

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A aplicação do Balanced Scorecard à Jungheinrich Portugal**

**Sandra Nogueira Pires**

**Mestrado em Gestão Aplicada**

Orientador:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Auxiliar,  
ISCTE– IUL

Novembro 2021

# **A aplicação do Balanced Scorecard à Jungheinrich Portugal**

**Sandra Nogueira Pires**

**Mestrado em Gestão Aplicada**

Orientador:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Auxiliar,  
ISCTE– IUL

Novembro 2021

## **Agradecimentos**

À ilustre Professora Ana Maria Simões que, sem ter sido minha docente, sem sequer me conhecer, num registo de enorme generosidade aceitou este desafio. A sua experiência e muita sapiência, foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto.

À minha empresa, Jungheinrich Portugal, que me proporcionou o apoio a vários níveis para tornar o sonho do Mestrado uma realidade.

Ao meu marido, Paulo, o meu porto de abrigo que me apoia incondicionalmente neste e em tantos outros projetos de vida. Por assegurar as rotinas familiares durante as minhas muitas ausências e por nunca permitir que eu desanimasse.

Às minhas filhas, Rita e Mafalda, a quem roubei tanto tempo. São os pilares da minha existência e as minhas maiores admiradoras. Por vocês, incondicionalmente tudo!

*“Tudo parece impossível até estar feito”*

*Nelson Mandela*

## Resumo

A crescente pressão dos mercados sobre as empresas tem sido o elemento catalisador de grandes mudanças a nível empresarial.

De acordo com o especialista em estratégia, Michael Porter, é na vantagem competitiva que reside o sucesso ou fracasso de uma empresa. Entregar um produto/serviço a um preço mais baixo ou, por outro lado, justificar o preço mais alto através dos benefícios que traz à organização, são dois exemplos que *per si* têm abordagens diferentes em termos estratégicos.

Neste contexto, o Balanced Scorecard revela-se uma ferramenta útil, que permite apoiar as organizações na necessária agilidade de resposta a todos os fenómenos a que estão sujeitas.

O Balanced Scorecard proporciona às organizações uma importante ferramenta de formulação, implementação, monitorização e comunicação da estratégia. Desde a sua criação em 1992 que é crescente a popularidade do Balanced Scorecard, pela sua simplicidade e eficácia. A metodologia tem reunido adeptos não só em organizações privadas, mas também em organismos públicos a nível mundial.

Este projeto tem como principal objetivo propor a criação e aplicação de um modelo Balanced Scorecard na Jungheinrich Portugal, filial portuguesa de uma multinacional alemã, que comercializa equipamentos intra logísticos.

Propõe-se o esboço de um mapa estratégico e de um Scorecard, estruturados sob as perspetivas de performance e integrando os objetivos, os indicadores de monitorização e as metas definidas para um determinado período.

Com esta proposta, pretende-se dar um contributo para a melhoria das práticas de gestão da empresa, com impacto esperado (1) no reforço do alinhamento entre os objetivos da filial portuguesa e os objetivos da casa-mãe, e (2) na sistematização de informação de gestão capaz de ajudar no processo de tomada de decisão e na melhoria da performance da organização.

Palavras-chave: Estratégia, Gestão, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico

Classificação JEL: L21, M10

## **Abstract**

The growing market pressure on companies has been the catalyst for major business changes.

According to strategy expert Michael Porter, it is in the competitive advantage that lies the success or failure of a company. Delivering a product/service at a lower price or, on the other hand, justifying the higher price through the benefits it brings to *the organization*, are two examples that have different approaches in strategic terms.

In this context, the Balanced Scorecard proves to be a useful tool, which allows organizations to support organizations in the necessary agility of response to all the phenomena to which they are subject.

The Balanced Scorecard provides organizations with an important tool for formulating, implementing, monitoring, and communicating the strategy. Since it was born in 1992, the popularity of the Balanced Scorecard has been growing for its simplicity and effectiveness. The methodology has gathered supporters not only in private organizations, but also in public companies worldwide.

This project's main goal is to propose the creation and application of a Balanced Scorecard model at Jungheinrich Portugal, a Portuguese subsidiary of a German multinational, which core business is intra-logistics equipment.

It is proposed to outline a strategic map and a scorecard, structured from the perspectives of performance, and integrating the objectives, monitoring indicators and goals defined for a given period.

With this proposal, it is intended to contribute to the improvement of the company's management practices, with expected impact (1) in strengthening the alignment between the objectives of the Portuguese subsidiary and the objectives of the headquarters, and (2) in the systematization of management information capable of assisting in the decision-making process and in improving the performance of the organization.

Key words: Strategy, Management, Balanced Scorecard, Strategy Map

JEL Classification: L21, M10

## Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice Geral.....	IV
Índice de Figuras.....	V
Glossário de Siglas.....	VI
<b>Capítulo 1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Âmbito e objetivos do projeto.....	1
1.2. Metodologia.....	3
1.3. Estrutura do relatório .....	4
<b>Capítulo 2. Revisão de literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1. Gênese e conceito de Balanced Scorecard .....	5
2.2 As perspectivas do Balanced Scorecard .....	7
<b>Capítulo 3. Apresentação da empresa .....</b>	<b>11</b>
3.1 Apresentação da empresa.....	11
3.2 Práticas de Controle de Gestão.....	12
<b>Capítulo 4. Conceção do Balanced Scorecard .....</b>	<b>15</b>
4.1. Missão, visão e valores.....	15
4.2. Stakeholders chave .....	16
4.3. A Organização e os seus processos.....	17
4.4. Objetivos .....	18
4.5. Mapa estratégico .....	25
4.6. Indicadores.....	27
4.7. Ações .....	30
4.8. Plano de implementação.....	33
<b>Capítulo 5. Conclusão .....</b>	<b>36</b>
Referências Bibliográficas.....	38

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Proporção de ativos tangíveis e intangíveis

Figura 2 - As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Figura 3 - Business Model da Jungheinrich

Figura 4 - Jungheinrich Cloud

Figura 5 - Clientes por setor

Figura 6 - Perspetiva Financeira

Figura 7 - Perspetiva de Mercado

Figura 8 - Perspetiva dos Processos

Figura 9 - Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional

Figura 10 – Mapa Estratégico da Jungheinrich

Figura 11 – Quadro geral de objetivos e indicadores

Figura 12 – Quadro geral de objetivos, indicadores e ações

Figura 13 – Quadro geral de objetivos, indicadores, ações e metas

## **Glossário de Siglas**

BSC – Balanced Scorecard

KPI – Key Performance Indicators

EBIT – Earning Before Interest and Taxes

CRM – Customer Relationship Management

## 1. Introdução

### 1.1 Âmbito e objetivos do projeto

Há dois séculos, fruto da era industrial, as empresas geravam valor através da transformação de matéria prima em produto acabado. A rubrica mais valorizada eram os ativos tangíveis, tais como: fábricas, equipamentos ou inventários, sendo que estes eram mensurados pelos métodos financeiros clássicos, como o balanço ou os registos de razão.

Na era da informação, com especial ênfase na década de 80, assistiu-se a uma inversão desta tendência. Pelo impacto que têm na organização, as empresas começaram a reconhecer maior valor aos ativos intangíveis em detrimento dos tangíveis, como se pode constatar no gráfico abaixo.

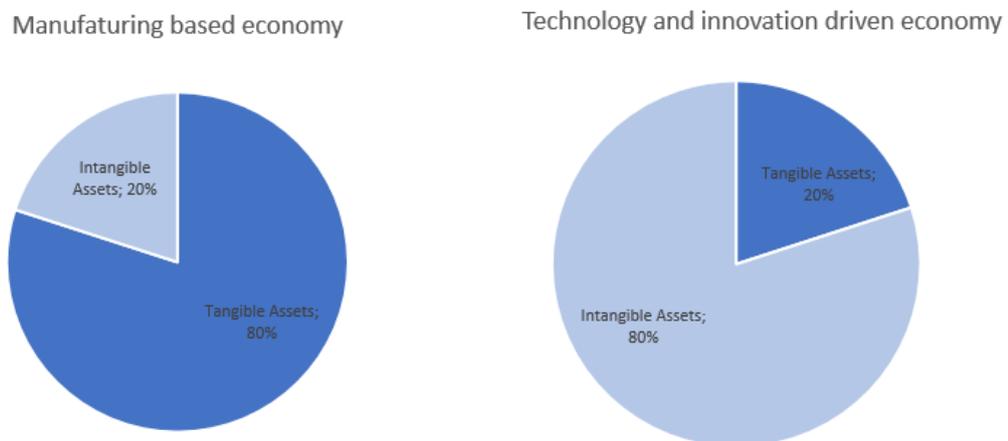


Fig. 1 – Proporção de ativos tangíveis e intangíveis

Fonte: WIPO – World Intellectual Property Organization (data?)

A era da produção em massa e repetitiva deu lugar a uma nova era em que as empresas têm que se adaptar e apresentar produtos ou serviços diferenciadores. Esta necessidade passou a integrar a estratégia das empresas (Cruz, 2006).

Atualmente com o mercado em constante mudança e a agressividade do ambiente competitivo, torna-se uma questão de sobrevivência as organizações dotarem-se da energia necessária para conseguir os atingir os seus objetivos. Esta energia traduz-se na qualidade dos seus recursos humanos e na robustez da sua posição financeira.

Segundo Cruz (2006), também os fatores de diferenciação vêm-se alterando e passou a ser manifestamente insuficiente calcular o valor da empresa por indicadores meramente financeiros. Tal como evidencia a figura 1, os ativos intangíveis ganharam uma importância acrescida. Temas como: o *know-how* dos colaboradores, cultura da empresa, a inovação ou a satisfação dos clientes, são agora reconhecidos como a base do sucesso.

Tornou-se necessário a existência de um novo modelo, que conseguisse conjugar não só os indicadores financeiros, como também outros que fazem parte da equação da estratégia da empresa. Reveste-se assim de enorme importância aliar os objetivos a uma perfeita definição da estratégia o que, não poucas vezes, se revela uma tarefa complexa. Nove em cada 10 empresas falham na implementação da sua estratégia (Kennerly e Nerly, 2003).

Na sequência desta preocupação surge o Balanced Scorecard, a ferramenta que procura valorizar os ativos intangíveis, bem como, tornar bem-sucedida a implementação da estratégia.

Este modelo, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, permite fortalecer e implementar uma estratégia que inclui objetivos, indicadores, metas e planos de ação, nas suas quatro perspetivas: financeira, clientes (mercado), processos (internos) e aprendizagem e desenvolvimento.

O BSC permite assim otimizar o negócio e os processos internos, socorrendo-se da visão global que tem sobre os mesmos. Consegue também incrementar a comunicação entre as partes interessadas no sucesso da organização, aumentar a motivação e, por fim, alterações no comportamento e postura dos colaboradores.

Pretende-se com este projeto conceber um Balanced Scorecard para a empresa Jungheinrich Portugal, que atua no mercado dos equipamentos para intralogística.

Os objetivos específicos deste estudo são

1. Identificar a visão, missão, valores e objetivos estratégicos
2. Sugerir uma proposta de conceção do modelo BSC
3. Definir indicadores de performance, metas e iniciativas

## 1.2 Metodologia

O desenvolvimento deste projeto foi baseado no pressuposto de uma metodologia qualitativa, caracterizada pela análise não numérica e interpretação de temas e padrões, que permite conhecer as motivações subjacentes a determinadas ações e fornecendo conhecimento sobre um problema ou processo, gerando ideias (MacDonald & Headlam, 2009).

Revelou-se crucial o facto de a autora deste projeto exercer funções como *Controller*, inicialmente e atualmente como *Head of Shared Services*, permitindo assim um conhecimento bastante abrangente do negócio e da empresa em si. Adicionalmente também por uma metodologia exploratória, tendo sempre como preocupação a procura de familiaridade com o tema e, acima de tudo, promover a aprendizagem.

Em termos de método de investigação foi escolhido o estudo de caso, com o objetivo de obter informação qualificada para o desenvolvimento do projeto. Este método revela-se o mais adequado para a análise de acontecimentos presentes, para proposta das melhores práticas de gestão de modo a limitações ou novas necessidades práticas atuais (Yin, 2003).

Este estudo seguiu uma abordagem de *Action Research* que é uma metodologia de pesquisa que procura a respostas às questões colocadas, através da conjugação simultânea da ação e da pesquisa em si baseada numa reflexão crítica. Pretende-se procurar soluções com o propósito principal de aprender (Kaplan, 1998)

### **1.3 Estrutura do relatório**

Este estudo é composto, para além deste capítulo introdutório, por mais quatro.

No capítulo II, Revisão de Literatura, é apresentada a génese do Balanced Scorecard assim como a sua evolução. Também aqui são elencadas, em termos conceptuais, as quatro perspetivas do modelo BSC.

O Capítulo III apresenta a empresa em estudo, desde a sua visionária criação há 65 anos, incluindo também o âmbito do seu negócio, assim como a estrutura organizacional.

No Capítulo IV, é descrita a conceção do Balanced Scorecard da Jungheinrich Portugal. Inicia com a definição da missão, visão e valores. De seguida são identificados os seus *stakeholders* mais relevantes. O tema seguinte é a descrição dos processos vitais da organização seguido da estratégia objetivos. Estão assim reunidas as condições para desenho do mapa estratégico, definição de indicadores, iniciativas e, por fim, plano de implementação.

O V e último capítulo dá-nos a conhecer as conclusões do estudo e oportunidades de desenvolvimento futuro

## 2. Revisão de literatura

### 2.1 Gênese e conceito do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard nasceu de um estudo desenvolvido na década de 90, liderado por Robert Kaplan e David Norton, publicado na Harvard Business Review num artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive for Performance*” (1992). Este estudo foi solicitado, e feito em conjunto, com doze grandes empresas norte americanas que consideravam os vários modelos de avaliação de desempenho disponíveis insuficientes, pois dependiam unicamente de elementos financeiros tradicionais. Estas empresas sentiam a enorme necessidade de monitorizar todas as atividades geradoras de valor, mas não conseguiam fazê-lo através desses mesmos métodos financeiros (Russo, 2009).

Os indicadores financeiros têm a sua origem na era industrial e são capazes de medir apenas competências mensuráveis em mapas contabilísticos, pese embora os fatores intangíveis tenham passado a ter bastante importância na criação de valor para as empresas. Torna-se então necessário que, para além dos indicadores financeiros, o controlo de gestão incorpore também indicadores não financeiros (competências necessárias, índices de satisfação dos clientes, prazos de entrega, etc.), para fazer face ao aumento de complexidade que a Gestão tem sofrido.

É precisamente desta necessidade que surge o Balanced Scorecard como solução, tendo como objetivo apresentar um conjunto resumido de indicadores relevantes para os gestores : “*the balanced scorecard forces managers to focus on the handful of measures that most critical*” (Kaplan e Norton, 1992).

Com isto os autores criaram também um conjunto de medidas que permitem uma visão geral das organizações: “*the complexity of managing an organization today requires that managing be able to view performance in several areas simultaneously*” (Kaplan e Norton, 1992).

Quando é iniciado o desenvolvimento do BSC na empresa, é possível encontrar alguma resistência ao conceito e à mudança. Para muitos o conceito é uma moda na gestão estratégica, e o próprio termo pode criar uma ideia pré-concebida junto dos colaboradores.

É importante usar o conceito com consciência e perceber o que se melhor adequa à empresa. Segundo Kaplan & Norton (1996) deve haver um equilíbrio entre a estratégia empresarial, e a definição da missão e dos objetivos estratégicos. O equilíbrio é fundamental para este conceito, que pode ser dividido em duas áreas:

#### 1- O equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros de sucesso

O BSC foi originalmente criado para colmatar as deficiências da dependência de medidas financeiras de desempenho, oferecendo equilíbrio com estimulantes de desempenho futuro. Continua a ser o princípio fundamental do sistema.

#### 2- Equilíbrio entre os componentes internos e externos da organização

Acionistas e clientes representam os protagonistas externos do BSC, enquanto os colaboradores e os processos internos, representam protagonistas internos. O modelo reconhece a importância de equilibrar as necessidades destes grupos, que não poucas vezes são contraditórios na implementação eficaz da estratégia.

Reforçando o que já foi dito anteriormente, o conjunto de indicadores é composto não só por indicadores financeiros, mas também indicadores operacionais, sendo que estes últimos, têm a função de representar um outro lado das organizações, como sendo: mercado, processos e desenvolvimento organizacional.

Em resumo, tendo como base o trabalho de Kaplan e Norton (1992), pode definir-se o BSC como sendo uma ferramenta de gestão que permite aos gestores obterem uma visão geral e integrada do desempenho das suas organizações ou como reforço *“The BSC is a management tool that provides a framework for translating strategy into action”* (Gumbus e Lussier, 2006: 409).

## 2.2 As perspectivas do Balanced Scorecard

Para concretização do BSC são consideradas quatro perspectivas de análise:

- Perspetiva Financeira
- Perspetiva de Clientes (Mercado)
- Perspetiva de Processos (Internos)
- Perspetiva de Aprendizagem e processos (Desenvolvimento organizacional)

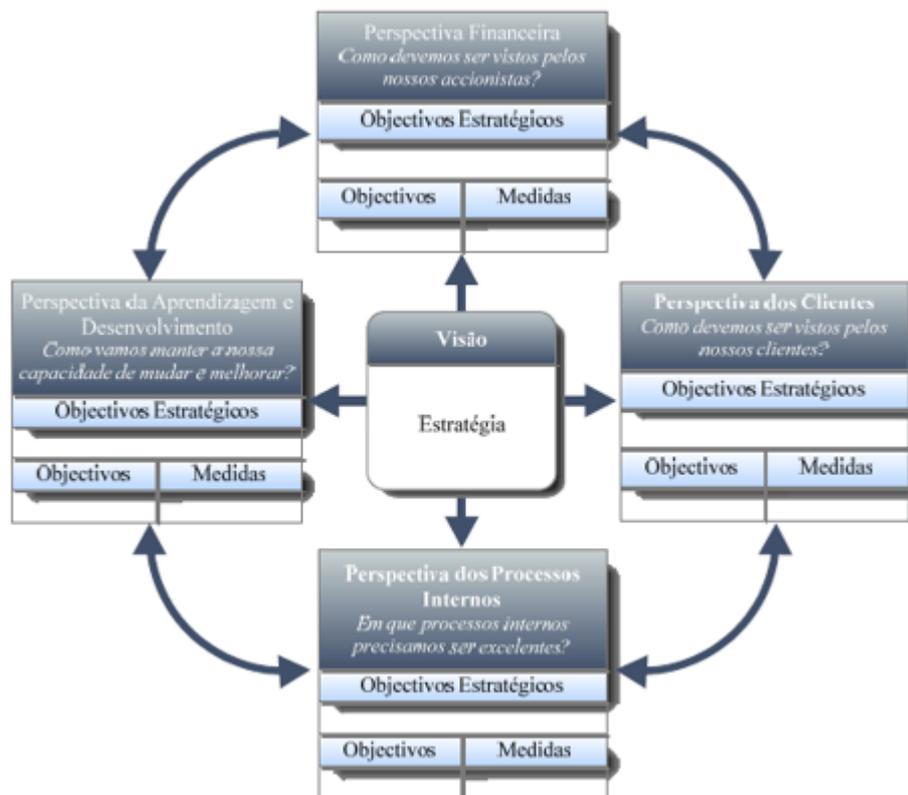


Fig. 2 – As quatro perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte : Adaptado de “The Balanced Scorecard”. Kaplan e Norton (1996)

Como se pode observar pela figura acima os autores colocam no centro do modelo a Estratégia e a Visão sendo o argumento “*It establishes goals but assumes that people will adopt whatever behaviors and take whatever actions are necessary to arrive at those goals. The measures are designed to pull people toward the overall vision.*” (Kaplan e Norton 1992).

As quatro perspetivas do BSC representam eixos da visão e da estratégia e também as principais partes interessadas na organização: *shareholders*, clientes e colaboradores.

Posto isto, vão agora ser descritas cada uma das perspetivas, representadas na figura 2, as respetivas perguntas a que deverão responder e os objetivos que a organização deseja atingir em cada uma delas. Também são referidos exemplos de indicadores tipicamente utilizados no contexto do Balanced Scorecard que, por sua vez, permitem observar e constatar qual o grau de progresso da empresa no que diz respeito às metas e objetivos definidos previamente (Gumbus e Lussier, 2006).

### **Perspetiva Financeira**

A pergunta que define a Perspetiva Financeira é a seguinte: “*How do we look to shareholders?*” (Kaplan e Norton, 1992).

Esta perspetiva foca-se na operação diária da empresa e nas atividades que permitem gerar ou acrescentar valor. Além disso, esta perspetiva pondera que fatores é que suportam a empresa na prossecução do maior objetivo dos seus investidores – lucro. Para tal, são definidos objetivos estratégicos relacionados, de uma forma geral, com a capacidade de criar valor. Posteriormente, é importante perceber se a empresa está a ser bem-sucedida na capacidade de remunerar o investimento realizado pelos seus acionistas e, para isso, são avaliados diversos indicadores de performance. A taxa de crescimento do volume de negócios, a rentabilidade ou o nível do capital empregue são exemplos de medidas de desempenho desta perspetiva.

### **Perspetiva de Clientes (Mercado)**

A Perspetiva de Clientes responde à pergunta: “*How do customers see us?*” (Kaplan e Norton, 1992).

De acordo com Jordan (2011), esta perspetiva contempla o que é necessário para criar uma relação de confiança robusta entre a empresa e os seus clientes. Para Kaplan e Norton (1992), o cliente valoriza essencialmente quatro características que envolvem o produto

e o nível de serviço prestado pela empresa, este último traduzido em quatro variáveis: tempo, qualidade, desempenho e custo.

Os indicadores de desempenho que se enquadram nesta perspetiva são: a satisfação do cliente, retenção de clientes, quota de mercado e rentabilidade dos clientes

### **Perspetiva de Processos (internos)**

Relativamente à Perspetiva dos Processos Internos coloca-se a pergunta: “*What must we be excel at?*” (Kaplan e Norton, 1992).

A empresa deverá identificar quais as áreas críticas do negócio, isto é, quais os processos internos que por um lado, a organização deve destacar visto serem os que vão ao encontro, quer das exigências dos clientes, quer das expectativas das partes interessadas, e por outro os processos que devem sofrer melhorias, pois apresentam fragilidades.

Como tal, os objetivos estratégicos nesta perspetiva estão diretamente relacionados com os processos que a entidade definiu como críticos e que, por isso, são fundamentais para a concretização da estratégia (Kaplan e Norton, 1996).

As medidas de desempenho nesta perspetiva permitem aferir se o negócio está a fluir de forma eficaz e eficiente e se a sua oferta está em conformidade com aquilo que é esperado pelos clientes (Kaplan e Norton, 1992). São exemplos a taxa de utilização da capacidade, o custo unitário dos produtos ou o número de produtos defeituosos e/ou rejeitados.

### **Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento (desenvolvimento organizacional)**

A pergunta que caracteriza a Perspetiva de A&D é a seguinte: “*Can we continue to improve and create value?*” (Kaplan e Norton, 1992).

Os objetivos estratégicos contemplados nesta perspetiva suportam a concretização dos objetivos das restantes três perspetivas. De facto, segundo Kaplan e Norton (2004), esta perspetiva tem como premissa a criação de valor sustentável – os ativos intangíveis.

Os autores consideram estes ativos os catalisadores para a implementação da estratégia e divide-os nas três categorias seguintes:

- Capital humano: compreende as capacidades, competências e conhecimento que se pretende da parte dos colaboradores de modo a sustentar a estratégia;
- Sistemas de informação: define a infraestrutura tecnológica e informativa necessária para concretizar a estratégia traçada;
- Capital organizacional: contempla os fatores comportamentais necessários para impulsionar a mudança requerida para executar a estratégia, sendo exemplos destes a cultura, liderança, trabalho em equipa e partilha de conhecimento.

Desta forma, qualquer indicador de desempenho desta perspetiva está diretamente relacionado com os ativos intangíveis, os quais são imprescindíveis para a organização, destacando-se os colaboradores. De facto, estes constituem o elemento chave para o sucesso, pelo que são inúmeras as medidas de desempenho a si associados, sendo exemplos o número de horas de formação, o índice global de satisfação e o número de ideias implementadas (sugeridas pelos colaboradores). Além disso, são utilizados outros indicadores de desempenho como o investimento em sistemas de informação (por exemplo: software de um ERP) e/ou equipamento e o número de novos produtos e serviços.

É de salientar que as empresas devem identificar os seus objetivos estratégicos para, posteriormente, optarem pelas medidas de desempenho mais apropriadas, isto é, que melhor avaliem a evolução desses mesmos objetivos (Sousa *et al.*, 2005).

### **3. Jungheinrich Portugal**

#### **3.1. Apresentação da empresa**

Há 68 anos, em Hamburgo, nasceu a Jungheinrich AG fruto do sonho de um empreendedor alemão, o Sr. Friedrich Jungheinrich. Atualmente, é uma das 3 principais insígnias mundiais da intralogística. Em 1998 a marca apostou em território luso, tendo sido criada a filial portuguesa, Jungheinrich Portugal. Classificada como PME, possui 100 colaboradores e um volume de negócios de 20 milhões de euros, em Portugal. A sede situa-se em Sintra e tem uma filial na Maia.

Em termos de organograma, a empresa é liderada por um Diretor Geral, tendo 5 áreas que reportam ao mesmo:

- Direção Comercial – 15 colaboradores
- Direção de Aluguer e Usadas – 7 colaboradores
- Direção de Pós-Venda – 70 colaboradores
- Direção Financeira – 4 colaboradores
- Área de Serviços Partilhados – 4 colaboradores

A maior fatia de colaboradores encontra-se alocada à Direção de Pós-Venda, pois é onde estão os técnicos de manutenção e assistência que representam metade dos colaboradores da empresa.

O *core business* da Jungheinrich Portugal é a comercialização de equipamentos de movimentação de carga e equipamento de armazenagem, sendo que o segmento que mais contribui para o volume de negócios, são os empilhadores. Estes equipamentos são produzidos nas 7 unidades de produtivas do grupo (6 na Alemanha e uma na China).

O modelo de negócio assenta não só nos equipamentos novos, como também nos Usados, aluguer e serviços pós-venda e outros inovadores serviços adicionais.



Fig. 3 – Business Model da Jungheinrich

Fonte: Jungheinrich AG

Os maiores clientes nacionais são as principais cadeias de hipermercados e a operadores logísticos, sendo que a sua quota de mercado é de cerca de 20%.

Desde a sua criação, que a Jungheinrich se posicionou com marca premium, com soluções inovadoras e elevados padrões de qualidade, que o mercado sempre reconheceu, mostrando assim disponibilidade para pagar preços acima da média da concorrência. Contudo, o mercado sofreu mutações ao longo dos últimos 60 anos. Tornou-se insuficiente a oferta baseada apenas no segmento premium.

A concorrência conseguiu portfolios de produtos, com preços bastante atrativos, e começou a absorver uma importante fatia de mercado, para quem o fator preço é decisivo na decisão de investimento. Assim, foi necessário a Jungheinrich repensar o seu negócio e a cadeia de valor. Sem nunca perder de vista o seu ADN, a oferta premium, a empresa decidiu criar uma linha produtos paralela, com uma marca diferenciada, comercializada pela mesma força de vendas.

### 3.2. Práticas de Controlo de Gestão

O processo de controlo de gestão é uma peça chave da gestão, que funciona como estimulante motivacional e de suporte aos gestores na tomada de decisão, promoção de atividades que permitam a execução da estratégia e ainda o alcance dos objetivos, proporcionando assim os instrumentos necessários para acompanhar e controlar os resultados estratégicos e operacionais (Neves, 2005).

Na Jungheinrich o controlo de gestão é uma área bastante valorizada com uma organização definida centralmente e, posteriormente, espelhada nas filiais a nível internacional. Existe o *Central Controlling Department*, localizado na sede, em Hamburgo, que define procedimentos e formas de atuação, que são adotadas pela filial em Portugal.

Em termos de práticas de controlo de gestão temos os seguintes instrumentos:

- Plano operacional a médio/longo prazo

Plano efetuado a 4/5 anos, tendo como limite um ano definido o qual dá o nome ao mesmo, visa encontrar soluções para viabilizar a estratégia definida. Em 2015, foi projeto o ano 2020 (Plano 2020) e em 2021 está a ser desenvolvido o Plano 2025. Este planeamento inclui apenas os principais indicadores por cada uma das áreas operacionais, como sendo: quantidade de equipamentos vendida, volume de vendas, *EBIT*, número de colaboradores.

- Plano anual

De caráter anual, é desenvolvido entre setembro e outubro para o ano seguinte, em estreita articulação com o plano operacional. Inclui o planeamento detalhado de todas as áreas de negócio e reflete as ambições das mesmas em termos de crescimento e a estrutura necessária para alcançar esse crescimento. Este exercício é desenvolvido pelo Controlo de Gestão em estreita colaboração com os responsáveis de cada área. O resultado final é então discutido com o Gerente da empresa e posteriormente submetido à aprovação da casa mãe.

- *Quarterly Forecast*

Trimestralmente, nos meses de Março, Junho e Setembro é elaborada a revisão ao Plano Anual, onde são identificados os necessários ajustes nos vários indicadores. Esta revisão serve também de base às várias ações corretivas e preventivas a levar a cabo para cumprimento dos objetivos definidos. Também aqui são envolvidas as várias áreas operacionais.

- Encerramentos mensais

No fim de cada mês após encerramento de contas, procede-se à análise de desvios em relação ao planeado em cada KPI. Cada departamento recebe o relatório detalhado dos KPI da sua responsabilidade, sendo que são solicitados comentários à respetiva performance.

O Balanced Scorecard que se pretende implementar visa alinhar a atuação local com os objetivos definidos centralmente. Não se pretende definir uma estratégia porque essa tarefa é da responsabilidade da empresa mãe, de acordo com as ambições dos *shareholders*. O que se pretende é comunicar a estratégia promovendo fortemente o envolvimento da equipa, suportando assim todas as decisões locais.

Apesar de não ser o âmbito do projeto, ambiciona a autora enquanto Controller de Gestão, vir a utilizar o Balanced Scorecard para a implementação de um sistema de avaliação de desempenho individual, dada a transparência do modelo. Esta implementação seria feita em estreita colaboração com a área de Recursos Humanos que seria o maior promotor do projeto.

## **4. Conceção do Balanced Scorecard**

### **4.1. Missão, visão e valores**

De acordo com Kaplan e Norton (2008), antes da formulação da estratégia, é essencial que os gestores da empresa, estejam alinhados no que respeita ao seu propósito (a missão), à ambição de obter resultados a longo prazo (a visão) e à estrutura interna que permite alcançar as ações delineadas (os valores).

#### **Missão**

A missão da empresa baseia-se na combinação de *know-how* técnico com o sólido conhecimento do mercado, alicerçado na valorização do seu capital humano tendo o caráter visionário do seu fundador como inspiração. Ao invés de soluções padrão rígidas, pretende oferecer aos seus clientes produtos, sistemas e serviços que se adequam às suas necessidades sejam momentâneas ou de longo prazo.

#### **Visão**

A empresa baseia a sua visão, no envolvimento dos colaboradores no negócio e na empresa em si.

*“Na Jungheinrich somos apaixonados pela nossa união, pela capacidade de comunicar abertamente e pelos nossos clientes, com quem criamos soluções inovadoras.*

*Tudo o que fazemos, fazemos com confiança e compromisso, em qualquer momento ou lugar.*

*É assim que obtemos os nossos resultados.*

*Somos Futuro. Somos Yellow. “*

Fonte: Intranet da Jungheinrich Portugal, setembro/2021

Esta postura é tão simplesmente a transposição das diretrizes da empresa mãe, que baseia o seu negócio na inovação, comunicação e confiança.

#### **Valores**

Apesar de ter assistido a um crescimento exponencial, ao longo dos últimos anos, a empresa continua fiel aos valores do seu fundador sendo que vem acrescentado outros fruto da evolução da mentalidade humana e da sociedade em si.

É muito importante, para a organização, que os seus colaboradores tenham sempre

presentes estes valores e, para isso, construiu a chamada “*Jungheinrich Cloud*”, que foi colocada em vários locais da empresa.

Esta nuvem inclui os pilares de atuação da empresa, sendo que é dado destaque à confiança, empreendedorismo, crescimento, orientação a resultados e responsabilidade.



Fig. 4 – Jungheinrich Cloud

Fonte: Intranet da Jungheinrich, agosto/2021

#### 4.2. *Stakeholders* chave

Segundo o filósofo Robert Edward Freeman, *Stakeholder* é, por definição, um indivíduo ou grupo que pode influenciar, ou ser influenciado, no decorrer da prossecução dos objetivos da organização (Freeman, 1984)

Um dos vetores da estratégia da Jungheinrich visa criar valor sustentável para os seus *stakeholders*, permitindo assim um retorno positivo para a organização em si.

Os principais *stakeholders* da Jungheinrich são:

- **Acionistas** – Apesar de ser uma empresa de cariz familiar, está cotada em bolsa e uma fatia do capital está dispersa no mercado. O crescimento do volume de negócios e rentabilidade são variáveis que definem a atratividade das empresas aos olhos dos seus investidores, quer sejam atuais ou futuros.

- **Clientes** – Este *stakeholder* está no cerne de todas as ações da empresa, que pretende reter atuais clientes e ganhar novos, através da oferta de soluções que tragam benefícios claros na operação intralogística dos mesmos e na sua organização. Os principais clientes

pertencem ao setor da grande distribuição, seguida da logística. A maior fatia de clientes resulta do estabelecimento de acordos internacionais.

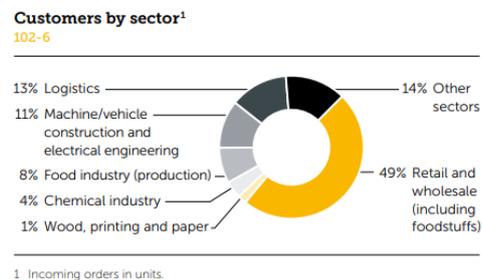


Fig. 5 – Clientes por setor

Fonte: Annual Report 2020

- **Fornecedores** – Os maiores fornecedores da Jungheinrich Portugal são as próprias fábricas, bancos e transportadoras. São encarados como parceiros de negócio, sendo que é preocupação da empresa escolher aqueles que demonstram uma postura e responsabilidade perante o mercado, coerente com os valores da mesma.

- **Colaboradores** – São a espinha dorsal da organização (Fonte: Jungheinrich Annual report 2020). Um ambiente de trabalho familiar, a promoção da saúde, o investimento nas carreiras são a base para uma equipa satisfeita e motivada. Os valores da empresa, como a coragem, inovação, confiança, paixão ou empreendedorismo são baseados na reciprocidade. São fatores críticos a retenção e recrutamento de talento.

### 4.3. A Organização e os seus processos

A autora deste projeto é responsável pelo departamento de Serviços Partilhados da empresa em estudo em que se inclui, entre outras, a área de Controlo de Gestão. Tal permite ter uma visão e conhecimento sobre todas as áreas e processos da empresa, que se revela uma mais valia para a reflexão que se segue.

A empresa utiliza o ERP SAP em todas as suas áreas, exceto no processamento salarial onde é utilizado o Primavera.

É no departamento comercial que inicia o processo de venda e relação com o cliente. É submetida uma cotação ao cliente que, após adjudicação, é enviada para a fábrica na Alemanha.

Toda a relação com o cliente, é gerida no módulo SAP-CRM, onde paralelamente são introduzidas outras informações, nomeadamente frota do cliente, contactos e setor.

Após produzida, a máquina é faturada e entregue ao cliente. A partir do momento que a máquina é faturada deixa de ser gerida pelo departamento comercial e passa a ser gerida pelo Departamento de Pós-venda, que responderá a todas as solicitações, relativas a intervenções técnicas quer estejam ou na garantia.

Caso o cliente pretenda apenas um aluguer de máquina, seja de curto ou longo prazo, é envolvido o Departamento de Aluguer, que apresentará uma proposta ao cliente.

A faturação de cada área é gerida pela própria área, sendo que apesar do ERP ser comum, existem especificidades próprias de cada tipo de serviço ou bem que é faturado.

Os Departamentos Financeiro e de Serviços Partilhados incluem os recursos humanos, informática, contabilidade, tesouraria, controlo de gestão e controlo de crédito. Dão apoio a todas as áreas operacionais e de *front office* nas tarefas não operacionais.

#### **4.4 Objetivos**

Os objetivos estratégicos são definidos centralmente pela sede. Posteriormente é feito o *roll out* dos mesmos em todas as filiais, com as necessárias adaptações à especificidade de cada país.

Compete à Jungheinrich Portugal envolver a equipa local nestes objetivos através da comunicação o mais eficiente e próxima possível. O maior desafio consiste em conseguir tal nível de envolvimento que os colaboradores incorporem os objetivos que, numa primeira fase são encarados como apenas da central, nas suas atividades diárias e naquilo a que se propõem fazer.

Posto isto, o BSC da Jungheinrich Portugal que se propõe neste trabalho, não irá propriamente formular a estratégia da filial, mas sim servir de veículo para a comunicação dos objetivos estratégicos do grupo, assim como suportar decisões e servir de instrumento de monitorização da prossecução dos objetivos.

A empresa tem como meta a criação de valor sustentável para os seus *stakeholders*. Nesta estratégia está ancorada a oferta de um portfolio onde impera a qualidade e adequabilidade à operação dos seus clientes. A Jungheinrich vai além da oferta standard e as necessidades dos clientes são o combustível para a inovação. A forte aposta na criação de soluções à medida, é uma vantagem competitiva em relação à sua concorrência.

A fidelização de clientes e captação de novos, aumento da rentabilidade, e melhoria dos processos internos de modo a obter vantagem competitiva são também vetores da estratégia da empresa.

A consciência ambiental está também presente na atuação e postura da empresa. Um portfolio com forte presença de tecnologias disruptivas que respondem de forma positiva às preocupações ambientais e neutralidade climática.

Importa agora aplicar a estratégia na definição dos objetivos.

No desenvolvimento desta aplicação, temos por base o modelo de Kaplan & Norton (1996) das quatro perspetivas, ajustando à realidade da empresa em estudo, com o objetivo de dar resposta às necessidades desta.

Os objetivos serão definidos em torno das 4 perspetivas referenciadas no modelo.

### **Perspetiva Financeira**

Kaplan & Norton (1997) defendem que para a organização construir adequadamente a perspetiva financeira deve questionar-se “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveremos ser vistos pelos nossos acionistas?”.

Esta perspetiva deverá dar uma visão de como a unidade de negócios deverá estar no longo prazo.

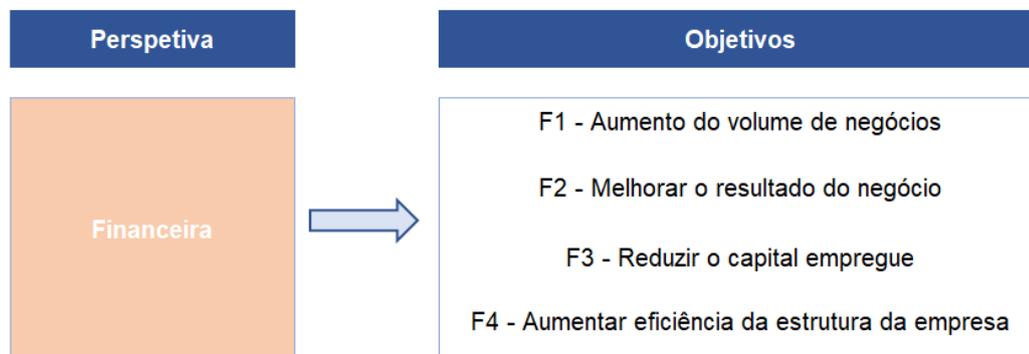


Fig. 6 – Perspetiva Financeira

Fonte: Elaboração própria

Os objetivos definidos na Perspetiva financeira são o aumento do volume de negócios, melhorar o resultado da empresa e consequentemente da rentabilidade. Também a redução da necessidade da empresa empregar capital e tornar a estrutura mais eficiente são preocupações incluídas nesta perspetiva.

Os objetivos definidos demonstram a elevada importância na análise da situação económica e a autonomia financeira da Jungheinrich. A redução do capital empregue é crucial para equilibrar os níveis de tesouraria e não comprometer o cumprimento de compromissos financeiros, seja com fornecedores ou com a banca.

Segundo Kaplan & Norton (2001), a estratégia de crescimento do volume de negócios de uma organização pressupõe um aumento das vendas em novos clientes e nos clientes atuais, através da oferta de produtos e serviços. O aumento do resultado da organização pressupõe com o aumento do volume de negócios, intrínseco o aumento das vendas, a redução dos custos de estrutura e o uso eficiente dos ativos.

### **Perspetiva do mercado**

Kaplan & Norton (1997) afirmam que para a organização construir adequadamente esta perspetiva deve questionar-se “Para atingir a nossa visão, como deveremos ser percebidos pelos nossos clientes?”

Segundo o autor Hernandez (2000), citado por Russo (2009), a relação entre a organização e os seus clientes é fundamental para a criação de valor. Esta criação de valor entende-se como sendo um conjunto de características que a organização possui sobre os seus produtos e serviços, que permite atrair clientes. A criação de valor permite à organização auxiliar a interligação entre os seus processos internos como objetivos de melhorar os resultados obtidos dos clientes.

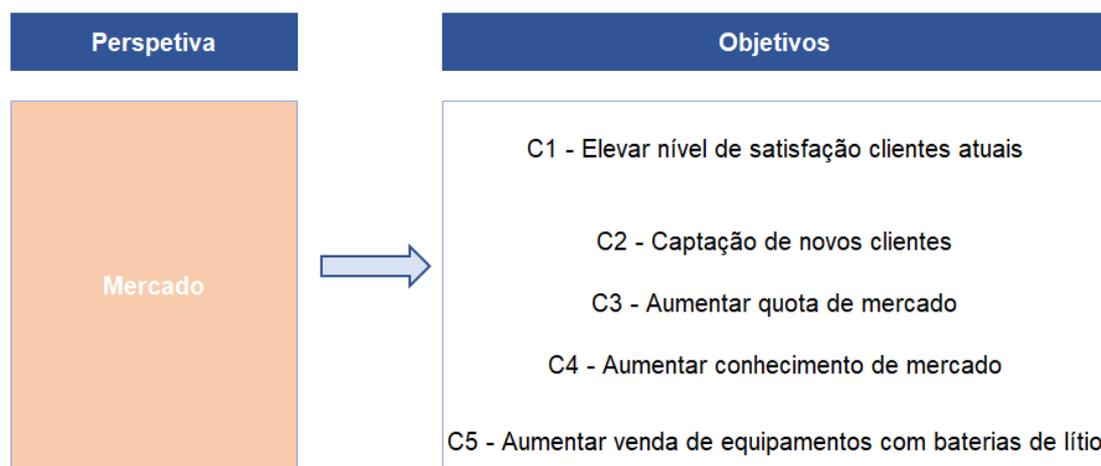


Fig. 7 – Perspetiva de Mercado

Fonte: Elaboração própria

Para o mercado, definiram-se como objetivos estratégicos elevar o nível de satisfação dos clientes atuais, o aumento de quota de mercado, o aumento do conhecimento de mercado, levando assim ao aumento do volume de negócios da empresa. Estes indicadores de desempenho representam objetivos aplicáveis nos processos de CRM, marketing, logística e operacionais.

O aumento de quota de mercado e a satisfação dos clientes atuais são o ponto-chave para o aumento do volume de negócios. O aumento do volume de negócios tem implícito o aumento de produtividade continua levando assim ao aumento do resultado líquido da organização.

De modo a dar resposta aos prazos, qualidade, custo e os serviços definidos pelo cliente

a Jungheinrich deve definir objetivos e metas de modo a garantir a satisfação e fidelização dos seus clientes assim como a captação de novos clientes.

O elemento sustentabilidade ambiental também marca presença nesta perspetiva, traduzido no objetivo de incrementar as vendas de equipamentos com baterias com tecnologia de íões de lítio, em detrimento das convencionais de chumbo ácido. Esta tecnologia apresenta não só uma maior eficiência energética, como também menores emissões de dióxido de carbono.

### Perspetiva dos Processos

Para Kaplan & Norton (1997), nesta perspetiva é necessário mapear todos os processos internos que interferem com a perspetiva financeira e com a perspetiva dos clientes, uma vez que criando elementos diferenciadores nos processos de forma a agregar valor para os clientes, se fará sentir em impactos financeiros positivos. Os autores citados defendem que nesta perspetiva podem ser criados metas e indicadores como custos, qualidade e tempo de processos, devendo responder à questão “Para satisfazer os nossos clientes e acionistas em que processos de negócio deverão ser excelentes?”

Com a implementação do BSC, a Jungheinrich pretende analisar e identificar melhorias, bem como novos processos que contribuem para a criação de valor da organização e continuar a obter vantagem competitiva nos mercados em que opera.

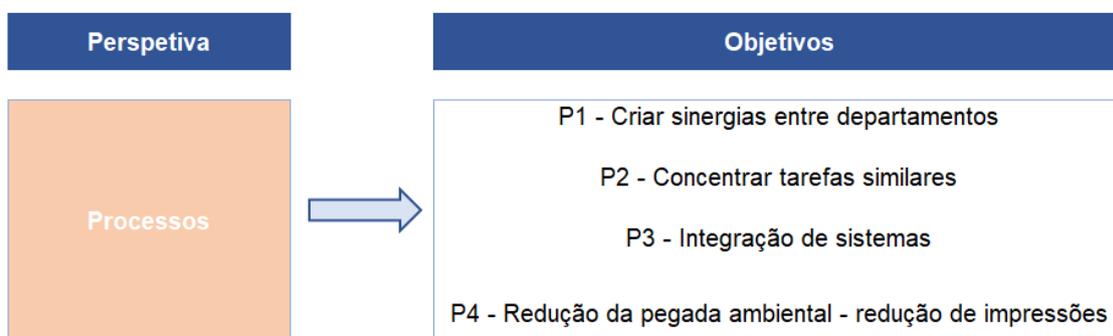


Fig. 8 – Perspetiva dos Processos

Fonte: Elaboração própria

Nesta perspetiva, a atenção concentra-se nos processos internos necessários para a

satisfação dos clientes. Foram assim identificados três vetores: criar sinergias entre departamentos, concentrar tarefas de natureza similar e também a integração de sistemas dos vários sistemas existentes na empresa, como sendo o CRM e Recursos Humanos. Também se reveste de especial importância a redução da utilização de recursos, que por si tem enorme impacto, não só nos custos da empresa, como no ambiente. Faz parte desta perspectiva o objetivo de consciencializar os colaboradores para a redução de ordens de impressão. Fomentar a utilização de arquivos e outras ferramentas virtuais.

### Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional

Kaplan & Norton (1997) citam que esta perspectiva serve de base para que a organização possa identificar qual a infraestrutura necessária para manter o seu crescimento a longo prazo, suportando esse crescimento. Para os autores esta perspectiva está diretamente ligada à sobrevivência da organização no futuro pois irá assegurar que a organização terá capacidades de se adaptar a mudanças que ocorram. De acordo com os autores citados, no que respeita à perspectiva de aprendizagem e crescimento, a organização deverá responder a seguinte questão “Para atingir a nossa visão como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar”, para tal deverá utilizar medidas como a satisfação dos colaboradores e a disponibilidade dos sistemas de informação”.

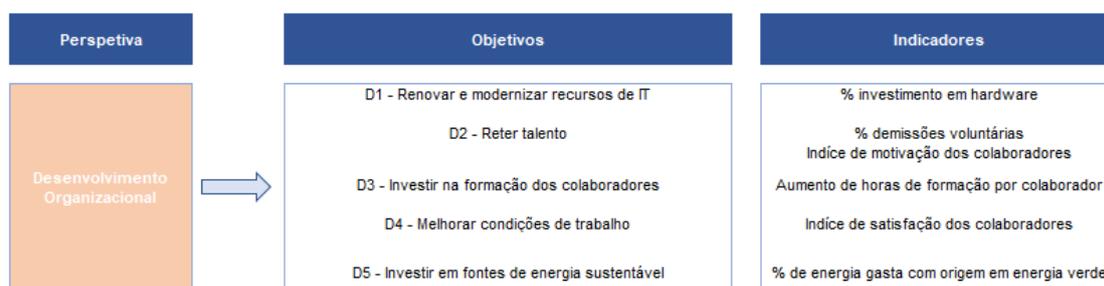


Fig. 9 – Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional

Fonte: Elaboração própria

Assim esta última perspectiva deve dar importância às competências e decisões necessárias para a realização dos objetivos. Um dos fatores para o sucesso da organização é o capital humano, os seus colaboradores.

Aqui definem-se como objetivos estratégicos o aumento de investimento em tecnologia

e a motivação dos seus colaboradores, que permitirão uma melhoria contínua no processo produtivo. A satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores, logo a organização pretende com a implementação desta ferramenta envolver as partes relacionadas, permitindo assim um aumento da motivação e maior envolvimento dos colaboradores na organização.

Considera-se também nesta perspetiva o investimento em fontes de energia sustentável, que se traduz, na dotação das instalações da empresa de formas de obter energia verde em detrimento das energias com origem em combustíveis fósseis. É disso exemplo a instalação de painéis fotovoltaicos assim como posto de carregamento de veículos elétricos.

#### **4.5 Mapa estratégico**

O mapa estratégico é um instrumento de comunicação, que representa visualmente, a relação de causa-efeito, entre os principais objetivos da estratégia de uma organização. Através de uma linguagem simples, permite perceber em que medida as ações realizadas, em cada uma das perspetivas, possibilitam a implementação e execução da estratégia (Jordan *et al.* 2002).

A definição das relações de causalidade entre as quatro perspetivas fornece uma representação visual dos objetivos e as relações entre eles que orientam o desempenho da organização.

Esta cadeia de relações causa feito revela-se uma informação poderosa, pois transmite de forma visual e imediata as várias vertentes da estratégia da empresa e os impactos das mesmas nas perspetivas vizinhas. A título de exemplo, constatamos que investir na formação dos colaboradores, resulta na eficiência da estrutura que por sua vez incrementa o resultado do negócio.

Posto isto, segundo a visão e os objetivos estratégicos definidos pela organização foi elaborado o seguinte mapa estratégico para a Jungheinrich Portugal:

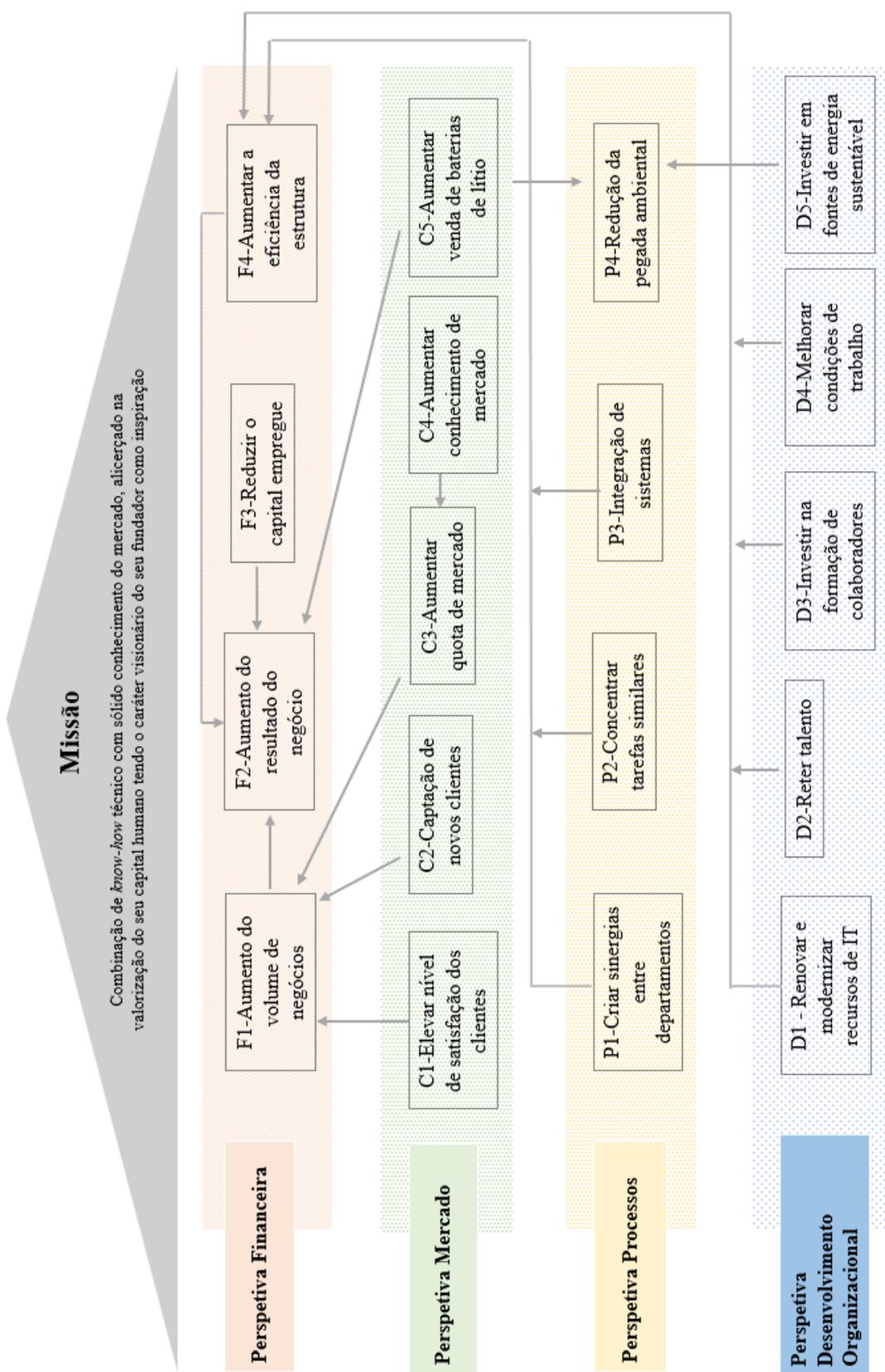


Fig. 10 – Mapa Estratégico de Jungheinrich

Fonte: Elaboração própria

## 4.6 Indicadores

Após a definição dos objetivos estratégicos iremos definir quais os indicadores que permitem avaliar a performance da Jungheinrich.

Os indicadores servem não só para medir, mas também para monitorizar o sucesso da implementação das medidas. Podendo ser quantificáveis, os indicadores são usados para avaliar e comunicar o nível de desempenho, comparando com as expectativas de resultados.

De fundamental importância é a periodicidade desta monitorização que deverá ser claramente definida, podendo ser de carácter trimestral, semestral, ou uma outra que seja mais adequada aos propósitos da empresa. É necessário que haja esta monitorização, para que o desvio das metas possa ser antecipado e para se implementarem as medidas preventivas necessárias.

Os indicadores financeiros baseiam-se essencialmente em dados contabilísticos, sendo pouco suscetíveis a enganos. O volume de negócios permite medir o volume mensal de vendas e a respetiva taxa de crescimento. É um dos indicadores mais importantes, dado que traduz o principal rendimento de uma empresa. No nosso caso, não se verifica um efeito sazonal significativo neste indicador. O resultado do negócio, ou seja, aquele que efetivamente a empresa consegue após deduzir ao volume de negócios todos os custos, é um dos mais interessantes para os *shareholders*. Define se as medidas adotadas estão a ser bem-sucedidas em termos de rentabilidade o que permite impulsionar ou não o retorno do investimento.

O capital empregue pela empresa para prossecução do negócio requer especial atenção, pois caso o nível de investimento em capital seja desajustado, pode comprometer a tesouraria da empresa, assim como investimentos futuros.

Em termos de indicadores de mercado, o nível de satisfação do cliente é um indicador permite quantificar o nível de satisfação e lealdade dos mesmos. A forma de aferir é a realização de um inquérito anual, não muito extenso, que será enviado para todos os clientes ativos no sistema.

O índice de conhecimento do mercado permite perceber a composição das vendas de um determinado período, em termos de tipo de equipamento e cliente. Quanto melhor a empresa conhece o mercado, mais preparada estará para antecipar as necessidades dos atuais/potenciais clientes.

Na esfera dos processos, as sinergias criadas entre departamentos trazem mais valias inquestionáveis para a organização. A elaboração de projetos conjuntos, com as diferentes contribuições de know-how, tem resultados muito enriquecedores e estimulam a colaboração e espírito de equipa.

Apesar do principal ERP da empresa, o SAP, ser uma poderosa ferramenta de gestão, resultado dos musculados investimentos de que foi alvo nos últimos anos, ainda há tarefas efetuadas em sistemas paralelos, tais como os recursos humanos e uma parte da relação com o cliente (CRM).

Será uma mais valia, em termos de operação diária e também para a estrutura de custos, a integração destes sistemas no ERP-SAP.

O mercado de emprego tem vindo a sofrer mutações ao longo dos últimos anos. A retenção de talento merece uma atenção especial, tendo em conta o investimento necessário para substituir e formar um novo colaborador. Importa analisar a razoabilidade do número de demissões voluntárias e o índice de motivação dos colaboradores.

A aposta na formação reveste-se de enorme importância. Deverão ser estabelecidos e frequentemente reavaliados targets de horas de formação por colaborador.

As condições de trabalho proporcionadas aos colaboradores deve ser alvo de constante atenção. O conforto dos edifícios e a adoção de equipamentos que promovam o bem-estar são temas que contribuem para o aumento da satisfação dos colaboradores.

Tornar os edifícios sustentáveis, dotando-os de infraestruturas adequadas a esta realidade, com o objetivo de reduzir a utilização de energias provenientes de combustíveis fósseis.

Perspetiva	Objetivos	Indicadores
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>F1 - Aumento do volume de negócios</li> <li>F2 - Melhorar o resultado do negócio</li> <li>F3 - Reduzir o capital empregue</li> <li>F4 - Aumentar eficiência da estrutura da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa de crescimento do volume de negocios</li> <li>Taxa de crescimento do EBIT</li> <li>Prazo médio de recebimentos</li> <li>Nível de custos fixos</li> </ul>
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>C1 - Elevar nível de satisfação clientes atuais</li> <li>C2 - Captação de novos clientes</li> <li>C3 - Aumentar quota de mercado</li> <li>C4 - Aumentar conhecimento de mercado</li> <li>C5 - Aumentar venda de equipamentos com baterias de lítio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de satisfação de clientes</li> <li>% encomendas de clientes actuais</li> <li>Nº de visitas a clientes</li> <li>% de clientes novos</li> <li>Índice de quota de mercado</li> <li>Índice de conhecimento de mercado</li> <li>% equipamentos vendidos com baterias de lítio</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>P1 - Criar sinergias entre departamentos</li> <li>P2 - Concentrar tarefas similares</li> <li>P3 - Integração de sistemas</li> <li>P4 - Redução da pegada ambiental - redução de impressões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nr de projetos conjuntos por departamento</li> <li>Quantidade de tarefas concentradas</li> <li>Integrar HR e CRM no ERP SAP</li> <li>Taxa de redução dos gastos com papel e tonner</li> </ul>
Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>D1 - Renovar e modernizar recursos de IT</li> <li>D2 - Reter talento</li> <li>D3 - Investir na formação dos colaboradores</li> <li>D4 - Melhorar condições de trabalho</li> <li>D5 - Investir em fontes de energia sustentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% investimento em hardware</li> <li>% demissões voluntárias</li> <li>Índice de motivação dos colaboradores</li> <li>Aumento de horas de formação por colaborador</li> <li>Índice de satisfação dos colaboradores</li> <li>% de energia gasta com origem em energia verde</li> </ul>

Fig. 11 – Quadro geral de objetivos e indicadores Jungheinrich

Fonte: Elaboração própria

## 4.7 Ações

O Balanced Scorecard deve contemplar as ações específicas e necessárias para a concretização da estratégia e visão da empresa definidas anteriormente.

Posto isto, e após definidos os objetivos e indicadores, vão agora ser definidas as necessárias ações para tornar o BSC uma realidade, sem nunca perder de vista o alinhamento destas iniciativas com os parâmetros da estratégia.

### Perspetiva Financeira

- Identificar novas necessidades em clientes atuais
- Penetrar em novos clientes de modo a incrementar a receita
- Redução do fundo de maneio necessário, através da alteração de prazos de recebimento e pagamento que sejam mais favoráveis para a empresa
- Diminuição de custos fixos, através da reavaliação de contratos de FSE

### Perspetiva de Mercado

- Realizar inquéritos de forma a aferir a satisfação dos clientes
- Angariar oportunidades para captação de novos clientes
- Abordagem às associações empresariais do setor no sentido de ganhar maior conhecimento do mercado da concorrência
- Demonstração de máquinas com baterias de iões de lítio, nas instalações do cliente

### Perspetiva de Processos

- Promover reuniões interdepartamentais de caráter mensal.
- Escuta ativa às sugestões dos colaboradores para melhorar processos.

- Verificar junto de cada área quais são tarefas que possam ser similares e agregar as mesmas procurando assim a eficiência e conseqüente redução de custos.

#### Perspetiva de Desenvolvimento Organizacional

- Realizar um inquérito de satisfação aos colaboradores, onde se incluem questões como o formato de trabalho (presencial vs teletrabalho), instalações e outros aspetos que devam ser melhorados.
- Valorizar a ambição dos colaboradores e utilizar essa mesma ambição para levar o colaborador a refletir onde se gostaria de ser ver dentro da organização.
- Participar em feiras universitárias de modo a procurar talento de forma precoce.
- Inventariar o hardware atribuído a cada colaborador e avaliar a pertinência do mesmo
- Criar um catálogo de formações disponíveis



Fig. 12 – Quadro geral de objetivos, indicadores e ações

Fonte: Elaboração própria

#### **4.8 Plano de implementação**

O BSC não é apenas um projeto de métricas, tecnológico ou de recursos humanos. Acima de tudo representa uma iniciativa de mudança, o que o torna num fator crítico de sucesso.

Na sua definição é fundamental envolver todas as áreas da Jungheinrich pois todas as tarefas, por mais simples que sejam, influenciam os resultados finais. É de fundamental importância que todos os colaboradores se revejam nos objetivos nos objetivos estratégicos e tenham a perfeita noção do seu contributo para a concretização dos mesmos.

Depois de implementado, é crucial haver uma equipa de acompanhamento que lidere e monitorize o desenvolvimento contínuo do BSC. A maior armadilha deste sistema é, sem dúvida, considerar que basta a implementação e descurar o acompanhamento.

Adicionalmente o BSC nunca está terminado. A organização é necessariamente dinâmica e todos os dias se verificam alterações: novos clientes, novos concorrentes, novos funcionários ou mesmo fatores externos atípicos, como por exemplo a crise pandémica que vivemos atualmente.

O BSC será elaborado de raiz, não havendo assim dados disponíveis de forma organizada para elaborar o modelo num curto prazo. Posto isto prevê-se a implementação do BSC em janeiro de 2022.

Inicialmente serão definidas as metas e a monitorização será efetuada ao longo do ano. 2023 será um ano de ajustes em função da aprendizagem de 2022.

A partir desta data, haverá uma reunião mensal para monitorização dos indicadores. Apesar da periodicidade mensal não ser conclusiva para alguns indicadores torna-se importante obter as restantes métricas e também promover o envolvimento contínuo da equipa de acompanhamento.

A equipa de acompanhamento será a responsável pela manutenção do BSC, atualizando os valores dos vários indicadores.

A análise dos resultados irá permitir identificar não só ações corretivas e/ou preventivas como também as medidas que estejam a ser bem-sucedidas.

Naturalmente a responsabilidade da aplicação das medidas corretivas é do responsável do respetivo objetivo, mas os resultados deverão ser comunicados a toda a empresa de modo a consciencializar todos os colaboradores para o cumprimento ou não dos objetivos definidos. O envolvimento generalizado é uma mais valia a ter sempre presente.

As alterações ao modelo, nomeadamente objetivos e indicadores não sofrerão alterações mensais, mas sim no início de cada ano civil de modo a ir ao encontro dos objetivos do Plano Anual.

Estes objetivos irão alimentar o BSC para o ano seguinte, sendo que o próprio BSC será um anexo da pasta dos planos anuais e operacionais.

Apresenta-se de seguida as metas para cada um dos indicadores, tendo como ponto de partida os valores previstos para 2021. Naturalmente os valores para 2022 representam apenas a visão do controlo de gestão, em consonância com informação do Plano Anual, tendo que ser posteriormente revistas em sede de elaboração do Balanced Scorecard.

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Ações	Valores referência Dez 2021 (previstos)	Metas 2022
Financeira	F1 - Aumento do volume de negócios F2 - Melhorar o resultado do negócio F3 - Reduzir o capital empregue F4 - Aumentar eficiência da estrutura da empresa	Taxa de crescimento do volume de negócios Taxa de crescimento do EBIT Prazo médio de recebimentos Nível de custos fixos	- Identificar novas necessidades em clientes atuais - Penetrar em novos clientes - Negociação de prazos pagamento (aumentar) e recebimento (reduzir) - Reavaliação de contratos FSE	7% 10% 75 dias	15% 15% 45 dias
	C1 - Elevar nível de satisfação clientes atuais C2 - Captação de novos clientes C3 - Aumentar quota de mercado C4 - Aumentar conhecimento de mercado C5 - Aumentar venda de equipamentos com baterias de lítio	Índice de satisfação de clientes % encomendas de clientes atuais Nº de visitas a clientes % de clientes novos Índice de quota de mercado Índice de conhecimento de mercado % equipamentos vendidos com baterias de lítio	- Realizar inquéritos de satisfação de clientes - Angariar oportunidades em novos clientes - Parceria com associações empresariais do setor - Demonstrações com tecnologia lítio	75/100 85% 30/vendedor/mês 15% 18% 65% 10%	90/100 95% 35/vendedor/mês 20% 25% 90% 20%
	P1 - Criar sinergias entre departamentos P2 - Concentrar tarefas similares P3 - Integração de sistemas P4 - Redução da pegada ambiental - redução de impressões	Nº de projetos conjuntos por departamento Quantidade de tarefas concentradas Integrar HR e CRM no ERP SAP Taxa de redução dos gastos com papel e tonner	- Reuniões interdepartamentais mensais - Escuta activa a sugestões dos colaboradores - Cruzamento de descrição de processos - Evidenciar junto da empresa mãe as vantagens - Ações de sensibilização junto dos colaboradores	2 0 Não 10%	15 5 Sim 40%
	D1 - Renovar e modernizar recursos de IT D2 - Reter talento D3 - Investir na formação dos colaboradores D4 - Melhorar condições de trabalho D5 - Investir em fontes de energia sustentável	% investimento em hardware % demissões voluntárias Índice de motivação dos colaboradores Aumento de horas de formação por colaborador Índice de satisfação dos colaboradores % de energia gasta com origem em energia verde	- Inventariação do parque informático - Afinação da oferta existente no mercado - Catálogo de formações - Sensibilização de chefes de equipa - Realizar inquéritos de satisfação dos colaboradores - Colocação de painéis fotovoltaicos	10% 5 75/100 -5% 80/100 0%	20% 2 95/100 30% 90/100 30%

Fig. 13 – Quadro geral de objetivos, indicadores, ações e metas

Fonte: Elaboração própria

## 5 Conclusão

O trabalho apresentado teve objetivo a conceção de um Balanced Scorecard, para a empresa Jungheinrich Portugal. De acordo com os seus autores este modelo é uma poderosa ferramenta que permite integrar e sistematizar todas as variáveis da estratégia de uma organização, e torná-la uma tarefa e responsabilidade de todos os elementos envolvidos na mesma.

O BSC nasceu nos EUA em 1992, resultado de estudo efetuado pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton elaborado a um conjunto de empresas de grande dimensão, cuja motivação foi a descrença nos métodos existentes de avaliação de desempenho baseados apenas em indicadores financeiros.

Os benefícios da implementação deste modelo passam não só por permitir avaliar o desempenho, mas também definir uma estratégia coerente, adaptável a todas as organizações.

O desenvolvimento do BSC inicia com a visão definida pela empresa, apoiando assim a definição dos objetivos que suportem a concretização da estratégia, para as quatro perspetivas em que se baseia o modelo. Dependendo da direção estratégica, existem objetivos que são considerados críticos e de execução obrigatória, pelo que merecem particular atenção, não só em alocação de recursos atribuídos, como em resultados esperados.

De acordo com Kaplan & Norton a capacidade de tornar a estratégia operacional surge de três características definidas por relação de causa efeito, indicadores de desempenho e a ligação a resultados financeiros

Relativamente ao mapa estratégico, se efetivamente utilizado, revela-se uma mais-valia, tornando-se o principal instrumento de divulgação da estratégia, pois clarifica os objetivos traçados de forma clara e de fácil interpretação, permitindo assim que todos os colaboradores consigam rapidamente identificar e as metas estabelecidas o que facilita também o seu cumprimento.

O modelo Balanced Scorecard apresenta inúmeras vantagens e possibilita que a empresa canalize os seus esforços para o futuro, abandonando métodos tradicionais, baseados em factos passados que se tornam castradores para uma visão a longo prazo. A maior alavanca para o sucesso do BSC é a mudança cultural na empresa, onde todos os colaboradores se sintam importantes e responsáveis pela implementação da estratégia. Este envolvimento é, na maioria dos casos o fator chave do sucesso deste modelo, tendo em conta a natural resistência à mudança.

Sendo o BSC, na sua génese, um modelo de avaliação de desempenho torna-se imprescindível que para além da definição de objetivos, se estabeleçam indicadores que permitam medir resultados, e perceber as variações entre aquilo que estava planeado e aquilo que realmente aconteceu. Não esquecendo de contemplar as ações corretivas, respeitando os ajustes que são necessários decorrentes das várias alterações, sejam internas ou externas à organização.

Na Jungheinrich Portugal o BSC não servirá para formular a estratégia, porque essa definição é feita centralmente na sede, em Hamburgo. Vai sim, alimentar-se dessa mesma estratégia para organizar a informação no sentido de a comunicar eficientemente à equipa. Apesar de atualmente na empresa, existirem vários instrumentos de divulgação de performance, nenhum se apresenta tão organizado e estimulante como o Balanced Scorecard.

Com esta implementação pretende-se também apoiar os gestores das várias áreas no seu processo decisório. De forma célere e pragmática, conseguem aferir quais deverão as bases estratégicas que servirão de mote a todas as ações individuais do seu departamento. A contribuição das partes para o todo, ficará bastante mais facilitada e visível.

Num registo mais ambicioso, pretende humildemente a autora deste projeto ser a percussora do início da discussão da implementação do Balanced Scorecard nas restantes filiais do grupo, que apresentam a mesma fragilidade nesta matéria.

## **Referências bibliográficas**

- Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é essencial*. Vida Económica
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Piman, Boston
- Freire, A (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 12º Edição. Editorial Verbo
- Gumbus, A. & Lussier, R. (2006). *Entrepreneurs use a balanced scorecard into performance strategy*. *Journal of Small Business Management*
- Hernandes, C. A., Cruz, C., & Falcão, S. D. (2000). *Combinando o Balanced Scorecard com Gestão do Conhecimento*. *Caderno de Pesquisas em Administração*
- Jordan, H., Neves, J.C., Rodrigues, J.A. (2002). “*O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*”, 4ª Edição. Áreas Editora
- Kaplan, R. S. (1984). *The evolution of management accounting*. In *Readings in accounting for management control*. Springer US.
- Kaplan, R. S. (1986). *Accounting lag: the obsolescence of cost accounting systems*. *California management review*
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*,
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan R. (1998)-*Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice*, *Journal of Management Accounting*
- Kaplan, R. S. & Norton, D. (2005). *The Office of Strategy Management*. *Harvard Business Review*, October.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review.

Kaplan, R. S. & Norton, D. (2008). *Mastering the Management System*. Harvard Business Review.

Kennerley, M.; Nerly, A. (2002). *A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems*. IJO – production Management

MacDonald, S. & Headlam N. (2009). *Research Methods Handbook*. CLES

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2003). *O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Caso Seleccionados*, Artmed Editora.

Neves, J. C. das (2005). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. (1ª ed.). Texto editores

Russo, J. (2009), *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel: (5ª Edição).

Simons, R. (2000), *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.

Silva, N. J. M. P. S. (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal*. Vida Económica – Editorial S.A.

Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lidel Edições Técnicas

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.