



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Alterações no Sistema de Controlo de Gestão no contexto de mudança de Estratégia

O caso da Adira – Metal Forming

por

Henriette Patrícia Cândido Celestino

Católica Porto Business School  
2020





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Alterações no Sistema de Controlo de Gestão no contexto de mudança de Estratégia

O caso da Adira – Metal Forming

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Henriette Patrícia Cândido Celestino

sob orientação de

Professor Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira

Católica Porto Business School

Maio/2020





# Agradecimentos

Aos meus pais, Sebastião Celestino e Elisa Pedro, por me terem ensinado que com pouco se pode fazer muito.

Ao meu prezado Orientador académico Professor Doutor José Miguel Pereira dos Santos de Oliveira, pelo incentivo, paciência, orientação, valiosas instruções e atenção concedida.

À Adira – Metal Forming pela oportunidade, em especial à minha estimada Orientadora de estágio Dra. Lúcia Sousa, pela mestria prática, motivação e solicitude, assim como aos meus colegas Asif Pasha e Adelino Silva pelo acolhimento e ensinamentos ao longo da minha estadia na empresa.

Às minhas afáveis irmãs, Patrícia; Isabel; Olga; Vânia e Ciane pelo alento incondicional. À estas, dedico este trabalho na esperança que as sirva de orgulho e incentivo para as escolhas nas suas vidas.

Aos meus amigos Ornella Gemos, Luzia Stélvia e Helder Alexandre pelas palavras de regozijo.



# Resumo

Este estudo, na modalidade de Relatório de Estágio, realizado na empresa Adira – *Metal Forming Solutions SA*, teve como objetivo analisar a implementação do *Balanced Scorecard* e a Matriz X do *Kaizen* como ferramentas de controlo da execução estratégica, no contexto da alteração do seu acionista de referência e conseqüente alteração da visão e do posicionamento estratégico daí decorrentes.

A empresa objeto de estudo opera desde 1956 no mercado B2B, desenvolvendo soluções para o trabalho de chapa metálica e na produção de máquinas-ferramentas. Em 2017, foi adquirida pelo grupo Sonae Capital.

A questão de investigação definida foi a seguinte: **Como os Sistemas de Controlo de Gestão da Adira – *Metal Forming* podem ser mais eficazes?**

O desenho teórico em resposta, enfatiza as ferramentas e a literatura principal sobre os diferentes Sistemas de Controlo de Gestão utilizados na Adira, como o *Tableau de Bord*, vigente no tempo dos anteriores acionistas, e o BSC e a Matriz X implementados na era Sonae Capital.

A metodologia qualitativa adotada assenta na Adira como estudo de caso único. As fontes de recolha de dados primários basearam-se em entrevistas, documentos internos da empresa, na observação e participação direta, e as secundárias, em artigos e revistas científicas.

O trabalho realizado permitiu verificar a existência de diversos problemas na implementação das novas ferramentas de controlo, que têm sido utilizadas de forma desarticulada e até certo ponto vistas mais como ferramentas de reporte aos novos acionistas, do que como ferramentas de gestão vividas dentro da organização e úteis aos gestores e tradutoras de uma nova estratégia que para muitos ainda não é sequer conhecida. A principal sugestão que deixamos para

dar respostas a este problema consiste na adoção integral do *Execution Premium* e na sua articulação de uma forma mais consciente com as ferramentas de melhoria contínua do *Kaizen*.

**Palavras-chave:** Sistemas e ferramentas de Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, *Matriz X*, *Execution Premium*, *Adira*



# Abstract

This study, in the form of Internship Report, carried out at the company Adira - Metal Forming Solutions SA, aimed to analyze the implementation of the Balanced Scorecard and Matrix X of Kaizen as tools for controlling strategic execution, in the context of changing its shareholder of reference and the consequent change in the vision and strategic positioning resulting therefrom.

The company under study has been operating in the B2B market since 1956, developing solutions for sheet metal work and in the production of machine tools. In 2017, it was acquired by the Sonae Capital group.

The defined research question was as follows: **How can Adira - Metal Forming Management Control Systems be more effective?**

The theoretical design in response, emphasizes the tools and the main literature on the different Management Control Systems used at Adira, such as Tableau de Bord, in force at the time of the previous shareholders, and the BSC and Matrix X implemented in the Sonae Capital era.

The qualitative methodology adopted is based on Adira as a single case study. The primary data collection sources were based on interviews, internal company documents, on observation and direct participation, and the secondary ones, on articles and scientific journals.

The work carried out made it possible to verify the existence of several problems in the implementation of the new control tools, which have been used in a disjointed manner and to some extent seen more as tools for reporting to new shareholders, than as management tools experienced within the organization and useful to managers and translators of a new strategy that is still unknown to many. The main suggestion that we leave to answer this

problem is the full adoption of Execution Premium and its articulation in a more conscious way with Kaizen's continuous improvement tools.

**Keywords:** Management Control Systems and tools, *Balanced Scorecard*, Matrix X, *Execution Premium*, Adira



# Índice

Agradecimentos .....	vi
Resumo .....	viii
Abstract .....	xi
Índice .....	xiv
Índice de Figuras.....	xvi
Índice de Abreviaturas.....	xviii
<b>Introdução .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo 1 - Revisão de literatura .....</b>	<b>24</b>
1.1 Sistemas de Controlo de Gestão .....	24
1.2 <i>Tableau de Bord</i> .....	28
1.3 BSC e Execution Premium.....	30
1.3.1 <i>Execution Premium</i> .....	35
<b>1.4 Kaizen</b> .....	39
<b>Capítulo 2 – Metodologia de investigação.....</b>	<b>46</b>
2.1 Questão de investigação .....	46
2.2 Metodologia de Investigação .....	48
2.3 Recolha e tratamento dos dados.....	49
<b>Capítulo 3 – Estudo de Caso .....</b>	<b>51</b>
3.2 O contexto de mudança .....	55
3.2.1 A entrada da Sonae Capital.....	55
3.3 Atividades desempenhadas no estágio .....	62
3.4 Sistemas de Controlo de Gestão da Adira.....	63
3.4.1 O <i>Tableau de Bord</i> que existia antes da entrada do novo acionista.....	63
3.4.2 O atual sistema.....	65
3.4.2.1 O <i>Kaizen</i> na Adira.....	65
3.4.2.1.1 O IOW diário .....	67
3.4.2.1.2 A Matriz X.....	68
3.4.2.2 O BSC .....	71
3.4.2.2.1 O BSC 2.0.....	75
3.3 Pontos relevantes do sistema atual .....	76

<b>Capítulo 4 – Revisão crítica dos SCG da Adira.....</b>	<b>77</b>
4.1 Proposta de melhoria .....	81
<b>Capítulo 5 - Conclusões e sugestões.....</b>	<b>85</b>
5.1 Conclusões .....	85
5.2 Oportunidade de análise futura e limitações.....	87
<b>Bibliografia .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>93</b>

# Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Principais diferenças entre o TB e o BSC .....	29
<b>Figura 2</b> Framework do BSC – Quatro perspetivas .....	31
<b>Figura 3</b> Framework Execution Premium .....	36
<b>Figura 4</b> Quatro níveis do Kaizen diário .....	41
<b>Figura 5</b> Estrutura da Matriz X.....	44
<b>Figura 6</b> Resumo da evolução histórica da Adira.....	52
<b>Figura 7</b> Quinadora PH (Esquerda), Quinadora PF (direita) .....	53
<b>Figura 8</b> Guilhotina GH(Esquerda), Guilhotina GV(Direita).....	54
<b>Figura 9</b> Modelo organizativo da Sonae Capital.....	56
<b>Figura 10</b> Objetivos estratégicos da Adira .....	61
<b>Figura 11</b> Sala OBEYA.....	66
<b>Figura 12</b> BSC 2019 .....	73



# Índice de Abreviaturas

*Additive Manufacturing* – AM

*Balanced Scorecard* – BSC

Ciclo de Planeamento Estratégico – CPE

*Execution Premium* – EP

*Improving Our Work* – IOW

Mapa da estratégia - ME

Pequenas e médias empresas – PME's

Planeamento e Controlo de Gestão – PCG

Recursos Humanos – RH

Sistemas de Controlo de Gestão – SCG



# Introdução

O presente Relatório de Estágio foi desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado na empresa Adira Metal-Forming SA (doravante mencionada como “Adira” ou ainda “a empresa”). A Adira, opera no setor metalomecânico há mais de 60 anos, oferecendo soluções inovadoras nos mercados B2B. Concentra a sua atividade no desenvolvimento, produção, comercialização e assistência de máquinas-ferramentas.

O tema de estágio inicialmente proposto pela Adira foi “**Controlo de Gestão – *Balanced Scorecard***”, e o objetivo central consistia em apoiar a montagem do *Balanced Scorecard* da empresa e a sua respetiva melhoria. O problema que estava subjacente ao BSC na empresa, referido pela Diretora de Planeamento e Controlo de Gestão, era a existência de um forte défice na operacionalização e entendimento da estratégia a partir da 2ª linha da organização, com consequências na falta de alinhamento entre as equipas, e na falta de entendimento quanto às ações que deviam realizar.

Aquando da realização deste estágio, que se realizou no período entre 2/09/2019 e 26/02/2020, foi possível entender que as ferramentas de Controlo de Gestão que a empresa utiliza em paralelo ao BSC são o *Kaizen* diário (denominado na empresa como IOW diário) e a Matriz X. O uso destas ferramentas surgiu no seguimento da aquisição do capital e controlo da Adira pela Sonae Capital, em 2017. Antes desse evento o Controlo de Gestão da Adira centrava a sua atenção nos indicadores estritamente financeiros, utilizando como principal ferramenta o *Tableau de Bord*.

O contexto de mudança de Acionista na Adira, e da consequente transformação estratégica, passou por tentar implementar um sistema de controlo de gestão na empresa mais focado em conciliar a estratégia com

projetos e ações, robusto e consistente na melhoria contínua e estratégica. Despertou-nos por isso interesse analisar a dinâmica real deste processo na Adira, através da observação direta das suas práticas, com vista a procurar os seus pontos fortes e fracos, de forma a poder sugerir melhorias no Sistema de Controlo de Gestão agora vigente, o BSC. Esta ferramenta que tem servido, essencialmente propósitos de análise e reporte da performance da empresa junto do CEO e dos Acionistas, mostrando-se no entanto, e na nossa opinião - e na da própria administração - para os outros interessados como os funcionários, pouco clara e de difícil operacionalização e comunicação, seja no desdobramento dos objetivos, seja no controlo dos planos de ação de melhoria. De forma a tentar suprir esta lacuna a empresa recorreu a partir de 2019 à designada Matriz X proposta pela metodologia *Kaizen*, tendo como principal propósito o alinhamento de objetivos e ações, o que, pelo menos em tese, pode ainda agravar mais a falta de clareza acima mencionada.

Assim sendo, o cenário de investigação levou-nos a refinar o propósito da investigação para a seguinte formulação: **Alterações no Sistema de Controlo de Gestão no contexto de mudança de estratégia na Adira**, conduzindo, este relatório de estágio a basear-se numa revisão crítica dos sistemas de controlo que a empresa em estudo utiliza, de modo a encontrar um sistema mais eficaz para a melhoria das suas práticas.

Este relatório, encontra-se dividido em 4 capítulos. No capítulo 1 trata-se da revisão de literatura, dando ênfase às ferramentas e a literatura principal sobre os diferentes Sistemas de Controlo de Gestão utilizados na Adira, antes e depois da entrada da Sonae no seu capital.

No capítulo 2, apresenta-se a questão e a metodologia de investigação adotadas, bem como os procedimentos para a recolha e tratamento dos dados.

A apresentação do estudo de caso propriamente dito é feita no capítulo 3 começando pela história da empresa, as características do seu negócio atual, até

chegar ao sistema de controlo de gestão e execução da estratégia que existia antes e depois da Sonae Capital.

No capítulo 4, procede-se a revisão crítica do sistema atual contrapondo-o com o descrito na literatura.

Por fim, no capítulo 5 evidenciam-se as principais conclusões deste estudo, incluindo contribuições de melhoria para a empresa, limitações deste trabalho e oportunidade de investigação e análise futura.



# Capítulo 1 - Revisão de literatura

Neste capítulo, procuram-se elencar os principais contributos teóricos que ajudam a entender o caso da Adira. Este capítulo dividir-se-á em quatro partes. A primeira parte é uma resenha sobre os principais sistemas de controlo de gestão focados no controlo de execução da estratégia. A segunda parte corresponde a uma síntese sobre o *Tableau de Bord* que é o anterior sistema utilizado na empresa. A terceira e quarta partes dão conta de uma descrição mais pormenorizada do BSC, *Kaizen* e Matriz X, por serem estas as ferramentas atualmente utilizadas na empresa.

## 1. 1 Sistemas de Controlo de Gestão

O controlo de gestão foi definido por (Anthony R. , 1965, p. 17) como “o processo pelos quais os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização”.

A visão deste autor, considerado pioneiro no estudo sistemático desta área da gestão, dá ênfase na informação e no controlo contabilístico e financeiro, de forma a direccionar o controlo de gestão ao planeamento estratégico e ao controlo operacional, combinando três sistemas: o controlo de gestão como mediador do planeamento estratégico (processo de decisão para os objetivos, mudança de objetivos e disponibilidade de recursos), e do controlo operacional (processo que assegura que as tarefas definidas sejam executadas), (Kaplan R. S., 2010, p. 7) (Otley, 1999, p. 364). O controlo de gestão, apesar de recente congrega ainda assim, além da financeira diferentes visões, como a apresentada por (Otley, 1999) de que os sistemas de controlo de gestão devem prover a gestão da performance, providenciando o *feedback* estratégico e operacional em

todo o sistema de controlo (pp. 364-369), a perspetiva deste autor contraria a de (Anthony R. , 1965, p. 17), firmando que o controlo de gestão deve ter um foco estratégico.

Não obstante, mais tarde, (Anthony & Govindarajan, 2006, p. 4) advogam que os mecanismos de controlo de gestão devem influenciar os membros da organização a implementarem a sua estratégia.

Nesta sequência, (Merchant & Van der Stede, 2017) concebem o controlo de gestão focados em quatro mecanismos que influenciam direta ou indiretamente os comportamentos dos indivíduos na organização, por forma a limitá-los e a direcioná-los em prol da execução estratégica desejada. Estes mecanismos são:

- **Controlos de ação:** consistem em influenciar, diretamente, as ações individuais na organização, deixando claro a estes que ações devem e podem executar para atingir os objetivos. Para este controlo, os autores definem três tipos de ações como: restrições comportamentais – físicas e administrativas (limites de despesas); revisão prévia da ação (pela chefia) – baseiam-se em analisar as tarefas antes de serem executadas; e por fim a responsabilização pela ação.
- **Controlos culturais:** visam nortear os comportamentos individuais em função do comportamento de grupo através da censura interna e da prevalência do poder organizacional, para isto sugerem algumas ações como um *layout*, *dress code* e valores organizacionais, recompensas de grupo ou ainda de modo informal atitudes do Gestor, como “ser o primeiro a chegar e o último a sair”.
- **Controlos pessoais:** focam-se em maximizar o autocontrolo, a participação e motivação voluntária dos indivíduos na execução das tarefas que os competem face aos objetivos da organização.
- **Controlos de resultados:** compreendem a aplicação de limites e/ou incentivos que visam assegurar que os resultados sejam cumpridos.

Além disto, os elementos deste tipo de controlo concebem a definição dos indicadores de performance, dos objetivos, e das metas segundo o método SMART<sup>1</sup>.

Assim como (Merchant & Van der Stede, 2017) a abordagem de (Simons, 1995) também reforça a extensão comportamental do controlo de gestão, na orientação dos padrões comportamentais em função da informação disponível e da influencia da mudança estratégica, através do que definiu como Alavancas de Controlo. As quatro alavancas de controlo e análise definidas por (Simons, 1995) têm no seu centro a implementação e controlo da estratégia de negócio, por meio dos:

- **Sistemas de crenças:** é o conjunto formal dos valores nucleares, pelos quais os gestores reiteram e reforçam a atividade organizacional em função da sua missão, visão, e código de ética (Simons, 1995, pp. 34-38).
- **Sistemas de fronteira:** compreende a definição dos limites de atuação da organização, assim como os níveis de risco a que se posiciona a correr ou a evitar de acordo com a natureza do negócio ou das oportunidades que possam surgir (Simons, 1995, pp. 39-47).
- **Sistemas de controlo de diagnóstico:** são os sistemas formais, utilizados para selecionar variáveis de performance chaves, com intuito de monitorizar, motivar e recompensar ou ainda ajustar a performance operacional para o alcance dos objetivos. Ex: planos de negócio, orçamentos, etc (Simons, 1995).
- **Sistemas de controlo interativos:** providencia o *feedback* estratégico e abertura ao redirecionamento estratégico em função das circunstâncias emergentes. Este nível, ressalta a aprendizagem

---

<sup>1</sup> SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely

organizacional e a emergência de novas ideias e estratégias, que surgem em função das rotinas diárias . Importa salientar que o controlo estratégico é alcançado em torno, e simultaneamente, das 4 alavancas (Simons, 1995).

Já (Malmi & Brown, 2008), partindo das diferentes abordagens acerca dos sistemas de controlo de gestão, colocam a sua ênfase no uso destes como um sistema que deve operar como um pacote, e não isoladamente. Estes autores, apresentaram, três motivos para os SCG como um pacote – o 1º devido ao facto de que as partes, aparentemente isoladas, fazem parte de um sistema e de um determinado contexto. O 2º pelo surgimento de inovações como o BSC, o *activity-based costing/management* ou o *Rolling forecasting* que podem integrar no sistema de controlo, e por fim pelos mecanismos de controlo que visam alcançar os resultados. O modelo de *packging of control* (Malmi & Brown, 2008, p. 291), assenta na seguinte composição:

- **Controlos culturais:** no que refere aos valores, (Malmi & Brown, 2008, p. 294) assentam-no como os princípios que conduzem o comportamento dos indivíduos de acordo com os valores da organização (missão e visão), para os símbolos, consideram que a representação física e visível (exemplo: *dress code*) emancipa um tipo de cultura ou a reforça, além disto, ressaltam os subgrupos (clãs) que se formam na organização com características específicas que controlam através das suas crenças o comportamento do grupo;
- **Planeamento:** é perspetivado como uma forma de controlo *ex-ante*, onde é definido, inicialmente, os objetivos das áreas funcionais da organização enfatizando os padrões comportamentais e técnicos de modo a alcançar os objetivos. Incluem um plano de ação para o curto e longo prazo;

- **Controles Cibernéticos:** são ferramentas de performance que permitem quantificar uma atividade ou um sistema, assim como, definir padrões de performance e um processo de *feedback* assente na comparação entre os resultados e os objetivos definidos. Incluem os orçamentos, os sistemas de medidas de performance financeiras e não financeiras. Combinando os dois últimos, num sistema híbrido como o BSC;
- **Recompensas e Compensações:** possibilitam reforçar a motivação e aumentar a performance dos indivíduos ou grupos, no sentido de direcionar as suas intenções face aos objetivos da organização (Malmi & Brown, 2008, pp. 292-293) (Bonner & Sprinkle, 2002, pp. 304-306);
- **Controles Administrativos:** são sistemas ou ferramentas que direcionam o comportamento dos indivíduos ou grupos, monitorizando as tarefas e quem ou como devem ser desempenhadas. Envolve uma estrutura governativa, organizacional e políticas e procedimentos.

Em suma, para qualquer que seja a perspetiva sobre os sistemas de controlo de gestão, o controlo de gestão é importante e necessário para manter cada coisa no seu devido lugar, além disto enquanto área funcional o seu fim constituirá em influenciar comportamentos de acordo com o contexto e os objetivos da organização, não obstante, as melhores soluções serão aquelas que vão integrar todas as ferramentas de gestão como complementares ou ainda, como um pacote.

## 1.2 *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* (“TB”) é uma ferramenta de gestão de desempenho, desenvolvida na França em meados do século XX. A sua estrutura, foi inicialmente concebida como uma ferramenta de gestão de topo que permitia uma visão global das operações da empresa e do seu ambiente externo, mas a partir de 1980 passou a ser preconizada como uma ferramenta de reporte, centrada na realização dos objetivos fixados (Bourguignon, Malleret, & Nørreklit, 2004).

(Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2012) definem o TB como um “conjunto de medidas ou indicadores, geralmente da área financeira, utilizados pelos gestores para observar, compreender e apreciar a situação da organização, avaliar a importância dos desvios em relação ao previsto e fazer as correções necessárias”. Em termos práticos, o TB é usualmente comparado ao BSC, e considerado inferior a este, dado não ter subjacente nenhum conceito de gestão estratégica, e se debruçar apenas sobre a informação financeira, visão esta considerada insuficiente para a criação de valor a longo prazo (Bourguignon, Malleret, & Nørreklit, 2004, pp. 116-121).

Segue-se uma comparação das diferenças entre o TB e o BSC proposta por (Fagundes, Soler, Feliu, & Lavarda, 2007):

**Figura 1**  
Principais diferenças entre o TB e o BSC

	<i>TABLEAU DE BORD</i>	<i>BALANCED SCORECARD</i>
Que são?	Instrumentos de medição dos fatores chave de êxito	Instrumento de gestão estratégica
Objetivos	Canalizar grande parte da informação contábil que demandam os gestores	Articular uma correta implantação da estratégia
Sistema de medição	Através de indicadores financeiros e, posteriormente, não financeiros	Através de indicadores financeiros e não financeiros
Processo de seleção de indicadores	Sem um critério definido a priori: intuição e experiência	Através de um método estruturado baseado nas relações causa-efeito vinculado a estratégia
Suportes do desenho	Carece de um mapa de trabalho para guiar o desenho do painel de controle	Existe um mapa de trabalho para guiar a seleção de indicadores: modelo de negócio que reflete inter-relações entre seus diferentes componentes
Enfoque	Parcial: não oferece uma visão de conjunto da organização	Integrador: oferece uma visão de conjunto da organização

**Fonte:** (Fagundes, Soler, Feliu, & Lavarda, 2007, p. 9)

### 1.3 BSC e Execution Premium

O BSC surge em melhoria aos sistemas tradicionais centrados em indicadores financeiros, como o TB já referido. (Kaplan & Norton, 1996) conceptualizaram pela primeira vez o BSC em 1992, no seu artigo para a *Harvard Business Review*, intitulado *The Balanced Scorecard – Measures that drives performance*, avaliando um total de 12 empresas. Este artigo consistia em estudar as medidas de performance em empresas cujo ativos intangíveis<sup>2</sup> eram relevantes para a criação de valor.

(Kaplan & Norton, 1996) definem o BSC como um *framework* que traduz a visão e a estratégia em termos operacionais num conjunto de medidas de desempenho. Estas medidas podem ser de resultados e de performance *drivers*. A primeira, tendem a ser indicadores *laggings*, estes representam o objetivo máximo e último da estratégia, e centram-se em indicadores financeiros. A segunda, são indicadores *leading*, e ensinam e dizem o que a empresa deve fazer hoje, para criar valor para o futuro (Kaplan R. S., 2010, pp. 22-23). Ambas se complementam (Kaplan & Norton, 1996, pp. 160-166).

A premissa central desta temática aplicável à várias empresas, é que só se consegue gerir aquilo que se consegue medir (Kaplan & Norton, 1996).

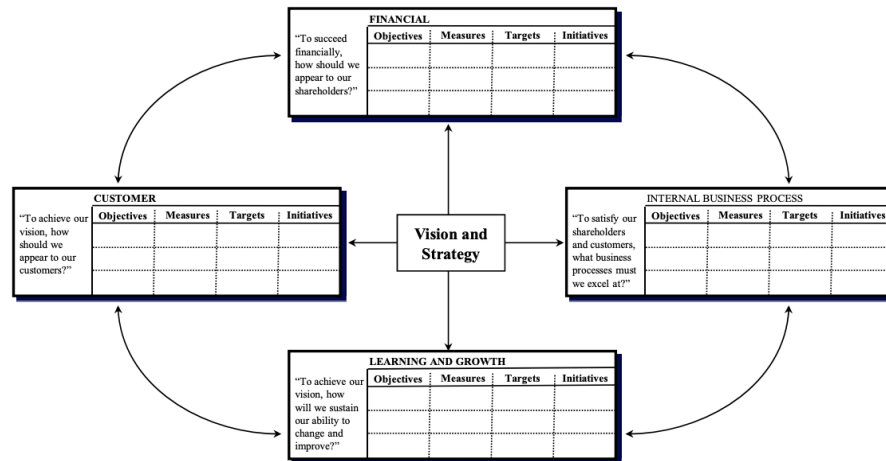
Os seus elementos, incluem a definição dos objetivos, das medidas de desempenho, das metas, das iniciativas e do mapa da estratégia (Kaplan & Norton, 1996). O mapa da estratégia é a ferramenta que descreve a lógica da estratégia em termos globais, através da relação de causalidade estabelecida

---

<sup>2</sup> Ativos intangíveis: investigação e desenvolvimento, aprendizagem e processos de melhoria, serviço ao cliente, tecnologia, capital humano.

entre os objetivos definidos nas 4 perspectivas, Figura 2, (Kaplan & Norton, 2004, pp. 30-39). Estas apresentam-se descritas, conforme a figura abaixo (Kaplan, 2009):

**Figura 2**  
Framework do BSC – Quatro perspectivas



Fonte: (Kaplan R. S., 2010, p. 4)

- **Perspetiva financeira** ("Para o sucesso financeiro, como a empresa vai criar valor para o acionista?"): esta perspetiva consiste em identificar os principais objetivos financeiros da empresa e em monitorizar o seu desempenho, tendo por base a sua evolução histórica. Normalmente, os objetivos financeiros estão ligados a lucratividade, e medidas, genericamente, pela rendibilidade do capital investido, dos capitais próprios e pelo *Economic Value Added*, etc (Kaplan & Norton, 1997, pp. 2-26). (Kaplan R. S., 2010, pp. 47-61) referem que ao ligar os objetivos financeiros à estratégia de negócio, as empresas podem optar por três tipos de objetivos ou estratégias: 1) **Crescimento**, o foco é capitalizar o potencial da empresa, no sentido de expandir a sua oferta de produtos ou serviços, alcançar novos mercados e clientes. As medidas mais comuns, são do volume de negócios, quota de mercado e

rendibilidade dos clientes. 2) **Produtividade e eficiência**, melhoria na execução eficiente dos processos operacionais para estabilizar os objetivos de crescimento. É comum, redução do custo com pessoal, e consumos, etc. 3) **Utilização dos ativos**, rentabiliza o capital investido de forma a acelerar o seu retorno. Algumas medidas utilizadas são a rotação de stocks, redução do *Working Capital*. É de ressaltar que (Kaplan & Norton, 1997) mencionam que esta perspetiva serve como base angular para as medidas e objetivos nas outras perspetivas.

- **Perspetiva do Cliente** ( *“Para alcançar a nossa visão, como os nossos clientes nos veem?”*): Deve produzir a proposta de valor que a empresa se predispõe a oferecer aos seus clientes. Para isto, deve conhecer bem os seus clientes e identificar, claramente, os segmentos de mercado onde vai competir e os atributos de valor ou os fatores críticos de sucesso mais valorizados por estes. As medidas genéricas que alavancam o sucesso financeiro, estão associadas a retenção, captação e satisfação dos clientes (Kaplan R. S., 2010, pp. 63-79). Importa referir que, os fatores mais valorizados pelos clientes, estão intimamente ligados e vão diferir de acordo com as estratégias genéricas<sup>3</sup> que a empresa vai seguir; (Kaplan & Norton, 1997, pp. 70-79).
  
- **Perspetiva dos Processos Internos** ( *“Para satisfazer os nossos acionistas e clientes, em que processos do negócio devemos ser bons?”*): Representa a forma como a empresa se propõe alcançar a proposta de valor, por meio da identificação das atividades de excelências e dos processos *cores* que a vão permitir assegurar eficazmente o cumprimento dos

---

<sup>3</sup> Estratégias genéricas de Porter: Liderança pelo custo, Liderança de produtos e Liderança relacionamento com Cliente.

objetivos de clientes e financeiros (acionistas), na cadeia de valor. Para o BSC, Kaplan e Norton recomendam que as empresas devem desenhar uma cadeia de valor cujos os processos internos sejam completos e interligados entre si, devendo incluir os processos de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções), de operações (eficiência na utilização dos recursos) e de serviço pós venda (Kaplan R. S., 2010, pp. 92-107). As medidas genéricas focam-se na qualidade, no tempo de resposta , no custo e desenvolvimento de novas soluções (Kaplan & Norton, 1997, pp. 43-44).

- **Perspetiva dos Recursos ou Aprendizagem e Crescimento** (*“Para alcançar a visão, como sustentaremos a nossa habilidade para mudar e melhorar?”*): Apresenta o conjunto de ativos (intangíveis) que vão fomentar as competências necessárias para que a empresa alcance os objetivos estratégicos e o adequado funcionamento nas outras três perspetivas. Estas competências têm foco: 1) no **Capital humano** (identifica as funções estratégicas da empresa e a capacidade da sua força de trabalho para as alcançar). As medidas de desempenho comum, focam-se na satisfação, retenção e produtividade dos colaboradores; 2) no **Capital informacional** (representa todos os ativos relacionados com os sistemas e tecnologias de informação que permitem os colaboradores responderem agilmente as necessidades nas outras perspetivas. 3) no **Capital organizacional** ( simboliza o clima organizacional com foco na liderança, motivação, cooperação e iniciativa dos e entre colaboradores); (Kaplan R. S., 2010, pp. 126-131).

A implementação desta metodologia assenta em quatro processos que permitem as empresas caminharem para uma visão com foco no longo prazo (Kaplan, S, & Norton, 2005, pp. 4-12):

- **Traduzir a visão** – compreende a tradução da visão e da missão em termos operacionais, o que induz que toda a organização a compreenda de forma que se consiga atingir os objetivos de longo prazo;
- **Comunicar e ligar** – comunica adequadamente todos os objetivos, metas, e a estratégia a todos os níveis da organização. Centra-se em alinhar a estratégia com as medidas, assim como, a correta formulação de um sistema de recompensas associados aos indicadores de desempenho. (Kaplan, S, & Norton, 2005) advertem que alinhar o sistema de recompensas aos objetivos, permite estabilizar e empoderar o BSC;
- **Plano de negócios** – compreende a existência de um planeamento adequado a todos os objetivos e suas respetivas iniciativas que permitam implementar a estratégia no curto e no longo prazo, fazendo um alinhamento crucial entre os planos de ação, orçamentos e a alocação de recursos de curto prazo com as prioridades estratégicas de longo prazo;
- **Feedback e aprendizagem** - a avaliação contínua da estratégia, e respetivo reajuste quando necessário, em especial quando os objetivos financeiros não estão a ser alcançados.

Algumas das potencialidades do BSC face a outros controlos cibernéticos, é que este:

- Mede a performance das pessoas e dos departamentos em múltiplas vertentes, (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015);

- Consegue ser adaptável e flexível ao contexto da empresa (Kaplan & P.Norton, 2001);
- Permite a ligação com o processo orçamental e promove a sinergia organizacional (Silva, 2018, p. 20);
- Define e age em função dos indicadores *cores* do negócio (Hope & Player, 2012, pp. 43-44).

Contrariamente, as ineficiências em torno do BSC, conduziram que este fosse criticado pelo facto de :

- Enraizar discórdia entre os fins e os meios (Silva, 2018);
- Existir incoerência na logica da relação de causalidade em todas as perspetivas, essencialmente na de clientes (Norreklit, 2003);
- As empresas falharem na implementação do BSC sobretudo no alinhamento entre a implementação da estratégia e o sistema operacional (Kaplan R. S., 2010, pp. 25-28);
- Não fomenta os aspetos externos a organização (Otley, 1999);
- As medidas podem tornar-se obsoletas ao longo do tempo (Hope & Player, 2012).

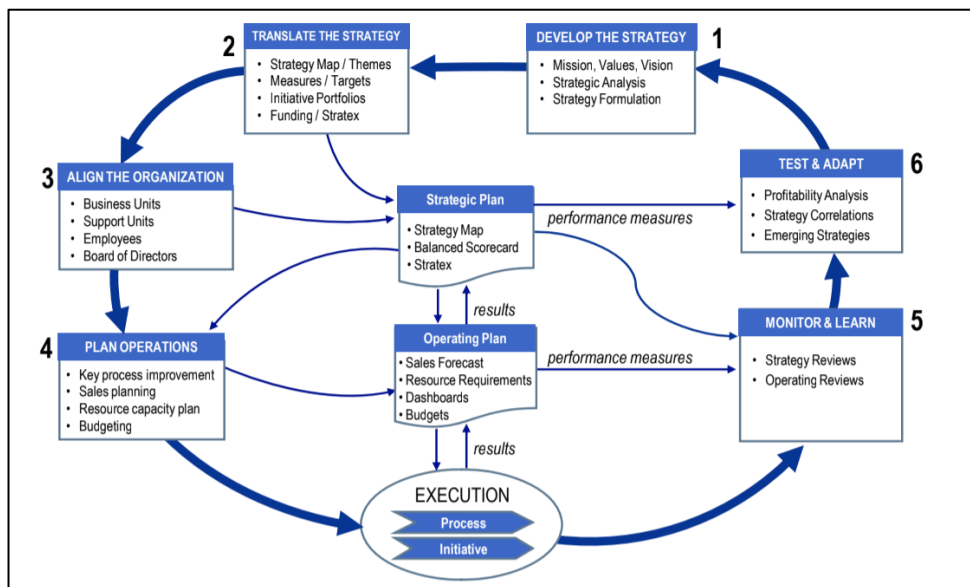
As ineficiências do BSC sobretudo entre a formulação e a execução estratégica, conduziram a uma versão avançada e integrada do modelo, o EP (Kaplan R. S., 2010).

### 1.3.1 *Execution Premium*

O EP é definido como um “*sistema de gestão fechado que interliga o planeamento estratégico com a execução operacional*” (Kaplan & Norton, 2008, pp. 4-9). O modelo proporciona o alinhamento centrado em 6 fases distintas a descrever conforme a Figura 3:

- **Fase 1 - Desenvolver a estratégia:** o sistema começa com o desenvolvimento da estratégia partindo da sua missão, valores, e visão. Nesta fase do processo, elabora-se o diagnóstico interno (que processos e recursos) e externo (que concorrentes, que fatores PESTEL) que dão lugar à análise estratégica com foco na formulação estratégica (Kaplan & Norton, 2008, pp. 25-45). Na formulação estratégica, Kaplan e Norton, referem que além das abordagens estratégicas, as empresas podem utilizar filosofias de melhoria operacional para a execução estratégica como: gestão da qualidade total, *six sigma*, *lean manufacturing*, aprendizagem organizacional (Kaplan & Norton, 2008);

**Figura 3**  
Framework Execution Premium



Fonte: (Kaplan R. S., Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, 2010)

- **Fase 2 – Planear a estratégia:** partindo da fase 1, a empresa inicia a tradução conceptual da estratégia para medidas e indicadores alcançáveis, distribuídos pelas quatro perspetivas do BSc, englobando, também as iniciativas estratégicas prioritárias alinhadas às operações

e ao orçamento. Por fim, o desenho de todos os objetivos, iniciativas, e medidas deverá estar contemplado no ME, a evidenciar as respetivas relações de causa-e-efeito entre elas. Uma vez concebido o ME, a empresa deve avaliar se as iniciativas respondem as necessidades da estratégia, e se a elas estão vinculadas os fundos e os *owners* inerentes a sua concretização, a estes Kaplan e Norton, chamam de *STRATEX*. A gestão deste orçamento especial deve diferir do OPEX e do CAPEX (Kaplan & Norton, 2008);

- **Fase 3 – Alinhar a organização:** foca-se em conceber um sistema de gestão em que toda unidade de negócio esteja alinhada com a estratégia. Este alinhamento possibilita uma alta execução estratégica e depende do quanto a estratégia foi bem comunicada e entendida pelos colaboradores, e do quanto estes estão motivados para alcançá-la. Nesta fase faz-se três questões: 1) como alinhar a unidade de negócio e gerar sinergia corporativa? – uma vez que grande parte das empresas está repartida em várias unidades de negócios ou de suporte, o sistema de gestão deve endereçar como a estratégia vai ser seguida e integrada em todos os níveis e unidades da empresa. 2) Como alinhar as unidades de suporte com a estratégia corporativa? Como motivar os colaboradores para a co-execução estratégica? – No que refere a motivação, Kaplan e Norton recomendam que é importante educar e treinar os colaboradores de acordo com as necessidades, e ainda alinhar programas de liderança e comunicação eficaz da estratégia, assim como desenvolver objetivos individuais para cada equipa, contribuindo estes, para os objetivos da estratégia (Kaplan & Norton, 2008, pp. 121-150);

- **Fase 4 – Planear as operações:** baseando-se nas fases anteriores, Kaplan e Norton referem que, esta dá ênfase ao desenvolvimento da ligação entre os processos estratégicos e os operacionais, fazendo com que haja também um plano operacional. Para esta interligação, dois subprocessos devem ser tidos em conta, o 1º deve vincular as melhorias de processos do negócio com as prioridades estratégicas de forma que se traduza em termos operacionais a estratégia, podendo ser utilizadas para tal KPI's/ *dashboards*, e gestão da qualidade total, etc. E o 2º, planear a capacidade de recursos, de modo que o planeamento operacional e orçamentos (OPEX, CAPEX), reflitam a direção e as necessidades da estratégia. As atividades facilitadoras neste subprocesso podem ser o ABC, *Rolling forecast*, planeamento de recursos, etc (Kaplan & Norton, 2008, pp. 157-163);
  
- **Fase 5 – Monitorizar e aprender:** uma vez tomados em ação os planos estratégicos e operacionais, a empresa deve monitorizar e adaptar todos os seus processos no sentido que se alcance a performance desejada em termos de objetivos estratégicos. Nesta fase, em função dos resultados obtidos em ambos planos, a empresa deve questionar-se, se, a sua estratégia está a ser bem executada. Caso não esteja, a revisão desta deve ser fulcral para ajustar e gerir as iniciativas estratégicas no BSC. Para as reuniões de revisão estratégica, Kaplan e Norton, consideram ser definidos um período consistente para as revisões e uma figura – líder que ressalte a discussão estratégica. Além disto, reuniões para revisão operacional são também essenciais, por forma a assegurar a performance financeira de curto prazo, e ainda, antever e responder com agilidade aos problemas operacionais recorrentes. Sendo que, para ser mais eficaz a empresa deve ter uma

periodicidade para as reuniões inferior a um mês (Kaplan & Norton, 2008, pp. 165-220);

- **Fase 6 – Testar e adaptar:** esta fase representa a validação das decisões tomadas nas fases anteriores, tornando explícito a correlação entre as diferentes hipóteses para a estratégia, de modo que os executivos possam questionar o seu funcionamento, e modificá-la e adaptá-la sempre que necessário. A relação de causa-efeito bem formulada no ME e no BSc, inicia com a perspectiva de recursos. Por meio desta, a empresa endereça-se para melhoria dos processos estratégicos críticos. Kaplan e Norton ressaltam ainda que a análise do funcionamento da estratégia deve ser feita pelo menos anualmente. Em contextos onde a competitividade é volátil, trimestralmente. Não obstante, chegada a esta fase, a reunião deve assemelhar-se a fase 1. E o objetivo final da fase 6 é reafirmar a estratégia vigente com as devidas alterações e fazer uso das estratégias emergentes (Kaplan & Norton, 2008, pp. 251-263).

## 1.4 *Kaizen*

A ideia central da metodologia *Kaizen* assenta em dois conceitos chaves da própria palavra em que *Kai* significa “Mudar” e *Zen* significa “Para melhor”. Esta ideia, assenta na eliminação do desperdício no *Gemba*<sup>4</sup> através do desenvolvimento da melhoria contínua nos métodos de trabalho que envolvam todos os níveis hierárquicos da organização (Imai, 2012).

---

<sup>4</sup> *Gemba* significa “o lugar onde as coisas acontecem” (Imai, 2012, p. 13)

Imai (1986) citado por (Pinto, 2015), refere que os **5 princípios básicos** fundamentais da melhoria contínua para bons resultados focam-se em:

- Criar Valor para o cliente
- Envolver as pessoas
- Eliminar desperdícios
- Ir para o *Gemba*
- Gestão visual

Além destes, Maasaki Imai, o pioneiro da filosofia de gestão *Kaizen*, no período de recuperação da economia japonesa que se seguiu à 2ª Guerra Mundial, e parte fundador do Instituto *Kaizen*, ressalta outros fundamentos para a implementação desta teoria, como a **Gestão da Mudança Kaizen**, as ferramentas que apoiam o **Sistema de Gestão Kaizen** (Coelho, 2013) e o *Hoshin Planning* para implementação da estratégia efetiva (Bastos & Sharman, 2018) (Imai, Kaizen Institute, 2020).

As ferramentas de apoio ao Sistema de Gestão *Kaizen* são o *Total Quality Management* (TQM), *Total Service Management* (TSM), *Inovation and Development Management* (IDM), *Total Flow Management* (TFM), *Total Productive Maintenance* (TPM).

Para responder melhor às atuais práticas da Adira a nível do *Kaizen*, desenvolveremos nesta recensão apenas os conceitos da Gestão da Mudança e da Matriz X, tal como definidos no manual *Strat to Action*.

A Gestão da Mudança responde a essência do *Kaizen*, “mudar para melhor” todos os dias, a sua necessidade surge devido a dificuldade em alterar rotinas de trabalho e hábitos culturais que afetam o desempenho, e para isto, do ponto de vista de (Dinis, 2016) o modelo de gestão da mudança assenta na estabilidade e na consciencialização das práticas para a mudança de uma organização comum, para uma de melhoria contínua. Os elementos que a compõem são:

1) **Kaizen Diário:** consiste em transformar as pessoas em equipas de apoio à mudança, através da seleção de líderes naturais focados na motivação das suas equipas e na melhoria dos processos. Pretende-se o envolvimento de todas as pessoas, todos os dias, desde as equipas e líderes naturais no *Gemba* aos líderes de alta gestão. O *Kaizen* diário é composto por quatro fases de maturação e institucionalização de práticas de melhoria, que vão progressivamente preparando as equipas para autonomamente desenhar, implementar mudanças e consolidar os seus ganhos (Coelho, 2013):

**Figura 4**

Quatro níveis do Kaizen diário



Fonte: (Coelho, 2013)

- **Nível 1:** este nível consiste na clarificação e exposição da missão de cada equipa através de quadros visuais de equipa. Estes quadros de equipa tem a função de apoiar as reuniões de melhoria diária, e devem conter: 1) indicadores de equipa que reflitam o resultado do trabalho diário das equipas e a compreensão dos desvios inerentes a estes. 2) Plano de trabalho dinâmico que engloba as tarefas planeadas (pontuais ou periódicas) e por último o plano de ação baseado na ferramenta

PDCA<sup>5</sup> e na gestão visual, por forma a organizar e controlar todas as ações de melhoria;

- **Nível 2:** centra-se na melhoria das condições de trabalho no *Gemba*, através da identificação de desperdícios associados ao trabalho, organização dos espaços físicos, neste utilizando a ferramenta 5S. Sinteticamente, o 5S's consiste em fazer uma triagem (*Seiri*) do que é ou não necessário; arrumar (*Seiton*) de forma visível, simples e organizada o que é necessário; limpar (*Seiso*) os objetos e espaços de trabalho; normalizar (*Seiketsu*) os conceitos descritos para tornar-se cultura e ainda disciplinar (*Shitsuke*) para cumprir as etapas anteriores e melhorá-las (Imai, 2012, p. 66);
- **Nível 3:** centra-se na normalização geral dos procedimentos, e dos processos de trabalho de forma a melhorar a eficiência e garantir que as tarefas sejam realizadas do mesmo modo e até ao prazo. Utiliza-se as ferramentas *Standardize-do-check-Act* e o PDCA, (Imai, 2012, pp. 51-54);
- **Nível 4:** centra-se na melhoria dos processos que fomentem a criação de valor tendo em base a ferramenta PDCA, também se foca no mapeamento dos processos e na resolução estruturada dos problemas (Dinis, 2016).

**2) Kaizen Líderes:** direcionado aos líderes de gestão acima das equipas naturais no *Gemba*, centra-se no desenvolvimento de líderes de equipas para o melhor comprometimento das pessoas em relação a mudança (Carrington, 2016);

---

<sup>5</sup> PDCA – P(plan), D(do), C(Check), A(Action) (Imai, 2012)

**3) Kaizen Projeto:** são programas de melhoria que visam desenvolver soluções inovadoras e integrar equipas de diferentes áreas e melhorar processos transversais. Conta com o desenho de um ciclo de revisão entre 3 a 6 meses dos projetos em curso, mapeamento do estado atual, e ainda do desenho do *mission control*, onde consta uma sala visual para gestão dos projetos através da gestão visual e do PDCA;

**4) Kaizen Suporte:** tem por base uma unidade de apoio à gestão, responsável em assegurar a comunicação e a concretização da melhoria contínua traçada a nível do *Kaizen* diário que assegura que o *Kaizen* projeto seja realizado e os líderes naturais mantenham a melhoria (Carrington, 2016).

No manual *Strat to Action* (Bastos & Sharman, 2018) do instituto *Kaizen* procuram elevar as práticas de melhoria contínua à categoria de sistema de controlo de execução da estratégia. Esta proposta procura capitalizar os ganhos de experiência e confiança no sistema *Kaizen* que as equipas vão adquirindo, a um novo patamar onde arriscam a definição da própria estratégia da organização. Os fundamentos deste método baseiam-se essencialmente nesta premissa, *bottom up*, predominantemente empírica e com escassas referências a sistemas integrados de execução da estratégia de autores da área da gestão que poderíamos designar como “clássicos” como por exemplo o *Execution Premium*.

A metodologia da Matriz X baseia-se em ciclos anuais que se desencadeiam nas etapas de *Hoshin Planning*, onde configura-se a Matriz X propriamente dita, e na etapa de *Hoshin Review* onde é traçada as revisões periódicas ao progresso do plano de implementação traçado, com a introdução de contramedidas e auxílio das ferramentas *Kaizen*.

Para (Bastos & Sharman, 2018, p. 34) a Matriz X “permite traduzir, de forma visual e numa só página, as oportunidades estratégicas, em objetivos estratégicos. Numa

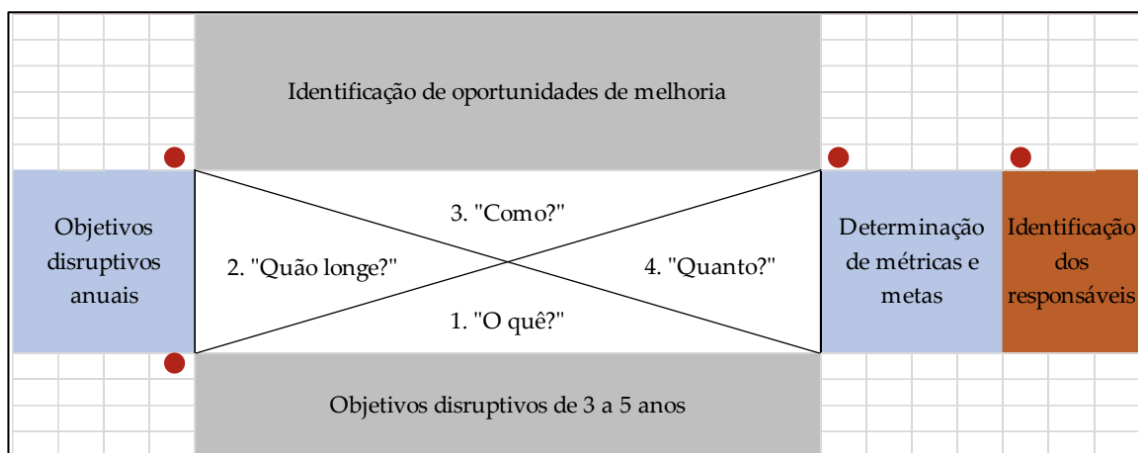
segunda fase, esta ferramenta serve ainda de input para o desdobramento da estratégia a níveis inferiores da organização”.

Este método, funciona como se disse numa perspetiva *bottom-up*, o objetivo da sua aplicação consiste em alinhar as necessidades de longo prazo com as iniciativas estratégicas de curto prazo, identificando as atividades mais importantes que precisam ser melhoradas (Kanbanize, 2020).

➤ **Estrutura da Matriz X**

(Bastos & Sharman, 2018, p. 34) preconizam que a construção da Matriz X de cada unidade de negócio deve ser elaborada pelos próprios responsáveis da mesma, dentro de uma lógica assumidamente empírica. Nela, a Matriz X de nível 1, também chamada de matriz do CEO, sintetiza os objetivos de topo da organização e a forma como vão ser atingidos as Prioridades de melhoria de nível 1. Por conseguinte, a Matriz X de nível 2 possibilita a definição contributiva das várias áreas da empresa para atingirem as metas definidas em cada Prioridade de Melhoria, em forma de *Catchball*. O *Catchball* é uma técnica de negociação, em que o nível de gestão inferior desenvolve os objetivos, ou contrapropostas, em função dos objetivos definidos pela gestão de topo.

**Figura 5**  
Estrutura da Matriz X



Fonte: (Bastos & Sharman, 2018)

Na Figura 5, no quadrante “sul” (parte inferior da figura) apresentam-se os objetivos a longo prazo (tipicamente 3 a 5 anos), a “oeste”, os objetivos a serem realizados até 1 ano, a “norte”, as prioridades de melhorias, e a “este”, as metas e métricas a atingir (*Bowler Chart*). À direita da matriz são também indicados os responsáveis e os recursos para cada iniciativa (Bastos & Sharman, 2018).

Como complemento à concretização das Prioridades de Melhoria e dos objetivos a 3-5 anos, (Bastos & Sharman, 2018) ressaltam ser imprescindível alinhar o programa *Daily Kaizen* à Matriz X, tendo em tese a premissa de que “este programa é essencial para levarmos a cabo a máxima de que o *Hoshin* de hoje é o *standard work* de amanhã” (Bastos & Sharman, 2018, p. 90).

## 1.5 Síntese da revisão de literatura

Em suma, a revisão da literatura referente aos sistemas apresentados permite-nos concluir que os sistemas como o TB centrados em indicadores históricos, respondem de forma insatisfatória à concorrência nos dias de hoje, por centrarem-se somente na informação financeira, e por selecionarem indicadores estratégicos sem nenhum critério de coerência estabelecido.

O BSC e mais ainda o *Execution Premium*, visam ultrapassar esta deficiência ao integrarem indicadores financeiros e não financeiros, dentro de uma lógica que enfatiza o processo de formulação e *feedback* da estratégia e ainda a aprendizagem organizacional.

A literatura contrapõe portanto o TB e o BSC, ambos tendo como objeto a medição da estratégia do negócio como um todo, embora o primeiro não se centra na estratégia de forma integrada. Por seu turno o BSC/*Execution Premium* e o *kaizen* (focando na Matriz X) “competem” na proposta de alinhamento organizacional e na execução estratégica. Todavia, o BSC/*Execution Premium*,

têm uma abordagem *Top-down* e pretendem operacionalizar a estratégia e mobilizá-la como um processo diário. A Matriz X é *Bottom-up*, porém, é mais vocacionada para a implementação de ações de melhoria, através de um conjunto de ferramentas que partem de dinâmicas primeiramente testadas os níveis hierárquicos inferiores das organizações e que se vão institucionalizando e dando sentido a objetivos e medidas de maior fôlego.

O BSC é mais forte na coerência que consegue imprimir nos objetivos de longo prazo.

Quer a implementação do BSC/*Execution Premium* e da Matriz X, requerem o envolvimento total das pessoas para o seu sucesso.

## Capítulo 2 – Metodologia de investigação

Neste capítulo, o foco é enunciar a questão de investigação que norteou este trabalho, assim como a metodologia adotada, os procedimentos para a recolha de informação e análise dos dados, com vista a encontrar as respostas a questão colocada.

### 2.1 Questão de investigação

Tendo presente as explicações dadas na primeira reunião realizada à 26/08/2019 com a responsável do Departamento de Controlo de Gestão, Dra. Lúcia Sousa, foi-nos descrito, inicialmente, que a Adira utiliza o BSC para a monitorização do desempenho e reporte dos indicadores centrais de negócio. Além disto, os problemas associados ao BSC estavam presentes na divisão de tarefas e na ligação entre os planos de ação que se deviam realizar entre os

distintos departamentos, havendo no entanto um significativo vazio na operacionalização e entendimento da estratégia a partir das 2ª linhas da organização na Adira.

Com base neste racional, a proposta do estágio passava pela melhoria do BSC, *tout court* e a pergunta de investigação que se definiu para este efeito foi:

➤ **Como se pode minimizar os desajustes na operacionalização da estratégia no BSC?**

Porém, durante a realização do estágio e com base na primeira reunião (Anexo 1, p. 93) e na entrevista sobre a empresa (Anexo 2, pp. 94-96) foi possível observar que a Adira encontrava-se num momento recente de transformação estratégica, resultante da aquisição, também recente, por parte da Sonae Capital em 2017.

Os efeitos desta transformação são ainda visíveis na empresa e sobretudo no que refere as ferramentas de controlo de gestão e execução da estratégia que esta utiliza e como utiliza, neste aspeto, antes de ser adquirida pela Sonae Capital, a empresa utilizava o TB, e no momento presente utiliza simultaneamente o BSC e a Matriz X, esta ultima é no intuito de colmatar o desalinhamento na execução estratégica por meio do BSC. Assim sendo, e percecionando que o problema fundamental não residia na ferramenta do BSC em si mesma, mas na sua perceção de valor pela organização e na ligação desta ferramenta à Matriz X, decidimos sugerir a reformulação da pergunta de investigação para a seguinte formulação:

➤ **Como os Sistemas de Controlo de Gestão da Adira podem ser mais eficazes?**

A lógica desta questão surge em função das alterações no Sistema de Controlo de Gestão da Adira desde o momento em que foi adquirida pela Sonae Capital, e perceber como estas duas ferramentas estão a ser utilizadas e como ambas, o BSC e a Matriz X, poderiam funcionar de forma mais articulada.

## 2.2 Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação que melhor sustenta as respostas à questão de investigação acima referida, é o método de pesquisa qualitativa, descrita por (Gerhardt & Silveira, 2009) como o método que procura explicar uma realidade centrando-se na explicação e na compreensão intrínseca do problema no seu contexto.

Esta investigação foi realizada no contexto do estágio realizado na Adira, que decorreu entre 2/09/2019 e 26/02/2020. Desta forma **o estudo de caso único**, afigura-se o método adequado para enfatizar esta investigação e a proposta de melhoria do SCG da Adira, uma vez que apresenta um conjunto de acontecimentos capazes de serem analisados dentro de um contexto real, único (Yin, 2003).

O estudo de caso, é definido por (Yin, 2003) como um método que tenta iluminar uma decisão (ou um conjunto delas); por que elas são tomadas, como são implementadas e com que resultados.

Para cada método de pesquisa, (Yin, 2003) ressalta que o estudo de caso pode ser utilizado em muitas situações, e entre estas o objetivo da pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explanatória. Ao longo deste estudo, adotou-se duas abordagens. Uma descritiva, realizada com o intuito de descrever uma situação existente (Gerhardt & Silveira, 2009, p. 35), no caso, quando descrevemos a Adira e o funcionamento do seu SCG antes e depois de ser adquirida pela Sonae Capital e da Matriz X implementada posteriormente. A outra, explanatória quando se elaborou a discussão crítica dos Sistemas de Controlo existentes na Adira e a relação entre eles, de forma a compreender como e porquê aconteceram (Gerhardt & Silveira, 2009, p. 35).

## 2.3 Recolha e tratamento dos dados

De modo, a seguir a linha metodológica de estudo de caso de abordagem qualitativa utilizamos, tanto fontes de informação primárias como secundárias (Mason, 2002).

(Yin, 2010, pp. 126-127), refere que um estudo de caso pode ainda utilizar múltiplas fontes de evidência, como: documentação, registos em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos. As fontes de recolha de dados primários utilizadas foram os documentos da empresa, as entrevistas e a observação participante direta.

No que refere a análise documental, o facto de no período vigente ter estado a estagiar possibilitou a autora o acesso franco a informação interna e privilegiada como o relatório de gestão da Adira, o plano estratégico definido no CPE da Sonae Capital, o *Website* e a informação disponível na *intranet* da Adira, e ainda, a estrutura governativa da  *Holding*. Estas fontes, afiguram-se como consistentes e detalhadas na medida em que refletem com a exatidão possível os principais eventos e desempenho da empresa (Yin, 2010).

No que diz respeito às entrevistas, (Mason, 2002, pp. 62-78) elenca que são um método de recolha de informação entre dois indivíduos ou mais com um propósito específico, e podem ser conduzidas de forma estruturada (os dados seguem um padrão definido por meio de um guião), semi-estruturada (o padrão que se segue tem em conta um tema em específico, dando abertura à novas informações relacionadas) e não estruturada (a entrevista é conduzida sem predefinições).

Para este estudo, houve três momentos distintos para as entrevistas. Sendo que, o primeiro baseou-se na primeira reunião de apresentação com a empresa à 26/08/2019 (Anexo 1, p. 93), o segundo momento consistiu no questionário ministrado à Diretora do departamento de PCG e orientadora do Estágio na

organização, Dra. Lúcia Sousa à 15/10/2019 (Anexo 2, pp. 94-96) por forma a aferir a situação contingencial da empresa. E o último, (Anexo 7, pp. 99-103), centrou-se nas entrevistas feitas à seis chefes de departamento (logística, engenharia, RH, industrial, qualidade e comercial) da Adira e à consultora IOW representante da Sonae Capital diretamente envolvida no processo de acompanhamento do BSC e da Matriz X na Adira, totalizando assim, sete entrevistas. O 3º momento, revestiu-se de grande importância para aferir a eficácia do BSC enquanto ferramenta de controlo da empresa e entender melhor a real perceção dos colaboradores acerca do BSC e da Matriz X.

Não obstante, esta oportunidade de contacto, ressalta-se como uma das limitações deste trabalho, a amostra recolhida, uma vez que este estudo conduz à uma revisão crítica das alterações no SCG da Adira e da eficácia de ambas ferramentas, teria sido fundamental entrevistar outros colaboradores da empresa além dos chefes de departamento.

De acordo com (Yin, 2010), as entrevistas permitem centrar diretamente no tópico do estudo que se pretende, não obstante, podem facilmente influenciar os entrevistados com a presença do entrevistador, ou afetarem a informação devido à questões mal elaboradas. Nesta sequência, seguiu-se os mecanismos descritos por (Creswell, 2013, pp. 160-164) como gravá-las e pós transcrição, e também conduzidas de forma semi-estruturadas (Mason, 2002).

Por fim, a observação participante direta, decorrida no período de estágio onde a autora, participou nas atividades da empresa objeto de estudo, de igual modo que os membros deste contexto (Mason, 2002) de forma a acompanhar e a aprofundar as circunstâncias vividas pela organização.

A importância da qualidade da informação no processo de recolha e no tratamento dos dados, em estudos de caso são cruciais, devido ao facto de existirem interações entre os participantes que podem atentar ao rigor, e

credibilidade da informação na pesquisa científica (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008, pp. 2-7).

Importa salientar que, toda a informação referente a empresa e a descrição das atividades desta por parte da autora, foram continuamente validadas pela Dra. Lúcia Sousa, Diretora do PCG da Adira com vista a evitar – na medida do possível - interpretações materialmente desvinculadas da realidade.

## Capítulo 3 – Estudo de Caso

Neste capítulo, o objetivo é contextualizar a atividade da Adira, inicialmente, numa perspetiva histórica e da sua característica de negócio. Seguindo-se para descrição da sua entrada na Sonae Capital e das transformações resultantes, e ainda uma síntese das atividades desempenhadas no estágio e por fim, a descrição do SCG da Adira.

### 3.1 A empresa Adira

A Adira – *Metal Forming*, surge em 1956 como uma PME's, com o nome oriundo do seu fundador António Dias Ramos, esteve na vanguarda do setor metalomecânico há mais de 50 anos com a gestão familiar, oferecendo soluções de máquinas ferramentas. A Adira esteve durante 10 anos no domínio da CARDPIN, SGPS S.A, holding pessoal do empresário António Cardoso Pinto, e desde julho de 2017, por venda da participação desse gestor, a Adira passou integrar o grupo Sonae Capital.

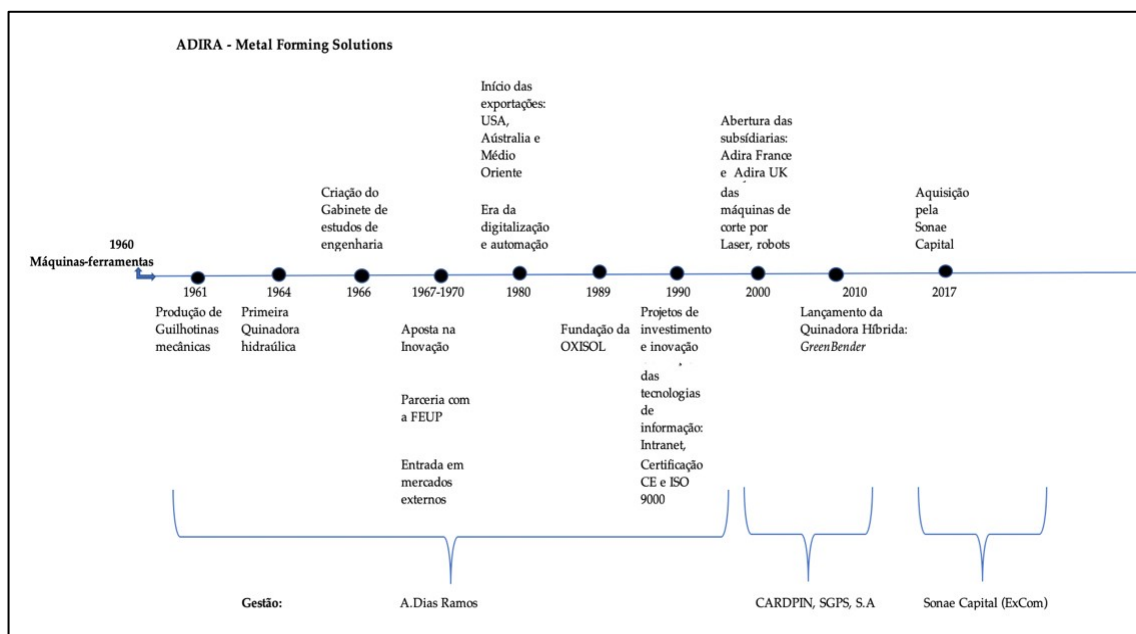
Encontra-se sediada em Vila Nova de Gaia, e atualmente conta com uma equipa de 136 colaboradores.

## ➤ Detentores do capital da Adira<sup>6</sup>

A empresa opera no mercado B2B, desenvolvendo soluções de trabalho da chapa metálica e na produção de máquinas-ferramentas. Os anos 1960 marcam o início da empresa no fabrico de tornos, fresadoras, plainas e limadoras. De forma a diferenciar-se da concorrência a Adira optou por limitar a sua atividade à produção de máquinas-ferramentas para o trabalho da chapa. Em 1961 a Adira iniciou a produção de guilhotinas mecânicas baseadas em tecnologias importadas, e em 1964 apresentou a sua primeira quinadora hidráulica, a primeira máquina-ferramenta fabricada em Portugal para o trabalho da chapa.

**Figura 6**

Resumo da evolução histórica da Adira



**Fonte:** Elaboração própria

Segundo informações constantes no *website* da empresa, em 1990, a Adira deu rumo a projetos de investimento em inovação e modernização, assim como

<sup>6</sup> Website da empresa: <http://www.adira.pt/default.aspx?#0>

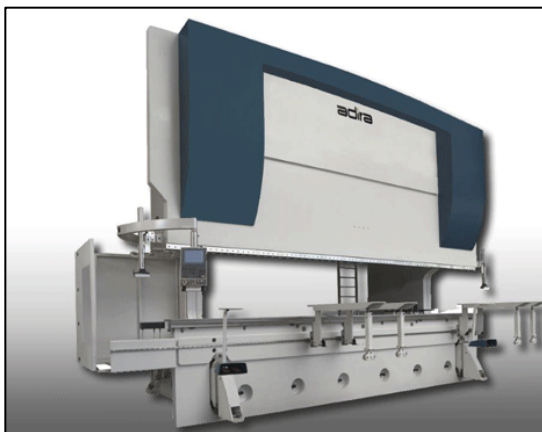
a introdução das novas tecnologias de informação como o CAD, o CAM e o Intranet. Foi o primeiro produtor europeu a obter a certificação ISO 9000 e o primeiro no mundo a ter toda a sua gama de produtos com a certificação CE (conformidade Europeia).

O período de 2000 a 2010, foi marcado, inicialmente pelo lançamento de máquinas de corte por laser, robots e automatismos e consolida-se a presença internacional com a abertura das primeiras subsidiárias: Adira France e Adira UK. Em 2010 a Adira continuou a sua aposta na inovação, dando ênfase no lançamento dos seus modelos de máquinas laser. E por fim, o lançamento da *Green Bender*, uma quinadora híbrida.

#### ➤ **Produtos e mercados**

O portefólio de produtos fornecido pela Adira assenta em produtos com soluções customizadas que procuram ir ao encontro às necessidades do seu público alvo, essencialmente constituído por máquinas quinadoras e guilhotinas, ambas de fabrico próprio. Além das soluções customizadas um dos maiores focos da Adira é a inovação, e neste ponto a empresa tem apostado na *Additive Manufacturing Technologie* (<http://www.adira.pt>).

**Figura 7**  
Quinadora PH (Esquerda), Quinadora PF (direita)



Fonte: Website Adira/ <http://www.adira.pt>

Na conceção do seu portefólio de produtos, existem duas tipologias, as máquinas *standards* que previamente não têm definidas nenhuma especificidade do cliente, e as máquinas especiais, que apresentam maior flexibilidade à customização. As quinadoras ( Figura 7) apresentam uma vasta gama de soluções de quinagem, flexíveis, adequadas a todas as necessidades. Estas são soluções de elevada qualidade e velocidade, e baixa customização. As quinadoras estão divididas em máquinas *standards* compostas por *Blue Blender* (BB), PF, e PA e por uma gama de máquinas especiais o modelo PH.

As guilhotinas (Figura 8), apresentam um portefólio que cobre uma grande variedade de espessuras e tamanhos de chapa, que flexivelmente, se adequam a todas as necessidades dos seus clientes.

Os modelos de guilhotinas Adira incluem: as versáteis GH (máquinas *standard*), de corte oscilante e as GV (máquinas especiais), de grande porte e corte horizontal (<http://www.adira.pt>).

**Figura 8**

Guilhotina GH(Esquerda), Guilhotina GV(Direita)



**Fonte:** Website Adira/ <http://www.adira.pt>

Como referido acima, a nova aposta da Adira em AM, é uma tecnologia que permite conceber impressões tridimensionais de componentes de metal de grande porte, possibilitando melhores soluções de prototipagem e

customização. Os seus mercados principais centram-se em Portugal, Espanha, e na França, e conta com uma rede de parceiros em vários países.

### 3.1.1 Estrutura da organização e estratégia antes da Sonae Capital

Antes de ser adquirida pela Sonae Capital, no período de 2017 o organigrama da Adira era relativamente simples, dividido nos departamentos, *Service*, Comercial, Planeamento, Logística, Produção e Financeiro, ao qual competia também as funções de RH (Vasconcelos, 2018).

O processo de tomada de decisão competia, exclusivamente a Administração. A Adira era uma empresa de “patrão”, o modelo de gestão caracterizava-se por ser mais familiar e informal, e as decisões críticas estavam centralizados na Administração.

A estratégia que vigorava anteriormente, de acordo com (Vasconcelos, 2018, p. 73) era “estabelecer no prazo de 5 anos uma base industrial estratégica na América do Sul e outra na Ásia, mantendo a estrutura industrial em Portugal focada na produção de soluções sofisticadas e de tipo *Taylor Made*, impulsionando um forte crescimento das vendas que por vezes atingia a saturação da capacidade da fábrica, localizada em Vila Nova de Gaia”.

Os objetivos estratégicos da Adira eram “alcançar no prazo de 2 anos uma rentabilidade superior a 30% na margem bruta de toda a gama de produtos pela Adira”.

## 3.2 O contexto de mudança

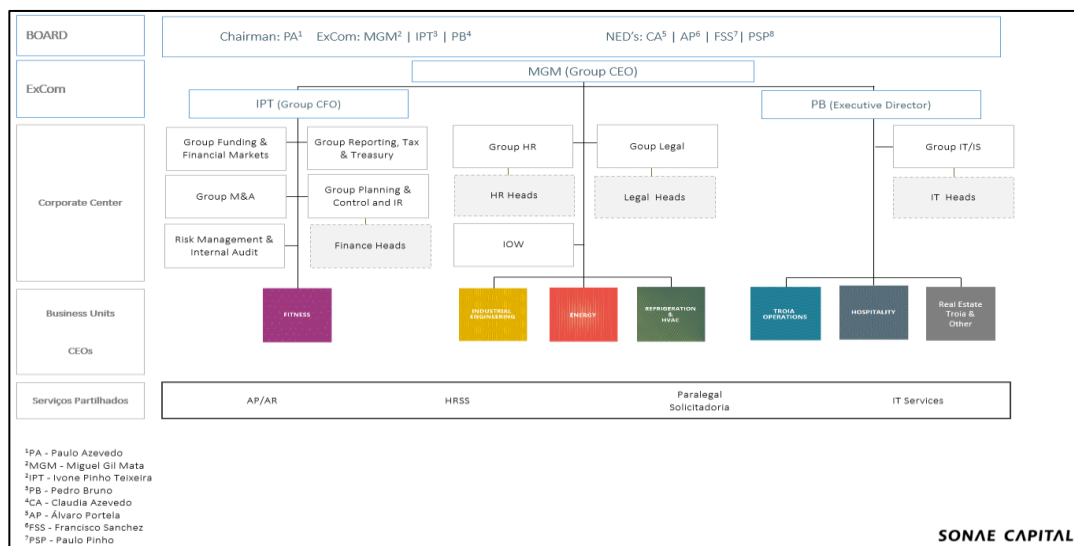
### 3.2.1 A entrada da Sonae Capital

A Adira, anteriormente vista com um modelo de gestão muito identificado com o seu acionista único, atualmente é uma empresa integrada num conglomerado.

Em junho de 2017, o capital da Adira foi totalmente adquirido pela Sonae Capital<sup>7</sup>. Como resultado desta aquisição, a empresa passou a ser um cliente dos sistemas partilhados da  *Holding*, beneficiando dos recursos financeiros, da assessoria legal e fiscal, da organização de processos do grupo no que refere a procedimentos  *standards* de tomada de decisão e operacionalização de tarefas, da estrutura de capital humano, dos sistemas de controlo e das ferramentas de melhoria contínua que integram o projeto da Sonae, o  *Improving Our Work*<sup>8</sup> (IOW).

Na Figura 9, é possível notar o modelo organizativo da  *Holding*, e as unidades de negócio que detém.

**Figura 9**  
Modelo organizativo da Sonae Capital



<sup>7</sup> Anexo 2

<sup>8</sup> Improving Our Work – “(...) tem por objetivo levar os benefícios da Melhoria Contínua a todas as empresas e a todos os colaboradores Sonae. Para tal serão desenvolvidas iniciativas de diferentes níveis de profundidade, sempre baseadas na metodologia KAIZEN. Assim, teremos por um lado o desenvolvimento de projetos de reengenharia de processos em paralelo com a concretização de pequenas melhorias no trabalho do dia a dia. A adoção generalizada desta cultura de melhoria contínua permitirá afinar as formas de trabalho, contando para isso com a dedicação, as ideias, e concretizações de todos os colaboradores”. ( Website Sonae: <https://www.sonae.pt/pt/inovacao/projetos/improving-our-work/>)

**Fonte:** Documento interno da Sonae Capital

### 3.2.2 As mudanças na Adira

O primeiro momento de mudança na empresa afigura-se na mudança de poder organizacional, na reestruturação dos processos e na definição da estratégia. Ao integrar na Sonae Capital, o processo estratégico é delimitado pelo Ciclo de Planeamento Estratégico do grupo Sonae. O CPE, determina as linhas de atuação de cada unidade de negócio do grupo, descritas na Figura 9, neste caso em concreto focaremos na Adira.

Realizado anualmente em junho, o CPE consiste na elaboração do planeamento estratégico, onde se definem os grandes objetivos, os mercados onde se vai atuar e as necessidades dos clientes que se pretende atender.

Este processo passa por 4 etapas. Na primeira faz-se a análise do mercado. Na 2ª, avalia-se a capacidade operacional e de recursos de todas os departamentos da empresa, o que permite conhecer as forças e fraquezas face aos concorrentes. Na 3ª etapa definem-se os possíveis riscos que impactam no negócio e faz-se o desenho das decisões, dos objetivos estratégicos e dos indicadores que norteiam todas as atividades da empresa. Por fim, o resultado conjugado das etapas iniciais permite elaborar o Plano de negócio, para o curto e o longo prazo.

A Diretora Financeira, Dra. Lúcia Sousa (Anexo 2, pp. 94-96) refere que a definição da estratégia de negócio da Adira é definida em estreita ligação com a Sonae Capital, mas os processos e atividades diárias decorrem de forma autónoma, assegurando sempre o alinhamento e validação com o Conselho de Administração do grupo, no que respeita as ações mais estratégicas.

### 3.2.3 Nova organização e estratégia

Conforme presente, em (Anexo 3, p. 97) a estrutura organizacional da Adira, tornou-se mais complexa que a anterior. Atualmente, está dividida em departamento de Planeamento e controlo de gestão(PCG), Comercial(COM), Logística(LOG), Engenharia(ENG), Industrial(IND), *Service*(SRV), Qualidade(QUAD) e Recursos humanos(RH).

A Diretora do PCG, Dra. Lúcia Sousa refere que na organização atual da Adira existem funções que são totalmente autónomas como a: ENG; COM; LOG; IND e o SRV, as outras funções mais transversais mantêm uma ligação mais estreita ao centro corporativo, para assegurar de forma transversal uma maior coerência nas políticas, e garantir cumprimento com as políticas de Compliance, são elas Legal, RH e o Controlo.

O PCG é responsável por interligar a informação e a comunicação entre os restantes departamentos, e proceder ao melhor ajustamento das métricas em relação aos objetivos estratégicos.

Importa salientar que, a pirâmide organizacional da Adira, está dividida em dois níveis de decisão; nomeadamente o nível 1 correspondente à Gestão de topo, este caracteriza-se por envolver-se com a totalidade dos recursos da empresa e tomar as decisões para o seu melhor rumo.

O nível 2, refere-se às 2ª linhas departamentais. Neste nível, cada chefia é responsável pela elaboração e execução de um plano para o seu departamento que melhor leve a cabo os objetivos estratégicos da empresa.

#### ➤ **Estratégia e objetivos do CPE**

Após a aquisição, a Sonae Capital, teve a necessidade de reformular toda a estratégia da Adira de modo que esta fosse de encontro com a proposta definida no CPE. Assim, o propósito estratégico da Adira, atualmente, é:

- **Visão:** “Ser o fabricante europeu das mais competitivas soluções de Engenharia para Metal *Forming*.” (CPE 2019: Documento interno da Adira).
- **Missão:** “Desafiar os nossos Clientes a aumentar a sua competitividade utilizando soluções de Metal Forming inovadoras, customizadas e de valor acrescentado, mantendo uma relação de proximidade e acompanhamento permanente, criando valor para o acionista.” (CPE 2019: Documento interno da Adira).
- **Valores:** a Adira rege-se segundo os valores do grupo Sonae:
  - “- Confiança e Integridade
  - As Pessoas no centro do nosso sucesso
  - Ambição
  - Inovação
  - Responsabilidade Corporativa
  - Frugalidade e Eficiência
  - Cooperação e Independência”
 (<https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/> )

Embora não nos tenha sido possível, durante o estágio, conversar com a equipa da  *Holding* da Sonae Capital ou com a alta gestão da Adira, a vivência do dia-a-dia permitiram-me concluir que um dos maiores desafios da Adira é o carácter quase artesanal da sua produção.

Os produtos (máquinas) são muito customizados às necessidades dos clientes e o processo de fabricação é demorado e tende a atrasar-se. Para além disso, frequentemente precisam de ajustes ou reparações, que oneram os custos e prejudicam ainda mais o planeamento da produção. Por outras palavras a Adira tem dificuldade em ganhar escalada e penso ter sido essa uma das

oportunidades que a Sonae Capital identificou, mas que é ao mesmo tempo um desafio.

Esta observação, repito, é uma opinião pessoal que resulta do dia-a-dia na empresa, porque de facto não há nenhum documento interno de divulgação generalizada que explique o motivo pelo qual a Sonae Capital comprou a Adira.

A proposta central do CPE definido para Adira culminou numa proposta **estratégica de crescimento** com foco em 5 anos (Anexo 4, p.98), onde se definiu quatro grandes linhas estratégicas de atuação (CPE 2019: Documento interno da Adira), nomeadamente:

➤ **Cultura Adira**

O desenvolvimento de uma cultura organizacional que permita alinhar toda a empresa naquilo que é o seu *DNA*, a sua visão e missão. E delimitar de forma clara o seu horizonte de atuação. Assim como dar ênfase na liderança e na gestão de conhecimento.

➤ **Oferta**

A Adira quer voltar a afirmar-se no mercado como uma marca número um, para isto tem se focalizado em soluções à medida, com valor acrescentado; como, na rentabilização do *Service* como unidade de negócio, quer seja no apoio ao cliente antes e no pós-venda e na oferta de serviços complementares.

➤ **Abordagem comercial**

Aumento da sofisticação na abordagem comercial, suportada numa verdadeira estratégia de Marketing;

Seleção, capacitação e acompanhamento de “Parceiros” (agentes)

Novas parcerias para garantir volume (Mitsubishi *as case study*);

Foco em mercados estratégicos => Portugal, Espanha, França, EUA;

### ➤ Excelência operacional

Qualidade e fiabilidade como fator crítico de sucesso;

Otimização do ciclo produtivo;

Foco no cliente => 100% cliente satisfeito.

Em resumo, as quatro linhas definidas no CPE 2019, seguem-se subdivididos em eixos estratégicos e os seus objetivos que serão apresentados no BSC 2019.

**Figura 10**

Objetivos estratégicos da Adira

Eixo estratégico	Objetivos estratégicos
Melhor solução (crescimento)	MS1. Crescimento das vendas nos mercados alvos MS2. Aposta no AM MS3. Criar um portfolio e helpdesk de service
Prazo e rapidez	PR1. Reduzir os Lead times PE2. Melhorar a fiabilidade nas entregas - OTD (On time delivery)
Qualidade	Q1. Reduzir não conformidades no cliente
Proximidade e acompanhamento	PA1. Aumentar o número de visitas não solicitadas

**Fonte:** Elaboração própria

Com o eixo **melhor solução** pretende-se potenciar o crescimento e aumentar a rentabilidade da empresa apostando num portefólio de valor acrescentado e na melhoria da abordagem comercial.

Em relação ao **prazo e rapidez** a empresa intenta melhorar os processos internos de modo a ser eficiente na fiabilidade da entrega e na produção, com vista a reduzir os *lead times* quer na intervenção técnica como na montagem de máquinas, e por outro lado, melhorar o nível de serviço do *Service* ao longo da jornada do cliente.

Por outro lado, os objetivos estratégicos em termos do eixo **qualidade** visam melhorar a experiência do cliente por meio da redução das não conformidades no cliente, e ainda, manter o nível de controlo e capacitação das máquinas e ferramentas existentes na empresa e melhorar a sua produtividade.

No que refere a **proximidade e acompanhamento**, um conjunto de objetivos foram definidos, sendo que o principal é manter um acompanhamento contínuo aos clientes, com vista a prestar um serviço de excelência não somente na qualidade do produto mas também no que refere ao colocar o cliente no centro do processo e corresponder às suas expectativas, ou seja, o cliente é o rei.

A outra faceta deste eixo, consiste em a empresa aumentar a sua visibilidade no exterior e criar uma cultura organizacional que incentive o trabalho em equipa.

### 3.3 Atividades desempenhadas no estágio

Como já referido, o estágio que originou esta investigação teve duração de 6 meses. Durante este período a autora desempenhou tarefas como acompanhamento e elaboração do BSC da empresa, lançamento de faturas, compilação de um sistema de custeio, reporte da análise de inventário e da informação semanal, e mais do relatório de gestão. O acesso à gestão de topo, e à estrutura da Sonae Capital não foi facilitado, o que constitui uma limitação deste trabalho.

Ao longo da realização do estágio, por meio da observação e da participação direta foi possível a autora identificar as seguintes problemáticas na Adira, as quais podem ser apresentadas em dois grupos:

1. Problemas gerais da empresa:

- Fraca quantidade e qualidade da informação que circula entre departamentos e os sistemas de informação;

- Cultura organizacional muito permissiva ao não cumprimento de prazos, devido a falta de controlo nas tarefas de cada departamento, e ao fraco grau de cumprimento dos tempos de realização de determinado projeto. Consequentemente, leva-se demasiado tempo a entregar os produtos aos clientes, ou a corrigir não-conformidades;
- Insuficiência da normalização dos procedimentos ou linhas de execução das tarefas, contribuindo para uma atividade pautada no senso comum;

## 2. Problemas referentes ao BSC

- Existe prémio variável para o nível 1, mas não para o nível 2 o que gera insatisfação e reduz o compromisso com os objetivos;
- Fraca clarificação entre a ligação dos objetivos e ações a partir da 2ª linha;
- Fraca visibilidade do BSC na organização;
- Implementação de ações sem teste prévio
- Mudanças repentinas no plano de ação e na estratégia.

## 3.4 Sistemas de Controlo de Gestão da Adira

### 3.4.1 O *Tableau de Bord* que existia antes da entrada do novo acionista

Segundo a Dra. Lúcia Sousa, antes da entrada da Sonae Capital, o controlo de gestão na Adira, tinha grande foco nos indicadores financeiros, sem problematizar a estratégia ou relacionar os indicadores a esta. E isto repercutia-se no anterior sistema utilizado, o TB.

O TB, previamente, era a ferramenta que permitia monitorizar e medir o desempenho da Adira. Todos os departamentos da empresa tinham um TB, a título de exemplo, apresentam-se neste estudo apenas o relacionado ao departamento financeiro (Anexo 5, p. 98). O TB de cada departamento era independente e regiam-se por indicadores próprios.

Em complemento ao TB de carácter mensal, o controlo de gestão elaborava o relatório de gestão semanal, também centrado maioritariamente em indicadores financeiros, porém, com alguns indicadores operacionais. Todavia, a informação presente quer no relatório ou no TB, era muito voltada para o que já tinha acontecido, e os planos de ação eram reativos e não preventivos. Neste aspeto a consultora IOW da Sonae em entrevista (Anexo 7, pp. 99-103), referiu que “ (...) *os chefes de departamentos olhavam para os indicadores e para os resultados, mas saber até que ponto é que estes faziam alguma coisa com os resultados era questionável. As ações entre departamentos não tinham qualquer ligação* ”.

De acordo com a Dra. Lúcia Sousa, (Vasconcelos, 2018, p. 76) e a Consultora IOW, em resumo, algumas das maiores dificuldades no uso destas ferramentas, afiguravam-se no seguinte:

- Os indicadores estavam desatualizados e desajustados ao negócio da Adira;
- A ferramenta não tinha ligação alguma à estratégia, e não existia ligação entre os indicadores e as ações de cada departamento;
- Os TB dos vários departamentos não estavam igualmente desenvolvidos. Ou seja, havia departamentos que tinham esta ferramenta mais atualizada, enquanto outros, davam menos prioridade ao uso desta. A título de exemplo – o departamento industrial, que apesar de ter vários indicadores no TB, estes não estavam a ser utilizados.

- Dificil compreensão dinâmica da informação;
- Os indicadores presentes no relatório semanal e no TB, não coincidiam em alguns dos departamentos, e estes ao longo da semana avaliavam indicadores que não faziam parte do TB mensal.

### 3.4.2 O atual sistema

Para a monitorização da estratégia a Adira atualmente utiliza o BSC, este, está em vigor na empresa desde 2018.

A vontade de mudar do TB para uma ferramenta como o BSC, surgiu logo no momento em que a empresa foi adquirida pela Sonae Capital em 2017, e ainda pelo facto de que a ferramenta anteriormente descrita, e utilizada na empresa não permitir fazer uma correta ligação estratégica à gestão do desempenho financeiro e operacional da Adira.

Além do BSC, a empresa introduziu também a metodologia *Kaizen* para a melhoria dos processos. A empresa passou a utilizar a Matriz X em 2019, quando constatou que o BSC não estava a funcionar na condução dos planos de ação de cada departamento. Em síntese, no momento presente, a Adira utiliza o BSC e o *Kaizen*, neste último, centra-se no IOW diário e na Matriz X.

Passa-se agora a descrever primeiro o IOW diário, seguido da Matriz X e em último o BSC.

#### 3.4.2.1 O *Kaizen* na Adira

Sinteticamente, de acordo com a literatura, os fundamentos do *Kaizen* Gestão da mudança na empresa são:

1) **Kaizen diário** – denominado de IOW diário. Este é o programa de melhoria contínua do grupo Sonae Capital. Para cada unidade de negócio, há uma equipa IOW que dinamiza e implementa as ferramentas de melhoria contínua. Para o acompanhamento do IOW diário, a Adira tem os líderes do terreno que gerem as equipas do terreno.

2) **Kaizen Projeto** – centrado no conceito de *OBEYA ROOM*, onde decorrem as reuniões dos ciclos de melhoria de projetos a 3 meses e onde são representados visualmente os projetos associados as matrizes, bem como os resultados no BSC, mas sem que haja tentativa de conciliação entre as ferramentas. Nos ciclos de melhoria de projetos de 3 em 3 meses são revistos e acompanhados a evolução de cada projeto associado as melhorias do dia-a-dia e aos planos de ação desenhados na Matriz X para cada projeto.

*OBEYA ROOM*, significa “sala grande”, a sala onde as pessoas se reúnem, um espaço visual que permite trabalhar em equipa eficazmente, no *Gemba* “terreno”: com mais alinhamento e com comunicação mais direta (Centro de treino IOW, 2020), de forma a acompanhar as operações, resolver problemas e monitorizar o desempenho (Imai, 2012). Na Adira, o *mission control* das prioridades estratégicas em curso decorrem nesta sala, conforme a figura:

**Figura 11**  
Sala OBEYA



Fonte: *Intranet* Adira - Sonae

3) **Kaizen Suporte** – É a equipa de consultores IOW responsáveis por envolver as pessoas, monitorizar os projetos e dar formações. Assim como monitorizar o BSC e a implementação efetiva da Matriz X na Adira.

4) **Kaizen Líderes** - enquadram-se as chefias departamentais, que seguindo a entrevista com o RH (Anexo 7, pp. 99-103) da Adira “ (...) *procuramos manter a cultura Sonae em todos os nossos negócios, mas os chefes de equipa têm autonomia para dar o seu brio às suas equipas e motivá-las*”.

#### 3.4.2.1.1 O IOW diário

O IOW diário foi implementado de forma gradual, no período de 2017-2018, à medida que cada departamento reunia as suas necessidades de melhoria e identificação de problemas.

Atualmente, está presente em todos os departamentos à exceção do PCG. O IOW diário, é dinamizado pela Consultora IOW da Sonae Capital. Este, representa o fim do controlo de gestão da Adira e a continuidade dos objetivos que são definidos na Matriz X, através de um conjunto de táticas que melhorem os processos internos, desde a conceção do *layout* até ao acompanhamento dos projetos. Cada departamento dispõe de um quadro visual onde constam os seus objetivos, missão, e os indicadores próprios e ainda, cada departamento tem uma equipa líder para monitorizar as reuniões diárias. Estas reuniões são feitas entre às 9-10h da manhã, centram-se na melhoria continua.

A monitorização deste projeto, está subdividido em três partes, a primeira é feita diariamente pelos colaboradores (os líderes do terreno), por exemplo, a nível do *Service* é feita uma reunião diária para averiguar-se, se os objetivos e os resultados do dia anterior foram cumpridos ou se os pedidos de assistência

técnica foram solucionados, e se não foram, o que deve ser feito. O foco destas reuniões é criar maior ligação dos colaboradores com as metas e o ajustamento das medidas face à realidade reportada.

A segunda parte é analisada semanalmente pelas chefias departamentais que asseguram que os projetos para a melhoria do *Service* e os resultados estão a ser realizados pelas equipas do terreno, e a terceira apresentada mensalmente, os resultados ao nível 1 por meio do BSC, e, esta sequência é monitorizada no geral nos ciclos de melhoria de projetos na Sala OBEYA ROOM pela consultora IOW.

Neste nível do *Kaizen*, estão representados os indicadores de performance chaves (KPI) sujeitos a melhoria. Sendo estes, a base de trabalho do IOW diário.

Os KPI's de melhoria, são aqueles que mais facilmente cada departamento pode influenciar (tomar medidas para fazer subir ou descer).

O processo de melhoria contínua vigente adota, ainda, em toda a parte industrial (fábrica) a ferramenta 5S's para organização do espaço, as medidas de normalização para processos, de forma a reduzir o senso comum no exercício das tarefas e ainda a gestão visual. Por outro lado, princípios da melhoria continua como a redução dos desperdícios e o PDCA estão presentes.

#### 3.4.2.1.2 A Matriz X

A Matriz X passou a ser utilizada a partir de 2019, pelas razões anteriormente mencionadas. A empresa viu-se na necessidade de reestruturar as medidas em curso e dos seus planos de ação face aos objetivos definidos no CPE 2019.

Seguindo o CPE 2019 foi realizada uma reunião do Conselho de Direção da Adira em conjunto com os consultores IOW e a 2ª linha departamental, que durou quatro dias e onde foram parametrizados os objetivos estratégicos. Neste processo de priorização dos objetivos foi identificado como problema, o

desajuste no modo como os processos e objetivos, estavam vinculados uns dos outros no BSC.

Em linha com o descrito pela Dra. Lúcia Sousa, não havia por meio do BSC formas de clarificar a ligação das ações aos objetivos, a empresa adotou a Matriz X de modo a ser transversal e integrada a toda organização sobretudo na parte operacional.

A Matriz X na empresa abrange o nível 1 de gestão e o nível 2, nomeadamente o: PCG, SRV, RH, QUAD, ENG, LOG e o IND. Para cada um destes, há uma Matriz X cujo responsável é o chefe de departamento, à exceção do nível 1, a qual compete ao CEO. A mesma, é elaborada uma vez ao ano, e acompanhada pela Consultora IOW.

O processo de implementação da ferramenta, teve duas fases, a primeira consistiu na reunião do Conselho de Direção da Adira, onde se deu sequencia aos quatro eixos estratégicos de atuação (Figura 10), porém levando os colaboradores ao questionamento de qual era a direção estratégica da Adira e para onde se pretendia chegar, com o objetivo de a tornar clara e perceptível à todos. Ainda na 1ª fase, foram discutidas e definidas ações prioritárias para o ano de 2020, sequencialmente, recolhidas as sugestões de cada departamento para definição dos objetivos disruptivos ( de 3 a 5 anos), sendo que um destes para o exercício de 2020 foi um EBITDA=+X<sup>9</sup> e o *Working Capital*.

A 2ª fase, focou-se na concretização prática da Matriz X por meio de um *Workshop*, onde estiveram reunidos o nível 2, o CEO e os consultores IOW. Este, teve lugar entre outubro a novembro de 2019, durante 3 dias. Durante este período, foi feita a abordagem conceptual da ferramenta pelos consultores e seguiu-se para o desdobramento dos objetivos disruptivos, como citado, o EBTIDA e o *Working Capital* em objetivos anuais com a devida seleção do que

---

9 EBITDA=+X\$, significa um EBITDA muito positivo

era prioritário, e ainda de quais as áreas funcionais iriam contribuir para os objetivos definidos nestes indicadores.

Seguidamente cada chefia e o nível 1 procederam a elaboração do PAR (plano de ação e recurso) para o seu departamento alinhando, conjuntamente, com os objetivos dos outros departamentos, e interligando de igual modo as métricas para estes, tendo em vista os objetivos prioritários como: a redução do *Lead time*, dos FSE's, do OTD (*On time delivery*) máquinas, do *Working Capital*, e das não conformidades no cliente, etc.

De acordo com a Dra. Lúcia Sousa as matrizes de nível 2 estão em estreito alinhamento face à matriz de nível 1, ambas, procuram detalhar todas as ações que foram selecionadas a serem implementadas no exercício económico. Importa frisar que, para cada ação departamental, estão vinculados projetos a 3 meses, que vão permitir alcançar os objetivos.

Os indicadores definidos na matriz X de nível 1, desdobram-se para a matriz de nível 2 e por fim para oportunidades de melhorias, onde está enquadrado o IOW diário.

A luz da entrevista à Consultora IOW, os *keys performance results* (KPR) a um ano oriundos dos objetivos disruptivos a um ano definidos na matriz X é que dão *inputs* ao *Scorecard*, ou seja:

*“a Matriz X gera o BSC. É a mãe do BSC e origina os indicadores importantes para atingirmos os objetivos a um ano”* e ainda *“O BSC são os resultados (os KPR), a medição da temperatura;(...) a matriz X é algo macro”*.

Não obstante, quando questionados sobre a função do BSC e da Matriz X na empresa, alguns dos entrevistados (Anexo 7, pp. 99-103) responderam o seguinte:

*“Nós, no BSC fazemos o seguimento das variáveis se subimos ou se descemos ao longo do tempo e ainda medimos o que definimos na Matriz X. O que é a Matriz X? É o processo de definirmos os objetivos, a identificação das*

*tarefas, percebemos quem são os donos de cada tarefas e as pessoas que nela trabalham, e tudo isto medimos no BSC, - certo!” Comercial*

*“Eu tenho os objetivos a medir no BSC que na Matriz X aparecem desdobrados num conjunto de ações. Acho que servem para o mesmo fim.”*

Logística

*“A Matriz X é uma ferramenta de definição estratégica em que nós ligamos os objetivos aos KPI que os vão medir e as ações que os vão contribuir. O BSC, é um quadro onde colocamos os KPI das matrizes e os medimos. O BSC é uma consequência da matriz x, não nada mais.” Industrial*

*“Noto que há uma ligação entre as matrizes de nível 1 e 2. O BSC são os resultados e a monitorização dos projetos que definimos na Matriz X. Na matriz definimos quais são os objetivos da empresa, dos departamentos as ações a fazer e os projetos.” Qualidade*

Dado por compilada a Matriz X, a direção procedeu a divulgação dos novos objetivos e metas da empresa assim como, das novas práticas de melhoria de processos, numa comunicação coletiva, decorrida em novembro de 2019 no chão da fábrica a todos os colaboradores. O acompanhamento e comunicação dos resultados, é procedido de 3 em 3 meses através dos ciclos de melhoria anual.

#### 3.4.2.2 O BSC

O BSC, é visto como ferramenta de controlo chave, e de uso mais frequente da Gestão de topo. Antes da adoção da Matriz X o BSC 2019 (a denominar BSC 1.0) da Adira seguia a proposta estratégica definida no CPE 2019 em 4 eixos de atuação conforme a Figura 12. Primeiro descreverei o BSC 1.0, e a seguir o BSC 2020 (a denominar BSC 2.0) no contexto da Matriz X.

No que concerne à preparação do BSC 1.0, o departamento de PCG procede a sua elaboração e a integração dos objetivos de cada departamento, e em conjunto com o IOW monitorizam o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos de cada departamento, e por fim com as necessidades essenciais da empresa.

A Adira tem um BSC, o de nível 1, onde figuram os objetivos estratégicos gerais, cujo a periodicidade de análise é mensal, as contribuições para este, provém dos indicadores específicos de cada departamento, que são monitorizados semanalmente pelos chefes de cada departamento por meio do IOW diário.

A comunicação sobre a estratégia do nível 1 para o 2 e a análise da performance no BSC é feita na sala OBEYA ROOM. E cabe ao nível 2 comunicar a estratégia e os objetivos do BSC a cada uma das suas equipas.

Neste aspeto, obtivemos em entrevista (Anexo 7, pp. 99-103), as seguintes perceções:

*“A nível de direção, compreende-se que a estratégia é partilhada mas não é consistente devido as alterações que vão sendo feitas de forma reativas. E acho que isto afeta os KPI’s do BSC, porque não são os reais mas “mortos” adotados depois do problema”* Industrial

*“Para mim, a estratégia no BSC ainda não é muito clara sobretudo na proximidade com a base.”* Engenharia

*“Consigo perceber bem os objetivos, agora, com a Matriz X. Está clara”* Qualidade

*“Em termos globais é fácil de perceber a estratégia da Adira. Mas podia estar melhor comunicada, (...) a única coisa que reforço é que deve ser diário não basta chegar a uma altura do ano onde define-se e apresenta-se “x”, mas devia ser todos os dias.”* Logística

De acordo, com a Dra. Lúcia (Anexo 2, pp. 94-96) a comunicação da estratégia tenta centrar-se nos comunicados à fábrica, nos eventos globais (festa de verão e natal), *newsletter*, *e-mails*, e sobretudo nos quadros visuais de cada equipa.

O indicador financeiro associado ao BSC 1.0 era o volume de encomendas que se baseava na faturação de máquinas e na venda de *Service*. No BSC, (Figura 12) cada eixo estratégico é representado por indicadores que quantificam os objetivos estratégicos já mencionados. Destes indicadores, não estão em vigência os seguintes: %Win Rate STD, %Win Rate ESP e NPS cliente – Inquérito satisfação/máquina.

**Figura 12**  
BSC 2019

BALANCED SCORECARD ADIRA 2019

Eixo Estratégico	BSC	Meta 2019	OWNE R	Jan	Fev	MAR	Abr	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro					
				ROI1	ROI2	ROI3	ROI4	ROI5	ROI6	ROI7	ROI8	ROI9	F10	F11	F12	F11				
Melhor Solução	1	Volume de Encomendas (Mensal)	1,33ME	RB	0,60	0,27	1,22	1,12	1,06	0,98	0,63	0,21	1,22	1,17	1,00	0,64	1,00	0,39	0,90	0,32
	2	% Win Rate STD	TBD	RB	13%	40%	35%	13%	25%	6%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
	3	% Win Rate ESP	TBD	RB	0%	0%	41%	0%	21%	43%	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
	4	NPS Cliente - Inquerito Satisfacão/Máquina (2 meses depois instalação) [1-5]	4.5	RB	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na	na
Prazo &	5	% OTD Service - Só Peças CUMPRIMENTO DO PLANEAMENTO	90%	NA	42%	56%	40%	52%	42%	51%	62%	45%	70%	63%	70%	86%	90%	84%	90%	75%
	6	% OTD Service - Intervenção Técnica CUMPRIMENTO DO PLANEAMENTO	80%	NA	19%	39%	26%	37%	32%	49%	59%	56%	70%	74%	70%	75%	80%	95%	80%	83%
	7	% OTD Máquinas CUMPRIMENTO DO PLANEAMENTO: Todas as Máquinas vs Data Cliente (Data de Carga)	90%	NA	83%	71%	67%	83%	80%	83%	64%	67%	100%	50%	100%	83%	90%	50%	90%	
Rápido	8	Lead Time - Resposta de Serviço Peças % IDs Encomendas Fechadas <= D0+5 dias úteis	60%	IM	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	50%	66%	65%	73%	75%	57%	75%	
	9	Lead Time - Montagem Máquina Standard LT entre a 1ª picagem na montagem e a última picagem na montagem: entrega a log para embalar	10	NA	17	26	17	15	18	15	19	Sem Info	10	17	10	19	10	14	10	15
	10	Lead Time - 1ª Intervenção Período médio em dias em que o técnico demora a ir ao domicilio do cliente após o pedido de intervenção.	3	NA	10	9	11	9	12	12	10	18	N.D.	11	3	12	3	20	15	6
	11	Lead Time - Execução da intervenção Duração médio em dias de intervenção até que o trabalho é dado como terminado.	3	NA	3	2	5	3	3	6	2	3	N.D.	4	3	2	3	3	3	8
Qualidade	12	N.º de não Conformidades no Cliente	2	HN	12	9	5	7	9	4	10	3	2	5	2	6	2	6	2	7
	13	N.º de vendas não solicitadas	4	TF	0	3	2	4	2	2	5	0	4	1	4	0	4	0	4	

Fonte: Documento interno da Adira

As perspetivas do BSC comumente classificadas em financeira, de cliente, de processos internos e de recursos são contextualizadas na empresa de acordo com as especificidades do negócio e dos eixos estratégicos definidos no CPE 2019. Deste modo, fazendo o enquadramento, o eixo estratégico **melhor solução** corresponde a perspetiva financeira, cujo indicador de desempenho é o volume

de encomendas (Anexo 6, p. 99). Este indicador mede a faturação e o volume das encomendas realizados mensalmente na empresa. Permitindo acompanhar se o real está ajustado com o orçamento, caso se desvie, perceber a razão e reajustar as ações.

Importa salientar, que a visibilidade deste indicador é transversal a todos os departamentos, pois permite que a empresa estime os projetos futuros e já ganhos e acompanhe esta informação de forma que seja útil para o negócio.

Os processos internos materializam-se nos eixos **prazo, rápido e qualidade**. Os indicadores do eixo prazo são monitorizados pelo departamento de *Service*, conforme na Figura 12, a exceção do indicador % OTD das máquinas, da responsabilidade do departamento industrial. O indicador % OTD Service - Só peças mede a % de peças entregues na data planeada com o cliente, por sua vez, a % OTD Service - Intervenção técnica, mede o cumprimento do tempo de resposta após o pedido de intervenção na data acordada com o cliente.

Os indicadores 8,10 e 11, Figura 12, representados no eixo **rápido**, estão a cargo do *Service*, sendo que, os indicadores Lead-time - 1ª intervenção (10) e Lead-time - Execução da 1ª intervenção (11) foram, elaborados pela autora durante a vigência do estágio.

O indicador Lead-time - montagem de máquinas standard (9), acompanhado pelo departamento Industrial, destina-se a medir o tempo de picagem entre a primeira e a última montagem de máquinas.

Pretende-se com este eixo, reduzir os tempos de resposta entre os pedidos adjudicados. Neste sentido o indicador 10, foca-se em medir o período médio em dias em que o técnico demora a ir ao domicílio do cliente após o pedido de intervenção. E o Lead-Time - Execução da 1ª intervenção (11), mede a duração média em dias de intervenção até que o trabalho é dado como terminado.

No eixo estratégico **Qualidade**, Figura 12, o indicador vigente no departamento de Qualidade, procura medir o número de não conformidades no

cliente, o objetivo fulcral, é reduzir as não conformidades no cliente, através de práticas de inspeção de qualidade dentro dos parâmetros da empresa e das normas de qualidade.

Por fim, com o indicador Nº de visitas não solicitadas (13), pretende-se manter uma relação de longo prazo com os clientes.

Em termos das perspetivas de cliente e de aprendizagem e crescimento não são evidenciados na empresa, nenhuma medida interligada a estas perspetivas.

A adoção da Matriz X, conduziu a elaboração de um novo BSC para o exercício de 2020, o BSC 2.0 (Anexo 8, p. 104). Cada indicador de performance presente no BSC 2.0 está associado a uma Matriz X que comporta o conjunto de ações que vão permitir atingi-lo. Na Adira o BSC muda de ano a ano, de acordo com as linhas definidas no CPE.

Importa referir que, entre o processo de mudança estratégica e a definição do novo BSC foram estabelecidas metas, que face ao contexto de desempenho da empresa eram pouco alcançáveis aos recursos e ao período que se detinha, mas que foram definidas para responder as necessidades da  *Holding*.

Não sendo favoráveis estas metas foram posteriormente redefinidas, porém a comunicação subjacente a este ajustamento não se procedeu, conforme referiu em entrevista (Anexo 7, pp. 99-103) o diretor do departamento Industrial: *“O objetivo de aumento da produção e das vendas comunicados em outubro na fábrica, são incongruentes com as ações em curso na matriz x, porque estas não foram comunicadas novamente à fábrica”*.

#### 3.4.2.2.1 O BSC 2.0

Uma vez alterada a ferramenta de execução estratégica, os objetivos a constar do BSC (Anexo 8, p. 104) também sofreram alterações. Assim sendo, a Matriz X

passou a dar *inputs* ao *Scorecard* sendo que os indicadores financeiros prioritários definidos foram, o EBITDA, rácio do *Working Capital*, FSE, Margem Comercial Adicional. A partir destes, nota-se que a Adira está focada na produtividade e na eficiência.

O BSC 2.0 está estritamente relacionado ao anterior, pois mantém os mesmos objetivos em termos de eixos estratégicos do CPE, procurando nesta versão enquadrar-se dentro das quatro perspetivas do modelo, e ainda evidencia, claramente as prioridades estratégicas referidas na Matriz X, para o exercício de 2020.

Mas, contrariamente ao anterior, o BSC 2.0 já evidencia uma combinação dos indicadores *lagging* e *leading* (por exemplo, para a perspetiva de cliente (8) o indicador de satisfação de cliente, e nas pessoas (17), o trust index feito anualmente. Ao nível das Pessoas, o Trust index (17) resulta do processo de avaliação de desempenho individual denominado de *Improve Our People* que é realizado uma vez por ano, com o preenchimento de um inquérito individual e uma entrevista com a chefia direta para discussão e alinhamento de avaliação e definição de pontos de melhoria. A este não estão associados um sistema de recompensas e incentivos, a exceção do nível 1 que tem uma recompensa variável.

### 3.3 Pontos relevantes do sistema atual

É possível notar que entre o BSC e a Matriz X não há uma coerência total, evidenciadas desde logo na forma como são utilizadas, isto é, o BSC centra-se somente para o nível 1, ao passo que a Matriz X está presente no nível 1 e no nível 2, e ainda no terreno, com o IOW diário.

A adoção da Matriz X melhorou o alinhamento entre os objetivos e as ações departamentais. Porém a falta de articulação com o BSC, cria discórdia na

perceção destas ferramentas na visão dos entrevistados, conforme explanado nos excertos das entrevistas feitas. As pessoas visualizam a Matriz X como um caderno de encargos de ações, e o BSC como uma mera medição destas.

A mudança operacional estratégica, Matriz X, demonstra-se mais centrado na alavancagem da execução e comunicação estratégica, tirando o brio do BSC enquanto ferramenta de gestão estratégica.

## Capítulo 4 – Revisão crítica dos SCG da Adira

Como anteriormente explanado desde a entrada no grupo Sonae Capital, os SCG da Adira sofreram muitas alterações. Apesar de a Adira ser uma empresa madura, o seu SCG na formulação atual encontra-se ainda numa fase “embrionária”, mostrando-se por isso em desajuste em alguns aspetos relevantes. De seguida discorreremos criticamente sobre os SCG atuais à luz da literatura.

### **Ponto 1. Do TB ao BSC: O BSC está de acordo com a literatura?**

A implementação do BSC na Adira é recente, aconteceu apenas em 2018. O BSC é frequentemente utilizado pelo CEO e pelos acionistas, mas – ainda - o seu conteúdo não é conhecido pelo resto da organização: *“O BSC é do conhecimento do nível 1 e 2, as pessoas na fábrica não sabem”* Industrial, o que contraria o 2º princípio para a implementação do BSC , o alinhamento de toda a organização, pois somente assim, se vai mobilizar a mudança através da liderança executiva (Kaplan R. S., 2010). Por outro lado, se o alinhamento

organizacional não se consumou na empresa é porque o 1º princípio da implementação sugerido por Kaplan e Norton, traduzir a missão e comunicar a estratégia, não teve uma divulgação consistente.

Ainda, no que refere à sua dinamização, embora alegadamente chegue ao nível 1 e 2, o que constamos de facto é que nem isso de facto acontece verdadeiramente. A Adira continua a ter uma cultura de gestão muito vocacionada para o processo produtivo e relativamente absentista nas outras dimensões.

A abordagem “*bottom-up*” de que são exemplo as equipas IOW, com o conceito de OBEYA ROOM, e os ciclos de melhoria de projetos, ao qual enquadra-se também a Matriz X, confirmam este entendimento. Quando questionada sobre a comunicação da estratégia e o BSC na Adira, a consultora IOW referiu que “*Nós, na Adira estamos a utilizar muito mal o BSC, tem sido colar os resultados*”, os elementos que compõem o BSC são os indicadores de cada departamento, e um *owner*.

Os restantes elementos descritos por (Kaplan & Norton, 1997) como a ligação ao plano de ações e iniciativas, o mapa da estratégia não se evidenciam no BSC da Adira, sendo que, apesar de ser considerado como ferramenta de controlo chave, tem sido utilizada pela gestão como mera ferramenta de diagnóstico, servindo propósitos de análise e reporte da performance da empresa. Contrariando o que (Kaplan R. S., 2010, p. 26) descreve ser um sistema integrado de gestão para a execução estratégica.

Importa referir que, um dos pontos fortes do BSC é centrar-se nas prioridades estratégicas de longo prazo, ao mesmo tempo que contempla também as metas de curto prazo. A Matriz X adotada na Adira como forma de colmatar as insuficiências operacionais no BSC 1.0, encontra-se por seu turno mais vocacionada para incidir sobre as ações táticas necessárias para atingir

resultados mais no curto prazo, como resultado do esforço de melhoria contínua.

Conforme descrito por (Bastos & Sharman, 2018, p. 25) criadores do método *Strat to Action* este “*é a metodologia Kaizen de levar à prática a implementação das decisões estratégicas de uma organização garantindo o alinhamento desde o topo até ao ponto de impacto*”. Todavia, a Adira tem construído a ponte para melhores desempenhos no curto prazo, e a longo prazo os investimentos em iniciativas estratégicas (não financeiras) não se evidenciam no BSC 1.0 e no BSC 2.0.

Nos ciclos de melhoria de projeto, também dá-se a revisão das medidas, mas as alterações estratégicas e o facto de o BSC ser alterado de ano para ano, conduz a estratégia a ser um evento anual o que contraria (Kaplan & Norton, 1997) de que a visão estratégica deve ter um carácter mais duradouro ou estrutural.

O CPE do grupo Sonae Capital é realizado, normalmente, uma vez ao ano dele saindo diretrizes gerais para cada uma das suas unidades de negócios (UN). A Adira não tem por isso grande autonomia para rever o seu planeamento estratégico todo: “*(...)os processos do dia a dia seguem-se de forma autónoma, mas alinhada e sempre com validação da administração, no que respeita a ações mais estratégicas*” Dra. Lúcia Sousa (Anexo 2, p. 94-96).

(Kaplan & P.Norton, 2001) (Merchant & Van der Stede, 2017) (Malmi & Brown, 2008) (Bonner & Sprinkle, 2002) ressaltam a necessidade de alinhar um sistema de recompensas aos resultados, no caso ao BSC. Ao *Scorecard* não está vinculado incentivos, à exceção do nível 1. A luz das entrevistas (Anexo 7, pp. 99-103) neste tópico, obteve-se o seguinte:

*“ Seria fundamental termos um sistema de recompensas associado aos resultados”* RH

*“É motivacional que haja um sistema de recompensas associado ao BSc, recomendo vivamente que haja uma parte do nosso salário que seja variável. Não quer dizer que as pessoas vão trabalhar com mais afinco, mas a satisfação é maior.”* Consultora IOW

*“Acho que deve existir, e devem estar alinhados aos resultados, mas neste momento não é o que estou a olhar mas para o processo em si.”* Logística

*“Sim, mas não me cabe decidir, deve ser uma decisão da gestão com a envolvimento dos RH. Mas, alguns recebem.”* Comercial

*“Neste momento não acho apropriado, mas quando tivermos melhores resultados sim.”* Qualidade

*“Sem dúvida seria motivador, principalmente para as pessoas da fábrica.”* Industrial

Em suma, a literatura e observadores próximos da Adira concordam que seria importante alargar o sistema de incentivo da empresa, de forma a abranger não somente o nível 1, mas os restantes níveis da organização, dessa forma promovendo alinhamento, compromisso e motivação para atingir os resultados tangibilizados no mapa da estratégia.

## **Ponto 2. O Kaizen na Adira está de acordo com a literatura?**

Não há muitos contributos na literatura que se refiram ao *Kaizen*, sobretudo à Matriz X, por isso, é difícil afirmar se a conceção da Matriz X da Adira está em linha com o descrito na literatura.

O *Kaizen* na Adira, está a ser difundido em toda a organização, é notório a nível dos princípios básicos como envolver as pessoas no processo e nas metas, na eliminação dos desperdícios. Enquadrando-se no Sistema da Gestão da mudança, a empresa tem os líderes no terreno (*Kaizen* diário) e de gestão (*Kaizen* líderes).

O *Kaizen* diário está presente no dia-a-dia através dos quadros visuais para as reuniões de equipa, e transmissão da transparência nos resultados entre equipas. Além disto, o uso das ferramentas 5S's na fábrica e PDCA, conduzirá certamente a melhoria nos processos, em específico no lead *time* de montagem e no de produção, se por exemplo, não existirem tempos de procura.

## 4.1 Proposta de melhoria

Em resposta a questão de investigação: **Como os Sistemas de Controlo de Gestão da Adira podem ser mais eficazes?**

Sugere-se a consolidação de um sistema de pacote assumidamente híbrido que permita um maior encaixe entre a formalização de decisões/opções de tipo *Top-down* próprias do BSC, devidamente integradas na premissas do *Execution Premium* (Kaplan & Norton, 2008) e das decisões/opções que resultam da adoção do sistema *Bottom-up* característico do *Kaizen*, que tem como elemento mais visível a Matriz X, que salienta o quê e como a empresa pode fazer melhor.

Esta sugestão de melhor articulação das ferramentas existente parte de um princípio fundamental que é este: Só se pode conduzir com sucesso uma estratégia quando toda a organização compreende e participa da mesma (Kaplan R. S., 2010) e não somente a gestão de topo como é atualmente o caso. O *Execution Premium*, como sistema holístico que é, é capaz de criar um ecossistema mais sólido que propicia a combinação das ferramentas de

alinhamento e melhoria, o que facilitaria na articulação entre a Matriz X e o BSC.

A nível do *Execution Premium* a organização deveria, no nosso entender, focar-se nos seguintes pontos:

**1) Traduzir a estratégia e comunicar:** seguindo o que preconiza (Kaplan & Norton, 2008) considera-se necessário a criação do ME que correlacionem as iniciativas estratégicas e as operacionais de forma que o BSC ajude a ultrapassar as limitações em termos de clareza estratégica, eficácia e comunicação da missão em toda a organização.

Para além disto, para equilibrar o financiamento estratégico e o operacional, poderia ser útil a adoção do STRATEX como ferramenta para a avaliação das diferentes iniciativas estratégicas. Sugere-se também o reforço à comunicação visual da estratégia (missão e a visão) nas instalações da empresa e ainda de quadros de avisos do desempenho dos objetivos estratégicos em cada equipa .

**2) Alinhamento organizacional:** seguindo em linha ao que (Kaplan & Norton, 2008) propõem, o papel do RH deve ser um alicerce na motivação do pessoal e no envolvimento dos objetivos estratégicos. A entrevista ao responsável do RH (Anexo 7, pp. 99-103) em resposta à função do BSC e da Matriz X: *“O departamento de RH tem uma Matriz X onde consta os projetos prioritários a fazer ao longo do ano, e um BSC onde apresentamos os resultados”*. Neste sentido seria fundamental existir um BSC de nível mais desagregado, adaptado ao contributo exigido às diferentes equipas, devendo o mesmo estar ligado ao sistema de avaliação de desempenho IOP, proporcionando assim um sistema de recompensas e incentivos, que à luz dos entrevistados se considera essencial.

Desta forma, acreditamos, aumentar-se-ia o envolvimento e o sentido de responsabilidade dos colaboradores e das equipas.

A nível da empresa, esta abordagem tornaria possível o aumento da aprendizagem organizacional (Simons, 1995) e o envolvimento nas decisões estratégicas sobretudo nos dois vetores de atuação que se acredita serem atualmente os fundamentais, e que passam pela redução dos custos de produção e custos indiretos (FSE's). Neste momento, as pessoas da Adira têm por meio do *Kaizen* a consciência de como fazer e melhorar as coisas, porém é necessário perceberem como é que as ações que sabem fazer diariamente, contribuem eficazmente para os objetivos estratégicos, tornando a execução estratégica um trabalho mais consequente e partilhado por todos, de forma que, voluntariamente, as pessoas se foquem naquilo que é importante para a organização (Merchant & Van der Stede, 2007).

A nível do objetivo de redução dos custos, sugerimos que se crie um sistema de sugestões, podendo denominar-se, por exemplo, “Adira - Ouvir & Mudar”, permitiria às pessoas por elas mesmas terem a noção do que se está a gastar e do que se pretende reduzir, deixando-as avaliarem e controlarem os departamentos, empregando assim mecanismos de controlo cultural e de ação. (Merchant & Van der Stede, 2007).

**3) Monitorização e teste :** na Adira, a monitorização do dia-a-dia é realizado pela equipa IOW, responsável pela dinamização dos procedimentos na Matriz X e da aplicabilidade do IOW diário na fábrica, no *Service*, na Engenharia, na Qualidade e na Logística.

Por outro lado, a nível do planeamento estratégico, como já referido, a monitorização frequente ao questionamento de que a estratégia esteja a ser bem executada conforme sugerem (Anthony R. , 1965) (Malmi & Brown, 2008)

(Kaplan & Norton, 2008), não tem sido visível devido ao excessivo peso dos procedimentos de reporte entre a Adira e a sua  *Holding*, fundamentados no CPE. Na esfera interna da empresa, as reuniões de revisão estratégica limitam-se à revisão operacional do que está definido nos ciclos de melhoria de projetos anual, a 3 meses e diária, a nível do  *Kaizen*.

**Sugestão:** o seguimento da estratégia em linha com o CPE, pode ser complementado com ciclos de revisão estratégica periódica, por exemplo de 6 em 6 meses, ao invés de serem feitas de forma reativa. As reuniões de revisão estratégica permitiriam à organização perceber melhor, e de uma forma mais instintiva, entender se a estratégia está a ser bem executada e se precisa ou não ser modificada (Kaplan & Norton, 2008).

Ao nível do planeamento e da revisão estratégica, propõe-se também a adoção de uma Análise de cenário no CPE, prevendo possíveis cenários formais em função da conjuntura contingencial da Adira no decorrer da atividade, e podendo adaptá-la em função das estratégias emergentes do projeto “Adira - Ouvir & Mudar”, incentivando a aprendizagem e a sinergia organizacional (Simons, 1995).

Fomentar as reuniões para testar e adaptar a estratégia consistindo na avaliação periódica se os resultados esperados nas relações de causa-e-efeito se estão a verificar (Kaplan & Norton, 2008) é importante. Sugere-se, por exemplo, a análise das rentabilidades por produtos (máquinas) e por mercados onde a Adira se encontra presente.

# Capítulo 5 - Conclusões e sugestões

## 5.1 Conclusões

Com a elaboração deste relatório, foi possível perceber a dinâmica da Adira em resposta ao seu recente contexto de transformação estratégica. Tornou-se evidente que não se pode fazer referência à Adira ou aos seus atuais SCG sem concretizar uma análise ao momento e consequências resultantes da entrada do novo acionista, e ao impacto que o CPE da Sonae Capital significa na gestão estratégica da Adira, uma vez que esta deixou de ser autónoma na condução estratégica.

A necessidade de estudar as alterações no SCG da Adira no contexto de mudança de estratégia, conduziu a repensar como estes podem ser mais eficazes e responder melhor as necessidades da empresa para o sucesso no longo prazo.

Assim sendo, este estudo passou por descrever os SCG da Adira antes e depois da Sonae Capital, seguida de uma revisão crítica dos sistemas utilizados, essencialmente o BSC e a Matriz X, introduzidos simultaneamente, e talvez por isso mal entendidos pela organização.

A nível do BSC, enquanto ferramenta *Top-down* a Adira tem fraquezas em quatro processos que consideramos essenciais para uma implementação de sucesso, sendo eles: a tradução clara e consistente da missão, da visão e da estratégia a todos os níveis da organização; a comunicação e o envolvimento de todos; e por fim um sistema de *feedback* estratégico e aprendizagem organizacional.

A Matriz X parte do desdobramento *bottom-up* dos objetivos estratégicos de longo prazo em objetivos disruptivos anuais centrados na execução da

estratégia para o alcance dos resultados no curto prazo e no incentivo a melhoria contínua.

Ambas devem operar de forma articulada, porque a visão do que se pretende melhorar - própria do BSC - só se consegue com o envolvimento das equipas e com ações, da mesma forma que as iniciativas de melhoria, maiores ou menores - próprias do *Kaizen* – só fazem sentido quando vistas à luz dos objetivos da organização.

A sugestão da adoção do *Execution Premium* não pretende aumentar com uma terceira “ferramenta” a complexidade já existente, mas antes, propiciar um fio condutor, teoricamente sólido e testado, e por isso mesmo sistemático às ferramentas já existentes, e que são uteis, desde que colocadas no seu devido lugar.

O caso da Adira, à luz da experiência vivida e das entrevistas realizadas demonstraram ineficácia na utilização do BSC enquanto ferramenta de comando e de implementação estratégica. A dificuldade no alinhamento das equipas, demonstra pouca clareza e envolvimento do RH no processo de mudar a cultura e a estratégia da Adira.

A principal contribuição deste trabalho é justamente a sugestão deixada à Adira, de adoção de um sistema de pacote híbrido, que articule as diferentes fases do modelo *Execution Premium*, principalmente no que diz respeito à tradução e a comunicação estratégica, ao alinhamento organizacional, bem como, à monitorização e teste da execução da estratégia.

Além disto, e de forma singela, deixamos também propostas de implementação de certos ficheiros utilizados no sistema de custeio da produção, na análise e codificação de artigos de inventário que podem servir para a monitorização dos custos por atividades e horas de trabalho na fábrica, e ainda para melhor coerência no registo de artigos de inventário entre a logística

e a engenharia, respetivamente. No período final ao estágio, o PCG da Adira encontrava-se a implementar com proveito as sugestões práticas.

## 5.2 Oportunidade de análise futura e limitações

A Adira no contexto da Sonae Capital, tornou-se num caso de estudo desafiante, devido a complexidade da gestão e dos sistemas de controlo que daí se adotou, deixando por responder muitas questões, dentre as quais, a efetividade da articulação entre uma ferramenta como o BSC e o *Kaizen*.

As principais carências no aprofundamento deste estudo, encontraram-se a nível do tempo estimado e da disponibilidade dos intervenientes da organização, para a realização das entrevistas.

# Bibliografia

- (15 de 03 de 2020). Obtido de Kanbanize: <https://kanbanize.com/pt/gestao-lean/hoshin-kanri-pt/matriz-x-do-hoshin-kanri/>
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*. Boston: Harvard Business Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management Control Systems* (Vol. 12<sup>a</sup> Edição). New York: McGraw-Hill Education.
- Bastos, A., & Sharman, C. (2018). *Strat to Action - O método KAIZEN de levar a estratégia à prática* (Vol. 1<sup>a</sup> Edição). Portugal: Kaizen Institute.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organization and Society*, 27, 303-345.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15, 107–134.
- Carrington, G. P. (2016). *Aplicação das metodologias Kaizen Diário e SMED no processo produtivo de uma fábrica*. Porto: FEUP, Dissertação de Mestrado.
- Coelho, T. F. (2013). *Aplicação da Abordagem Kaizen Lean no Departamento de Logística no HGSA*. Porto: ISEP, Mestrado em Engenharia Mecânica.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (Vol. 3rd Edition). United Kingdom: SAGE Publications, Inc.
- Dinis, C. (2016). *A metodologia 5S e Kaizen*. Coimbra: Politécnico de Coimbra, Mestrado em Engenharia Alimentar.

- Fagundes, J. A., Soler, C. C., Feliu, V. M., & Lavarda, C. E. (2007). Tableau de Bord VS Balanced Scorecard. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 12, 1-16.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Em F. P. Denise Tolfo Silveira, *Unidade 2 – A pesquisa científica*. Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de Pesquisa. Em T. E. Gerhardt, I. C. Ramos, D. L. Riquinho, & D. L. Santos, *UNIDADE 4 – ESTRUTURA DO PROJETO DE PESQUISA*. Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29 ((13)), 1465-1474.
- Hope, J., & Player, S. (2012). *Beyond the Performance Management: Why, When, and How to use 40 tools and Best practices for superior Business Performance*. Boston, Massachussetts: Harvard Business Press.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen - A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy* (Vol. 2nd Edition). New York: McGraw-Hill .
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Approach to a Continuous Improvement Strategy* (Vol. 2nd Edition). United States: McGraw-Hill Education - Europe.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Approach to a Continuous Improvement Strategy*, 2ª Edição. United States: McGraw-Hill Education - Europe.
- Imai, M. (10 de Abril de 2020). *Kaizen Institute*. Obtido de KAIZEN INSTITUTE: <https://pt.kaizen.com/skills.html>

- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 34.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Ação : Balanced Scorecard* (Vol. 21ª Edição). Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *MAPAS ESTRATÉGICOS: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (Vol. 7ª Edição). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Ltda.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & P.Norton, D. (2001). *THE STRATEGY- FOCUSED ORGANIZATION: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, S, R., & Norton, D. P. (2005). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 4-12.
- Kato, I., & Smalley, A. (2011). *Toyota Kaizen Methods - Six Steps to Improvement*. New York: Taylor and Francis Group, LLC.
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Reserch*, 19, 287-300.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (Vol. 1ª Edition). London: SAGE Publications Ltd.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Managemnet Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Vol. 2ª Edição). England: Pearson Education Limited.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Vol. 4ª Edição). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Norreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 591-619.
- Otley, D. T. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Pinto, E. d. (2015). *Kaizen como filosofia de Melhoria Contínua na Direção de Serviços Administrativos da SONAE*. Porto: ISCAP.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). *O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard : Uma Análise Comparativa*. Curitiba: Revista de Contabilidade e Controladoria.
- Silva, E. S. (2018). *O Balanced Scorecard (BSC)e os Indicadores de Gestão* (Vol. 1ª Edição). Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business Review Press.

Sonae. (6 de 12 de 2019). *Sonae*. Obtido de Sonae:  
<https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/>

Vasconcelos, I. M. (2018). *Estudo da Implementação de um Balanced Scorecard-O caso Adira*. Porto: Católica Porto Business School.

Yin, R. K. (2001). *ESTUDO DE CASO - Planejamento e Métodos*. São Paulo: Sage Publications, Inc. .

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: design and methods*. (Vol. 3rd Edition). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

# Anexos

## Anexo 1 - Reunião de apresentação do plano de estágio e das lacunas no BSC

**Presentes:** Dra. Lúcia Sousa, Prof. Doutor José Miguel de Oliveira, Henriette Celestino,

**Data:** 26/08/2019

**Local:** Instalações da Adira

**Reunião:** Apresentação do plano de estágio e do BSC

**Resumo:**

**Dra. Lúcia Sousa:** O BSC na Adira está vigente desde a entrada no Grupo Sonae Capital. Com as diretrizes do Ciclo de planeamento estratégico anual definiu-se 4 eixos estratégicos: melhor solução, prazo e rapidez, qualidade, e proximidade e acompanhamento. Com a entrada no Grupo Sonae Capital, a empresa está a concentrar esforços em novos mercados como Espanha, e a estabelecer parcerias para participação em mercados e para ganho de volume.

Ao nível da melhor solução pretende-se garantir que a Adira apresente a melhor proposta aos clientes. Esta proposta, é medida pela *win rate*.

A Adira tem identificado que um dos seus maiores problemas, é no cumprimento do prazo de entrega quer a nível do SRV e na produção.

Os desafios atuais no BSC, tem sido no alinhamento das equipas e na elaboração dos planos de ação que correspondem a cada uma.

Anexo 2 - Questionário 1: Dados referentes à empresa e reais necessidades sobre a temática: Controlo de gestão – *Balanced Scorecard*

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Lúcia Sousa (Diretora do departamento de PCG)

**Data:** 15/10/2019

Contextualização e governança corporativa

- 1. Quais foram/têm sido os desafios em termos de modelo de gestão, uma vez que a empresa se integra hoje num grupo consolidado? R:** Essencialmente o desenvolvimento de uma estratégia que se pretende estável e duradoura ao longo do tempo, que é todos os dias aprofundada nas suas ações e métricas, mas cujo rumo tende a ser estável e cada dia mais objetivo e claro para todos.
- 2. O processo de aquisição foi total, ou a Adira apesar de adquirida pela Sonae é independente nos seus processos, gestão e estratégia? R:** O capital da Adira foi totalmente adquirido e a estratégia global está em estreita ligação definida pela Sonae Capital, os processos do dia a dia seguem-se de forma autónoma, mas alinhada e sempre com validação da administração, no que respeita a ações mais estratégicas.
- 3. Quantos colaboradores tem atualmente a empresa?**

**R:** 136

Pontos em destaque:

Há sinergias ou ganhos de sinergia (em que medida é que a ADIRA, vai poder usar da estrutura de negócio da Holding e cortar custos?), **R:** Cortar custos não é o que necessariamente acontece, sendo a estrutura da holding muito completa ao nível dos seus processos, o que dificulta a eficiência de

custos, a vantagem está na qualidade do serviço a que temos melhor acesso (assessoria legal, fiscal, financeira...entre outras)

**4. Qual é a visão? E quais os objetivos e a estratégia?**

**R:** MISSÃO

“Desafiar os nossos Clientes a aumentar a sua competitividade, desenvolvendo soluções inovadoras, de valor acrescentado, mantendo uma relação de proximidade e acompanhamento permanente.”

Visão: Ser o fabricante europeu das mais competitivas soluções de Engenharia para Metal Forming.”

Objetivos estratégicos (CPE)

**5. Como funciona a partilha de informação entre a Holding e a Adira?**

**R:** Via procedimentos, reuniões, e-mails, plataformas digitais, intranet e encontros anuais de equipas.

Controlo de gestão e BSC

**6. Qual é a função do departamento de controlo de gestão na empresa?**

**R:** Prestar informação contabilística e financeira à direção e administração sobre o andamento do negócio, definição de políticas de controlo orçamental e apoio à tomada de decisão.

**7. Quais foram (ou têm sido) os obstáculos na implementação do BSC?**

**R:** Alinhamento de toda a equipa nos objetivos estratégicos do BSC, e definição das ações individuais que promovam uma melhoria consistente dos resultados.

**8. Ao longo deste processo de transformação, a estratégia que a empresa pretende alinhar e disseminar com o BSC será a Corporate Strategy da Sonae Capital ou da Adira como unidade de negócio independente?**

**R:** Ambas estão em estreita ligação, não se podendo falar de estratégia SONAE sem falar na estratégia da Adira ou vice versa.

**9. Qual é a estratégia para alcançar a missão/visão? Se sim, detalhe no LP e CP?**

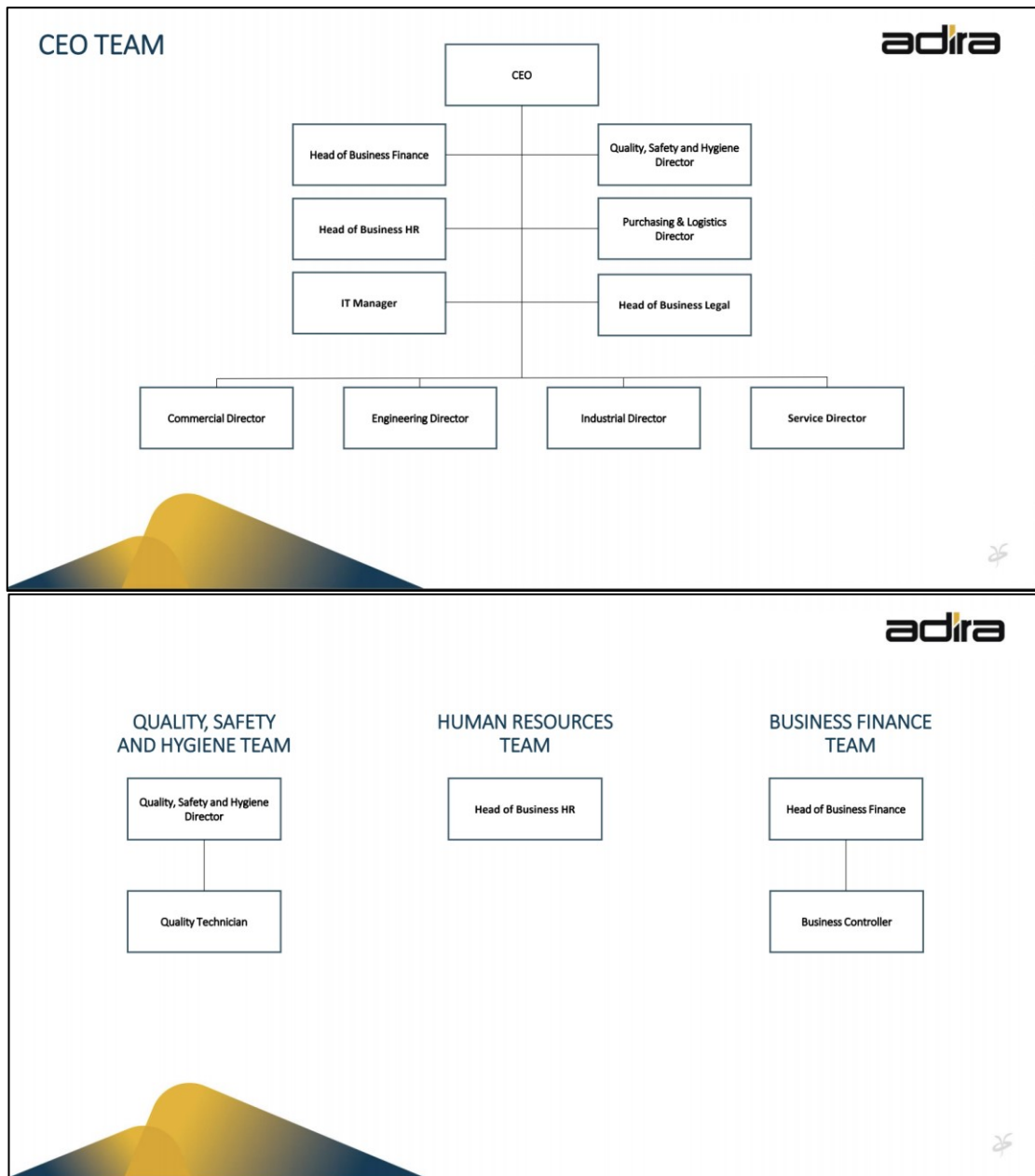
**R:** Matriz X a 5 anos e a um ano será a nova ferramenta a ser implementada com vista à partilha da informação.

**10. De que forma é comunicada a estratégia aos colaboradores?** **R:** Nos mais variados momentos, fica à responsabilidade de cada direção comunicar a sua estratégia, os quadros de equipa têm implicitamente o forte objetivo de comunicar estratégia e alinhar futuro. Comunicados à fábrica, eventos globais (festa de verão e natal); Newsletter, e-mails.

**11. Como funciona a monitorização do desempenho? No caso de não estar adequado, existe uma revisão de metas, como funciona o processo do planeamento até a ação de correção?**

**R:** Existe o desempenho da empresa, do departamento e individual. O desempenho da empresa é visto ao nível dos indicadores da matriz X nível 1. Desempenho dos departamentos Matriz X de nível 2 e o desempenho individual corre via processo de avaliação de desempenho, denominado de IOP que é realizado uma vez por ano, com preenchimento de um inquérito individual de cada um e uma entrevista com a chefia direta para discussão e alinhamento de avaliação e definição de pontos de melhoria.

## Anexo 3 - Organograma atual da Adira



Fonte: Documento interno da Adira

## Anexo 4 - Cronograma estratégico CPE

### 05 Business Plan

#### Objetivos Estratégicos

**INDUSTRIAL**

Estratégia ADIRA para um crescimento do seu valor, baseada nos seguintes pilares:

- **REPOSICIONAR MARCA/RECONQUISTAR VOLUMES:**
  - Volume de Negócios 2017 9,57M€ para 24,2M€ em 2021
- **SERVIÇO PÓS VENDA GERADOR DE VALOR:**
  - Volume de Negócios 2017\_2018 < 1,7M€ para 3,25M€ em 2021
  - Contribuição EBITDA 2017\_2018 < 10% para 14% em 2021
- **MERCADO DOMÉSTICO: PORTUGAL E ESPANHA**
  - Volume de Negócios 2017 3,74M€ para 6,63M€ em 2021
- **PERFORMANCE OPERACIONAL E FINANCEIRA ESTABILIZADA**
  - Margens de EBITDA acima dos 8% e libertação regular de cash a partir de 2021

RUBRICAS_DR TOTAL	F2019	2020	2021	2022	2023	2024
Volume de Negócios (M€)	13,04	20,04	24,20	27,51	28,95	30,04
EBITDA (M€)	-1,02	1,40	2,62	3,75	4,56	4,97
EBITDA (%)	-8%	7%	11%	14%	16%	17%
EBIT (M€)	-2,09	0,29	1,53	2,64	3,37	3,78

**SONAE CAPITAL**

Free Cash Flow (M€)	-1,55	-0,53	-0,10	0,75	1,03	1,83
---------------------	-------	-------	-------	------	------	------

Fonte: Documento interno Sonae

## Anexo 5 - Tableau de Bord da Adira

TABLEAUX DE BORD - FINANCEIRO													
Descrição	Mensal			Trimestral			Anual YTD			Total Anual			
	Target	Actual	Nível Execução	Target	Actual	Nível Execução	Target	Actual	Nível Execução	Target	Actual	Nível Execução	
ROE	RL / CP	5%	0%	5%	0%	5%	0%	5%	0%	5%	0%	5%	0%
ROA	RL / Ativo	2%	0%	2%	0%	2%	0%	2%	0%	2%	0%	2%	0%
EBITDA	EBITDA / VENDAS	12%	0%	12%	0%	12%	0%	12%	0%	12%	0%	12%	0%
EBIT	EBIT / VENDAS	5%	0%	5%	0%	5%	0%	5%	0%	7%	0%	7%	0%
EBT	RAI / VENDAS	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	0%
EAT	RL / VENDAS	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	0%	3%	0%

Avaliação Global:

Fonte: (Vasconcelos, 2018)

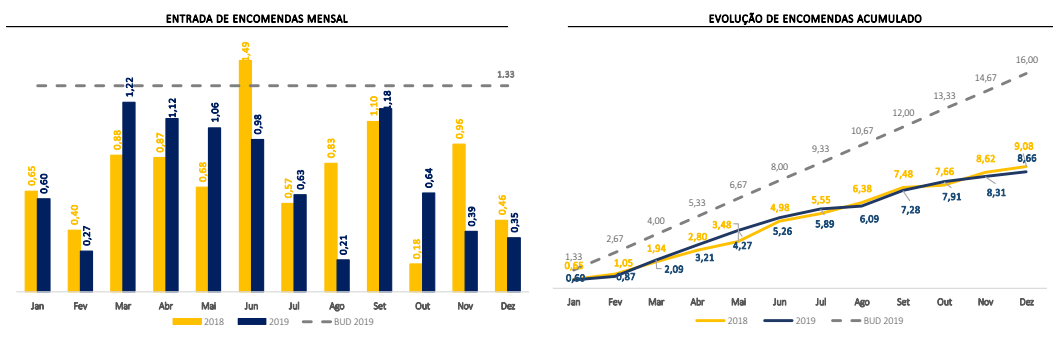
## Anexo 6 - Volume de Encomendas

Entrada de encomendas

SONAE CAPITAL

Encomendas (F01) mês e acumulado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Em M/Mês	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acum MTD	Varição	Total	Média MTD
2018	0,65	0,40	0,88	0,87	0,68	1,49	0,57	0,83	1,10	0,18	0,96	0,46	9,08	-5%	9,08	0,76
2019	0,60	0,27	1,22	1,12	1,06	0,98	0,63	0,21	1,18	0,64	0,35	0,35	8,66	0%	8,66	0,72
BUD 2019	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	1,33	16,00	-46%	16,00	1,33



Fonte: Documento interno da Adira

## Anexo 7 - Questões das entrevistas: Viabilidade dos sistemas de controlo de gestão

### Departamento Comercial (COM)

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Diretor Comercial

**Data:** 26/02/2020 (Tempo: 10 min)

### **Questões:**

- 1) Conhece a estratégia, a missão, a visão da Adira? E quais objetivos estratégicos para a COM?
- 2) Quais aspetos é que a Sonae Capital trouxe em termos do BSc?

3) Como foi o envolvimento da COM na construção do BSc e que medidas estão subjacentes?

4) Qual é a finalidade de se ter duas ferramentas de controlo? Consegue perceber as diferenças entre a Matriz X e o BSc?

5) Teve formação para a implementação da Matriz X?

6) Considera que alinhar um sistema de recompensas ao BSc iria alavancar a motivação?

### **Departamento de Compras e Logística (LOG)**

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Diretor da Logística

**Data:** 26/02/2020 (Tempo: 13 min)

#### **Questões:**

1) Conhece a estratégia, a missão, a visão da Adira? E quais objetivos estratégicos para a LOG?

2) Como foi o envolvimento da LOG na construção do BSc e que medidas estão subjacentes?

3) Quais as áreas de excelência a nível da perspectiva de processos internos?

4) Qual é a finalidade de se ter duas ferramentas de controlo? Consegue perceber as diferenças entre a Matriz X e o BSc?

5) Considera que alinhar um sistema de recompensas ao BSC iria alavancar a motivação?

### **Consultora IOW (C.IOW)**

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Consultora IOW

**Data:** 20/02/2020 (40min)

**Questões:**

- 1) Como foi o processo de construção e implementação do BSC? E quais objetivos estratégicos definidos?
- 2) Como era o controlo de gestão e qual é a missão e a visão da Adira?
- 3) Como foi o envolvimento das pessoas na construção do BSc?
- 4) O que está mal no alinhamento entre o estratégico e o operacional?
- 5) Qual é a finalidade de se ter duas ferramentas de controlo? Como foi implementada a Matriz X?
- 5) Considera que alinhar um sistema de recompensas ao BSC iria alavancar a motivação?
- 6) Existe ligação entre a Matriz X e o BSC?
- 7) Quais aspetos é que a Sonae Capital trouxe para a Adira?

**Departamento de RH**

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Diretor de RH

**Data:** 20/02/2020 (Tempo: 19 min)

**Questões:**

- 1) Como foi ou tem sido o envolvimento do RH na construção do BSC?
- 2) O RH tem implementado a Matriz X e o BSC? Como foi este processo?
- 3) Quais são as ações que estão subjacentes ao alinhamento das pessoas com a estratégia atualmente definida?
- 4) Considera que alinhar os resultados à um sistema de recompensa seria viável para as pessoas comprometerem-se globalmente com os objetivos?

5) Quais os principais desafios entre a Cultura Adira antes, e agora com a Sonae?

### **Departamento de Engenharia**

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Diretor da Engenharia

**Data:** 26/02/2020 (Tempo: 13 min)

#### **Questões:**

- 1) Conhece a estratégia, a missão, a visão da Adira? E quais objetivos estratégicos para a ENG?
- 2) Quais aspetos é que a Sonae Capital trouxe para Adira?
- 3) Como foi o envolvimento da ENG na construção do BSC e que medidas estão subjacentes?
- 4) Consegue perceber as diferenças entre a Matriz X e o BSC?
- 5) Teve formação para a implementação da Matriz X?
- 6) Considera que alinhar um sistema de recompensas ao BSC iria alavancar a motivação?

### **Departamento de Industrial**

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Diretor da Fábrica

**Data:** 21/02/2020 (Tempo: 18 min)

#### **Questões:**

- 1) Conhece a estratégia, a missão, a visão da Adira? E quais objetivos estratégicos para a IND?
- 2) Como tem sido comunicação estratégica à fábrica?
- 3) Como foi o envolvimento do IND na construção do BSC e que medidas estão subjacentes?
- 4) Consegue perceber as diferenças entre a Matriz X e o BSC?
- 5) Teve formação para a implementação da Matriz X?
- 6) Considera que alinhar um sistema de recompensas ao BSC iria alavancar a motivação?

### **Departamento de Qualidade (QUAD)**

**Local:** Instalações da Adira

**Entrevistador:** Henriette Celestino

**Entrevistado:** Diretora da Qualidade

**Data:** 26/02/2020 (Tempo: 10 min)

#### **Questões:**

- 1) Conhece a estratégia, a missão, a visão da Adira? E quais objetivos estratégicos para a QUAD?
- 2) Como tem sido a comunicação estratégica?
- 3) Como foi o envolvimento do departamento na construção do BSC e que medidas estão subjacentes?
- 4) Consegue perceber as diferenças entre a Matriz X e o BSC?
- 5) Teve formação para a implementação da Matriz X?
- 6) Considera que alinhar um sistema de recompensas ao BSC iria alavancar a motivação?

## Anexo 8 – BSC 2.0

Eixo Estratégico	BSC		Frequência BSC	Owner	YTD 2019	Meta 2020	YTD 2020
Financeiros	1	Volume de Encomendas = 19 M€	Mensal	COM		19 M€	
	2	Venda de Maquinas = 17 M€	Mensal	COM		17 M€	
	3	Venda de Service = 3 M€	Mensal	SER		2 M€	
	4	Fornecimento de Serviços Externos (FSE) = 2,4M	Mensal	PCG			
	5	Racio de Working Capital = 2,5M	Mensal	PCG			
	6	Margem Comercial Adicional = + 0,25%	Mensal	COM			
	7	Custo de Mercadorias = -0,59% VN M€	Mensal	LOG			
Cliente	8	NPS Cliente >= 0 (50% dos clientes satisfeitos = promotores)	Mensal	CEO		0	
	9	Nº de Não Conformidades no Cliente (NCF's) = 0	Mensal	QUA		0	
	10	% On Time Delivery (OTD) Service = 95% (Data de Cliente)	Mensal	SER		95%	
	11	% On Time Delivery (OTD) Maquinas = 95% (Data de Cliente)	Mensal	PROD		95%	
	12	Lead Time Peças <= 5 dias = 80% Ordens Serviço Faturadas (<=D0+5)	Mensal	SER		80%	
	13	Lead Time 1ª Intervenção Técnica (chegada ao cliente) Terreno <= 3 dias	Mensal	SER		3 dias	
Processos Internos Adira	14	Lead Time de Montagem Maquinas Standard = 7 dias	Mensal	PROD		7 dias	
	15	Nº de Falhas na Maquina à Saída da Fábrica = 0	Mensal	QUA		0	
	16	Release de Novos Produtos = 4 & Novas Soluções = 3	Mensal	ENG		7	
Pessoas	17	Trust Index >= 60%	Junho 2020	HR		60%	

Fonte: Documento interno da Adira