

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Aplicação do Balanced Scorecard numa empresa do setor da logística**

Patrícia Alexandra Duarte e Sousa

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Associada,  
ISCTE Business School

Novembro, 2023



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Aplicação do Balanced Scorecard numa empresa do setor da logística**

Patrícia Alexandra Duarte e Sousa

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora Associada,  
ISCTE Business School

Novembro, 2023

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho não poderia ter sido desenvolvido sem o apoio valioso de algumas pessoas, às quais quero deixar o meu sincero agradecimento:

À orientadora Doutora Ana Maria Dias Simões que, sem me conhecer ou ter sido minha docente, tão prontamente aceitou este desafio e acolheu o meu projeto, quando este era ainda apenas uma ideia. Agradeço o apoio, a partilha de conhecimentos e experiência e o sentido prático e focado com que sempre orientou este trabalho.

À minha empresa DHL eCommerce Portugal, e em particular à equipa de gestão, agradeço o tempo disponibilizado, o apoio e a partilha de conhecimentos, essenciais para a concretização deste projeto que espero se revele útil e importante para o futuro da empresa.

À minha família e amigos, que sempre permaneceram a meu lado durante esta jornada: obrigada pela paciência, força, incentivo e apoio incondicional que me deram o alento para superar os obstáculos e concretizar este objetivo.



## **RESUMO**

Num contexto empresarial em constante mudança e com a crescente aceleração do ritmo e competitividade dos mercados, o sucesso das organizações exige uma abordagem estratégica a longo prazo que permita, de forma ágil, dar resposta a todos os fatores a que estão sujeitas.

O Balanced Scorecard proporciona às organizações uma importante ferramenta de formulação, implementação, monitorização e comunicação da estratégia. Introduzido inicialmente por Robert S. Kaplan e David P. Norton no início da década de 1990, e objeto de vários estudos ao longo dos anos que possibilitaram a sua evolução, a popularidade deste modelo tem sido crescente, pela sua simplicidade e eficácia.

Promovendo uma avaliação holística do desempenho de uma empresa e construindo a ponte entre as aspirações estratégicas da organização e a sua realidade operacional, o BSC revela-se uma ferramenta bastante útil, que liga intrinsecamente os objetivos estratégicos de alto nível às ações e processos específicos das operações do dia-a-dia. Facilita a compreensão dos objetivos estratégicos, promovendo uma abordagem proativa à gestão do desempenho.

Este projeto tem como principal objetivo desenvolver um BSC para a empresa DHL eCommerce Portugal, unidade de negócio da multinacional do setor de logística – Grupo DHL –, especializada no transporte e distribuição de encomendas por via rodoviária.

Com base numa metodologia qualitativa, complementada pelo método action-research, os métodos de recolha de informação utilizados foram fundamentalmente entrevistas, observação e análise de documentos.

O contributo deste trabalho estará na definição de um plano de implementação e operacionalização deste sistema de gestão estratégica na empresa em estudo.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Gestão, Estratégia, Sustentabilidade

### **Sistema de classificação JEL:**

M10 Business Administration: General

L21 Business Objectives of the Firm

L87 Postal and Delivery Services

## **ABSTRACT**

In a constantly changing business environment and with the increasing acceleration of the pace and competitiveness of markets, the success of organizations requires a long-term strategic approach that allows them to respond quickly to all the factors to which they are subject.

The Balanced Scorecard provides organizations with an important tool for formulating, implementing, monitoring and communicating strategy. First introduced by Robert S. Kaplan and David P. Norton in the early 1990s and the subject of various studies over the years that have enabled it to evolve, the model has become increasingly popular due to its simplicity and effectiveness.

Promoting a holistic assessment of a company's performance and building the bridge between the organization's strategic aspirations and its operational reality, the BSC proves to be a very useful tool, that intrinsically links high-level strategic objectives to the specific actions and processes of day-to-day operations. It facilitates the clear understanding of strategic objectives by promoting a proactive approach to performance management.

The main objective of this project is to develop a BSC for the company DHL eCommerce Portugal, business unit of multinational in the logistics sector – DHL Group – specialized in the transport and distribution of parcels by road.

Based on a qualitative methodology, complemented by the action-research method, the information collection methods used were mainly interviews, observation and document analysis.

The contribution of this work will be in the definition of a plan for the implementation and operationalization of this strategic management system in the company under study.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Management, Strategy, Sustainability

### **JEL classification system:**

M10 Business Administration: General

L21 Business Objectives of the Firm

L87 Postal and Delivery Services

## Índice Geral

<b>Capítulo 1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema e objetivos do projeto .....	1
1.2. Aspetos metodológicos .....	2
1.3. Estrutura do relatório .....	2
<b>Capítulo 2. Enquadramento Teórico.....</b>	<b>3</b>
2.1. Origem e evolução do Balanced Scorecard.....	3
2.1.1. As 4 Perspetivas do Balanced Scorecard .....	3
2.1.2. Mapas Estratégicos.....	6
2.1.3. Ciclo de Gestão Estratégica.....	7
2.2. Extensão do Balanced Scorecard .....	8
<b>Capítulo 3. Metodologia.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 4. Apresentação e análise de informação .....</b>	<b>13</b>
4.1. DHL Group.....	13
4.1.1. Estrutura organizacional.....	13
4.1.2. Cultura organizacional .....	14
4.1.3. Corporate governance .....	14
4.2. Divisão DHL eCommerce .....	15
4.3. DHL eCommerce Portugal.....	15
4.3.1. História e contexto .....	15
4.3.2. Atividade principal, organização e estrutura.....	16
<b>Capítulo 5. Conceção do Balanced Scorecard .....</b>	<b>17</b>
5.1. Plano estratégico.....	17
5.1.1. Propósito.....	18
5.1.2. Visão.....	18
5.1.3. Valores .....	18
5.1.4. Missão .....	19
5.1.5. Núcleo rentável BU.....	19
5.2. Objetivos estratégicos .....	20
5.2.1. Perspetiva Financeira .....	20
5.2.2. Perspetiva do Cliente.....	20
5.2.3. Perspetiva de Processos Internos.....	21
5.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento .....	21

<b>5.3.</b>	<b>Mapa estratégico .....</b>	<b>22</b>
<b>5.4.</b>	<b>Indicadores de performance.....</b>	<b>24</b>
<b>5.5.</b>	<b>Iniciativas estratégicas .....</b>	<b>30</b>
<b>5.6.</b>	<b>Sistema de gestão estratégica BSC.....</b>	<b>32</b>
5.6.1.	Fase 1: Definição da estratégia.....	32
5.6.2.	Fase 2: Tradução da estratégia .....	32
5.6.3.	Fase 3: Plano operacional.....	33
5.6.4.	Fase 4: Monitorização e aprendizagem .....	34
5.6.5.	Fase 5: Verificação e adaptação da estratégia .....	34
<b>Capítulo 6.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>35</b>
<b>6.1.</b>	<b>Conclusões e contributos .....</b>	<b>35</b>
<b>6.2.</b>	<b>Limitações .....</b>	<b>35</b>
<b>6.3.</b>	<b>Oportunidades de investigação futura .....</b>	<b>36</b>
<b>7.1.</b>	<b>Fontes.....</b>	<b>37</b>
<b>7.2.</b>	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>38</b>
<b>7.3.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>40</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Exemplos de categorias generalizadas de lagging indicators e leading indicators. .	5
Tabela 3.1 Entrevistas realizadas .....	12

## Índice de Figuras

Figura 2.1 O modelo inicial das quatro perspetivas do BSC. ....	3
Figura 2.2 As quatro perspetivas do BSC. ....	4
Figura 2.3 Mapa estratégico. ....	6
Figura 2.4 Ciclo de gestão estratégica.....	8
Figura 2.5 Exemplos de arquitetura do SBSC.....	9
Figura 4.1 DHL Group Corporate Structure .....	13
Figura 5.1 Strategy House - Strategy 2025 Delivering excellence in a digital world.....	17
Figura 5.2 Sustainability commitments.....	18
Figura 5.3 Values - Decentralized execution with common standards .....	19
Figura 5.4 Our mission enabled through excellent execution along 3 bottom lines .....	19
Figura 5.5 Objetivos estratégicos - Perspetiva Financeira .....	20
Figura 5.6 Objetivos estratégicos - Perspetiva do Cliente .....	21
Figura 5.7 Objetivos estratégicos - Perspetiva de Processos Internos .....	21
Figura 5.8 Objetivos estratégicos - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento.....	22
Figura 5.9 Mapa estratégico DHL eCommerce Portugal .....	23
Figura 5.10 Indicadores de performance por objetivo DHL eCommerce Portugal .....	29
Figura 5.11 Impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos.....	31
Figura 5.12 Balanced Scorecard DHL eCommerce Portugal .....	33

## **Glossário de siglas**

B – Business

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

B2X – Business to Business e Business to Consumer

BSC – Balanced Scorecard

BU – Business Unit

C – Consumer

C2X – Consumer to Anywhere

CCC – Customer Centric Culture

CpP – Cost per piece

DOM – Domestic

DSO – Days Sales Outstanding

E2E – End-to-end

EE – Employee Engagement

EOS – Employee Opinion Survey

ETT – Horas de trabalho realizadas por colaboradores em regime de trabalho temporário

FTE – Horas de trabalho realizadas por colaboradores em tempo integral (full-time equivalent)

GPI – General Price Change

GPTW – Great Place To Work

GTW – Gateway

H&S – Health & Safety

IB – Inbound

INT – International

KPI – Key Performance Indicator

LH – Linehaul

LTIFR – Lost Time Injury Frequency Rate

MTW – ferramenta de formações My Talent World

NPA – Net Promoter Approach

OB – Outbound

OT – On-time

OTD – On-time-delivery

PpD – Pieces per Day  
PUD – Pickup & Delivery  
RpP – Revenue per Piece  
SBSC – Sustainability Balanced Scorecard  
SPR – Stops-per-route  
TDI – Time Definite International  
TH – Terminal handling  
USP – Unique Selling Proposition



## **Capítulo 1. Introdução**

### **1.1. Tema e objetivos do projeto**

Num mundo em constante mudança e no panorama em constante evolução dos negócios contemporâneos, a procura do sucesso organizacional exige uma abordagem abrangente e estratégica à medição do desempenho.

Uma das abordagens que ganhou proeminência pela sua avaliação holística do desempenho empresarial é o Balanced Scorecard (BSC), introduzido por Robert S. Kaplan e David P. Norton no início da década de 1990. O BSC funciona não só como uma ferramenta de medição do desempenho, mas também como um mecanismo de gestão estratégica fundamental, que fecha o ciclo entre a formulação estratégica e a execução operacional.

A relevância do BSC reside na sua capacidade de, transcender as limitações convencionais da avaliação exclusiva das métricas financeiras, e fornecer uma visão multifacetada do desempenho de uma empresa. Esta abordagem equilibrada baseia-se no entendimento de que o sucesso de uma empresa não pode ser medido apenas por métricas financeiras; pelo contrário, depende de uma integração harmoniosa de várias dimensões de desempenho. Estudos indicam que as organizações que adotam a metodologia do BSC testemunham frequentemente um melhor alinhamento estratégico, uma melhor comunicação e um processo de tomada de decisões mais informado (Kaplan & Norton, 1992).

Ao incorporar um conjunto amplo de indicadores de desempenho que abrangem as perspetivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, o BSC facilita uma compreensão mais clara dos objetivos estratégicos, promovendo uma abordagem proativa à gestão do desempenho (Kaplan & Norton, 1996).

O Balanced Scorecard serve de ponte entre as aspirações estratégicas de uma organização e a sua realidade operacional. As quatro perspetivas do BSC ligam intrinsecamente os objetivos estratégicos de alto nível às ações e processos específicos das operações do dia a dia. À medida que as empresas enfrentam um conjunto cada vez maior de desafios e oportunidades, esta ligação torna-se imperativa para a tomada de decisões informadas, a afetação de recursos e a aprendizagem organizacional. Esta estrutura de ciclo fechado compõe um ciclo contínuo de planeamento estratégico, execução, monitorização e adaptação.

O principal objetivo do presente estudo é desenvolver uma ferramenta que assista os interesses da empresa DHL eCommerce Portugal ao nível da monitorização da informação em linha com a estratégia e quadro de sustentabilidade ESG, de forma a servir de suporte à equipa de gestão e melhorar processos de tomada de decisão. Os objetivos específicos deste estudo

centram-se na identificação do plano estratégico, na conceção da proposta de um modelo Balanced Scorecard, e na sugestão de um plano de implementação e operacionalização deste sistema de gestão estratégica.

### **1.2. Aspetos metodológicos**

O desenvolvimento deste projeto-empresa foi baseado numa metodologia qualitativa, complementada pelo método de investigação action-research.

O estudo qualitativo segue uma abordagem indutiva, em que os temas, padrões e teorias emergem dos dados em vez de serem impostos à priori (Merriam & Tisdell, 2016).

O método de investigação action-research tem por base um processo cíclico de planeamento, ação, observação e reflexão (Stringer, 2014), promovendo a aprendizagem e a adaptação contínuas.

### **1.3. Estrutura do relatório**

Este estudo é apresentado por capítulos, para a tornar mais claro a sua interpretação e análise. Assim, procedeu-se à divisão do trabalho em seis capítulos:

Capítulo 1. Introdução: breve apresentação do tema, da sua relevância e dos objetivos do projeto, bem como a metodologia adotada e estrutura definida.

Capítulo 2. Enquadramento teórico: é apresentada a génese do Balanced Scorecard, a sua evolução e algumas abordagens à extensão do Balanced Scorecard para integrar aspetos de sustentabilidade.

Capítulo 3. Metodologia: são enquadrados e listados os métodos e técnicas utilizados para a elaboração do trabalho.

Capítulo 4. Apresentação e análise de informação: apresentação da empresa enquanto unidade de negócio do grupo DHL a operar localmente em Portugal, integrando a análise da história e contexto, atividade principal, organização e estrutura.

Capítulo 5. Conceção do Balanced Scorecard: é descrita a conceção do BSC da DHL eCommerce Portugal, começando pelo plano estratégico, identificando os objetivos estratégicos que serão depois representados no mapa estratégico. De seguida são definidos os indicadores de desempenho e as iniciativas estratégicas, culminando na proposta para o plano de implementação e operacionalização do sistema de gestão estratégica BSC.

Capítulo 6. Conclusão: o último capítulo condensa as conclusões e contributos do projeto para a empresa e oportunidades de desenvolvimento futuro.

## Capítulo 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Origem e evolução do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) surge com o trabalho pioneiro de Kaplan e Norton. O artigo, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" (1992), lançou as bases para uma nova abordagem multi-dimensional à medição do desempenho. Revelou a necessidade de um framework mais amplo, capaz de abranger as dimensões financeira e não-financeira do desempenho e performance.

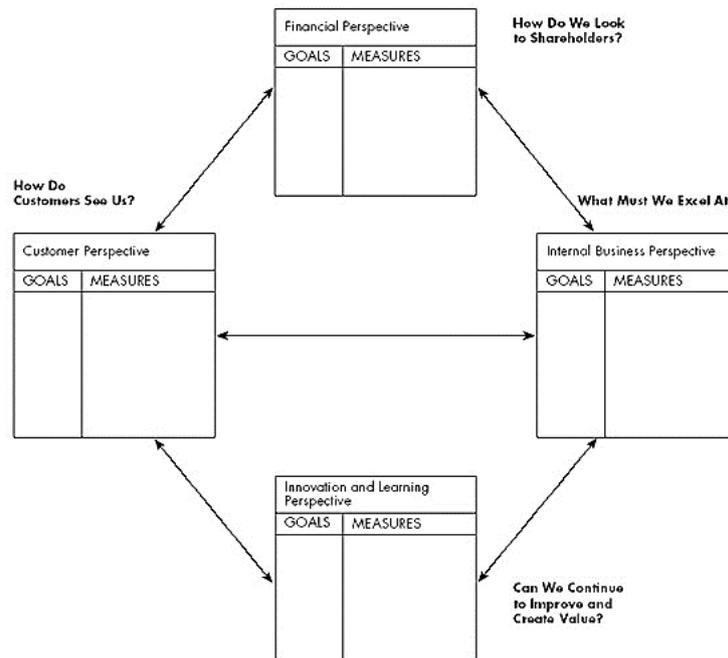


Figura 2.1 O modelo inicial das quatro perspectivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1992)

#### 2.1.1. As 4 Perspetivas do Balanced Scorecard

O BSC introduziu quatro perspetivas inter-relacionadas, cada uma com o seu conjunto de indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicator, KPI), e que derivam das respostas a quatro questões:

1 - Como somos vistos pelos acionistas? A Perspetiva Financeira inclui métricas financeiras tradicionais, que oferecem insights sobre a rentabilidade e a estabilidade financeira da organização. Serve como um indicador vital da saúde financeira de uma organização (Kaplan & Norton, 1992).

2 - Como é que os clientes nos veem? Para avaliar a eficácia com que as organizações atendem às necessidades dos clientes, a Perspetiva do Cliente captura informações essenciais

sobre a satisfação, fidelização, quota de mercado, etc, garantindo que as organizações permanecem centradas no cliente (Kaplan & Norton, 1992).

3 - Em que é que temos de ser excelentes? A Perspetiva de Processos Internos aclara a eficiência e eficácia das operações internas, impulsionando a melhoria contínua (Kaplan & Norton, 1992).

4 - Podemos continuar a melhorar e a criar valor? Kaplan e Norton reconheceram a importância do capital humano na consecução de objetivos estratégicos. A Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento sublinha a importância de estimular o capital humano, promover a inovação e adaptar-se à mudança (Kaplan & Norton, 1992).

Quando Kaplan e Norton começaram a trabalhar com empresas, depararam-se com o desafio de como escolher as métricas que seriam integradas num BSC. Ao consultarem os executivos sobre esta questão, rapidamente perceberam que a escolha das métricas para um BSC não deve ser o ponto de partida. Ao invés, torna-se mais eficaz começar com descrições do que a organização pretende alcançar. Verificou-se que a seleção das métricas era muito mais simples e clara após a definição dos objetivos estratégicos nas quatro perspetivas do BSC (Kaplan & Norton, 1996).

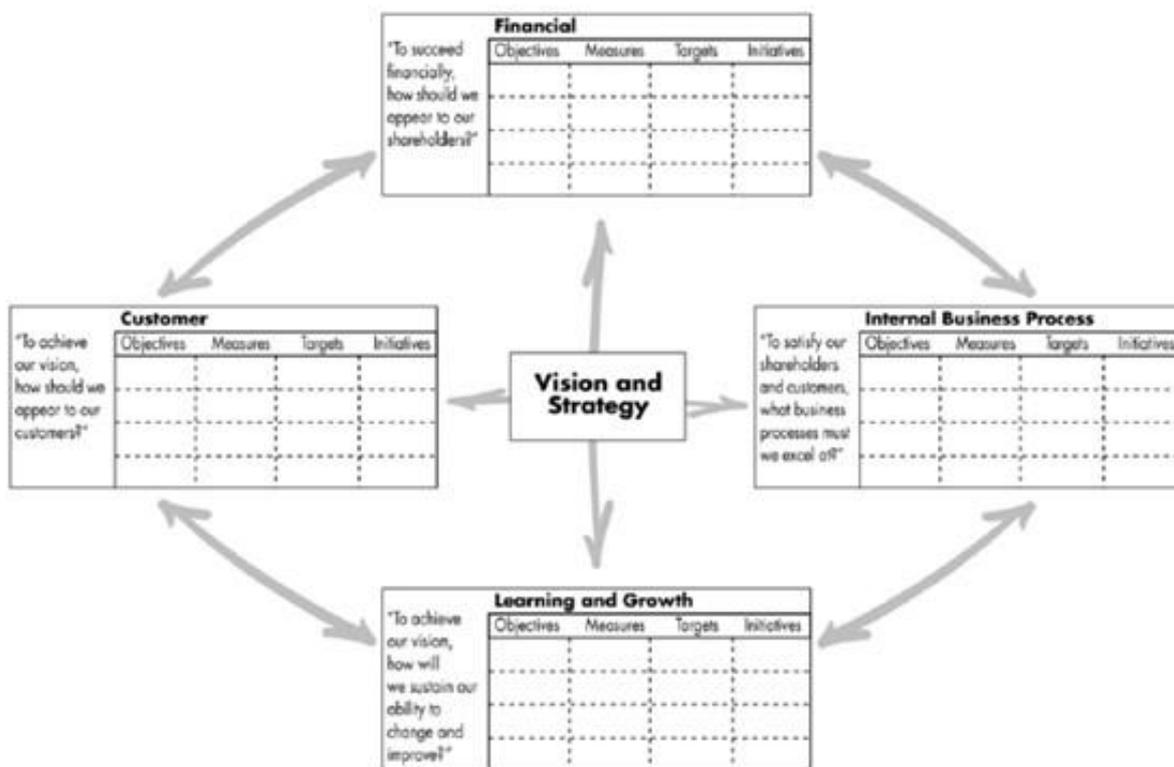


Figura 2.2 As quatro perspetivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

A visão de Kaplan e Norton sobre as limitações das medidas financeiras levou à concepção do BSC, um sistema de avaliação e gestão mais robusto que incluísse tanto as métricas operacionais enquanto indicadores determinantes (leading indicators ou performance drivers), como as métricas financeiras enquanto resultados consequentes (lagging indicators ou outcome measures). Estes indicadores são geralmente baseados em competências e vantagens competitivas específicas das organizações e, portanto, não podem ser generalizados (Kaplan & Norton, 1996). Com base nos objetivos estratégicos, são definidos objetivos e iniciativas operacionais concretos para garantir a realização operacional da estratégia desagregada. (Kaplan & Norton, 1996). No entanto, Kaplan e Norton propõem também algumas categorias generalizadas.

Tabela 2.1 Exemplos de categorias generalizadas de lagging indicators e leading indicators.

Fonte: Schaltegger and Lüdeke-Freund (2011)

	Financial perspective	Customer perspective	Process perspective	Learning and growth perspective
Lagging indicators	Revenue growth Productivity growth Asset utilization	Market share Customer acquisition Customer retention Customer satisfaction Customer profitability	Innovation process Operations process Postsale service process	Employee retention Employee productivity Employee satisfaction
Leading indicators	-	Product attributes Customer relationship Image and reputation	Cost indicators Quality indicators Time indicators	Employee potentials Technical infrastructure Climate for action

O BSC evoluiu de uma simples ferramenta de medição de desempenho para um sistema de gestão estratégica. O livro de Kaplan e Norton, "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment" (2001), desempenhou um papel fundamental nessa transformação (Kaplan & Norton, 2001).

### 2.1.2. Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos, introduzidos por Kaplan e Norton, ilustram visualmente as relações de causa-efeito entre estas perspetivas (Kaplan & Norton, 2001). Estes mapas fornecem uma orientação clara para as organizações, alinhando os seus objetivos estratégicos com medidas e iniciativas para impulsionar o sucesso organizacional.

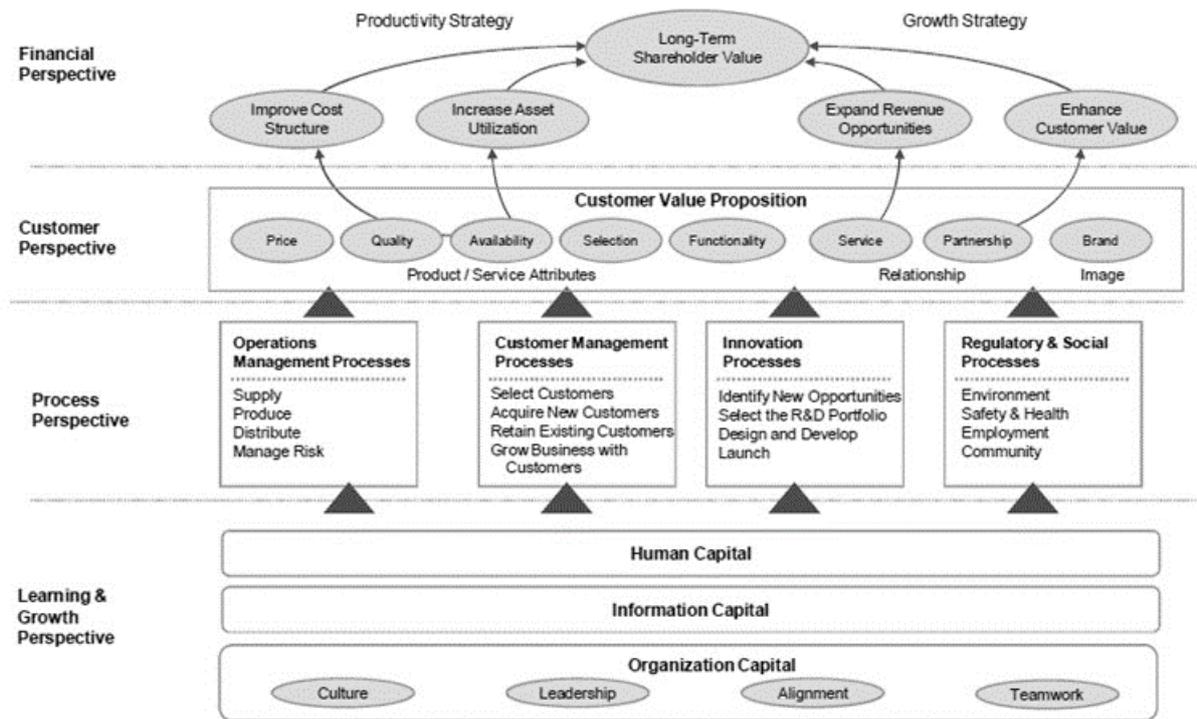


Figura 2.3 Mapa estratégico.

Fonte: Kaplan (2009)

A introdução de mapas estratégicos foi um elemento essencial na evolução do BSC para um sistema interativo. Estas representações visuais permitiram clarificar a forma como as melhorias em áreas específicas influenciaram a execução da estratégia global. Os mapas estratégicos permitiram às organizações articular as suas estratégias de forma mais eficaz, assegurando que cada colaborador compreendia o seu papel na consecução dos objetivos estratégicos. Esta abordagem visual facilitou a comunicação, o alinhamento e o envolvimento em todos os níveis da organização. O trabalho inovador de Kaplan e Norton enfatizou que o BSC poderia transcender o seu papel como um mero framework de medição de desempenho e tornar-se parte integrante do planeamento estratégico e da execução (Kaplan & Norton, 2001).

À medida que as organizações adotaram esta perspetiva estratégica, vários desenvolvimentos importantes surgiram:

- Adaptação à mudança: Num cenário organizacional em rápida mutação, a adaptabilidade é crucial. Kaplan e Norton (2001) observaram que a estrutura flexível do BSC permitiu que as organizações monitorassem o desempenho em tempo real e se adaptassem às mudanças no ambiente competitivo. Revisões regulares das métricas do BSC permitiram respostas rápidas a desafios e oportunidades emergentes.

- Estratégia em cascata: Um dos pontos fortes do BSC é a sua capacidade de difusão em cascata da estratégia em toda a organização. Kaplan e Norton (2001) enfatizaram a importância de traduzir os objetivos estratégicos de nível corporativo em objetivos departamentais e individuais, promovendo um senso de propósito e direção em todos os níveis.

- Alinhamento com os objetivos estratégicos: A transformação mais significativa do BSC reside na sua capacidade de alinhar os objetivos estratégicos de uma organização com medidas e iniciativas de desempenho. Esse alinhamento garantiu que todas as ações e métricas apoiassem os objetivos estratégicos abrangentes.

- Comunicação e alinhamento aprimorados: O BSC também se tornou uma poderosa ferramenta para comunicação e alinhamento. Kaplan e Norton (2001) destacaram o seu papel em ajudar executivos, gestores e colaboradores em todos os níveis a entender as prioridades estratégicas da organização e os papéis que desempenham para alcançá-las. Este alinhamento garantiu que todos estavam a trabalhar para uma visão comum.

- Alocação eficaz de recursos: Com um BSC bem implementado, as organizações conseguiram uma compreensão mais clara de quais iniciativas serviriam melhor os seus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2001). Essa clareza na alocação de recursos melhorou a eficiência e garantiu que os recursos fossem direcionados para projetos de alto impacto.

### **2.1.3. Ciclo de Gestão Estratégica**

Em “Mastering the Management System” (2008), Kaplan e Norton introduzem o conceito de Closed-Loop Management System, que ajuda a reforçar a forte ligação entre a estratégia e as operações através de um ciclo de cinco fases: começando pelo desenvolvimento da estratégia da organização; depois com a sua tradução para objetivos estratégicos e iniciativas específicos; a partir do plano estratégico desenhado, é feita a preparação do plano operacional e definida a alocação de recursos; posteriormente a fase de monitorização e aprendizagem; e, por fim, é feita a avaliação e adaptação da estratégia periodicamente.

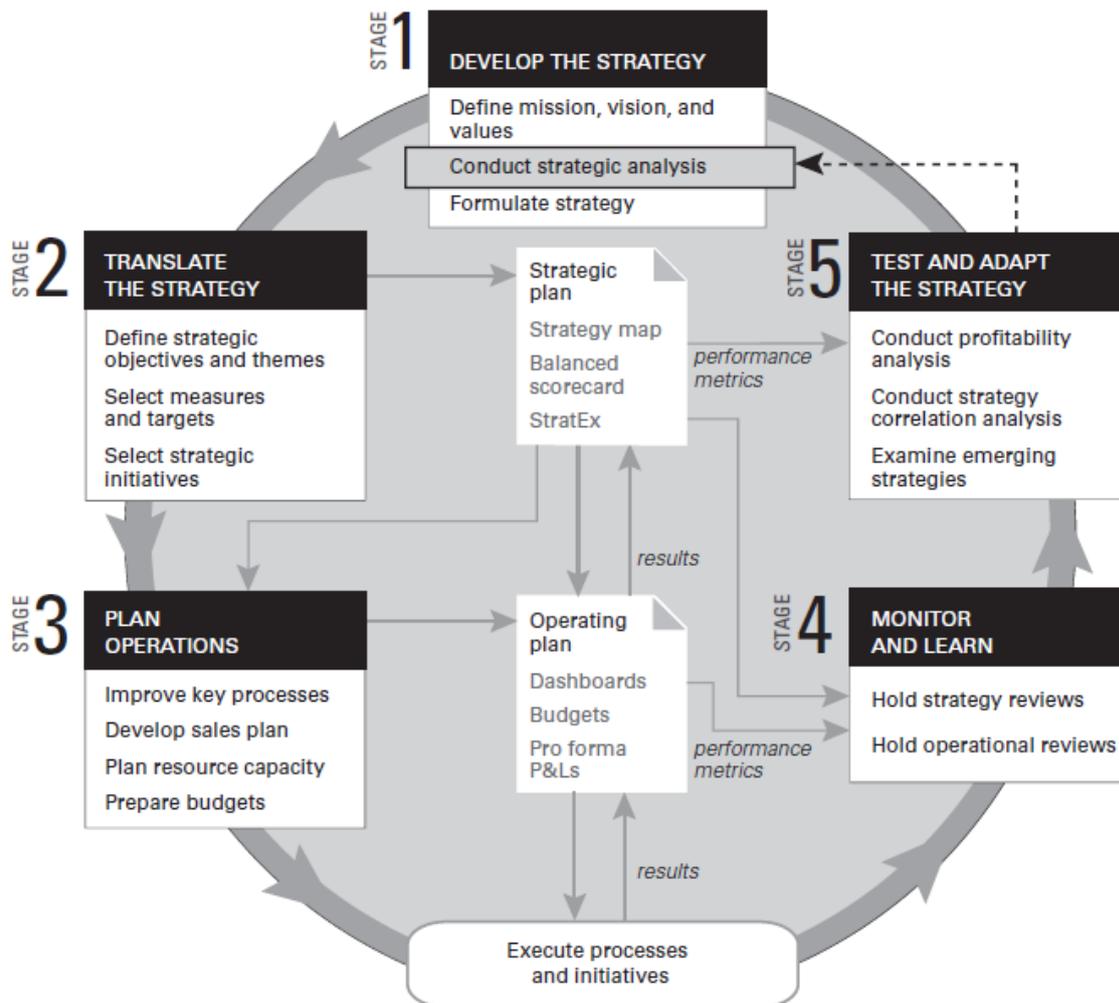


Figura 2.4 Ciclo de gestão estratégica.

Fonte: Kaplan e Norton (2008)

Este ciclo, fortalece o papel do BSC na gestão das organizações como um sistema de gestão estratégica dinâmico e interativo que impulsiona a execução da estratégia, facilita a comunicação e promove uma cultura de melhoria contínua e adaptação da estratégia.

## 2.2. Extensão do Balanced Scorecard

Nos últimos anos, as organizações têm testemunhado uma crescente ênfase do fator sustentabilidade, nas suas três dimensões - económica, ambiental e social. Estes fatores tornaram-se componentes críticos da estratégia organizacional e da tomada de decisões. Vários estudos realizados no campo da gestão da sustentabilidade identificaram o BSC como sendo um sistema de gestão promissor para o desenvolvimento de medidas de desempenho que combinam sustentabilidade e gestão num framework integrado (Gomes & Romão, 2019). Surge

então o conceito de Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), baseado no conceito tradicional do BSC, com o objetivo de integrar indicadores relacionados com a gestão de sustentabilidade (Bieker & Waxenberger 2002; Epstein & Wisner, 2001; Figge et al., 2001, 2002; Schaltegger 2004; Schaltegger & Wagner 2006).

Num estudo de Figge et al. (2002), os autores referem que existem basicamente três possibilidades de integração dos aspetos ambientais e sociais no BSC. Os aspetos ambientais e sociais podem ser integrados nas quatro perspetivas standard existentes; Pode acrescentar-se uma perspetiva adicional para ter em conta os aspetos ambientais e sociais (Non-market perspective); Ou, pode ser formulado um scorecard ambiental e/ou social específico (Figge et al., 2002).

Por outro lado, os autores Jassem et al. (2020) referem que, embora a literatura existente apresente várias propostas de arquitetura do SBSC (Hansen & Schaltegger, 2016), a maioria dos artigos publicados tem se concentrado principalmente em dois tipos SBSC: o primeiro, com indicadores de sustentabilidade inseridos nas quatro perspetivas tradicionais do BSC; o segundo, trata os indicadores de sustentabilidade como uma quinta perspetiva independente (Jassem et al., 2020).

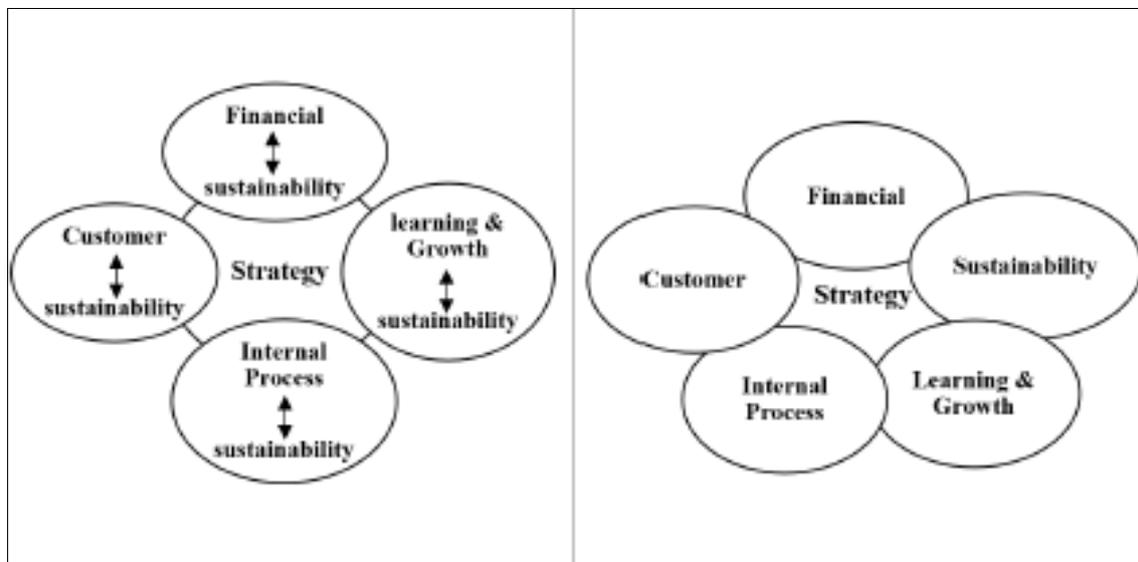


Figura 2.5 Exemplos de arquitetura do SBSC.

Fonte: Jassem et al. (2020)

A utilização prática do SBSC é ainda um conceito sujeito a debate, quanto à forma como, através da extensão do BSC, os indicadores de sustentabilidade podem ser integrados,

abrindo a porta para estudos futuros considerarem o papel do BSC como um sistema de gestão de desempenho capaz de incluir questões sociais e ambientais (Gomes & Romão, 2019).

### **Capítulo 3. Metodologia**

O presente trabalho final de mestrado foi desenvolvido numa modalidade de projeto-empresa, com o qual se pretende desenvolver um sistema de gestão estratégica aplicado – Balanced Scorecard – e com posterior implementação na empresa DHL eCommerce Portugal, como suporte à equipa de gestão e direção.

Para o presente estudo foi adotada uma metodologia qualitativa, complementada pelo método de investigação action-research.

A metodologia qualitativa é adequada para explorar e compreender fenómenos complexos, particularmente em contextos organizacionais e empresariais (Denzin & Lincoln, 2018). O estudo qualitativo segue uma abordagem indutiva, em que os temas, padrões e teorias emergem dos dados em vez de serem impostos à priori (Merriam & Tisdell, 2016). No entanto, reconhecendo a possível subjetividade, tanto da autora como das partes interessadas deste projeto, o estudo reconhece que podem existir múltiplas interpretações para os mesmos dados (Denzin & Lincoln, 2018).

O método de action-research é uma abordagem dinâmica e participativa, orientada para a resolução de problemas e centrada na abordagem de questões práticas e na melhoria das práticas organizacionais (Coghlan & Shani, 2018). Com efeito, a investigação in-action alinha-se particularmente com os objetivos de um projeto-empresa que procura soluções aplicadas ao mundo real.

Este método de investigação tem por base um processo cíclico de planeamento, ação, observação e reflexão (Stringer, 2014), promovendo a aprendizagem e a adaptação contínuas. O envolvimento das partes interessadas e dos participantes no processo de desenvolvimento deste projeto também é parte integrante do action-research (Reason & Bradbury, 2006). A sua natureza participativa facilita a resolução coletiva de problemas e o planeamento de ações.

Os métodos qualitativos oferecem flexibilidade na recolha e análise de dados, permitindo a exploração do contexto do projeto (Creswell & Creswell, 2017). Relativamente às técnicas de recolha de dados adotadas, recorreu-se a técnicas tais como entrevistas, observações e análise de documentos.

Tabela 3.1 Entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

<b>Nº</b>	<b>Data</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Local</b>
1	18/10/2023	F&A Manager	Sede
2	20/10/2023	Managing Director	Sede
3	07/11/2023	CS Manager	Online
4	07/11/2023	HR Manager	Online
5	08/11/2023	Central OPS Manager	Online
6	08/11/2023	F&A Manager	Sede
7	09/11/2023	M&S Manager	Sede
8	09/11/2023	IT Manager	Online
9	13/11/2023	Managing Director	Sede

A escolha de uma metodologia qualitativa e do método-action-reasearch é motivada pela necessidade de compreender profundamente e abordar desafios específicos dentro da empresa. O método de investigação action-research alinha-se com o objetivo do projeto, de iniciar mudanças práticas e promover a aprendizagem organizacional (Coghlan & Shani, 2018).

## Capítulo 4. Apresentação e análise de informação

### 4.1. DHL Group

O Grupo DHL é a empresa líder mundial no setor da logística, constituído por duas strong brands: a Deutsche Post, o principal fornecedor de serviços postais e de encomendas da Europa; e a DHL, que disponibiliza um portfólio internacional de serviços nas áreas de entregas expresso, transporte de mercadorias, gestão da cadeia de abastecimento e soluções para ecommerce. O grupo empresa aproximadamente 600 000 pessoas em 220 países e territórios em todo o mundo.

#### 4.1.1. Estrutura organizacional

O Grupo está organizado em cinco divisões operacionais: Express; Global Forwarding, Freight; Supply Chain; eCommerce; e Post & Parcel Germany. Cada unidade de negócio (BU, Business Unit), centraliza um núcleo rentável de negócio, no qual concentra a sua atividade operacional e unique selling proposition (USP).

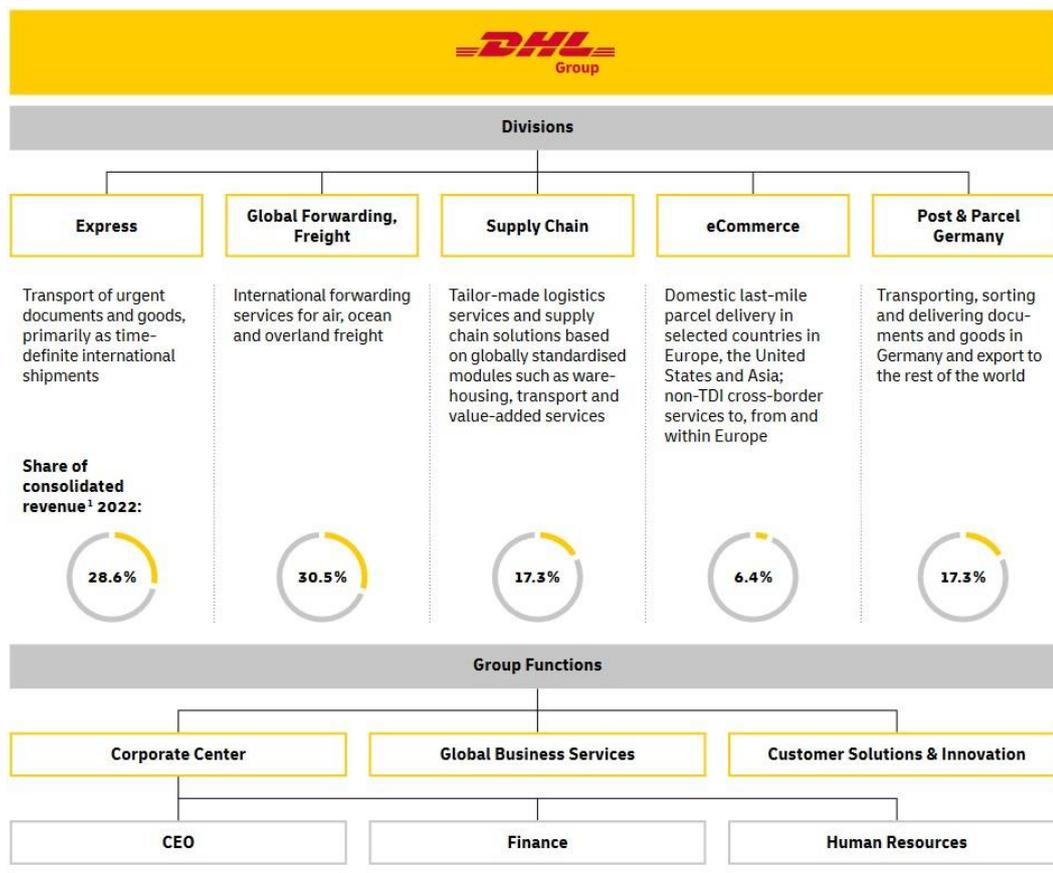


Figura 4.1 DHL Group Corporate Structure

Fonte: Deutsche Post DHL Group – 2022 Annual Report

Cada uma das divisões, pela qual é responsável um membro do Board, tem a sua própria sede divisional e poderá ser subdividida depois em funções, unidades de negócio ou regiões. As funções de gestão do Grupo estão centralizadas no Corporate Center (CEO - Board departments, Human Resources and Finance). Os serviços internos que apoiam todo o Grupo são consolidados na nossa unidade de Global Business Services. Customer Solutions & Innovation é a unidade de inovação e gestão de contas-chave inter-divisional de todo o Grupo DHL.

#### **4.1.2. Cultura organizacional**

Com base nos seus valores de Respeito & Resultados, o grupo DHL consegue estabelecer uma cultura organizacional forte, através de oportunidades de formação para desenvolver competências e capacidades relevantes e a mentalidade certa. Os conhecimentos obtidos através da aprendizagem formal e estruturada podem ser usados e aplicados no ambiente de negócio. Isto inclui a aprendizagem através de projetos desafiantes, novas áreas de responsabilidade, novas experiências ou uma mudança de âmbito no seu papel atual. A combinação de programas de aprendizagem ao longo da vida e de saúde preventiva melhora o desempenho e motivação de todos os colaboradores em todo o Grupo.

Por outro lado, através dos seus programas de desenvolvimento para líderes, o grupo pretende criar um estilo de liderança consistente, e criar uma equipa de gestores e supervisores inspirados e capazes de entregar uma liderança do século XXI e impulsionar os mais altos níveis de desempenho e resultados em todo o negócio. O estilo de liderança assente em seis atributos de liderança, guia a forma como são definidos e alcançados os objetivos, e como são liderados os colaboradores num ambiente em rápida mudança.

Além disso, o grupo aplica um sistema de remuneração baseada no desempenho e padrões de mercado, combinado com incentivos a longo prazo.

#### **4.1.3. Corporate governance**

O Grupo DHL compromete-se em cumprir a sua missão com uma excelente execução através das suas 3 bottom lines – Empregador, Fornecedor, e Investimento de Excelência - e de forma sustentável. Através do Roadmap ESG 2030, o grupo define várias metas dentro das 3 áreas foco Environment - Clean operations for climate protection; Social - Great company to work for all; Governance - Highly trusted company; que assentam sob o compromisso de criar um impacto nas comunidades através dos seus programas Go. O Código de Conduta reflete os

valores corporativos do grupo Respeito & Resultados e as regras e padrões que servem como "bússola ética" a todos colaboradores em todo o mundo. Este é ainda complementado pelo Human Rights Policy Statement, que reflete os valores e procedimentos operacionais tendo em conta os requisitos dos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Negócios e Direitos Humanos. Além disso, aplica-se também o Código de Conduta de Fornecedores, que obriga os fornecedores a respeitarem os mesmos valores e objetivos éticos, e a aplicá-los nas suas próprias cadeias de abastecimento. A gestão de Compliance no Grupo DHL compreende regras, normas e processos destinados a garantir que as leis e requisitos de política são respeitados dentro do Grupo. O cumprimento é incorporado de forma consistente no Grupo a nível global, regional e nacional.

#### **4.2. Divisão DHL eCommerce**

A DHL eCommerce é a mais recente divisão do Grupo DHL. A sua USP baseia-se na oferta de soluções de entrega de encomendas de qualidade, oferecendo um desempenho líder no setor, bem como excelência de serviço e um vasto alcance.

A sua atividade principal consiste nos serviços de entrega last-mile doméstico em países selecionados na Europa, Estados Unidos e Ásia; Serviços internacionais non-Time Definite International (TDI) para, a partir de e dentro da Europa.

O serviço de entrega de encomendas last-mile é prestado através de redes próprias e de parceiros, servindo uma combinação de clientes Business to Consumer (B2C) e Business to Business (B2B) em todos os sectores.

O serviço internacional non-TDI fornece soluções de envio a nível mundial para permitir aos clientes capitalizar o forte crescimento do comércio internacional, satisfazendo simultaneamente as suas expectativas de rapidez, transparência e qualidade.

#### **4.3. DHL eCommerce Portugal**

##### **4.3.1. História e contexto**

A DHL eCommerce inicia a sua atividade em Portugal em 2017, sob a marca DHL Parcel, em consequência da aposta do então DPDHL Group na divisão PeP – Post, eCommerce, Parcel (agora, divisão eCommerce), que define uma reorganização do negócio a nível mundial em resposta ao crescimento do e-commerce e ao potencial de desenvolvimento contínuo futuro previsto.

É realizada uma redefinição das áreas de negócio: a DHL Express, a operar em Portugal desde 2005, passa a estar focada na sua atividade principal de transporte aéreo TDI doméstico e internacional; e a DHL Parcel fica com a estrutura rodoviária base que detinha a DHL Express, passando a dedicar-se à sua atividade principal de transporte terrestre non-TDI doméstico e internacional.

Em 2022, atendendo à necessidade de uma maior racionalidade e eficiência na gestão, simplificação e segregação das diversas unidades de negócio, a DHL Parcel, anteriormente englobada na entidade legal da DHL Express, através de uma operação de cisão-fusão passa a estar destacada na sua própria entidade legal.

Já em 2023, no seguimento do anúncio da mudança do nome do Grupo Deutsche Post DHL para Grupo DHL, foi anunciada também a harmonização e simplificação do nome da divisão DHL eCommerce, a operar sob a marca DHL Parcel em alguns países, de forma a garantir uma visibilidade e identidade da marca consistentes. Esta alteração aplicou-se à respetiva divisão em Portugal que opera atualmente sob a marca DHL eCommerce Portugal.

#### **4.3.2. Atividade principal, organização e estrutura**

Quanto à sua área de negócio e atividade, a DHL eCommerce Portugal continua a dedicar-se ao transporte rodoviário non-TDI, oferecendo uma vasta gama de serviços de entrega last-mile para os segmentos Business to Business (B2B), Business to Consumer (B2C) e Consumer to Anywhere (C2X). Cada segmento corresponde a um tipo de produto com as suas especificidades, que pode ainda ser categorizado como doméstico (DOM) ou internacional (INT), de acordo com o destino.

A empresa é composta por seis Departamentos Funcionais que reportam diretamente ao Managing Director: Marketing & Sales (M&S), Operations (Field OPS + Central OPS), Finance & Administration (F&A), Customer Service (CS), Recursos Humanos (HR), Information Technology (IT).

Em termos de estrutura possui três Hubs - em Lisboa, Coimbra e Porto - e três terminais - em Quarteira, Évora e Vila Real. Dispõe ainda de meios de comunicação e informáticos que garantem uma gestão corrente e atempada de informações sobre envios manuseados, níveis de serviço e financeiras.

## Capítulo 5. Conceção do Balanced Scorecard

### 5.1. Plano estratégico

Em “Mastering the Management System” (2008), Kaplan e Norton referem que, antes da formulação da estratégia, é essencial que os gestores da empresa estejam alinhados relativamente ao propósito da empresa (*missão*), à sua aspiração para obtenção de resultados a longo prazo (*visão*) e à bússola interna que irá guiar o seu plano de ação (*valores*). Estes princípios permitem dar resposta à questão “Que empresa somos, e porquê?”, constituindo linhas orientadoras do posicionamento da empresa no mercado e perante os seus stakeholders (Kaplan & Norton, 2008).

Em Portugal, a DHL eCommerce assume e desenvolve a Missão, Visão e Valores do Grupo DHL, seguindo o propósito, princípios orientadores e metas estabelecidos na Estratégia 2025 – “Delivering excellence in a digital world”, que se desdobra ainda, a nível da DHL eCommerce, na estratégia “Limitless Growth”.



Figura 5.1 Strategy House - Strategy 2025 Delivering excellence in a digital world

Fonte: Deutsche Post DHL Group – 2022 Annual Report

O propósito, visão e valores constituem a tríade da estratégia consistente do Grupo DHL. São os princípios orientadores que permitem ao grupo aprender com o passado, interagir com o presente e planear o futuro.

### 5.1.1. Propósito

*“Connecting People, Improving Lives.”*

A DHL existe para conectar as pessoas e melhorar as suas vidas, facilitando o comércio e ajudando as empresas e as pessoas a crescer, enquanto assume a responsabilidade pelo mundo em que vivemos e junto das comunidades. O propósito é a força motora do Sustainability Roadmap do Grupo DHL, que consiste em 3 áreas de foco.



Figura 5.2 Sustainability commitments

Fonte: Deutsche Post DHL Group – 2022 Annual Report

### 5.1.2. Visão

*“We are THE logistics company for the world.”*

Como a empresa de logística mais internacional do mundo, a DHL molda o futuro da indústria e setor de logística, num mundo cada vez mais digital.

### 5.1.3. Valores

*“Respect & Results.”*

Os valores são os facilitadores do propósito e visão da DHL e estabelecem as bases para a ambição da empresa de ser um ótimo lugar para trabalhar para todos e promover um sentimento de pertença.

## RESPECT

- We respect each other and all our stakeholders
- We embrace diversity, equity, inclusion and belonging
- We promote an open and honest feedback culture based on trust
- We drive employee engagement, every day and everywhere

## RESULTS

- We deliver on our goals in a focused and disciplined way
- We are fact driven
- We are accountable for our actions and decisions
- We never compromise on integrity and compliance

Figura 5.3 Values - Decentralized execution with common standards

Fonte: adaptado de Limitless Growth – DHL eCommerce

### 5.1.4. Missão

*“Excellence. Simply delivered.”*

É a promessa feita aos Clientes: ser o fornecedor de logística líder a nível mundial. A DHL cumpre a sua missão com uma excelente execução, através das suas 3 bottom lines, de forma sustentável.



Figura 5.4 Our mission enabled through excellent execution along 3 bottom lines

Fonte: adaptado de Strategy 2025 Management Presentation – DHL Group

### 5.1.5. Núcleo rentável BU

*“Being the quality leader in domestic and cross-border last-mile non-TDI solutions.”*

O Grupo DHL é constituído por uma carteira de negócios estrategicamente diversificada, que lhe permite beneficiar da dinâmica dos mercados mundiais em crescimento, ao mesmo tempo que se mantém resistente à volatilidade dos padrões do comércio global e dos ciclos económicos. É por isso que a estratégia está estruturada como uma estratégia multidivisional em torno do núcleo rentável de cada unidade de negócio.

Na divisão DHL eCommerce, o núcleo rentável da BU traduz-se em ser líder de qualidade em soluções de entrega last-mile non-TDI domésticas e internacionais.

## 5.2. Objetivos estratégicos

A melhor forma de construir mapas estratégicos é através de uma abordagem Top-down, começando pelos objetivos e planeando depois os percursos para lá chegar. Os executivos das empresas devem primeiro considerar a sua missão e os seus valores - a razão da existência da empresa e aquilo em que acredita. Com essa informação, podem desenvolver uma visão estratégica - aquilo em que a empresa se quer tornar. Esta visão deve criar uma imagem clara do objetivo global da empresa. Uma estratégia deve então definir a lógica de como chegar a esse objetivo (Kaplan & Norton, 2008).

Como referido no Plano Estratégico, a estratégia adotada pela DHL eCommerce Portugal segue a estratégia global do Grupo DHL e, em particular, da divisão DHL eCommerce.

Importa agora aplicar a estratégia na definição dos objetivos, ajustados à realidade da empresa. Os objetivos serão definidos tendo em conta as quatro perspetivas do modelo BSC, considerando também os compromissos estratégicos de sustentabilidade através da integração dos aspetos ambientais e sociais nas perspetivas tradicionais.

### 5.2.1. Perspetiva Financeira

*“Como somos vistos pelos acionistas?”*

Perspetiva Financeira	F1	Crescimento rentável
	F2	Margem rentável em toda a atividade
	F3*	Manter a conformidade como parte integrante das atividades diárias da empresa 

\* Objetivo com referência aos compromissos estratégicos do quadro ESG

Figura 5.5 Objetivos estratégicos - Perspetiva Financeira

Fonte: Elaboração própria

A DHL eCommerce Portugal compromete-se a atingir objetivos financeiros claramente definidos, através do crescimento do volume de negócios assente numa margem rentável em toda a atividade, e mantendo a conformidade como pilar integral da atuação da empresa, contribuindo para a confiança dos investidores do grupo.

### 5.2.2. Perspetiva do Cliente

*“Como é que os clientes nos veem?”*

Perspetiva do Cliente	C1	Crescer capturando novas oportunidades
	C2	Crescer no mercado B2B DOM e B2X INT (3P)
	C3	Alcançar qualidade e excelência do serviço

Figura 5.6 Objetivos estratégicos - Perspetiva do Cliente

Fonte: Elaboração própria

A empresa pretende ser o fornecedor logístico de excelência, conquistando novas oportunidades de negócio com a entrada de novos clientes e com o crescimento de negócio de clientes existentes, com principal foco: no mercado doméstico, no segmento Business to Business - B2B DOM; e no mercado internacional, nos segmentos Business to Business e Business to Consumer – B2X INT. A DHL eCommerce Portugal pretende alcançar a qualidade e excelência de serviço, mantendo os clientes no centro de toda a sua atividade.

### 5.2.3. Perspetiva de Processos Internos

*“Em que é que temos de ser excelentes?”*

Perspetiva de Processos Internos	PI1	Foco na entrega de um desempenho líder no setor	
	PI2*	Servir os clientes de uma forma sustentável, reduzindo o impacto ambiental	
	PI3	Otimização de processos	
	PI4	Redução de custos estruturais e aumento da produtividade	

\* Objetivo com referência aos compromissos estratégicos do quadro ESG

Figura 5.7 Objetivos estratégicos - Perspetiva de Processos Internos

Fonte: Elaboração própria

Os produtos e serviços da empresa devem satisfazer as necessidades dos clientes de uma forma diferenciada e sustentável, oferecendo um nível de desempenho e performance operacional líder no setor, suportados por processos otimizados, pela digitalização, e pela eficiência de custos e produtividade.

### 5.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

*“Podemos continuar a melhorar e a criar valor?”*

Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	AD1	Melhorar constantemente os nossos KPIs EOS	
	AD2	Manter um rácio elevado de colaboradores Certified e formações obrigatórias	
	AD3*	Atrair e desenvolver talentos	
	AD4	Reforçar uma cultura de <i>Safety First</i>	

\* Objetivo com referência aos compromissos estratégicos do quadro ESG

Figura 5.8 Objetivos estratégicos - Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria

A DHL eCommerce Portugal esforça-se para melhorar constantemente os resultados do Employee Opinion Survey (EOS) e aumentar o nível de satisfação dos seus colaboradores. A empresa pretende ser um ótimo lugar para trabalhar para todos, atraindo e desenvolvendo talentos, mantendo um rácio elevado de colaboradores com formações Certified e formações obrigatórias e reforçando uma cultura de saúde e segurança (Safety First).

### 5.3. Mapa estratégico

Depois de definida a estratégia e os objetivos estratégicos, é importante traduzir tudo isto de forma transversal para toda a organização. O desenho do mapa estratégico, com a demonstração das relações de causalidade entre objetivos, é uma ferramenta que permite visualizar e traduzir a estratégia de uma forma clara (Kaplan & Norton, 2008).

A cadeia de relações causa-efeito revela, de uma forma bastante visual, o impacto que cada um dos objetivos tem nas várias perspetivas, e como estes contribuem para alcançar a estratégia.

Em termos práticos, podemos verificar, por exemplo, que manter um rácio elevado de colaboradores com formação ajuda a melhorar os resultados do EOS e aumentar o nível de compromisso dos colaboradores. Colaboradores mais satisfeitos, irão entregar um excelente desempenho que irá contribuir para a empresa alcançar qualidade e excelência de serviço e crescer no mercado de forma a atingir os objetivos financeiros de crescimento de volume de negócios rentável. Por outro lado, atrair e desenvolver talentos e reforçar uma cultura de saúde e segurança conduz a um aumento de produtividade e redução de custos que irão contribuir para garantir uma margem rentável em toda a atividade.

Posto isto, foi elaborado o mapa estratégico da DHL eCommerce Portugal, onde foram registadas todas as relações de causalidade:

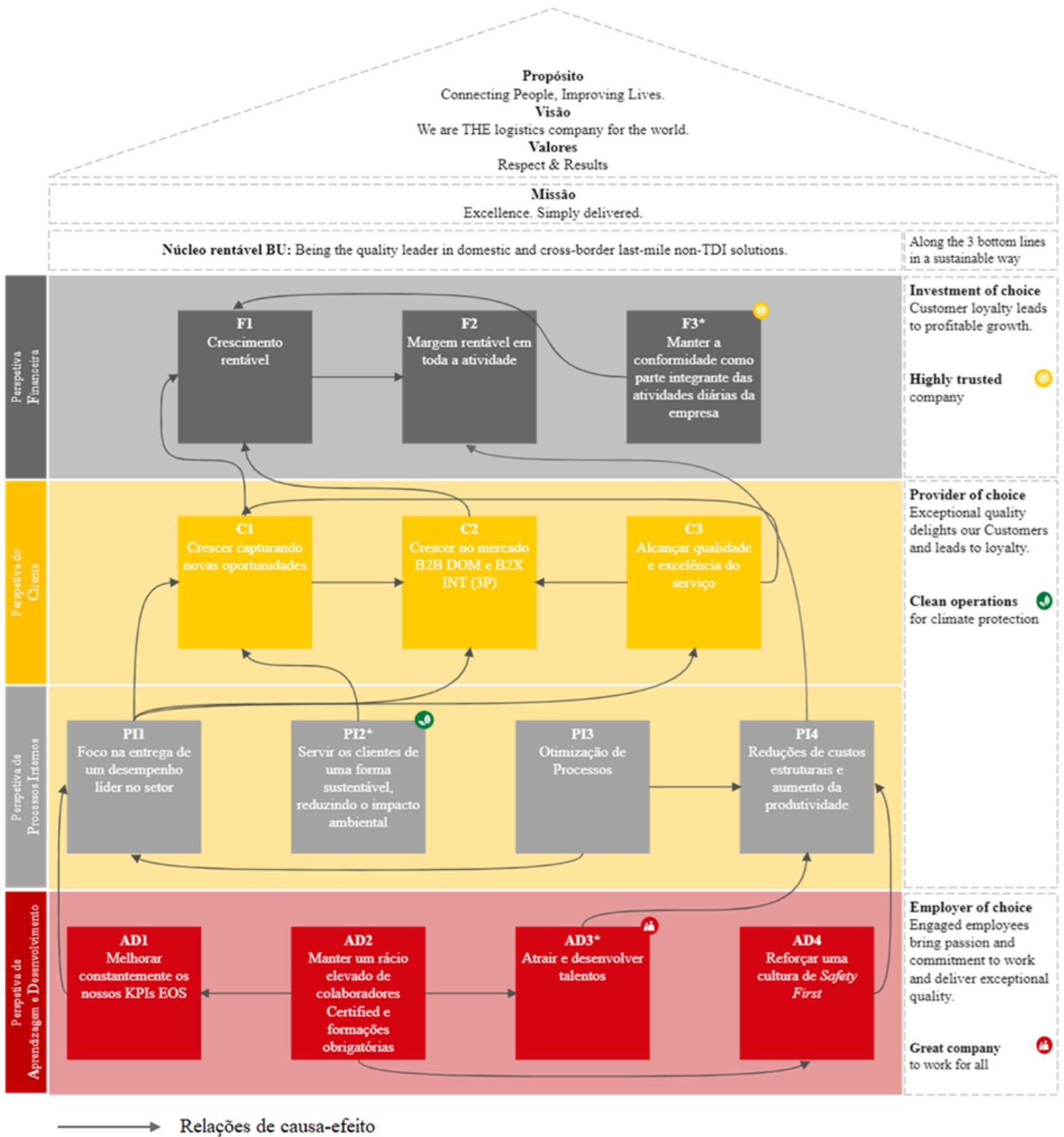


Figura 5.9 Mapa estratégico DHL eCommerce Portugal

Fonte: Elaboração própria

#### **5.4. Indicadores de performance**

Se não for medido o progresso em relação a um objetivo, não é possível geri-lo e melhorá-lo. Um balanced scorecard com indicadores de performance auxilia os executivos na tomada de decisões relativas à estratégia e ajuda a monitorizar a realidade da execução da mesma (Kaplan & Norton, 2008).

Após a formulação do mapa estratégico, passamos então à definição de outra ferramenta: o BSC de indicadores de performance e targets para cada objetivo estratégico. Estes indicadores devem ser claros, mensuráveis, relevantes e compreensíveis, para que permitam aos gestores medir o progresso e avaliar se os objetivos estratégicos estão a ser atingidos. É também fundamental definir claramente a periodicidade com que devem ser medidos cada um dos indicadores.

Em linha com os objetivos estratégicos da DHL eCommerce Portugal, foram estabelecidos quarenta indicadores, sendo que cada um deles tem associado um target definido, à exceção de dois KPIs que, ainda que não tenham um target definido, complementam a leitura de outros indicadores.

- I1 Total Revenue Growth: a taxa de crescimento da receita total de vendas mede o aumento percentual da receita em comparação com o mesmo período anterior, avaliando o sucesso das atividades principais em gerar mais revenue. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I2 Days Sales Outstanding (DSO): mede o número de dias, em média, que a empresa demora a receber o pagamento depois de efetuada uma venda. Permite avaliar a capacidade da empresa em converter Contas a Receber em dinheiro e gerar cashflow. O target definido é de 58 dias.

- I3 Gross Profit Margin: a margem de lucro bruta é a percentagem de receitas retidas após a dedução dos custos diretos. Permite avaliar se os custos diretos estão a ser geridos de forma rentável. O target definido é de, no mínimo, 16%.

- I4 EBIT Margin: indica-nos a percentagem de receitas retidas depois de deduzidas as despesas, mas antes de considerados os juros e os impostos. É um indicador-chave da rentabilidade operacional. O target definido é de, no mínimo, 5%.

- I5 General Price Change (GPI): mede o aumento percentual geral dos preços aplicado, em média, a todo o portfolio de produtos. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I6 Management compliance mandatory training completed: percentagem de formações de conformidade obrigatórias para managers concluídas. Garante que os cargos de liderança se

mantêm atualizados em relação aos requisitos regulamentares e às normas do mercado. O target para este indicador é de 100%.

- I7 N° Active Customers: número de clientes ativos, que utilizam os nossos produtos e serviços no período corrente. Permite analisar a evolução da carteira de clientes. Como target, o valor deste indicador deve ser sempre superior à média do ano transato.

- I8 Customer Acquisition Revenue: quantifica a receita total gerada com a aquisição de novos clientes. Mede o revenue gerado com a entrada de novos clientes. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I9 Opportunity Conversion Rate: percentagem de potenciais oportunidades de vendas convertidas com sucesso em receitas efetivas. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I10 B2B DOM Revenue per Piece (RpP): é um indicador-chave de desempenho que calcula a receita média gerada por peça de envio. Esta métrica fornece informações sobre o valor médio ou a contribuição de cada unidade de envio para a receita global, ajudando a avaliar o desempenho financeiro do produto B2B DOM. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I11 B2B DOM Pieces per Day (PpD): quantifica o número médio de peças de envio manuseadas por dia. É um indicador-chave de desempenho que permite analisar o crescimento do volume de negócio do produto B2B DOM. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I12 B2B INT Revenue per Piece (RpP): calcula a receita média gerada por peça de envio. Esta métrica fornece informações sobre o valor médio ou a contribuição de cada unidade de envio para a receita global, ajudando a avaliar o desempenho financeiro do produto B2B INT. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I13 B2B INT Pieces per Day (PpD): quantifica o número médio de peças de envio manuseadas por dia. É um indicador-chave de desempenho que permite analisar o crescimento do volume de negócio do produto B2B INT. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I14 B2C DOM Revenue per Piece (RpP): calcula a receita média gerada por peça de envio. Esta métrica fornece informações sobre o valor médio ou a contribuição de cada unidade de envio para a receita global, ajudando a avaliar o desempenho financeiro do produto B2C DOM. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I15 B2C DOM Pieces per Day (PpD): quantifica o número médio de peças de envio manuseadas por dia. É um indicador-chave de desempenho que permite analisar o crescimento

do volume de negócio do produto B2C DOM. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I16 B2C INT Revenue per Piece (RpP): calcula a receita média gerada por peça de envio. Esta métrica fornece informações sobre o valor médio ou a contribuição de cada unidade de envio para a receita global, ajudando a avaliar o desempenho financeiro do produto B2C INT. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I17 B2C INT Pieces per Day (PpD): quantifica o número médio de peças de envio manuseadas por dia. É um indicador-chave de desempenho que permite analisar o crescimento do volume de negócio do produto B2C INT. O target para este indicador está definido no budget anual de vendas.

- I18 Net Promoter Score: mede a fidelização e a satisfação dos clientes. É calculado com base nas respostas a um inquérito a clientes, no qual é aferida a probabilidade de recomendarem os produtos ou serviços da empresa a outras pessoas. Como target, o resultado deste indicador deve ser sempre superior ao último resultado medido anteriormente.

- I19 Abandoned calls after 20s hold Business (B): rácio de chamadas abandonadas após 20 segundos de espera versus o total de chamadas entradas, na linha de contacto Business. Mede o nível de serviço do apoio ao cliente para remetentes. O target definido é de menos de 10%.

- I20 Abandoned calls after 30s hold Consumer (C): rácio de chamadas abandonadas após 30 segundos de espera versus o total de chamadas entradas, na linha de contacto Consumer. Mede o nível de serviço do apoio ao cliente para destinatários. O target definido é de menos de 10%.

- I21 Claims solved in 10 days: rácio de casos de reclamações resolvidos em 10 dias versus o total de reclamações recebidas. Mede o nível de serviço do apoio ao cliente na resolução de reclamações relacionadas com a política de termos & condições. O target definido é de, no mínimo, 80%.

- I22 INT Outbound end-to-end on-time (OB E2E OT): nível de serviço outbound end-to-end dos produtos internacionais. Mede se a encomenda foi entregue a tempo, desde a recolha até à entrega. O target definido é de, no mínimo, 90%.

- I23 INT Outbound (OB) origin on-time (OT): nível de serviço outbound na origem dos produtos internacionais. Mede se a encomenda saiu a tempo do país, desde a recolha até à saída do gateway (GTW). O target definido é de, no mínimo, 98%.

- I24 INT Inbound (IB) destination on-time (OT): nível de serviço inbound no destino dos produtos internacionais. Mede se a encomenda foi entregue a tempo, desde a chegada ao gateway (GTW) até à entrega. O target definido é de, no mínimo, 95%.

- I25 DOM B2B On-time-delivery (OTD): nível de serviço doméstico B2B. Mede o rácio de envios com tentativa de entrega a tempo. O target definido é de, no mínimo, 95,1%.

- I26 DOM B2C On-time-delivery (OTD): nível de serviço doméstico B2C. Mede o rácio de envios com tentativa de entrega a tempo. O target definido é de, no mínimo, 95,1%.

- I27 N° electric vehicles: quantifica o nº de veículos elétricos utilizados no desempenho da atividade operacional. O target definido para 2024 é de, no mínimo, 10 veículos.

- I28 CO2 per Piece: mede a quantidade de emissões de dióxido de carbono, em média, por cada peça de envio manuseada. Quantifica o impacto ambiental ao manuseamento de peças individuais. Este indicador não têm um target definido, é complementar na medida em que a sua monitorização em conjunto com outros indicadores definidos, permite retirar conclusões mais completas.

- I29 Digitalization related development requests ratio: rácio de solicitações relacionadas com a digitalização versus o total de solicitações recebidas. Este indicador não têm um target definido, é complementar na medida em que a sua monitorização em conjunto com outros indicadores definidos, permite retirar conclusões mais completas.

- I30 Customer's shipment automatization: percentagem de envios feitos pelos clientes através de ferramentas automatizadas digitais. O target definido é de, no mínimo, 93,8%.

- I31 Pickup & Delivery Cost-per-piece (PUD CpP): custo médio de recolha e entrega por peça. O target para este indicador está definido no budget anual de operações.

- I32 Delivery Cost-per-piece (CpP): custo médio de entrega por peça. Permite analisar se a gestão de custos de entrega está a ser feita de forma eficiente. O target para este indicador está definido no budget anual de operações.

- I33 Stops-per-route (SPR): paragens por rota, de carrinhas classificadas como carrinhas de encomendas. Permite analisar o nível médio de otimização das rotas. O target para este indicador está definido no budget anual de operações.

- I34 Linehaul Cost-per-piece (LH CpP): custo médio dos camiões de ligação linehaul por peça. O target para este indicador está definido no budget anual de operações.

- I35 Terminal handling Pieces per FTE+ETT (TH PpFTE+ETT): quantifica o número de peças médio processado por FTE+ETT. Permite analisar o nível de produtividade no processamento de peças. O target para este indicador está definido no budget anual de operações.

- I36 Employee Engagement (EE) rate: avalia o nível de compromisso e satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho e à empresa. É medido através do EOS. O target definido é de, no mínimo, 90%.

- I37 Certified employees rate: percentagem de colaboradores com os módulos de formação Certified concluídos. O target para este indicador é de 100% até 2025.

- I38 Mandatory training complete rate: percentagem de formações obrigatórias para colaboradores concluídas. Disponibilizadas pela empresa, as formações garantem a atualização de conhecimentos dos colaboradores para que estes possam realizar as suas tarefas de forma mais eficiente. O target para este indicador é de 98%.

- I39 Great Place To Work (GPTW) trust index: métrica derivada do inquérito GPTW, que reflete o nível de confiança que os colaboradores têm na sua organização. Considera aspetos como a credibilidade da liderança, o respeito, a justiça e o companheirismo no local de trabalho, e o resultado permite à empresa ser certificada como ótimo lugar para trabalhar. Como target, o resultado deste indicador deve ser sempre superior ao último resultado obtido.

- I40 Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR): taxa de frequência de acidentes com baixa é um indicador de desempenho que mede o número de acidentes com baixa por cada 200.000 horas trabalhadas. Fornece informações sobre a segurança no local de trabalho ao quantificar a frequência de acidentes que resultam em dias de trabalho perdidos. O target definido é de, no máximo, 3,00.

Na figura 5.10 apresentam-se todos os indicadores que pretendem avaliar a performance da DHL eCommerce Portugal, assim como o target definido e a periodicidade de monitorização dos mesmos.

	Objetivos estratégicos	Indicadores de Performance	Target	Periodicidade	
Perspetiva Financeira	F1	Crescimento rentável	I1 Total Revenue Growth	Budget	Mensal/Anual
			I2 DSO	58	Mensal
	F2	Margem rentável em toda a atividade	I3 Gross Profit Margin	> 16%	Mensal/Anual
			I4 EBIT Margin	> 5%	Mensal/Anual
			I5 GPI	Budget	Mensal/Anual
	F3*	Manter a conformidade como parte integrante das atividades diárias da empresa	I6 Management compliance mandatory training completed	100%	Mensal/Anual
Perspetiva do Cliente	C1	Crescer capturando novas oportunidades	I7 N° Active Customers	> last year	Mensal/Anual
			I8 Customer Acquisition Revenue	Budget	Mensal/Anual
			I9 Opportunity Conversion Rate	> 20%	Mensal
	C2	Crescer no mercado B2B DOM e B2X INT (3P)	I10 B2B DOM RpP	Budget	Mensal
			I11 B2B DOM PpD	Budget	Mensal
			I12 B2B INT RpP	Budget	Mensal
			I13 B2B INT PpD	Budget	Mensal
			I14 B2C DOM RpP	Budget	Mensal
			I15 B2C DOM PpD	Budget	Mensal
			I16 B2C INT RpP	Budget	Mensal
	C3	Alcançar qualidade e excelência do serviço	I17 B2C INT PpD	Budget	Mensal
			I18 Net Promoter Score	> last score	Semestral
			I19 Abandoned calls after 20s hold B	< 10%	Mensal
			I20 Abandoned calls after 30s hold C	< 10%	Mensal
			I21 Claims solved in 10 days	> 80%	Mensal
Perspetiva de Processos Internos	PI1	Foco na entrega de um desempenho líder no setor	I22 INT Outbound E2E OT	> 90%	Mensal
			I23 INT Outbound origin OT	> 98%	Mensal
			I24 INT Inbound destination OT	> 95%	Mensal
			I25 DOM B2B OTD	> 95,1%	Mensal
			I26 DOM B2C OTD	> 95,1%	Mensal
			I27 N° electric vehicles	10	Mensal/Anual
	PI2*	Servir os clientes de uma forma sustentável, reduzindo o impacto ambiental	I28 CO2 per Piece	n.d.	Mensal
			I29 Digitalization related development requests ratio	n.d.	Mensal/Anual
	PI3	Otimização de processos	I30 Customer's shipment automatization	> 93,8%	Mensal/Anual
			I31 PUD CpP	Budget	Mensal
PI4	Redução de custos estruturais e aumento da produtividade	I32 Delivery CpP	Budget	Mensal	
		I33 SPR	Budget	Mensal	
		I34 LH CpP	Budget	Mensal	
		I35 TH PpFTE+ETT	Budget	Mensal	
		I36 EE rate	> 90%	Anual	
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	AD1	Melhorar constantemente os nossos KPIs EOS	I37 Certified employees rate	100% by 2025	Mensal/Anual
	AD2	Manter um rácio elevado de colaboradores Certified e formações obrigatórias	I38 Mandatory training completed rate	> 98%	Mensal/Anual
			I39 GPTW trust index	> last year	Anual
	AD4	Reforçar uma cultura de <i>Safety First</i>	I40 LTIFR	< 3,00	Mensal

\* Objetivo com referência aos compromissos estratégicos do quadro ESG

Figura 5.10 Indicadores de performance por objetivo DHL eCommerce Portugal

Fonte: Elaboração própria

## **5.5. Iniciativas estratégicas**

A implementação de iniciativas estratégicas é fundamental no acompanhamento e gestão do progresso em relação aos objetivos estratégicos. É também importante referir que as iniciativas não têm de ser selecionadas de forma exclusiva para cada objetivo, podendo assim a empresa beneficiar de um impacto integrado e cumulativo das várias iniciativas (Kaplan & Norton, 2008).

Passamos agora a definir as iniciativas estratégicas que apoiam de forma relevante a concretização dos objetivos estratégicos definidos para a DHL eCommerce Portugal:

IE1 - Bill it all: projeto faturar tudo, para garantir a recuperação de custos das atividades extra que temos de executar (extra charges).

IE2 - Ship-to-profile: monitorização e ajuste das tarifas de acordo com o perfil de volumes real, para assegurar a proteção da margem bruta planeada quando o cliente não cumpre com o volume acordado.

IE3 - Red & Yellow cards: assegura a correção de negócios não rentáveis e a revisão gradual dos negócios com baixa rentabilidade, para permitir tarifas atrativas para novos negócios.

IE4 - Marketing&Sales plan: desenvolvimento de um plano de marketing e vendas robusto que permitirá diferenciar-se da concorrência, reforçando o seu posicionamento no mercado e junto dos clientes.

IE5 – Net Promoter Approach (NPA) follow-up & Customer Centric Culture (CCC) committee: recolha do feedback dos clientes, análise de resultados e planeamento de ações de follow-up a serem implementadas e revistas em reuniões mensais do comité CCC.

IE6 - Service performance review: reuniões regulares de service performance review para seguimento do nível de serviço e implementação de ações corretivas de forma imediata sempre que necessário.

IE7 - Performance dialogues: realização regular de performance dialogues nos vários departamentos acompanhados de briefings junto das equipas de forma a contribuir para o cumprimento dos resultados e recolher feedback.

IE8 - Sustainability roadmap: desenvolvimento de um roadmap para a sustentabilidade local, definindo targets concretos para a concretização dos compromissos do quadro ESG.

IE9 - DHL's Got Heart: iniciativa que apoia, reconhece e incentiva os colaboradores a contribuir, de forma independente, para boas causas sociais e ambientais.

IE10 - Global Volunteer Day: organização de ações de voluntariado, disponibilizadas pela empresa para a participação voluntária de todos os colaboradores.

IE11 - First choice initiatives: desenvolvimento de iniciativas First Choice no âmbito da abordagem de melhoria contínua para promover a qualidade e otimização de processos.

IE12 - EOS Action Plans: desenvolvimento de planos de ação no âmbito das áreas de melhoria identificadas nos resultados do EOS.

IE13 - Certified training plan: calendarização dos módulos de formação Certified de acordo com o número de participantes que terão de receber formação.

IE14 – My Talent World (MTW) training follow-up: garantir a notificação dos colaboradores para a realização das formações obrigatórias, monitorizando e despoletando alertas para garantir a conclusão atempada das formações por parte dos colaboradores.

IE15 - Engagement & Wellbeing plan: desenvolvimento de um plano de atividades de engagement e wellbeing que permitam envolver todos os colaboradores.

IE16 – Health & Safety (H&S) Prevention activities plan: implementação de um plano de atividades de formação e prevenção no âmbito da saúde e segurança no trabalho.

Iniciativas Estratégicas		Objetivos estratégicos														Score	
		F1	F2	F3*	C1	C2	C3	PI1	PI2*	PI3	PI4	AD1	AD2	AD3*	AD4		
IE1	Bill it all	✓	✓	✓													3
IE2	Ship-to-profile	✓	✓	✓													3
IE3	Red & Yellow cards	✓	✓	✓	✓												4
IE4	Marketing&Sales plan				✓	✓											2
IE5	NPA follow-up & CCC comitee				✓	✓	✓	✓									4
IE6	Service performance review						✓	✓			✓						3
IE7	Performance dialogues						✓	✓		✓	✓						4
IE8	Sustainability roadmap				✓				✓								2
IE9	DHL's Got Heart								✓								1
IE10	Global Volunteer Day								✓								1
IE11	First choice initiatives						✓			✓							2
IE12	EOS Action Plans											✓					1
IE13	Certified training plan												✓	✓			2
IE14	MTW training follow-up			✓									✓	✓			3
IE15	Engagement & Wellbeing plan											✓		✓	✓		3
IE16	H&S Prevention activities plan															✓	1

Figura 5.11 Impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos

Fonte: Elaboração própria

## **5.6. Sistema de gestão estratégica BSC**

Equilibrar as preocupações operacionais prementes com as prioridades estratégicas a longo prazo não é tarefa fácil: processos operacionais de excelência não conduzirão ao sucesso sem a orientação estratégica correta, e a melhor estratégia do mundo não levará a lado nenhum sem operações fortes para a executar (Kaplan & Norton, 2008).

É fundamental definir o plano de implementação e operacionalização do sistema de gestão estratégica que irá permitir gerir eficazmente tanto a estratégia como as operações, ligando-as firmemente num sistema de gestão de ciclo fechado.

### **5.6.1. Fase 1: Definição da estratégia**

Primeiramente, é essencial envolver todas as áreas da empresa: comunicar os objetivos estratégicos de forma clara e garantir que todas as equipas compreendem o seu contributo e o papel fundamental que desempenham para a concretização dos mesmos, através da realização das suas tarefas diárias que, por sua vez, irão influenciar os resultados.

### **5.6.2. Fase 2: Tradução da estratégia**

Para a implementação do BSC, deve ser definida uma equipa de acompanhamento responsável por garantir a fiabilidade da informação, manutenção e monitorização dos indicadores do BSC. A equipa de acompanhamento será composta pelos responsáveis funcionais de cada departamento que integram a senior management team.

O BSC será elaborado de raiz e prevê-se a implementação efetiva em janeiro de 2024, de acordo com os targets a serem definidos para o respetivo ano. Neste sentido, foram também definidos os departamentos responsáveis pela atualização do valor de cada um dos indicadores.

	Objetivos estratégicos	Indicadores de Performance	Target	Periodicidade	Departamento Responsável	Status	Iniciativas Estratégicas
Perspetiva Financeira	F1	Crescimento rentável	I1 Total Revenue Growth	Budget	Mensal/Anual	F&A	IE1 - Bill it all IE2 - Ship-to-profile IE3 - Red & Yellow cards IE4 - Marketing&Sales plan IE5 - NPA follow-up & CCC comitee IE6 - Service performance review IE7 - Performance dialogues IE8 - Sustainability roadmap IE9 - DHL's Got Heart IE10 - Global Volunteer Day IE11 - First choice initiatives IE12 - EOS Action Plans IE13 - Certified training plan IE14 - MTW training follow-up IE15 - Engagement & Wellbeing plan IE16 - H&S Prevention activities plan
	F2	Margem rentável em toda a atividade	I2 DSO	58	Mensal	F&A	
	F3*	Manter a conformidade como parte integrante das atividades diárias da empresa	I3 Gross Profit Margin	> 16%	Mensal/Anual	F&A	
Perspetiva do Cliente	C1	Crescer capturando novas oportunidades	I4 EBIT Margin	> 5%	Mensal/Anual	F&A	
			I5 GPI	Budget	Mensal/Anual	M&S	
			I6 Management compliance mandatory training completed	100%	Mensal/Anual	HR	
	C2	Crescer no mercado B2B DOM e B2X INT (3P)	I7 N° Active Customers	> last year	Mensal/Anual	M&S	
			I8 Customer Acquisition Revenue	Budget	Mensal/Anual	M&S	
			I9 Opportunity Conversion Rate	> 20%	Mensal	M&S	
			I10 B2B DOM RpP	Budget	Mensal	M&S	
			I11 B2B DOM PpD	Budget	Mensal	M&S	
			I12 B2B INT RpP	Budget	Mensal	M&S	
			I13 B2B INT PpD	Budget	Mensal	M&S	
	C3	Alcançar qualidade e excelência do serviço	I14 B2C DOM RpP	Budget	Mensal	M&S	
			I15 B2C DOM PpD	Budget	Mensal	M&S	
I16 B2C INT RpP			Budget	Mensal	M&S		
I17 B2C INT PpD			Budget	Mensal	M&S		
I18 Net Promoter Score			> last score	Semestral	M&S		
Perspetiva de Processos Internos	PI1	Foco na entrega de um desempenho líder no setor	I19 Abandoned calls after 20s hold B	< 10%	Mensal	CS	
			I20 Abandoned calls after 30s hold C	< 10%	Mensal	CS	
			I21 Claims solved in 10 days	> 80%	Mensal	CS	
			I22 INT Outbound E2E OT	> 90%	Mensal	OPS	
			I23 INT Outbound origin OT	> 98%	Mensal	OPS	
	PI2*	Servir os clientes de uma forma sustentável, reduzindo o impacto ambiental	I24 INT Inbound destination OT	> 95%	Mensal	OPS	
			I25 DOM B2B OTD	> 95,1%	Mensal	OPS	
			I26 DOM B2C OTD	> 95,1%	Mensal	OPS	
	PI3	Otimização de processos	I27 N° electric vehicles	10	Mensal/Anual	F&A	
			I28 CO2 per Piece	n.d.	Mensal	F&A	
PI4	Redução de custos estruturais e aumento da produtividade	I29 Digitalization related development requests ratio	n.d.	Mensal/Anual	IT		
		I30 Customer's shipment automatization	> 93,8%	Mensal/Anual	IT		
		I31 PUD CpP	Budget	Mensal	OPS		
		I32 Delivery CpP	Budget	Mensal	OPS		
		I33 SPR	Budget	Mensal	OPS		
Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento	AD1	Melhorar constantemente os nossos KPIs EOS	I34 LH CpP	Budget	Mensal	OPS	
			I35 TH PpFTE+ETT	Budget	Mensal	OPS	
	AD2	Manter um rácio elevado de colaboradores Certified e formações obrigatórias	I36 EE rate	> 90%	Anual	HR	
			I37 Certified employees rate	100% by 2025	Mensal/Anual	HR	
AD3*	Atrair e desenvolver talentos	I38 Mandatory training completed rate	> 98%	Mensal/Anual	HR		
AD4	Reforçar uma cultura de <i>Safety First</i>	I39 GPTW trust index	> last year	Anual	HR		
		I40 LTIFR	< 3,00	Mensal	HR		

\* Objetivo com referência aos compromissos estratégicos do quadro ESG

Figura 5.12 Balanced Scorecard DHL eCommerce Portugal

Fonte: Elaboração própria

### 5.6.3. Fase 3: Plano operacional

Os planos operacionais, a serem aprovados pela senior management team, devem ser definidos tendo em consideração os objetivos estratégicos, planificando projetos, budgets, e recursos necessários para a concretização dos mesmos.

#### **5.6.4. Fase 4: Monitorização e aprendizagem**

A monitorização dos indicadores do BSC será introduzida mensalmente, na agenda das reuniões da equipa de gestão, para análise e revisão da performance com o posterior suporte das apresentações funcionais, permitindo identificar ações corretivas e/ou preventivas e acompanhar o progresso das iniciativas estratégicas. Apesar da periodicidade mensal não ser aplicável a todos os indicadores, é importante rever todas as métricas e promover o envolvimento contínuo da equipa de acompanhamento no seguimento das iniciativas estratégicas e ações de melhoria. Adicionalmente, devem ser definidas reuniões funcionais regulares, com periodicidade semanal, para revisão dos dashboards funcionais, definição e acompanhamento das ações a serem desenvolvidas por cada departamento.

#### **5.6.5. Fase 5: Verificação e adaptação da estratégia**

Operando a empresa num ambiente dinâmico e em constante mudança, o BSC deve ser uma ferramenta adaptável e em constante evolução. Assim, deve ser estabelecida uma reunião de revisão da estratégia onde serão feitos os ajustes necessários ao BSC e definidos os targets para o ano seguinte. Esta reunião deve ter uma periodicidade anual, sendo ideal que a sua realização seja programada para o último trimestre do ano, a par com o desenvolvimento dos planos operacionais.

## **Capítulo 6. Conclusão**

### **6.1. Conclusões e contributos**

O projeto apresentado teve como objetivo a conceção de um Balanced Scorecard e de um plano de implementação e operacionalização deste sistema de gestão estratégica para a empresa DHL eCommerce Portugal. O Balanced Scorecard apresenta vários benefícios e possibilita que a empresa canalize os seus esforços para o futuro e para a sua visão a longo prazo.

Na DHL eCommerce Portugal, o BSC não servirá para formular a estratégia, uma vez que esta é definida centralmente pelo grupo DHL e pela divisão global da DHL eCommerce. Auxiliará sim na tradução dessa mesma estratégia de forma clara e organizada, para que esta possa ser comunicada localmente às equipas de forma compreensível e abrangente.

Apesar de existirem atualmente na empresa várias ferramentas de monitorização de performance, nenhuma apresenta uma visão tão global e estimulante em termos estratégicos como o Balanced Scorecard.

Com esta implementação pretende-se apoiar a equipa de gestão no processo de decisão, fornecendo informação organizada que permita de forma imediata e pragmática, aferir se a execução da estratégia está a conseguida com sucesso e, a par com o seguimento das iniciativas estratégicas, definir ações de melhoria sempre que necessário, para a concretização dos objetivos estratégicos.

Outro dos contributos relevantes que é importante mencionar, prende-se com o envolvimento de todas as áreas e equipas da empresa que deve ser realizado em efeito cascata quando é feita a monitorização e acompanhamento dos indicadores e objetivos estratégicos integrados no BSC, e que está definido no plano operacional. Um dos fatores chave do sucesso deste modelo é a mudança de mindset na organização, além da equipa de senior management, onde todos os colaboradores compreendem o papel importante que desempenham e se sentem responsáveis pela implementação e concretização da estratégia.

### **6.2. Limitações**

A empresa sobre a qual este projeto foi desenvolvido está ao abrigo de confidencialidade, existindo portanto alguns dados que, por serem internos, não podem ser revelados sob consequência da organização incorrer num risco de ser prejudicada.

Quanto à literatura existente sobre empresas de logística e a sua relação com o BSC, esta é diminuta, o que torna difícil obter uma melhor perceção dos benefícios e dificuldades da implementação deste modelo nesta tipologia de empresas.

Ao longo do desenvolvimento do projeto, também foi possível observar que a empresa em estudo já mede múltiplas métricas de performance, de forma bastante detalhada ou repartida e que engloba em fontes de informação muito dispersas. Isto colocou um desafio na identificação e redução dos KPIs chave que devem integrar um modelo BSC.

### **6.3. Oportunidades de investigação futura**

Após a realização deste estudo surgem várias oportunidades de investigação futura.

Desde já, o acompanhamento da implementação e operacionalização do modelo proposto, de modo a analisar de forma concreta os impactos reais da aplicação do mesmo na organização.

Ainda, tendo em conta as limitações observadas no desenvolvimento do projeto, também seria relevante a realização de novo estudo, aplicado a esta mesma empresa após a implementação do modelo BSC, que permitisse otimizar este modelo e perceber o impacto verificado no mindset e operação da empresa.

Por outro lado, seria interessante desenvolver mais estudos semelhantes em empresas do mesmo setor, para que seja possível a comparação de resultados e de conclusões.

## 7.1. Fontes

- About us. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/about-us.html>
- Code of conduct. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/about-us/code-of-conduct.html>
- Compliance Management. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/about-us/code-of-conduct/compliance-management.html>
- Deutsche Post DHL Group – 2022 Annual Report. Em//[group.dhl.com/en/about-us.html](https://group.dhl.com/en/about-us.html). DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2022-Annual-Report.pdf>
- DHL Group Sustainability Roadmap Facts & Figures. Em//[group.dhl.com/en/sustainability.html](https://group.dhl.com/en/sustainability.html). DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/responsibility/dhl-group-sustainability-roadmap-facts-figures.pdf>
- Employee development. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/sustainability/social/employee-development.html>
- Employee engagement. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/sustainability/social/employee-engagement.html>
- Facts & Figures. Em//[group.dhl.com/en/about-us.html](https://group.dhl.com/en/about-us.html). DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/media-relations/documents/2023/fact-sheet-dhl-group-072023.pdf>
- Limitless Growth. DHL eCommerce. Consultado em outubro, 2023.
- Strategy 2025 Management Presentation. DHL Group. Consultado em outubro, 2023.
- Strategy. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/about-us/the-group/strategy.html>
- Sustainability Roadmap. DHL Group. Consultado em outubro, 2023, em <https://group.dhl.com/en/sustainability/sustainability-roadmap.html>

## 7.2. Referências bibliográficas

- Bieker, T. & Waxenberger, B. (2002): Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics. Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management, 10th Conference of the Greening of Industry Network.
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2018). Conducting Action Research in Organizations. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The Sage Handbook of Qualitative Research. Sage Publications.
- Epstein, M. & Wisner, P. (2001): Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability, Environmental Quality Management, Vol. 11, No. 2, 1-10.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts. Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. (2001). Good neighbours: implementing social and environmental strategies with the BSC. Balanced Scorecard Report, 3(3), 8-11.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2001). Sustainability Balanced Scorecard. Value-Based Sustainability Management with the Balanced Scorecard. Lüneburg: Center for Sustainability Management (CSM).
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). Development of a Sustainability Balanced Scorecard: Translating Strategy into Value-Based Sustainability Management. Journal of the Asia Pacific Centre for Environmental Accountability, 8(1), 3–16.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - Linking Sustainability management to Business Strategy. Business Strategy and the Environment, 11(5), 269–284.
- Gomes, J. & Romão, M. J. (2019). Sustainable Competitive Advantage With the Balanced Scorecard Approach. In Advances in logistics, operations, and management science book series (pp. 1415–1428).
- Hansen, E.G. and Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. Journal of Business Ethics, 133(2), pp.193-221.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2020). Sustainability Balanced Scorecard architecture and Environmental Investment Decision-Making. Foundations of Management, 12(1), 193–210.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research: Creating new management theory and practice. Journal of Management Accounting Research, 10, 89–118.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. In Handbooks of Management Accounting Research (pp. 1253–1269).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2006). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Sage Publications.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006): Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, Vol. 3, No. 1, 1-19.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006): Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting, in: Schaltegger, S.; Bennett, M. & Burritt, R. (Eds.) (2006): *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht: Springer, 681-697.
- Schaltegger, S. (2004). Sustainability Accounting and Reporting. Centre for Sustainability Management (CSM), University of Lueneburg (pp. 2–3). Germany: Newsletter.
- Schaltegger, S., & Lüdeke-Freund, F. (2011). Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport. Centre for Sustainability Management.
- Stringer, E. T. (2014). *Action Research*. Sage Publications.

### 7.3. Anexos

#### Anexo A – Entrevista Nº 1

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Sede
<b>Visita</b>	x	<b>Data do contacto:</b>	18/10/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>		<b>Pessoa contactada:</b>	F&A Manager

#### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Métodos e sistemas utilizados pela empresa para avaliação de performance.

#### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Disponibilização e visualização de dashboards utilizados pela empresa, com vista à análise diária das operações e resultados financeiros. Atualmente, a empresa não tem definido um Balanced Scorecard de gestão estratégica.

#### **3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo B – Entrevista N° 2

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Sede
<b>Visita</b>	x	<b>Data do contacto:</b>	20/10/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>		<b>Pessoa contactada:</b>	Managing Director

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Enquadramento da organização e estrutura;

Atividades principais;

Portfólio de produtos e principais mercados;

Plano estratégico.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Disponibilização e visualização de documentos, onde são definidos os guidelines e plano estratégico seguidos pela empresa: propósito, missão, visão, valores, núcleo rentável da unidade de negócio.

### **3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

### **Anexo C – Entrevista N° 3**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Microsoft Teams Meeting
<b>Visita</b>	Duração:45min	<b>Data do contacto:</b>	07/11/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>	Online	<b>Pessoa contactada:</b>	CS Manager

#### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos – revisão global;

KPIs medidos e targets – particularmente indicadores do âmbito do respetivo departamento.

#### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Recolha de indicadores-chave mensuráveis no âmbito dos objetivos estratégicos, e respetivos targets. Recolha das iniciativas ou ações estratégicas realizadas que têm impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo D – Entrevista N° 4

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Microsoft Teams Meeting
<b>Visita</b>	Duração:45min	<b>Data do contacto:</b>	07/11/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>	Online	<b>Pessoa contactada:</b>	HR Manager

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos – revisão global;

KPIs medidos e targets – particularmente indicadores do âmbito do respetivo departamento.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Recolha de indicadores-chave mensuráveis no âmbito dos objetivos estratégicos, e respetivos targets. Recolha das iniciativas ou ações estratégicas realizadas que têm impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo E – Entrevista N° 5

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Microsoft Teams Meeting
<b>Visita</b>	Duração: 1h30	<b>Data do contacto:</b>	08/11/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>	Online	<b>Pessoa contactada:</b>	Central OPS Manager

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos – revisão global;

KPIs medidos e targets – particularmente indicadores do âmbito do respetivo departamento.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Recolha de indicadores-chave mensuráveis no âmbito dos objetivos estratégicos, e respetivos targets. Recolha das iniciativas ou ações estratégicas realizadas que têm impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo F – Entrevista N° 6

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Sede
<b>Visita</b>	x	<b>Data do contacto:</b>	08/11/2023
<b>Telefone</b>	Duração: 1h30	<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>		<b>Pessoa contactada:</b>	F&A Manager

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos – revisão global;

KPIs medidos e targets – particularmente indicadores do âmbito do respetivo departamento.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Recolha de indicadores-chave mensuráveis no âmbito dos objetivos estratégicos, e respetivos targets. Recolha das iniciativas ou ações estratégicas realizadas que têm impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo G – Entrevista Nº 7

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Sede
<b>Visita</b>	x	<b>Data do contacto:</b>	09/11/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>		<b>Pessoa contactada:</b>	M&S Manager

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos – revisão global;

KPIs medidos e targets – particularmente indicadores do âmbito do respetivo departamento.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Recolha de indicadores-chave mensuráveis no âmbito dos objetivos estratégicos, e respetivos targets. Recolha das iniciativas ou ações estratégicas realizadas que têm impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo H – Entrevista Nº 8

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Microsoft Teams Meeting
<b>Visita</b>	Duração:30min	<b>Data do contacto:</b>	09/11/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>	Online	<b>Pessoa contactada:</b>	IT Manager

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos – revisão global;

KPIs medidos e targets – particularmente indicadores do âmbito do respetivo departamento.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Recolha de indicadores-chave mensuráveis no âmbito dos objetivos estratégicos, e respetivos targets. Recolha das iniciativas ou ações estratégicas realizadas que têm impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Nada a acrescentar.

Fonte: Elaboração própria

## Anexo I – Entrevista Nº 9

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista	<b>Local:</b>	Sede
<b>Visita</b>	x	<b>Data do contacto:</b>	13/11/2023
<b>Telefone</b>		<b>Entidade:</b>	DHL eCommerce Portugal
<b>Outro</b>		<b>Pessoa contactada:</b>	Managing Director

### **1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Objetivos estratégicos;

Mapa estratégico;

Indicadores de desempenho;

Iniciativas estratégicas.

### **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Alinhamento da proposta final para o BSC: validação do mapa estratégico e das relações causa-efeito; revisão da informação recolhida junto dos managers funcionais; seleção dos indicadores com maior relevância; e clarificação das iniciativas e respetivo impacto nos objetivos estratégicos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto:** Da extensa lista com um total de 78 indicadores recolhidos foi recomendada a redução para 30 KPIs selecionados, idealmente. Foi possível reduzir a seleção de KPIs a 40 indicadores.

Fonte: Elaboração própria