
OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) APLICADO A UMA
EMPRESA INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO

Rodrigo Pinheiro Cardoso

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Prof^a. Renata Blanc

2020

Nota Biográfica

Rodrigo Pinheiro Cardoso, nasceu em Santa Maria da Feira, no distrito de Aveiro, Portugal, a 5 de maio de 1992.

Em 2010, ingressou na Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), onde se licenciou em Gestão. Em 2015, ingressou na mesma faculdade, na qual frequentou o Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão. Por motivos profissionais, interrompeu este ciclo de estudos em 2017, o qual foi retomado em 2019 e espera terminar, com o presente Estudo, este segundo ciclo.

A carreira profissional começou ainda em 2011 em La Chaux-de-Fonds, Suíça onde foi operário fabril de relógios (Sellita Watch Company) durante um ano e meio. Após a conclusão da Licenciatura em Portugal, exerceu por alguns meses a mesma função de desempenhada anteriormente na empresa Bulgari Watches, em Neuchâtel, Suíça.

Em 2015, iniciou um estágio profissional na Proef SGPS, onde iria permanecer por dois anos (com a função de *Controller* Financeiro e Operacional). Em 2017, ingressou no Grupo Robert Bosch, na fábrica localizada em Tepetzotlán, Estado de México, México, durante um ano, como *Controller* Financeiro e Operacional. Posteriormente, exerceu funções de *Controller* Financeiro na fábrica do mesmo grupo em Ovar, Portugal.

Atualmente, desempenha a função de *Business Analyst* na empresa Pinheiro&Cardoso, SA (nome fictício), desde janeiro de 2019.

Agradecimentos

Agradeço à empresa Pinheiro&Cardoso, SA, nomeadamente a todos os que me apoiaram e participarem de certa forma na elaboração do presente trabalho. Em especial, à equipa do *Business Controlling*, pela equipa fantástica e profissional que são e, também, pelos importantes contributos que me deram ao longo do desenvolvimento desta dissertação.

Á minha orientadora, Professora Renata Blanc, pelo apoio dado, desde a escolha do tema ao acompanhamento dado ao longo do trabalho.

Á minha mãe, por ter sempre recusado algum tipo de desistência da minha parte em relação a esta dissertação e pelas palavras de apoio.

Uma palavra de apreço, em particular, em especial a Marta e a Ana Rita pela importante ajuda num momento crucial deste trabalho.

A toda a minha família, em especial primos e irmãos, e amigos.

A todos, muito obrigado!

Resumo

A cada ano que passa, as dificuldades e obstáculos que uma empresa enfrenta parecem cada vez mais frequentes e distintas. O foco na estratégia a médio e longo prazo torna-se difícil e, muitas vezes, é totalmente consumido pela atenção na resolução dos problemas do dia-a-dia. Entre outras, a metodologia do *Balance Scorecard* (BSC) está, atualmente, bastante difundida no mundo empresarial, com vista a auxiliar na persecução estratégica. No entanto, nos últimos anos, a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) tem-se tornado famosa pelos seus resultados.

Com este Estudo de Caso pretende-se averiguar o uso da metodologia OKR na definição de uma ferramenta de apoio à implementação da Estratégia de uma empresa tradicional, assim como estudar as eventuais diferenças entre esta metodologia e os Mapas Estratégicos (BSC).

Os resultados obtidos com este Estudo levam a acreditar que, no futuro, cada vez será crescente o número de empresas, de setores mais tradicionais, a adotar esta nova metodologia. Por outro lado, é possível encontrar algumas diferenças entre esta metodologia e um Mapa Estratégico (BSC), que deverão ser tidas em conta na aplicação de um modelo com base na metodologia OKR.

Palavras-Chave: *Objectives and Key Results*, *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, Estratégia, Indústria Tradicional.

Abstract

From year to year, the issues and obstacles that a company faces seem to be more frequent and different. The focus on medium and long-term strategy becomes more difficult and, sometimes, it is completely consumed by the attention to the daily problems. Among others, the Balance Scorecard (BSC) methodology is, nowadays, widespread by the business world, and it aims to help the Strategic Performance. However, in recent years, Objectives and Key Results (OKR) methodology has become famous by its results.

This Case Study aims to investigate the application of the OKR methodology in the definition of a tool to support the Strategy implementation in a traditional company, as well as possible differences between this methodology and the Strategic Maps (BSC).

The results of this Case Study lead to believe that, in the future, more and more companies, from traditional sectors, will use this new methodology (OKR). On the other hand, it is possible to find some differences between this methodology and a Strategic Map (BSC), which should be considered when applying a model based on the OKR.

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	iv
Índice.....	v
Índice de Figuras.....	vii
1. Enquadramento	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Abordagem <i>Objectives & Key Results</i> (OKR)	3
2.1.1 <i>Management by objectives</i> (MBOs) e subsequentes metodologias	3
2.1.2 <i>Objectives and Key Results</i> (OKR).....	3
2.1.3 Características do OKR.....	5
2.1.3.1 Foco e Compromisso	6
2.1.3.2 Alinhamento e Trabalho em Equipa.....	7
2.1.3.3 Monitorização e Responsabilidade	7
2.1.3.4 Superação (<i>Stretch Goals</i>)	8
2.1.4 Implementação da metodologia OKR nas organizações.....	9
2.2 Estudos relevantes e implementação da nova metodologia OKRs.....	10
2.3 OKR vs Abordagem do BSC.....	11
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	11
2.3.1.1 Críticas à abordagem BSC	13
2.3.2 Principais comparações entre as duas metodologias (BSC <i>vs</i> OKR)	14
2.4 Seleção e Avaliação de Indicadores de Desempenho.....	15
2.5 Breve Conclusão	16
3. Metodologia	17
3.1 Objetivo de Investigação.....	17
3.2 Metodologia Adotada.....	18
4. Estudo de Caso	19

4.1	A empresa e o seu contexto	19
4.1.1	Pinheiro&Cardoso, SA.....	19
4.1.2	A Indústria do Calçado em Portugal.....	21
4.1.3	A Economia Portuguesa	23
4.2	Missão, Visão e Valores.....	24
4.2.1	Missão	24
4.2.2	Visão.....	24
4.2.3	Valores	25
4.3	Definição do OKR da empresa.....	26
4.3.1	Implementação do OKR na empresa	26
4.3.2	Definição do <i>Objective</i> geral da empresa.....	27
4.3.3	Definição dos <i>Key Results</i> gerais da empresa	28
4.3.4	Definição dos OKR's nos departamentos	32
4.3.4.1	Definição do OKR do departamento da Produção.....	35
4.3.4.2	Definição do OKR do departamento da Qualidade.....	39
4.3.5	Avaliação dos Resultados-Chave	40
4.4	Monitorização do OKR na empresa	44
4.5	Elaboração de Mapa Estratégico da Pinheiro&Cardoso, SA.....	47
4.6	OKR vs Mapa Estratégico.....	52
5	Discussão e Conclusões.....	58
	Referências bibliográficas.....	60

Índice de Figuras

Figura 1 - MBOs vs OKRs	4
Figura 2 - Implementação do OKR por tipo de empresa	10
Figura 3 - Principais diferenças entre OKR e BSC/KPI	14
Figura 4 - Teste de Avaliação de Indicadores.....	16
Figura 5 - Organigrama da Pinheiro&Cardoso, SA	20
Figura 6 - Saldo da Balança Comercial Portuguesa em 2018	22
Figura 7 - Localização da Indústria do Calçado em Portugal.....	22
Figura 8 - Objetivo Geral do OKR proposto	27
Figura 9 - Distinção das características dos Objetivos e Resultados-Chave	28
Figura 10 - Resultados-Chave Gerais do OKR proposto.....	29
Figura 11 - OKR do departamento de Produção	34
Figura 12 - OKR do departamento de Qualidade	35
Figura 13 - Avaliação dos Indicadores Propostos.....	42
Figura 14 - Proposta OKR para a Pinheiro&Cardoso, SA	44
Figura 15 - Targets e Pontuação dos indicadores propostos	46
Figura 16 - Mapa Estratégico proposto para a Pinheiro&Cardoso, SA.....	51
Figura 17 - OKR no Mapa Estratégico proposto da Pinheiro&Cardoso, SA	55

1. Enquadramento

Com esta dissertação pretende-se investigar, numa primeira fase, a aplicabilidade da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) numa indústria tradicional (neste caso, do calçado). Numa fase posterior, procurar-se-á entender as diferenças entre esta metodologia (OKR) e os Mapas Estratégicos, desenvolvidos com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), de Robert S. Kaplan e David P. Norton

Será utilizado o Estudo de Caso, como método de investigação, e aplicadas diversas técnicas desde a análise de documentos à realização de entrevistas, uma vez que, para além de se pretender aprofundar conhecimento acerca destas metodologias (BSC e OKR), pretende-se perceber a aplicabilidade e funcionamento de ambas em contexto real e também qual a perceção da empresa acerca das mesmas.

Como resultado deste Estudo de Caso, pretende-se também a elaboração de uma proposta de metodologias de monitorização de desempenho adequados à organização em estudo, que promova a convergência com a Estratégia definida (Missão, Visão e Valores). Por outro lado, procurar-se-á identificar e explorar as diferenças entre as duas metodologias (OKR e BSC), nomeadamente em relação aos resultados de cada uma, quando aplicadas à realidade da empresa em estudo.

A empresa é denominada neste Estudo como Pinheiro&Cardoso, SA, sendo este nome fictício, por motivos de confidencialidade. A empresa onde será realizado este estudo integra-se na indústria do setor do calçado operando em Portugal, há mais de quatro décadas. Atualmente, tal como na generalidade das empresas, nomeadamente as de maior dimensão, esta possui vários *key performance indicators* (KPI's). No geral, estes KPI's estão definidos internamente por cada departamento, levando, em alguns casos, à existência de fórmulas de cálculo distintas, resultado das diferentes perspetivas dos diversos departamentos sobre o mesmo indicador.

Considera-se que também, a comparação entre as duas metodologias (OKRs e BSC) efetuada na presente dissertação, poderá ser relevante do ponto de vista académico, na medida em que, apesar da limitação inerente a se tratar de um estudo da sua aplicação a uma única empresa, não existem até à data estudos conhecidos no que diz respeito à interação entre elas. Ao contrário do BSC, que surgiu em meados da década de 90, e que desde então tem sido largamente estudado e implementado, a metodologia OKR não se encontra ainda

tão difundida pelas empresas nem foi ainda alvo de elevado escrutínio do ponto de vista de literatura académica.

O próximo capítulo apresenta os fundamentos teóricos para o desenvolvimento do estudo proposto. No capítulo seguinte explica-se os objetivos deste estudo, bem como a metodologia que se irá adotar. No capítulo 4, haverá a apresentação do Estudo de Caso, onde se procurará cumprir os objetivos anteriormente propostos. Por último, a discussão e conclusão acerca do tema deste Estudo.

2. Revisão de Literatura

2.1 Abordagem *Objectives & Key Results* (OKR)

2.1.1 *Management by objectives* (MBOs) e subsequentes metodologias

A origem dos OKR (*Objectives and Key Results*) reside na filosofia de “Gestão por Objetivos” (MBOs), que surgiu nos anos 60 do século passado, sobre a qual o exemplo mais famoso foi a empresa Hewlett-Packard (HP), onde os resultados alcançados foram brilhantes (Doerr, 2018).

Em 1954, Peter Drucker publicou “*The Practice of Management*” onde abordou a filosofia de gestão por objetivos (Kurzynski, 2009). Apesar dos elevados níveis de produtividade conseguidos pelas inúmeras empresas que adotaram aquela filosofia, algumas limitações tornaram-se evidentes das quais se destaca a redução a meros indicadores de *performance* (KPIs), muitas vezes sem um verdadeiro sentido estratégico. Por outro lado, a associação desta metodologia com os bónus e prémios de *performance* contribuiu, também, para a diminuição ou estagnação dos resultados nas empresas que adotavam a MBOs. Este crescimento muito limitado dos resultados deveu-se às restrições em arriscar numa *performance* alternativa, de cada membro de uma organização, que pudesse trazer resultados melhores, com medo de perder ou ser prejudicado gravemente na atribuição de bónus ou prémios.

Mais tarde, salienta-se o surgimento da metodologia do *Balanced Scorecard* (HBR, 1992), a qual será abordada mais à frente nesta Revisão de Literatura.

2.1.2 *Objectives and Key Results* (OKR)

Em 1968, Andrew Grove cofundou a *Intel* (Silicon Valley Historical Association, 2008), onde mais tarde desenvolveu e aplicou o sistema de gestão “OKR”. Inspirado na metodologia MBOs de Drucker, Grove identificou e procurou colmatar as falhas desta metodologia:

MBOs	Intel OKRs
"O quê"	"O quê" e "Como"
Anual	Trimestral ou Mensal
Privado e Pouco Claro	Público e Transparente
<i>Top-down</i>	<i>Bottom-Up</i> ou Lateralmente
Ligado à Compensação	Quase sempre separado da Compensação
Aversão ao Risco	Agressivo e Inspiracional

Figura 1: MBOs vs OKRs (Doerr, 2018)

A metodologia OKR define-se como uma ferramenta que ajuda no foco de toda a organização nos seus principais objetivos. Os *Objectives* são as metas que a empresa pretende alcançar, definidas de forma inequívoca (resposta a “O quê?”). Doerr defende que estes objetivos, para além de relevantes e orientados para a ação, devem provocar, preferencialmente, algum grau de inspiração. Os *Key Results* (KR), por outro lado, definirão a forma como chegaremos aos objetivos propostos (resposta a “Como?”). Além de concretos, específicos, calendarizados e mensuráveis, os KR’s devem traduzir um certo nível de agressividade, embora realísticos. A importância de definir para cada *Objective* a forma como será medido (“*a.m.b. – as measured by*”) é fulcral nesta ferramenta. Assim, os KR acabarão por ser a concretização inequívoca dos objetivos a alcançar (ao definir o *timing*, e responder ao “O quê?” e “Porquê?”).

Esta metodologia deverá ser definida ao nível do topo da hierarquia da organização, mas não de uma forma isolada. Normalmente, e para uma maior eficácia desta ferramenta, devem contribuir com inputs de toda a organização: por exemplo, a definição de KR’s não deverá ser realizada por níveis hierárquicos superiores, por haver dificuldade na definição do “como” se poderá alcançar um determinado objetivo, ou caso a definam, ser desajustada à realidade no “terreno”. Assim, o OKR tem a necessidade do envolvimento de toda a organização para poder ser definida. Cada nível da estrutura organizacional deverá definir os seus próprios KR’s e respetivas metas, que se interligarão no final com os objetivos da Organização.

Um ponto relevante nesta metodologia é a convergência de toda a Organização a alcançar os objetivos definidos. A rentabilidade esperada numa organização que desenvolve a sua atividade com base numa ferramenta que monitoriza o alcance dos seus objetivos de uma forma tão concreta e clara é bem superior. Doerr dá-nos o exemplo comum nas organizações: vários *managers* e colaboradores sabem onde querem chegar, dando-lhes

motivação. No entanto, esse entusiasmo desvanecese com o tempo, ou por não conseguirem monitorizar onde estão no “caminho” para alcançar esses objetivos ou porque não os alcançam e não entendem as razões (Doerr, 2018).

O OKR é uma ferramenta relevante na Gestão Estratégica, nomeadamente pela capacidade que dá aos *managers* de uma organização para definirem e acompanharem uma eventual alteração estratégica, nomeadamente em contexto de crise. As alterações drásticas e repentinas no contexto organizacional atual levam à necessidade de uma resposta cada vez mais rápida e eficaz por parte das Organizações. O OKR permite definir o que fazer e como, e, posteriormente, acompanhar a sua implementação (Doerr, 2018).

Nos anos setenta, John Doerr um engenheiro, começou a trabalhar na *Intel*, onde pôde aprender acerca desta metodologia que então já estava implementado por Grove. Mais tarde, em 1999, financiou uma *start-up* (que se viria a tornar na *Google*), e aí implementou esta metodologia (Gatesnotes, 2018; Doerr, 2018).

Google, *Intuit*, *Oracle*, *Linkedin* e *Gates Foundation* são cinco dos maiores exemplos onde a ferramenta OKR foi implementada com sucesso nos últimos anos (Harvard Business Review, 2018; Radonic, 2017). O sucesso destas três organizações é conhecido globalmente, sendo prova disso o segundo lugar da empresa Google em 2018 de “Melhor empresa para Trabalhar”, pela revista *Fortune* e a segunda maior empresa em termos de capitalização bolsista (Doerr, 2018).

2.1.3 Características do OKR

Doerr enumera quatro características desta metodologia (OKR):

- **Foco e Compromisso** – tornar claro e inequívoco onde queremos chegar e o que realmente importa para o conseguir. Desta forma, toda a organização foca-se naquilo que é verdadeiramente crucial, em detrimento de questões secundárias;
- **Alinhamento e Trabalho em Equipa** – um sistema OKR caracteriza-se pela sua transparência, estando implementado de forma a que todos os elementos de uma organização saibam os objetivos e as interdependências

entre eles. Desta forma, garante-se o alinhamento estratégico da empresa, dando liberdade a cada elemento para alcançar as suas metas, promovendo o compromisso, o trabalho em equipa e a inovação necessária para as alcançar.

- **Monitorização e Responsabilidade** – o acompanhamento dos resultados (KRs) torna mais evidente a persecução dos objetivos propostos. Em caso de desvio nesse “caminho”, deve consequentemente conduzir à reflexão e respetivas ações, de forma a alcançar os objetivos definidos.
- **Superação (*Stretch Goals*)** – este sistema permite e promove a superação de cada elemento da organização, levando à criatividade e permitindo descobrir novas formas de alcançar os Objetivos (Doerr, 2018).

2.1.3.1 Foco e Compromisso

Doerr (2018) cita Andy Grove (fundador da *Intel*):

“... se nos tentarmos focar em tudo, acabamos por nos focar em nada.”

A metodologia OKR enaltece a importância de dar atenção apenas aos pontos cruciais da estratégia, diferindo os outros pontos menos relevantes. Esta característica (Foco) implica a necessidade dos líderes se debruçarem na definição clara dos pontos críticos da persecução da estratégia da organização. Sem isto, podem surgir desvios naquilo que se pretende alcançar, ou investimento por parte da organização em questões irrelevantes em cada momento (Doerr, 2018).

Para além da definição, é importante a comunicação clara desses pontos críticos, com vista a atingir o foco e o compromisso da organização. Segundo MacLeod and Clarke (2009) (*cfr.* Welch, 2011), a comunicação clara e inequívoca é um fator crítico para aumentar a *performance* dos elementos de uma organização. Por outro lado, a comunicação deve responder não só ao “O quê?”, mas também ao “Porquê?”. Este último dará sentido e, desta forma, aumenta a motivação e compromisso de todos os membros da organização (Doerr, 2018).

Assim, na metodologia OKR, a definição de *Objectives* deve ser limitada em número (Doerr, 2018). Steve Jobs defendeu que a inovação é resultado da rejeição de inúmeras ideias e da escolha cuidada de uma delas (CNBC, 2018). A quantidade de objetivos que uma dada organização define como prioritários, deve ter em conta a sua capacidade de atuação e de foco em simultâneo (Doerr, 2018). Radonic (2017), apresenta um limite máximo de seis objetivos e cinco Resultados-Chave por cada um deles.

2.1.3.2 Alinhamento e Trabalho em Equipa

Os OKR definidos para cada elemento de uma organização são abertos e de conhecimento geral. Esta transparência permite o escrutínio público e, com isto, a possibilidade de sugestões de melhoria, assim como um maior alinhamento dentro da organização. É, de facto, relevante este conhecimento por parte de cada elemento, no sentido de potenciar o espírito de interajuda. Por outro lado, aspetos como a progressão na carreira estará dependente do melhor desempenho em relação aos aspetos críticos. A opacidade, muitas vezes existente em relação a estes aspetos, será diminuída, contribuindo para um melhor ambiente social (Doerr, 2018).

O trabalho em equipa é a melhor ferramenta para atingir um objetivo, independentemente da área, setor ou atividade da empresa (Cooney & Sohal, 2004) (*apud* Jaca et al., 2013). Mas esse trabalho em equipa necessita de alinhamento e coordenação para o sucesso: um estudo publicado pela *Harvard Business Review* (HBR, 2016) alega que um maior alinhamento dentro da organização, além de motivacional, duplica a probabilidade de sucesso organizacional. Por outro lado, todas as empresas, com os trabalhadores com os melhores desempenhos, têm um sistema “formal” de conexão entre os objetivos da empresa e individuais.

2.1.3.3 Monitorização e Responsabilidade

O acompanhamento na metodologia OKR deve ser estruturado em 3 fases: Configuração, Monitorização e Encerramento.

Na configuração, destaca-se a necessidade de estabelecer uma plataforma ou meio transversal, através do qual seja possível compilar todos os OKRs de uma organização. Nessa plataforma (nomeadamente, uma plataforma digital), todos os *objectives* e *key results* devem ser atualizados (o mais automaticamente possível e com a menor intervenção humana) de forma a que se faça o acompanhamento necessário e se consiga analisar a evolução (que poderá ser semanalmente). Assim, respeitar-se-á a transparência e abertura inerente desta metodologia (Doerr, 2018).

A monitorização dos OKR é outra parte fulcral do processo. Serve, este *step*, para refletir acerca da progressão de cada OKR e entender as questões com avanço positivo e aquelas que necessitam de uma melhoria e reflexão acerca do seu desempenho.

No final de cada ciclo (que poderá ser anual ou trimestral, dependendo do tipo de atividade ou negócio), haverá o “encerramento”. Neste estágio, analisar-se-á a pontuação conseguida, retirando ilações acerca daquilo que correu melhor e/ou pior.

A ilação retirada da análise da pontuação obtida deve, pois, ser alvo de uma autoavaliação, com o superior hierárquico, onde procurará analisar a *performance* conseguida. É certo que os *key results* são numéricos e, por isso, objetivos. Mas importa nesta fase averiguar uma *performance* bastante superior à esperada (p.e., superior a 100%), de forma a aferir, para futuro, acerca da definição da meta estabelecida. Segundo um estudo publicado pela *Harvard Business School* (HBS, 2014), a aprendizagem é mais eficaz, se obtida através da experiência conjugada com posterior reflexão. Desta forma, a pessoa irá reter os pontos essenciais e, por conseguinte, aprender mais sobre essa mesma experiência, refletindo sobre o que correu melhor e pior.

A classificação final de cada *Key Result* deve ir além da percentagem conseguida: em conjunto com o superior hierárquico, deve esta classificação final traduzir o contexto na qual foi obtida (Doerr, 2018).

2.1.3.4 Superação (*Stretch Goals*)

A ambição na definição de objetivos deve estar presente, não devendo ser o resultado de uma aposta infundada da estratégia da organização (HBR, 2017). Na metodologia OKR, defende-se esta ambição, incluindo metas com um nível superior, com vista na melhoria da *performance*, motivação e compromisso. Doerr estabelece que cada objetivo deva ter a

probabilidade de ser atingido de 50%, de forma a encorajar um maior potencial de inovação. (Doerr, 2018)

No entanto, um aspeto essencial desta característica é a aceitação deste “objetivo ambicioso”. Aqui reside a importância da negociação de cada OKR e do *bottom-up* na definição de objetivos e metas (Doerr, 2018). Caso não se verifique essa aceitação, poderá mesmo haver uma degradação da *performance* em relação a esse objetivo (Thompson et al., 1997).

2.1.4 Implementação da metodologia OKR nas organizações

Radonic (2017) advoga que o primeiro passo para a correta implementação do sistema *Objectives and Key Results* numa organização é a prévia formação intensiva. Procura potenciar as metas e objetivos de cada elemento da organização, exigindo de cada um a definição da forma e das metas que permitam procurar o verdadeiro alcance dos objetivos propostos. Assim, é necessário numa fase mais primordial a apresentação e esclarecimento acerca da implementação desta ferramenta.

Outro ponto relevante desta implementação é o tamanho de organização. De facto, existem diferentes abordagens, nomeadamente quando se trate de uma grande organização, com níveis hierárquicos bem definidos (por exemplo, departamentos) e uma pequena e média empresa, a qual se caracterize por um sistema hierárquico mais horizontal, em que o nível mais baixo da hierarquia comunica diretamente com a direção. Radonic (2017) defende que, no primeiro caso (grande organização), o mais importante é o estabelecimento de um bom sistema de comunicação, que torne o sistema OKR transparente para toda a organização. Para além disto, uma sugestão dada por este autor, para este tipo de organizações, é a definição e o foco nos OKRs dos departamentos. Estes devem servir de ligação entre os OKRs de cada elemento da organização e o OKR geral da empresa.

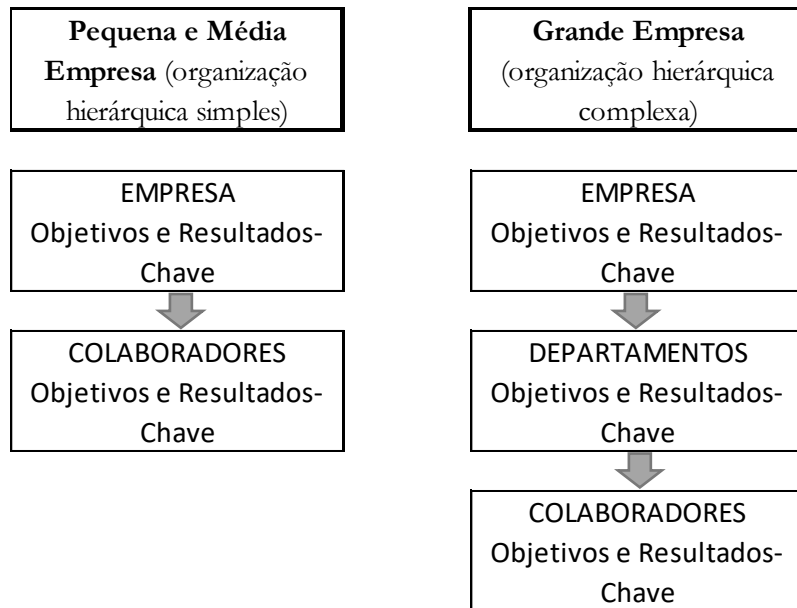


Figura 2: Implementação do OKR por tipo de empresa (Radonic, 2017)

2.2 Estudos relevantes e implementação da nova metodologia OKRs

O presente estudo resultará na obtenção de uma proposta de uma ferramenta de Gestão Estratégica, com base na metodologia *Objectives and Key Results* (OKR). Assim, está implícita uma alteração, ou pelo menos, uma alternativa às ferramentas atuais disponíveis da organização.

A investigação de Kurt Lewin (1947), acerca da mudança em grupos sociais, advoga que o sucesso de implementação da mudança numa organização tem três fases: “descongelar”, “mudar” e “congelar”. Neste sentido, Öberg, Hammersberg e Fundin (2017) referem que, numa primeira fase, a existência do compromisso ao mais alto nível na organização por essa alteração, assim como o objetivo claramente definido, são fulcrais para induzir, desta forma, a motivação necessária para que haja a alteração do *status-quo* existente. Posteriormente, quando falamos em “mudar”, três aspetos tornam-se relevantes: a existência de “agentes de mudança dedicados” (isto é, indivíduos da organização persistentes, dedicados e com influência para trazer a mudança), escolha dos KPI’s importantes e capacidade de aferir as mais-valias desta alteração em termos financeiros. Por último, na fase de estabilização, as novas modificações implementadas são aceites na generalidade da organização, tornando-se, por isso, a nova normalidade.

Com vista a aumentar o sucesso de implementação deste estudo será importante identificar as falhas da situação atual, de forma a motivar o “descongelamento” do atual *status quo*, relativamente a esta questão na própria organização.

2.3 OKR vs Abordagem do BSC

2.3.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

De acordo com CIMA (1996) (cfr. Madeira, 2000), o BSC é:

“uma metodologia para fornecer informação de gestão de forma a apoiar a formulação e implementação da política estratégica da empresa” (p.49).

Esta metodologia surgiu em meados da última década do século passado através dos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton. Estes estudaram 12 empresas, durante um ano, no sentido de desenvolver um sistema de medição de *performance*. O BSC, para além dos objetivos meramente financeiros, contempla outros objetivos não-financeiros (isto é, operacionais) de forma a dar aos gestores uma noção mais holística da *performance* da empresa. Estes últimos focam-se em três perspetivas da empresa (para além da Financeira): a perspetiva de Clientes, dos Processos Internos e da Aprendizagem e Crescimento (HBR, 1992).

Os Mapas Estratégicos (BSC) têm implícito que não é possível criar valor para o acionista, sem criar valor para o cliente e, desta forma, a proposta de valor para o cliente assume aqui um papel fundamental. De uma forma genérica, na perspetiva Financeira encontra-se definido o desempenho financeiro da empresa (por exemplo, “crescimento do volume de negócios”); na perspetiva de Clientes permite definir a posição no mercado onde atua ou a satisfação do cliente; na perspetiva dos Processos Internos, define-se as ações mais efetivas, de forma a criar a proposta de valor para o cliente. Podem dividir-se em quatro secções ou grupos: inovação, operações, clientes (ou *after sales services*) e sociais e regulação; por último, na perspetiva de Crescimento e Aprendizagem, procura aferir a disponibilidade da empresa para inovar e crescer (Tubis e Werbińska-Wojciechowska, 2017; Barreiros, 2019).

O BSC é multidimensional, pelas várias perspectivas que integra, e equilibrada (Barreiros, 2019): pelo balanceamento entre objetivos de curto e longo prazos, indicadores financeiros e não-financeiros, resultados e indução.

No entanto, o BSC não se trata apenas de uma ferramenta de monitorização do desempenho de uma organização. Os autores desta ferramenta definiram cinco princípios para focar na estratégia de uma organização (Norton & Kaplan, 2001):

1. **Tradução da Estratégia da Organização em termos operacionais:** o BSC deve ser definido em termos claros, objetivos e operacionais com base na Missão, Visão e Valores da empresa e de toda a estratégia delineada para a organização;
2. **Alinhamento de toda a Organização à volta da Estratégia definida:** numa organização é importante que “todos remem para a mesma direção”, tendo em conta as diferentes funções de cada departamento ou área. O BSC deve, por isso, refletir as ligações entre as várias áreas, no sentido da estratégia delineada, criando desta forma as sinergias necessárias para que a organização alcance os objetivos estratégicos definidos;
3. **Transformar a Estratégia da Organização na função de cada elemento:** a utilização desta ferramenta levará a que todos os elementos conheçam a estratégia da empresa e, desta forma, trabalhar para o seu alcance. Assim, definindo os objetivos e os *targets* de cada elemento da organização em função dos objetivos estratégicos do BSC, assegura-se o alinhamento dos primeiros com a estratégia da empresa. Neste sentido, os sistemas de reconhecimento e compensação, dos colaboradores de uma determinada organização, traduzem a estratégia definida e reconhecem melhor o esforço de quem a implementou;
4. **Tornar a Estratégia um “processo contínuo”:** utilizar o BSC de forma a relacionar a Estratégia da organização com o processo orçamental (*Budget*). Por outro lado, as ligações e interdependências, entre os vários objetivos estratégicos presentes no BSC, permitem identificar e “reajustar” a mesma, tendo por base os sistemas de *feedback* e reuniões de Gestão. Assim, a Estratégia traçada não deve

ser encarada como estanque, mas dinâmica, com base nos resultados alcançados e processos de aprendizagem;

5. **Promover a mudança através da Liderança:** implementar uma nova estratégia requer uma transformação da forma como uma organização está assente. Mais do que algumas alterações, é necessário que todos os colaboradores entendam onde se quer chegar, para que haja sucesso na sua implementação. Assim, os Líderes destas organizações deverão servir-se do BSC como uma ferramenta que os ajude na comunicação dessa Estratégia, em vez de uma ferramenta de controlo.

2.3.1.1 Críticas à abordagem BSC

Cerca de 181 artigos sobre BSC foram publicados desde o ano em que foi apresentado (1992) até 2011 (Tubis e Werbińska-Wojciechowska, 2017). Sem dúvida, vários autores se debruçaram sobre o estudo desta ferramenta estratégica. Desde o momento em que surgiu, vários foram os casos de sucesso, como a empresa Mobil. Esta empresa conseguiu, após a implementação do BSC, tornar-se a empresa número 1 a nível mundial em termos de resultado líquido e aumentou o seu *cash flow* em mais de mil milhões de dólares americanos (Norton & Kaplan, 2000).

Todavia, vários foram os autores que criticaram este modelo (Norreklit, 2000; Hudson et al., 2001; Bicker, 2005).

Uma das críticas mais relevantes é que, na prática, são estabelecidas ligações lógicas em vez de causais: Norreklit exemplifica a satisfação dos clientes não leva obrigatoriamente a um melhor resultado financeiro. Para tal, é necessário que se realize um estudo financeiro para averiguar se os produtos e serviços prestados que melhor satisfazem os clientes, levam efetivamente a um melhor desempenho financeiro.

Norreklit critica ainda a validade do BSC como ferramenta de estratégia dada a falta de foco nos fatores externos à organização (Norreklit, 2000). Este facto ganha força com o contexto externo que a maior parte das empresas enfrenta: a globalização levou a um aumento da competitividade e dos riscos que correm. Novos desafios são enfrentados

diariamente por todas as empresas, pelo que ignorar ou não dar o foco suficiente é uma crítica pertinente.

Outras críticas podem ser enumeradas com base na literatura existente. No entanto, os vários casos de sucesso não deixam dúvidas da sua importância, nomeadamente em empresas como *Novartis*, *Novo Nordisk*, *Volkswagen* ou *Shell* (Akdogan, 2012).

2.3.2 Principais comparações entre as duas metodologias (BSC vs OKR)

Tal como acontece com outras metodologias de acompanhamento estratégico, o BSC e o OKR procuram auxiliar o acompanhamento e, no limite, o (in)cumprimento e/ou superação dos objetivos presentes na estratégia de uma organização (Zhou&He, 2018). Apesar de terem o mesmo objetivo, são metodologias diferentes, conforme se salienta na Figura (3), construída a partir de Zhou&He (2018) e de Radonic (2017):

	OKR	BSC/KPI
Definição e acompanhamento/revisão	Mais frequente	Menos frequente
Transparência e Abertura	Mais transparente (Bottom-Up)	Menos transparente (Top Down)
Definição dos Objetivos	Maior abertura a toda a organização	Essencialmente ao nível topo da hierarquia da organização
Definição das Metas	Negociável e Ambiciosa	Imposição (Top Down) a toda a organização
Ligação com a Estratégia	Mais Limitada	Mais Clara

Figura 3: Principais diferenças entre OKR e BSC/KPI (Zhou&He, 2018; Radonic, 2017)

A frequência de revisão na metodologia OKR é livre e deverá ser definida com base no contexto e cultura organizacional, embora Doerr aconselhe a base trimestral (Doerr, 2018). Quando comparado com o BSC, o OKR apresenta-se com uma maior flexibilização na redefinição dos objetivos, tão importante nos dias de hoje com as constantes alterações.

Outro aspeto diferenciador é a definição de objetivos e metas. Ao contrário do BSC, a metodologia OKR releva os objetivos pessoais, ao integrá-los nos objetivos da empresa. Isto acontece uma vez que, depois de definidos os objetivos da empresa ou do departamento, caberá a cada membro da organização definir os seus próprios objetivos. Estes estarão assim

integrados no sistema OKR, ao contrário do BSC, onde foram estabelecidos por cada membro da organização. Este fator é crítico e apresenta-se como uma das vantagens da utilização da metodologia OKR, estimulando a inovação e motivando cada elemento. Desta forma, há um maior potencial na *performance* da empresa.

O BSC integra os objetivos estratégicos e as suas relações em 4 dimensões, conforme referido anteriormente. Na metodologia OKR não existe essa organização, de forma explícita, o que poderá tornar menos claro o enquadramento de cada objetivo (Zhou&He, 2018; Radonic, 2017).

2.4 Seleção e Avaliação de Indicadores de Desempenho

O contributo das classes mais baixas da hierarquia das organizações para a melhor definição de indicadores é relevante, nomeadamente na identificação de problemas, desenvolvimento de ideias de melhoria e sugestão de soluções (Wouters e Wilderom, 2008). Em ambas as metodologias (BSC e OKR) este ponto é relevante.

Na seleção de indicadores deve acautelar-se pelo menos alguns aspetos mais importantes (Barreiros, 2019), a saber:

- **Viabilidade Técnica** – “É possível calcular?”;
- **Custo ou Rendibilidade** – *Trade-off* entre o ganho de ter essa informação calculada e o custo de não a ter;
- **Combinação adequada dos indicadores de indução e de resultados** – isto é, indicadores de causa (indução) e efeito (resultado);
- **Risco de Comportamento disfuncionais** – efeitos perversos causados pelos indicadores definidos;

Sobre este último aspeto, deve ser realizado teste de avaliação, com vista à averiguação de possuir as três características que evitam tais comportamentos, sendo elas:

- **Indicadores Objetivos** - não reflita qualquer dúvida ou ambiguidade na sua definição;

- **Indicadores Completos** - consegue atingir e envolver totalmente os aspetos que pretende medir;
- **Indicadores Reativos** - entende-se o que pretende controlar/medir/influenciar (Barreiros, 2019);

Na figura 1, exemplifica-se um teste de avaliação de indicadores (Barreiros, 2019), através de um esquema de árvore de causa:

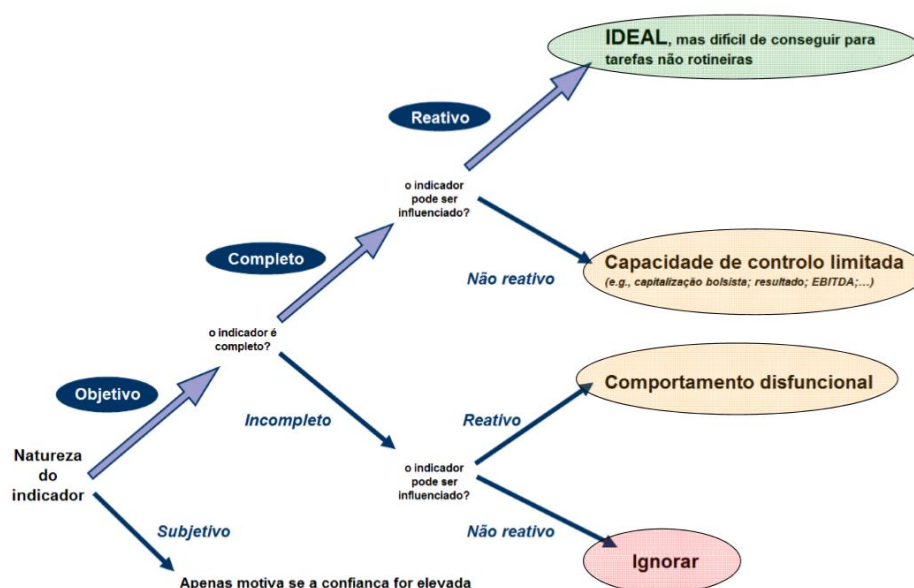


Figura 4: Teste de Avaliação de Indicadores (Risco de Comportamentos Disfuncionais) (Barreiros, 2019)

2.5 Breve Conclusão

Neste capítulo desenvolveu-se o enquadramento teórico no âmbito daquilo que se pretende estudar nos próximos capítulos. Vários serão os aspetos que se procurará aferir relativamente a esta temática.

Entre esses aspetos destacam-se a possibilidade de aplicar a metodologia OKR, numa indústria mais tradicional, nomeadamente do calçado. Por outro lado, procurar-se-á identificar as principais diferenças entre a metodologia OKR e o Mapa Estratégico, definido com base na metodologia BSC. Por último, os aspetos relacionados com a apresentação e visualização que ambas a metodologias apresentam.

3. Metodologia

3.1 Objetivo de Investigação

O objetivo principal desta investigação é averiguar o uso da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) na definição de uma ferramenta de apoio à implementação da Estratégia da empresa, assim como estudar as eventuais clivagens entre esta metodologia e os Mapas Estratégicos (BSC).

Por um lado, este objetivo é oportuno no contexto da organização em estudo, uma vez que o acompanhamento dessa estratégia carece de uma ferramenta sólida e que permita efetivamente demonstrar a persecução da mesma (não existe, por exemplo, um *Balanced Scorecard* definido). Por outro lado, os resultados inequívocos conseguidos noutras empresas como a *Google* ou a *Intel* com a metodologia OKR, conforme referido anteriormente, bem como a pouca literatura existente acerca desta nova metodologia, valorizam a tempestividade deste estudo. Por último, a pertinência desta metodologia reside na necessidade de definição daquilo que verdadeiramente importa focar. De facto, na empresa-alvo deste estudo, existe a perceção de uma falta de alinhamento e foco global, possivelmente causado pela inexistência de qualquer ferramenta de apoio estratégica. A metodologia OKR, tendo como um dos princípios básicos, a transparência a todos os níveis hierárquicos, apresenta-se como uma boa solução a esta lacuna identificada.

Assim, procurar-se-á realizar este estudo de caso com base nos seguintes objetivos/questões:

- **Objetivo 1:** Averiguar a aplicabilidade da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) numa empresa de uma indústria tradicional – a indústria do calçado;
- **Objetivo 2:** Estudar as diferenças entre as propostas com base na metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) e nos Mapas Estratégicos (BSC);

Para responder ao primeiro objetivo, será necessário simular a implementação desta metodologia (OKR) na empresa-alvo. Será importante enquadrar todos os aspetos estratégicos da própria empresa.

O segundo objetivo pretende efetuar a comparação do resultado da aplicação da metodologia OKR, com o Mapa Estratégico da empresa. Na metodologia OKR está implícita a simplificação e objetividade na forma como se define aquilo que mais importa,

com base na estratégia da empresa. Desta forma, há a necessidade de comparar numa fase posterior, o resultado obtido (com o primeiro objetivo definido) e o mapa estratégico da empresa-alvo.

3.2 Metodologia Adotada

Foi utilizada uma Metodologia Qualitativa, na forma de Estudo de Caso desenvolvido na empresa Pinheiro & Cardoso, S.A.

A recolha de dados foi efetuada por observação direta e também por leitura de documentação interna de natureza diversa, a fonte de dados mais relevante utilizada. A este propósito salienta-se uma relevante limitação encontrada relacionada com o *timing* da realização deste estudo, compreendida entre fevereiro e maio de 2020, altura em que a atividade da empresa-alvo (tal como o resto do mundo) foi afetada, de forma significativa, pelo abrandamento de atividade devido à COVID-19. Efetivamente, a Pinheiro&Cardoso, SA não cessou completamente a sua atividade, mas esteve a operar no regime de *lay-off* simplificado. Apesar das dificuldades encontradas, o autor procurou desenvolver este Estudo de Caso, focando-se nas fontes de dados disponíveis, para conseguir responder de forma criteriosa e séria às questões colocadas neste estudo.

A presente dissertação consiste então num Estudo de Caso, realizado no contexto natural desta empresa. O autor faz parte da equipa do departamento de *Business Controlling* (Controlo de Gestão) da organização, estando desta forma, numa posição interna adequada para a observação dos elementos necessários desta investigação. Conforme Yin (2018) explica, o Estudo de Caso deve ser aplicado, preferencialmente, quando as questões de investigação são do tipo “Porquê?” e “Como?”. Para além disso, o mesmo autor advoga a pertinência desta estratégia de investigação quando se trata de questões que necessitem uma análise mais aprofundada acerca dos fenómenos sociais. Por último, o Estudo de Caso aplica-se, neste contexto, pela ausência da necessidade de controlo dos fenómenos comportamentais dos participantes e pelo foco nas atuais condutas/comportamentos.

O Estudo de Caso pretende ser explicativo na medida em que o foco deverá ser o sucesso na explicação entre a causa-efeito daquilo que se propõe definir e construir (Ramos, 2019).

4. Estudo de Caso

4.1 A empresa e o seu contexto

4.1.1 Pinheiro&Cardoso, SA

A Pinheiro&Cardoso, SA atua no setor industrial do calçado em Portugal desde 1978. Localiza-se na região Norte do país, a par com outras indústrias que atuam no mesmo setor. É considerada uma grande empresa (INE, 2020), empregando mais de 250 trabalhadores. No início deste milénio, esta empresa foi adquirida por um grupo reconhecido internacionalmente, integrando-a num conjunto de unidades produtivas, espalhadas pelo continente asiático e europeu.

O fabrico de calçado (CAE 15201) caracteriza-se pela produção de todo o tipo de calçado, sendo uma parte considerável dos materiais fabricados internamente. Existe ainda uma rede de fornecedores nacionais, mas também internacionais (nomeadamente do continente asiático), que abastecem a Pinheiro&Cardoso, SA com componentes (materiais) e serviços (subcontratação de algumas atividades do processo de fabrico).

Desde o início da sua atividade, o seu crescimento foi sempre sustentado pela exportação da maior parte da sua produção. Com a sua aquisição por parte de um grupo internacional, as exportações dos seus produtos atingiram níveis acima dos 90%. Assim, o Grupo, ao qual a Pinheiro&Cardoso, SA pertence, destaca-se no setor internacional do Calçado pela sua dimensão e qualidade, sendo reconhecida internacionalmente, através da coleção dos prémios mais importantes do setor, pelos seus produtos de gama média e alta.

Ao nível da organização do negócio, a Pinheiro&Cardoso, SA produz calçado seguindo os planos de produção emitidos pelo departamento de Planeamento Central. Essa alocação de pares de calçado, apesar de ser decidida externamente, é influenciada pelo desempenho da própria empresa.

O preço de venda dos produtos acabados é fixado centralmente, tendo por base um custo-padrão realizado também pelo departamento Central. Isto é possível devido à forte centralização do Grupo na sua organização, nomeadamente ao nível da Negociação das Compras de Materiais (que negociam a cotação da maior parte dos materiais que integram o Produto Acabado). Neste contexto, a Pinheiro&Cardoso, SA, como qualquer outra unidade produtiva deste grupo, tem capacidade de influenciar a alocação de pares através do

seu desempenho superior ao custeio-padrão e/ou, em última análise, às demais unidades produtivas.

De um ponto de vista da sua organização interna, a Pinheiro&Cardoso, SA divide-se em vários departamentos. A Produção, como o próprio nome indica, é constituído pela mão-de-obra direta e indireta relacionada com a transformação da matéria-prima em produto acabado. A maior parte dos recursos humanos estão integrados nesta área. Por outro lado, a Logística é responsável, essencialmente, por garantir todas as matérias-primas necessárias ao processo produtivo, assim como a armazenagem e expedição para o cliente final de todos os produtos finais. O departamento da Qualidade é responsável por assegurar que todos os processos, materiais e produtos acabados cumprem com as consideráveis normas de exigência, ao nível da qualidade, pela Pinheiro&Cardoso, SA. A área de Recursos Humanos, para além das tarefas de *payroll*, coordena eventuais recrutamentos de novos recursos humanos, assim como a sua valorização e segurança (nomeadamente, formação). A área Financeira procura, essencialmente, assegurar que todos os recursos e meios da empresa serão suficientes para honrar os compromissos assumidos. Por último, existem outros setores, de dimensão mais reduzida, relacionado com outras funções necessárias ao negócio (por exemplo, o departamento de Informática e a Segurança).

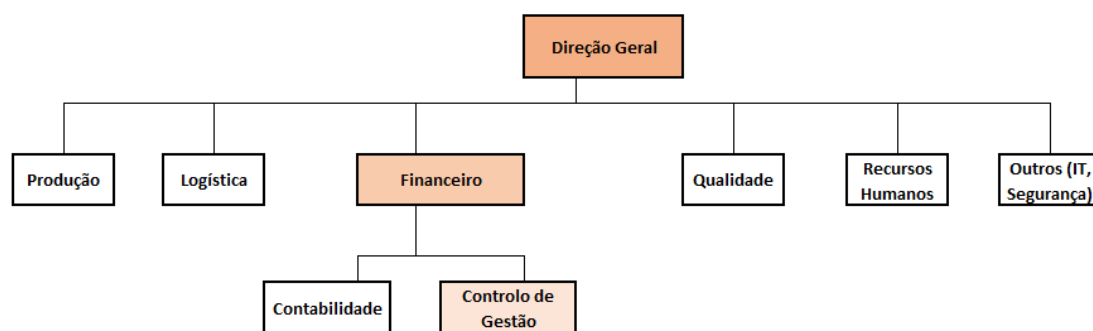


Figura 5 Organograma da Pinheiro&Cardoso, SA (Elaboração Própria)

A área Financeira divide-se em dois departamentos: a Contabilidade e o Controlo de Gestão. O primeiro assegura os processos de prestação de contas, ao nível interno e externo, assim como o controlo de tesouraria. O segundo é responsável pelo *reporting* interno, pela elaboração e controlo do orçamento financeiro, pelo acompanhamento de projetos de investimento e monitorização de indicadores de *performance* financeira.

4.1.2 A Indústria do Calçado em Portugal

A indústria do calçado em Portugal começou a desenvolver-se a partir da década de 70, do século passado. Nessa altura, a principal orientação desta indústria era a subcontratação realizada por grandes grupos internacionais a empresas portuguesas do setor, focando nos baixos salários e produção em massa.

O ano de 2001 estabeleceu um marco importante neste setor, pois a entrada da China na Organização Mundial de Comércio veio a impactar, de forma importante, o setor do calçado em Portugal. Como consequência, verificou-se uma diminuição do número de empresas e trabalhadores alocados a este setor e, por conseguinte, das exportações de calçado.

O valor exportado em 2001 apenas seria novamente atingido (e ultrapassado) uma década depois. Para tal, a indústria do calçado nacional teve de se reposicionar, apostando numa estratégia de produtos de maior qualidade e valor acrescentado. Esta complexa estratégia adotada por este setor nacional obteve resultados bastante satisfatórios, levando à recuperação deste setor e a sua posição de destaque na economia nacional (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2017).

O relatório do Instituto Nacional de Estatística (INE), relativo ao ano de 2018, sobre o Comércio Internacional de bens, reporta que o Calçado continua a ser dos setores mais lucrativos para a economia portuguesa: cifrou-se em 1.144 milhões de euros (saldo líquido da procura externa) e um volume de negócios a rondar os 1.952 milhões de euros. Assim, se analisado por grupo de produtos, verifica-se que o setor do Calçado surge em terceiro lugar do pódio, depois dos setores da Mineração e Minérios e Pastas celulósicas e papel, no que diz respeito ao contributo para a balança comercial portuguesa (Figura 1).

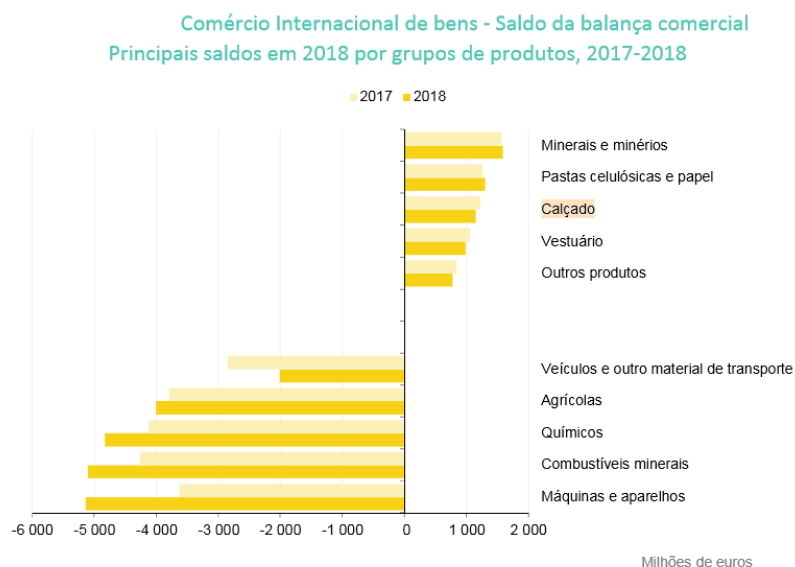


Figura 6 Saldo da Balança Comercial Portuguesa em 2018 (INE, 2019)

O setor do calçado em Portugal localiza-se essencialmente na região Norte. Destacam-se os dois maiores pólos industriais, a partir dos quais a maior parte da produção de calçado é realizada: o primeiro nos concelhos de Guimarães e Felgueiras e o segundo localizado nos concelhos de Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis (Figura 2). A empresa-alvo deste Estudo de Caso localiza-se neste último Pólo geográfico.

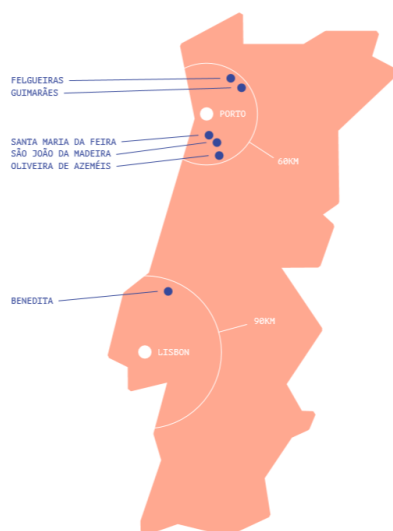


Figura 7 Localização da Indústria do Calçado em Portugal (APICCAPS, 2019)

A indústria do calçado diz respeito aos CAE (Códigos de Atividades Económicas) 15201 – Fabricação de Calçado e 15202 – Fabricação de componentes para calçado (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2017). Segundo a lista do INE “CAE-Rev.3”,

o primeiro código (15201) “compreende a fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção [...]”. Inclui serviços de acabamento de calçado”. O segundo (15202) diz respeito à “fabricação de partes ou componentes para calçado (solas, partes superiores de calçado, palmilhas, tacões, saltos, contrafortes, biqueiras, etc.) em couro”.

4.1.3 A Economia Portuguesa

Portugal é um país localizado no extremo sudoeste do continente europeu. Em 2018, tinha uma população residente de pouco mais de dez milhões de habitantes. Com uma área total superior a 92 mil km², a sua densidade populacional situa-se nos 111,4 habitantes / km² (INE, 2019).

A economia portuguesa atual contrasta com o desempenho obtido nas décadas anteriores, nomeadamente nos anos 80 e 90 do século passado. De facto, este período foi caracterizado pelo crescimento acelerado, acima da média da União Europeia, o que levou a uma clara convergência da economia lusa com as suas congéneres europeias. Em contraste, desde o início do corrente século, a economia portuguesa teve uma performance mais medíocre, registando anos de divergência face aos países da União Europeia. Uma das causas para tal desempenho prende-se com algumas características estruturais da própria economia, a realçar o nível de formação da sua mão-de-obra, por ser relativamente baixa face a outras economias com as quais compete (Banco de Portugal, 2009).

A liberalização de alguns setores da economia e a flexibilização do mercado de trabalho têm sido algumas das medidas tomadas pelos sucessivos governos para melhorar o desempenho económico (Banco de Portugal, 2009). Por outro lado, nos últimos anos, a abertura desta economia face ao estrangeiro tem aumentado, com destaque para o desempenho das exportações, que viram o seu volume e valor a aumentar significativamente face a anos precedentes (Banco de Portugal, 2019).

4.2 Missão, Visão e Valores

4.2.1 Missão

A Missão é a razão da existência de uma determinada empresa e, por isso, deve traduzir as suas finalidades estratégicas (Barreiros, 2019). Segundo Verma (2009) (Cady et al., 2011), existem dois propósitos na Missão definida por uma empresa: a primeira é a comunicação interna e externa; a segunda, é a motivação. Norton e Kaplan (2018) referem a importância de brevidade na definição da Missão, sendo tipicamente uma frase onde se descreve o propósito base da organização. Assim, a Missão torna-se relevante ao clarificar e convergir os objetivos da organização, permitindo aos seus membros trabalharem em prol desses mesmos objetivos (Gurley et al., 2014).

Neste sentido, a Missão estabelecida na Pinheiro&Cardoso, SA centra-se na “produção de calçado de qualidade, conforto e inovação, reconhecido globalmente”. O *core business* da empresa é o setor do calçado, procurando destacar-se em todos os mercados presentes, pelas suas características superiores e diferenciadas.

4.2.2 Visão

A Visão é uma projeção da posição futura da empresa, apesar de não ser definida no tempo. As empresas “visionárias” têm uma melhor *performance* de longo prazo, devido à sua capacidade “visionária” e clara da sua direção (Bratianu, 2008). Assim, a Visão deve refletir, por vezes em termos aspiracionais, a forma como pretende ser vista pelo exterior a médio e longo prazo (Norton & Kaplan, 2008). Em última análise, conforme Barreiros (2019) afirma:

“[A Visão] é o destino desejado da organização.”

A Visão da Pinheiro&Cardoso, SA está definida pela “Produção de calçado de qualidade e conforto, com características inovadoras, com forte expansão internacional, através da sua capacidade diferenciadora”.

4.2.3 Valores

Os Valores de uma organização devem refletir o comportamento, o carácter e a cultura desejada (Norton & Kaplan, 2008).

Os Valores definidos na Pinheiro&Cardoso, SA são:

- **Confiança** – a Pinheiro&Cardoso, SA sempre procurou conquistar a confiança de todos os seus *stakeholders*. Os princípios morais e éticos defendidos, a qualidade e a procura incessante em alcançar com tudo aquilo caracterizam esta empresa;
- **Paixão** – em tudo o que se sonha, em tudo o que se pensa, em tudo o que se faz. A Pinheiro&Cardoso, SA aposta neste valor como indispensável para a sua qualidade e inovação que procura alcançar;
- **Excelência** – em toda a cadeia de valor, a Pinheiro&Cardoso, SA procura atingir a Excelência, através do constante aumento da exigência em cada detalhe;
- **Inovação** – sendo este um valor de destaque, está implícito na marca Pinheiro&Cardoso, SA a inovação. Não só no produto final, mas em toda a cadeia de valor;
- **Sustentabilidade** – a Pinheiro&Cardoso, SA aposta na segurança e qualidade dos seus colaboradores, apostando na minimização dos impactos negativos sociais e ambientais no desenvolvimento da sua atividade. Também, em termos financeiros, a sustentabilidade assume uma importância de relevo;

4.3 Definição do OKR da empresa

4.3.1 Implementação do OKR na empresa

Antes da definição do OKR da Pinheiro&Cardoso, SA, é necessário estabelecer a Configuração (*Setup*) conforme descrito anteriormente (Doerr, 2018). Consistirá na definição do “onde” e do “como” se irão apresentar os OKR’s da empresa, de forma a garantir a transparência e o *tracking*, quer para o responsável, quer para o superior hierárquico e, no limite, para a empresa em geral.

A *Digital Tool* da Microsoft – PowerBI - é uma ferramenta utilizada e de acesso transversal na Pinheiro&Cardoso, SA. Por essa razão, a implementação da proposta elaborada do OKR será com base nesta ferramenta. Com esta automatizar-se-á o processo de atualização dos indicadores, permitindo de uma forma simples e visual, perceber as ligações existentes entre o OKR geral até aos OKR dos níveis mais inferiores da organização.

As bases de dados de cada departamento, que fornecerão dados para todos os OKR’s, serão alimentadas de forma automática (sempre que possível, através de *queries* ao ERP utilizado na Pinheiro&Cardoso, SA). A regra é a de automatização da recolha de dados e, posteriormente, o respetivo preenchimento nas bases de dados (que deverão ser em folhas de cálculo), através de *macros*, por exemplo. Nos casos de indicadores, cujos dados estejam fora de sistema e que necessitem de ser introduzidos de forma manual (por exemplo, “Anotações do departamento de Qualidade inferior a <0,5% da quantidade produzida.”), deve haver a ligação, de uma forma automática, às bases onde estes dados estão a ser registados.

A importância de ter esta ferramenta digital acessível e sempre atualizada traduz-se na abertura e transparência que a metodologia OKR possui (importantes no Alinhamento e Trabalho em Equipa definidos). Por outro lado, a existência de todos os indicadores ligados aos objetivos comuns da empresa, ajuda na contextualização e motivação aos esforços para os conseguir alcançar. O escrutínio “público” por todos os elementos da empresa possibilita a existências de críticas (construtivas), assim como a monitorização por toda a organização do progresso dos objetivos. Terá, assim, esta ferramenta um papel importante na promoção do trabalho em equipa e do espírito de interajuda, ao expor as situações mais críticas na concretização dos objetivos gerais da organização.

4.3.2 Definição do *Objective* geral da empresa

A definição dos *Objectives* e *Key Results* da empresa deve ser resultado da discussão acerca das prioridades estratégicas da Gestão de Topo. Conforme menciona Doerr (2018),

“...um sistema de objetivos eficiente começa com uma reflexão disciplinada no topo da hierarquia, com líderes que investem tempo e energia para escolher o que verdadeiramente conta.”

Esta reflexão importante, base de toda a definição e implementação estratégica, traduz-se na procura de alcançar a “produção de calçado de qualidade, conforto e inovação, reconhecido globalmente”. Os Objetivos Estratégicos devem ir ao encontro desta máxima definida pelos dirigentes da empresa. Por outro lado, o Foco característico desta metodologia (OKR), subentende o número limitado de objetivos.

Conforme referido anteriormente, houve algumas limitações provocadas pela pandemia ao longo do período de desenvolvimento desta dissertação. A definição do objetivo geral foi realizada pelo autor desta dissertação, com base no conhecimento e experiência obtidos ao longo dos últimos dois anos na empresa em estudo. Integra desde então a equipa do *Business Controlling* (Controlo de Gestão), a qual integra o departamento financeiro. Esta artificialidade na definição não invalida as conclusões sobre a implementação que se possam aferir, sendo que no contexto atual (com abrandamento da atividade económica) se torna, até mesmo, pertinente. Assim, a sugestão do Objetivo para esta empresa é:

Objetivo:
Aumentar o Resultado da Pinheiro&Cardoso, SA

Figura 8 Objetivo Geral do OKR proposto (Elaboração Própria)

Tal como a maioria das empresas, o aspeto do Resultado (isto é, EBT – *Earnings before Taxes*) é crucial. No entanto, por fazer parte de um Grupo internacional do setor do calçado, a Pinheiro&Cardoso, SA compete “internamente” com unidades asiáticas e do leste europeu

mais competitivas, por exemplo, ao nível do custo da mão de obra. Assim, é de importância extrema que este objetivo seja a base para a definição de todos os indicadores, seguindo a estratégia definida pela direção da Pinheiro&Cardoso, SA..

Este objetivo global da empresa é anual (assim como a definição de toda a proposta OKR). A Pinheiro&Cardoso, SA tem conseguido aumentar o seu Volume de Negócios na última década, mas o Resultado (EBT) não tem acompanhado essa *performance*, de forma tão significativa. É, por isso, prioridade o foco de toda a organização na melhoria da *performance*, que leve a alcançar um crescimento mais sustentável.

4.3.3 Definição dos *Key Results* gerais da empresa

A definição dos *Key Results*, ou “Resultados-Chave”, difere dos objetivos, conforme podemos verificar as características de ambos no quadro seguinte (Doerr, 2018):

Objetivos	Resultados-Chave
Princípio	Prática
Visão	Execução
Inspiração	Concretização / Mensuração

Figura 9 Distinção das características dos Objetivos e Resultados-Chave (Doerr, 2018)

Os Resultados-Chave devem ser a componente “prática” do Objetivo definido. De uma forma simples, o objetivo responde ao “porquê” de todos os “o quê” definidos nos Resultados-Chave. Estes últimos devem ser em quantidade de três por objetivo, com base nos vários exemplos de empresas como a *Google* ou *Gates Foundation*, dados por Doerr (2018), havendo quem defina até cinco KR’s por *objective*. Mais uma vez, a característica do foco e compromisso da metodologia OKR é, desta forma, demonstrada. Um número superior de Resultados-Chave levaria a uma dispersão do empenho e energia de cada colaborador e, por conseguinte, ao comprometimento do sucesso da concretização do objetivo. É também importante o grau de exigência em cada Resultado-Chave, de forma a evitar um “desperdício” da capacidade potencial da organização.

Para os objetivos da empresa traçados no ponto anterior, sugere-se os *key results* da tabela seguinte:

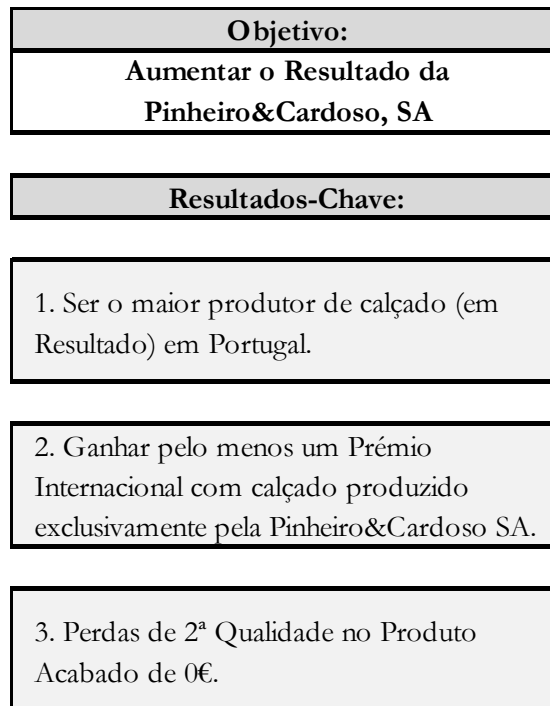


Figura 10 Resultados-Chave Gerais do OKR proposto (Elaboração Própria)

O primeiro Resultado-Chave apresentado é “Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal.”. Na Pinheiro&Cardoso, SA é comum ouvir-se, a propósito dos preços dos seus produtos acabados acima da média de mercado, que “*a qualidade e a inovação pagam-se!*”. No entanto, a procura incessante pelos melhores materiais para serem incorporados no seu calçado, cria uma pressão enorme na margem financeira dos seus produtos e, em última análise, da empresa. É uma realidade resultante da estratégia de se diferenciar pela qualidade (e não pelo preço) e, por essa razão, deve ser um foco enorme desta empresa. Aliás, a própria sustentabilidade da empresa poderia ficar em causa se não fosse prestada a atenção necessária a esta questão e, com isso, esta organização acabaria por contrariar um dos seus *core values*: a Sustentabilidade. Por outro lado, este objetivo procura traduzir a internacionalização que a empresa pretende alcançar. A Pinheiro&Cardoso, SA, apesar da sua origem portuguesa, conforme já foi apresentado, não encontra uma dimensão significativa no mercado nacional, sob o ponto de vista da perspetiva global que esta empresa pretende alcançar. É, por isso importante, o foco nas exportações dos seus produtos acabados, nomeadamente para mercados com um poder de compra superior ao português, de forma a empresa conseguir garantir a sua sustentabilidade, com base nesta estratégia diferenciadora, e garantir, desta forma, qualidade, conforto e inovação naquilo que faz.

Com este primeiro KR exclusivamente, a empresa poderia não aumentar necessariamente a sua *performance* financeira, uma vez que vem de uma série de resultados positivos. Por outro lado, pela sua dimensão, poderia de forma razoável tornar-se um dos *players* em Portugal com maiores resultados. No entanto, a Estratégia de Crescimento sustentável da Pinheiro&Cardoso, SA obriga a que não se procure (exclusivamente) por um crescimento ao nível do Volume de Negócios, em detrimento da sua *performance* financeira. De salientar ainda, como já foi referido, que a pressão na estrutura de custos é muito significativa, quando esta empresa tem como objetivos a inovação e a qualidade. Desta forma, este Resultado-Chave procura pôr foco nos Custos e Gastos da empresa, de forma a aumentar os seus Resultados. O cálculo comparativo necessário para este indicador será feito através de dados fornecidos pela Associação Portuguesa Ind. Calçado Componentes Artigos Pele Sucedaneos (APICCAPS) ou através de informação obtida pela IES reportada pelos *players* do mercado.

O reconhecimento, especialmente ao nível internacional, nomeadamente dos mais prestigiados organismos internacionais, sempre fez parte da estratégia desta organização (e do próprio Grupo que integra). Desta forma, o segundo Resultado-Chave proposto é “Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso SA”. Este objetivo reflete três ambições: aumentar a exposição mediática do Grupo, por razões positivas, de forma a alavancar a procura pelos seus produtos e, por conseguinte, as suas vendas; trabalhar com os mais altos padrões internacionais do setor do Calçado; incrementar a sua posição de destaque no contexto do Grupo económico que integra e de referência do setor produtivo de Calçado. Procurar alcançar um objetivo como este, significa trabalhar com um nível de exigência acima do setor. A paixão e o empenho de todos são importantes na persecução deste objetivo, assim como a capacidade de inovação. Por outro lado, no contexto da organização do Grupo, a Pinheiro&Cardoso, SA tem provado ser uma unidade produtiva de confiança, o que lhe tem valido a alocação exclusiva de certos grupos de artigos. Mas, neste objetivo, procura-se que essa confiança vá mais além, havendo a alocação exclusiva de grupos candidatos a prémios e reconhecimentos internacionais. Este objetivo já foi alcançado algumas vezes no passado, mas nunca com grupos produzidos exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso, SA. Nota para o facto de que os artigos mais premiados são, em regra, mais complexos ao nível do fabrico, assim como o seu nível de qualidade exigido.

O segundo Resultado-Chave apresentado é outra forma onde se procura alcançar um maior Resultado da Pinheiro&Cardoso, SA, através da procura do crescimento do seu Volume de Negócios. Dado o modelo de negócio no qual está a empresa inserido, este KR traduz a forma de, por um lado, procurar aumentar a alocação de grupos de artigos mais complexos e de maior valor, e por outro, um crescimento das vendas dos artigos fabricados na Pinheiro&Cardoso. Historicamente, os artigos com prémios internacionais atribuídos veem a sua procura a aumentar. Desta forma, a produção exclusiva destes artigos será certamente positiva para o crescimento dos resultados da empresa, embora não de uma forma isolada.

O terceiro Resultado-Chave define-se pelas “Perdas de 2ª Qualidade no Produto Acabado de 0€.” Os altos padrões de qualidade e de conforto não admitem pequenos defeitos face àquilo que é aprovado para cada artigo produzido. O calçado de 2ª Qualidade é vendido em *Outlets*, mas com uma forte redução de preço. Caracterizam-se por algum defeito *minor*, que os impossibilita serem vendidos como calçado de “1ª Qualidade”. Desta forma, o Grupo estabeleceu uma série de procedimentos rigorosos de Controlo de Qualidade. Cada par de sapatos considerados de 2ª Qualidade é pago apenas a 30% do preço acordado pelo departamento Central. Assim, a Pinheiro&Cardoso, SA releva esta questão, tornando-a num foco na sua estratégia. Este KR procura, então, traduzir a paixão de toda a cadeia produtiva, para prestar um trabalho de excelência e confiança. Pretende-se procurar este empenho em cada colaborador, que de outra forma será impossível alcançar. Por outro lado, a inovação do próprio processo produtivo assume uma importância considerável para trabalhar nos padrões que se pretendem.

Este último “*How?*” apresentado para aumentar o Resultado da Pinheiro&Cardoso, SA é inequivocamente importante. Por um lado, financeiramente, a anulação da 2ª Qualidade representa sempre um aumento do Resultado, no momento de venda. Mas é relevante o foco, nesta questão, no próprio processo produtivo. É necessário averiguar e corrigir as falhas que levam a estas perdas na produção. Para além de se evitar a produção de 2ª Qualidade (e a respetiva venda, com perda), os “*reworks*” são uma das causas da perda de eficiência produtiva, com os respetivos custos.

Por último, é necessário clarificar a aparente inexistência de um KR relacionado com o aumento do Volume de Negócios. Conforme mencionado anteriormente, a Pinheiro&Cardoso, SA pertence a um Grupo que lhe atribui o seu Plano de Produção. Desta forma, será a “Casa-Mãe” que comprará toda a sua produção, fazendo desta o seu único

cliente. A alocação do plano de produção depende, entre outros fatores (como o mercado de vendas), da *performance* histórica de cada unidade produtiva. O cumprimento do plano de entregas, os desperdícios, a produção de calçado de 2ª qualidade são alguns dos parâmetros tidos em conta para uma maior ou menor alocação de produção.

4.3.4 Definição dos OKR's nos departamentos

“Qual?” *objective* a alcançar e os respetivos “Como?”, através dos KR's, foram apresentados para a empresa. Nesta proposta, o alcance destes três Resultados-Chave levará certamente a um aumento do Resultado da Pinheiro&Cardoso, SA. Assim, podemos concluir nesta fase que é uma boa proposta de OKR geral da empresa.

Seguindo o modelo apresentado da construção do OKR por Doerr (2018), definido o OKR “macro”, devemos agora passar para os níveis inferiores da organização. Tal como apresenta Radonic (2017), a Pinheiro&Cardoso, SA é uma grande empresa, com níveis hierárquicos bem definidos. Por isso, é fulcral esta fase do processo – a definição dos OKRs dos departamentos. Conforme apresentado anteriormente no Organigrama da Pinheiro&Cardoso, SA, são vários departamentos que partilham o mesmo nível hierárquico: Produção, Logística, Qualidade, Recursos Humanos, Financeiro e Outros (Tecnologias de Informação (IT), Segurança,...).

Os Resultados-Chave gerais passam, no nível hierárquico inferior, a Objetivos (Doerr, 2018). Desta forma, assegura-se que cada nível irá definir o cumprimento dos Resultados-Chave dos níveis superiores como objetivo principal. Assim, é garantido o alinhamento e foco da organização, em torno do “Como?” definido para alcançar o Objetivo geral da empresa.

Alguns departamentos partilharão o mesmo objetivo, mas com contributos distintos. É importante, segundo Doerr (2018), que não haja redundância. O facto de partilharem o mesmo objetivo, deve ser de forma diferente (isto é, com Resultados-Chave distintos): cada OKR deve ter um único responsável, sob pena de não ser claro a atribuição de responsabilidades na persecução dos objetivos. Por outro lado, o facto desta metodologia incentivar a abertura e clareza quanto aos OKR's de toda a organização, a atribuição de um responsável a cada OKR, permite identificar rapidamente com quem pode ser estabelecido sinergia, de forma a alcançar em equipa os objetivos definidos.

Conforme mencionado na explicação do modelo, a metodologia OKR tem uma característica particular: valoriza o papel de cada colaborador da organização, na definição da forma como serão atingidos os objetivos propostos. Esta dinâmica ajuda no alcance de objetivos mais ambiciosos, através de iniciativas mais claras e objetivas, uma vez que “partem” de quem as procurará alcançar. Sem dúvida, o compromisso que cada membro irá ter com as suas próprias propostas (que foram negociadas com os seus superiores hierárquicos) será maior. Desta forma, o potencial para atingir metas mais ambiciosas é, inequivocamente, maior. Assim, posteriormente à definição dos OKR de cada departamento (neste estudo apenas será dos departamentos de Produção e de Qualidade), dever-se-ia comunicar a cada elemento dos departamentos os objetivos assignados à sua área. A partir destes, cada colaborador iria desenvolver os seus próximos OKRs que se interligariam com o OKR geral do departamento e, por último, com o OKR da empresa. Neste estudo, não se irão sugerir OKR individuais, pois devem partir de cada colaborador, quer a forma (*how?*), quer as metas, dos objetivos propostos e alinhados com a restante organização.

Apesar de todas as áreas da empresa serem importantes para a persecução da estratégia e dos objetivos traçados, os departamentos escolhidos asseguram funções relevantes na atividade da Pinheiro&Cardoso, SA. Assim, neste modelo sugestivo, iremos focar em dois departamentos: a Produção e a Qualidade. O primeiro mencionado terá contributos para dois *Key Results* da empresa e o OKR do departamento de Qualidade focará num objetivo do modelo proposto.

Pelo próprio modelo de negócio da Pinheiro&Cardoso, SA, ambos os departamentos referidos são os mais influenciadores no desempenho da empresa como um todo. Poderia se pôr a hipótese de se fazer este exercício para o departamento comercial. No entanto, não existe este departamento (comercial), como na generalidade das empresas do setor industrial. Esta função está centralizada na Casa-Mãe, que comunica o plano de produção (encomendas) à Pinheiro&Cardoso, SA, bem como a informação acerca das respetivas vendas (ou armazém de expedição do produto acabado). Esta interação é realizada em conjunto com o departamento da Produção e de Logística (interno).

Produção

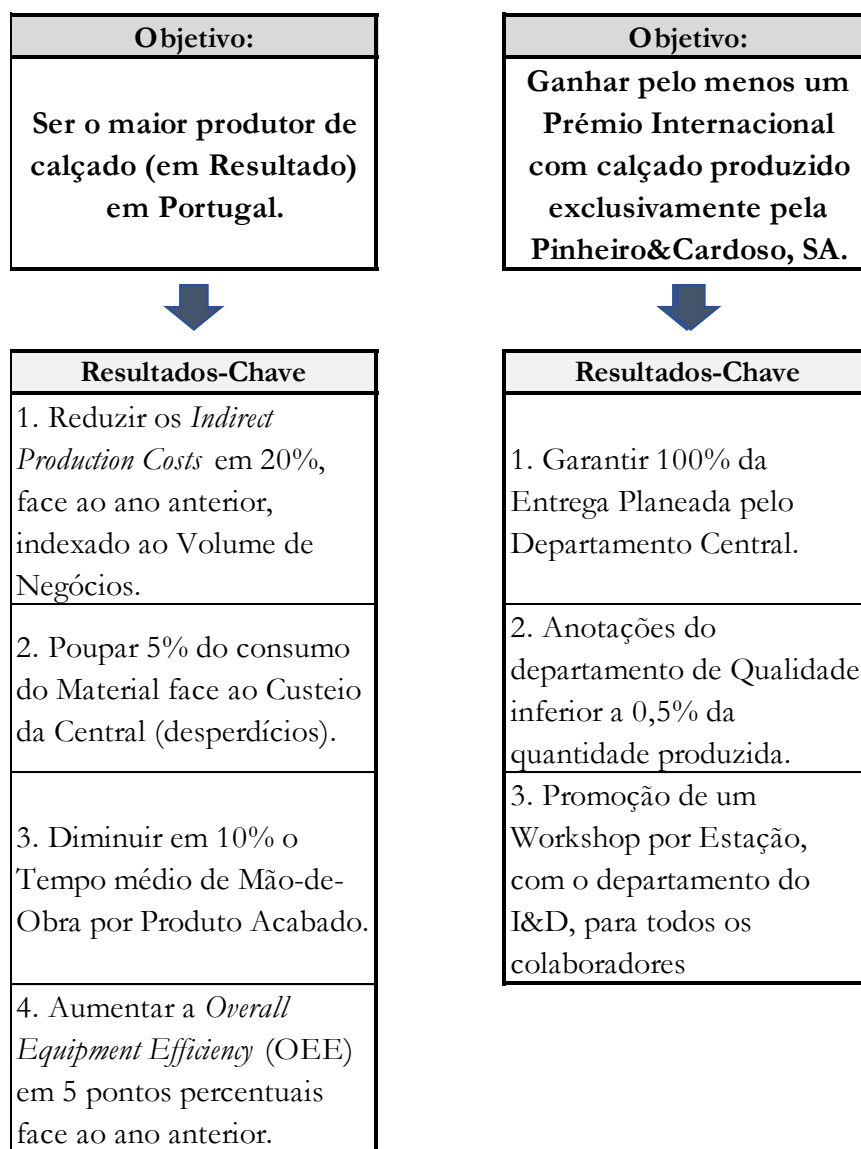


Figura 11 OKR do departamento de Produção (Elaboração Própria)

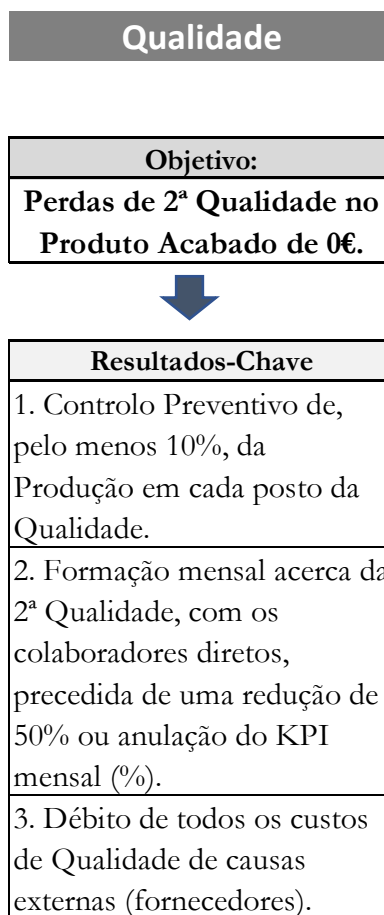


Figura 12 OKR do departamento de Qualidade (Elaboração Própria)

O alinhamento dos OKRs dos departamentos em estudo com aquele definido para a empresa é, assim, assegurado. Mas antes de se efetuar a avaliação dos indicadores, com base no método apresentado na Revisão de Literatura, deve-se explanar cada indicador mencionado para os OKRs dos dois departamentos. As metas delineadas nos Resultados-Chave são, todas elas, ambiciosas, dado que nunca foram alcançadas, na história recente da Pinheiro&Cardoso, SA. No entanto, para o seu alcance, cada elemento dos departamentos contribuirá com a forma e as metas necessárias, que reflitam e levem à persecução dos objetivos traçados para os departamentos.

4.3.4.1 Definição do OKR do departamento da Produção

O OKR da Produção sugerido abarca dois objetivos: “Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal” e “Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com

calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso, SA.” O primeiro é constituído por quatro Resultados-Chave, enquanto que o segundo é constituído por três.

- **“Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal.”**

1. “Reduzir os *Indirect Production Costs* em 20%, face ao ano anterior, indexado ao Volume de Negócios.”

O primeiro KR apresentado centra a atenção nos *Indirect Production Costs* (IPC), ou Custos de Produção Indiretos. Estes custos dizem respeito a todos os materiais que auxiliam no processo produtivo, como luvas, máscaras, plásticos, lixas, esponjas. Além destes materiais, consideram-se também IPC os materiais utilizados no âmbito da manutenção das máquinas (por exemplo de injeção de poliuretano) e outros equipamentos. Nos últimos anos, tem sido uma das causas importantes do aumento da estrutura de custos. Assim, a gestão deste tipo de custos deve ser repensada, nomeadamente as causas para os aumentos verificados, com o objetivo de redução. O *target* (-20% de IPC) demonstra a ambição em fazer melhor e de uma forma sustentável.

2. “Poupar 5% do consumo do Material face ao Custeio da Central (desperdícios).”

Conforme foi explicado anteriormente, o custeio-padrão é estabelecido centralmente. As quantidades dos materiais consideradas no custeio são as mesmas da BOM (*Bill of Materials*, ou Lista de Materiais) desenvolvida e aprovada pelo departamento de Desenvolvimento e de Engenharia Central. Na quantidade da BOM central está prevista um ligeiro desperdício sobre consumo de alguns materiais, muitas vezes justificado pelas características do mesmo ou pela sua aplicabilidade. Desta forma, e havendo aqui um potencial de poupança, o segundo indicador utilizado procura fazer a monitorização do consumo de material e promover o seu aproveitamento máximo.

3. “Diminuir em 10% o Tempo médio de Mão-de-Obra por Produto Acabado.”

Na mesma linha de pensamento do indicador anterior, no custeio central está previsto um tempo médio de Mão-de-Obra direta para cada tarefa. No sentido de aumentar

a competitividade da Pinheiro&Cardoso, SA face às outras unidades e diminuir as suas necessidades de contratação de pessoal, define-se o terceiro indicador. Com ele, procura-se promover a eficiência laboral através de iniciativas de organização produtiva ou automatização de tarefas manuais.

4. “Aumentar a *Overall Equipment Efficiency* (OEE) em 5 pontos percentuais face ao ano anterior.”

A OEE (*Overall Equipment Efficiency*) mede, essencialmente, a eficiência das máquinas e equipamentos, presentes nas linhas produtivas. Este indicador traduz a forma como são organizadas as ordens de produção pelo departamento da Produção. Um conceito básico necessário para entender este indicador é o tempo de ciclo (da máquina). Por exemplo, na máquina de injeção das solas, cada artigo necessita de um tempo diferente, para que a sola seja corretamente injetada. Essa máquina de solas é circular com várias estações e tem um movimento circulatório. Por vezes, existem artigos diferentes simultaneamente em produção, o que pode representar perdas de tempo no “andamento” da máquina (caso tenham tempos de ciclo distintos). Essa perda traduz-se na ineficiência deste equipamento. Assim, este indicador procura promover a melhor utilização dos equipamentos produtivos, diminuindo o seu consumo de energia por cada calçado fabricado.

- **“Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso, SA.”**

1. “Garantir 100% da Entrega Planeada pelo Departamento Central.”

O primeiro Resultado-Chave apresentado é o cumprimento integral do plano de entregas estabelecido centralmente. Por mês, o departamento central de Planeamento cria um plano de Entregas para cada unidade produtiva. No entanto, por diversas razões, esse plano nem sempre é entregue na sua totalidade até ao final do mês. Ineficiência laboral, *reworks* (voltar a fazer uma pequena tarefa em algum calçado já terminado, de forma a melhorar problemas, por exemplo, de qualidade), absentismo ou até mesmo falta de materiais poderão ser as causas para esse incumprimento do plano. Com este indicador, pretende-se medir a execução do plano e antecipar eventuais problemas que o possam comprometer.

Uma *performance* de 100% ou até acima (antecipando o plano seguinte) levará a um aumento da alocação futura de calçado a produzir pela Pinheiro&Cardoso, SA.

2. “Anotações do departamento de Qualidade inferior a 0,5% da quantidade produzida.”

O segundo indicador procura assegurar que praticamente a totalidade da produção não tem qualquer reserva de qualidade e, por isso, cumpre os exigentes critérios estabelecidos. Essas reservas ou anotações são realizadas pelo departamento de Qualidade no âmbito da inspeção de cada lote de produto acabado. Embora continuem a ser produtos de 1ª Qualidade, o calçado de um lote com anotações tem ligeiras falhas, tendo em conta o produto final desejado. Para competir por um prémio internacional é necessário assegurar que nenhum produto, chegado a um ponto de venda, tem qualquer defeito, ou possa ser alvo de críticas negativas por razões da produção do artigo. Com isto, a Pinheiro&Cardoso, SA procura contribuir para uma premiação em concursos internacionais do setor.

3. “Promoção de um Workshop por Estação, com o departamento do I&D, para todos os colaboradores.”

O último indicador deste Objetivo do OKR do departamento da Produção procura estabelecer uma relação, cada vez mais estreita, com o I&D (departamento de Investigação e Desenvolvimento). Os novos artigos são previamente desenvolvidos pelo I&D, antes de chegarem à Produção. Neste sentido, e de forma a que todos os colaboradores diretos conheçam a nova coleção que vão fabricar, é promovida esta iniciativa. As técnicas de fabrico e as dificuldades na produção de cada artigo devem ser transmitidas, numa fase prévia à produção, e de uma forma mais eficiente. Com estes *workshops*, é de esperar uma diminuição dos erros cometidos com novos artigos, tornando a empresa mais eficiente neste aspeto. Assim, cada vez mais, estes novos artigos passarão a ser mais frequentes nos planos de produção, e até de uma forma exclusiva.

4.3.4.2 Definição do OKR do departamento da Qualidade

O OKR do departamento da Qualidade é composto por um objetivo, que se pretende ser alcançado por três Resultados-Chave.

- **“Perdas de 2ª Qualidade no Produto Acabado de 0€.”**

1. Controlo Preventivo de, pelo menos 10%, da Produção em cada posto da Qualidade.

Para evitar que os problemas de qualidade sejam detetados, na sua maioria, no término da linha produtiva, definiu-se este indicador. As classificações dos pares de calçado como de 2ª Qualidade são realizadas no fim da linha. No entanto, entre as várias “secções” que compõem cada linha produtiva, deverá haver um posto de Qualidade que verifique e alerte para potenciais problemas de qualidade. Desta forma, evitar-se-ão perdas irreversíveis a jusante. Por outro lado, o *target* de 10% do total da Produção refere-se ao montante que deveria ser canalizado para estes postos de verificação da qualidade. Os 10% representam uma amostra significativa da produção, tendo em conta que cada par de calçado passaria por (pelo menos) três destes postos. Deste modo, assegurava-se que cerca de um terço da produção tinha a probabilidade de ser controlada ao longo do “percurso” produtivo.

2. Formação mensal acerca da 2ª Qualidade, com os colaboradores diretos, precedida de uma redução de 50% ou anulação do KPI mensal (%).

No sentido de corrigir e antecipar eventuais problemas de 2ª Qualidade há a necessidade de criar formações mensais com os colaboradores diretos da Produção. O departamento de Qualidade será responsável pela sua promoção e organização, demonstrando quais os problemas que tiveram desde a última sessão, relacionados com a 2ª Qualidade, bem como a forma de evitá-los. Por outro lado, e com base no Plano de Produção do mês seguinte, alertar e demonstrar para os maiores riscos relacionados com esta questão. Assim, com este indicador pretende-se assegurar o cumprimento, não só do calendário das formações, mas promover um espaço de discussão e de melhoria dos problemas de 2ª Qualidade.

3. Débito de todos os custos de Qualidade de causas externas (fornecedores).

Atualmente, quando um par de calçado é classificado como “2ª Qualidade”, é obrigatório a classificação da razão ou motivo em sistema. Além disto, essa razão deve ser classificada de causa “Interna” ou “Externa”. As causas internas, como o próprio nome indica, são derivados de algum erro no processo produtivo que levou à perda de qualidade dos materiais ou do produto acabado. No entanto, a maior parte das razões atualmente reportadas, dizem respeito a causas “externas”. Essa classificação refere-se, essencialmente, a defeitos provenientes dos fornecedores das matérias-primas ou materiais, que serão incorporados no produto acabado. Com este indicador, procura-se responsabilizar efetivamente este departamento pela atribuição da causa e, conseqüentemente, proceder com o débito destes custos. Nota para o facto de, para tal ocorrer, o departamento de Qualidade necessita de prevenir ao máximo, a montante do processo produtivo, que os materiais com defeitos apenas sejam detetados no seu momento de incorporação no produto acabado. Contudo, mesmo aqueles materiais apenas detetados com problemas no produto acabado, devem ser reclamados aos fornecedores, assim como comunicados ao departamento central de compras (para conhecimento destas reclamações e queixas, quando forem negociar com os respetivos fornecedores).

4.3.5 Avaliação dos Resultados-Chave

É importante agora proceder com a avaliação dos indicadores (*Key Results*) na proposta da metodologia OKR acima apresentada. Acima apresentada, como se pode verificar na tabela seguinte (Figura 13), onde se avaliou cada indicador, contextualizado para o respetivo *objective*.

Os parâmetros de avaliação foram aqueles apresentados na Revisão de Literatura:

- **Sentido:** indica se se pretende aumentar o valor do indicador (maior) ou diminuí-lo (menor);
- **Viabilidade Técnica:** avalia acerca da possibilidade e viabilidade de cálculo do indicador;
- **Custo:** ponderação entre o custo de não ter esse indicador e o custo de o calcular;

- **Tipo:** distinção entre Indicador de Resultado (*lagging indicators*) e Indicador de Indução (*leading indicators*);
- **Classificação:** análise do risco de comportamentos disfuncionais;
- **Categorização:** efetuada em função da avaliação realizada na Classificação;

<i>Objective</i>	<i>Key Result</i>	<i>Sentido</i>	<i>Viabilidade Técnica</i>	<i>Custo</i>	<i>Tipo</i>	<i>Classificação</i>	<i>Categorização</i>
Aumentar o Resultado da Pinheiro & Cardoso, SA	Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal.	Maior	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Completo	Indicador Ideal
	Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com Calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso SA.	Maior	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Perdas de 2ª Qualidade no Produto Acabado de 0€.	Menor	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal.	Reduzir os <i>Indirect Production Costs</i> em 20%, face ao ano anterior, indexado ao Volume	Menor	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Poupar 5% do consumo do Material face ao Custeio da Central (desperdícios).	Maior	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Diminuir em 10% o Tempo médio de Mão-de-Obra por Produto Acabado.	Maior	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Aumentar a <i>Overall Equipment Efficiency</i> (OEE) em 5 pontos percentuais face ao ano anterior	Maior	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com Calçado produzido exclusivamente e pela Pinheiro & Cardoso, SA.	Garantir 100% da Entrega Planeada pelo Departamento Central.	Maior	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Anotações do departamento de Qualidade inferior a 0,5% da quantidade produzida.	Menor	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Promoção de 1 Workshop por Estação, com o dep. do I&D, para todos os colaboradores.	Maior	Sim	Baixo	Indução	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
Perdas de 2ª Qualidade no Produto Acabado de 0€.	Controlo Preventivo de, pelo menos 10%, da Produção em cada posto da Qualidade.	Maior	Sim	Baixo	Indução	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Formação mensal acerca da 2ª Qualidade, com os colaboradores diretos, precedida de uma redução de 50% ou anulação do <i>KPI</i> mensal (%).	Maior	Sim	Baixo	Indução	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional
	Débito de todos os custos de Qualidade de causas externas (fornecedores).	Menor	Sim	Baixo	Resultados	Objetivo; Reativo; Incompleto	Indicador com Comportamento Disfuncional

Figura 13 Avaliação dos Indicadores Propostos (Elaboração Própria)

Alguns *key results* foram categorizados como “Indicador com Comportamento Disfuncional”. Nestes casos, não existe subjetividade acerca daquilo que se pretende mensurar, assim como um comportamento reativo – entende-se o comportamento desejado

que se pretende com o indicador. No entanto, os indicadores não são completos: isolados, não conseguem atingir todos os aspetos que se pretende. Esta limitação é colmatada pela utilização conjunta de outros indicadores, de forma a garantir o acompanhamento de desempenho do *objective*.

Tomemos como exemplo o objetivo “Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal”. Os quatro indicadores presentes são classificados como Indicadores com Comportamento Disfuncional. Para atingir este objetivo (o maior resultado no setor em Portugal), a estratégia passará pelo foco nos custos incorridos. A Pinheiro & Cardoso, SA é já, há vários anos, um dos principais *players* no mercado onde está inserido, ao nível do Volume de Negócios (VN). No entanto, a atribuição de um maior VN não está tão dependente da gestão da empresa (com base no modelo de negócio). Desta forma, para atingir este objetivo, e enquadrado na estratégia definida de excelência e de crescimento sustentável, o foco nos Custos estão traduzidos nos *key results* deste Objetivo. Embora cada indicador não seja suficiente, de forma isolada, para atingir e traduzir o desempenho da persecução do objetivo, o bom desempenho do conjunto dos indicadores levará certamente a uma redução muito significativa dos custos e, com isso, atinge-se o objetivo pretendido. Nota para o facto de os quatro indicadores representarem as principais “áreas” de custo desta empresa.

A tabela de avaliação dos indicadores apresentada revela que, na sua maioria, os indicadores têm comportamentos disfuncionais. Esses comportamentos são atenuados e conduzidos para o sentido pretendido do objetivo, onde estão inseridos, através da sua análise em conjunto. Por exemplo, no caso do objetivo de “Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com Calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro & Cardoso, SA.”. Tal como no exemplo anterior, este *objective* possui três indicadores com comportamentos disfuncionais. No entanto, o seu conjunto traduz uma maior probabilidade de atingir aquilo que se pretende. Este exemplo, que se trata de uma meta bastante ambiciosa e, em última análise, extrínseca à organização (a atribuição de prémios terá uma significativa subjetividade), tem de ser levada em conta na avaliação dos próprios indicadores.

À luz da metodologia OKR, estes KR's definidos não são estáticos e poderão sofrer alterações, caso os resultados desses indicadores não levem ao alcance dos objetivos propostos. Aliás, é por esta razão, que se deve realizar a monitorização, com periodicidade em função dos objetivos e a especificidade do negócio e avaliar a persecução dos objetivos delineados.

4.4 Monitorização do OKR na empresa

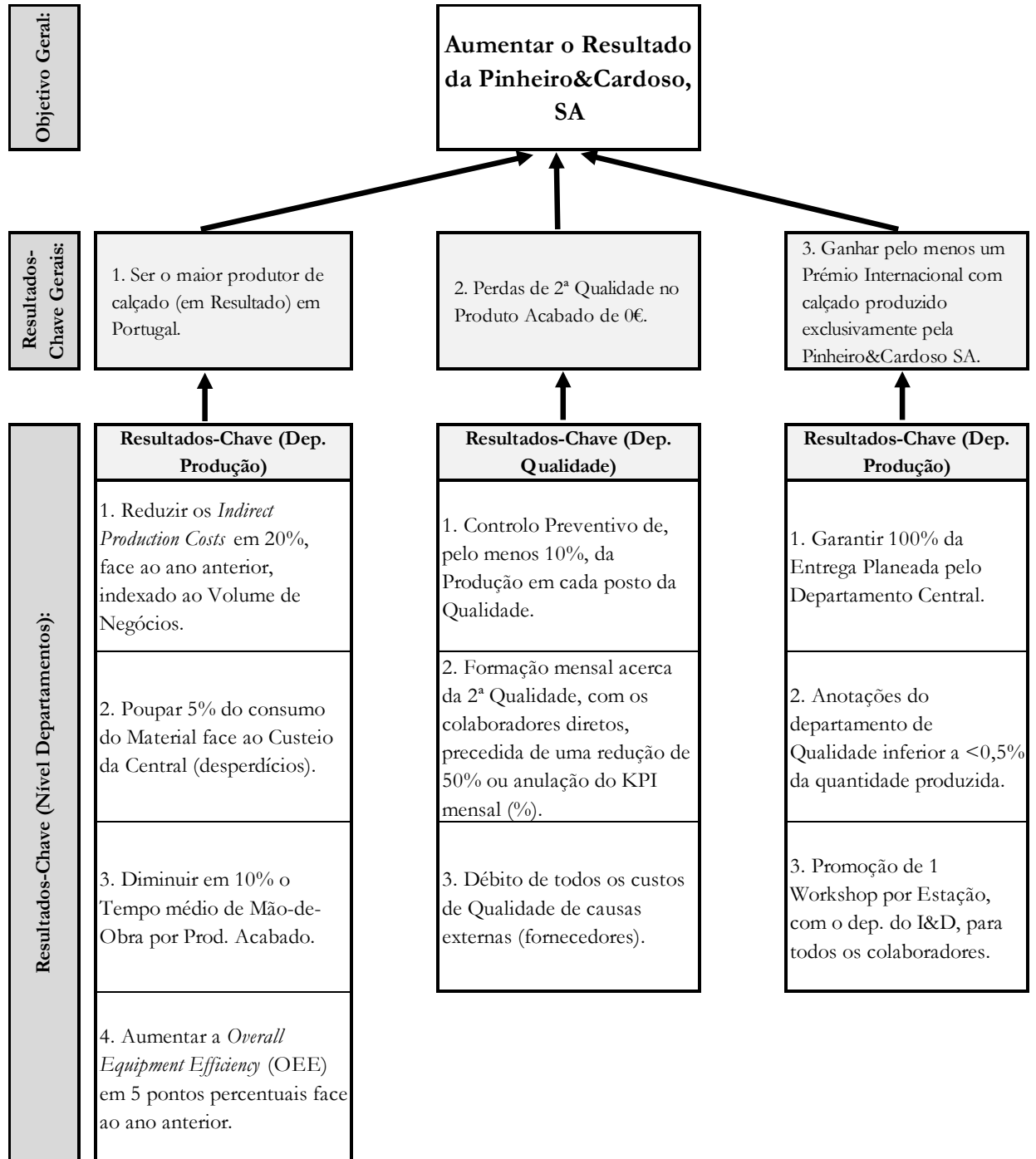


Figura 14 Proposta OKR para a Pinheiro&Cardoso, SA (Elaboração Própria)

A Monitorização (*roll-out*) deve estabelecer a periodicidade (na qual é feita o acompanhamento da progressão do OKR), analisar os progressos e os resultados obtidos.

A periodicidade de Monitorização dos OKRs em cada departamento deve ser mensal. A elevada relação dos *key results* com a atividade operacional exige um acompanhamento frequente. No entanto, existem vários indicadores que apenas poderão ser efetivamente calculados numa base mensal: por exemplo, o indicador “Reduzir os *Indirect Production Costs* em 20%, face ao ano anterior, indexado ao Volume”, leva a que este cálculo apenas seja assegurado, com fiabilidade, no final de cada mês. O departamento de Contabilidade, o qual regista as faturas, cujo montante entrará neste cálculo, trabalha numa base mensal (existem contratos de fornecimento de serviços ou materiais indiretos que apenas são faturados mensalmente, em função dos consumos efetuados). Desta forma, evitar-se-ão decisões com base em indicadores (potencialmente) desvirtuados.

Apenas há a exceção à periodicidade definida ao indicador “Promoção de 1 *Workshop* por Estação, com o dep. do I&D, para todos os colaboradores.”, do departamento da Produção. Estes *workshops* entre o departamento da Produção e de I&D devem ser analisados de um ponto de vista anual, com vista a garantir que os novos artigos (ao longo do ano) sejam previamente analisados em conjunto pelos colaboradores destes departamentos.

Conforme referido anteriormente na Revisão de Literatura, é pertinente a existência de um sistema de pontuação, para melhor monitorizar o alcance de cada objetivo. Com a exceção do OKR da empresa e de um indicador do departamento de Produção mencionado no parágrafo anterior, deve haver a pontuação de todos os *key results* mensalmente, com base nos seguintes critérios:

<i>Objective</i>	<i>Key Result</i>	<i>Notas</i>	<i>Intervalo (Anual)</i>	<i>Progressão</i>
Aumentar o Resultado da Pinheiro & Cardoso, SA	Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal.	Anual	[1°, 10°]	100% - 0%
	Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com Calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso SA.	Anual	[1]	100%
	Perdas de 2ª Qualidade no Produto Acabado de 0€.	Mensal	[0€, 150.000€]	100% - 0%
Ser o maior produtor de calçado (em Resultado) em Portugal.	Reduzir os <i>Indirect Production Costs</i> em 20%, face ao ano anterior, indexado ao Volume	Mensal	[-20%, 0%]	100% - 0%
	Poupar 5% do consumo do Material face ao Custeio da Central (desperdícios).	Mensal	[-5%, 0%]	100% - 0%
	Diminuir em 10% o Tempo médio de Mão-de-Obra por Produto Acabado.	Mensal	[-10%, 0%]	100% - 0%
	Aumentar a <i>Overall Equipment Efficiency</i> (OEE) em 5 pontos percentuais face ao ano anterior	Mensal	[0%, +5%]	0% - 100%
Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com Calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro & Cardoso, SA.	Garantir 100% da Entrega Planeada pelo Departamento Central.	Mensal	[80%, +100%]	0% - 100%
	Anotações do departamento de Qualidade inferior a 0,5% da quantidade produzida.	Mensal	[0%, 0,5%]	100% - 0%
	Promoção de 1 Workshop por Estação, com o dep. do I&D, para todos os colaboradores.	Anual	[60%, 100%]	100% - 0%
Perdas de 2ª Qualidade no Produto Acabado de 0€.	Controlo Preventivo de, pelo menos 10%, da Produção em cada posto da Qualidade.	Mensal	[5%, 10%]	0% - 100%
	Formação mensal acerca da 2ª Qualidade, com os colaboradores diretos, precedida de uma redução de 50% ou anulação do KPI mensal (%).	Mensal	[0, 1]	0% - 100%
	Débito de todos os custos de Qualidade de causas externas (fornecedores).	Mensal	[0%, 100%]	0% - 100%

Figura 15 *Targets* e Pontuação dos indicadores propostos (Elaboração Própria)

É importante em cada momento de avaliação, entender o que possa estar a contribuir para a falha no alcance das metas estabelecidas e, por conseguinte, elaborar um plano de ações no sentido de colmatar essas dificuldades. Em sentido inverso, é importante analisar o que possa ser atingido com relativa facilidade, face aos objetivos propostos e, com isso, rever essas metas.

O objetivo desta metodologia é aumentar o potencial de sucesso da organização. Desta forma, a reflexão, referida no parágrafo anterior, deve estar sempre presente nas reuniões de análise mensais. É fundamental perceber se é oportuno insistir nas falhas obtidas ou se, ao invés, deve haver uma alteração do OKR. O dinamismo presente nesta metodologia permite, desta forma, aprender e ser consequente, através da aprendizagem com base na experiência.

4.5 Elaboração de Mapa Estratégico da Pinheiro&Cardoso, SA

Conforme referido previamente, o segundo objetivo desta dissertação é estudar a complementaridade da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) com Mapas Estratégicos. É necessário, nesta fase, elaborar um Mapa Estratégico, com base na Estratégia e em todos os elementos estratégicos, anteriormente referidos. Um Mapa Estratégico, de acordo com Cruz (2006) (cfr. Barreiros, 2019):

“...é a representação visual dos fatores críticos de sucesso de uma organização e das relações causa-efeito entre eles...”

Para tal, a construção deste Mapa terá por base a metodologia, apresentada anteriormente, do *Balanced Scorecard*.

O objetivo final do Mapa Estratégico, apresentado abaixo, é o mesmo da metodologia OKR: “Aumento do Resultado (EBT) da Pinheiro&Cardoso, SA”. No entanto, conforme é possível verificar, todos os objetivos estratégicos delineados, em cada perspetiva, estão enquadrados na estratégia definida e apresentada anteriormente (Missão, Visão e Valores).

Conforme já definido na proposta OKR, o objetivo principal desta empresa é criar riqueza ao acionista (*Objective* geral: “Aumentar o Resultado (EBT) da Pinheiro&Cardoso, SA”). Esse aumento do resultado será realizado por duas vias distintas: aumento do Volume

de Negócios e, por outro lado, a redução de custos. O primeiro foca-se essencialmente em três aspetos: incremento da satisfação do Cliente-Final; Incremento do Plano Produtivo alocado à Pinheiro&Cardoso, SA; aumento do Negócio internacionalmente. Nota para este último que traduz um ponto fulcral da Pinheiro&Cardoso, SA, nomeadamente ao nível do reconhecimento internacional da sua produção.

O crescimento do Volume de Negócios, com origem na Pinheiro&Cardoso, SA, passará, obrigatoriamente, pela criação de valor para o Cliente. Desta forma, tendo em conta as características da organização do negócio, na qual a Pinheiro&Cardoso, SA se insere, identificam-se dois clientes: “Casa-Mãe” e Cliente-Final. O primeiro é “oficialmente” o único cliente desta empresa. Toda a sua produção é alocada pela “Casa-Mãe” e vendida à mesma, que depois fará a distribuição para os pontos de venda, chegando ao Cliente-Final. Este último é o “verdadeiro” cliente do Grupo e, por conseguinte, da Pinheiro&Cardoso, SA. Será, por isso, importante não ignorar o Cliente-Final, uma vez que sem a respetiva criação de valor para este, não haverá criação de riqueza para a “Casa-Mãe”.

Neste sentido, no cliente “Casa-Mãe”, identificam-se os dois principais objetivos, que traduzem o que este “cliente” mais valoriza na sua relação com as unidades produtivas: o cumprimento do plano de produção alocado (mesmo que este sofra algumas alterações por exigências dos mercados) e a capacidade inovadora das unidades produtivas (no processo produtivo). A satisfação destes objetivos levará a uma maior alocação de produção a esta unidade produtiva em estudo (Pinheiro&Cardoso, SA), uma vez que a tornará mais competitiva em relação às demais unidades.

Ambos os clientes (“Casa-Mãe” e “Cliente-Final”) valorizam aspetos relacionados com: a Qualidade, o Conforto e Inovação e a Política Ambiental Sustentável. O primeiro (Qualidade) é valorizado pela “Casa-Mãe”, para além do reconhecimento valorizado pelo Cliente-Final, no sentido de aumentar a rentabilidade e confiança na produção entregue. De facto, quando um grupo de artigos se caracteriza pela produção elevada de 2ª Qualidade, por parte de uma unidade produtiva, a confiança da “Casa-Mãe” sobre a produção de 1ª Qualidade é diminuída, sob pena de colocar em pontos de venda calçado que não corresponde aos elevados padrões de qualidade esperados (quer definidos pela “Casa-Mãe” e/ou procurados pelo “Cliente-Final”). Assim, a consistência na produção de calçado de Qualidade é esperada e valorizada pelos clientes da Pinheiro&Cardoso, SA. Por seu turno, o Conforto e Inovação estão aqui interligados e valorizados pelos clientes desta empresa. Ambas as características são um dos focos na fase de desenvolvimento dos novos artigos,

por parte dos departamentos centrais de I&D. No entanto, na fase de industrialização ou produção em massa, por parte das unidades produtivas, devem realizar-se os testes necessários, de forma a confirmar que as características inovadoras e relacionadas com o conforto são exequíveis e mantêm a qualidade esperada. Para tal, a realização de *Wear Tests* internos, ou testes de prova, de forma a averiguar, por exemplo, o comportamento dos novos materiais incorporados ou o nível de conforto, deve ter um especial foco. No mesmo sentido, é importante o *feedback* por parte do Cliente-Final, nomeadamente através da aproximação aos pontos de venda por parte da Pinheiro&Cardoso, SA, sendo que estes últimos estão mais conscientes do valor dado pela inovação e conforto que o calçado proporciona ao Cliente-Final. Por último, a Sustentabilidade é um valor presente na Pinheiro&Cardoso, SA, e o valor reconhecido, por parte dos clientes (“Casa-Mãe” e “Cliente-Final”); a empresas com o menor impacto ambiental possível, levam à definição da promoção de uma Política Ambiental Sustentável como um dos objetivos cruciais, nesta perspetiva dos Clientes.

Na perspetiva de Processos Internos, traduz-se os processos internos críticos para entregar valor ao acionista e ao cliente, ou seja, os objetivos a serem atingidos internamente, que conduzirão à entrega dos fatores críticos de sucesso àqueles dois stakeholders. Um dos objetivos passa pela relação mais próxima com os seus fornecedores, de forma a minimizar a produção de 2ª Qualidade, desperdícios e (calçado) defeituoso – este último não é vendido, sendo um custo para a empresa. De facto, mais de metade da produção de calçado de 2ª Qualidade ou defeituoso deve-se a problemas relacionados com a qualidade de fornecimento de materiais. Com esta aproximação, procurar-se-á minimizar estes problemas, de forma a diminuir o risco de incumprimento do plano de produção, assim como a redução dos custos, quer destes materiais defeituosos, assim como dos materiais incorporados em calçado que, mais tarde, será considerado defeituoso. Por outro lado, a Pinheiro&Cardoso, SA é uma unidade industrial, que pelo seu tipo de produção, é de mão-de-obra intensiva (principalmente, no Acabamento). É, por isso, um objetivo desta perspetiva, a promoção de iniciativas relacionadas com o conceito da Indústria 4.0. Este passa pelo aumento da utilização de tecnologias relacionadas com a Internet no processo produtivo, nomeadamente na recolha de dados e na utilização de modelos analíticos, de forma a promover a interligação dos sistemas de produção e das máquinas e o acompanhamento e previsão do sistema produtivo (Compete2020, 2016). Este objetivo contribuirá para uma minimização dos custos na produção, nomeadamente através da antecipação de eventuais perdas ao longo do

percurso produtivo e, por outro lado, potenciará a capacidade inovadora desta unidade produtiva.

Por último, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento reflete as iniciativas necessárias para potenciar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos nas demais perspectivas. A qualificação dos colaboradores e a promoção da motivação são alguns dos exemplos. Destaca-se ainda a promoção das relações interdepartamentais nesta empresa, como um dos objetivos delineados, com vista a incrementar as sinergias que poderão surgir desta proximidade, bem como o trabalho em equipa para o sucesso de toda a organização.

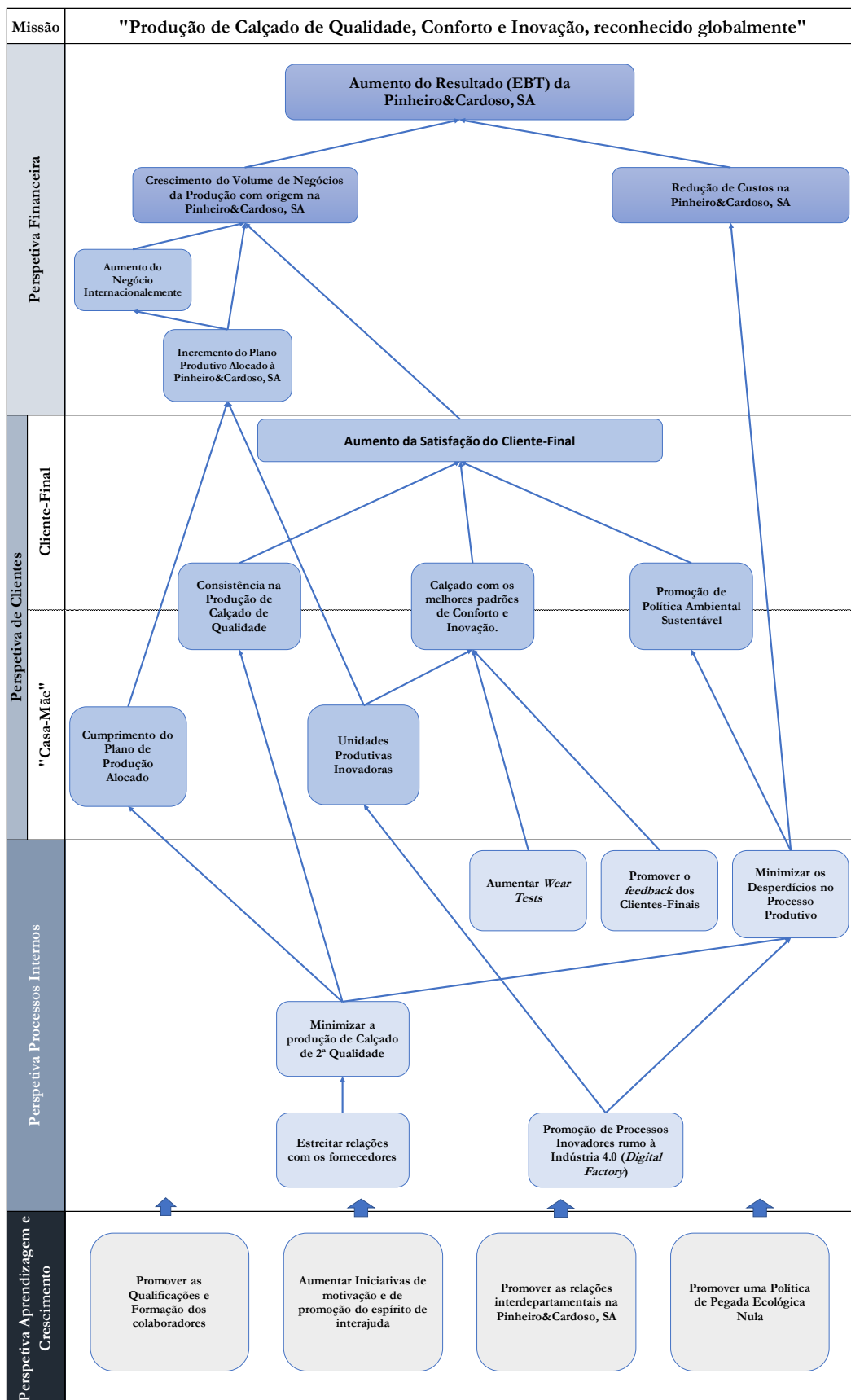


Figura 16 Mapa Estratégico proposto para a Pinheiro&Cardoso, SA (Elaboração Própria)

4.6 OKR vs Mapa Estratégico

Na definição de objetivos, um dos pioneiros mais conhecidos na metodologia OKR, Andy Grove (fundador da *Intel*), era inequívoco ao defender que quanto menos, melhor (Doerr, 2018):

“...se tentarmos focar em tudo, acabaremos por focar em nada”

Na proposta de OKR, elaborada neste estudo, é possível notar que alguns aspetos definidos na estratégia da Pinheiro&Cardoso, SA (Missão, Visão e Valores) não se encontram presentes, tal como se pode validar no Mapa Estratégico, com os quadrados pintadas a azul (Figura 17). Conforme Doerr (2018) expõe, a necessidade de foco implica fazer escolhas, nomeadamente definir o que é prioritário. Ora, esta filosofia implica diferir alguns aspetos presentes na estratégia da organização, dando prioridade aos restantes. Nos vários exemplos onde a metodologia OKR foi implementada, verificou-se isto mesmo: compromisso e alinhamento de toda a organização em torno de um ou dois objetivos. Estes objetivos, em regra, são ambiciosos, mas implica o menosprezo por outros objetivos não-prioritários.

A fase primordial da definição do modelo OKR aqui proposto, foi procurar entender dentro da Pinheiro&Cardoso, SA, nomeadamente com alguns diretores desta empresa, o que realmente importava alcançar durante o próximo ano. O cataclismo que ocorreu (e continuará a sentir-se nos tempos próximos), causado pela pandemia da COVID-19 (e também com forte impacto na Pinheiro&Cardoso, SA), realçou a necessidade do valor da Sustentabilidade. Com isto, o aumento do Resultado, num contexto tão adverso, demonstra, exatamente, a ambição e o rumo que a empresa deve considerar nos próximos meses, de forma a ultrapassar com sucesso esta “tempestade”.

Os pontos estratégicos com prioridade nos *Key Results* gerais da empresa do modelo apresentado são a excelência e a paixão (anular as perdas relacionadas com a 2ª Qualidade produzida), a confiança (maior produtor em Portugal, em termos de Resultado) e a Inovação (refletida na conquista de um reconhecimento internacional, relacionado com os seus produtos). No entanto, o grande objetivo será sempre a melhor *performance* financeira, através do alcance de um resultado financeiro superior. Isto é evidente ao analisar os indicadores em todos os níveis, por apresentarem, explícita ou implicitamente, uma redução de custos ou

um aumento do Volume de Negócios (isto é, contribuir para um maior resultado financeiro).

Note ainda que o modelo proposto de OKR não está completo e que, por isso, devemos encarar os *Key Results* de cada departamento como objetivos de cada indivíduo. Uma das vantagens desta metodologia é a contribuição importante de cada indivíduo, no exercício das suas funções, para o alcance do objetivo proposto. Assim, com este modelo proposto é plausível fazer a comparação com o Mapa Estratégico definido da Pinheiro&Cardoso, SA.

Desta forma, o modelo OKR global e o Mapa Estratégico aqui sugeridos apresentam características bastante distintas, as quais podemos enumerá-las:

- Apesar de ambos terem o mesmo objetivo final (“Aumentar o Resultado (EBT) da Pinheiro&Cardoso, SA”), a forma como a empresa conseguirá alcançá-lo será significativamente diferente. Este modelo mostra uma perspetiva mais redutora e focada para o alcance do objetivo. Por outro lado, o Mapa Estratégico contextualiza e complexifica a forma como pretende alcançar a meta final definida.
- Na proposta OKR elaborada há, inequivocamente, um foco na parte mais financeira, tal como é o objetivo geral: diminuição de custos e potencial aumento do Volume de Negócios (garantir 100% do Plano de Produção Alocado, p.e.). Este facto traduz as escolhas necessárias na metodologia OKR, em detrimento de outras.
- Quando analisámos o Mapa Estratégico, verificamos vários objetivos que contribuirão para o objetivo geral, enquadrados nas várias perspetivas. Já na metodologia OKR, e tendo em conta o período anual desta proposta, foca-se em aspetos mais financeiros.

Poderemos ver na tabela abaixo, a amarelo, os objetivos considerados no Mapa Estratégico da proposta OKR (para os vários departamentos):

- Na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento não está definido, de forma explícita, qualquer objetivo presente na proposta OKR.
- Ao nível dos processos internos, a minimização da produção de 2ª Qualidade e de defeituosos e o estreitar das relações com os fornecedores (relacionado com os débitos dos custos com Qualidade). Desta forma, ficam para segundo plano as escolhas relacionadas com a Inovação e Conforto.
- Na perspetiva de Clientes, um dos aspetos priorizados é o “Cumprimento do Plano de Produção Alocado”, de forma a garantir o maior Volume de Negócios delineado, assim como potenciar um eventual crescimento da alocação e, por conseguinte, um aumento do próprio Volume de Negócios. Por outro lado, o foco na Qualidade não fica menosprezado na proposta OKR elaborada, de forma a garantir a satisfação do Cliente-Final. Fica, desta forma, negligenciado os objetivos relacionados com a Inovação, Conforto e Sustentabilidade.
- Na perspetiva financeira, apenas é ignorado o “Aumento do Negócio Internacionalmente”. Apesar da proposta OKR apresentar a componente internacional (“Ganhar pelo menos um Prémio Internacional com calçado produzido exclusivamente pela Pinheiro&Cardoso SA.”), esta não implica diretamente um aumento do Volume de Negócios a nível internacional.

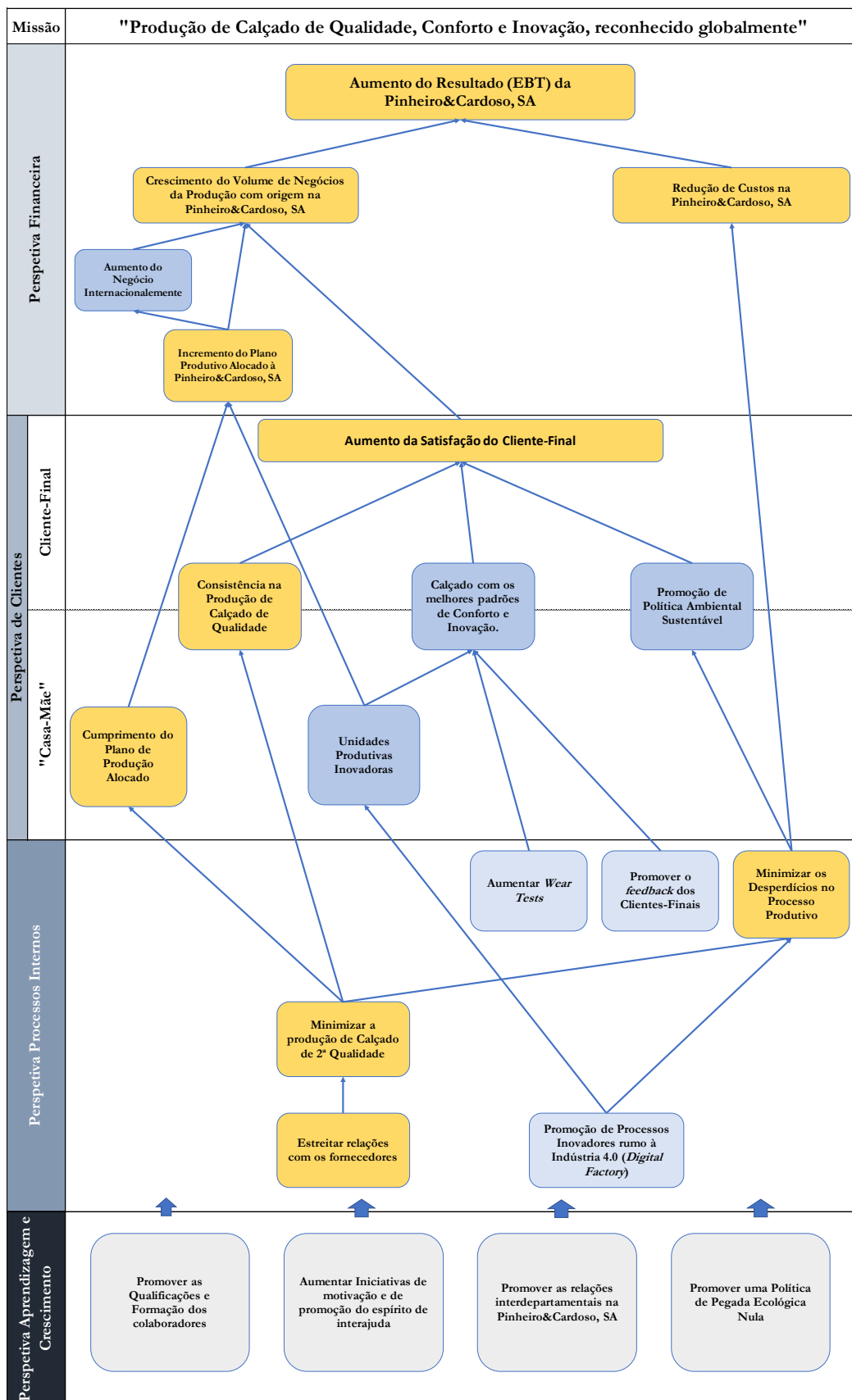


Figura 17 OKR no Mapa Estratégico proposto da Pinheiro&Cardoso, SA (Elaboração Própria)

Outro ponto diferenciador quando comparámos a proposta OKR e o Mapa Estratégico, é o aspeto visual. A importância deste fator reside na capacidade de comunicação para organização, através da forma como se pretende alcançar o objetivo final:

- O OKR caracteriza-se por um modelo de causa-efeito, no qual os *key results* tornam-se objetivos para os níveis inferiores. Mas há uma dificuldade acrescida na contextualização estratégica, nomeadamente na perceção daquilo que, dentro da Estratégia da empresa, se pretende dar prioridade, assim como aquilo que se está a deixar para segundo plano.
- Já o Mapa Estratégico permite facilmente contextualizar cada objetivo estratégico e entender as causas e efeitos que levarão à meta estabelecida.

A filosofia do modelo OKR prevê o dinamismo da forma como se pretendem alcançar os objetivos, através da possibilidade de se avaliar em cada momento os *Key Results* definidos. A metodologia OKR tem uma maior frequência no acompanhamento, quando comparado com outras metodologias. Desta forma, é possível avaliar, a pertinência de continuar a apostar em objetivos e resultados-chave, que não atingem verdadeiramente aquilo que se pretende, ou o seu alcance é, deveras, limitado. O Mapa Estratégico traduz a representação visual da estratégia delineada, não estando previsto tal dinamismo, tal como na metodologia OKR. Apenas seria plausível, caso ocorresse uma alteração na estratégia estabelecida, que justificassem tais modificações.

Por último, a proposta de monitorização para o modelo proposto OKR da Pinheiro&Cardoso, SA tem a periodicidade mensal. Doerr (2018) defende a necessidade de acompanhamento frequente da evolução dos indicadores. Para além do incentivo e compromisso que possa provocar em cada colaborador, ao acompanhar o progresso que está a realizar, Doerr menciona Drucker (metodologia MBO), que defendia a existência de um plano de ações, para que o colaborador não ficasse “refém” dos acontecimentos, mas antes tivesse controlo sobre eles. Ao invés, o Mapa Estratégico traduz objetivos mais estáveis e, na sua maior parte, com uma necessidade de tempo superior para serem efetivamente medidos. Isto dá uma maior flexibilidade ao modelo OKR, em relação à alteração daquilo

que se pretende focar, o que constitui uma vantagem em relação a outras metodologias, nomeadamente o *Balanced Scorecard*.

5 Discussão e Conclusões

Este estudo de caso procurou averiguar se a metodologia OKR, tradicionalmente implementada em empresas da área das Tecnologias de Informação e Comunicação, poderia ser implementada numa indústria “tradicional”, nomeadamente numa indústria de calçado em Portugal, de grande dimensão. A proposta elaborada neste estudo permite confirmar essa possibilidade. Conforme apresentado, na implementação desta ferramenta, há necessidade de um foco importante ao nível dos departamentos, dada a dimensão da empresa e as responsabilidades singulares a este nível.

No entanto, uma das limitações desta averiguação foi acerca da participação de todos os colaboradores no modelo OKR. Nesta fábrica, a maior parte dos colaboradores são classificados como mão-de-obra direta, ou seja, operários que desempenham tarefas, na sua maioria, estandardizadas. Este facto parece limitador, nomeadamente em restringir a liberdade de cada colaborador para contribuir com o seu maior potencial para a concretização dos seus objetivos. Mas esta limitação poderá não ser tão relevante, uma vez que, neste contexto industrial, a forma como se pretende atingir determinados objetivos tenha de ser definida pelas respetivas chefias que, posteriormente, implementarão nas suas equipas diretas.

Outro ponto que se procurou estudar foi acerca das eventuais diferenças entre a aplicação da metodologia OKR e os Mapas Estratégicos. Essas diferenças existem, conforme se demonstrou anteriormente. No entanto, conforme o que foi exposto, pode-se aferir que a complementaridade entre o Mapa Estratégico e a metodologia OKR é pertinente. O primeiro constitui um importante apoio na visualização da Estratégia delineada para a empresa. No entanto, a OKR permite colocar em prática essa Estratégia, estabelecendo aquilo que é prioritário e potenciando a forma como se irá atingir. O encadeamento dos Objetivos e Resultados-Chave ao longo da organização permite identificar os responsáveis e a forma concreta como se pretende executar a Estratégia.

A metodologia OKR implica a priorização de objetivos estratégicos, que se pretende focar e atingir, e deixar os restantes para segundo plano. Conforme se pode constatar, apenas parte de todo o Mapa Estratégico encontra lugar na proposta OKR elaborada. Apesar de ambos procurarem atingir o mesmo objetivo (“Aumentar o Resultado (EBT) da Pinheiro&Cardoso, SA”), na metodologia OKR a forma como se pretende alcançar, não considera todos os aspetos delineados na estratégia.

Outro ponto importante a realçar da metodologia OKR, quando comparado com o mapa estratégico, é a capacidade desta ferramenta em alterar significativamente o objetivo e o rumo da organização. Isto constitui uma mais-valia para a empresa, nomeadamente, na capacidade de adaptação à mudança crescente da realidade em que vivemos.

Referências bibliográficas

- APICCAPS (2019). *Facts & Numbers 2019*, Porto: Empresa Diário do Porto.
- Banco de Portugal (2009). *The Portuguese Economy in the Context of Economic, Financial and Monetary Integration*, Lisboa: Banco de Portugal;
- Banco de Portugal (2019), *Boletim Económico – junho 2019*, Lisboa: Banco de Portugal;
- Barreiros, J. (2019). “Controlo de Gestão II – Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão”, Apontamentos letivos, Faculdade de Economia do Porto.
- Bieker, T. (2005). Sustainability management with the Balanced Scorecard *Corporate sustainability: theoretical perspectives and practical approaches*, 51, 121 – 146.
- Direção de Serviços para a Política Empresarial (2017). *Indústrias do Couro e do Calçado*. Lisboa: Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE).
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Nova Iorque, Estados Unidos da América: Portfolio/Penguin.
- Hudson, M. et al., (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8). 1096 – 1115.
- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2019). *Estatísticas do Comércio Internacional 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P..
- Kurzynski, M. (2009). “Peter Drucker: modern day Aristotle for the business community”, *Journal of Management History*, 15(4), 357-374.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. Social Equilibria and Social Change*, Sage Publications, Vol. 1, N° 5, pp. 5-41.
- Madeira, P. (2000). Balanced Scorecard: Um Novo Sistema de Avaliação *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, 413, 49 – 52.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions *Management Accounting Research*, 11, 65 – 88.
- Norton, D. e Kaplan, R. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system *Harvard business review*, 3(4), 48-60.
- Norton, D. e Kaplan, R. (2000). Putting the Balanced Scorecard to Work *Harvard business review*, 3(2), 14-30.

- Norton, D. e Kaplan, R. (2001). The Strategy focused Organization *Soundview Executive Book Summaries*, 23(1), 1-8.
- Öberg, A., Hammersberg, P. e Fundin, A. (2017). Factors influencing control charts usage of operational measures *Emerald Publishing Limited*, 21(3), 225-238.
- Ramos, M. (2019). “Investigação Qualitativa”, Apontamentos letivos, Faculdade de Economia do Porto, pp. 14-45 e pp. 59-61.
- Salem, M., Hasnan, N. e Osman, N. (2012). Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-10.
- Tubis, A. e Werbińska-Wojciechowska, S. (2017). Balanced Scorecard Use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market *Procedia Engineering*, 187, 538-547.
- Wouters, M. e Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department *Accounting, Organizations and Society*, 33, 488 – 516.
- Radonic, M. (2017). OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*, 7 (2), 28-37.
- Zhou, H. e He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development*, 319-323.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications*. Thousand Oaks, Estados Unidos da América: Sage.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), 328-346.
- Thompson, K., Hochwarter, W. e Mathys, N. (1997). Stretch targets: What makes them effective? *Academy of Management Executive*, 11 (3), 48-60.
- Norton, D. e Kaplan, R. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis *Harvard Business Publishing Corporation*, 1-7.
- Gurley, D., Peters, G., Collins, L. e Fifolt, M. (2014). Mission, Vision, Values, and Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools *Journal of Educational Change*, 1-46.
- Batianu, C. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies *Management & Marketing*, 3 (3), 19-38.

- HBR (2016). How employee alignment boosts the bottom line *Harvard Business School Publishing*.
- Jaca, C., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R. e Santos, J. (2013). Teamwork effectiveness factors in healthcare and manufacturing industries *Team Performance Management*, 19 (3), 222-236.
- Cady, S., Wheeler, J., DeWolf, J. e Brodke, M. (2011). Mission, Vision, and Values: What Do They Say? *Organization Development Journal*, 29 (1), 63-78.

➤ **Websites:**

- HBR (1992). *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*. Recuperado em <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> , acessado a 15 de novembro de 2019.
- HBR (2015). *Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It*. Recuperado em <https://hbr.org/2015/03/why-strategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it> , acessado a 21 de novembro de 2019.
- HBR (2018). *How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals*. Recuperado em <https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals> , acessado a 20 de novembro de 2019.
- GatesNotes (2018). *Management tips from a brilliant business leader*. <https://www.gatesnotes.com/Books/Measure-What-Matters>, acessado a 21 de novembro de 2019.
- Silicon Valley Historical Association (2008). *Intel*. <https://www.siliconvalleyhistorical.org/intel-history> , acessado a 21 de novembro de 2019.
- INE (2020). *O que se considera uma PME (Pequena e média empresa)?*. Recuperado em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt, acessado a 4 de abril de 2020.
- INE (2019). *Dados Macroeconómicos de Portugal*. Recuperado em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE, acessado a 1 de novembro de 2019;

- CNBC (2018). *Steve Jobs: Here's what most people get wrong about focus*. Recuperado em <https://www.cnbc.com/2018/10/02/steve-jobs-heres-what-most-people-get-wrong-about-focus.html>, acessado a 10 de abril de 2020;
- HBR (2014). *Learning By Thinking: How Reflection Improves Performance*. Recuperado em <https://hbswk.hbs.edu/item/learning-by-thinking-how-reflection-improves-performance>, acessado a 10 de abril de 2020;
- HBR (2017). *The Stretch Goal Paradox*. Recuperado em <https://hbr.org/2017/01/the-stretch-goal-paradox>, acessado a 11 de abril de 2020;
- Compete2020 (2016), *Indústria 4.0 a Quarta Revolução industrial*. Recuperado em https://www.compete2020.gov.pt/destaques/detalhe/Industria_4ponto0, acessado a 12 de junho de 2020;