamos de objetivos financeiros, uma postura sustentável é fundamental. A sustentabilidade financeira procura alcançar o equilíbrio orçamental, evita riscos e desvios ao orçamento, e permite a modernização e crescimento do negócio.

A perspetiva de clientes foca-se na forma como a empresa é vista pelos seus clientes. Se é verdade que o lucro e os resultados financeiros representam a principal finalidade desta empresa, também é verdade que estes nunca serão atingidos se não houver clientes. Contudo, convém não esquecer que a organização em estudo é uma unidade produtiva, cujo cliente que representa mais de 99% das vendas é o centro logístico do grupo na Alemanha. Existe realmente um departamento comercial, mas que funciona como uma sucursal de vendas do grupo e tem os seus próprios modelos de avaliação. Assim, para definir os objetivos estratégicos para a perspetiva de clientes é importante ter atenção a este contexto, devendo os objetivos da unidade produtiva, estar orientados para aquele que é o seu cliente estratégico, ou seja, o centro logístico do grupo, e para aquilo que este pretende receber.

Relativamente à perspetiva de clientes, o modelo utilizado atualmente denota uma preocupação com a entrega atempada das encomendas ao cliente. Esta preocupação é coerente com o que se verificou nas várias entrevistas realizadas, onde percebemos que em períodos com maiores volumes de encomendas, podem existir atrasos na entrega dos produtos ao cliente, especialmente quando estes possuem um maior grau de personalização. Além disto, os produtos da marca *Grohe* são sempre produtos com elevado valor

acrescentado, e embora a nível de design e desenvolvimento de novos produtos, a *Grohe Portugal* se encontre limitada às decisões dos serviços centrais, contribui também para a entrega de produtos coerentes com os padrões de qualidade e ética da marca.

Neste sentido, os objetivos definidos para a perspetiva de clientes são:

- Melhorar o tempo de resposta ao cliente: como o nome indica corresponde ao tempo que a empresa leva a responder aos pedidos do cliente. Este tempo de resposta está diretamente ligado à satisfação do cliente e deve ser uma prioridade principalmente em cenários de elevada concorrência.

Vimos anteriormente que o principal cliente da *Grohe Portugal* é o centro logístico da marca, o que significa que os atrasos na entrega de produtos ao nosso cliente, poderá implicar uma falha na cadeia de abastecimento do grupo. Inclusivamente, o tempo de resposta ao cliente tem sido um grande desafio para esta organização, tendo arrancado em abril de 2023 um novo modelo de aferição de atrasos em encomendas do cliente, que considera que a encomenda está atrasada, não apenas quando é ultrapassado o prazo a partir do qual a empresa se compromete a entregar, mas sim a partir do prazo em que o cliente pretende ter o produto disponível.

- Entregar produtos de elevado valor acrescentado: Os produtos *Grohe* são reconhecidos pelos seus padrões de qualidade, design, sustentabilidade, usabilidade e inovação. Estas são as principais componentes da proposta de valor entregue ao cliente. Uma vez que o departamento de R&D de toda a marca *Grohe* é centralizado e não funciona na fábrica de Albergaria, aparentemente o maior contributo desta empresa ao nível do valor acrescentado, relaciona-se com a qualidade. Contudo, não podemos esquecer que estamos a falar de uma fábrica com certificações ao nível da segurança, do ambiente, da energia, e todos estes fatores contribuem significativamente para o prestígio da marca, bem como para a entrega de um produto com maior valor acrescentado para o grupo *Grohe* e consequentemente para o cliente final.

A perspetiva das pessoas foca-se nos colaboradores da organização, no seu bem-estar físico e mental, na sua motivação e na forma como veem a organização. Esta perspetiva identifica-se com a perspetiva tradicional de aprendizagem e crescimento, assumindo também que

colaboradores satisfeitos representam uma condição ideal para um clima favorável à criação de valor e implementação de projetos de melhoria. Além disto, tem também ligação com algumas preocupações éticas que normalmente associamos aos processos reguladores através dos quais a empresa procura criar valor a partir da excelência ética.

Na verdade a grande diferença para a perspectiva de aprendizagem e crescimento tradicional, prende-se com o facto de não considerar a infraestrutura tecnológica como um dos vetores estratégicos que leva à satisfação dos colaboradores e à criação de valor para a organização. Contudo, foi possível perceber, através das várias entrevistas realizadas, que a infraestrutura tecnológica tem uma grande relevância estratégica e que é essencial para a melhoria de processos.

Neste sentido, o investigador defende para esta organização, uma reaproximação ao modelo tradicional com uma perspectiva de aprendizagem e crescimento que considere as capacidades dos colaboradores, as capacidades da infraestrutura tecnológica e a existência de um clima de motivação e *empowerment* como vetores estratégicos para a criação de valor. Não serão descurados fatores como a saúde e segurança dos colaboradores, contudo estarão mais associados à perspectiva de processos internos que veremos mais a frente. Assim consideramos que serão mais evidentes as relações causa-efeito entre diferentes objetivos das perspectivas a adotar no modelo. Neste cenário foram definidos objetivos para cada um dos vetores referidos:

- Capacidades dos colaboradores:
 - Investir em formação de qualidade: O investimento na formação é extremamente importante para a empresa. A formação garante aos colaboradores a aquisição de novos conhecimentos que os habilitam para um contexto cada vez mais competitivo e exigente, no qual a inovação, a adaptabilidade, a necessidade atualização de capacidades técnicas são uma constante. Além de diversas ações de formação e cursos técnicos com formadores convidados, organizadas pela empresa, é oferecido ainda a todos os colaboradores uma ferramenta do *linkedin* onde são disponibilizadas dezenas de ações de formação via *e-learning*. Contudo importa reforçar que neste campo o objetivo não é só investir em formação, é garantir que a

formação é útil, podendo ser este investimento convertido num ativo intangível.

- Capacidades das infraestruturas tecnológicas:
 - Dispor de recursos tecnológicos evoluídos: Com a chegada da *LIXIL* a estratégia IT teve como principal alteração a adoção de serviços *cloud*. Neste momento estão a ser implementadas melhorias na segurança dos dados e no desempenho das aplicações. Neste momento encontra-se em marcha um projeto que permitirá aos utilizadores conseguirem criar as próprias aplicações e libertarem-se da dependência do desenvolvimento tradicional de *software*. Deste modo, não podemos descurar o objetivo estratégico de dispor de recursos tecnológicos avançados que apoiam e facilitam o trabalho quotidiano, o controlo da produção, e fluxo documental, e até mesmo a tomada de decisões.
- Motivação e *empowerment* dos colaboradores:
 - Satisfação dos colaboradores: Este objetivo assenta na premissa de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e se sentem mais comprometidos com a organização, e mais participativos em processos de melhoria, o que se pode converter em resultados no futuro.
 - Retenção de colaboradores: Como vimos anteriormente, os colaboradores não representam apenas um gasto mensal para a empresa. A sua experiência e conhecimento acumulado são também vistos como ativos intangíveis nos quais os próprios e a empresa investiram ao longo dos anos. Neste sentido, sempre que um colaborador abandona a empresa, parte do valor deste investimento está a ser perdido, podendo mesmo vir a beneficiar a concorrência, o que não é de todo desejável. A retenção de colaboradores poderá ser superior, se os colaboradores estiverem mais satisfeitos. Contudo, a satisfação dos colaboradores nem sempre é suficiente, importa ter em conta que o desejo de atingir determinado patamar na carreira pode ser o motivo para que um colaborador decida abandonar a organização. Assim, considera-se também que a empresa deverá oferecer ao colaborador oportunidades de progressão na carreira dentro da organização.

Por fim, a perspectiva de processos internos, tal como no modelo tradicional, identifica os processos nos quais a organização tem de ser excelente. O modelo utilizado atualmente na empresa, nesta perspectiva, preocupa-se com questões de eficiência como o controlo dos custos de não qualidade e do nível de inventários em curso de fabrico.

Atendendo à estratégia da empresa, os objetivos definidos para esta perspectiva devem ter em vista o alcance não só da excelência operacional, como também da excelência ética.

Para definir os objetivos para a perspectiva de processos internos haverá dois tipos de processos a analisar, por um lado, os processos operacionais concentrados em questões relacionadas com a eficácia das operações e por outro os processos reguladores e ambientais atentos a questões como a responsabilidade social e ambiental da organização. Por conseguinte, definimos os seguintes objetivos:

- Processos operacionais:
 - Melhorias na qualidade e redução de custos: Tanto a marca *Grohe* como a *LIXIL*, congratulam-se pelos elevados padrões de qualidade e segurança dos seus produtos. Pretendem que os seus clientes olhem para a própria marca como um “selo de qualidade”. Deste modo, tratando-se de uma empresa do grupo *LIXIL* que produz para a marca *Grohe*, num mercado tão competitivo, torna-se indispensável para a execução estratégica, que a qualidade dos produtos seja um dos objetivos centrais para atingir a excelência operacional. Além disto, os resultados gerados dependem essencialmente da diferença entre os rendimentos (provenientes sobretudo das vendas) e os custos. Assim, para um mesmo volume de vendas, serão atingidos melhores resultados se conseguirmos reduzir os custos numa ótica de eficiência. Nesta organização, as melhorias de custos são responsabilidade do departamento de engenharia industrial, que além disto, gere um sistema integrado de sugestões de melhoria aberto a todos os colaboradores, onde as ideias que se confirmam eficazes na redução de custos são premiadas monetariamente.
 - Produtividade: A produtividade corresponde à relação entre a produção e os fatores produtivos (força de trabalho e capital). As melhorias de produtividade correspondem à otimização de recursos e permitem a correção de eventuais problemas, por exemplo por comparação entre máquinas ou

entre equipas. Níveis elevados de produtividade, garantem por isso maiores níveis de output para o cliente final e melhorias na capacidade de resposta, sem ser necessário aumentar o emprego de recursos.

- Controlo de inventários: Quando falamos de inventários, neste contexto, referimo-nos a matérias-primas e componentes utilizados na produção, já que a empresa não possui um armazém de produtos acabados. Os inventários podem ser vistos como um risco, já que a sua escassez pode levar a maiores dificuldades no tempo de resposta ao cliente, mas por contraponto, representam custos de armazenagem elevados que contribuem negativamente para os resultados. Importa salientar que além do armazém que se encontra na fábrica, a empresa tem grande parte dos seus inventários armazenados num centro logístico, em regime de outsourcing.
- Processos reguladores e ambientais:
 - Saúde e segurança dos colaboradores: Em linha com os valores *LIXIL* a saúde e segurança no local de trabalho são uma prioridade desta empresa. Pretende-se um local de trabalho seguro, saudável e sem ameaças ou ocorrências indesejadas.
 - Redução do impacto ambiental: A preocupação com o ambiente é também central na estratégia da empresa e da marca, não só ao nível do produto, mas também do processo produtivo. É conhecido que a atividade industrial apresenta alguns riscos ambientais, desde logo porque extrai recursos da natureza, e gera resíduos e desperdícios. Esta organização pretende reduzir, tanto quanto possível, os impactos ambientais das suas atividades, pelo que considera estratégico que os resíduos gerados possam ser reciclados e posteriormente reintegrados no processo produtivo, ou vendidos para integração noutra tipo de processo. Ainda nesta linha, não só com a preocupação ambiental, mas também com a crise energética global, a redução dos consumos de energia é também um objetivo central. A neutralidade em CO2 faz também parte dos objetivos do grupo e acredita-se que esta será atingida sobretudo através da eficiência.

Um dos grandes desafios encarados no presente estudo passou por encontrar a melhor forma de inserir a sustentabilidade no modelo de BSC proposto. Como vimos na revisão de

literatura, existem correntes científicas que defendem que a inclusão da sustentabilidade no BSC pode ser realizada de três diferentes modos, criando um BSC de sustentabilidade onde, para cada perspetiva existem indicadores relacionados com a sustentabilidade, criando uma quinta perspetiva e inseri-la num modelo tradicional, ou integrando objetivos e indicadores relacionados com a sustentabilidade nas perspetivas já existentes.

Para tomar uma decisão acerca do modelo de aplicação da sustentabilidade no BSC, foi realizado um estudo profundo sobre as três alternativas, que por sua vez, foram expostas em algumas das entrevistas realizadas de modo a conseguir tomar a melhor decisão.

Uma vez que a organização é uma sucursal industrial e que já investiu muito esforço em comunicar e garantir que os colaboradores compreendam e estejam alinhados com o atual modelo do BSC, a terceira opção parece ser a mais sensata. Isto deve-se ao facto de que, como já vimos, os conceitos e perspetivas associados ao modelo atual já estão enraizados na cultura organizacional. Acredita-se assim que, desta forma, a implementação do novo modelo proposto pelo investigador será mais eficiente e mais fácil para todos os membros da organização que já estão familiarizados com as quatro perspetivas tradicionais.

Apesar de esta opção ser já visível em alguns dos objetivos apresentados, o mapa estratégico proposto ajudará a entender de que forma é que os objetivos relacionados com a sustentabilidade se interligam entre si e com os restantes objetivos na prossecução da estratégia da organização.

4.4 Preparação do mapa estratégico

Na secção anterior, foram explorados as perspetivas de desempenho e os objetivos estratégicos para a organização. Os objetivos definidos fazem parte do caminho definido para o sucesso estratégico, contudo para entender este caminho de forma transversal é necessário conhecer as várias interligações e relações causa-efeito estabelecidas entre os objetivos. Através do mapa estratégico apresentado na Figura 17 é possível observar a forma como os objetivos se interligam e criam sinergias e relações de interdependência no sentido do posicionamento estratégico desejado.

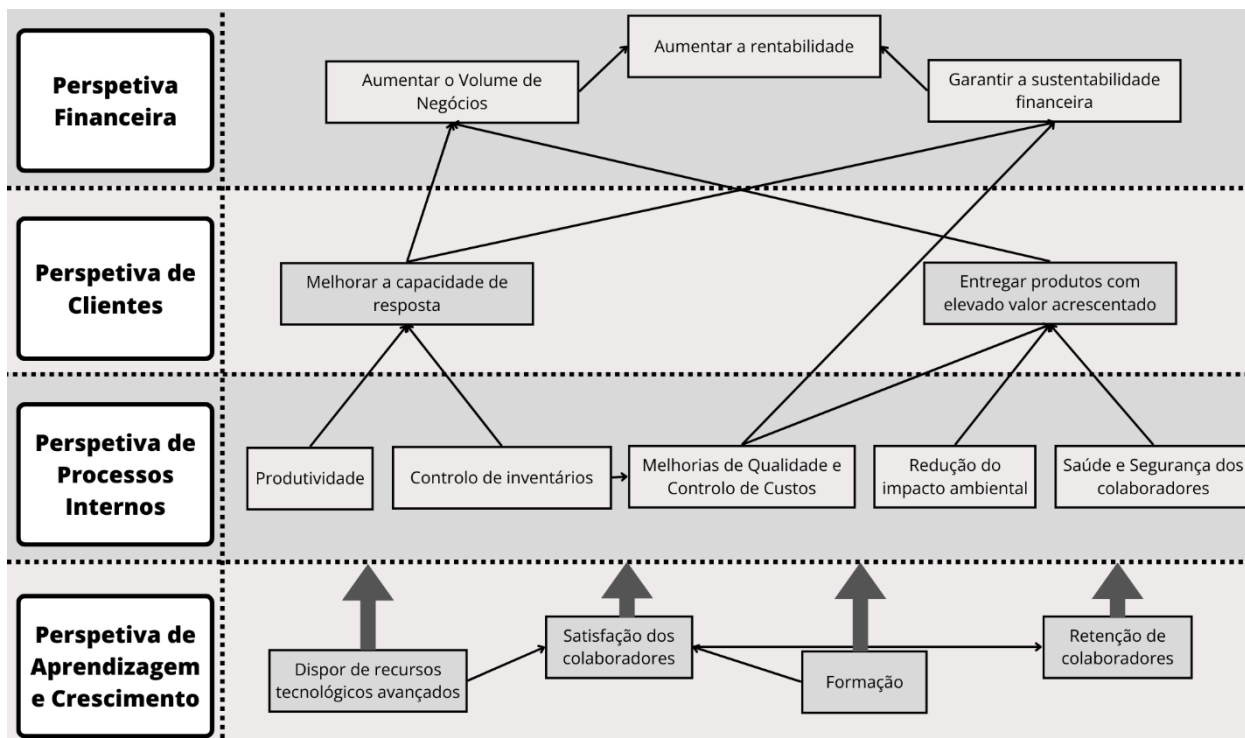


Figura 17 - Mapa Estratégico da Grohe Portugal

Fonte: Elaboração própria

O presente mapa estratégico foi elaborado com base no proposto por Kaplan e Norton (2004), integrando as várias perspetivas estratégicas e respetivos objetivos (representados em retângulos) e as relações causa-efeito entre estes (representadas por setas). As setas com maior espessura representam também relações causa-efeito que partem dos objetivos definidos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento, uma vez que esta representa a base do mapa estratégico, servindo de alicerce para as restantes perspetivas.

A construção do mapa estratégico é efetuada a partir do topo, neste caso da perspetiva financeira, onde se encontram os objetivos centrais da organização, que servem como referência para os objetivos das restantes perspetivas. O objetivo central do mapa estratégico é o de aumentar a rentabilidade da organização, garantindo o aumento do volume de negócios e a sustentabilidade financeira. Adicionalmente, procura-se corresponder às expectativas dos clientes entregando atempadamente produtos de elevado valor acrescentado. Para este efeito é necessário otimizar processos e reduzir custos, sem esquecer os valores e a responsabilidade social e ambiental do grupo. Por fim, o cumprimento dos restantes objetivos presentes no mapa estratégico está intimamente ligado a um clima

favorável à concretização dos mesmos. Pelo que os objetivos definidos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento que se encontram na base do mapa estratégico são indispensáveis à gestão dos recursos intangíveis da organização e à prossecução dos restantes objetivos com recursos humanos capazes e motivados e recursos tecnológicos atuais e facilitadores das ações a realizar.

Como vimos anteriormente, as perspetivas em análise integram objetivos de sustentabilidade que se interligam entre si e com os restantes objetivos. Partindo do modelo TBL apresentado na revisão da literatura, podemos sugerir que os objetivos definidos pelo investigador sejam situados em três dimensões principais, económica, social e ambiental, bem como numa interceção entre duas ou três destas, tal como demonstra a figura 18.



Figura 18 - Definição de objetivos estratégicos com base no modelo TBL

Fonte: Elaboração Própria

A dimensão social preocupa-se essencialmente com a responsabilidade social corporativa e com o seu impacto na vida de colaboradores, fornecedores e clientes. No mapa estratégico

em causa vemos uma clara abordagem à responsabilidade social corporativa através de objetivos como a formação de qualidade, a saúde e segurança, a satisfação e a retenção de colaboradores. Estes objetivos terão também impactos económicos uma vez que poderão contribuir para melhorias significativas da motivação dos colaboradores, bem como incrementos aos seus conhecimentos técnicos e consequentes melhorias de produtividade.

Já a dimensão ambiental demonstra preocupação com o meio ambiente e com a assunção da responsabilidade de não comprometer o futuro do planeta. Assim, é possível observar, a partir do mapa estratégico, um objetivo claramente relacionado com estas preocupações, o objetivo de reduzir o impacto ambiental da atividade industrial. Apesar de aparentemente ser um objetivo excessivamente genérico, existem na empresa, diferentes indicadores de desempenho ambiental (consumos energéticos, consumos de água, gestão de resíduos, economia circular) que permitem observar os fatores que são efetivamente chave para o cumprimento deste objetivo.

Uma vez que a organização acredita que a redução do impacto ambiental será atingida, especialmente através da eficiência, considera-se que o objetivo de introduzir melhorias de qualidade e controlo de custos, apesar de essencialmente económico, estará também relacionado com a dimensão ambiental, especialmente quando falamos de controlo de custos.

Existem ainda dois objetivos para o quais se considera a capacidade concentrar as três dimensões do modelo TBL, situando-se na interceção entre as mesmas. Um destes objetivos é o de dispor de recursos tecnológicos avançados, uma vez que a tecnologia pode ser utilizada ao serviço de fins sociais, na motivação e aprendizagem dos colaboradores, ao serviço de fins ambientais garantindo um maior controlo e monitorização do impacto ambiental das atividades e até mesmo a nível económico com eventuais melhorias de produtividade, maior facilidade na comunicação e obtenção de informações fiáveis e relevantes para a tomada de decisão, entre outros. Também nesta interceção, situa-se o objetivo de entregar produtos de elevado valor acrescentado. Neste caso o valor acrescentado está relacionado com os próprios padrões da marca que pretende ser conhecida pela excelência operacional e ética nas suas atividades. Deste modo, ao garantir a entrega de produtos com elevado valor acrescentado, a organização leva em conta diversos fatores sociais e ambientais que acabam por se converter num retorno económico.

Os restantes objetivos apresentados no mapa estratégico têm um carácter sobretudo económico, mas como já vimos anteriormente, influenciam e são influenciados pelos objetivos descritos acima. Após esta descrição, torna-se mais fácil interpretar o mapa estratégico proposto e entender todas as relações de causa-efeito entre objetivos que levam a empresa a atingir o principal objetivo estratégico (aumentar a rentabilidade).

Ao observar o modelo apresentado na figura 18, é possível verificar que existe um desequilíbrio aparente entre os objetivos propostos para cada uma das dimensões: económica, social e ambiental. No entanto, é importante salientar que a dimensão económica desempenha um papel central em qualquer organização. Qualquer atividade está intrinsecamente ligada ao sucesso financeiro, e, como tal, alguns dos objetivos na dimensão económica são mais específicos e preeminentes.

É importante também salientar que o propósito do trabalho não passa por reformular a estratégia da organização, mas sim criar um modelo de avaliação da estratégia existente. Portanto, os objetivos refletidos no modelo TBL da figura 18 são aqueles que o investigador aponta como centrais para a estratégia atual da organização. Esta abordagem permite avaliar a performance estratégica à luz das três dimensões do TBL, mantendo o foco nos elementos que mais diretamente influenciam o sucesso e sustentabilidade da organização a longo prazo.

4.5 Análise e redefinição dos indicadores de desempenho

A observação do mapa estratégico da organização permite-nos traduzir objetivos estratégicos hipotéticos, num caminho explícito e mais fácil de colocar em prática, pelo que a presente secção tem o propósito de encontrar indicadores-chave que permitam perceber o estado atualizado e a evolução dos objetivos estratégicos. De acordo com Martins e Mota (2021), nem todos os indicadores são KPI, sendo que KPI são aquelas métricas que contribuem de forma objetiva para um acompanhamento sistemático dos objetivos estratégicos, permitindo aos gestores a verificação do cumprimento dos mesmos.

De acordo com o que foi explorado na revisão de literatura, tentámos promover um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros capazes de transmitir dados relevantes acerca da execução dos objetivos estratégicos. Para cada um dos indicadores escolhidos, foram definidas uma unidade de medida e a métrica ou fórmula de cálculo correspondente. O

acompanhamento dos indicadores de desempenho, obedece também a uma periodicidade adequada, que foi também definida para cada um destes.

Vimos também, ao longo da revisão de literatura, que associadas a cada objetivo e indicador, devemos definir também metas, que refletem os níveis de desempenho ou as taxas de melhoria desejadas para cada um dos indicadores em determinado período. Contudo, uma vez que se trata de informação sensível e confidencial da empresa, as metas estratégicas não foram autorizadas a serem divulgadas no presente estudo.

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Unidade de medida	Métrica	Periodicidade
Financeira	Aumentar a rentabilidade	EBITDA	€	EBITDA	Mensal
		Rentabilidade das Vendas	%	RLP/Vendas	Mensal
	Garantir a sustentabilidade financeira	Resultado da variação da manufatura	€	Custo standard - custo real	Mensal
		Resultado da variação da manufatura ajustado ao volume da missão	€	Custo standard (ajustado ao volume da missão) - custo real	Mensal
		Fundo de maneio	€	Ativo corrente - Passivo corrente	Mensal
	Aumentar o volume de negócios	Taxa de crescimento do Volume de Negócios	%	(VN mês corrente - VN do período mês anterior)/VN do mês anterior	Mensal
		Taxa de crescimento do Volume de Negócios em % do crescimento do VN da marca	%	Taxa de crescimento do VN da empresa/ Taxa de crescimento do VN da marca	Mensal
	Clientes	Melhorar o tempo de resposta	Carteira de encomendas I	Dias	Valor dos pedidos pendentes/total de pedidos recebidos

		Carteira de encomendas II	%	Valor dos pedidos entregues/total de pedidos recebidos	Mensal
		OTIF II	%		Mensal
	Entregar produtos de elevado valor acrescentado	Check List - Ambiente, Energia e Segurança	Pontos	Resultado da Checklist - Ambiente, energia e segurança	Trimestral
		Número de reclamações recebidas	Nº	Número de reclamações recebidas	Anual
Processos Internos	Melhorias de Qualidade e Controlo de Custos	Custos de não qualidade	€	Custos com retrabalho + garantias + sucatas	Mensal
		Cost saving	€	Custo padrão - Novo custo	Trimestral
	Controlo de Inventários	Inventários de produtos em vias de fabricação	€	Inventário inicial de PVF + Custos de produção - Custo dos produtos acabados	Mensal
		Disponibilidade top 100	%	Disponibilidade Top 100	Mensal
	Produtividade	Output	€	Valor total das peças produzidas	Mensal
		Produtividade total da MOD	€/Hh	Valor total das peças produzidas /Nº total de horas de trabalho da Mão de obra direta	Mensal
		Utilização da capacidade produtiva	%	Produção atual/capacidade produtiva	Mensal
	Redução do impacto ambiental	Quantidade de resíduos produzidos	Ton	Quantidade de resíduos produzidos	Mensal
		Taxa de reciclabilidade dos resíduos	%	Quantidade de resíduos reciclados/total de resíduos produzidos*100	Mensal
		Taxa de redução do consumo de	%	(Consumo de água no trimestre corrente - consumo de água no trimestre anterior) /	Mensal

		água por peça produzida		consumo de água no trimestre anterior *100	
		Taxa de redução do consumo de eletricidade por peça produzida	%	(Consumo de eletricidade no trimestre corrente - consumo de eletricidade no trimestre anterior) / consumo de eletricidade no trimestre anterior *100	Mensal
	Saúde e Segurança	Número de acidentes com baixa	Nº	Número de acidentes com baixa	Anual
		Total de acidentes relatados	Nº	Total de acidente relatados	Mensal
Aprendizagem e crescimento	Satisfação dos colaboradores	Lixil Voice	Pontos	Resultado do Lixil Voice	Anual
	Retenção de colaboradores	Turnover	%	[(Número de admissões + número de demissões)/2]/numero total de funcionários * 100	Anual
		Percentagem de novas vagas preenchidas por colaboradores da empresa	%	Numero de admissões preenchidas por funcionários da empresa / número total de admissões *100	Anual
	Formação de qualidade	Nível médio de satisfação dos formandos	Pontos	Resultado do questionário realizado no final da formação	Trimestral
		Alcance médio da formação	%	Número de participantes na formação/número total de funcionários * 100	Trimestral
	Disponibilidade de recursos tecnológicos avançados	Número de novos projetos implementados	nº	Número de novos projetos implementados	Anual
		Número de novos projetos em backlog	nº	Número de novos projetos em backlog	Anual

Tabela 1 - Objetivos e indicadores do BSC

Fonte: Elaboração Própria

A partir da tabela 1, explanaremos os indicadores escolhidos para cada uma das perspectivas do BSC. Para a perspectiva financeira, o principal objetivo relaciona-se com a rentabilidade, ou seja, com a geração de retorno financeiro para os acionistas. Neste sentido, definiram-se os indicadores *EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)* e a rentabilidade das vendas. Estes indicadores permitem-nos analisar os resultados da empresa e retirar algumas considerações importantes em relação ao seu desempenho financeiro. Para o objetivo de aumentar o volume de negócios selecionaram-se como indicadores a taxa de crescimento do Volume de Negócios e Taxa de crescimento do Volume de Negócios em percentagem do crescimento do Volume de Negócios da marca, que nos permitem entender a evolução das vendas da empresa, estabelecendo comparações entre diferentes períodos, bem como entre as vendas da empresa e as vendas totais da marca. A sustentabilidade financeira foi ainda analisada, sendo definidos como indicadores o Resultado da variação da manufatura, o Resultado da variação da manufatura ajustado ao volume atual e o Fundo de Maneio. O Fundo de Maneio corresponde ao valor de que a empresa necessita para desenvolver a sua atividade de forma normal e equilibrada e garantir liquidez de curto prazo. Já o resultado da variação de manufatura corresponde ao desvio total na produção em relação ao orçamento e o resultado da variação da manufatura ajustado ao volume atual corresponde ao desvio face ao orçamento, ajustado à produção atual, permitindo efetuar correções mediante oscilações de produção.

Relativamente à perspectiva de clientes foram definidos dois objetivos principais, melhorar o tempo de resposta e entregar produtos de elevado valor acrescentado. Para o objetivo de melhorar o tempo de resposta definimos como indicadores a carteira de encomendas I, a carteira de encomendas II e o OTIF II. A carteira de encomendas I mostra-nos o número de dias ou meses de trabalho que estão em carteira e a carteira de encomendas II avalia em termos médios a eficiência do serviço em unidades monetárias num determinado período, já o OTIF avalia também a eficiência do serviço num determinado período, mas em percentagem, devolvendo a proporção de encomendas satisfeitas em tempo útil. Em períodos anteriores, este tempo útil era definido, como vimos anteriormente, pelo momento no qual a empresa se comprometia a entregar a encomenda, neste momento, é definido pelo momento em que o cliente pretende ter a encomenda pronta. Todos estes indicadores contribuem para avaliar o nível de serviço, bem como para identificar com maior clareza os riscos inerentes ao incumprimento deste objetivo. Quanto ao objetivo de entregar produtos de elevado valor

acrescentado, as certificações são extremamente importantes, e nesta medida definimos como indicador para este objetivo a Checklist – Ambiente, energia e segurança que funciona como uma auditoria interna levada a cabo pelo departamento de qualidade e devolve uma pontuação relativa ao desempenho de cada um dos departamentos no âmbito dos temas relacionados com a certificação ISO 14001, 45001 e 50001. Além destes temas, é importante que a empresa ofereça garantias de entrega de um produto de qualidade, pelo que definimos também como indicador, o número de reclamações recebidas que deve ser minimizado, tanto quanto possível, e que nos permite perceber se os produtos entregues estão a chegar ao cliente, cumprindo com os padrões de qualidade estabelecidos. Não descurando qualquer novo projeto ou certificação que possa oferecer maior valor ao cliente, considera-se que o acompanhamento destes indicadores permitirá continuar a entregar produtos de elevado valor acrescentado pela produção, de acordo com os padrões e valores da marca.

Relativamente à perspetiva de processos internos, os objetivos definidos passam por melhorias na qualidade e controlo de custos, produtividade, controlo de inventários, redução do impacto ambiental da atividade industrial e saúde e segurança no trabalho. Quanto ao objetivo de obter melhorias na qualidade e controlo de custos, definimos dois indicadores de grande importância, os custos de não qualidade e o *cost saving*. Martins e Mota (2021) referem que num sistema estratégico a qualidade e os custos de produção controlam-se e evoluem simultaneamente, pelo que os indicadores escolhidos relacionam ambos os conceitos. O primeiro informa-nos sobre os custos em que a empresa incorre, fruto de garantias, retrabalho, resíduos, no fundo, relacionados com falhas de qualidade dos produtos, que devem ser minimizadas. Já o *cost saving* é um indicador que demonstra a poupança alcançada com a aplicação de determinada alteração no processo produtivo que o torna mais eficiente. Através destes indicadores poderemos acompanhar a forma como a empresa consegue alcançar reduções nos custos de produção, tendo sempre em conta a eficiência produtiva e a qualidade do produto final. Para o objetivo relacionado com o controlo de inventários, definimos como indicadores os inventários de produtos em vias de fabricação e a disponibilidade do top 100. O valor de inventários de produtos em vias de fabricação permite-nos observar inventários sobre os quais já foram incorridos gastos de fabricação, mas que ainda não são convertíveis em rendimento, ou seja, ainda não estão prontos para venda. Tendo em vista a saúde financeira da organização estes tipos de inventários devem ser minimizados tanto quanto possível. Já o indicador da disponibilidade do top 100

relaciona-se com o nível de inventários mínimo das matérias-primas mais utilizadas na produção, permite-nos controlar riscos relacionados com a escassez ou atrasos na entrega destas matérias para não comprometer a produção. O objetivo da produtividade é também muito importante para a organização e no sentido de medir a evolução do mesmo, foram definidos três indicadores, o output, a produtividade total da MOD (mão de obra direta), e a utilização da capacidade produtiva. O output, mostra-nos o valor total gerado pela produção num determinado período, já a produtividade total da MOD revela o valor médio gerado por cada hora de trabalho dos colaboradores diretos. Em circunstâncias normais, estes indicadores devem apresentar valores relativamente estáveis, sendo que os desvios devem ser devidamente analisados para que sejam tomadas ações corretivas. A utilização da capacidade produtiva pode ajudar a entender eventuais variações registadas nos indicadores anteriores, uma vez que mostra qual a percentagem da capacidade instalada que está a ser utilizada no período considerado, numa perspetiva de otimização da produção ao limite, a capacidade produtiva seria utilizada a 100%. Foram também definidos os indicadores necessários para medir a prossecução do objetivo de redução do impacto ambiental. Apesar de este objetivo estar relacionado com o alcance da excelência ética, uma vez que a organização procura atingi-lo sobretudo através da eficiência, os indicadores escolhidos acabam também por estar relacionados com o objetivo de melhoria da qualidade e controlo de custos. Os indicadores selecionados para este objetivo foram a quantidade de resíduos produzidos, a taxa de reciclabilidade dos resíduos, a taxa de redução do consumo de água por peça produzida e a taxa de redução do consumo de eletricidade por peça produzida. Estes indicadores permitem-nos, por um lado analisar a evolução do volume de resíduos gerados pela atividade produtiva, por outro lado, perceber a percentagem de resíduos gerados que podem ser reintegrados no mesmo ou noutra processo produtivo reduzindo assim o seu impacto. Além disto permitem observar a redução dos consumos de água e de gás ao longo do tempo. Considera-se que a redução dos consumos deve ser medida em função da produção efetiva para evitar enviesamentos decorrentes de alterações significativas nos volumes de produção. Note-se que, apesar de a empresa também consumir gás natural no decurso do seu processo produtivo, o consumo deste recurso não é tão significativo como o consumo de água e eletricidade, daí não ter sido definido um indicador relacionado com os consumos de gás natural. Por fim, mas não menos importantes, foram também definidos dois indicadores relacionados com o objetivo de promover a saúde e segurança no trabalho, o

número total de acidentes relatados e o número total de acidentes com baixa. Estes indicadores ajudam-nos a perceber se a organização é efetivamente um local de trabalho seguro para os seus colaboradores devendo ser sempre tomadas medidas para prevenir os riscos de acidentes, e por outro lado, perceber a gravidade dos acidentes que ocorrem, dado que se os acidentes devem sempre ser evitados, os acidentes com baixa são ainda mais graves tanto para o colaborador como para a empresa pelo que devem ser analisados à parte dos restantes acidentes.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, definimos os quatro objetivos centrais que permitem criar um ambiente favorável para que os restantes objetivos sejam alcançados, a satisfação dos colaboradores; a retenção de colaboradores; a oferta de formação de qualidade e dispor de recursos tecnológicos avançados. Relativamente à satisfação dos colaboradores, definimos o *LIXIL Voice* como indicador, esta é uma ferramenta avançada, utilizada em todas as empresas do grupo *LIXIL*, que como o nome indica, permite dar voz aos colaboradores para partilharem de forma anónima, através de um questionário, alguns dos seus pensamentos e perceções relativamente à sua satisfação com o local de trabalho/entidade empregadora. Deste indicador resulta uma pontuação distribuída por quatro temas-chave: compromisso com a organização, inclusão e bem-estar, comportamentos e intenção de permanecer ou não na organização. Entre os quatro temas definidos aqueles que apresentam uma maior ponderação para a pontuação total (75%) são o compromisso com a organização e a inclusão e bem-estar, dado que se acredita que se estes dois temas tiverem uma boa pontuação, também os restantes dois serão avaliados positivamente. Foi discutido ainda que existem outros indicadores capazes de avaliar a satisfação, tal como a taxa de participação em atividades extralaborais, contudo considera-se que o *LIXIL Voice* consegue abranger e medir verdadeiramente a maioria das componentes-chave para a satisfação do colaborador, pelo que, evitando redundâncias, foi escolhido como indicador único para este objetivo. Definiu-se também o objetivo de aumentar a retenção de colaboradores, o qual está intrinsecamente ligado à satisfação dos mesmos, contudo considera-se que para que os colaboradores fiquem na empresa não basta que estejam satisfeitos. Assim, para este objetivo, este estudo seleciona como indicadores o turnover e a percentagem de novas vagas preenchidas por trabalhadores da empresa. O turnover mostra-nos a rotação de colaboradores, ou seja, a percentagem de entradas e saídas em relação ao total de colaboradores. Por sua vez, a percentagem de novas vagas preenchidas

por colaboradores da empresa ajuda a perceber, se a empresa está a ser capaz de proporcionar aos colaboradores, a possibilidade de crescimento na carreira, que é um importante fator de motivação para que estes permaneçam na organização. Relativamente à oferta de formação de qualidade, os indicadores definidos foram o alcance médio da formação e o nível médio de satisfação dos formandos. Estes indicadores mostram-nos por um lado se a formação tem um alcance significativo, se desperta interesse e chega ao maior número possível de colaboradores, e ao mesmo tempo se estes têm disponibilidade para assistir às várias formações. Por outro lado, através da realização de um inquérito anónimo aos formandos, no final da formação, é possível obter a avaliação dos mesmos acerca da qualidade e utilidade da formação. Reconhecemos, no entanto, que a empresa poderá desenvolver um modelo de avaliação da eficácia da formação, que apesar de mais complexo, poderá devolver resultados mais fidedignos, tal como o modelo *kirkpatrick* que defende a avaliação da formação segundo quatro níveis essenciais para garantir que esta foi efetivamente eficaz: avaliação da satisfação dos formandos, avaliação da aprendizagem, avaliação do comportamento no posto de trabalho e avaliação do resultado no negócio. Por fim, para o objetivo de dispor de recursos tecnológicos avançados, definimos como indicador, o número de novos projetos implementados com sucesso e o número de novos projetos em *backlog*. Estes indicadores ajudam-nos a entender se estão efetivamente a ser implementados novos projetos com regularidade que permitem à empresa atualizar-se a nível tecnológico, mas também a perceber se os recursos empregues nesta atualização tecnológica são suficientes, não sendo desejável que existam demasiados projetos tecnológicos de melhoria em *backlog*.

4.6 Iniciativas estratégicas e planos de ação

A definição de planos de ação e iniciativas estratégicas é essencial para converter a estratégia em ação. Estas configuram as ações a tomar pela organização, no sentido de alcançar os objetivos estratégicos definidos, procuram contribuir para identificar e superar dificuldades identificadas nas várias funções.

A implementação bem-sucedida de iniciativas estratégicas encontra-se diretamente ligada à capacidade da organização de aprender e implementar projetos de sucesso. Este ponto deve ser sempre levado em conta dado que, no fundo, é esta transformação da estratégia em ações concretas que permite à organização continuar a criar valor para clientes e acionistas.

Neste sentido, após a definição das perspetivas, dos objetivos e do mapa estratégico, além dos indicadores que permitem acompanhar o desempenho estratégico, os planos de ação e iniciativas estratégicas surgem na tabela 2, sendo aqui definidas as ações importantes a tomar para uma boa execução da estratégia.

Perspetiva	Objetivo	Iniciativas Estratégicas e Planos de Ação
Financeira	Aumentar a rentabilidade	Definir e monitorizar as metas associadas às vendas e redução de custos.
	Garantir a sustentabilidade financeira	Promover normas rotineiras de controlo orçamental.
	Aumentar o volume de negócios	Continuar a corresponder às expectativas do cliente.
Clientes	Melhorar o tempo de resposta	Acompanhar as metas estratégicas para cada um dos indicadores definidos para este objetivo.
		Planear a produção de modo a minimizar o tempo de espera dos clientes.
	Entregar produtos de elevado valor acrescentado	Otimizar software de gestão de reclamações.
		Realizar frequentemente auditorias à qualidade, segurança, ambiente e energia.
Processos Internos	Melhorias de Qualidade e Controlo de Custos	Investir na boa qualidade (preventiva).
		Identificar e evitar as causas da má qualidade.
		Estabelecer objetivos anuais de melhorias em processos que permitam a redução de custos.
	Controlo dos Inventários	Reduzir os riscos dos inventários.
	Produtividade	Otimizar os recursos disponíveis.
	Redução do impacto ambiental	Promover a reciclagem dos resíduos gerados.
Controlar fugas de água e ar comprimido.		

	Saúde e Segurança	Facultar formação anual em saúde e segurança no trabalho.
		Realizar periodicamente análises às condições de luminosidade, ergonomia, qualidade do ar e da água nos diversos postos de trabalho.
		Reforçar a sinalização de riscos e precauções a tomar.
Aprendizagem e crescimento	Satisfação dos colaboradores	Promover o envolvimento dos colaboradores com iniciativas de <i>team building</i> .
	Retenção de colaboradores	Promover o crescimento profissional dentro da organização.
		Executar uma política justa de atualização salarial.
	Formação de qualidade	Selecionar formação útil e variada.
		Implementar um modelo adequado para avaliação da eficácia da formação.
		Garantir que os colaboradores tenham disponibilidade para assistir à formação.
	Disponer de recursos tecnológicos avançados	Investir em equipamentos e técnicos qualificados para levar a cabo novos projetos tecnológicos.

Tabela 2 - As iniciativas estratégicas

Fonte: Elaboração Própria

A promoção da análise e controlo financeiro, nomeadamente no que diz respeito a vendas e custos de produção é essencial para alcançar bons resultados financeiros. O acompanhamento sistemático das metas financeiras permitirá ainda identificar prontamente desvios orçamentais e tomar as devidas ações corretivas, bem como garantir a liquidez financeira. Ainda dentro da área financeira, a estabilidade na produção, e a satisfação das expectativas do cliente são essenciais para poder aumentar o volume de negócios.

Ao nível da perspectiva de clientes, a monitorização diária dos atrasos nos tempos de entrega ao cliente e um planeamento adequado da produção ajudam a garantir melhorias na capacidade de resposta. Já quanto à entrega de produtos com elevado valor acrescentado,

consideramos a realização de auditorias internas e externas frequentes como oportunidades para melhorar ainda mais os níveis de qualidade, segurança e gestão ambiental e energética. Ainda acerca da qualidade, percebemos que o software de gestão de reclamações do grupo, nem sempre remete as mesmas para a fábrica de origem do produto, havendo por isso alguma carência de informação em relação ao número de produtos reclamados, saídos da fábrica de Albergaria.

Como vimos anteriormente, a qualidade pode também ser observada segundo uma ótica de processos que conduzem à mesma, assim foram definidas como ações a tomar, o investimento na boa qualidade, ou seja, investir na prevenção, na manutenção, limpeza das máquinas, entre outros que permitem minimizar as falhas de qualidade. Por outro lado, analisar e aprender com a má qualidade, ou seja, identificar as falhas, os motivos pelos quais ocorrem e definir novas ações a tomar para as corrigir. Ao mesmo tempo é importante definir metas anuais para a redução de custos, de forma que os departamentos responsáveis por esta função possam orientar-se para essa meta. Relativamente ao controlo de inventários, a ação mais importante a tomar é a redução de riscos em inventários, evitando custos desnecessários para a organização. Quanto à produtividade, devem ser tomadas ações que garantam a otimização dos recursos disponíveis, aproximando a produção real da capacidade máxima. Para reduzir o impacto ambiental da atividade poderão ser tomadas várias ações como, por exemplo, a instalação de uma nova central fotovoltaica no telhado da fábrica, contudo, no plano estratégico tentamos atingir este objetivo sobretudo através da eficiência, e por isso as iniciativas estratégicas foram definidas pelo investigador, orientando-se para a eficiência. Assim, a reciclagem de resíduos e o controlo de fugas de água e ar comprimido são as ações prioritárias a tomar para o cumprimento deste objetivo. No caso concreto do ar comprimido, estima-se que parte significativa da energia utilizada nos compressores esteja a ser desperdiçada em fugas. Já para atingir o objetivo de garantir aos trabalhadores um local de trabalho saudável e seguro, uma das ações a tomar passará por facultar anualmente aos colaboradores formação sobre saúde e segurança no trabalho. Para além disto, é importante monitorizar e prevenir os riscos para a saúde e segurança pelo que é importante analisar periodicamente as condições de trabalho ao nível de luminosidade, ergonomia e qualidade do ar e da água bem como identificar outros riscos para a saúde e segurança e reforçar a sinalização dos mesmos bem como das ações a tomar.

A promoção de atividades extralaborais de *team building* e convívio entre colaboradores é um dos fatores importantes que contribui para a sua satisfação e para estes se sentirem mais comprometidos com a organização vendo-a como uma segunda casa. Para reter colaboradores, consideramos que a principal ação a tomar está relacionada com a promoção do seu crescimento profissional dentro da organização, assim devem ser definidos programas que promovam progressão na carreira. Além disso, a execução justa de políticas de atualização salarial pode também contribuir para a retenção dos colaboradores da empresa. Relativamente à oferta de formação de qualidade aos colaboradores é essencial selecionar formação útil e com temáticas variadas, para que os colaboradores se sintam motivados a participar na formação. Além disto, é importante também assegurar que os trabalhadores têm disponibilidade para assistir à formação, evitando sobrecargas horárias que dificultem a participação dos mesmos. Por fim, tal como referimos atrás, consideramos que uma formação eficaz tem de garantir a satisfação e aprendizagem efetiva dos colaboradores, mas ao mesmo tempo, a aplicação dos conteúdos em contexto prático e a obtenção de resultados dessa mesma aplicação, como tal é importante que a organização implemente um modelo adequado de avaliação da eficácia da formação. Por último, relativamente ao objetivo de dispor de recursos tecnológicos avançados, percebemos que uma das dificuldades sentidas tem sido a capacidade de resposta para a quantidade de projetos em curso, assim a principal ação a tomar, passará por garantir a disponibilidade de recursos humanos e equipamentos que alavanquem o desenvolvimento tecnológico da empresa.

Conclusões

No momento presente, com mercados cada vez mais competitivos, as organizações têm de se preparar para explorar as competências existentes internamente no sentido de criarem vantagem competitiva em relação à concorrência. Dado esse facto, torna-se cada vez mais importante para as organizações não só terem uma estratégia bem definida, mas sobretudo conseguirem colocá-la em prática.

A gestão estratégica deve equipar-se com ferramentas de controlo adequadas para medir e conseqüentemente gerir a evolução da estratégia. No presente trabalho, com base na metodologia proposta por Lawrie e Cobbold (2002), exploramos o BSC como ferramenta de gestão estratégica adaptado a uma sucursal em Portugal de uma multinacional de referência no setor das soluções de cozinha e casa de banho.

Com a revisão da literatura, foi possível criar os alicerces teóricos necessários para a prossecução do objetivo do trabalho, entender o funcionamento do modelo e a sua importância como ferramenta de gestão estratégica, bem como a sua evolução ao longo do tempo. Desta análise salienta-se a importância para a gestão estratégica da utilização das ferramentas adequadas de planeamento e controlo, devidamente adaptadas à realidade da organização. Este pressuposto implica também a necessidade de garantir que a formulação de uma ferramenta de gestão estratégica como o BSC, não deve apartar nenhuma das várias áreas funcionais da organização. Por fim, foi possível perceber que o estado da arte está a evoluir para o conceito de SBSC, uma extensão do BSC tradicional que procura integrar causas e efeitos entre as dimensões económica, social e ambiental.

O estudo realizado no terreno permitiu executar um diagnóstico estratégico da organização, percebendo o seu posicionamento no mercado, conhecendo os modelos de controlo de gestão implementados, incluindo o próprio BSC, conhecendo a missão, visão e valores da marca e mesmo identificando as principais forças e fraquezas da organização, bem como oportunidades e ameaças à mesma, através da análise SWOT. Esta ferramenta revelou-se fundamental para auxiliar o pensamento estratégico da organização, tanto na fase de desenvolvimento da ferramenta como na sua interpretação, após concluída.

Através deste diagnóstico, percebeu-se que havia viabilidade na análise e redefinição do modelo de BSC já utilizado pela empresa. A administração acolheu desde logo esta ideia destacando-se o especial interesse da mesma em integrar objetivos e indicadores de performance ambiental na nova proposta de BSC. Assim foram analisados e redefinidos as perspectivas e objetivos estratégicos, a partir dos quais foi desenvolvido o mapa estratégico essencial para perceber o modo como os vários objetivos se interrelacionam no caminho para o sucesso estratégico.

Os objetivos estratégicos foram definidos pelo investigador a partir das entrevistas realizadas com a administração e com os responsáveis pelos vários departamentos que participaram nesta reformulação do BSC. A cada um dos objetivos foram associados indicadores, metas e iniciativas estratégicas, sendo ainda definida a periodicidade adequada para avaliação das metas definidas.

A ponderação acerca dos indicadores estratégicos a utilizar, reforçou a ideia avançada pela revisão da literatura de que a mera existência de diversos indicadores de desempenho, não implica que estes sejam indicadores-chave ao serviço da estratégia. Estes devem traduzir claramente os objetivos em medidas que possam ser mensuráveis e relevantes.

Por fim, com a avaliação dos planos de ação necessários à aplicação da estratégia na prática de modo que o BSC possa continuar a fazer parte da cultura da organização, reforça-se a importância da comunicação constante e eficaz que já tem vindo a ser realizada para que os colaboradores percebam melhor a estratégia e se sintam parte ativa no seu cumprimento.

Em resumo, apesar de a proposta final de implementação ter sido entregue posteriormente ao término do estágio curricular, considera-se que os objetivos do trabalho foram concluídos com sucesso. Para o estudante permitiu acrescer à sua formação uma forte componente prática principalmente na área do pensamento estratégico, bem como um conhecimento holístico do funcionamento dos vários departamentos da organização.

O presente estudo apresenta também um especial valor académico, uma vez que consegue avaliar e redefinir um modelo de BSC ao serviço da estratégia, para uma organização influenciada por diferentes culturas (especialmente portuguesa, alemã e japonesa). Além de outros fatores retirados das várias entrevistas realizadas, o processo de reformulação do

modelo atual, levou em conta a introdução da sustentabilidade no BSC através da introdução de novos objetivos e indicadores nas perspetivas já existentes.

Conclui-se que o TBL, visto como o tripé da sustentabilidade, continua a ser uma ferramenta extremamente útil para o pensamento estratégico e a sua colocação em prática através do BSC cria um efeito sinergia que beneficia os resultados de ambos os modelos. Além disso, a conjugação destes dois modelos incentiva as organizações a pensar a longo prazo. Ao incorporar o TBL, as empresas são instadas a considerar o impacto a longo prazo das suas decisões estratégicas ao nível da responsabilidade social e ambiental. Esta abordagem integrada promove estratégias de negócio mais responsáveis, sustentáveis e equilibradas, o que não só beneficia as empresas, mas também a sociedade e o meio ambiente como um todo.

Pode ainda retirar-se que numa organização com as características da empresa alvo do estudo, com um modelo já maturado e que faz parte da própria cultura organizacional, a abordagem na construção de um SBSC não só é viável, como minimiza riscos associados à criação de novas perspetivas ou mesmo de um novo modelo paralelo ao existente, focado apenas na sustentabilidade. Assim, as pessoas que fazem parte da organização compreendem de forma mais simples as alterações efetuadas, sendo facilitado o trabalho de comunicação do novo modelo, bem como a sua implementação.

Por fim, o investigador considera que através do modelo proposto, a organização poderá melhorar o seu planeamento e controlo estratégico, criando mais valor para a generalidade dos *stakeholders*, salientando-se a inovação trazida ao modelo com maior valor social e ambiental.

Limitações e propostas futuras

Em suma o trabalho realizado contribuiu para a compreensão do BSC como uma influente ferramenta de gestão estratégica, salientando a importância da adequação à realidade da empresa, comunicação e envolvimento dos colaboradores. Contudo podem apontar-se algumas limitações ao mesmo. Desde logo, o número de departamentos a analisar acabou por limitar o número de entrevistas realizadas, sobretudo nos subdepartamentos produtivos.

Além disso, o período definido para o estágio curricular não permitiu que a proposta final de implementação fosse apresentada durante os oito meses que decorreram. O que acabou por não permitir ao investigador participar nesta implementação promovendo um ambiente de comunicação, interação e melhoria contínua, e sobretudo medir o funcionamento do próprio modelo. Este poderá ser um tema relevante a analisar no futuro, uma vez que é inegável o contributo do BSC para a estratégia empresarial, mas não é fácil encontrar uma forma fiável de medir o desempenho do próprio modelo, quando é ainda ausente a sua implementação. Como vimos anteriormente, para poder gerir é necessário medir, especialmente quando se trata de uma ferramenta tão dinâmica e com tantas necessidades de atualização como é o BSC.

A evolução e adaptação do BSC ao longo do tempo, abrem-nos portas para outra questão relevante para estudos futuros, que se prende com a forma como as novas tecnologias de análise de dados e inteligência artificial poderão contribuir para a estratégia empresarial e em concreto para a operacionalização do BSC.

Bibliografia

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall.
- Barduchi, A. L. J., & Fahl, A. C. (2006). A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), Artigo 12. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2006v10n12p8-15>
- Barnabè, F., & Busco, C. (2012). The causal relationships between performance drivers and outcomes: Reinforcing balanced scorecards' implementation through system dynamics models. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 528–538. <https://doi.org/10.1108/18325911211273518>
- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão—Fundamentos e ferramentas de suporte* (M. Robalo, Ed.; 1ª). Edições Sílabo, Lda.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771. <https://doi.org/10.1108/01443570010330739>
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12(2), 1–1.
- Caiado, A. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (8ª). Áreas Editora, SA.
- Córdova-Aguirre, L. J., & Ramón-Jerónimo, J. M. (2021). Exploring the Inclusion of Sustainability into Strategy and Management Control Systems in Peruvian Manufacturing Enterprises. *Sustainability*, 13(9), Artigo 9. <https://doi.org/10.3390/su13095127>

- Duarte, J. (2005). Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. *São Paulo: Atlas*.
- Duarte, J. (2013). *Metodologias de Investigação Científica* (1ª). Sítio do livro, Lda.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Gasparetto, V., & Bornia, A. C. (2000). O Balanced Scorecard como uma Ferramenta de Feedback e Aprendizado Estratégico. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/3018>
- Gomes, M. S. (2018). *IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD - Estudo de caso*. Instituto Politécnico da Guarda.
- Goundar, S. (2012). Research Methodology and Research Method. Victoria University of Wellington.
- Hauser, J., & Katz, G. (1998). Metrics: You are what you measure! *European Management Journal*, 16, 517–528. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00029-2](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00029-2)
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Horwath, R., & Drucker, P. (2005). Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values. *Strategic Thinking Institute*.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003, novembro 1). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>

Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3682788>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard or Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 72–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação—Balanced Scorecard* (16^a). Editora Campus Ltda.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the Balanced Scorecard to Work. Em *The Economic Impact of Knowledge* (pp. 315–324). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147–160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

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

Kotler, P. (2020). Marketing and Value Creation. *Journal of Creating Value*, 6(1), 10–11. <https://doi.org/10.1177/2394964320903559>

- Kotler, P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a, global edition ed.). Pearson.
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2002). *Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*.
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623.
<https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Mações, M. (2014). *Manual de gestão moderna* (2^a). CONJUNTURA ACTUAL EDITORA.
- Madeira, P. (2000). Balanced scorecard: Um novo sistema de avaliação. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)*, 49–52.
- Martins, J., & Mota, R. (2021). KPI: Key Performance Indicators (indicadores-chave de desempenho). *Contabilista*, 258, 35–50.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2001). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Simon and Schuster.
- Molleman, B. (2007). The challenge of implementing the Balanced Scorecard. In The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT, Enschede, 2nd February.
- Nicoletti, A., Oliveira, M. C., & Helleno, A. L. (2018). Sustainability evaluation model for manufacturing systems based on the correlation between triple bottom line dimensions and balanced scorecard perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 190, 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.136>

- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. John Wiley & Sons.
- Oliveira, A., & Rua, O. L. (2021). *Balanced Scorecard—Teoria e Prática* (1ª). Vida Económica - Editorial, SA.
- Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard—Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. *Tourism & Management Studies*, 3(0), Artigo 0.
- Porter, M. E. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81–92. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>
- Ruas, J. (2021). *Manual de metodologias de investigação—Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e teses* (J. Costa, Ed.; 2ª). Escolar Editora, Editores e livreries, Lda.
- Serra, J. M. F. (2012). *Balanced Scorecard—Estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Soares, J. C. (2011). *Dicionário de Gestão*. Plátano Editora.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica* (J. Costa, Ed.; 2ª). Escolar Editora, Editores e livreries, Lda.
- Vitória, F. S. da. (2017). Balanced Scorecard : uma revisão da literatura (2000–2017). Bdm.unb.br. <https://bdm.unb.br/handle/10483/20351>

Werner, M. L., & Xu, F. (2012). Executing Strategy with the Balanced Scorecard.

International Journal of Financial Research, 3(1), Artigo 1.

<https://doi.org/10.5430/ijfr.v3n1p88>

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Anexos

Guião da Entrevista à Administração

1. A Missão, Visão e Valores da empresa estão definidas? E são conhecidas pelos colaboradores?
2. Qual a principal estratégia definida para a empresa? Pode definir em 3 palavras o que é verdadeiramente estratégico.
3. As metas estratégicas estão estabelecidas?
4. Os planos de ação com vista a alcançar as metas da empresa, estão definidos?
5. Com que frequência é discutida a evolução estratégica da empresa? Todos os departamentos participam nessas reuniões?
6. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no atual contexto económico?
7. Num contexto económico difícil, quais os maiores desafios e oportunidades da empresa? E de que forma os objetivos estratégicos podem ser afetados.
8. A implementação do BSC tem permitido a construção de sinergias entre os departamentos e trabalhadores dentro da empresa?
9. O que tem feito a empresa para motivar os trabalhadores na prossecução dos objetivos estratégicos?
10. Existe na empresa um programa para incentivar e recompensar os colaboradores?
11. Tem-se verificado resistência na utilização do BSC por parte dos trabalhadores?
12. Quais foram as vantagens que derivaram da utilização do BSC?
13. Considera que o desenvolvimento da *Grohe Portugal* (infraestruturas e competências) tem acompanhado as necessidades da *LIXIL*? Onde se encontram as maiores dificuldades?

Guião da Entrevista ao Departamento Financeiro

1. Quais os fatores mais críticos de sucesso financeiro?
2. Quais os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo?
3. Os indicadores relacionados com as estratégias financeiras estão definidos?
4. Como podemos medir o desempenho financeiro? Quais os 3/4 indicadores de desempenho financeiro que têm maior importância?
5. As metas relacionadas com as estratégias estão estabelecidas?
6. Os planos de ação, visando alcançar as metas da empresa, estão definidos?
7. Quais são as principais prioridades e necessidades da empresa no atual contexto Económico?
8. O desempenho financeiro da empresa é analisado pela administração?
9. São conhecidos os índices de liquidez, endividamento e de rentabilidade? Com que periodicidade?
10. De que forma o departamento financeiro pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa?
11. Como é que o departamento financeiro interage com os restantes departamentos da empresa?

Guião da entrevista ao Departamento Comercial (Subsidiária de vendas)

1. Como é que a marca *Grohe* deve ser vista pelos clientes? Quais os elementos essenciais da proposta de valor?
2. Os prazos de entrega dos produtos e serviços são cumpridos?
3. Quem considera ser a principal concorrência? Esta varia de Mercado para Mercado?
4. Quais considera serem os principais pontos fortes e fracos perante a concorrência?
5. Quais os objetivos a atingir ao nível de produto e serviço ao cliente?
6. Existem indicadores/inquéritos que permitam avaliar a satisfação do cliente?
7. Quais as ações implementadas/a implementar?

Guião da Entrevista ao Departamento de Pré-processo

1. Qual o número médio de novos produtos lançados anualmente pela marca que são produzidos na *Grohe* Portugal?
2. Quanto é que isto representa face ao total de novos produtos da marca *Grohe*?
3. Qual a percentagem de sucatas em média por mês nesta unidade fabril?
4. Qual o procedimento da produção para satisfazer os padrões de qualidade do produto, estabelecidos pelo cliente?
5. É valorizada pelo grupo a produção de corpos em latão e o processo de PVD nos quais a fábrica de Albergaria se destaca?
6. Quais são os principais objetivos a atingir ao nível do pré-processo?
7. Quais os principais indicadores definidos para a prossecução desses objetivos?
8. As metas estratégicas estão definidas?
9. Quais os planos de ação implementados ou a implementar?

Guião da Entrevista ao Departamento de Montagem

1. Quais os objetivos que são estratégicos para o departamento de montagem?
2. Quais os principais objetivos a atingir para a montagem?
3. Quais os indicadores definidos para a prossecução desses objetivos?
4. As metas estratégicas estão definidas?
5. Quais os planos de ação implementados ou a implementar?

Guião da Entrevista ao Departamento de Qualidade

1. Considera o SGQ uma mais-valia face a concorrência para atender às exigências dos clientes?
2. Qual a importância atribuída as certificações?
3. As reclamações dos clientes são registadas e tratadas?
4. Qual o número médio de reclamações por mês?
5. Indique o maior objetivo deste departamento para cada uma das subáreas que este abrange (qualidade, segurança, ambiente, energia)? Como é que é medida a prossecução destes objetivos?
6. As metas periódicas, para cada uns dos indicadores, estão definidas?
7. Quais os planos de ação implementados/ a implementar?
8. A neutralidade em CO2 é um dos fatores importantes da imagem de marca *Grohe* e *LIXIL*, o que ainda há a fazer neste ramo?

Guião da Entrevista ao Departamento de Compras

1. Acha importante a proximidade com o fornecedor?
2. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?
3. Quais os principais critérios de seleção de fornecedores?
4. Qual a importância atribuída às certificações do produto e do fornecedor?
5. Quais os principais objetivos do departamento de compras?

Guião da Entrevista ao Departamento Supply Chain

1. Quais os objetivos que são estratégicos para o departamento de supply chain?
2. Como gere os atrasos na entrega dos produtos?
3. Como é gerido o nível de inventários de matérias-primas?
4. Quais os indicadores de performance mais relevantes?
5. As metas estratégicas estão definidas?
6. Quais as alterações ao nível de riscos e ações a tomar no atual período económico?

Guião da Entrevista ao Departamento de Recursos Humanos

1. Indique em três palavras os fatores verdadeiramente estratégicos no domínio da gestão dos recursos humanos na *Grohe Portugal*?
2. Os perigos e riscos relacionados com a saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?
3. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores são promovidas?
4. Existem resultados relativos as formações facultadas aos colaboradores?
5. Existem resultados relativos a progressão na carreira?
6. Como é avaliado o grau de satisfação dos trabalhadores?
7. Qual a % do orçamento anual da empresa alocando a atividade de formação dos Trabalhadores?
8. Quais as políticas de incentivos ao cumprimento de objetivos para os colaboradores?
9. Quais os principais temas tratados/avaliados no *LIXIL Voice*?
10. De que forma é recolhido *feedback* da aplicação do BSC?
11. Quais as maiores dificuldades sentidas pelo departamento de RH? (comunicação, retenção de colaboradores, contratação de colaboradores, motivação dos colaboradores) Porquê?

Guião da entrevista ao Departamento de Engenharia industrial

1. Qual a relevância estratégica do departamento de engenharia industrial para a organização?
2. Qual o número médio de novos produtos lançados anualmente pela marca que são produzidos na *Grohe Portugal*?
3. É frequente redesenhar produtos/processos, tendo em vista ganhos de eficiência?
4. Os colaboradores têm possibilidade de participar e dar ideias para implementar melhorias?
5. É realizado benchmarking com concorrentes em todos os indicadores possíveis?
6. Como é medido o desempenho neste departamento? As metas estratégicas estão definidas?
7. As metas estratégicas estão definidas?

Guião da entrevista Departamento de IT

1. Qual tem sido a estratégia da empresa no domínio dos sistemas de informação?
2. Existem resultados relativamente a otimização dos softwares?
3. Sensibilizam e acompanham os utilizadores para a utilização das ferramentas?
4. De que forma o departamento de IT tem contribuído para a melhoria de processos?