



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

BSC e OKR's - Aplicação numa empresa de catering para a aviação

Catarina de Jesus Leão Venâncio

Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora
Associada,

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

BSC e OKR's - Aplicação numa empresa de catering para a aviação

Catarina de Jesus Leão Venâncio

Mestrado em gestão

Orientador(a):

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora
Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta etapa acadêmica, que foi caracterizada por inúmeros desafios e superações, sinto-me profundamente grata para com todos aqueles que me apoiaram, oferecendo um suporte valiosíssimo ao longo deste trajeto, que se prolongou por dois anos além do inicialmente previsto. Este projeto jamais se materializaria sem o encorajamento, a paciência e a inspiração que recebi de pessoas excepcionais.

Em primeiro lugar, à minha mãe, cujo amor, apoio e força inquebrantável serviram de guia nos momentos mais difíceis desta viagem. A sua presença constante e confiança nas minhas habilidades foram cruciais para a realização deste trabalho.

Um agradecimento especial é devido à minha orientadora, pela sua dedicação, conhecimento e inabalável apoio. A sua orientação constante, comentários construtivos e fé inabalável na minha capacidade de ultrapassar adversidades transformaram este projeto numa experiência de aprendizagem verdadeiramente valiosa.

Ao meu namorado, expresso o meu mais sincero agradecimento pela sua paciência, compreensão e apoio incondicionais. A sua capacidade de me inspirar, motivar e manter concentrada, mesmo nos momentos em que o término parecia inatingível, constituiu uma base essencial da minha persistência.

Também agradeço à empresa, e, em especial à Diretora Financeira, que proporcionou o cenário para esta investigação. A possibilidade de realizar a minha pesquisa num contexto real, aliada ao apoio e colaboração recebidos, foram determinantes para o desenvolvimento e conclusão deste projeto. O conhecimento adquirido e as percepções obtidas foram fundamentais para a qualidade e relevância do trabalho apresentado.

Este percurso revelou-se mais extenso e desafiante do que antecipado. Contudo, as lições aprendidas, o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como os resultados alcançados, revelaram-se extraordinariamente enriquecedores. A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para este trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

Espero que este projeto reflita o esforço, amor e dedicação que cada um de vós partilhou comigo.

RESUMO

Num cenário de constante mudança organizacional, caracterizado pela globalização, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências dos consumidores, as empresas enfrentam desafios significativos para manter a competitividade. A necessidade de uma resposta rápida e eficaz às mudanças destaca a importância de adotar uma abordagem estratégica robusta. Neste contexto, ferramentas de gestão estratégica como o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKR) surgem como recursos valiosos. O BSC ajuda as empresas a alinhar suas atividades com a visão e estratégia organizacionais, monitorando o desempenho através de quatro perspectivas essenciais, enquanto os OKR promovem a agilidade e o foco através de metas claras e adaptáveis.

A integração do BSC e dos OKR pode oferecer às empresas uma abordagem equilibrada, combinando visão estratégica de longo prazo com a capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado e à necessidade de atingir metas de curto prazo. Este equilíbrio é crucial para o sucesso sustentado em ambientes empresariais que estão em constante evolução.

Este estudo focaliza a atenção na aplicabilidade do BSC e dos OKR numa empresa de catering na área da aviação, um setor com desafios únicos devido à sua alta dinâmica e exigências específicas. O objetivo é fornecer aos gestores informações relevantes que possam auxiliar na tomada de decisões e na melhoria do desempenho organizacional. O contributo desta pesquisa inclui a definição de um plano detalhado para a implementação e operacionalização dessas metodologias, abordando as etapas necessárias e os benefícios e desafios de sua aplicação no contexto da aviação.

Este trabalho visa enriquecer a literatura em gestão aplicada ao setor da aviação e oferecer um modelo replicável que pode beneficiar outras empresas dentro do mesmo setor, fomentando uma cultura de desempenho e melhoria contínua essenciais para a manutenção da competitividade no mercado.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Balanced Scorecard, Objectives and Key Results, Gestão, Estratégia, Case Study,

Sistema de Classificação JEL:

M11 - Business Administration: Production Management

M12 - Business Administration: Personnel Management

L93 - Industrial Organization: Air Transportation

ABSTRACT

In a scenario of constant organizational change, characterized by globalization, technological advances and changes in consumer preferences, companies face significant challenges in order to remain competitive. The need to respond quickly and effectively to change highlights the importance of adopting a robust strategic approach. In this context, strategic management tools such as the Balanced Scorecard (BSC) and Objectives and Key Results (OKR) have emerged as valuable resources. The BSC helps companies align their activities with the organizational vision and strategy, monitoring performance through four essential perspectives, while OKR's promote agility and focus through clear and adaptable targets.

The integration of the BSC and OKR's can offer companies a balanced approach, combining long-term strategic vision with the ability to adapt quickly to market changes. This balance is crucial for sustained success in business environments that are constantly evolving.

This study focuses on the applicability of the BSC and OKR's in an aviation catering company, a sector with unique challenges due to its high dynamics and specific requirements. The aim is to provide managers with relevant information that can help them make decisions and improve organizational performance. The contribution of this research includes the definition of a detailed plan for the implementation and operationalization of these methodologies, addressing the necessary steps and the benefits and challenges of their application in the aviation context.

This study aims to enrich the literature on strategic management applied to the aviation sector and offer a replicable model that can benefit other companies within the same sector, fostering a culture of performance and continuous improvement that is essential for maintaining competitiveness in the market.

Keywords: Management Control, Balanced Scorecard, Objectives and Key Results, Management, Strategy, Case Study

JEL classification system:

M11 - Business Administration: Production Management

M12 - Business Administration: Personnel Management

L93 - Industrial Organization: Air Transportation

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1. Tema e objetivos da investigação	1
1.2. Aspetos metodológicos	2
1.3. Estrutura do relatório	3
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	3
2.1. Controlo de Gestão	3
2.2. Balanced Scorecard (BSC)	7
2.2.1. As quatro perspetivas do Balanced Scorecard	8
2.2.2. O Mapa estratégico	10
2.2.3. Críticas e recomendações	12
2.3. Objectives and Key Results (OKR)	13
2.4. Balanced Scorecard (BSC) VS Objectives and Key Results (OKR)	15
Capítulo 3 – Metodologia	17
Capítulo 4. Apresentação da empresa	19
4.1. Apresentação da Organização	19
4.2. Missão, Visão e Valores	23
Capítulo 5. Conceção de um Balanced Scorecard	27
5.1. Perspectivas de performance	27
5.2. Mapa estratégico e objetivos	28
5.3. Indicadores	33
5.4. OKR's e integração no BSC	37
Capítulo 6. Conclusões, limitações e oportunidades para investigações futuras	44
6.1. Conclusões	44
6.2. Limitações	45
6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras Ampliadas	46
Capítulo 7 - Bibliografia	48
Capítulo 8 - Anexos	52

Índice Figuras

Figura 1 - As 4 Perspetivas do BSC segundo Kaplan e Norton (1992: página 72)	8
Figura 2 - Mapa estratégico segundo Kaplan (2009: página 331)	12
Figura 3 - Entrevistas realizadas.....	18
Figura 4 - Organograma Newrest Portugal	22
Figura 5 - Análise SWOT	27
Figura 6 - Mapa estratégico	29
Figura 7 - Indicadores.....	34
Figura 8 - Iniciativas estratégicas	40

Glossário de Siglas

BSC - Balanced Scorecard

CG - Controlo de Gestão

KPI - Key Performance Indicator

MBO - Management by Objectives

OKR - Objectives and Key Results

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Tema e objetivos da investigação

A interseção entre a gestão de performance e o planeamento estratégico constitui um pilar fundamental para o sucesso da sustentabilidade organizacional. Esta importância foi inicialmente salientada por Kaplan e Norton (1992) com a introdução do Balanced Scorecard (BSC) e posteriormente reforçada por Doerr (2017) através da popularização dos Objectives and Key Results (OKR's). Tais processos estratégicos permitem que as empresas articulem de forma precisa as suas aspirações de longo prazo e estabeleçam estratégias tangíveis para a sua concretização. Num contexto empresarial marcado pela competitividade acentuada e constante mutabilidade, a capacidade de sincronizar as atividades operacionais com os objetivos estratégicos assume uma relevância sem precedentes.

Kaplan e Norton (1996) sublinham que o planeamento estratégico funciona como uma bússola orientadora para a organização, estabelecendo metas de longo prazo e delineando as estratégias apropriadas para alcançá-las. Tal processo exige uma análise minuciosa do ambiente interno e externo, facilitando a identificação de oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos. Através desta análise, as organizações são capazes de desenvolver estratégias que maximizem as suas competências fundamentais e as posicionem competitivamente no mercado.

Por sua vez, a gestão de desempenho, conforme discutido por Doerr (2017), atua como o mecanismo através do qual as estratégias são traduzidas em ações quotidianas. Este processo abrangente inclui a definição de objetivos claros e mensuráveis, o acompanhamento do progresso, a avaliação do desempenho e, quando necessário, a revisão das estratégias. A eficácia da gestão de performance reside na sua capacidade de garantir que todos os níveis da organização estejam alinhados e comprometidos com a realização dos objetivos estratégicos.

Nas obras de Kaplan e Norton (1992, 1996) e Doerr (2017), a gestão da performance e o planeamento estratégico são apresentados como elementos vitais para a obtenção de excelência organizacional. Estes autores não apenas esclarecem o caminho a seguir, mas também fornecem um roteiro para o futuro, promovendo a sincronização operacional para a materialização dos objetivos estratégicos. Instrumentos como o BSC e os OKR's são recursos poderosos nesse processo, oferecendo estruturas para a definição, medição e alcance do sucesso em um ambiente empresarial dinâmico e em evolução.

Este estudo propõe uma análise comparativa entre o BSC e os OKR's, metodologias de gestão da performance e planeamento estratégico, que se diferenciam significativamente em termos de aplicação, abordagem e operacionalização. Apresentam-se as características essenciais, vantagens e

limitações de cada metodologia, proporcionando perspectivas valiosas para académicos e gestores interessados na otimização do alinhamento estratégico e performance organizacional.

A investigação incluiu a análise dos fundamentos teóricos de cada abordagem, explorando os princípios filosóficos que orientam a sua estruturação e implementação, tal como exposto por Kaplan e Norton para o BSC e por Doerr para os OKR's. Além disso, examinamos a arquitetura de cada metodologia, os seus elementos-chave e o processo de implementação, salientando os desafios comuns e as práticas exemplares identificadas através de estudos de caso.

Assim, ao comparar o BSC com os OKR's, este trabalho visa enriquecer o debate académico e prático sobre gestão estratégica, oferecendo uma análise crítica das metodologias mais influentes na área, e facilitando a tomada de decisão informada por organizações na procura de crescimento sustentável e alinhamento estratégico no contexto empresarial contemporâneo.

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. Adotando uma abordagem qualitativa, procedeu-se à recolha de dados de elementos-chave na empresa Newrest Portugal, cujas experiências e saberes revelaram-se cruciais para a elaboração deste estudo. A conjugação destes testemunhos com a análise de documentos corporativos recolhidos possibilitou uma avaliação rica e minuciosa. A importância de compreender o fenómeno no seu contexto real foi vital para obter uma compreensão mais profunda e autêntica, correspondendo ao propósito de desvendar as complexidades inerentes às práticas estratégicas e de gestão de desempenho em análise.

Esta metodologia não apenas permitiu uma investigação detalhada do caso em estudo, mas também ofereceu perspetivas valiosas para o projeto-empresa, evidenciando a aplicação de teorias de gestão estratégica e desempenho na realidade. A opção por esta metodologia sublinha a dedicação da pesquisa em captar a complexidade e a peculiaridade do fenómeno estudado, contribuindo assim para uma compreensão robusta e contextualizada das dinâmicas organizacionais em foco.

A metodologia empregue neste projeto fundamentou-se na técnica de estudo de caso, notável pela sua abordagem empírica orientada para a análise de fenómenos contemporâneos dentro dos seus contextos reais. Segundo Yin (2005, p. 32), o estudo de caso constitui uma investigação empírica que

se aprofunda na exploração de fenómenos atuais nos seus ambientes naturais, demonstrando ser particularmente versátil para um leque variado de questões de investigação.

1.3. Estrutura do relatório

Este projeto está organizado por capítulos para facilitar a sua interpretação e análise detalhada. O trabalho foi dividido em seis capítulos distintos:

1. **Introdução:** Este capítulo apresenta o tema e os objetivos da investigação, destacando a relevância das metodologias estudadas para a gestão estratégica no contexto de uma empresa de catering aeronáutico. Aborda-se também a metodologia adotada para a investigação e a estrutura organizacional do relatório.
2. **Revisão da Literatura:** Fornece um panorama sobre o controlo de gestão, seguido de uma exploração detalhada do Balanced Scorecard, incluindo suas quatro perspetivas e o conceito de mapa estratégico. Analisam-se críticas e recomendações associadas ao BSC, além de uma introdução aos Objectives and Key Results. Este capítulo conclui com uma comparação entre o BSC e os OKR, destacando suas utilidades e diferenças.
3. **Metodologia:** Detalha a abordagem metodológica adotada para a investigação, justificando as escolhas feitas em termos de método de análise e recolha de dados.
4. **Apresentação da Empresa:** Descreve a organização em estudo, fornecendo informações sobre sua estrutura, missão, visão e valores, fundamentais para entender o contexto em que as metodologias serão aplicadas.
5. **Conceção de um Balanced Scorecard:** Este capítulo discute a conceção de um Balanced Scorecard adaptado à empresa, incluindo a definição das perspetivas de performance e o desenvolvimento de um mapa estratégico. Introduz-se também os indicadores de performance e a integração dos OKR's ao processo, proporcionando um quadro detalhado de como estas ferramentas podem ser operacionalizadas na prática.
6. **Conclusão:** Encerra o relatório com um resumo dos achados mais significativos, as implicações práticas da investigação e sugestões para futuras pesquisas na área.

Cada capítulo é elaborado com o propósito de construir uma compreensão profunda do tema e fornecer um guia prático para a implementação e avaliação das metodologias de gestão estratégica em um contexto empresarial específico.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. Controlo de Gestão

Ao longo do tempo, é inevitável que conceitos e ideias sofram evoluções em resposta a avanços tecnológicos, novas descobertas e alterações nas dinâmicas geracionais. Esta tendência de transformação é plenamente aplicável ao domínio do Controlo de Gestão (CG), uma área que não se manteve imutável desde a sua formulação inicial. Robert N. Anthony, no ano de 1965, caracterizou o CG como "o processo através do qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e empregados de maneira eficaz e eficiente para a concretização dos objetivos da organização" (p. 17). Esta definição, inicialmente proposta, enfatizou fortemente a informação e o controlo contabilístico, uma orientação que, ao longo do tempo, se demonstrou restritiva para a expansão de investigações mais detalhadas no âmbito do Controlo de Gestão (CG), negligenciando, por vezes, a interação fundamental entre o controlo de gestão e a estratégia organizacional (Simões e Rodrigues, 2014). Tal abordagem inicial de Anthony foi alvo de significativas críticas por parte da comunidade académica.

Robert Simons, em 1990, argumentou que essa visão era excessivamente restritiva, ao pressupor a estratégia organizacional como um elemento fixo, e sugeriu que o CG deveria não apenas monitorizar a execução estratégica, mas também contribuir ativamente com feedback. David Otley, em 1999, reforçou essa crítica ao salientar que a abordagem de Anthony negligenciava o processo de planeamento estratégico, tratando-o como um dado, e falhava em reconhecer a importância de indicadores de desempenho não financeiros. Complementando estas críticas, Christopher Chapman, em 2005, destacou a fraca integração das ferramentas de CG propostas por Anthony com o planeamento estratégico, evidenciando uma lacuna significativa entre teoria e prática na gestão estratégica e no controlo de gestão.

Essas críticas sublinham a necessidade de uma perspetiva mais abrangente e integrada do CG, que considere tanto os aspetos financeiros quanto não financeiros do desempenho, e que esteja alinhada com a estratégia organizacional de maneira dinâmica e adaptativa. Este desenvolvimento conceitual reflete uma evolução natural do campo, em consonância com as mudanças tecnológicas, sociais e geracionais que continuam a moldar as práticas de gestão contemporâneas.

No decorrer do avanço académico e prático sobre o Controlo de Gestão (CG), Anthony et al. (1989), realizaram uma revisão conceitual significativa do CG, abordando-o como "um processo destinado a motivar e inspirar as pessoas a realizar atividades que conduzam ao cumprimento dos objetivos organizacionais, bem como um processo de identificação e correção de variáveis externas ou internas que afetem o desempenho" (Simões e Rodrigues, 2014, p. 3). Esta reformulação procura valorizar os elementos comportamentais e a motivação dos gestores na prossecução dos objetivos organizacionais, marcando uma evolução no entendimento do CG para além das suas dimensões tradicionalmente financeiras.

Contudo, essa reorientação conceitual não se mostrou isenta de críticas subsequentes. Berry et al. (1995) e Otley et al. (1995) reconhecem a importância do CG como uma ferramenta de gestão impulsionada por fatores comportamentais dos gestores e colaboradores, mas observam que Anthony ainda atribuía um peso excessivo aos elementos financeiros na gestão. Em continuação, Otley (2001) destaca uma lacuna significativa na abordagem de Anthony, apontando para a insuficiente valorização dos elementos não financeiros dentro do CG.

Essas críticas refletem uma crescente consciência dentro da comunidade acadêmica e profissional sobre a necessidade de um CG mais holístico, que integre tanto medidas financeiras quanto não financeiras para uma compreensão abrangente do desempenho organizacional. Essa evolução conceptual sugere a importância de adaptar e expandir os modelos de CG para refletir a complexidade das organizações modernas, enfatizando a relevância dos aspectos comportamentais e não financeiros na gestão e no alcance dos objetivos organizacionais.

Em desenvolvimentos posteriores, Anthony e Govindarajan (1998, 2007) ampliaram a compreensão do Controlo de Gestão (CG), descrevendo-o como o processo pelo qual os gestores orientam e incentivam os integrantes da organização a implementar a estratégia empresarial (Simões e Rodrigues, 2014). Essa Perspetiva reconhece que as atividades de planeamento e controlo são fundamentais tanto no CG quanto na formulação estratégica e no controlo operacional (Simões e Rodrigues, 2014), delineando uma distribuição de responsabilidades onde a formulação estratégica é responsabilidade da alta gestão e o controlo operacional é exercido nos níveis hierárquicos mais baixos da organização.

Esta visão é ecoada por Jordan et al. (2021), que conceituam o CG como um arsenal de ferramentas destinadas a motivar gestores e líderes de departamento a alcançar os objetivos estratégicos da organização, estimulando a ação decisiva, a tomada de decisão ágil, e promovendo a delegação de autoridade e responsabilidade. A trajetória evolutiva do conceito de CG, portanto, afasta-se de uma ênfase exclusiva em dados financeiros quantificáveis para abraçar uma abordagem mais holística e complexa.

Nesse contexto, torna-se relevante a introdução do conceito de Sistemas de Controlo de Gestão (SCG). Simons (1987) define um SCG como um conjunto de procedimentos e sistemas que empregam diversas formas de informação para manter ou modificar padrões operacionais numa organização, oferecendo insights críticos para a realização dos objetivos organizacionais (Abernethy e Brownell, 1999). À medida que as condições externas e os recursos de uma organização se alteram, emerge o desafio de selecionar mecanismos e sistemas de controlo adequados (Martin, 2020). Para navegar por esta complexidade, Simons (1995) avança com um modelo estruturado em quatro alavancas de

controle, desenhado para gerir as tensões inerentes à dinâmica organizacional (Tessier e Otley, 2012). De acordo com Simons, é possível equilibrar estas tensões através de um sistema de controle que integre alavancas positivas (sistemas de crenças e sistemas interativos) e negativas (sistemas de fronteiras e sistemas diagnóstico). A aplicação combinada e equilibrada destas alavancas promove a implementação eficaz de estratégias (Ferreira e Otley, 2009).

Embora o modelo de Simons tenha sido desenvolvido com base nas práticas vigentes no momento da sua elaboração, adquiriu notoriedade e popularidade entre os investigadores nos anos que se seguiram (Martyn et al., 2016), evidenciando a sua pertinência e aplicabilidade sustentada. Investigações recentes têm abordado a utilização deste modelo em contextos contemporâneos, evidenciando lacunas existentes e propondo orientações futuras para a investigação. Esta dinâmica reflete o carácter evolutivo do Controlo de Gestão (CG) e dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), realçando a necessidade de adaptações contínuas face a novos desafios e realidades organizacionais.

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) assumem uma posição crucial na estrutura organizacional, desempenhando funções essenciais de orientação, monitorização e ajustamento da performance e da estratégia organizacional, com o intuito de atingir os objetivos predefinidos. Conforme articulado por Simons (1995), estes sistemas não apenas facilitam a execução de estratégias, mas também favorecem a adaptação a alterações no ambiente interno e externo, promovendo a integração entre a monitorização do desempenho e a resposta estratégica. Um SCG inclui uma gama de procedimentos, políticas e instrumentos que estão em consonância com os objetivos e estratégias da organização, abrangendo desde métricas financeiras até elementos qualitativos, tais como a cultura organizacional (Malmi e Brown, 2008), visando não só o alinhamento estratégico, mas também a eficiência operacional.

A principal função dos SCG é garantir a execução eficaz da estratégia organizacional e facilitar adaptações estratégicas e operacionais, o que é realizado através da definição clara de objetivos e monitorização contínua do desempenho, destacando a importância dos SCG como ferramentas dinâmicas de suporte à decisão (Kaplan e Norton, 1996). Ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) e o quadro de Levers of Control exemplificam os instrumentos usados para monitorizar e implementar esses controlos.

A evolução do CG reflete uma resposta às mudanças tecnológicas e às dinâmicas geracionais, iniciando com a definição de Anthony (1965) focada em informação e controlo contabilístico, que evoluiu para abordagens mais integradas e holísticas. Críticas subsequentes a essa visão inicial, como as de Simons (1990), Otley (1999) e Chapman (2005), destacaram a necessidade de considerar tanto elementos financeiros quanto não financeiros e a integração com a estratégia organizacional.

Esta evolução conceptual, incluindo a revisão substancial realizada por Simões e Rodrigues (2014) e as ampliações teóricas propostas por Anthony e Govindarajan (1998, 2007), realça a importância dos aspetos comportamentais e a necessidade de ajustar as práticas de Controlo de Gestão (CG) às exigências atuais. Os SCG, conforme delineados por Simons (1987) e desenvolvidos através das suas quatro alavancas de controlo, proporcionam um enquadramento para a gestão de tensões organizacionais e promovem uma implementação estratégica eficiente.

Esta síntese destaca a trajetória evolutiva dos SCG e do CG, demonstrando a sua importância crescente na gestão estratégica e na realização de objetivos organizacionais. A literatura académica, especialmente os trabalhos de Kaplan e Norton (1992, 1996) e Simons (1995), fornece uma base sólida para entender os componentes, implementação e impacto dos SCG, refletindo sobre a necessidade de abordagens que integrem medidas quantitativas e qualitativas num ambiente de negócios em constante mudança.

2.2. Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan e Norton (1992, p. 1) destacam que o BSC se assemelha aos instrumentos de monitorização encontrados no painel de controlo de um avião, refletindo a necessidade dos gestores monitorizarem simultaneamente o desempenho em diversas áreas essenciais devido à complexidade inerente à gestão de organizações contemporâneas. O BSC proporciona aos gestores um arcabouço composto por quatro perspetivas distintas, permitindo a seleção de indicadores para avaliação. A flexibilidade deste modelo, que inclui a possibilidade de ajustar, adicionar ou remover perspetivas, demonstra a sua capacidade de adaptação a diferentes tipos de organizações.

Na introdução do conceito, Kaplan e Norton (1992, p. 72) afirmam que o BSC “oferece aos gestores a oportunidade de visualizar o negócio sob quatro perspetivas críticas”: Perspetiva Financeira, Perspetiva dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos, e Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional. Este modelo mantém a relevância dos indicadores financeiros, fundamentais na avaliação do impacto económico e do desempenho financeiro, e incorpora indicadores não financeiros, como a eficiência dos processos produtivos, o desperdício e a taxa de retenção de clientes, fornecendo informações qualitativas vitais para decisões estratégicas.

Segundo Kaplan e Norton (1992), a falha das três Perspetivas não financeiras em influenciar positivamente o desempenho financeiro indica possíveis deficiências na estratégia ou na sua implementação. Neste cenário, é imprescindível que os gestores reavaliem as bases da estratégia competitiva da organização, questionando se os objetivos e indicadores não financeiros estão efetivamente alinhados com o sucesso financeiro.

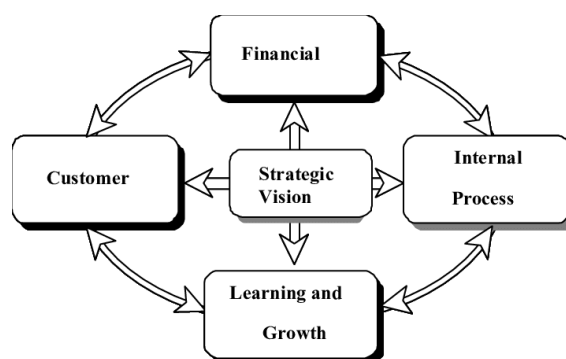


Figura 1 - As 4 Perspetivas do BSC segundo Kaplan e Norton (1992: página 72)

2.2.1. As quatro perspetivas do Balanced Scorecard

Na abordagem do BSC desenvolvida por Kaplan e Norton (1992), as quatro perspetivas proporcionam um quadro para os gestores responderem a questões críticas para o sucesso organizacional (ver Figura 1). Por intermédio do BSC, os líderes conseguem selecionar informações cruciais e minimizar a sobrecarga de dados, concentrando-se em indicadores fundamentais. A multiplicidade de métricas nas organizações não se caracteriza pela sua falta, mas pelo seu excesso, frequentemente agravado pela introdução de novos dados sem uma estratégia definida. O BSC incentiva os gestores a focarem-se em métricas imprescindíveis para o avanço organizacional (Kaplan & Norton, 1992).

Perspetiva Financeira

A maximização do lucro é frequentemente tida como o alvo prioritário das organizações, uma noção que Kaplan e Norton (1992) reconhecem, mas simultaneamente sugerem que não deveria constituir o único critério de avaliação do desempenho organizacional. Para eles, a saúde financeira deve emergir como resultado do sucesso nas atividades fundamentais da empresa. Consequentemente, a definição de metas financeiras deveria refletir a intenção de gerar valor duradouro para o acionista (Kaplan, 2009).

Kaplan e Norton também observam que os objetivos financeiros são dinâmicos e podem sofrer alterações em resposta a variáveis externas, à posição de mercado ou ao estágio de vida da organização (Kaplan e Norton, 1996b). Portanto, enquanto o BSC abrange mais do que apenas indicadores financeiros, reconhece-se que, em entidades onde o lucro é o propósito primordial, a perspetiva financeira deve ser central no desenvolvimento do BSC (Simões e Rodrigues, 2011).

Em organizações com o lucro como meta primária, o BSC habilita os gestores a especificarem indicadores para avaliar o desempenho e identificar as variáveis-chave para alcançar os objetivos estipulados (Kaplan e Norton, 1996b). Idealmente, os objetivos e indicadores associados às restantes

perspectivas deveriam evidenciar uma relação causal com a perspectiva financeira, constituindo uma malha interligada de causas e efeitos que sustente a estratégia organizacional. A elaboração do BSC deve assentar neste princípio, na ausência do qual, os objetivos de cada perspectiva correm o risco de se tornarem desarticulados e isolados entre si.

Perspetiva dos Clientes

No âmbito da gestão, a percepção dos clientes sobre a organização assume um papel preponderante. O BSC, concebido por Kaplan e Norton (1992), instrui os gestores a traduzirem a missão da organização em indicadores que reflitam os valores percebidos pelos clientes. Afinal, os clientes representam a principal fonte de receitas para as empresas, sendo cruciais para a realização dos objetivos delineados na perspectiva financeira (Kaplan e Norton, 1996). Desta forma, o BSC deve especificar os segmentos de mercado visados e estabelecer estratégias para incrementar o valor percebido pelos clientes, promovendo, assim, a concretização dos objetivos financeiros (Simões e Rodrigues, 2011).

Os clientes tendem a concentrar-se em elementos como tempo, qualidade, desempenho e serviço. Assim, a perspectiva dos clientes no BSC deve integrar indicadores orientados para estas áreas, abrangendo métricas como satisfação e lealdade do cliente, lucratividade por cliente, quota de mercado e a proporção das compras dos clientes relativas às vendas da empresa (Kaplan e Norton, 1996b, 2004; Kaplan, 2009; Simões e Rodrigues, 2011). É imperativo que os gestores identifiquem o que os clientes valorizam em diferentes segmentos de mercado, permitindo a adaptação da proposta de valor para cada segmento. Kaplan e Norton (1996b) sugerem três categorias de atributos de objetivos e indicadores que, uma vez alcançados, facultam à organização a capacidade de manter e expandir a sua base de clientes: atributos do produto e serviço, englobando qualidade, preço e funcionalidades; atributos do relacionamento com o cliente, incluindo a experiência de compra e o estabelecimento de relações pessoais, e atributos de imagem e reputação da empresa. A definição de objetivos específicos para cada uma destas categorias possibilita que os gestores orientem a organização no sentido de uma geração de valor melhorada para o seu público-alvo.

No entanto, esses indicadores, análogos às métricas financeiras tradicionais, são caracterizados como "lagging measures" (Kaplan e Norton, 1996b, p. 85). Os colaboradores frequentemente só percebem a contribuição para a satisfação do cliente quando é tarde demais para reagir adequadamente. Essas medidas também não oferecem orientação clara sobre as ações diárias necessárias para atingir os objetivos desejados (Kaplan e Norton, 1996b).

Perspetiva Interna

Após a configuração de metas nas perspectivas financeira e de clientes, é imperativo que os gestores dirijam a atenção para as operações internas essenciais à satisfação das expectativas dos clientes. Isso

envolve a identificação e monitoramento de processos internos que exerçam influência significativa tanto na satisfação do cliente quanto no retorno para os acionistas, através de indicadores de desempenho pertinentes (Kaplan e Norton, 1992, 1996b).

Distinguindo-se de outras ferramentas de avaliação que enfatizam a melhoria departamental, a perspectiva dos processos internos no BSC foca-se na eficiência dos processos operacionais. Esta abordagem proporciona uma visão mais abrangente da performance organizacional (Simões e Rodrigues, 2011; Kaplan e Norton, 1996b). Kaplan e Norton (2004) identificam quatro categorias essenciais de processos que são cruciais para o sucesso empresarial: operações de gestão diária, gestão do relacionamento com clientes, inovação e processos sociais e regulatórios. A excelência nestes processos é considerada fundamental para atingir resultados positivos nas perspectivas anteriores e, conseqüentemente, para o êxito global da organização.

Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

No contexto global contemporâneo, caracterizado por uma acentuada competitividade internacional, torna-se imperativo que as organizações, na sua totalidade, estejam em contínuo processo de aprendizagem e aprimoramento. Esta aptidão para evoluir de forma incessante assume uma importância crucial na geração de valor futuro, tal como enfatizado por Kaplan e Norton (1992).

O BSC realça a importância dos ativos intangíveis, considerando-os cruciais na criação de valor (Kaplan e Norton, 2004). Sob esta ótica, é imperativo que tais ativos estejam em consonância com os processos identificados como vitais para a criação de valor, tanto para os clientes como para os acionistas (Kaplan e Norton, 2001). Dentro deste enquadramento, os ativos intangíveis abarcam três componentes chave: o capital humano, os sistemas de informação e a estrutura organizacional (Kaplan e Norton, 2004). Para atingir um desempenho excepcional, a organização deve dar prioridade a investimentos significativos no seu capital humano, sistemas e processos.

Em adição a esta perspectiva, Kaplan e Norton (1996b) sugerem três indicadores ligados aos colaboradores que orientam os gestores acerca das áreas em que se devem focar os investimentos nos diversos ativos intangíveis. Estes indicadores englobam a satisfação dos colaboradores, a sua produtividade e a retenção de talentos, sendo estes elementos essenciais para a sustentabilidade e êxito organizacional a longo prazo.

2.2.2. O Mapa estratégico

A evolução do BSC para um sistema interativo, marcada pela introdução de mapas estratégicos, representou um avanço significativo na capacidade das organizações de articular e executar suas estratégias. Kaplan e Norton, através de suas inovações, proporcionaram uma metodologia que

permite uma visualização clara das melhorias em áreas específicas e como estas impactam na realização da estratégia global. Ao transformar o BSC em uma ferramenta visual com os mapas estratégicos, tornou-se possível assegurar que cada membro da organização entendesse seu papel na obtenção dos objetivos estratégicos, promovendo uma comunicação eficaz, alinhamento e envolvimento em todos os níveis organizacionais (Kaplan & Norton, 2001).

Este progresso esteve associado a desenvolvimentos fundamentais, como a capacidade de adaptação à mudança, facultando às organizações a monitorização do desempenho em tempo real e a capacidade de se ajustarem a um ambiente competitivo em permanente mutação. A implementação da estratégia em cascata, que salienta a transmissão da estratégia organizacional para objetivos departamentais e individuais, fortaleceu a coesão e o sentido de direção em toda a estrutura organizacional. Um outro marco relevante foi o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as iniciativas de desempenho, assegurando que todas as ações estivessem sincronizadas com a visão estratégica abrangente. Adicionalmente, a comunicação e o alinhamento aperfeiçoados, facilitados pelo BSC, consolidaram a sua importância como ferramenta primordial para a articulação das prioridades estratégicas e a coordenação dos esforços conjuntos em direção a um propósito comum. Por último, a alocação eficiente de recursos tornou-se mais perceptível, com as organizações adquirindo uma visão clara sobre quais iniciativas potenciarão ao máximo os seus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2001).

Simultaneamente, o modelo das quatro perspetivas estabeleceu um novo paradigma na gestão estratégica, incentivando a análise de objetivos, medidas e indicadores através de uma lente de relações de causa e efeito alinhadas com a estratégia estipulada, superando a visão limitada de perspetivas operando de forma isolada (Kaplan e Norton, 2004). O conceito do mapa estratégico, ao ilustrar as conexões de causa e efeito entre componentes estratégicos e seus objetivos, não só delineou de maneira detalhada a estratégia organizacional, mas também serviu como um guia para a gestão de objetivos e indicadores, ressaltando a contribuição dos ativos intangíveis para a criação de valor. A ausência de qualquer elemento na representação estratégica via mapa estratégico sinaliza deficiências potenciais na estratégia (Kaplan e Norton, 2004).

A integração do mapa estratégico no BSC constitui uma evolução significativa, visa uma representação abrangente do modelo de negócio e da estratégia organizacional. Apoiando-se em fundamentos essenciais, tais como a sincronização de forças antagônicas e a concentração numa proposta de valor singular para o cliente, os mapas estratégicos têm promovido discussões estratégicas, a seleção de indicadores para acompanhamento e a divulgação de decisões estratégicas e suas bases (Olve et al., 2003). Assim, a elaboração de um mapa estratégico torna-se um componente crucial de uma metodologia sistemática que capta a essência do raciocínio estratégico, requerendo dos gestores uma análise detalhada das complexas inter-relações de causa e efeito e o desafio de traduzir a estratégia

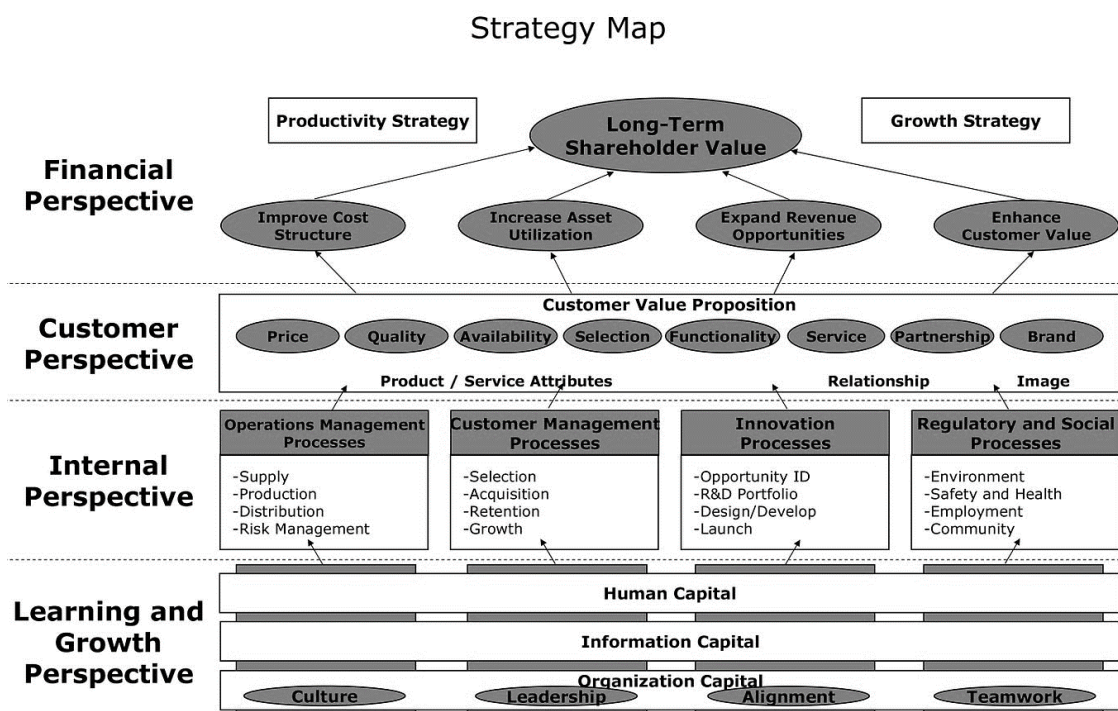


Figura 2 - Mapa estratégico segundo Kaplan (2009: página 331)

2.2.3. Críticas e recomendações

Desde a sua criação por Kaplan e Norton, o BSC tem sido objeto de extenso escrutínio e debate na esfera académica, destacando-se tanto pelas suas contribuições inovadoras como pelas críticas que tem recebido. Uma multiplicidade de autores e estudos tem abordado as vantagens do BSC, salientando a sua ampla adoção e a sua flexibilidade para atender às exigências organizacionais. Contudo, existem também vozes críticas, como a de Hoque (2014, p. 49), que destacam uma "escassez de relatos positivos" acerca da sua implementação nas organizações.

Vários académicos destacam que o BSC desempenha um papel crucial na articulação clara da missão, visão e estratégia organizacional, servindo como um instrumento eficaz para a comunicação e implementação de estratégias. Olve et al. (2003) sublinham a abordagem equilibrada do BSC,

ressaltando a relevância tanto dos processos internos quanto da análise externa focada nos clientes e no posicionamento de mercado. Otley (1999) reconhece o BSC como uma ferramenta multidimensional essencial na medição e gestão de desempenho, estabelecendo uma ligação direta entre as estratégias de negócios e suas respectivas medidas de desempenho.

Rohm (2006) e Madsen (2014) enfatizam a versatilidade do BSC em organizações de diversas dimensões, destacando as suas vantagens na administração estratégica, na supervisão da eficiência operacional e na disseminação de processos a todos os colaboradores. Madsen, recorrendo a entrevistas semi-estruturadas, valida benefícios como o incremento do foco na gestão, a melhoria da comunicação, o alinhamento de objetivos, o estímulo à motivação e ao desenvolvimento da cultura organizacional, e o papel do BSC como impulsionador de transformações organizacionais.

Contudo, o BSC também enfrenta críticas significativas. Madsen e Stenheim (2014) apontam para desafios na compreensão e na implementação do BSC, que em algumas organizações pode levar vários anos. Maltz et al. (2003) criticam a falta de foco em recursos humanos, enquanto Norreklit (2000, 2003) questiona as suposições de causalidade entre indicadores de desempenho e a falta de consideração para com todos os stakeholders, incluindo fornecedores e entidades públicas. Além disso, Norreklit (2003) argumenta que o BSC falha em acompanhar a concorrência e a evolução tecnológica, não levando em conta a incerteza e os riscos que podem impactar a estratégia.

O debate em torno do BSC manifesta uma dinâmica de reconhecimento das suas capacidades para alinhar e divulgar estratégias organizacionais, assim como de análise crítica relativamente às suas limitações, nomeadamente na incorporação de perspetivas pertinentes e na sua adaptação a contextos empresariais dinâmicos e incertos. Consequentemente, a evolução do BSC indica a existência de uma necessidade contínua de aperfeiçoamento e ajuste para responder às complexidades do ambiente de negócios atuais, procurando um equilíbrio entre os seus inegáveis méritos e as áreas que necessitam de melhorias e modificações.

2.3. Objectives and Key Results (OKR)

No âmbito vasto e complexo da gestão estratégica, a metodologia dos OKR's emerge como uma evolução relevante, sublinhando com ênfase a importância de definir objetivos claros, concisos e mensuráveis no contexto empresarial. Esta abordagem, originária das práticas de gestão avançadas de Andrew Grove na Intel e mais tarde difundida por John Doerr a uma audiência alargada, enraíza-se solidamente nos princípios da Gestão por Objetivos (MBO). Esta teoria advoga a estipulação de metas claras e quantificáveis como meio essencial para fomentar a eficácia e a produtividade organizacional. A introdução dos Key Results por Grove constituiu um avanço significativo, transformando objetivos

que poderiam ser vistos como meramente ambiciosos em metas concretas, passíveis de serem acompanhadas e avaliadas com rigor (Doerr, 2018; Grove, 1983).

Entre os atributos dos OKR's, sobressai a sua aptidão para a formulação de objetivos que não só direcionam as ações e decisões no cotidiano empresarial, mas também atuam como fonte de inspiração e motivação para as equipes. Estes objetivos são complementados por Resultados-Chave mensuráveis, proporcionando uma visão clara e objetiva sobre o nível de cumprimento dessas metas. A natureza cíclica desta metodologia, incentivando a revisão e o ajuste contínuos dos objetivos e dos resultados-chave face a alterações no contexto operacional ou estratégico da empresa, destaca-se como uma das suas características mais singulares. Esta transparência radical, ao tornar objetivos e resultados acessíveis a todos os elementos da organização, não apenas promove o alinhamento estratégico, mas também fomenta uma compreensão partilhada e coesa das diretrizes estratégicas a adotar (Doerr, 2018).

A implementação dos OKR's visa primordialmente sincronizar as atividades quotidianas dos colaboradores com os objetivos de longo prazo da organização, estabelecendo uma sinergia que fomenta o progresso coletivo em direção às metas estratégicas delineadas. Este alinhamento é cuidadosamente cultivado através do estímulo ao enfoque nas prioridades estratégicas, da promoção de uma comunicação clara e transparente, do incentivo à definição de metas ambiciosas e de uma monitorização contínua e rigorosa do avanço e do desempenho. O processo de implementação dos OKR's inicia-se com a estipulação de objetivos abrangentes pela liderança, seguida pela elaboração de OKR's específicos em todos os níveis da organização, assegurando um alinhamento exaustivo e integrado. Este procedimento engloba a comunicação eficaz dos objetivos estipulados, avaliações periódicas para mensurar o progresso rumo às metas e momentos de reflexão no término de cada ciclo, possibilitando a análise dos resultados obtidos, a extração de lições valiosas e a realização de ajustes necessários para os ciclos vindouros.

Apesar dos inúmeros benefícios atribuídos aos OKR's, como a promoção de um foco acentuado, transparência e alinhamento estratégico, a implementação dessa metodologia não está isenta de desafios. Questões como a dificuldade em definir Key Results quantificáveis de maneira precisa e o potencial de transformar o processo em um exercício burocrático são obstáculos que destacam a importância crítica de adotar os OKR's com uma metodologia cuidadosa e bem ponderada (Klau, 2013).

Em última análise, os OKR's evoluíram de uma ferramenta inovadora de gestão de desempenho para se tornarem uma metodologia globalmente reconhecida por sua habilidade em promover o alinhamento estratégico e a execução eficaz de objetivos nas mais diversas organizações. As

contribuições significativas de figuras como Grove e Doerr, juntamente com a orientação prática de especialistas como Rick Klau, estabelecem um fundamento sólido para a implementação bem-sucedida dos OKR's, sublinhando seu papel fundamental na remodelação das práticas de gestão estratégica contemporânea e na melhoria do desempenho organizacional.

2.4. Balanced Scorecard (BSC) VS Objectives and Key Results (OKR)

No domínio da gestão estratégica, as metodologias conhecidas como BSC e OKR's destacam-se como pilares de inovação, orientando as organizações na definição de objetivos precisos e na avaliação metódica do desempenho organizacional. Desenvolvido pelos estrategistas Robert Kaplan e David Norton na década de 1990, o BSC é introduzido como um quadro estrutural que visa alinhar a visão e a estratégia empresariais às operações quotidianas, através de quatro perspectivas essenciais, cobrindo as dimensões financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Esta abordagem procura oferecer uma análise abrangente e integrada do desempenho organizacional, promovendo um alinhamento estratégico uniforme em todos os estratos da empresa, da direção às operações fabris (Kaplan & Norton, 1992). Por sua vez, os OKR's, concebidos inicialmente por Andrew Grove na Intel e popularizados por John Doerr, incidem na estipulação de objetivos estratégicos ambiciosos, acompanhados por resultados-chave concretos que avaliam o avanço em direção a esses objetivos, realçando, desta forma, a importância da agilidade e da capacidade de adaptação organizacional (Doerr, 2018).

Ambas as metodologias, apesar de diferirem na sua essência e aplicação, partilham o objetivo comum de aperfeiçoar o alinhamento e o desempenho organizacional em relação aos objetivos estratégicos definidos. Fomentam uma cultura de transparência e encorajam a participação ativa de todos os escalões da organização no processo estratégico, estabelecendo um idioma comum para a discussão de metas e desempenho. Este esforço colaborativo é direcionado à criação de um ambiente favorável ao comprometimento e à concretização de objetivos estratégicos comuns.

Contudo, ao aprofundarmos a análise, identificamos diferenças significativas na estrutura e aplicação destas duas abordagens. BSC, com a sua abordagem estruturada e repartida por quatro perspectivas, proporciona uma visão integrada e de longo prazo do desempenho organizacional. Por outro lado, os OKR's destacam-se pela sua flexibilidade, estabelecendo ciclos de objetivos de curta duração, o que permite uma adaptação célere e eficiente face a novos desafios e oportunidades.

Apesar do reconhecimento e da adoção generalizada dessas metodologias, a literatura académica ainda revela uma carência significativa de estudos empíricos de longo prazo que analisem comparativamente o BSC e os OKR's em diferentes contextos organizacionais. Essa escassez de

pesquisa comparativa restringe a compreensão aprofundada das vantagens relativas e das possíveis sinergias entre as duas metodologias. Adicionalmente, a fusão entre o BSC e os OKR's, com o objetivo de aliar a visão abrangente do BSC à flexibilidade dos OKR's, constitui um domínio promissor que ainda não foi plenamente explorado, apontando para um campo rico em possibilidades para investigações futuras no âmbito da gestão estratégica.

Críticas pontuais foram levantadas em relação a cada uma das metodologias. O BSC é objeto de crítica devido à sua complexidade percebida e à sua potencial inflexibilidade, fatores que podem obstaculizar a adaptação célere a transformações. Em contrapartida, os OKR's enfrentam críticas relativas à dificuldade de estabelecer resultados-chave quantificáveis e ao perigo de uma proliferação excessiva de objetivos. Estas críticas destacam a importância de uma implementação ponderada e ajustada às circunstâncias específicas.

Em resumo, o BSC e os OKR's oferecem abordagens valiosas para a execução estratégica, cada um com suas características únicas. A escolha entre essas metodologias deve ser informada pelas necessidades específicas da organização, seus objetivos estratégicos e cultura. A literatura existente fornece uma base sólida, mas também destaca a necessidade de mais pesquisa para explorar completamente o potencial combinado dessas abordagens e os seus impactos comparativos no sucesso organizacional.

Capítulo 3 – Metodologia

O objetivo principal deste projeto consiste no desenvolvimento de um estudo de caso para a conceção de um BSC na Newrest Portugal, uma empresa que atua no setor de catering aeronáutico. Neste sentido, optou-se por uma metodologia de investigação qualitativa, a qual possibilita não só um entendimento profundo, mas também uma análise pormenorizada dos fenómenos conforme ocorrem no contexto organizacional específico da Newrest Portugal (Vieira et al., 2017).

Ao invés de adotar técnicas matemáticas ou estatísticas típicas de uma abordagem quantitativa, privilegiou-se a interpretação das dinâmicas sociais internas, com uma atenção especial às práticas e rotinas diárias de um dos centros de operações da Newrest Portugal. Este enfoque permite-nos mergulhar na realidade quotidiana da empresa e extrair insights significativos para a construção do BSC (Vieira et al., 2017).

Adicionalmente, integrou-se ao estudo a investigação sobre a aplicabilidade e as potenciais sinergias entre a metodologia OKR e o BSC. A metodologia OKR, reconhecida pelos seus resultados positivos em organizações de prestígio como a Google e a Intel e pela sua eficácia em promover alinhamento e foco estratégico através da transparência em todos os níveis hierárquicos, sugere-se como uma solução viável para abordar as lacunas estratégicas identificadas (Coghlan & Shani, 2018).

Neste contexto, o estudo propõe-se a atingir os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar a aplicabilidade da metodologia OKR na Newrest Portugal, adaptando-a às necessidades e especificidades do setor de catering aeronáutico, integrando os OKR na metodologia do BSC.
2. Analisar as diferenças e complementaridades entre as estratégias delineadas pelos OKR e as perspetivas oferecidas pelo BSC, com o intuito de identificar elementos sinérgicos que possam fortalecer a gestão estratégica da Newrest Portugal.

Este estudo adota também uma abordagem action-research, caracterizada por ser dinâmica, participativa e orientada à solução de problemas, encaixando-se perfeitamente com os propósitos de um projeto que visa encontrar soluções pragmáticas (Reason & Bradbury, 2006; Stringer, 2014). A natureza cíclica do action-research, baseada em planeamento, ação, observação e reflexão, promove uma aprendizagem e adaptação contínua, sendo a participação ativa das partes interessadas crucial no processo de desenvolvimento deste projeto.

Através desta dupla abordagem, pretende-se não apenas explorar a construção de um modelo de gestão da performance alinhado aos objetivos estratégicos da Newrest Portugal, mas também

contribuir para a literatura existente, evidenciando a interação entre duas metodologias potencialmente complementares no contexto desafiador e dinâmico do setor de aviação.

Nº	Entrevistado	Data	Local
1	Técnico de controlo	01/05/2024	Sede
2	Técnico de controlo	01/06/2024	Sede
3	Técnico de controlo	01/07/2024	Sede
4	Diretora Financeira	01/08/2024	Sede
5	Diretora Geral	01/08/2024	Sede

Figura 3 - Entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

A seleção de uma abordagem metodológica qualitativa e a adoção do método de investigação action-research são fundamentadas pela imperatividade de compreender de forma abrangente e abordar os desafios específicos existentes dentro da organização. O método de investigação action-research está alinhado com o propósito do projeto, visando iniciar mudanças práticas e fomentar a aprendizagem organizacional (Coghlan & Shani, 2018).

Capítulo 4. Apresentação da empresa

4.1. Apresentação da Organização

A Newrest Portugal é uma empresa líder no setor do Catering, dedica-se a fornecer soluções de alta qualidade para os seus clientes em todos o mundo.

Em Portugal, estabeleceu-se em 2005 através da sua Unidade de Faro (Aeroporto de FAO). Em abril de 2011, a Newrest Portugal adquiriu 100% das operações da Gate Gourmet Portugal em Lisboa, o que resultou numa significativa melhoria das suas capacidades em Portugal. O nome da subsidiária da Newrest Portugal foi alterado para Restflight – Serviços de catering, Unipessoal, Lda.

Entre 2017 e 2018, o Grupo Newrest Portugal realizou investimentos significativos na unidade de catering de Lisboa, renovando equipamentos e instalando a mais recente tecnologia (controles automatizados de temperatura nas cozinhas, chillers e camiões). Todas as instalações da Newrest Portugal possuem um processo HACCP para garantir que os procedimentos de segurança e higiene sejam rigorosamente respeitados. A Newrest Portugal possui certificação ISO:9001:2015 e é reconhecida pela sua proatividade em medidas de melhoria contínua e excelência na qualidade do serviço.

O catering a bordo é a atividade principal da Newrest Portugal, que também oferece o serviço Buy on Board (BOB) e catering VIP para diversos clientes, com uma capacidade de produção de 16.000 refeições por dia em todo o país. Após o período da pandemia, a Newrest Portugal inaugurou uma nova unidade de catering no Aeroporto do Porto, totalizando assim três cozinhas centrais em todo o país (OPO, LIS, FAO).

Consoante as necessidades dos nossos clientes, a Newrest Portugal oferece uma variedade de serviços no contexto organizacional, desde a criação de menus e competências culinárias até à gestão logística, preparação e embalagem de bares e armazéns secos, serviço de entrega final e gestão de aeronaves, incluindo voos VIP. O catering a bordo tradicional é conduzido pelos nossos especialistas culinários nas nossas cozinhas a bordo em toda a nossa rede, onde são hábeis na criação de refeições personalizadas adaptadas aos elevados padrões de qualidade dos nossos clientes.

Diariamente, as nossas unidades de produção desenvolvem e executam receitas para as companhias aéreas mais prestigiadas, bem como para companhias aéreas tradicionais de baixo custo que oferecem um serviço de catering simplificado a bordo. Quer sejam baseados em razões religiosas, culturais, médicas ou de saúde, os pedidos dietéticos dos passageiros são sempre atendidos.

Paralelamente, a empresa está empenhada em fornecer serviços seguros e pontuais, respeitando as regulamentações locais e internacionais em termos de processos de segurança e operações de handling. Através da nossa filial Newrest Travel Retail, a empresa também é capaz de oferecer concessões Buy-on-Board e Duty Free, gestão de fornecimento e suporte comercial, design de menu e catálogo, formação comercial e hoteleira para tripulações, equipamentos de marketing e design, bem como entretenimento.

Adicionalmente, a Newrest Portugal gere um refeitório para colaboradores num dos aeroportos, proporcionando uma solução integrada para as necessidades de alimentação dos funcionários. Desde o planeamento do conceito até à gestão do refeitório, a Newrest Portugal assegura a preparação e o serviço de refeições equilibradas e diversificadas, bem como a manutenção e limpeza do espaço. Em resumo, adapta os seus serviços de acordo com as exigências específicas dos colaboradores e da empresa, oferecendo uma solução abrangente e personalizada para o bem-estar dos funcionários.

A Newrest Portugal apresenta um volume de negócios anual de 15.650.809,73€, e tem demonstrado um crescimento sustentado ao longo dos anos. Este sucesso é resultado do nosso compromisso com a excelência, da dedicação à satisfação do cliente e da capacidade de adaptação às necessidades em constante evolução do mercado.

Atualmente, a Empresa conta com uma equipa dedicada de cerca de 140 colaboradores. A força de trabalho é o maior ativo e a Newrest Portugal está empenhada em proporcionar um ambiente de trabalho inclusivo, colaborativo e inspirador, onde cada membro da equipa possa alcançar o seu pleno potencial.

Os indicadores de desempenho são ferramentas fundamentais para garantir a eficácia da execução de estratégias dentro das organizações. Kaplan e Norton (1996), no desenvolvimento do modelo de Balanced Scorecard (BSC), sublinham que os indicadores permitem transformar a estratégia em ações mensuráveis, oferecendo às empresas uma visão clara sobre o progresso em relação aos seus objetivos. Estes dados concretos são essenciais para orientar as decisões de gestão, uma vez que fornecem informações objetivas sobre o desempenho das diferentes áreas da organização. Assim, os gestores podem identificar desvios em relação aos objetivos estratégicos e implementar os ajustes necessários para manter a empresa no rumo certo.

No presente trabalho, os indicadores apresentados foram delineados com base nas informações recolhidas junto da empresa, refletindo as áreas prioritárias e as metas operacionais que melhor se alinham com a sua visão e os seus objetivos estratégicos. De acordo com Merchant e Van der Stede (2007), a personalização dos indicadores à realidade específica de cada organização é crucial para

garantir que eles estejam alinhados com as prioridades estratégicas. Isso assegura que as ações implementadas tenham um impacto positivo no sucesso global da organização.

Por conseguinte, estes indicadores desempenham um papel central no acompanhamento contínuo da execução da estratégia, permitindo que a empresa mantenha o foco nas suas metas de longo prazo e adapte as suas operações conforme necessário. Desta forma, a utilização de indicadores eficazes contribui diretamente para o sucesso competitivo e o crescimento sustentável da organização, conforme também referem Simons (2000) e outros autores no estudo do controlo de gestão e desempenho estratégico.

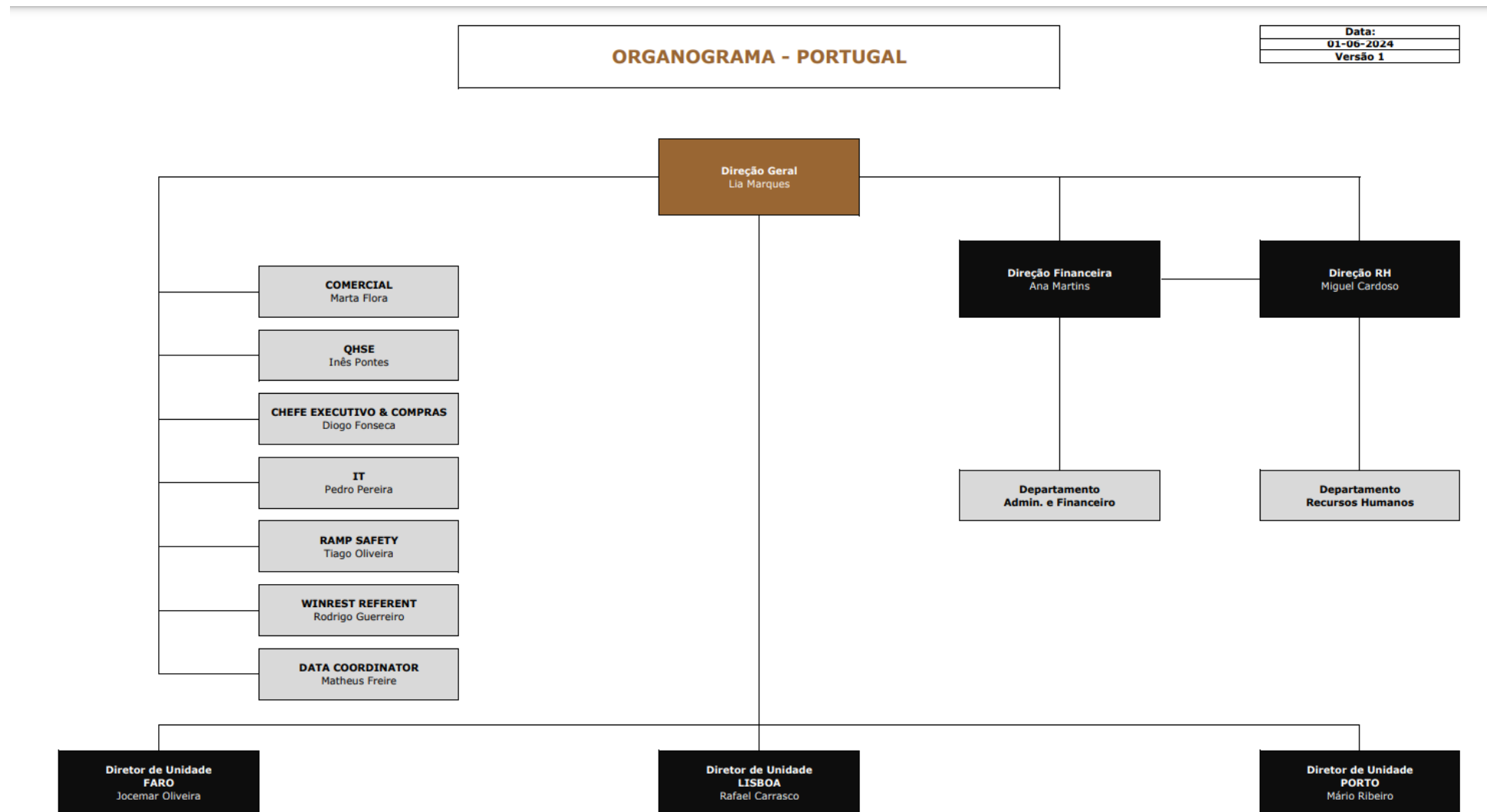


Figura 4 - Organograma Newrest Portugal

4.2. Missão, Visão e Valores

Na concepção de um BSC, é fundamental que a gestão estabeleça previamente a Visão, Missão e Valores da organização. De acordo com Kaplan e Norton (1996), esses elementos constituem os alicerces do BSC, fornecendo o suporte necessário à estruturação da empresa. A definição da Visão orienta a direção futura que a organização pretende alcançar, enquanto a Missão delinea o propósito fundamental da empresa e os Valores estabelecem os princípios éticos e culturais que orientam o comportamento e as decisões organizacionais. Assim, antes de iniciar o processo de formulação da estratégia, é crucial que se estabeleçam com clareza estes fundamentos, garantindo uma base sólida para a implementação eficaz do BSC e para o alinhamento estratégico de toda a organização.

Missão - A Newrest Portugal tem como missão a prestação de serviços de catering, predominantemente no setor da aviação. (Newrest Portugal, 2024)

O Grupo Newrest Portugal delineou uma Visão e Valores que são aplicáveis globalmente em todas as suas empresas e áreas de atuação.

Visão - a Newrest Portugal é reconhecida como especialista em Catering, sendo líder mundial no setor, destacando-se como a única empresa ativa em todos os segmentos de restauração e hotelaria. A sua visão é de inovação e expansão, sempre mantendo um compromisso com a segurança e saúde (Newrest Portugal, 2024).

Valores - a empresa promove uma cultura centrada no cliente, priorizando a entrega de um serviço excecional. Além disso, valoriza o empreendedorismo, demonstrando excelência em todas as áreas do negócio e interações com clientes, acionistas, fornecedores, parceiros e comunidades, com base no profissionalismo e rigor. A Newrest Portugal também se compromete com a prestação de contas, promovendo transparência nas suas operações para construir confiança com acionistas, parceiros financeiros e mantendo consciência dos custos e do tempo. A criação de valor para os acionistas é buscada de forma sustentável, utilizando produtos lucrativos. Por fim, a empresa enfatiza a cooperação e transparência, implementando integridade e comportamentos éticos em todas as suas atividades, respeitando todos os stakeholders e conquistando a confiança deles (Newrest, 2024).

4.2. Análise SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Kaplan et al. (2008) salientam que a análise SWOT é uma ferramenta valiosa para compreender a estratégia, uma vez que proporciona uma visão concisa das forças e fraquezas internas, bem como das oportunidades e ameaças externas. Ao combinar a análise SWOT com a metodologia do BSC, é possível desenvolver um planeamento estratégico robusto e definir objetivos claros.

O processo de análise SWOT foi conduzido em duas fases. Na primeira fase, foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças, em discussões com a diretora financeira da Newrest Portugal. Na segunda fase, os resultados dessa análise foram apresentados e discutidos com a diretora geral da Newrest Portugal. Essa segunda análise teve como objetivo obter uma visão abrangente da empresa e do setor, facilitando a comparação interna e externa com outras empresas do grupo.

As entrevistas realizadas durante este processo permitiram identificar que:

A Newrest Portugal apresenta diversas forças (Strengths) que contribuem para o seu sucesso e competitividade no mercado. Estas forças são fundamentais para o seu posicionamento estratégico e para a sua capacidade de enfrentar os desafios do setor de catering. As principais forças identificadas são as seguintes:

1. Reconhecimento da marca: A empresa desfruta de um reconhecimento sólido da sua marca, tanto a nível nacional como internacional. Este reconhecimento é resultado de uma presença consistente no mercado ao longo do tempo, bem como de estratégias eficazes de comunicação.
2. Equipa Qualificada: A empresa conta com uma equipa de colaboradores experientes e altamente qualificados, composta por chefs talentosos e funcionários dedicados. Esta equipa é um dos pilares do sucesso da empresa, garantindo a qualidade e a excelência dos serviços prestados.
3. Variedade de Serviços: A empresa destaca-se pela sua ampla gama de serviços de catering, que vão desde serviços VIP até ao catering Buy-on-board, Duty free e lounges. Esta diversidade de serviços permite-lhe atender às necessidades e preferências de uma ampla gama de clientes.
4. Parcerias Estratégicas: A empresa estabeleceu parcerias estratégicas com fornecedores de alimentos locais de alta qualidade. Estas parcerias garantem o acesso a ingredientes frescos e saborosos, permitindo à empresa oferecer refeições de elevada qualidade aos seus clientes. Além disso, estas parcerias contribuem para o desenvolvimento da economia local e para a promoção da sustentabilidade no setor alimentar.

Fraquezas (Weaknesses) identificadas na empresa incluem várias áreas que podem representar desafios significativos para as operações:

1. Dependência de Mão de Obra: A empresa enfrenta uma dependência significativa da sazonalidade, o que pode dificultar a contratação e formação de pessoal para períodos de

pico de atividade. Esta dependência pode resultar em custos operacionais mais elevados devido à necessidade de contratar e treinar novos funcionários em curtos espaços de tempo.

2. Limitações de Capacidade: A capacidade da empresa para lidar com grandes clientes pode ser limitada devido a restrições de espaço nas suas instalações. Esta limitação pode resultar em dificuldades para atender à procura de grandes clientes ou para expandir os negócios para novos mercados.
3. Gestão de Inventário: A empresa enfrenta desafios na gestão de inventário e armazenamento de alimentos perecíveis. Esta dificuldade pode resultar em problemas como a deterioração de produtos, desperdício de alimentos e custos adicionais associados à gestão inadequada do inventário.
4. Dependência do turismo: A empresa é fortemente dependente da indústria do turismo, o que a torna vulnerável a flutuações nesse setor. Durante crises económicas ou pandémicas, a queda no número de turistas pode impactar negativamente as operações da empresa e reduzir a sua receita.

Estas fraquezas destacam áreas específicas onde a empresa enfrenta desafios e destaca a importância de implementar estratégias para mitigar esses riscos e melhorar a sua resiliência operacional.

Atualmente, a Newrest Portugal depara-se com um conjunto de oportunidades (Opportunities) que podem influenciar positivamente o seu desenvolvimento e crescimento no mercado da aviação:

1. Expansão de Mercado: O aumento do número de companhias aéreas a operar em Portugal abre portas para a expansão dos serviços da Newrest Portugal. Com mais companhias a voar para o país, há uma maior procura por serviços de catering, o que representa uma oportunidade para a empresa aumentar a sua presença no mercado.
2. Tendências Alimentares: A tendência crescente em direção a uma alimentação mais saudável e orgânica oferece à Newrest Portugal a oportunidade de desenvolver novos menus e serviços. Ao adaptar-se às preferências alimentares dos passageiros, a empresa pode diferenciar-se no mercado e atrair novos clientes.
3. Consciencialização Ambiental: O crescente foco na sustentabilidade e nas questões ambientais cria oportunidades para a Newrest Portugal investir em iniciativas que visam reduzir o impacto ambiental das suas operações. Ao adotar práticas sustentáveis, como a redução de plásticos descartáveis e a implementação de medidas para reduzir as emissões de carbono, a empresa pode não apenas contribuir para a preservação do meio ambiente, mas também atrair clientes preocupados com estas questões.

4. Inovação Tecnológica: Os investimentos em inovação tecnológica apresentam-se como uma oportunidade para a Newrest Portugal melhorar a eficiência operacional dos seus serviços. A adoção de novas tecnologias, como sistemas automatizados de gestão de pedidos e monitorização da qualidade dos alimentos, pode otimizar os processos internos da empresa e melhorar a experiência do cliente.

Em suma, estas oportunidades destacam-se como áreas nas quais a Newrest Portugal pode capitalizar para fortalecer a sua posição no mercado da aviação e garantir o seu crescimento sustentável no futuro.

No contexto do setor de aviação, várias Ameaças (Threats) podem afetar a empresa, influenciando diretamente as suas operações e desempenho. Estas ameaças incluem:

1. Concorrência: A presença de outras empresas de catering já estabelecidas no mercado pode intensificar a competição, levando a uma redução nas margens de lucro da empresa.
2. Instabilidade econômica global: Flutuações na economia global têm o potencial de impactar negativamente a procura por viagens aéreas, afetando assim as receitas da empresa.
3. Regulamentação rigorosa: Regulamentações governamentais e normas de segurança cada vez mais rígidas podem aumentar os custos operacionais e impor restrições às operações da empresa.
4. Eventos imprevistos: A ocorrência de eventos imprevistos, como desastres naturais, pandemias ou crises políticas, pode interromper as operações da empresa e prejudicar sua reputação perante os clientes.
5. Tecnologia emergente: O avanço rápido da tecnologia requer investimentos contínuos em sistemas de gestão e equipamentos atualizados para garantir que a empresa permaneça competitiva no mercado.

Essas ameaças representam desafios significativos que a empresa enfrenta em seu ambiente operacional, exigindo uma abordagem proativa na gestão de riscos e na formulação de estratégias para mitigar seus impactos adversos.



Figura 5 - Análise SWOT

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5. Conceção de um Balanced Scorecard

O BSC é reconhecido como uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho das organizações, abordando quatro perspetivas distintas e complementares: financeira, dos clientes, dos processos internos e de inovação e crescimento (Kaplan & Norton, 1997). Neste contexto, é essencial compreender a importância da estratégia na gestão organizacional e como o BSC pode ser aplicado como uma ferramenta eficaz para traduzir a estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis.

Destaca-se a importância de alinhar a estratégia da empresa com os objetivos do BSC, iniciando o processo com a definição clara da missão e visão da organização. O texto também aborda a adaptação do BSC ao longo do tempo, bem como a sua aplicação na Newrest Portugal, evidenciando a necessidade de considerar os compromissos estratégicos de sustentabilidade e as quatro perspetivas do modelo BSC na definição de objetivos.

5.1. Perspectivas de performance

Perspectiva financeira - Considerando que o principal desígnio da organização é o crescimento financeiro, alinhado com a estratégia em curso, esta perspetiva detém primazia entre as demais. Tal escolha é corroborada por Kaplan e Norton (1996b) para empresas cujo escopo primordial é a obtenção de lucro. Esta perspetiva abarca métricas financeiras associadas ao desempenho económico da empresa, englobando indicadores como receitas totais, lucratividade, margem de lucro, custos

operacionais e retorno sobre o investimento. Revela-se imperativo para a avaliação da viabilidade económica e da sustentabilidade financeira do negócio.

Perspectiva clientes - Nesta perspetiva, são avaliadas as métricas relacionadas com a satisfação e fidelização dos clientes, peças fundamentais para atingir o objetivo principal da organização. Sem estes, será impossível atingi-lo. Por conseguinte, são considerados indicadores como a qualidade dos alimentos e bebidas servidos a bordo, a pontualidade na entrega, a variedade de opções disponíveis, a personalização do serviço de acordo com as preferências dos passageiros e a resolução eficaz de reclamações. Além disso, a missão, visão e valores da Newrest Portugal também colocam muita ênfase no cliente, que deve ser proporcionado com um serviço de elevada qualidade e deve sentir confiança no trabalho desenvolvido. Deste modo, esta perspetiva apresenta-se como a segunda mais importante.

Perspectiva Processos Internos - Esta perspetiva incide sobre os processos internos da empresa, os quais contribuem para a entrega de produtos e serviços de qualidade aos clientes. Nesta abordagem, são considerados indicadores como a eficiência operacional na preparação e embalagem dos alimentos, a gestão de stocks e fornecedores, a segurança alimentar, o cumprimento das normas de higiene e regulamentares, e a eficácia das operações logísticas. Para garantir a excelência do serviço prestado, é imperativo que todos os processos organizacionais estejam claramente definidos e alinhados com os objetivos principais da empresa. Assim, é necessário identificar os processos-chave que desempenham um papel fundamental na satisfação das necessidades dos clientes, uma vez que são estes que contribuirão para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Perspectiva Inovação e Crescimento - Nesta perspetiva, são avaliadas as iniciativas destinadas a promover a inovação, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e o crescimento sustentável da empresa. Isso envolve indicadores como a taxa de introdução de novos produtos, investimento em investigação e desenvolvimento, formação e desenvolvimento dos colaboradores, expansão para novos mercados e adoção de tecnologias disruptivas para melhorar a eficiência e a experiência do cliente. Além disso, a Newrest Portugal deve fazer investimentos em infraestruturas e equipamentos menos poluentes para atender a metas ambientais definidas internacionalmente.

5.2. Mapa estratégico e objetivos

Os objetivos no BSC são formulados para alinhar as atividades diárias da organização com a sua visão a longo prazo. Estes são definidos de forma clara e mensurável, facilitando o acompanhamento e a avaliação contínua do progresso estratégico. Na perspetiva financeira, os objetivos centram-se na melhoria da rentabilidade e da sustentabilidade financeira. Na perspetiva dos clientes, o foco está no

aumento da satisfação e da fidelização dos clientes. Na perspectiva dos processos internos, os objetivos visam otimizar e melhorar a eficiência dos processos organizacionais. Finalmente, na perspectiva de inovação e crescimento, os objetivos concentram-se no desenvolvimento de capacidades e recursos que suportem o crescimento futuro, como a atração e desenvolvimento de talentos e a introdução de inovações.

A definição e implementação eficazes dos objetivos no BSC permitem que as organizações alinhem melhor os seus recursos, melhorem a comunicação interna e aumentem a motivação dos colaboradores, contribuindo para o alcance das metas estratégicas e a realização da visão organizacional. Este capítulo abordará detalhadamente a formulação e o desenvolvimento desses objetivos, bem como a sua importância no contexto organizacional.

O mapa estratégico, representado na figura 4, ilustra as relações causais entre os objetivos definidos para cada perspectiva, com base na estratégia adotada pela organização (Kaplan e Norton, 2004). Esta abordagem é uma das recomendações propostas por Tawse e Tabesh (2022) no processo de concepção e implementação de um BSC. Observa-se que, embora a perspectiva financeira seja primordial, os objetivos das outras perspectivas foram definidos com o propósito de apoiar os objetivos delineados na perspectiva financeira, evidenciando relações de causa e efeito, representadas pelas setas no esquema.

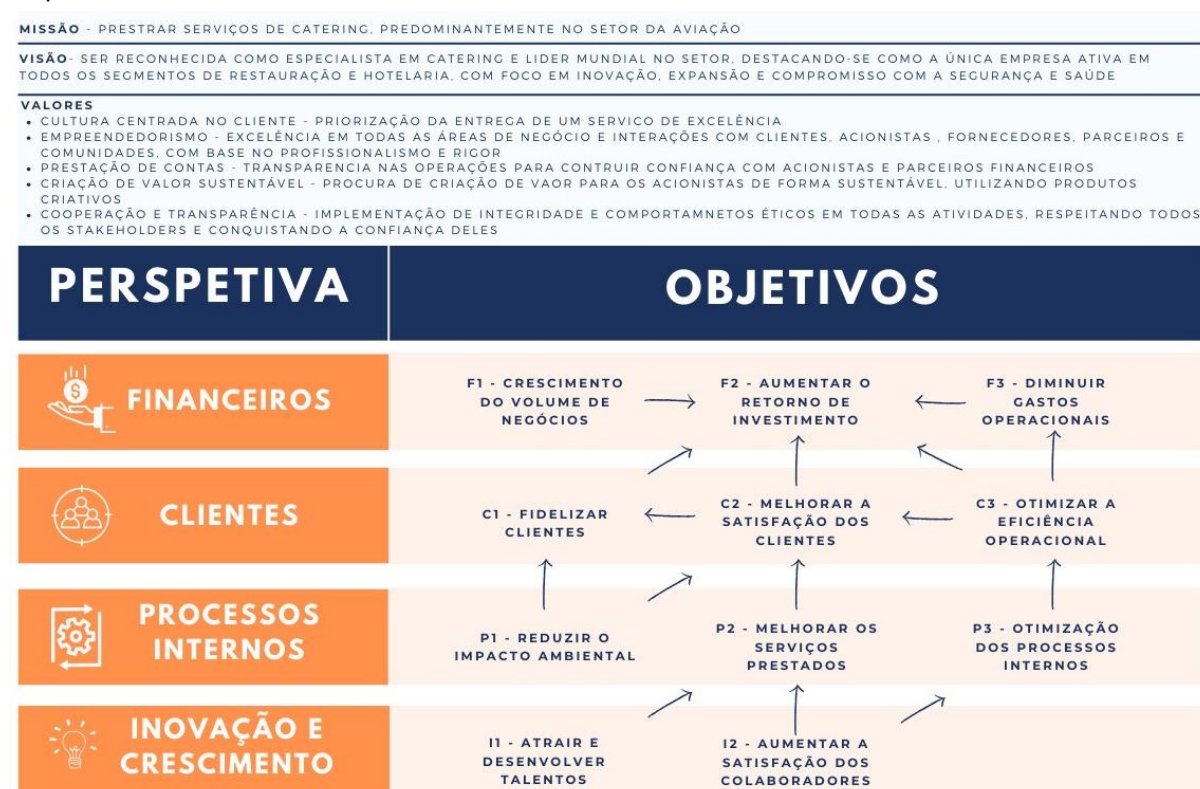


Figura 6 - Mapa estratégico

Fonte: Elaboração própria

F1 - Crescimento do Volume de Negócios:

O crescimento do volume de negócios é um indicador essencial da sua saúde financeira e do sucesso a longo prazo. Este objetivo pode ser alcançado através da expansão dos serviços para novos mercados ou segmentos de clientes, como voos charter, ou empresas de aviação executiva. Além disso, estratégias de marketing e vendas direcionadas podem ser implementadas para aumentar a quota de mercado da empresa, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para atrair mais clientes e parcerias estratégicas com companhias aéreas ou empresas do setor.

F2 - Aumentar o Retorno de Investimento:

Aumentar o retorno de investimento é essencial para garantir que os recursos financeiros da empresa sejam utilizados de forma eficaz e rentável. Este objetivo visa maximizar os lucros e o retorno sobre o capital investido. Para alcançar este objetivo, a empresa pode focar-se em melhorar a eficiência dos investimentos, selecionando projetos e iniciativas que ofereçam um retorno financeiro sólido e de curto prazo. Além disso, a empresa pode procurar oportunidades de investimento com menor risco e maior potencial de retorno, diversificar o portfólio de investimentos e monitorizar de perto o desempenho financeiro para identificar áreas de melhoria e oportunidades de otimização.

F3 - Diminuir Gastos Operacionais:

A redução dos gastos operacionais é fundamental para melhorar a eficiência e a rentabilidade da empresa. Este objetivo visa identificar e eliminar desperdícios, otimizar processos e reduzir custos sem comprometer a qualidade dos produtos ou serviços. Para atingir este objetivo, a empresa pode implementar medidas como a automatização de processos, a negociação de contratos com fornecedores para obter melhores condições, o controle rigoroso dos custos de produção e logística, a minimização de desperdícios de alimentos e materiais, e o investimento em tecnologias que aumentem a eficiência operacional.

C1 - Fidelizar Clientes:

A fidelização de clientes é fundamental para garantir a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo. Para alcançar este objetivo, é essencial cultivar relacionamentos sólidos com os clientes, oferecendo um serviço consistente e de alta qualidade em todos os voos. Programas de fidelidade e recompensas podem ser implementados para incentivar a repetição de negócios e premiar a lealdade dos clientes. Além disso, o estabelecimento de parcerias estratégicas com companhias aéreas pode proporcionar oportunidades adicionais para atrair e reter clientes regulares.

C2 - Melhorar a Satisfação dos Clientes:

Melhorar a satisfação dos clientes é essencial para manter e expandir a sua base de clientes. Isso pode ser alcançado através da oferta de menus personalizados e de alta qualidade, adaptados às preferências e necessidades específicas dos passageiros. Além disso, garantir a frescura e apresentação dos alimentos, juntamente com um serviço de entrega eficiente e cortês a bordo, pode contribuir significativamente para a experiência global do cliente. A recolha ativa de feedback dos clientes e a análise desses dados são igualmente importantes para identificar áreas de melhoria e garantir uma resposta rápida e eficaz às preocupações dos clientes.

C3 - Otimizar a Eficiência Operacional:

O objetivo estratégico da Newrest Portugal de otimizar a eficiência operacional procura melhorar os processos internos, com foco em aumentar tanto a lucratividade quanto a satisfação dos clientes. Para isso, a empresa realiza uma análise detalhada das operações e estabelece metas mensuráveis, como a redução de erros operacionais em 15% e o aumento da produtividade em 20%. Além disso, os Objetivos e Resultados Chave (OKR's) definidos incluem iniciativas como a automação do processo de gestão de inventário e a implementação de um sistema automatizado até o final do trimestre. A automação visa reduzir erros humanos, otimizar recursos e melhorar a eficiência global. Este processo de otimização exige uma adaptação contínua, com revisões periódicas dos KPS's e OKR's para garantir que as estratégias se ajustem às mudanças operacionais e às necessidades dos clientes. A formação contínua dos colaboradores também é fundamental para assegurar que a equipa esteja alinhada e capacitada para implementar as melhorias. Em síntese, a otimização da eficiência operacional da Newrest Portugal é uma prioridade que visa melhorar a qualidade do serviço, aumentar a rentabilidade e garantir a competitividade no setor de catering de aviação, promovendo uma cultura de melhoria contínua e inovação.

P1 - Reduzir o Impacto Ambiental:

A redução do impacto ambiental é uma preocupação cada vez mais importante. Para alcançar este objetivo, podem ser implementadas várias medidas, tais como a utilização de embalagens e materiais recicláveis ou biodegradáveis, a redução do desperdício alimentar através de práticas de gestão eficientes, e a adoção de tecnologias mais sustentáveis, como equipamentos de cozinha de baixo consumo energético. Além disso, a empresa pode procurar parcerias com fornecedores e transportadores que adotem políticas ambientalmente responsáveis, e implementar programas de sensibilização e formação para os funcionários sobre práticas sustentáveis.

P2 - Melhorar os Serviços Prestados:

A melhoria contínua dos serviços prestados é essencial para garantir a satisfação dos clientes e a competitividade da empresa. Isso pode ser alcançado através da avaliação regular da qualidade dos alimentos e bebidas servidos, da introdução de novos menus e opções de refeição para atender às preferências dos passageiros, e da otimização dos processos de preparação e entrega de alimentos para garantir eficiência e pontualidade.

P3 - Otimização dos Processos Internos:

A otimização dos processos internos é fundamental para garantir a eficiência operacional e a rentabilidade da empresa. Isso pode incluir a revisão e simplificação dos fluxos de trabalho, a automatização de tarefas repetitivas e de baixo valor agregado, e a implementação de sistemas de gestão de qualidade e de segurança alimentar. Além disso, a empresa pode investir em formação e desenvolvimento dos colaboradores para garantir que possuam as competências e conhecimentos necessários para realizar as suas funções de forma eficaz. Ao otimizar os processos internos, a empresa pode reduzir custos operacionais, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

I1 - Atrair e Desenvolver Talentos:

Nesta área, atrair e desenvolver talentos é essencial para impulsionar a inovação e o crescimento. Isso pode ser alcançado através da implementação de programas de recrutamento e seleção que atraiam profissionais qualificados e com experiência na indústria. Além disso, é importante investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, oferecendo oportunidades de formação e capacitação em novas tecnologias, tendências culinárias e padrões de segurança alimentar. Ao promover um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, a empresa pode atrair os melhores talentos e garantir que estes se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

I2 - Aumentar a Satisfação dos Colaboradores:

A satisfação dos colaboradores desempenha um papel crucial no sucesso de uma empresa da Newrest Portugal. Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos, comprometidos e leais à organização. Para aumentar a satisfação dos colaboradores, a empresa pode implementar políticas e práticas que promovam um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito, e um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. Além disso, é importante ouvir ativamente o feedback dos colaboradores e tomar medidas para abordar quaisquer preocupações ou áreas de insatisfação. Ao investir no bem-estar e na felicidade dos colaboradores, a empresa pode melhorar o moral da equipa e aumentar a retenção de talentos.

5.3. Indicadores

Os indicadores de desempenho são ferramentas fundamentais para garantir a eficácia da execução de estratégias dentro das organizações. Kaplan e Norton (1996), no desenvolvimento do modelo de Balanced Scorecard (BSC), sublinham que os indicadores permitem transformar a estratégia em ações mensuráveis, oferecendo às empresas uma visão clara sobre o progresso em relação aos seus objetivos. Estes dados concretos são essenciais para orientar as decisões de gestão, uma vez que fornecem informações objetivas sobre o desempenho das diferentes áreas da organização. Assim, os gestores podem identificar desvios em relação aos objetivos estratégicos e implementar os ajustes necessários para manter a empresa no rumo certo.

No presente trabalho, os indicadores apresentados foram delineados com base nas informações recolhidas junto da empresa, refletindo as áreas prioritárias e as metas operacionais que melhor se alinham com a sua visão e os seus objetivos estratégicos. De acordo com Merchant e Van der Stede (2007), a personalização dos indicadores à realidade específica de cada organização é crucial para garantir que eles estejam alinhados com as prioridades estratégicas. Isso assegura que as ações implementadas tenham um impacto positivo no sucesso global da organização.

Por conseguinte, estes indicadores desempenham um papel central no acompanhamento contínuo da execução da estratégia, permitindo que a empresa mantenha o foco nas suas metas de longo prazo e adapte as suas operações conforme necessário. Desta forma, a utilização de indicadores eficazes contribui diretamente para o sucesso competitivo e o crescimento sustentável da organização, conforme também referem Simons (2000) e outros autores no estudo do controlo de gestão e desempenho estratégico.

Os indicadores no BSC são ferramentas essenciais para medir o desempenho de uma organização face aos seus objetivos. Estes permitem uma avaliação contínua e objetiva do progresso, facilitando a tomada de decisões informadas e o ajustamento das estratégias conforme necessário. Cada indicador é cuidadosamente selecionado para refletir as metas estabelecidas nas quatro perspetivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e inovação e crescimento. Através destes indicadores, as organizações podem monitorizar o seu desempenho, identificar áreas de melhoria e garantir que todas as atividades estejam alinhadas com a visão e os objetivos de longo prazo da empresa. Os indicadores de performance definidos pela empresa foram as seguintes:

MISSÃO - PRESTRAR SERVIÇOS DE CATERING, PREDOMINANTEMENTE NO SETOR DA AVIAÇÃO

VISÃO - SER RECONHECIDA COMO ESPECIALISTA EM CATERING E LÍDER MUNDIAL NO SETOR, DESTACANDO-SE COMO A ÚNICA EMPRESA ATIVA EM TODOS OS SEGMENTOS DE RESTAURAÇÃO E HOTELARIA, COM FOCO EM INOVAÇÃO, EXPANSÃO E COMPROMISSO COM A SEGURANÇA E SAÚDE

VALORES

CULTURA CENTRADA NO CLIENTE - PRIORIZAÇÃO DA ENTREGA DE UM SERVIÇO DE EXCELÊNCIA

EMPREENDEDORISMO - EXCELÊNCIA EM TODAS AS ÁREAS DE NEGÓCIO E INTERAÇÕES COM CLIENTES, ACIONISTAS, FORNECEDORES, PARCEIROS E COMUNIDADES, COM BASE NO PROFISSIONALISMO E RIGOR

PRESTAÇÃO DE CONTAS - TRANSPARENCIA NAS OPERAÇÕES PARA CONTRUIR CONFIANÇA COM ACIONISTAS E PARCEIROS FINANCEIROS

CRIAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL - PROCURA DE CRIAÇÃO DE VAOR PARA OS ACIONISTAS DE FORMA SUSTENTÁVEL, UTILIZANDO PRODUTOS CRIATIVOS COOPERAÇÃO E TRANSPARÊNCIA - IMPLEMENTAÇÃO DE INTEGRIDADE E COMPORTAMNETOS ÉTICOS EM TODAS AS ATIVIDADES, RESPEITANDO TODOS OS STAKEHOLDERS E CONQUISTANDO A CONFIANÇA DELES

PERSPETIVA	OBJETIVOS			INDICADORES	METAS	PERIODICIDADE
FINANCEIROS	F1 - CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS	F2 - AUMENTAR O RETORNO DE INVESTIMENTO	F3 - DIMINUIR GASTOS OPERACIONAIS	IP1-TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL DE VENDAS	→ CRESCIMENTO DE 5% A 7% NAS VENDAS ANUAIS	→ ANUAL
				IP2-MARGEM DE LUCRO LÍQUIDA	→ MARGEM DE LUCRO LÍQUIDA DE 10% A 12%	→ ANUAL
				IP3-CUSTO MÉDIO POR REFEIÇÃO	→ REDUZIR O CUSTO MÉDIO POR REFEIÇÃO PARA X EUROS (ONDE "X" PODE SER DETERMINADO COM BASE NOS CUSTOS HISTÓRICOS E NAS METAS DE EFICIÊNCIA ESTABELECIDAS)	→ TRIMESTRAL
CLIENTES	C1 - FIDELIZAR CLIENTES	C2 - MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	C3 - OTIMIZAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL PARA MELHORAR	IP4-TAXA DE RETENÇÃO DE CLIENTES	→ 85% DE RETENÇÃO DE CLIENTES ATÉ AO FINAL DO ANO.	→ ANUAL
				IP5-NÚMERO DE RECLAMAÇÕES	→ REDUZIR AS RECLAMAÇÕES EM 20% ATÉ AO FINAL DO PRÓXIMO SEMESTRE.	→ SEMESTRAL
				IP6-TAXA DE ERROS OPERACIONAIS	→ REDUZIR A TAXA DE ERROS OPERACIONAIS EM 15% ATÉ AO FINAL DO ANO.	→ ANUAL
PROCESSOS INTERNOS	P1 - REDUZIR O IMPACTO AMBIENTAL	P2 - MELHORAR OS SERVIÇOS PRESTADOS	P3 - OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS	IP7-CONSUMO DE RECURSOS NATURAIS POR UNIDADE DE PRODUÇÃO	→ REDUZIR O CONSUMO DE RECURSOS NATURAIS EM 10% POR UNIDADE DE PRODUÇÃO ATÉ AO FINAL DO ANO.	→ ANUAL
				IP8-TAXA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES	→ ATINGIR UMA TAXA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE 90% ATÉ AO FINAL DO SEMESTRE.	→ SEMESTRAL
				IP9-TAXA DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS	→ AUMENTAR A TAXA DE UTILIZAÇÃO DE RECURSOS PARA 85% ATÉ AO FINAL DO TRIMESTRE.	→ SEMESTRAL
INOVAÇÃO E CRESCIMENTO	I1 - ATRAIR E DESENVOLVER TALENTOS	I2 - AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES		IP10-TAXA DE RETENÇÃO DE COLABORADORES	→ 85% ATÉ AO FINAL DO ANO.	→ ANUAL
				IP11 - TAXA DE SATISFAÇÃO DE COLABORADORES	→ 80% ATÉ AO FINAL DO SEMESTRE.	→ SEMESTRAL

Figura 7 - Indicadores

Fonte: Elaboração própria

IP1 – Este indicador mede a variação percentual nas receitas de um ano para o outro. Por exemplo, se as vendas de catering de um ano foram 500.000 € e, no ano seguinte, foram 600.000 €, então a taxa de crescimento anual das vendas seria de 20%.

IP2 – Margem de lucro líquida: A margem de lucro líquida representa a percentagem de receita que permanece como lucro após todos os custos operacionais, incluindo custos de alimentos, mão de obra, transporte e despesas gerais, terem sido subtraídos. Um aumento na margem de lucro líquida indica uma melhoria na eficiência operacional e um melhor retorno sobre o investimento.

IP3 – Custo médio por refeição servida: Esse indicador calcula o custo médio incorrido para preparar e servir uma refeição. Monitorar e reduzir esse custo ao longo do tempo pode ajudar a identificar oportunidades de eficiência operacional e economia de custos.

IP4 - Número de reclamações: O número de reclamações recebidas em relação ao número total de pedidos ou eventos realizados pode ser um indicador importante da satisfação do cliente. Uma redução no número de reclamações ao longo do tempo sugere que a empresa está a melhorar os seus serviços e a atender melhor às expectativas dos clientes.

IP5 - Taxa de retenção de clientes: Este indicador mede a percentagem de clientes que continuam a utilizar os serviços da empresa ao longo do tempo. Uma alta taxa de retenção de clientes indica que a empresa está a conseguir manter seus clientes fiéis, o que é essencial para a fidelização.

IP6 - Prazo médio de recebimento (PMR): O PMR mede o tempo médio que a empresa leva para receber o pagamento após a prestação dos serviços. Um PMR mais baixo indica que a empresa está a receber os pagamentos dos clientes em menos tempo, o que é essencial para manter uma boa saúde financeira e fluxo de caixa.

IP7 - Consumo de recursos naturais por unidade de produção: Este indicador mede a quantidade de recursos naturais, como água, energia e matérias-primas, utilizados para produzir uma unidade específica de alimentos ou refeições. Um menor consumo de recursos por unidade de produção indica uma operação mais eficiente e sustentável.

IP8 - Taxa de satisfação do cliente: Este indicador mede o nível de satisfação dos clientes com os serviços fornecidos. Pode ser obtido através de pesquisas de satisfação, feedback dos clientes ou avaliações diretas. Uma alta taxa de satisfação do cliente indica que os serviços fornecidos atendem ou excedem as expectativas dos clientes em termos de qualidade, pontualidade, apresentação e atendimento.

IP9 - Taxa de utilização de recursos: Este indicador mede a eficiência na utilização de recursos internos, como equipamentos de cozinha, pessoal, matérias-primas e espaço. Pode ser calculado dividindo o tempo ou quantidade de recursos utilizados pela capacidade total disponível, expressa como uma percentagem. Uma alta taxa de utilização de recursos indica uma utilização eficiente e otimizada dos mesmos.

IP10 - Taxa de retenção de colaboradores qualificados: Este indicador mede a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores talentosos e qualificados ao longo do tempo. Pode ser calculado dividindo o número de colaboradores que permaneceram na empresa durante um determinado período pelo número total de colaboradores no mesmo período, expresso como uma percentagem. Uma alta taxa de retenção indica uma capacidade eficaz de atrair, desenvolver e reter talentos.

IP11 - Taxa de satisfação dos colaboradores: Este indicador mede o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores com a empresa e o seu trabalho. Pode ser avaliado através de inquéritos de satisfação, entrevistas de saída, feedbacks regulares ou outras formas de avaliação do clima organizacional. A taxa de satisfação dos colaboradores pode ser medida com base em métricas específicas, como a percentagem de colaboradores que se sentem valorizados, motivados e satisfeitos com as suas funções, ambiente de trabalho, remuneração e oportunidades de desenvolvimento.

5.4. OKR's e integração no BSC

Os OKR (Objectives and Key Results) e as Iniciativas Estratégicas do Balanced Scorecard (BSC) são dois sistemas amplamente utilizados para orientar e monitorizar o desempenho organizacional em direção aos objetivos corporativos. Embora possuam características distintas, existe uma relação entre eles que pode ser explorada para promover uma execução eficaz das estratégias e do planeamento estratégico.

Os OKR constituem uma abordagem que define objetivos claros e mensuráveis, bem como os resultados-chave necessários para os atingir. Estes são frequentemente usados para estabelecer metas de curto prazo, impulsionando o progresso em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo. Por outro lado, as Iniciativas Estratégicas do BSC referem-se a projetos específicos e ações planeadas, implementadas com o intuito de concretizar os objetivos estratégicos definidos em cada uma das perspetivas do BSC.

Na prática, pode-se afirmar que, a nível operacional, as Iniciativas Estratégicas do BSC equivalem aos OKR. Ambos têm como finalidade traduzir os objetivos estratégicos em ações concretas e mensuráveis, permitindo que a organização implemente e monitorize o progresso em direção às suas metas. No BSC, as Iniciativas Estratégicas são fundamentais para assegurar o cumprimento dos

objetivos em cada uma das quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, inovação e crescimento). Da mesma forma, os OKR desempenham um papel semelhante, ao dirigir os esforços da organização através de objetivos e resultados específicos que podem ser medidos e acompanhados.

Por exemplo, na Newrest Portugal, um dos objetivos estratégicos poderia ser "Melhorar a eficiência operacional". No BSC, a Iniciativa Estratégica para alcançar esse objetivo poderia ser "Implementar um sistema automatizado de gestão de inventário". De forma equivalente, nos OKR, o objetivo poderia ser "Otimizar a gestão de inventário" e os resultados-chave poderiam incluir "Automatizar 80% do processo de inventário até ao final do trimestre" e "Reduzir o tempo de processamento em 20%". Neste caso, a Iniciativa Estratégica no BSC e os OKR partilham o mesmo propósito: transformar o objetivo estratégico de melhorar a eficiência operacional em ações específicas, que possam ser monitorizadas e avaliadas.

A ligação entre os OKR e as Iniciativas Estratégicas do BSC pode ser estabelecida através do alinhamento dos objetivos e das ações planeadas. Os OKR podem ser usados para traduzir os objetivos estratégicos de alto nível em metas específicas e mensuráveis, aplicáveis em todos os níveis da organização. Paralelamente, as Iniciativas Estratégicas do BSC visam a implementação de ações concretas que contribuem para o cumprimento dos objetivos estratégicos em cada perspetiva.

Ambos os sistemas partilham a necessidade de medição contínua e monitorização do desempenho. Os OKR são acompanhados por métricas mensuráveis e atualizadas regularmente, permitindo avaliar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. Da mesma forma, as Iniciativas Estratégicas do BSC são monitorizadas através de indicadores de desempenho específicos, permitindo às organizações avaliar o sucesso da implementação das iniciativas e o seu impacto nos objetivos estratégicos.

Ao integrar os OKR com as Iniciativas Estratégicas do BSC, as organizações garantem uma abordagem mais coesa e holística ao planeamento e execução estratégica. Esta integração permite que todos os esforços na organização estejam alinhados e direcionados para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

A execução de iniciativas estratégicas e dos OKR desempenha um papel fundamental na monitorização e gestão do progresso em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Importa sublinhar que as iniciativas não necessitam de ser exclusivas para cada objetivo, o que possibilita à empresa usufruir de um impacto integrado e cumulativo resultante de várias iniciativas simultâneas (Kaplan & Norton, 2008).

O BSC é uma ferramenta que permite à gestão de uma organização aceder a um conjunto de medidas que possibilitam a avaliação do progresso em relação aos objetivos estratégicos. Tanto as iniciativas como os OKR são ações ou projetos que estão alinhados com a estratégia da empresa para alcançar os seus objetivos.

Iniciativas Estratégicas (O dos OKR's)	Objetivos Corporativos										Resultados Chave (KR's)	
	F1	F2	F3	C1	C2	C3	P1	P2	P3	I1		
IE1 Aumentar a eficiência operacional na preparação de refeições			X			X			X			Automatizar 80% do processo de preparação até ao final do trimestre. Reduzir o tempo de preparação em 20%.
IE2 Melhorar a qualidade e segurança alimentar				X	X			X				Atingir 95% de conformidade nas auditorias de segurança alimentar. Realizar duas formações trimestrais sobre higiene e segurança alimentar.
IE3 Reduzir o desperdício de alimentos			X	X	X		X					Diminuir o desperdício em 15% até ao final do ano. Implementar uma política eficiente de gestão de inventário.
IE4 Aumentar a satisfação do cliente		X		X	X							Alcançar uma taxa de satisfação do cliente de 90% nos inquéritos trimestrais. Implementar um sistema de feedback contínuo para monitorização da satisfação.
IE5 Expandir a oferta para novas rotas ou companhias aéreas	X		X			X			X			Estabelecer contrato com três novas companhias aéreas até ao final do ano. Lançar serviços de catering em cinco novas rotas até ao próximo trimestre.
IE6 Introduzir opções de refeições mais sustentáveis				X	X		X					Introduzir cinco novas opções de refeições sustentáveis no menu até ao final do semestre. Reduzir a pegada de carbono associada aos produtos em 10%.
IE7 Programa de Desenvolvimento de Competências para Catering de Aviação										X	X	Realizar quatro workshops de especialização até ao final do trimestre. Aumentar a participação dos colaboradores nas formações internas para 80%.

Figura 8 - Iniciativas estratégicas

Fonte: Elaboração própria

1. Aumentar a eficiência operacional na preparação de refeições:

A Newrest Portugal está empenhada em aumentar sua eficiência operacional na preparação de refeições. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos OKR's específicos. O primeiro OKR é a redução do tempo de preparação em 1,5% até o final do trimestre. Isso visa melhorar a produtividade e a capacidade de atender à procura dos clientes de forma eficaz. O segundo OKR envolve a implementação de novas tecnologias ou processos para otimizar a preparação de alimentos. Isso inclui a introdução de equipamentos de cozinha avançados ou sistemas de automatização para simplificar as operações. Estes OKR's direcionam os esforços da empresa e fornecem métricas mensuráveis para avaliar o progresso e o sucesso da iniciativa ao longo do tempo.

2. Melhorar a qualidade e segurança alimentar:

A Newrest Portugal tem como objetivo aprimorar a qualidade e segurança alimentar de suas refeições. Para alcançar essa meta, foi estabelecido o primeiro OKR que pretende atingir uma pontuação de X% em auditorias de segurança alimentar. Isso envolve garantir que todos os processos e procedimentos estejam em conformidade com os padrões e regulamentos estabelecidos. O segundo OKR é realizar formações regulares sobre práticas seguras de manipulação de alimentos. Isso inclui fornecer orientações atualizadas sobre higiene pessoal, armazenamento correto de alimentos e técnicas de preparação para garantir a segurança e qualidade dos produtos alimentícios. Estes OKR's são essenciais para garantir que todas as refeições produzidas pela empresa atendam aos mais altos padrões de segurança alimentar e satisfaçam as expectativas dos clientes.

3. Reduzir o desperdício de alimentos:

Para reduzir o desperdício de alimentos ao longo do processo de produção e distribuição, é essencial implementar medidas específicas. Isso envolve a análise detalhada de cada etapa, desde a aquisição de ingredientes até a entrega final, com o objetivo de identificar e reduzir os pontos de desperdício. Um dos OKR's seria a redução do desperdício numa determinada percentagem até o final do ano, alcançada através de práticas de gestão mais eficientes e estratégias de gestão de stock para minimizar o excesso de produtos perecíveis. Isso inclui ajustar os pedidos de acordo com a procura real, adotar técnicas de armazenamento adequadas e estabelecer parcerias para doação de alimentos não utilizados.

4. Aumentar a satisfação do cliente:

Para aumentar a satisfação do cliente em relação aos serviços prestados, é fundamental definir um objetivo claro e mensurável. O objetivo principal é elevar a pontuação média de satisfação do cliente para um determinado valor até o final do semestre. Isso pode ser alcançado através da realização de

inquéritos de satisfação regulares, nas quais os clientes têm a oportunidade de nos informarem sobre a qualidade dos serviços prestados. Com base nesses feedbacks, serão identificadas áreas de melhoria e implementadas ações corretivas para garantir que as expectativas dos clientes sejam atendidas e até superadas. O foco estará em garantir uma experiência positiva e satisfatória para cada cliente, promovendo a fidelidade e a reputação da empresa no mercado.

5. Expandir a oferta para novas rotas ou companhias aéreas:

Para expandir a oferta para novas rotas ou companhias aéreas, o objetivo principal é estabelecer parcerias estratégicas que permitam ampliar o alcance do serviço de catering. Isso pode ser alcançado através da identificação e abordagem proativa de potenciais companhias aéreas. O objetivo é estabelecer contratos com um número específico de novas companhias aéreas até o final do ano. Além disso, será necessário expandir o serviço de catering para novas rotas, aumentando assim a presença da empresa em diferentes segmentos de mercado. Para medir o progresso, serão definidos OKR's, como o número de contratos estabelecidos com novas companhias aéreas e o lançamento de novos serviços num determinado número de rotas até o final do trimestre. Esses resultados serão essenciais para avaliar o sucesso da estratégia de expansão e garantir o crescimento sustentável do negócio.

6. Introduzir opções de refeições mais sustentáveis:

Para promover a sustentabilidade nas refeições servidas aos passageiros, o objetivo é introduzir opções mais sustentáveis nos menus apresentados aos clientes. Isso envolve o desenvolvimento e a implementação de uma variedade de novos pratos que atendam aos critérios de sustentabilidade. Os OKR's incluem a introdução de um número específico de novos pratos sustentáveis no menu até o final do semestre, juntamente com o aumento da conscientização sobre essas opções. Isso pode ser alcançado através de campanhas de sensibilização e educação sobre os benefícios ambientais das escolhas alimentares sustentáveis.

7. Programa de Desenvolvimento de Competências para Catering de Aviação

A empresa implementará um Programa de Desenvolvimento de Competências com o objetivo de desenvolver e reter talentos através da formação contínua e do desenvolvimento profissional. Este programa visa capacitar os colaboradores para enfrentar os desafios específicos do setor, assegurando elevados padrões de serviço e segurança. Entre as principais ações, destaca-se a implementação de um plano de formação contínua para todos os colaboradores, a realização de workshops especializados em segurança alimentar e gestão de operações, e o aumento da participação dos colaboradores nas formações internas. Este programa não só eleva a competência interna, mas

também promove a motivação e satisfação dos colaboradores, reforçando a posição da empresa como líder no setor.

Capítulo 6. Conclusões, limitações e oportunidades para investigações futuras

6.1. Conclusões

Este estudo explorou a aplicação de metodologias de gestão estratégica, nomeadamente o BSC e os OKR. O objetivo era proporcionar à gestão ferramentas eficazes para a implementação e monitorização de objetivos operacionais alinhados com os objetivos corporativos. Baseando-se nas contribuições teóricas de autores renomados como Kaplan, Norton e Russo, este trabalho desenvolveu um modelo adaptado que integra uma análise SWOT, permitindo uma visão clara e aprofundada sobre a Visão, Missão, Valores e Estratégia da empresa.

A metodologia proposta possibilitou a criação de um alinhamento estratégico robusto, utilizando os modelos BSC e OKR para fortalecer a transparência, a comunicação e a performance organizacional em quatro perspetivas cruciais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. O mapa estratégico desenvolvido serviu como um recurso visual fundamental para ilustrar as relações de causa-efeito entre os objetivos das diferentes perspetivas, destacando a interdependência entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais. O modelo final do BSC ofereceu, assim, uma ferramenta poderosa para a execução da estratégia, promovendo uma gestão mais eficaz e um acompanhamento rigoroso dos resultados.

Relativamente aos contributos práticos, o estudo oferece melhorias importantes para a empresa. A primeira melhoria refere-se ao processo de alinhamento estratégico e definição de objetivos, onde o BSC foi aplicado para organizar os objetivos da empresa nas quatro perspetivas principais. Este alinhamento estratégico facilitou a compreensão, por parte da gestão, de como cada objetivo contribui para o sucesso global da organização. Outra contribuição prática significativa foi a melhoria da qualidade da informação, uma vez que a definição de indicadores e a sua integração no BSC permitiram aos gestores acesso a dados estruturados e relevantes para a tomada de decisões. Este processo de monitorização contínua dos indicadores possibilitou uma visão detalhada do desempenho organizacional.

Além disso, a implementação conjunta do BSC e dos OKR promoveu um maior foco dos gestores nas prioridades essenciais, ajudando-os a concentrar-se nas metas estratégicas e a tomar decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos da empresa. Por fim, a aplicação dos OKR gerou uma melhoria na performance organizacional e na motivação das equipas, uma vez que os colaboradores passaram a compreender com maior clareza o impacto do seu trabalho no alcance dos objetivos globais da organização, o que fomentou um ambiente de maior compromisso e dedicação.

A nível teórico, este estudo oferece uma contribuição relevante para a literatura no campo da gestão estratégica, especialmente no que diz respeito à comparação entre o BSC e os OKR. O estudo evidenciou as complementaridades e diferenças entre as duas metodologias, mostrando que, enquanto o BSC oferece uma visão mais abrangente e estruturada a longo prazo, os OKR destacam-se pela sua flexibilidade e capacidade de adaptação rápida. Este confronto fornece uma base sólida para uma melhor compreensão das aplicações de cada metodologia e dos benefícios que podem trazer para as organizações.

Adicionalmente, o estudo apresentou um contributo inovador ao integrar o conceito de OKR na estrutura do BSC, criando um modelo híbrido que combina o melhor de ambas as abordagens. Esta integração permite que as empresas beneficiem da clareza e estrutura oferecidas pelo BSC, ao mesmo tempo que usufruem da flexibilidade dos OKR para responder rapidamente às mudanças do mercado. Esta combinação teórica tem um grande potencial para ser aplicada noutros contextos empresariais e setoriais, contribuindo para o desenvolvimento de novos modelos de gestão estratégica.

Em suma, o estudo atingiu os seus objetivos ao propor uma ferramenta de gestão estratégica que alinha a estratégia organizacional com indicadores de desempenho, promovendo melhorias práticas significativas no processo de gestão da empresa. Além disso, o estudo oferece contributos teóricos valiosos que poderão servir de base para futuras investigações, nomeadamente no setor de catering de aviação, onde a aplicação destas metodologias de gestão estratégica ainda é pouco explorada.

6.2. Limitações

Uma das principais limitações deste estudo está relacionada com a impossibilidade de quantificar os indicadores definidos, devido a questões de confidencialidade. Durante o desenvolvimento do BSC e OKR para a Newrest Portugal, os indicadores de performance foram estabelecidos com base em métricas que refletem o desempenho organizacional em várias áreas. No entanto, por razões de sigilo empresarial e para proteger a integridade dos dados sensíveis da empresa, não foi possível divulgar nem quantificar esses indicadores de forma explícita.

A ausência de dados numéricos concretos limita a capacidade de avaliar a eficácia real das metas definidas e de comparar o desempenho com benchmarks do setor. Além disso, impede que o estudo ofereça uma visão mais detalhada do impacto quantitativo das iniciativas estratégicas propostas, o que teria fornecido uma análise mais robusta e precisa do desempenho da empresa. Embora a estrutura teórica e os objetivos delineados sejam válidos e aplicáveis, a falta de dados quantitativos restringe a profundidade da avaliação, que poderia ter proporcionado insights mais precisos sobre a competitividade da Newrest Portugal no mercado de catering de aviação.

Outra limitação deste estudo é o foco geográfico restrito a Portugal, o que pode não captar a diversidade de práticas e desafios enfrentados em outras regiões onde o grupo opera. A limitação ao contexto português pode restringir a aplicabilidade dos resultados a um cenário mais global, uma vez que os desafios operacionais, regulamentos e práticas podem variar significativamente entre os diferentes países onde a Newrest Portugal está presente.

Futuramente, a superação desta limitação poderia passar pela obtenção de acordos de confidencialidade mais específicos, que permitissem o acesso a dados anonimizados e a inclusão de indicadores quantificáveis. Isso enriqueceria a investigação, permitindo uma análise quantitativa mais detalhada e comparações diretas com outras empresas do setor. Além disso, uma abordagem que incluísse múltiplas regiões onde o grupo atua permitiria uma análise mais abrangente e diversificada, refletindo melhor as realidades operacionais da empresa a nível global.

6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras Ampliadas

Embora este estudo tenha atingido os seus objetivos e oferecido contribuições significativas, tanto práticas como teóricas, há várias áreas que merecem ser aprofundadas em investigações futuras. Estas sugestões visam superar as limitações identificadas e alargar o campo de conhecimento no âmbito da aplicação das metodologias BSC e OKR, particularmente neste setor.

1. **Expansão Geográfica da Análise:** Uma das principais limitações deste estudo foi o seu foco geográfico restrito a uma empresa em Portugal. Seria interessante realizar estudos semelhantes em diferentes países onde o grupo atua, permitindo uma análise comparativa das práticas de gestão estratégica em contextos culturais e económicos diversos. Este alargamento da investigação não só proporcionaria uma visão mais completa sobre a implementação do BSC e dos OKR, como também permitiria identificar variações na eficácia destas ferramentas em função das especificidades regionais e operacionais.
2. **Avaliação da Implementação Prática do Modelo Proposto:** Este estudo centrou-se na concepção do modelo BSC e OKR, não incluindo a fase de implementação. Sugere-se que investigações futuras se dediquem à implementação prática do modelo desenvolvido, avaliando a sua utilidade e eficácia ao longo do tempo. Este acompanhamento longitudinal permitiria verificar quais os obstáculos à implementação, quais os ajustes necessários e quais os benefícios tangíveis obtidos pela empresa em termos de performance organizacional.
3. **Análise Comparativa com Empresas Semelhantes:** Outra área de interesse seria a realização de uma análise comparativa entre a empresa estudada e outras organizações semelhantes do setor ou mesmo de setores relacionados. Este tipo de estudo permitiria aferir de forma mais

precisa a eficácia dos indicadores de desempenho e das metas estratégicas definidos, comparando os resultados obtidos em diferentes organizações. No entanto, tal análise requereria a adaptação dos indicadores e objetivos ao contexto específico de cada empresa, considerando as suas particularidades operacionais.

4. Estudos Focados na Eficiência dos Objetivos Estratégicos: Investigações futuras poderiam realizar uma análise qualitativa mais profunda sobre a eficácia dos objetivos estratégicos definidos. Seria útil avaliar se os objetivos estabelecidos no BSC e nos OKR realmente contribuem para o alinhamento com a visão estratégica da empresa e se os resultados esperados foram alcançados. Este tipo de análise poderia ser complementado com um estudo quantitativo, que comparasse os resultados operacionais e financeiros da empresa antes e depois da aplicação do BSC e dos OKR.
5. Desenvolvimento de Modelos de BSC mais genéricos para o Setor: Uma outra linha de investigação seria o desenvolvimento de um modelo de BSC mais genérico e adaptável para o setor de catering de aviação. Estudos futuros poderiam examinar outras empresas do setor para verificar se há elementos comuns na sua gestão estratégica que permitam a criação de um modelo padrão de BSC, que poderia ser adaptado às necessidades e particularidades de cada organização. A criação de um modelo setorial de BSC poderia facilitar a adoção desta ferramenta por um maior número de empresas, contribuindo para a melhoria global da performance no setor.
6. Avaliação do Impacto das Mudanças Pós-Implementação: Por fim, outra área promissora de pesquisa seria a avaliação do impacto das mudanças organizacionais após a implementação do BSC. Esta análise poderia abranger não só os resultados financeiros e operacionais, mas também mudanças nos processos internos, métodos de trabalho e até no ambiente organizacional. Investigar como o BSC e os OKR influenciam a cultura empresarial, a motivação dos colaboradores e a capacidade de inovação seria uma contribuição valiosa para o entendimento mais profundo das dinâmicas organizacionais associadas à implementação destas ferramentas.

Em síntese, há um vasto campo de investigação a ser explorado no que diz respeito à aplicação do BSC e OKR no setor de catering de aviação. As sugestões aqui apresentadas oferecem oportunidades para expandir o conhecimento existente e aprofundar a compreensão sobre a eficácia e os desafios associados à implementação de modelos de gestão estratégica em diferentes contextos e setores.

Capítulo 7 - Bibliografia

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(98\)00059-2](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(98)00059-2).
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems* (9ª ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007): *Management Control Systems* (12ª ed.). McGraw-Hill.
- Berry, A. J., Broadbent, J. & Otley, D. (1995). Approaches to control in the organisational literature. Em *Management Control* (pp. 17–26). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-23912-2_2
- Chapman, C.S. (2005): "Controlling strategy". Em Chapman, C.S. (Ed.): *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press, 1-9 .
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2018). *Conducting Action Research in Organizations*. Sage Publications
- Doerr, J. (2018). "Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKR's."
- Dumay, J., & Baard, V. (2017). "Interventionist research in accounting: Reflecting on the past and projecting into the future." *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 456-480.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Grove, A. (1983). "High Output Management."
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps, and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2021). *O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª ed). Lisboa : Áreas Editora.

- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89–118.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1253–1269.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Klau, R. (2013). "How Google sets goals: OKR's." Google Ventures Workshop.
- Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281–324. <https://doi.org/10.1108/jaoc-03-2015-0027>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). "Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions." *Management Accounting Research*
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in management*, 12(3), 81-90. <https://doi.org/10.1177/1847564115591009>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11, 65-88.

- <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0097> Sistema Normalização Contabilística (SNC) - <https://www.cnc.min-financas.pt/snc2016.html>.
- Sundin, H., Granlund, M. and Brown, D. A. (2010). Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), pp. 203–246. <https://doi.org/10.1080/09638180903118736>
- Newrest Portugal. (2024). Who are We? [Online]. Disponível em: <http://www.NewrestPortugal.eu/en/who-we-are/> [Acesso em: 31 de março de 2024].
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society*, 28(6), 591–619. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(02)00097-1)
- Reason, P., & Bradbury, H. (2006). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. Sage Publications.
- Simões, A. M. D. & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do balanced scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9 (18): 1-24.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357–374. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1990). “The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives”. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.
- Simons, R. A. (1995). Control in an age of empowerment. *Long Range Planning*, 28(3), 120. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91624-5](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91624-5)
- Stringer, E. T. (2014). *Action Research*. Sage Publications
- Olve, N.G., Petri, C.J., Roy, J. & Roy, S., (2003). *Making scorecards actionable: balancing strategy and control*. John Wiley & Sons Ltd. Chichester, West Sussex, England
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Otley, D. (1995): *Management Control, Theories, Issues and Practices*. Macmillan, 17-26.

- Otley, D. (2001): "Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management". *British Accounting, Review*, 33, 243-261.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Vieira, R., Major, M. J. & Robalo, R. (2017). *Investigação Qualitativa em Contabilidade*. Em Major, M. J. e Vieira, R. (Eds.) *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*: 139-171. Escolar Editora.
- Yin, R. K. (2005). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Capítulo 8 - Anexos

Anexo A – Entrevista Nº1

Tipo de Contacto:	Entrevista Informal	Local:	Sede
Pessoa contactada:	Técnico de Controlo	Data do contacto:	01/05/2024

1 – Principais temas abordados neste contacto.

Os métodos e sistemas de avaliação de performance utilizados pela empresa para monitorizar o progresso em direção aos seus objetivos estratégicos, bem como o enquadramento da estrutura organizacional, com destaque para as principais áreas e responsabilidades. Foram também analisados as principais atividades e o portfólio de serviços, centrado no catering para o setor da aviação, e revisto o plano estratégico em vigor, com ênfase nos objetivos de expansão, eficiência operacional e satisfação do cliente. Por fim, foi feita uma primeira abordagem aos processos de monitorização e controlo das operações, que garantem a eficiência e qualidade nas atividades diárias da organização.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

Documento sobre o plano estratégico da empresa, que detalha os principais objetivos e metas a serem atingidos. Foram também obtidas informações sobre os principais sistemas utilizados para o controlo de desempenho, fundamentais para monitorizar a eficiência das operações e o cumprimento dos objetivos. Além disso, foram recolhidas informações gerais sobre a estrutura organizacional da empresa e o seu portfólio de serviços, que se concentra principalmente no setor de catering para aviação.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.

Destaca-se a necessidade de um maior aprofundamento na monitorização dos processos internos, dado o impacto direto que têm na eficiência operacional da empresa. Além disso, foi salientada a importância de definir com mais precisão os indicadores de desempenho aplicados, de modo a melhorar a avaliação e o acompanhamento dos resultados.

Anexo B – Entrevista Nº2

Tipo de Contacto:	Entrevista Informal	Local:	Sede
Pessoa contactada:	Técnico de Controlo	Data do contacto:	01/06/2024

1 – Principais temas abordados neste contacto.

Revisão aprofundada dos métodos e sistemas de avaliação de performance utilizados, bem como uma discussão detalhada sobre os processos de monitorização e controlo das operações. Além disso, foi explorado os desafios operacionais críticos identificados anteriormente e um aprofundamento na identificação de ineficiências na gestão, com a análise de possíveis áreas de melhoria.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

Documentação adicional sobre os processos de monitorização atualmente implementados, bem como relatórios de performance operacional e de controlo. Também foram identificados os principais KPS's (Key Performance Indicators) utilizados pela organização para avaliar o desempenho das suas operações.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.

Durante este contacto, foi sublinhada a oportunidade de melhorar os sistemas de avaliação de performance com os objetivos estratégicos da organização, com o potencial de fortalecer a execução da estratégia. Além disso, foram identificadas áreas de melhoria nos processos de monitorização, que, uma vez otimizadas, poderão agilizar a tomada de decisões e melhorar a eficiência operacional.

Anexo C – Entrevista Nº3

Tipo de Contacto:	Entrevista Informal	Local:	Sede
Pessoa contactada:	Técnico de Controlo	Data do contacto:	01/07/2024

1 – Principais temas abordados neste contacto.

Discussão das melhorias propostas para os processos de monitorização e controlo de desempenho, bem como a avaliação das ineficiências identificadas e a revisão das soluções a implementar. Além disso, foi explorado o impacto das soluções propostas nos desafios operacionais previamente discutidos e houve um aprofundamento sobre o alinhamento dessas soluções com o plano estratégico da empresa.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

O relatório final de avaliação de desempenho, incorpora os ajustes sugeridos, bem como as propostas de soluções para as ineficiências identificadas. Adicionalmente, foi elaborado um plano de implementação de novas ferramentas para o controlo operacional, com o objetivo de otimizar os processos internos da empresa.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.

Entre os aspetos relevantes deste contacto, destacou-se que a implementação de novas soluções. Além disso, foi identificada a necessidade de rever alguns KPI's para garantir que estes reflitam melhor os objetivos estratégicos da empresa.

Anexo D – Entrevista Nº4

Tipo de Contacto:	Entrevista Informal	Local:	Sede
Pessoa contactada:	Diretora financeira	Data do contacto:	01/08/2024

1 – Principais temas abordados neste contacto.

Os principais temas abordados neste contacto incluíram uma discussão detalhada sobre os objetivos estratégicos financeiros da empresa e a forma como estes se refletem nos indicadores de desempenho. Foi realizada uma revisão dos KPS's financeiros, como margem de lucro, crescimento de receitas e redução de custos operacionais, juntamente com a definição dos targets associados. Adicionalmente, houve uma análise do mapa estratégico, com foco nas iniciativas financeiras prioritárias, e uma exploração dos OKR's estabelecidos para as áreas financeiras, ligando-os às iniciativas estratégicas e à sua implementação. Por fim, foram definidos os indicadores de desempenho que melhor representam o sucesso financeiro da organização.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

A síntese da informação recolhida inclui um documento com os principais KPS's financeiros, detalhando os targets de crescimento de receitas e margem operacional, assim como um relatório de indicadores de desempenho financeiros, que apresenta os resultados anteriores e as previsões futuras. Adicionalmente, foi realizado o alinhamento dos objetivos financeiros com o BSC e os OKR's, assegurando a coerência entre as metas estratégicas e as métricas de desempenho.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.

Não foram identificados aspetos adicionais relevantes neste contacto, indicando que todos os temas importantes foram abordados de forma completa e satisfatória.

Anexo E – Entrevista Nº5

Tipo de Contacto:	Entrevista Informal	Local:	Sede
Pessoa contactada:	Diretora Geral	Data do contacto:	01/08/2024

1 – Principais temas abordados neste contacto.

Na última entrevista, foi realizada uma discussão abrangente sobre os objetivos estratégicos da empresa, abrangendo áreas-chave como o crescimento, satisfação do cliente e otimização operacional. Também foi feita uma análise detalhada dos KPS's em cada área, incluindo finanças, clientes, processos internos e inovação/crescimento, acompanhada da revisão dos targets estabelecidos. O mapa estratégico foi revisto, permitindo a identificação das principais áreas de foco em cada uma das suas perspetivas. Além disso, houve uma avaliação dos indicadores de desempenho, utilizados para monitorizar o progresso dos objetivos estratégicos, assegurando que estão devidamente alinhados. Por fim, foram discutidas as iniciativas estratégicas principais, sublinhando o alinhamento destas com os OKR's estabelecidos pela organização, evidenciando um planeamento coeso e focado no cumprimento dos objetivos da empresa. Esta entrevista permitiu consolidar a visão estratégica da empresa e reforçar o alinhamento entre as metas e os mecanismos de monitorização.

2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.

Foi recolhida uma versão consolidada do mapa estratégico da empresa, que apresenta de forma clara os principais objetivos e indicadores associados a cada área. Além disso, foram fornecidos documentos detalhados sobre os OKR's por área estratégica, que estabelecem uma ligação direta entre as iniciativas e as metas organizacionais. Também foi apresentado um relatório com as iniciativas estratégicas prioritárias, especificando os objetivos e os resultados esperados para as diversas áreas da entidade. Esta recolha de informação permitiu obter uma visão integrada e estruturada do plano estratégico, confirmando o alinhamento das ações com os objetivos definidos e reforçando a eficácia da abordagem estratégica adotada pela organização.

3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.

Não foram identificados aspetos adicionais relevantes neste contacto, indicando que todos os temas importantes foram abordados de forma completa e satisfatória.