



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Implementação de um Balanced Scorecard numa PME

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Finanças

por

Pedro Miguel Alves Vaz Nabiço

Sob orientação:

Prof. Luís Marques e Prof. Doutor Paulo Alves

Faculdade de Economia e Gestão

Abril - 2014



# Agradecimentos

A realização deste trabalho final de mestrado apenas foi possível com a ajuda e colaboração de algumas pessoas e entidades, a quem quero expressar o meu agradecimento.

Especialmente gostaria de agradecer aos que mais diretamente me dispensaram a sua atenção:

Ao Professor Luís Marques, orientador desta dissertação, pelo incentivo e apoio manifestados, pela orientação e supervisão, pela disponibilidade que sempre manifestou bem como pelo interesse demonstrado ao longo de todo este período.

A toda a empresa Parfois, em especial ao Departamento Financeiro e a equipa de Controlo de Stocks que permitiram a realização deste desafio.

Aos amigos e colegas pelo alento e impulso que sempre expressaram.

Por último, um agradecimento muito especial à minha família.

# Resumo

“Se todos os colaboradores fizessem sempre o melhor para a organização, o controlo – e até a gestão – não seria necessário” (Merchant, 1982).

Este Trabalho Final de Mestrado propõe-se analisar o *Balanced Scorecard* (BSC), a sua capacidade de adaptação à uma Pequenas e Médias Empresas (PME's), e a sua adaptabilidade à avaliação de indicadores chave.

O objetivo proposto é implementar um *Balanced Scorecard* (BSC), respondendo à questão: “ O BSC é uma ferramenta de controlo capaz de responder aos novos desafios da Parfois?”.

Para solucionar a esta pergunta foram estudados sistemas de Controlo de Gestão, analisando o *Balanced Scorecard* (BSC) de um ponto de vista académico.

Na segunda parte do trabalho, apresentamos a empresa alvo do estudo de caso e os fatores críticos aos quais esta ferramenta terá de solucionar.

O estudo de caso revela que a fase de crescimento e expansão da Parfois obriga a empresa a reforçar a sua estrutura interna, nomeadamente os seus processos internos, sob pena de perder eficiência e competitividade face aos seus concorrentes.

Assim, o presente estudo foi relevante para a compreensão e identificação do fatores críticos no processo de mudança do modelo de gestão da organização.

O resultado deste trabalho é a constatação de que a implementação do BSC é uma das soluções mais determinantes para ultrapassar os pontos críticos.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, Pequenas e Médias Empresas, *Balanced Scorecard*

# Abstract

"If all employees always do the best for the organization, control - and even management - would not be necessary" (Merchant, 1982).

This master final working paper propose an analysis of the Balanced Scorecard, its suiting abilities towards a Small and Medium-Sized Enterprise, as well as its adaptability among key performance indicators.

The aim is to apply a Balanced Scorecard, in order to answering the question: "The BSC is a tool of management control able to respond to new challenges Parfois?".

In order to solve this question, several Control Management systems were studied, looking towards BSC from an academic perspective.

In the second part, we present the studied company and the critical features which BSC has to accomplish successfully.

The case study reveals that the growth phase that Parfois has been experiencing forces the company to boost its internal structure, such as its internal procedures, to do not lose efficiency and competitiveness among its opponents.

The result of this work was the awareness that the application of BSC is one of the most important solutions that enables the company to over to overcome its critical features.

**Key Words:** Management Control; Small and Medium-Sized Enterprise; *Balanced Scorecard*



# Índice

Capítulo 1 .....	1
Introdução .....	1
Capítulo 2 - Enquadramento Teórico .....	4
2. Controlo de Gestão .....	4
2.1.2 Controlo por Resultados.....	7
2.1.3 Controlos por Ação.....	9
2.1.4 Controlos Pessoais .....	10
2.1.5 Controlos Culturais.....	10
2.2 Balanced Scorecard .....	11
2.2.1 Enquadramento Histórico .....	11
2.2.2 Definição de BSC .....	14
2.2.3 Perspetivas do BSC.....	17
2.2.4 Barreiras à Implementação .....	22
2.2.5 Razões para a falha na implementação do BSC .....	22
2.2.6 Vantagens do BSC.....	24
2.2.7 Limitações do BSC .....	26
2.2.8 Instrumentos do BSC.....	28
2.2.9 Componentes do BSC.....	29
2.2.10 Ligação entre o Curto e Longo prazo .....	30
2.2.11 Passos para a construção de um BSC.....	32
2.3. Conceito de Pequena e Média Empresa .....	35
2.3.1 O BSC nas PME .....	36
2.4. Conclusão do Capítulo 2.....	37
Capítulo 3 - Estudo de Caso.....	39
3.1. Apresentação da Empresa.....	39
3.1.2. Pilares da Organização .....	40
3.2. Análise SWOT .....	42
3.2.1 Implementação da Análise SWOT .....	43
3.3 Grupo Barata e Ramilo S.A. ....	46
3.4 Concorrência .....	46
3.5 Universo Parfois .....	48
3.6 Informação Financeira.....	48

3.7 Controlo de Gestão .....	51
3.7.1 Principais Ferramentas utilizadas pelo Controlo de Gestão .....	52
3.7.2 Evolução do Controlo de Gestão.....	54
Capítulo 4 -Implementação do BSC na Parfois.....	58
4.1 Metodologia .....	58
4.2. Identificação dos Fatores críticos a serem abordados no BSC.....	60
4.3 Explicação individual dos fatores críticos identificados .....	61
4.3.1 Fundamentação dos Indicadores Escolhidos .....	70
4.4 Implementar o BSC.....	70
4.5 Passos para a construção do BSC.....	76
4.6 Arquitetura do Balanced Scorecard .....	78
4.7 Entrevista aos intervenientes da Parfois.....	82
4.8 Análise Crítica ao Estudo de Caso .....	88
Capítulo 5 - Conclusões.....	94
5.1. Oportunidades de Melhoria e Limitações da Investigação.....	94
5.2 Conclusões.....	95
Bibliografia .....	97

# Índice de Figuras

Figura 1 - Perspetivas do BSC.....	17
Figura 2 - Pilares da Organização.....	40
Figura 3 - Grupo Barata e Ramilo S.A.....	46
Figura 4 - Correntes.....	46
Figura 5 - Concorrentes.....	47
Figura 6 - Universo Parfois.....	48
Figura 7 - Evolução do Controlo de Gestão .....	54
Figura 8 - N <sup>o</sup> de Colaboradores .....	57
Figura 9 - Equipa de Controlo de Stocks .....	62
Figura 10 - Mapa Estratégico .....	74
Figura 11 - Processo de Implementação .....	76
Figura 12 - Arquitetura do BSC .....	78
Figura 13 - Plano de Comunicação.....	84
Figura 14 - Configurações de controlo: modelos (frameworks).....	91
Figura 15 - The Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard .....	92

# Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores Críticos Clientes .....	79
Tabela 2 - Fatores Críticos Processos Internos .....	81

# Glossário

- *Bottom-up* – metodologia de processamento de informação que se baseia em raciocínio indutivo;
- *Top-down* – metodologia de processamento de informação que se baseia em raciocínio dedutivo;
- BSC – Balanced Scorecard;
- *Feedback* – recurso a informação passada sobre um fenómeno para influenciar o mesmo fenómeno no futuro;
- *TFM* – Trabalho Final de Mestrado;
- *Just – in – time* - Sistema de gestão da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata;
- PME – Pequena e Média Empresa
- *Business intelligence* - descreve as habilidades das empresas para aceder a dados e explorar informações e recursos financeiros;
- *Enterprise Resource Planning* – Sistema de Gestão Empresarial
- *Lead time* – tempo de trânsito



# Capítulo 1

## Introdução

O Controlo de Gestão é essencial para que as empresas consigam satisfazer os objetivos e a visão da sua gestão de topo. Para tal acontecer é necessário implementar mecanismos e instrumentos que levem a organização a seguir a direção estabelecida. Neste contexto surgem os sistemas de controlo de gestão que podem variar em função do seu contexto.

Este trabalho, com o título: “Implementação de um Balanced Scorecard numa pequena e média empresa” surge como Trabalho Final de Mestrado, na modalidade de Dissertação.

O objetivo primórdio para este TFM é responder à questão levantada: “Será o BSC uma ferramenta de Controlo de Gestão capaz de solucionar os problemas críticos identificados no seio da organização?”. Na empresa escolhida, o BSC não é utilizado como ferramenta de controlo de gestão pelo que importa compreender se a implementação desta ferramenta pode ser uma mais-valia na execução dos objetivos estratégicos.

Para responder à questão foi utilizada a observação direta dentro da organização bem como a definição, em articulação com a gestão de topo, dos aspetos aos quais o BSC deveria dar resposta. Após a definição dos indicadores a considerar a gestão de topo voltou a ser confrontada, possibilitando ajustes às perspetivas definidas.

Este TFM, encontra-se dividido em cinco capítulos, além da Introdução, o Enquadramento Teórico, o Estudo de Caso, a Implementação do BSC na Parfois e Conclusões.

O capítulo dois apresenta o enquadramento teórico mais relevante e atual sobre o tema do Balanced Scorecard, a sua definição e evolução, enquadrado no âmbito do Controlo de Gestão.

O terceiro capítulo corresponde ao estudo de caso. Assim, inclui uma apresentação sobre a empresa a tratar, a descrição do departamento do Controlo de Gestão e a definição das questões aos quais o BSC deverá dar resposta. Também apresenta reflexão metodológica sobre o estudo de caso e as suas implicações para a produção de conhecimentos teóricos.

No capítulo quatro é apresentada a implementação do BSC na Parfois. Neste capítulo pretende-se traçar um paralelismo entre o enquadramento teórico abordado e o estudo de caso proposto.

Finalmente, no capítulo cinco, são identificadas as limitações e sugestões de melhoria bem como a conclusão final deste TFM.



# Capítulo 2 - Enquadramento Teórico

O presente capítulo deseja enquadrar o leitor na perspetiva teórica necessária para análise do estudo de caso. É pretendido que nesta secção sejam consolidadas as bases que irão permitir o desenvolvimento do TFM. Irão ser abordados os temas: Controlo de Gestão, Balanced Scorecard e Pequenas e Médias empresas.

## 2. Controlo de Gestão

O conceito de Controlo de Gestão tem sido abordado por vários autores ao longo dos anos. Autores como, por exemplo, Giglioni e Bedeian (1974), Anthony e Dearden (1980), Simon (1995) e mais recentemente por Merchant e Van der Stede (2011), entre outros.

Este conceito começou a ser debatido numa ótica de controlo contabilístico e financeiro, no final dos anos vinte. Somente em 1941 existe uma aproximação da definição de Controlo de Gestão como o controlo integrado das atividades operacionais das organizações.

Vickers (1958), sustenta que o Controlo de Gestão consiste numa ferramenta de comparação entre as atividades e objetivos definidos com a operação que estava a acontecer. Define assim, o Controlo de Gestão como uma ferramenta que comparava aquilo que a empresa deveria estar a atingir, com aquilo que estava verdadeiramente a conseguir.

Em 1971, Lowe define o Controlo de Gestão como um sistema de informação que permite à organização garantir a correção das discrepâncias entre os objetivos definidos e a operação. Esta garantia advém do retorno dado pela informação apurada e tem como objetivo permitir à empresa fazer as alterações necessárias com vista ao alinhamento entre o objetivado e a realidade.

Anthony e Dearden (1980) propuseram a definição de Controlo de Gestão como a consecução das estratégias definidas pela organização através de etapas: programação, orçamentação, avaliação de desempenhos, análise e reporte das atividades. Existem autores que criticaram esta definição por só considerar os fatores internos das organizações, o ambiente externo foi desconsiderado, bem como o fator humano nas organizações, Lowe e Puxty (1989).

Em 1990, Simons define Controlo de Gestão como: «*Management control systems are the formal information – based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*». O autor sustenta que os sistemas de controlo de gestão são essenciais para a definição e implementação da estratégia. Os sistemas abordados podem ser, por exemplo: orçamentos, de análise interna e externa, de avaliação de performances, entre outros.

Em 1990, Gray critica esta definição pelo que Simons dota-a com a distinção entre os instrumentos de controlo de diagnóstico, que são utilizados pela gestão por forma a monitorizar a implementação das estratégias planeadas; e os sistemas de controlo interativos, que permitem e promovem as mudanças estratégicas com base na definição de incertezas e resultados.

Merchant e Van der Stede (2011) argumentaram que os sistemas de Controlo de Gestão são definidos de forma a incluir tudo o que os gestores necessitam para

assegurar que as estratégias e planos da organização sejam levados a cabo ou, caso as condições justifiquem, sejam modificados por forma à obtenção dos objetivos definidos. O principal propósito é melhorar a performance, criar valor alinhar os recursos humanos. Desta forma, os sistemas de gestão são utilizados com o objetivo de assegurar o alinhamento entre os comportamentos dos trabalhadores com a estratégia da empresa.

Existem ainda estratégias capazes de prevenir os problemas de controlo:

- Eliminação da atividade - consiste em ceder potenciais riscos e/ou lucros a uma terceira entidade.
- Automação – recurso à tecnologia através de dispositivos automatizados que permitem uma resposta mais consistente nas atividades. Existem limitações como é o caso da viabilidade, o custo e o aparecimento de outros problemas de controlo por exemplo a dependência informática, entre outros.
- Centralização – na tomada de decisão melhora o controlo e evita o erro.
- Partilha de risco – com parcerias com entidades externas pode diminuir as perdas associadas e os comportamentos inadequados por parte de colaboradores.

Ainda segundo os autores, a falta de alinhamento entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégico pode ocorrer devido:

- Falta de direção – quando não é perceptível o que é esperado dos colaboradores. O seu mau desempenho ocorre devido à não compreensão das suas funções e dos comportamentos desejados pela empresa. O controlo de gestão deverá informar os colaboradores sobre o esperado e o modo de maximizarem as suas performances por forma a atingirem os objetivos organizacionais.

- Falta de motivação – ocorre quando existe um desequilíbrio entre os objetivos da organização e os dos indivíduos. Quando os colaboradores percebem as tarefas a realizar, contudo, por decisão pessoal, optam por não as realizar como a organização pretende por falta de motivação. Os interesses dos colaboradores tendem a mover as suas ações. Existe assim um problema de incongruência de objetivos.
- Limitações pessoais – existe, por parte dos colaboradores, uma incapacidade de atingir determinadas performances desejadas pela organização por limitações intrínsecas. Estas limitações podem derivar de falta de experiência, formação, treino, entre outros.

Em 1982, Merchant defende que «Se todos os colaboradores fizessem sempre o melhor para a organização e controlo e a gestão não seriam necessários». Isto implica que, se a gestão de topo desconsiderar o papel dos colaboradores e as suas atividades, estes irão executar ações que podem comprometer o futuro da empresa, isto leva a que a falta de controlo comprometa o desempenho organizacional.

Os autores defendem a existência de mecanismos de controlo baseados em três perspetivas: Controlo por resultados, Controlo por ações e Controlos pessoais ou culturais.

### 2.1.2 Controlo por Resultados

Os controlos por resultados pretendem influenciar os comportamentos dos colaboradores atribuindo-lhes metas e dotando-os da consciência das suas

consequências caso estas sejam atingidas ou não. É atribuída alguma autonomia para a determinação da melhor maneira para as atingir.

Este tipo de controlos criam meritocracias na medida em que recompensam os trabalhadores mais capazes. A combinação de recompensas e resultados indica aos colaboradores quais são as áreas efetivamente relevantes, motivando-os a produzir os resultados pretendidos pela organização.

O Controlo por Resultados é indireto, pois centra-se nos resultados da ação e não na ação em si, os colaboradores são encorajados a desenvolver capacidades e talentos através da inovação por forma a atingir os objetivos requeridos para cada função.

Esta tipologia de controlo caracteriza-se pela descentralização e o recurso aos incentivos. Os trabalhadores são chamados a decidir que ações irão desempenhar para atingir os resultados pretendidos. Esta chamada ao nível hierárquico inferior justifica a característica da descentralização. Em relação à utilização dos incentivos prende-se com a necessidade que as ações dos trabalhadores sejam o mais eficientes possíveis, logo os resultados devem contemplar uma contrapartida. A característica dos incentivos pode funcionar inversamente no caso de incumprimento do trabalhador, o despedimento pode ocorrer. Esta característica leva a congruência dos objetivos da empresa e dos colaboradores.

Segundo Drury, (2012), os tipos de controlo são definidos através das seguintes:

1. Definir medidas de desempenho;
2. Estabelecer objetivos para cada medida;
3. Medir o desempenho dos colaboradores;
4. Recompensar/castigar em função dos resultados.

No que toca às condições que determinam a eficácia dos controlos por resultados, Merchant e Van der Stede (2011), apontam:

- Os gestores sabem quais os resultados desejáveis nas áreas que estão a ser controladas e devem comunicá-los aos colaboradores.
- Os colaboradores, cujos resultados estão a ser controlados, têm uma influência significativa nos resultados contra os quais vão ser avaliados.
- A gestão de topo deverá conseguir medir os resultados de forma eficaz, por forma a evocarem comportamentos desejáveis. As medidas devem contemplar as seguintes características: precisas, compreensivas, controláveis, temporais, objetivas e congruentes

### 2.1.3 Controlos por Ação

Este tipo de controlo assegura que os colaboradores realizam certas ações, que a gestão de topo considera serem benéficas para a organização. Este tipo de controlo é eficaz quando a gestão sabe quais as ações desejáveis e tem capacidade para assegurar que as mesmas ocorrem. Divide-se em:

- Restrições comportamentais;
- Revisões do plano de ação;
- Ações de responsabilidade;
- Redundância.

Os controlos por ação são eficazes quando as organizações têm conhecimento de quais as ações desejáveis. As organizações também terão de ser capazes de assegurar que as ações desejáveis irão ocorrer.

#### 2.1.4 Controlos Pessoais

Os controlos pessoais são construídos tendo como base a própria tendência natural do indivíduo para controlar e/ou motivar. Produzem uma mentalidade de autocontrolo em cada colaborador. Este tipo de controlo serve três grandes propósitos:

- Clarificam expectativas, ajudam o colaborador a perceber o que é que a organização pretende;
- Ajudam a garantir que cada colaborador é capaz de fazer um bom trabalho, tem todas as capacidades e recursos;
- Aumenta a probabilidade de cada colaborador desenvolver o autocontrolo.

Existem três métodos para a implementação de controlos pessoais:

- Seleção e colocação de trabalhadores
- Formação
- Planeamento do trabalho e fornecimentos dos recursos necessários

#### 2.1.5 Controlos Culturais

Promovem o alinhamento entre os interesses dos colaboradores e a organização, através de uma poderosa forma de pressão de grupo sobre os indivíduos que se desviam das normas ou valores gerais.

Estes tipos de controlos são mais eficazes quando os colaboradores partilham ligações emocionais.

Este tipo de controlo pode-se dividir em:

- Códigos de Conduta,
- Recompensas de Grupo,
- Outros tipos de Controlos Culturais.

Os controlos pessoais e culturais apresentam algumas vantagens face aos controlos por resultados e ações. Podem ser usados em quase todas as situações e o seu custo é frequentemente mais reduzido do que formas mais obstrutivas de controlo.

## 2.2 Balanced Scorecard

### 2.2.1 Enquadramento Histórico

Durante os anos de 1970 e 1980, as inovações japonesas na qualidade e no tipo de produção de “*Just – in – time*” desafiaram a liderança das empresas ocidentais. Muitos autores argumentaram que o enfoco das empresas ocidentais na medição dos objetivos financeiros de curto prazo e a resposta lenta a estas inovações, contribuíram para este desgaste

Johnson e Kaplan, após analisarem a história do Controlo de Gestão, concluíram que as empresas ocidentais falharam na adaptação dos seus modelos de gestão.

Um projeto sobre a competitividade levado a cabo por Michael Porter na Universidade de Harvard em 1992, identificou críticas entre a política de

investimentos levada a cabo pelos Estados Unidos da América, pelo Japão e pela Alemanha:

1. O Sistema Americano falha nos investimentos globais devido à sensibilidade aos retornos. O enfoque nos retornos de curto prazo inibiam os investimentos globais de longo prazo.
2. O Sistema Americano favorece as formas de investimento cujo retorno é facilmente mensurável. Isto explica o porquê dos EUA não investirem nos ativos intangíveis.
3. O sistema americano favorece aquisições; estas envolvem ativos que podem ser “valorizados” em detrimento do desenvolvimento de projetos internos que são mais difíceis de criar valor.

O conceito do BSC surge assim nos EUA baseado num estudo, financiado pela consultora KPMG, onde foi abordado o tema “*Measuring Performance in the Organization of the future*”. O estudo foi levado a cabo por David Norton, do Instituto Nolan Norton e Robert Kaplan, académico, em mais de doze empresas. A sua divulgação ocorreu em 1996 no livro: *Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard*.

Este trabalho teve como principal objetivo construir uma plataforma capaz de fornecer à organização informação atualizada sobre o seu desempenho. Esta plataforma incidiu sobre quatro perspetivas: Financeira, Cliente, Processos Internos, Crescimento e Aprendizagem.

A plataforma acabou por se difundir nos países Anglo Saxónicos caracterizados pelo relato financeiro, que procuravam complementar as medidas de desempenho das organizações em novos indicadores não financeiros.

Novamente, a indústria japonesa é um exemplo de como as empresas definiram algumas regras essenciais para a gestão de organizações complexas, e transformaram uma economia, que outrora era dominada por registros nos balanços de ativos tangíveis, por uma economia cuja gestão conveniente dos recursos humanos, clientes, patentes, marcas, know-how, é essencial para gerar lucros e receitas.

Assistiu-se a uma mudança das estratégias da criação de valor baseadas em ativos tangíveis para estratégias baseadas na capacidade de criar, implementar e gerir ativos intangíveis nas organizações. A centralização das atenções nos clientes, oferta de produtos e serviços inovadores, gestão de recursos humanos, desenho de novas operações, entre outros, são exemplos desse capital que a empresa gere de forma a criar valor e diferenciação competitiva no mercado.

Contudo, este desenvolvimento criou problemas em mensurar adequadamente estes ativos intangíveis (Kaplan, 1996). Este facto originou que muitas empresas não conseguiram implementar as novas estratégias nesse ambiente. (Kiechel, 1982).

Esta preponderância do investimento em ativos tangíveis em detrimento dos ativos intangíveis ocorreu devido à existência de fatores que dificultam a mensuração dos mesmos. Este obstáculo repercute-se na transcrição destes investimentos nos Balanços das empresas. Os retornos financeiros estão separados em tempo e causalidade das melhorias nas capacidades dos empregados.

O valor deste ativo intangível também depende do contexto organizacional e da estratégia, porque não pode ser separado dos processos da organização que transformam a aposta nos ativos intangíveis em receitas financeiras. Apesar disto, a melhoria dos ativos intangíveis afeta as receitas financeiras pois desencadeia uma relação causa-efeito. Nesta discussão sobre os ativos

intangíveis e a sua mensuração na criação de valor podemos exemplificar: a criação de uma estratégia orientada para vendas poderá exigir a obtenção de conhecimentos relativos aos clientes, um novo treino de vendas para os empregados, novas bases de dados e sistemas de informação, uma nova estrutura da organização, entre outras questões. A falta de investimento numa destas estratégias pode originar a falha dos objetivos. Isto significa que o valor não reside em nenhum destes ativos intangíveis individuais. Resulta sim da criação de um conjunto total de ativos alinhados com a estratégia que os liga. Este processo de criação de valor é multiplicador e não incremental.

Segundo Heskett, Sasser e Schesinger (1997), o desenvolvimento dos ativos intangíveis, interligando com o BSC resulta em:

1. Investimentos no treino e formação dos trabalhadores, o que melhora a qualidade do serviço;
2. Melhor serviço resulta na maior satisfação dos clientes
3. Maior satisfação aumenta a lealdade com o produto e a empresa
4. Esta lealdade repercute-se no aumento as receitas e margens

Ultrapassada esta questão, surgiu a cultura baseada na melhoria dos ativos intangíveis que afetam os resultados financeiros mediante cadeias de causa efeito.

Hoje o BSC é comercializado como ferramenta que serve diretamente a estratégia, centrado no controlo e na avaliação de desempenho de toda a organização.

### 2.2.2 Definição de BSC

Vários autores abordaram a definição de BSC, como é o caso:

- Epstein and Manzoni, (1998); Hendricks, (2004); Wachtel, (1999) – O BSC é uma importante ferramenta de gestão.
- Para Radnor e Lovell, (2003), o BSC é uma ferramenta de gestão de performance,
- Segundo Nørreklit, (2000), uma ferramenta de controlo de gestão,
- Para Achterbergh, Andersen, Mooraj, (1999), uma ferramenta de controlo da estratégia,
- Cobbold and Lawrie, (2002), conceptualizam o BSC como uma ferramenta de gestão da estratégia,
- O BSC também foi definido com um sistema de medição da performance, Gautreau and Kleiner, (2001) e Walker, (1996), sistema de gestão da performance,
- De Waal, (2003), sistema estratégico de performance (Zanini, 2003),
- Um sistema de gestão (Dinesh and Palmer, 1998, Forsythe et al., 1999).

Segundo Kaplan e Norton, (1997):

«O BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa de objetivo e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução dos riscos ou o aumento da produtividade.»

Para os autores, o BSC é uma metodologia de medição e gestão de desempenho, dado que as métricas financeiras existentes eram insuficientes para um sistema de gestão eficiente da empresa nas suas diversas vertentes.

O BSC é um modelo que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que direcionam comportamentos e performances.

A definição que irei utilizar neste trabalho para caracterizar o BSC será de uma ferramenta que veio ao encontro das necessidades de gestão modernas, permitindo mapear a estratégia de uma organização em objetivos estratégicos e estes, em indicadores de desempenho distribuídos nas quatro perspetivas tradicionais. Estas perspetivas dão um feedback relevante sobre como o plano estratégico está a ser executado, bem como a definição de quais os ajustes necessários para a correção desta execução, ampliando a visão dos sistemas de controlo para além dos indicadores financeiros tradicionais, em vários sentidos, incluindo:

- Informação financeira e não financeira;
- Informação externa e interna;
- Informação sobre os resultados atuais e futuros da empresa.

(Fátima Geadá, Luís Cruz, Telmo Silva, 2012)

Adotando o BSC, a empresa deverá responder às seguintes necessidades:

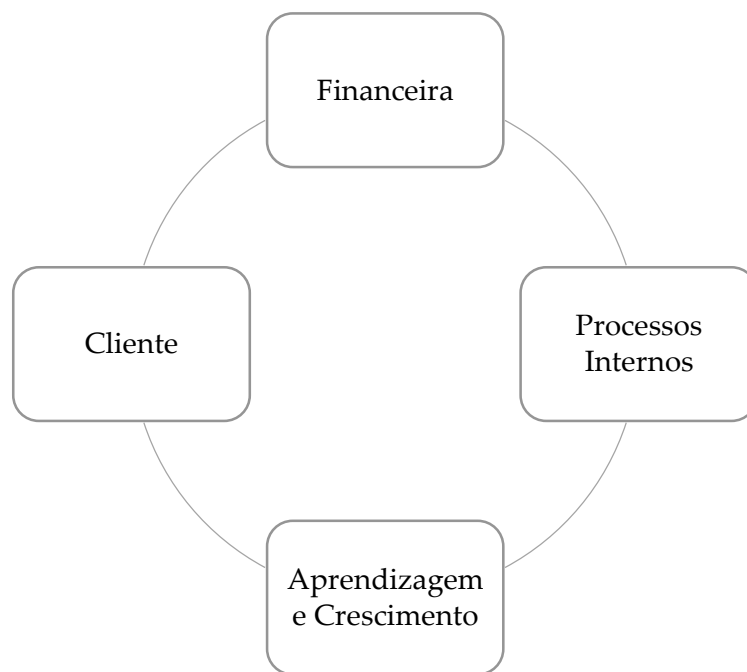
- Medidas financeiras insuficientes,
- Implementação rápida da estratégia,
- Revisão da estratégia com maior frequência,
- Comunicação com todos os colaboradores,
- Alinhamento das ações com a estratégia.

Este instrumento tem como principais funções:

- Comunicar a estratégia a toda a organização,
- Alinhar as ações com os objetivos estratégicos,
- Medir o desempenho organizacional.

Resumindo, é uma excelente ferramenta de controlo do desempenho organizacional de toda a empresa e da sua relação com os indicadores financeiros. Possibilita de forma célere fornecer aos gestores da empresa indicações claras do que se faz, como se faz e como se encontra, permitindo a cada membro da organização tomar providências necessárias para que o sistema possa ser continuamente melhorado em função do desempenho global da empresa e da conveniente análise de risco.

### 2.2.3 Perspetivas do BSC



*Figura 1 - Perspetivas do BSC*

## Perspetiva Financeira

O BSC deve contar a história da estratégia, começando com os objetivos financeiros de longo prazo, ligando-os com a sequência de ações que têm de ser levada a cabo com os processos financeiros, clientes, aprendizagem e crescimento e finalmente trabalhadores e sistemas de entrega capazes de atingir a performance económica a longo prazo.

Os objetivos financeiros devem estar articulados com a estratégia organizacional, constituindo o desempenho financeiro e a criação de valor para os acionistas o principal fim a atingir.

Quando a estratégia é considerada importante, a organização deverá incorporar explicitamente a gestão do risco na sua perspetiva financeira.

Os objetivos financeiros representam a longo prazo o objetivo da organização: providenciar retornos baseados no capital investido por unidade.

Na verdade, o BSC poderá explicitar os objetivos financeiros, e adaptá-los em objetivos de negócios em diferentes fases de crescimento e de vida do produto.

## Perspetiva do Cliente

Esta perspetiva prende-se com a identificação dos clientes e dos segmentos de mercado onde se pretende competir. A análise desta vertente pode ser feita através: de níveis de satisfação, imagem fidelização, retenção de clientes, evolução da quota de mercado, entre outros.

Para o sucesso destas métricas é necessário conhecer bem os clientes, assim como as suas necessidades e determinar os fatores chave que permitam alcançar os objetivos definidos.

As empresas identificam os seus clientes e o seu segmento de mercado que tem de escolher para competir. Esta perspetiva permite à organização alinhar a medição da performance para os clientes.

A estratégia da empresa pode ser definida através dos clientes e mercados escolhidos como alvo, segmentação de mercado. O BSC tem a descrição da estratégia da organização, deve descrever os objetivos dos clientes para cada segmento definido.

A empresa deve ter em atenção os “*Core measurement group*”, tratam-se de indicadores definidos e alinhados com a estratégia. Medem a capacidade de retenção dos clientes, a sua satisfação e rendibilidade; e “*Customer value propositions*”, abrangem indicadores que não são tão genéricos como os presentes no grupo principal. Estes indicadores estão ligados à proposta de valor que a organização contempla nos produtos e serviços. São importantes no objetivo de retenção dos clientes e podem ser distribuídos em três grupos:

- Atributos de bens e serviços
- Relacionamento com os clientes
- Imagem e reputação

Outro aspeto que a empresa deverá considerar é a proposta de valor. É considerada um fator primordial na relação da organização com os seus clientes. Esta leva a que as organizações melhorem os seus processos de forma.

#### Mensuração da proposta de valor para os clientes

Proposta de valor representa os atributos que a empresa entrega através dos seus produtos e serviços, que cria lealdade e satisfação no seu target de clientes. É o conceito chave para compreender as *drives* da medição de performance: satisfação, aquisição, manutenção, e *market share*.

Podem ser organizados em 3 categorias: atributos dos produtos e serviços, relação com o cliente e imagem e reputação.

## Perspetivas dos Processos Internos

Consiste em identificar os processos cruciais para alcançar os objetivos financeiros e aumentar a satisfação dos clientes.

Esta identificação dos processos internos deve ser feita em toda a cadeia de valor (processos operacionais, tecnológicos, produção, distribuição, pós-venda, entre outros), contemplando objetivos de curto e de longo prazo. A satisfação de objetivos financeiros e dos clientes vai depender de toda a cadeia de valor.

A visão desta perspetiva assenta em melhorar a qualidade do serviço, em gerir de forma mas eficiente os recursos e em reforçar a imagem da marca.

Os três principais processos de negócio são: a inovação, a operação e os serviços pós-venda.

No estudo de caso apresentado, o enfoque será a análise da operação da empresa. A operação da empresa, o segundo maior passo na cadeia de valor interna, consiste nos produtos e serviços existentes na sua fase de produção e entrega aos clientes. É um processo que ao longo dos anos tem tido mais enfoque nos sistemas de medição de performance e centra-se na excelência, na redução de custos, na produção e entrega dos produtos e serviços. Inicia-se com o pedido do cliente e termina no momento e entrega do produto ou serviço. O alinhamento das atividade é fundamental para se atingir a eficácia e eficiência na produção

## Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Incide nos objetivos e medidas que permitem a aprendizagem, o crescimento e a melhoria contínua na organização. Deverá contemplar as melhorias nos processos chave de toda a organização, na adaptação às necessidades existentes e na melhoria da comunicação.

Segundo os autores do BSC, esta perspetiva deverá avaliar a maximização e desenvolvimento dos recursos humanos que a organização detém. O principal objetivo da aprendizagem e crescimento é a obtenção de conhecimento e competências que potenciem as vantagens competitivas da empresa. Esta melhoria poderá acontecer a longo prazo. O BSC revela assim a importância de investir, não apenas no desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também em infraestruturas, nos colaboradores, sistemas de gestão e informação e em procedimentos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos desta perspetiva são dotar de infraestruturas que permitam atingir os objetivos ambiciosos nas outras três perspetivas. As três principais categorias desta perspetiva são:

- Capacidades dos empregados;
- Sistemas de informação;
- Motivação, empowerment e alinhamento.

## 2.2.4 Barreiras à Implementação

Kaplan e Norton (1997), consideram que existem barreiras que dificultam a formulação e implementação da estratégia. Estas barreiras acontecem devido a sistemas de gestão antigos e podem ser:

- Formulação de visão e estratégia não adotadas à realidade da organização; esta barreira acontece quando a empresa não consegue traduzir a sua visão na estratégia.
- Estratégias desadequadas à alocação de recursos, os programas de ação e distribuição de recursos podem não estar alinhados com a estratégia. Os recursos podem estar alocados a tarefas de curto prazo que podem, no longo prazo, não surgir os efeitos queridos estrategicamente.
- Estratégias desajustadas às metas (departamentos, equipas e pessoas);
- *Feedback*; falta de *feedback* sobre a estratégia, a sua implementação e os resultados obtidos.

Todas as barreiras indicadas poderão resultar na falha da implementação do BSC.

## 2.2.5 Razões para a falha na implementação do BSC

Com a implementação de um BSC numa organização, rapidamente os responsáveis apercebem-se que o processo de projetar um sistema de medição de performances é mais fácil do que implementar. Este fato acontece por duas razões:

- Processo de decidir o que mensurar;

- O processo de implementação.

Mesmo ultrapassando a fase de decisão sobre o que será mensurado, na fase de implementação podem surgir dificuldades a três níveis:

- Desafios políticos;
- Infraestrutura da organização;
- Perda do foco.

Vários autores debruçaram-se sobre os problemas na implementação desta ferramenta de gestão, Letza (1996) foi um deles. Após o desenvolvimento de uma pesquisa em três empresas de setores distintos (Mc-Bauchemie Muller GmbH, Rexam Custom Europe e AT&T) concluiu que os seguintes erros ocorrem na fase de implementação:

- Erro em estabelecer uma prioridade sobre os fatores a considerar na avaliação,
- Erro na definição das atividades da organização a incluir no BSC,
- Conflitos entre a gestão e os colaboradores,
- Falha nos fluxos de informação,
- Falhas na interligação entre os objetivos de curto prazo e a perspectiva de longo prazo,
- Falha na ligação entre a perspectiva interna e externa,

Roest (1997), também apontou alguns pontos fundamentais que devem ser observados na implementação do BSC.

- Não existe uma solução padrão, empresas e tipos de negócios diferentes obrigam a soluções adaptáveis.

- O apoio da gestão de topo é essencial,
- O ponto de partida do BSC deve ser sempre entender a estratégia de negócio,
- Os objetivos e medidas devem ser em número limitado,
- O intervalo de tempo entre a análise e implementação deve ser o indispensável,
- As estratégias de comunicação a adotar deverão ser: *top-down* e *bottom-up*,
- Considerar os sistemas de comunicação como o ponto de partida,
- Considerar o efeito dos indicadores de desempenho no comportamento,
- Poderão existir medidas de performance que poderão não ser quantificadas.

Contudo a implementação bem-sucedida desta ferramenta poderá trazer benefícios para o controlo e o sucesso dos objetivos estratégicos da empresa.

### 2.2.6 Vantagens do BSC

Ao longo dos anos vários autores argumentaram as vantagens que a utilização desta ferramenta tem.

Mooraj (1999), defende que o BSC tem assumido vários papéis, como por exemplo: dota a empresa de informação mais relevante no sistema de gestão e na implementação da estratégia. O BSC fornece uma base que possibilita reconhecer as ações que serão mais relevantes, sendo assim não é apenas uma ferramenta de avaliação e alinhamento do desempenho com os objetivos definidos. O autor

também defende que o BSC é uma ferramenta que detém informação relevante para a operação da empresa.

Otley (1999), argumenta que uma vantagem do BSC é a ligação entre a avaliação e as estratégias das unidades de negócio de forma clara, compreensível e prática.

Ferreira (2000), insiste que esta ferramenta é de simples utilização, bem estruturada, consistente, intuitiva e do ponto de vista conceptual bastante atrativa. Outra das vantagens assumidas e processo inicial de discussão sobre o estado da organização, a clarificação da visão e a implementação e comunicação da estratégia. O autor também ressalva que a integração dos indicadores não financeiros com os financeiros tornam esta ferramenta mais próxima da empresa.

A última vantagem é a capacidade em resumir a informação através da escolha de indicadores de avaliação que resultam da implementação da visão e estratégia da empresa.

Atkinson (2001), argumenta que uma das vantagens do BSC é estabelecer a conexão entre a avaliação de desempenho e a estratégia da organização. Este facto alterou a forma como a gestão de topo dirige a organização. Outra das vantagens indicadas é a possibilidade de identificação e medição das ligações entre as atividades operacionais da organização e os seus resultados. Esta ligação é comunicada de forma eficaz à gestão. A comunicação está na base da aprendizagem e melhoria que esta ferramenta possibilita à organização.

Malina, Mary A. e Selto, Frank H. (2004), identificam a avaliação de desempenho e a possibilidade dos gestores se focarem na tomada de decisão e estratégia e não no processamento e tratamento de informação, como uma das principais vantagens do BSC.

Mortal, A. B. (2005), advoga que o BSC tem como um dos critérios a racionalidade, porque identifica os fatores críticos que deverão ser avaliados e

aos quais os gestores deverão incidir e alerta à gestão de topo os desvios face aos objetivos pretendidos.

Kaplan e Norton (1993), defendem também que uma das vantagens desta ferramenta é inibir alguma miopia de suboptimização que ocorre quando medidas singulares especialmente financeiras são usadas para motivar unidades de performance.

### 2.2.7 Limitações do BSC

Tanto os autores Kaplan e Norton (1993), como Epstein e Manzoni (1997), defendem que o BSC implica uma mudança na organização o que poderá ser uma limitação na sua implementação. Esta limitação é tanto maior quanto maior for a “profundidade da mudança”. No entanto, segundo Kaplan e Norton (1997), este processo pode ser facilitado em organizações que estejam em processo de mudança. Epstein e Manzoni (1997), defendem que é difícil atingir a mudança necessária na implementação do BSC essencialmente devido à implementação de novos sistemas de avaliação e quando pode alterar as “forças de poder” dentro da organização.

McCannvii (2000), refere que o processo de implementação requer, entre outros, grande empenhamento, capacidade de resolução problemas que possam surgir devido aos vários redesenhos que acontecem ao longo do processo, e tendência para escolher indicadores em que a organização tem melhor desempenho e não tendo em conta os problemas reais da organização.

Bontis et al (1999), defendem que uma das limitações do BSC é a rigidez do modelo proposto e que as quatro perspetivas são um pouco limitadas, que há indicadores críticos de sucesso que são transversais às várias perspetivas. Considera também que existe fraca capacidade de comparação devido ao seu elevado grau de individualização e considera limitado o facto do ambiente

externo ser só representado pelos clientes. Butler et al (1997), afirmam que a rigidez do modelo não lhe permitiu adaptá-lo à cultura e linguagem da Rexam Custom Europeix (RCE). A solução passou pela criação de um modelo que se adaptasse à cultura da RCE.

Ferreira (2000), refere que o BSC pode ter como uma das suas limitações os fatores culturais do meio e do país onde as organizações de inserem. Neste estudo foi aplicado um estudo de Hofstede (1984), onde é analisado o poder de influência que a cultura pode ter.

Neste trabalho, Ferreira (2000), refere que os pressupostos do BSC são típicos da cultura norte-americana, e que, devido às suas particularidades este poderá não ter sucesso quando implementado em organizações com culturas diferentes.

Outros trabalhos encontram algumas possíveis lacunas. Por exemplo Mooraj et al (1999) também alertam para a possibilidade do BSC ser influenciado por três tipos de cultura (nacional, ocupacional, organizacional) e para os perigos caso este não se adapte.

Nørreklit (2001), citada por Malina, Mary A. e Selto, Frank H. (2004), defende que a eficiência de modelos de avaliação de desempenho, onde inclui o BSC, pode estar no discurso persuasivo e não na eficácia das relações de causa e efeito dos indicadores.

Nørreklit (2000) acrescenta que as relações de causa e efeito não podem ser confundidas com sistemas lógicos matemáticos ou contabilísticos, nem influenciados pela sua finalidade. Cook e Campbell (1999) consideram ser impossível medir as relações de causa e efeito com certeza num meio aberto, como, por exemplo, o do mundo empresarial, onde as relações de causa e efeito não estão isoladas e podem ser influenciadas por factores externos.

Malina, Mary A. e Selto, Frank H. (2004) defendem que, se não houver uma cadeia de relações de causa e efeito entre os vários indicadores, o modelo de avaliação de desempenho perde parte da sua força e validade. Isto porque a

essência do modelo de avaliação de desempenho é mais do que um conjunto de indicadores chave de performance, e um dos seus benefícios está na capacidade de prever os efeitos das decisões baseado na cadeia de relações de causa e efeito. Referem também as poucas evidências empíricas sobre o efeito gerado pela comunicação e aprendizagem na organização. Ora, segundo os autores, a capacidade de comunicar a estratégia por toda a organização é uma das vantagens enunciadas por Kaplan e Norton.

Após a comparação entre as vantagens e limitações desta ferramenta, é necessário definir os instrumentos e componentes que são parte integrante do BSC.

### 2.2.8 Instrumentos do BSC

Kaplan e Norton (1997), reconheceram que antes de selecionar as métricas a avaliar, as empresas deveriam descrever o que é que estavam a tentar atingir com as suas estratégias, posteriormente as quatro perspetivas do BSC iriam providenciar uma estrutura robusta que possibilita às organizações exprimirem a sua estratégia em objetivos. Os objetivos financeiros deverão ser incluídos com os principais, desta forma irão sustentar a criação do valor dos *shareholder* e irão suportar os sub-objetivos através das receitas de crescimentos, produtividade e gestão de risco. A perspetiva dos clientes irá incluir objetivos relacionados com os *outcomes*, como por exemplo a satisfação, a aquisição de clientes.

Contudo os autores reconheceram que as empresas necessitam de definir os objetivos como a proposta de valor aos clientes. Esta proposta de valor pode ser definida como a combinação entre o preço, qualidade, disponibilidade, rapidez de compra, funcionalidade, relação e serviço, o coração da estratégia, o que

diferencia a empresa dos demais concorrentes e que, na verdade, as torna melhores aos olhos dos consumidores.

Os objetivos presentes na perspectiva de aprendizagem e crescimento descrevem propósitos para colaboradores, sistemas de informação e alinhamento organizacional.

Como acontece nos casos dos objetivos de clientes, assim que os objetivos dos colaboradores forem selecionados e definidos, a tarefa de identificar uma métrica de mensuração de performance destes objetivos estratégicos é simples.

### 2.2.9 Componentes do BSC

As principais componentes que dão corpo a este instrumento analítico são:

- Mapa estratégico

Ajudam a organização a visualizar as suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. É natural que surja a necessidade de descrever as relações entre os objetivos estratégicos. Todos os objetivos estão ligados através de relações causa efeito, começando nos empregados, passando pelos processos e acabando nos objetivos financeiros de performance. Estas ligações entre os objetivos do BSC levam à criação de um mapa estratégico.

Os autores Kaplan e Norton (1997), reconhecem que a ligação mais fraca no mapa estratégico é a perspectiva do crescimento e aprendizagem. Vários executivos que aplicaram esta ferramenta denominaram-na como *“the black hole of the Balanced Scorecard”*.

- Objetivo estratégico

O que deve ser alcançado e que é crítico para o sucesso da organização

- Indicador

Como será medido e acompanhado o sucesso no alcance do objetivo

- Meta

O nível de desempenho ou taxa de melhoria necessários

- Plano de Ação

Programas de Ação chave necessários para alcançar os objetivos.

Nas componentes apresentadas, a empresa deverá ter em conta as relações entre o curto e o longo prazo.

## 2.2.10 Ligação entre o Curto e Longo prazo

Para atingir o pleno sucesso na implementação desta ferramenta no seio da organização, é necessário que os intervenientes repercutam as atividades de curto prazo com os objetivos longo prazo da operação. Nesta perspetiva, existem quatro processos que asseguram esta ligação:

### 1- Tradução da Visão

Ajuda os gestores a construir um consenso sobre a estratégia e a visão da organização. É fundamental para os colaboradores agirem de acordo com a visão e estratégia definida.

O BSC obriga a gestão a chegar a acordo em relação as métricas que irão ser usadas e na operacionalização das suas visões.

### 2- Comunicação e Linking

Esta ferramenta atribui aos gestores uma forma de garantir que todos os níveis organizacionais percebem a estratégia a longo prazo e os objetivos estão alinhados com os individuais.

Quando o BSC é implementado numa organização torna-se uma ferramenta disponível para todos. A utilização de indicadores individuais bem como a sua explicação aos trabalhadores irá facilitar o seu sucesso.

### 3- Planeamento de Negócio

Permite à organização integrar os planos de negócios e financeiros. A dificuldade em integrar estes planos leva frequentemente a falhas nos resultados.

A implementação do BSC obriga as organizações a assegurar que os objetivos financeiros são bem-sucedidos por forma a suportar os objetivos estratégicos.

### 4- Feedback e aprendizagem

Atribui à organização a capacidade de “aprendizagem estratégica”. Com o BSC, a organização pode monitorizar os objetivos de curto prazo e avaliar a estratégia com base na recente medida de performance.

O BSC ajuda a organização a ajustar as teorias sobre as relações causa efeito e a melhorar a sua performance. O feedback e as novas aprendizagens podem ser contempladas no BSC, dando assim aos gestores a possibilidade de apurarem se a estratégia está a ser bem implementada e se não, porque é que está a falhar.

Após a identificação das vantagens e limitações desta ferramenta, bem como dos seus componentes e relações entre o espaço temporal, surge a necessidade de identificar os passos que irão permitir a construção do BSC.

### 2.2.11 Passos para a construção de um BSC

A primeira fase passa pela identificação da necessidade de um processo de melhoria da organização. O BSC pretende desenvolver e colocar novos desafios comerciais e estratégicos à organização, usando ferramentas que possam medir o desenvolvimento e cumprimento do projeto, sendo se necessário corrigi-lo.

Deve existir um consenso abrangente na organização sobre os principais propósitos do projeto que se pretende implementar e em relação à tradução da estratégia em objetivos específicos para as quatro perspetivas.

Os processos de comunicação das organizações caracterizam-se pelo *top down*, contudo há que obter o envolvimento de todos os participantes do projeto e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do BSC.

Posteriormente, será gerido o processo analítico e cognitivo de forma a dar o feedback necessário.

Segundo os Kaplan e Norton (1997), as etapas para alcançar os objetivos são:

- Interiorização da missão e dos objetivos estratégicos
- Definição da arquitetura de medição
- Definição dos objetivos estratégicos
- Escolha dos indicadores estratégicos
- Elaboração de um plano de implementação.

Para o sucesso da implementação deveremos ter em atenção (Fátima Geada, Luís Cruz, Telmo Silva, 2012):

- Alinhamento da estratégia,
- Identificação das estratégias genéricas,

- Definição do inter-relacionamento de objetivos,
- Definição de indicadores e metas,
- Definição das ações,
- Plano de implementação.

Na construção desta ferramenta poderão ocorrer alguns erros que irão afetar os fatores críticos de sucesso: (Fátima Geada, Luís Cruz, Telmo Silva, 2012):

- Como o BSC afeta toda a organização a sua implementação pode provocar confrontos com a cultura organizacional existente,
  - Visibilidade do indivíduos, já que o BSC é um sistema de medição dos desempenhos organizacionais, com toda a conveniência em considerar as avaliações de desempenho dos colaboradores de uma forma individual, tendo por base os objetivos definidos,
  - A definição das métricas e dos procedimentos de recolha de dados é essencial, mas deve ser acompanhada de uma infraestrutura de informação capaz de ajudar na gestão dos fluxos de dados,
  - Falta de alinhamento entre as várias unidades de negócio
  - Como se trata de um processo de mudança não é viável sem a participação efetiva e patrocínio do líder.
  - O processo de aprendizagem da definição estratégica e a medição do seu desempenho, antecipando efeitos, impactos e desempenhos futuros deverá possibilitar a alteração da estratégia da organização, sempre que se revele necessário.



## 2.3. Conceito de Pequena e Média Empresa

A definição de PME em Portugal tem por base a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003. O objetivo principal foi eliminar incoerências na definição e, dessa forma, eliminar distorções na atribuição de fundos estruturais às PME dos vários Estados Membros.

Segundo a recomendação, é considerada uma PME toda a entidade, que independentemente da forma jurídica, exerça uma atividade económica. Os limites para as empresas serem consideradas como tal são:

- Terem menos de 250 trabalhadores;
- Volume de Negócios inferior a 50 milhões de euros;
- Balanço inferior a 43 milhões de euros.

Nesta categoria, existe ainda a distinção de pequenas e micro empresas. Os limites para que as empresas sejam consideradas pequenas empresas são:

- Terem menos de 50 trabalhadores
- Volume de Negócios inferior a 10 milhões de euros
- Balanço inferior a 10 milhões de euros.

No estudo de caso desenvolvido neste TFM é possível constatar a evolução da organização escolhida, Barata e Ramilo S.A.. O aumento constante no volume de negócios e dimensão assistido nos últimos anos levou a que a empresa deixasse de pertencer ao grupo das Pequenas empresa, para se inserir nas Médias empresas. Esta estrutura organizacional irá permitir dotar o processo de implementação de maior solidez e interesse. Esta fase de mudança encontra-se em contraciclo face à maioria dos restantes intervenientes no panorama económico.

### 2.3.1 O BSC nas PME

O BSC foi introduzido no início dos anos noventa, no trabalho de Kaplan e Norton (1996) esta nova ferramenta foi aplicada em doze grandes empresas. Nos anos seguintes, os estudos referem-se quase exclusivamente à aplicação nas grandes empresas. No entanto, mais recentemente, a aplicação às PME foi um tema que começou a ser alvo de vários estudos.

Chittenden et al (1998) diz que o BSC foi originalmente criado por grandes empresas para grandes empresas, onde a complexidade e formalismo organizacionais são muito elevados, e que consomem grandes quantidades de recursos, características normalmente não enquadráveis numa PME.

Russo (2006) refere que as PME possuem características estruturais e sistemas de decisão que não favorecem sistemas de gestão complexos. Nos países desenvolvidos, as PME têm como algumas das principais características a flexibilidade, qualidade dos serviços e produtos e a capacidade de fornecer produtos especificados. Como tal, segundo Russo (2006), o BSC tem de ser ajustado às PME, dado que são uma realidade diferente do mundo das grandes empresas.

Segundo Andersen (2001), não há nenhuma literatura que indique a não aplicabilidade do BSC às PME. Segundo estes, existem vários pontos coincidentes ao nível da gestão estratégica entre as PME e as grandes empresas como:

- Necessidade de um rumo claro e bem definido;
- Os gestores conhecerem e compreenderem o modelo de negócio da organização;
- Capacidade de focalização e definição de prioridades;

- Flexibilidade e adaptabilidade.

Andersen (2001), considera que o desempenho das PME pode ser melhorado com planeamento estratégico e que estas poderão beneficiar de um salto qualitativo ao nível de desempenho quando há uma clara definição estratégica aliada à aprendizagem e um equilíbrio entre os objetivos de curto de prazo e a sustentabilidade de longo prazo.

## 2.4. Conclusão do Capítulo 2

Após a conclusão do enquadramento teórico, basilar para o desenvolvimento deste TFM, contaste-te que a ferramenta em questão insere-se na disciplina do Controlo de Gestão de uma organização. Foi possível identificar os aspetos relevantes que irão permitir a aplicação ao Estudo de Caso escolhido.



# Capítulo 3 - Estudo de Caso

## 3.1. Apresentação da Empresa

A atividade desenvolvida pela Barata e Ramilo S.A. (Parfois), consiste na criação e comercialização de artigos de moda direcionados para o público feminino. É uma empresa portuguesa de retalho de moda e acessórios.

A empresa surgiu com a abertura de uma loja, na cidade do Porto em 1994, e expandiu-se na região norte até chegar ao panorama internacional. Atualmente existem 470 lojas num total de 51 países.

A visão da organização é: «The best fashion accessories brand, wherever Parfois decides to operate»

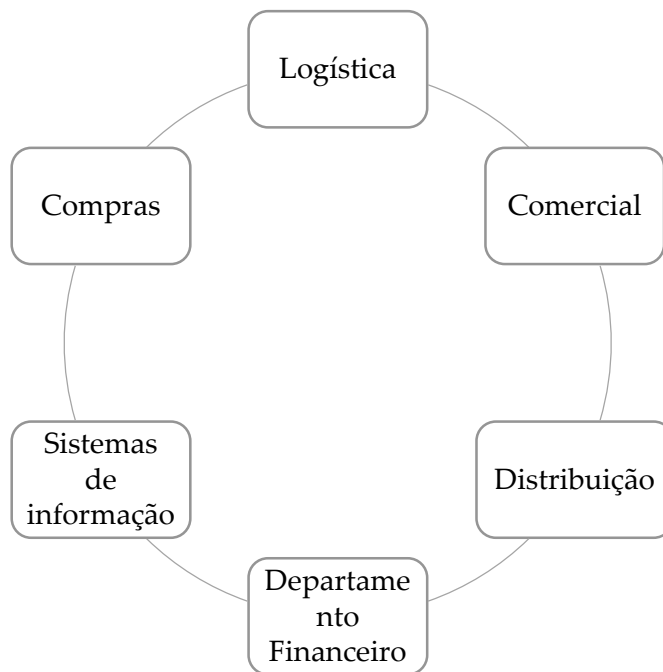
Fatores que distinguem a empresa das concorrentes:

- Foco na moda e no *design*;
- Variedade na gama de produtos;
- Aposta em rotações curtas de produtos nas lojas;
- Dinamismo na loja;
- Atendimento cuidado ao cliente;
- Aposta em moda e valor a preços razoáveis.

Os valores desta empresa são:

- Ambição: «querer ser melhor do que os outros e para nos superarmos em cada momento»;
- Humildade: «para saber aprender com quem faz melhor do que nós»;
- Rigor: «para fundamentar e tomar melhores decisões, ser mais eficientes e eficazes e cometer menos erros».

### 3.1.2. Pilares da Organização



*Figura 2 - Pilares da Organização*

## Logística

- Envios de mercadoria diários para as lojas próprias da Parfois (Portugal, Espanha, Polónia, França e Holanda);
- Envios de mercadoria semanais para as lojas Franchisadas;
- Os armazéns principais da organização operam de segunda a sábado.

## Compras

- Equipas estão divididas por gamas de produto, por exemplo carteiras, bijuteria, entre outros;
- As equipas são formadas por designers, compradoras, assistentes de compras e controllers;
- As coleções são preparadas por estação, com o planeamento dos produtos ao mês;
- O Controlo de gestão de produto apoia na elaboração dos orçamentos e planos de coleção e respetivo acompanhamento.

## Sistemas de Informação

- Utilização do programa de gestão GIN, (ERP);
- Desenvolvimento de ferramentas de informação de à gestão/operação, (Cubo);
- Desenvolvimentos de aplicações de apoio à operação de loja, (Portal Loja);
- Controlos de integração da informação diária, (por exemplo vendas);
- *Business intelligence*.

## Departamento Financeiro

É constituído por sub-equipas:

- Tesouraria;
- Contabilidade;
- Controlo de gestão - principal enfoque nos reports de vendas diárias versus objetivos, e mapas de controlo e previsões de operação;
- Controlo de Stocks – auditoria de inventários, apuramento de quebra, faturação e notas de crédito, análise e definição de processos internos, integração de vendas, controlo do fluxo de mercadoria.

### Distribuição

- Equipas estão divididas por gamas de produto e mercados;
- A principal função é garantir o aprovisionamento e gestão de *stocks* nas lojas;
- Os primeiros envios de mercadoria são assegurados por matrizes de distribuição, as reposições são garantidas com base nas vendas registadas.

### Comercial

- Cada elemento é responsável pela gestão de mercados, é o caso por exemplo das lojas da América do Sul, Europa Central, entre outros.
- O gestor de mercado é o interlocutor com os parceiros franchisados;
- A equipa de expansão é responsável pela negociação entre os novos parceiros que pretendam franchisar o conceito Parfois.

## 3.2. Análise SWOT

A análise SWOT consiste numa ferramenta de gestão que permite à empresa obter um diagnóstico estratégico sobre a sua posição, numa perspetiva interna e

externa. Esta análise revisita a situação da empresa em relação aos pontos fortes e pontos fracos, (perspetiva interna), e às oportunidades e ameaças (perspetiva externa). Tem como principais objetivos: permitir o resumo da posição da organização em relação à perspetiva interna e externa; identificar os fatores de sucesso da organização, permitindo uma focalização da empresa nos mesmos; prepara a empresa para cenários estratégicos, com oportunidade que possam ser exploradas e ameaças que possam ser evitadas; e finalmente permite fazer uma previsão da relação do mercado com a operação da organização.

#### Análise Externa

Incide sobre os aspetos externos à organização que afetam a sua operação. São fatores que estão fora do controlo direto da organização, contudo esta deverá tirar partido das oportunidades e proteger-se das ameaças.

#### Análise Interna

Consistem nos fatores internos da empresa que diferenciam a sua imagem e produtos das demais concorrentes.

### 3.2.1 Implementação da Análise SWOT

#### Análise Interna

##### Pontos Fortes

- Excelente relação preço/qualidade dos produtos vendidos;

- Vários pontos de vendas espalhados pelo Mundo;
- Inovação nos produtos vendidos;
- Boa experiência de loja;
- Capacidade de perceção e comercialização das novas tendências do mercado;
- Elevada rotatividade dos produtos e coleções;
- Capacidade financeira forte assente numa estratégia de crescimento e expansão da marca Parfois;
- Boas relações comerciais com fornecedores, (transportadores, empresas de construção, empresas tecnológicas);
- Equipas jovens com formação, que permite desenvolver o negócio de forma dinâmica;
- Condições de negócios vantajosas para parceiros que queriam franchisar ou consignar a marca.

#### Pontos Fracos

- Sistemas de gestão e ERP deficitários;
- Gestão de topo muito familiar;
- Pouco dinamismo nas equipas de desenvolvimento informático;
- Disparidades na operação de loja consoante os mercados/localizações/tipos de negócio;
- Pouca aposta no marketing da Marca Parfois;

- Implementação de novos processos (informáticos e logísticos) com poucos testes e validações de pré entrada em produção;
- Pouca aposta em canais de venda online.

## Análise Externa

### Oportunidades:

- Consolidação da presença da marca nos mercados atuais;
- Abertura de lojas em novos mercados estratégicos (Brasil, Alemanha);
- Aumento da capacidade logística da organização (criação de armazéns);
- Criação de plataforma logística na China;
- Aposta na melhoria contínua da experiência de loja;
- Alteração do ERP utilizado e criação de novas plataformas de gestão;
- Aposta no novo canal de venda online;
- Aposta em novas tecnologias para as plataformas logísticas;
- Novos quadros comunitários de apoio às empresas;
- Retoma económica nalguns mercados essenciais à empresa;

### Ameaças

- Abrandamento económico assistido ao longo dos últimos anos;
- Concorrentes existentes no mercado global;

- Sazonalidade do negócio e as diferentes estações;
- Políticas protecionistas em países que a marca pretende expandir;
- Tensões políticas em países onde a marca está presente.

### 3.3 Grupo Barata e Ramilo S.A.

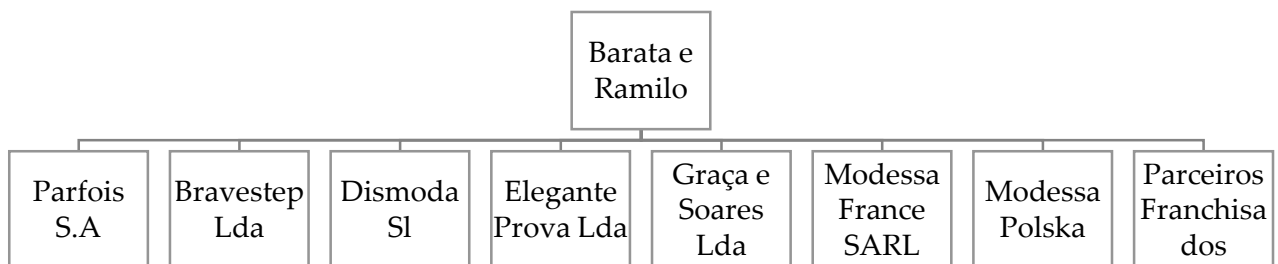


Figura 3 - Grupo Barata e Ramilo S.A.

### 3.4 Concorrência

A Parfois identifica como operadores concorrentes:

*Bijou Brigitte* **claire's**

**Accessorize**

*lam*

**SIX**

**biju**

**urbaks**

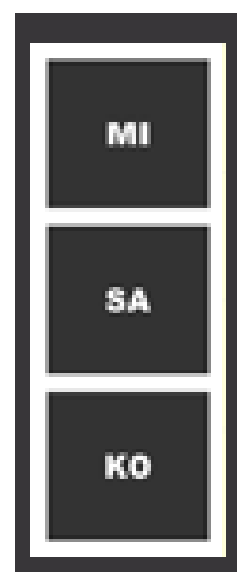


Figura 4 - Correntes

Contudo neste negócio 72% clientes optam por comprar produtos em lojas generalistas, aumentando assim o leque de concorrência para:



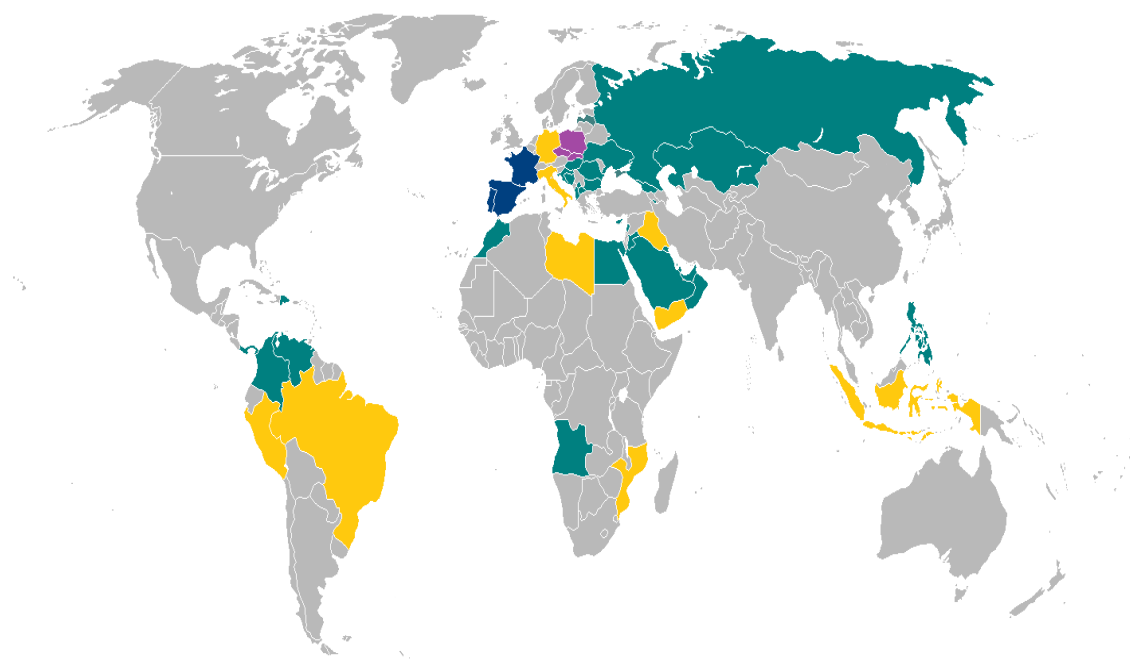
*Figura 5 - Concorrentes*

Para fazer face aos concorrentes existem fatores que contribuem para o sucesso do modelo de negócio da empresa:

- O negócio Parfois é replicável e escalável;
- É uniforme;
- São as equipas Parfois que fornecem os projetos, matérias e produtos;
- Existe um acompanhamento muito próximo dos gestores de mercado;
- Antes da expansão para novos países existe uma cuidada análise de mercado;
- As equipas Parfois estão rotinadas nas operações com as lojas próprias.

### 3.5 Universo Parfois

- 470 Lojas em 51 Países



*Figura 6 - Universo Parfois*

### 3.6 Informação Financeira

O ano de 2012 foi marcado por uma forte aceleração do crescimento do volume de negócios e da rentabilidade, associado ao reforço do processo de internacionalização da marca, quer nos países em onde a marca já operava, como na abertura de lojas em novas localizações.

Numa conjuntura fortemente restritiva, a empresa demonstrou uma elevada resiliência nos países mais afetados pela conjuntura, nomeadamente Portugal e Espanha, tendo conseguido nestes países um crescimento do volume de negócios nas lojas comparáveis. Esta performance é tão mais relevante uma vez que se

verificou um aumento significativo da concorrência na sequência da aposta das grandes empresas de retalho têxtil no sector dos acessórios de moda.

O sucesso e as taxas de crescimento observados nos mercados internacionais permitem demonstrar o carácter internacional do conceito de loja e do produto permitindo manter as perspetivas no sentido do continuado crescimento do negócio.

Em 2012, o volume de negócios das lojas comparáveis, medido em loja, aumentou 5%, o mesmo ritmo que se verificou em 2011, com um crescimento total de 42%. Durante o ano foram abertos 90 pontos de venda.

Num cenário fortemente restritivo em Portugal e Espanha, com quedas no sector do retalho não alimentar superiores a 10%, a Parfois conseguiu um crescimento de 1% nas lojas comparáveis em Portugal e de 3% em Espanha. O crescimento do volume de negócios em loja em Espanha foi de 56% e de 14% em Portugal. A demonstrar o sucesso do conceito e do produto, o franchising internacional teve um aumento de 14% das vendas nas lojas comparáveis e de 72% no total das lojas.

O mercado Polaco continuou a demonstrar uma capacidade de resiliência importante, principalmente num cenário de abrandamento do sector do retalho, com um crescimento das vendas nas lojas comparáveis de 5% e de 48% no total das lojas.

Ao nível do franchising internacional, é de salientar o comportamento das vendas em todo o Médio Oriente com um crescimento do volume de negócios nas lojas comparáveis de 19% e as Filipinas, único país Asiático onde a marca tem presença, com um crescimento de 31% do volume de negócios nas lojas comparáveis. As vendas dos países do Centro e Leste da Europa tiveram um aumento de 7% nas lojas comparáveis, com destaque para a Rússia (+13%) e para a Geórgia (+16%).

Associado à forte expansão internacional e à maturidade do mercado Português verificou-se um aumento do peso relativo nas lojas internacionais de 49% em 2011 para 59% em 2012, tendência que será reforçada durante 2013.

Em termos consolidados, as vendas do grupo aumentaram 37%, do que resulta uma taxa de crescimento média anual durante os últimos 4 anos de 29%.

As vendas no retalho, ou seja, as vendas realizadas nas lojas da Barata & Ramilo, S.A., das suas subsidiárias e das lojas que operam em regime de franchising, ascenderam a aproximadamente 104.3 milhões de euros, o que representa um aumento de cerca de 42% relativamente a 2011.

## Dados Financeiros – 2012

	2012	2011	11/12 %
Volume de Negócios (VN)	63.695	49.927	28%
VN Canal Lojas Próprias Nacional	27.443	25.467	8%
VN Canal Franchising Nacional	10.421	8.722	19%
VN Canal Internacional	25.831	15.738	64%
EBITDA	9.127	4.805	90%
Margem EBITDA (%)	14,3%	9,6%	0,8 p.p.
EBIT	7.479	3.425	118%
Resultados Financeiros	(238)	(299)	20%
Resultado Líquido	5.559	2.333	138%
CAPEX	1.186	1.619	-27%
CAPEX (% VN)	1,9%	3,2%	-1,3 p.p.
EBITDA - CAPEX	7.941	3.186	149%
Activo	50.562	39.097	29%
Capital Próprio	20.968	15.402	36%
Capitais Permanentes	29.195	23.593	24%
Autonomia Financeira	41,5%	39,4%	2,1 p.p.
Liquidez Geral	2,1	2,2	-6%
Solvabilidade	71%	65%	8 p.p.
Return on Equity (ROE)	27%	15%	12 p.p.
Número de Colaboradores	308	182	69%
<b>Dados em milhares de euros</b>			

O ano de 2013 terminou com uma performance de vendas abaixo do esperado situando-se no aumento de 27%, quando o orçamentado seria 44%.

Em termos de vendas em loja like for like, o ano encerrou com -1% comparado com 2012 (orçamento era +5%), mas nos franchisados internacionais a queda foi 8% quando o orçamento era crescer 12%.

Em 2013, abriram perto de 90 lojas novas, ao que acrescem 26 corners. A Parfois entrou em novos mercados como é o caso: da Áustria, da Arménia, da Estónia, da Guatemala, da Tunísia e Moçambique.

### 3.7 Controlo de Gestão

Dentro do universo Parfois, a equipa de Controlo de Gestão é constituída por cinco elementos. As principais funções que recaem sobre o departamento são:

1. Elaboração do Budget Geral da empresa. No início de cada ano a empresa, após analisar fatores económicos, fatores de mercado, volume de vendas previsionais, capacidade de produção e distribuição, entre outros; determina os proveitos e encargos financeiros associados.
2. Controlo dos desvios mensais ao budget. Comparações mensais entre o panorama financeiro definido no *Budget* Geral e a situação real. Esta função permite alinhar a operação organizacional com a realidade financeira.
3. *Forecast* de vendas. Possibilita à organização fazer projeções de vendas.
4. *Forecast* de *EBITDA*. Possibilita à organização fazer projeções de vendas;
5. Contabilidade Analítica. Fornece a informação sobre a posição financeira e os resultados apurados dentro da organização. Esta função é essencial à tomada de decisão pela gestão de topo devido à sua ótica económica.

6. Mapas de exploração por Centros de Custo.
7. Preparação de informações de apoio à gestão. Nesta rubrica podemos encontrar os controlos dos *KPI*, as apresentações para o Conselho de administração, sumários executivos, entre outros.
8. Definição de objetivos das lojas.
9. Cálculo de comissões com base nos objetivos;
10. Mapas de vendas. Esta ferramenta está dividida em mapas à gama, à loja, à estação e em vendas *LikeforLike*.
11. Controlo de diversas métricas. Nesta função podemos encontrar parâmetros como o controlo do número de lojas a abrir, os prazos de pagamentos, as conciliações de contas a faturação, entre outros.
12. Controlo de vendas à Consignação. Um dos modelos utilizados pela organização consiste na consignação. O *stock* enviado para a loja faz parte da empresa e as vendas desse *stock* são faturados ao parceiro (consignado).
13. Mapas de *stock*. Neste mapa, é possível controlar a valorização e as quantidades existentes de *stock* à data nos armazéns da organização.

### 3.7.1 Principais Ferramentas utilizadas pelo Controlo de Gestão

A Parfois optou por desenvolver internamente uma ferramenta, “Cubo”, que permite a toda a organização extrair todos os tipos de dados necessários para a análise. Nesta ferramenta, podemos retirar informação como:

- Vendas. Comparações entre as várias lojas, os canais de negócio, os períodos temporais, as valorizações, (preço custo médio, preço de venda, preço de compra parceiro, preço de venda do parceiro), entre outros.
- *Stock*. Comparações entre o *stock* nos vários armazéns e lojas da organização, bem como a valorização.
- Comparações entre outras métricas como por exemplo:
  - Indicadores de *Likeforlike*,
  - Indicadores produtos,
  - Indicadores da qualidade,
  - Informações sobre as estações,
  - Receções de mercadoria,
  - Entre outros

Esta ferramenta está disponível para todos os colaboradores da sede da Parfois e torna-se indispensável em inúmeras equipas. Para o Controlo de Gestão, este instrumento é essencial porque concilia toda a informação que irá alimentar os mapas e *reports* de controlo.

Outro dos programas utilizados é o “Gin”.

- É o sistema o *Enterprise Resource Planning*, (ERP) da organização;
- Tem como objetivo integrar e disponibilizar todos os indicadores necessários à operação da organização;
- Neste sistema, é possível consultar toda a informação essencial à atividade da organização.
- A gestão integrada permite à empresa tomar as decisões operacionais e estratégicas.

- Possibilita formar uma visão global da Parfois porque integra as áreas aplicacionais da gestão comercial, logística, produção, financeira e recursos humanos.

Devido às limitações do Gin e ao crescimento da empresa, este ERP será alterado no decorrer do ano de 2014.

#### Mapas de gestão em formato Excel

- Mapas de apoio no *Budget* Geral,
- Mapas de apoio no *Budget* de compras,
- Mapas de apoio no *Budget* de vendas,
- *Shipment Plan*,
- Análise de KPI's

### 3.7.2 Evolução do Controlo de Gestão

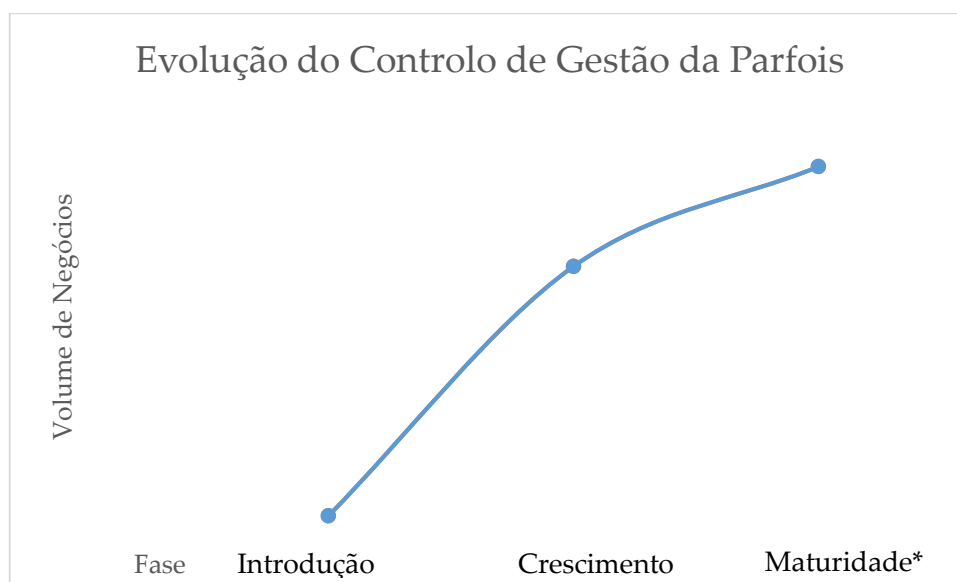


Figura 7 - Evolução do Controlo de Gestão

## Introdução

O Controlo de gestão nasce em 2003 constituído por um colaborador. Surge após a obtenção do novo ERP da empresa, o Gin, sendo que as principais funções do colaborador foram configura-la, extrair os primeiros *reports* analíticos que numa primeira fase consistiam em demonstrações de resultados por empresa, lojas, gamas e estações. Os *reports* extraídos inicialmente socorriam-se do Excel e caracterizavam-se pela simplicidade.

No final de 2004, estas funções foram-se tornando mais robustas e começaram a nascer mapas, que ainda hoje são utilizados pela empresa. Estes mapas deixaram de ser semelhantes a Demonstrações de Resultados e passaram a conter rubricas essenciais para a análise do centro de custo. Sugiram mapas por loja, e por canais (próprias e franchisadas).

## Crescimento

A partir de 2005, entrou mais um elemento o que proporcionou o aparecimento do controlo de gestão de compras. Esta função tinha como principais objetivos criar os orçamentos de compras, mapas de controlo, mapas de encomendas, mapas de receções, mapas de envios de mercadoria, mapas de desvios face ao orçamentado, entre outros.

A evolução e crescimento da organização aumentou e potenciou as funções que o Controlo de Gestão tinha de fazer face, surgem assim os mapas de objetivos de loja e pais e os *forecasts*. As análises de tipologia L4L surgem nesta fase.

## Maturidade\*

Esta fase de maturidade pode ser considerada como uma maturidade adaptada, já que a equipa não detém todas as características essenciais para se poder caracterizar como um estado de maturidade.

Em 2012, a equipa de Controlo de Gestão foi dividida. Nasceram assim mais dois departamentos: Controlo de Gestão de Compras e Controlo de Gestão de Vendas.

A equipa de Controlo de Gestão de Compras passou a trabalhar diretamente integrada na equipa de Compras e tem como principais funções dar o apoio necessário à elaboração de orçamentos de compras, envios e receções. Esta equipa está focada na operação a montante e na coordenação da atividade com os fornecedores.

A equipa de Controlo de Gestão das Vendas passou a trabalhar integrada no departamento de Distribuição e tem como principais funções dar o apoio necessário à análise das vendas da companhia. Indicadores como a taxa de rotação de *stock* em loja passaram a ser considerados, entre outros.

Em relação à equipa de Controlo de Gestão, esta assumiu novas competências como é o caso da análise de KPI, apresentações e criação de sumários executivos, entre outras. As ferramentas utilizadas anteriormente foram revistas e atualizadas.

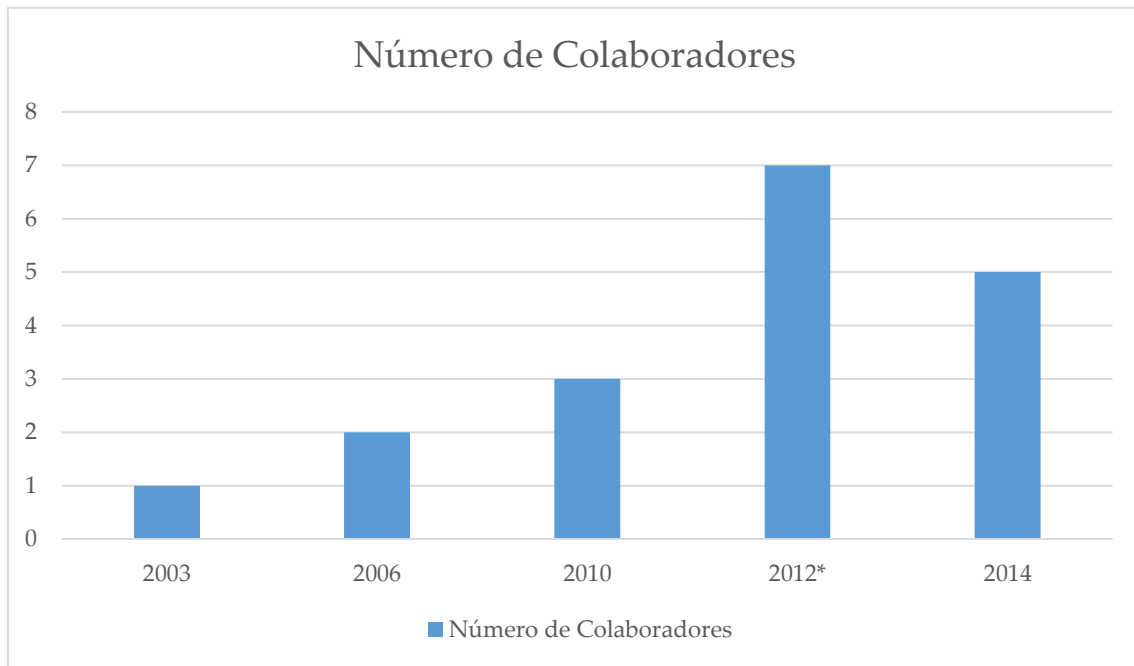


Figura 8 - N<sup>o</sup> de Colaboradores

(\*) – Somatório dos colaboradores nas três equipas de Controlo de Gestão

# Capítulo 4 -Implementação do BSC na Parfois

## 4.1 Metodologia

A implementação desta ferramenta no seio da organização não visa apenas a conclusão do TFM, mas sim criar as bases necessárias para uma potencial utilização futura por parte da empresa.

Para a realização deste projeto, procurei identificar pontos-chave, junto da direção da organização, fazendo a análise necessária para responder à questão definida - “Será o BSC uma ferramenta de Controlo de Gestão capaz de solucionar os problemas críticos identificados no seio da organização?”.

A Parfois nunca socorreu do BSC como ferramenta de gestão, sendo que este TFM tem como principais objetivos:

- Implementar um BSC capaz de dar resposta às necessidades identificadas da organização;
- Confronto entre a informação retratada na revisão bibliográfica e o BSC na Parfois.

O TFM foi programado e organizado da seguinte forma:

1. Identificação de fatores críticos a serem abordados no BSC;
2. Levantamento e identificação das fontes de informação necessárias;
3. Elaboração de um esboço do BSC a ser contemplado;

4. Implementação do BSC para responder aos fatores críticos identificados.
5. Apresentação dos indicadores definidos à estrutura da empresa
6. Confronto entre as conclusões extraídas da implementação com as conclusões extraídas da revisão bibliográfica.

## 4.2. Identificação dos Fatores críticos a serem abordados no BSC

Após articulação com a direção da empresa, foram definidos os fatores críticos, aos quais o BSC deveria incidir. Estes fatores assentam numa análise aos pontos internos mais negativos dentro da operação da empresa, bem como os fatores mais desafiadores no que diz respeito à expansão e crescimento da organização. São eles:

- Controlo e fiabilidade de Stocks. Sendo a Parfois uma cadeia de retalho de acessórios de moda, a fiabilidade dos *stocks* da companhia é essencial para potenciar o valor acrescentado da organização. O BSC será mais uma ferramenta de avaliação do controlo e fiabilidade de *stocks*.
- Logística Inversa. Controlo do fluxo inverso de mercadoria da Parfois. O fluxo inverso consiste nas devoluções de artigos que as lojas realizam para a sede. Atualmente a fiabilidade deste processo não está totalmente garantida dentro da organização. O BSC poderá, através de parametrizações e medidores de performance, avaliar este ponto fulcral na operação da empresa.
- Operação Logística. Com o crescimento da empresa as necessidades de logística, de capacidade de armazenamento e distribuição de produtos aumentam exponencialmente. Para responder a estas carências do negócio, a Parfois optou por:
  - Aumento no número de armazéns. A empresa escolheu aumentar as suas instalações logísticas dentro da área metropolitana do Porto. As novas instalações irão abraçar os principais armazéns da organização e a expedição de artigos para as lojas.

- Operação China. Para fazer face às necessidades dos clientes franchisados no outro “lado do globo” a organização decidiu implementar uma operação logística (armazenamento e expedição) na China.
- Estratégia de expansão internacional e Marca. Com as alterações vividas no seio económico global, a Parfois terá de repensar a sua estratégia de expansão em mercados internacionais. A aposta na melhoria da posição da marca nos mercados atuais será o enfoque para 2014. O BSC permitirá selecionar indicadores capazes de avaliar a presença da Parfois nos mercados internacionais.
  - Processos internos. Apuramento de indicadores que possibilitem avaliar a evolução e implementação de processos internos. Dentro destes, serão contemplados desenvolvimentos e melhorias que a organização implementa no desenvolvimento do seu negócio. Nesta área também será abordada a mudança de ERP.

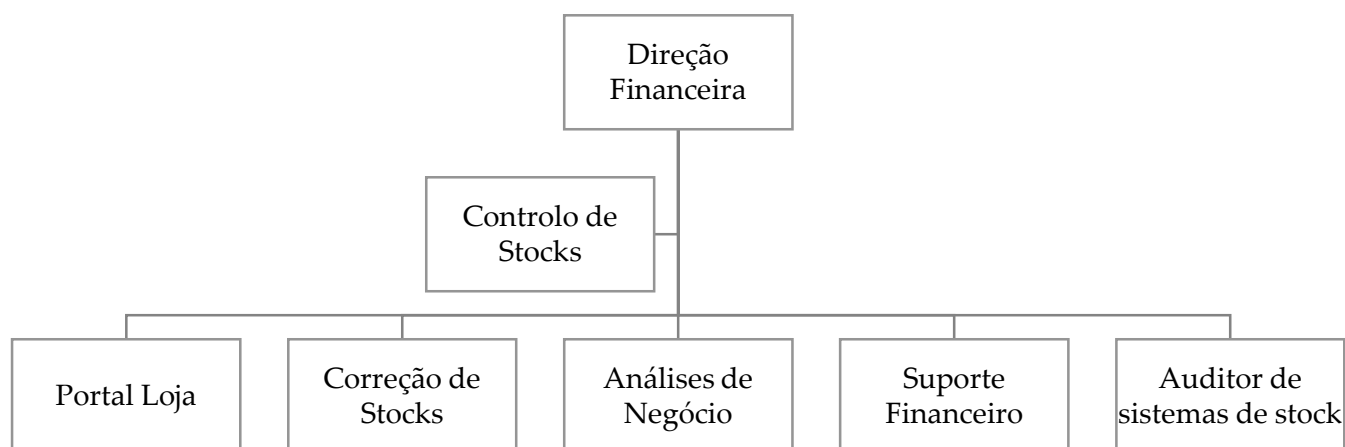
## 4.3 Explicação individual dos fatores críticos identificados

### Controlo e Fiabilidade dos Stocks

O ciclo de vida dos produtos em loja é curto. Um dos fatores críticos de sucesso da empresa é a gestão e rotação do *stock* em loja pelo que o seu controlo e a fiabilidade é essencial à potencialização das vendas.

Desde o final de 2012, assistiu-se a uma aposta clara da gestão do topo em criar uma equipa de Controlo de Stocks capaz de fazer faces às necessidades da organização como é o caso: apuramento de quebra, realização de inventários regulares, controlo dos processos internos que envolvem *stocks*, controlo de

vendas de parceiros, entre outras funções. Posto isto, a equipa cresceu de duas unidades em Novembro de 2012 para sete pessoas em Março de 2013 e encontra-se dividida em:



*Figura 9 - Equipa de Controlo de Stocks*

#### Indicadores a considerar no BSC

- Número de inventários realizados
  - Somatório dos inventários realizados nas lojas Parfois (próprias, consignadas, franchisadas). O objetivo para 2014 é realizar pelo menos dois inventários em cada loja.
- Aumento do grau de fiabilidade de *stocks* nas lojas
  - Aumento do grau de fiabilidade na companhia. Comparação do grau de fiabilidade apurado com os inventários realizados em 2013 e 2014.

## Conceito de Grau de Fiabilidade

Este indicador revela a fiabilidade do stock contido em loja. Existem três formas de calcular este grau:

1. Diferenças Numéricas (%) - Rácio entre o Número de Produtos com Diferenças e o Número Total de Produtos.

2. Diferenças Absolutas (%) - Rácio entre a quebra de *stock* absoluta, em quantidade (todas as diferenças têm valor positivo) e o stock teórico.

3. Diferenças Liquidas (%) - Rácio entre a quebra de *stock* total (somando todas as diferenças) e o *stock* teórico.

- Diminuição dos *stocks* negativos
  - Percentagem de *Stocks* negativos corrigidos pelo Controlo de *Stocks*.
- Número de problemas de sistema solucionados que afetam *stocks* e vendas.

## Logística inversa

Sendo a Parfois uma empresa de retalho de acessórios de moda, o seu principal enfoque está direcionado na distribuição dos produtos pelas lojas. Contudo, como acontece na esmagadora maioria das cadeias de retalho, é necessário construir um processo logístico capaz de fazer face às devoluções de artigos das lojas à sede, sendo este processo denominado logística inversa.

Na empresa, as devoluções à sede podem ocorrer por três motivos associados:

- Devolução fim de estação: no final de cada estação, às lojas deverão devolver os artigos remanescentes. Estes artigos serão recebidos

num armazém próprio, neste caso denominado por BFE, e posteriormente serão escoados para outro canal de lojas, *Outlet*.

- Devoluções a pedido de armazém: por pedido da equipa de Distribuição, as lojas poderão devolver artigos pedidos para a sede. Estes artigos podem ter como destino final, diversos canais. O armazém de recepção física é denominado por BDT.
- Devoluções de defeitos: os artigos danificados resultado da operação, (transporte, arrumação em loja, exposição ao público, entre outros), poderão ser devolvidos à sede. Após serem rececionados no armazém próprio, BRD, poderão ser tratados e enviados para lojas *Outlet* ou ser abatidos pela companhia.

Contudo todo este processo apresenta três falhas que comprometem a correção do *stock* nas lojas e nos armazéns de destino:

1. Falta de fiabilidade no processo atual: como o processo atual é deficitário e não existem certezas se as devoluções enviadas já foram rececionadas centralmente, as equipas assumem que todas as devoluções enviadas “já deverão ter chegado”. Esta falha tem impactos abismais na gestão de *stocks* em loja e nos armazéns centrais.

2. Apuramento o tempo de trânsito das devoluções: a empresa conhece exatamente o tempo de trânsito de uma expedição sede loja, o mesmo não acontece nas devoluções. Atualmente a organização não sabe quantos dias demora a ser rececionada uma devolução. Como o processo atual é falível, calcular este indicador é representa uma adversidade.

3. Atualização de *stock* nas lojas de empresas diferentes: a construção dos movimentos, em sistema, de atualização de *stocks* em empresas diferentes dentro da Parfois apresenta uma lacuna. Ao submeter a devolução, a fotografia de *stocks* na loja de origem só é atualizada quando a mercadoria é rececionada fisicamente na sede. Como este processo não é fiável, nem existe um tempo de trânsito capaz de mensurar desvios, esta situação representa um problema para o fecho de inventários, reposição de produtos por parte da distribuição, entre outros.

## Indicadores a considerar no BSC

Após redesenhar o fluxo físico de recepção da mercadoria e apurar o tempo de trânsito das devoluções, para cada mercado, deverão ser considerados no BSC os seguintes indicadores:

- Número de devoluções que ultrapassem o tempo de trânsito.
  - Deverá ser o somatório de devoluções que ultrapassem o tempo de trânsito definido.
- Diferenças de Recepção
  - Confronto dos artigos recebidos fisicamente com a devolução submetida. O indicador deverá incidir no total de diferenças de *stock* apurado, com a totalidade de stock confirmado
- Tempo de trânsito entre a Recepção da mercadoria no armazém central e o seu escoamento para os armazéns de destino final.
  - Somatório das horas de operação desde a entrada da mercadoria no principal armazéns de devoluções da Parfois e a entrega no armazém de destino final, que poderá ser BDT, BRD, BFE.

## Operação Logística

Os últimos anos da operação da Parfois têm-se caracterizado pelo crescimento e expansão quer em volume de negócios, como em pontos de venda. Esta fase de expansão obriga a organização a criar mecanismos e instalações capazes de responder às novas exigências do mercado. Nesta perspetiva a empresa optou por implementar dois planos de ação que possibilitem que a continuação do crescimento sustentado.

Plano de ação 1 - Aumento do número de armazéns.

A empresa pretende, ainda em 2014, expandir os seus armazéns principais de operação para outras localizações. Ao concluir este projeto, prevê-se um aumento da capacidade de armazenamento de aproximadamente 20 000 metros quadrados.

Esta opção acarreta consigo vários desafios à organização como é o caso:

- Escolha do local ideal que permita a médio prazo solucionar um problema da organização;
- Dotar as novas instalações com sistemas capazes de garantirem a fiabilidade dos processos;
- Proceder à mudança física da mercadoria meses antes do início das vendas do natal.

Estes desafios deverão ser acautelados pela Parfois através de metas temporais claras e indicadores específicos de evolução do processo ao longo do ano, pelo que o BSC é fundamental.

Planos de ação 2 -Operação China.

Estando a empresa atualmente a operar nos mercados asiáticos, com principal enfoque nas Filipinas, a gestão de topo optou por criar instalações logísticas em Hong Kong. Esta necessidade é ainda mais latente quando quase a totalidade dos produtos vendidos pela Parfois têm como origem a China. Os principais objetivos destas instalações serão:

- Expedir mercadoria diretamente da China para outros países. O processo atual é ineficiente já que a mercadoria é enviada para Portugal, com a origem da China, são realizados os controlos de qualidade e posteriormente volta a ser enviada para as Filipinas. Este processo torna a gestão das coleções mais difícil e estática, não é possível responder agilmente às alterações de mercado.
- Controlo de qualidade. A totalidade dos controlos de qualidade aos produtos são realizados em Portugal. Com as novas instalações é expetável que esta situação se altere e permita à empresa detetar numa fase mais precoce, possíveis defeitos de fabrico.

O BSC deverá possibilitar que organização avaliar este processo através de indicadores como:

- Percentagem da mercadoria com o controlo de qualidade realizado nestas instalações. Este indicador deve ser ponderado com o total de mercadoria comprada.
- Valorização de mercadoria enviada diretamente para os mercados asiáticos, sem passar pela operação em Portugal. Deverá ser considerado o somatório total da mercadoria expedida, valorizada a preço de compra Parfois.

## Estratégia de expansão internacional e Marca

No ano de 2014, a empresa irá procurar consolidar a sua presença nos mercados internacionais onde atualmente já opera. A exceção a esta política serão os dois novos mercados: Brasil e Alemanha.

A restante expansão irá passar pela aposta em mercados já implementados de forma a cimentar a imagem da marca junto dos clientes, (Objetivo considerado no mapa estratégico).

A aposta na comunicação e reforço da imagem no público também será um desafio para a empresa. Outro aspeto a considerar, para 2014, será a melhoria da experiência de loja, bem como a uniformização do tratamento em todos os canais de distribuição, (lojas próprias, lojas consignadas e lojas franchisadas).

O BSC poderá conter indicadores que possibilitem avaliar esta estratégia:

- Imagem que o cliente tem da marca. Análises e estudos de mercado capazes de quantificar esta relação e objetivar no BSC uma meta a atingir;
- Número de abertura de lojas;
- Número de novos mercados com presença Parfois;
- Número de remodelações realizadas nas lojas atuais.

## Processos internos

A Parfois almeja estar à frente dos demais concorrentes em vários aspetos, como é o caso: experiência de loja, na interação entre o vendedor e os clientes, no planeamento das novas coleções, na equipa de Design, entre outros. A nível interno, a empresa procura dotar as suas instalações e processos com mecanismos tecnológicos que possibilitem potenciar toda a operação. Esta busca obriga a adaptação de vários processos internos bem como o alinhamento dos seus

objetivos e a sua comunicação. Nesta perspetiva, o BSC poderá ajudar a planificar a comunicação bem como a obter feedback sobre os mesmos.

Um dos exemplos mais flagrantes desta situação é a aplicação do novo módulo de inventários nas lojas. A equipa de Controlo de Stocks encontra-se a desenvolver um novo módulo de inventários de loja sendo que a comunicação e formação às lojas será indispensável para o seu sucesso. O BSC através de indicadores como: número de horas de formação em loja por supervisão, ou o peso do número de inventários realizados com o novo método em relação ao total de inventários realizados, poderá clarificar a implementação e sucesso deste processo interno.

O ano de 2014 será marcado também pela mudança do ERP utilizado, de Gin para Oracle. Esta alteração trará impactos consideráveis para toda a operação da empresa. Todos os processos atuais, incluindo por exemplo: faturação de mercadoria, contabilidade, gestão de *stocks*, inventários, criação e manutenção de artigos, entre muitos serão alterados.

O BSC poderá ser uma ferramenta indispensável de controlo do “estado” da implementação e da sua comunicação com todos os intervenientes da organização. Sendo esta mudança estrutural na empresa é expectável que surjam problemas e adversidades ao longo do processo.

A implementação desta ferramenta poderá avaliar todo o processo de comunicação *Top Down*, bem como o nível de implementação já atingido. Os indicadores que poderão ser considerados serão:

- Número de horas de formação por departamento;
- Avaliação dos colaboradores após utilização do programa;
- Cumprimento do orçamento;
- Cumprimento do plano temporal de mudança.

### 4.3.1 Fundamentação dos Indicadores Escolhidos

Os indicadores foram escolhidos com base na observação direta e experiência dentro da organização.

A implementação do BSC dota a empresa de mais um sistema de Controlo de Gestão, que segundo Merchant e Van der Stede (2011), devem ser definidos de forma a incluir tudo o que os gestores necessitam para assegurar que as estratégias e planos da organização sejam levados a cabo. O principal propósito é melhorar a performance, criar valor e alinhar os recursos humanos.

Ainda segundo os autores, os indicadores inserem-se na tipologia de Controlo por Resultados pois atribuem metas aos colaboradores, que segundo o modelo de incentivos utilizados pela empresa, poderão ser recompensados pelo sucesso das mesmas. Esta interligação entre o sucesso das metas e o modelo de recompensas ajuda a organização a alinhar os objetivos da empresa com os dos colaboradores.

Os indicadores definidos também ajudarão a eliminar o problema da Falta de Direção. No que toca ao problema da Falta de Competências, a organização terá de ajudar os colaboradores a superar as duas limitações, nomeadamente no que toca às mudanças ao nível dos processos internos.

## 4.4 Implementar o BSC

(Fátima Geada, Luís Cruz, Telmo Silva, 2012)

Como referido anteriormente, uma empresa deverá utilizar o BSC com os objetivos de definir a estratégia, de motivar as equipas, de potenciar o seu

sucesso, definir metas de performance, preparar planos de ação, garantir que a informação disponível é acessível e fiável, entre outros objetivos.

De acordo com Hope, Player, (2012), na Parfois esta ferramenta também deverá potenciar o sucesso dos seus objetivos.

- Traduzir em vez de *cascading*;
- *Empowerment* das equipas;
- Definir o sucesso das equipas;
- Fixar metas ambiciosas;
- Encontrar *key value drivers*;
- Encontrar os melhores KPIs;
- Preparar planos de ações;
- Adicionar perspetivas se fazer sentido;
- Assegurar que a informação é acessível e fiável;
- Envolver todos no processo do BSC.

De ressaltar que segundo os autores, Kaplan e Norton, os objetivos pretendidos pela Parfois são atingidos através: da tradução e esclarecimento da visão e estratégia, por parte da gestão de topo; da comunicação dos objetivos e das medidas estratégicas aos intervenientes e finalmente no planeamento e estabelecimento de metas.

A implementação do BSC numa organização privada, como a Parfois, deve seguir um conjunto de nove passos sequenciais, (Fátima Geada, Luís Cruz, Telmo Silva, 2010):

#### 1 - Planear e sensibilizar

O primeiro passo para a implementação do BSC é a envolver toda a organização. Este envolvimento pode acontecer através das seguintes ações:

- Identificar os motivos para a sua implementação. Neste caso, os cinco pontos expostos anteriormente serão os motivos que irão desencadear esta implementação.
- Determinar os requisitos em termos de recursos e tempo. O espaço temporal dos objetivos proposto será de um ano. Em termos de recursos necessários, não foi possível apurar durante o desenvolvimento deste TFM.
- Decidir onde implementar o BSC. Os pontos assinalados como a base para o BSC irão incidir principalmente nos departamentos: Controlo de Stocks, Expansão, Marketing, Logística e Sistemas de Informação.
- Construir a equipa que irá implementar o BSC. Após consulta com a gestão de topo foi definido que o BSC iria ser da responsabilidade da equipa de Controlo de Gestão, (CG).
- Desenvolver e realizar um plano de comunicação para a implementação. Esta função estará sobre a alçada do CG que deverá planar as fases do projeto, os seus custos, mapas de formação e implementação.

## 2- Analisar e avaliar a Parfois

Esta fase é fundamental para a implementação do BSC porque possibilita:

- Identificar as propostas de valor da organização para os vários grupos de interesse. No caso da Parfois, os grupos com maior interesse na resolução dos pontos identificados serão as equipas identificados no passo anterior.

- Definir a visão futura organização. A gestão de topo escolheu os pontos indicados como a base para o crescimento da empresa. Com especial relevo nos processos internos, mudança de ERP, e no aumento da capacidade logística.
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT da empresa já foi apresentada anteriormente.
- Identificar os fatores críticos de sucesso da organização. Para a empresa manter o seu crescimento deverá incidir nos pontos críticos indicados anteriormente.
- Identificar e mapear os problemas da organização. Os problemas já foram indicados anteriormente.
- Construir as bases para definir a estratégia.

### 3 - Definir ou rever a estratégia

Nesta fase, a Parfois deve definir claramente as suas diretrizes estratégicas e a estratégia. As diretrizes ajudaram a organização a colocar o enfoque das suas atividades e processos no seu “campo de visão”.

A definição da estratégia deve partir da análise SWOT e da definição dos fatores críticos.

### 4 – Definir as perspetivas e os objetivos

A Parfois deve ser capaz de identificar e desenhar as perspetivas de definição e avaliação da estratégia. Os objetivos estratégicos dentro de cada perspetiva deverão ser: claros e concretos; viáveis; desafiadores; alcançáveis; correlacionados; entre outras características.

### 5 – Definir metas, indicadores e iniciativas

Após a definição das metas, deverão ser comunicadas às equipas cujos desempenhos esperados irão reverterem para o sucesso da objetivo definido. No caso da Parfois, os objetivos deverão ser comunicados às equipas envolvidas.

- Logística inversa – equipa das devoluções inserida na equipa de Logística.
- Controlo e fiabilidade dos *stocks* – equipa de Controlo de Stocks.
- Operação Logística – equipa de Logística.
- Estratégia de expansão internacional e Marca – equipa da Expansão e Marketing
- Processos internos - enfoque na equipa de Sistemas de Informação, contudo, irão ocorrer alterações que irão alterar toda a organização.

## 6 – Elaborar o mapa estratégico



Figura 10 - Mapa Estratégico

## 7 – Implementar e comunicar os resultados

Cabe a equipa de CG disponibilizar toda a informação estratégica obtida nos passos anteriores. A definição das métricas ou indicadores e dos procedimentos de recolha de dados é essencial, mas não será de grande utilidade se não existir uma infraestrutura de informação capaz de suportar o processamento destas componentes.

## 8 – Estender em cascata pela organização

Aplicar esta ferramenta a todas as unidades da empresa. A mudança do ERP trará impactos em todas as equipas da organização, pelo que o BSC deverá estendido à organização.

A equipa de CG deve ter em atenção o facto de que comunicar e alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais leva à compreensão e ao comprometimento dos colaboradores, convergindo as energias e esforços para os objetivos estratégicos definidos.

## 9 – Avaliar e melhorar

Os resultados obtidos com a implementação do BSC deverão permitir avaliar o desempenho estratégico e construir um feedback de aprendizagem que possibilite ao CG apurar as necessidades de mudanças na estratégia, por forma a garantir a sustentabilidade da empresa e a melhoria continua.

O BSC deverá ser também utilizado como um instrumento de avaliação de desempenhos individuais e coletivos, devendo ainda estar alinhado com a política de prémios e incentivos da Parfois.

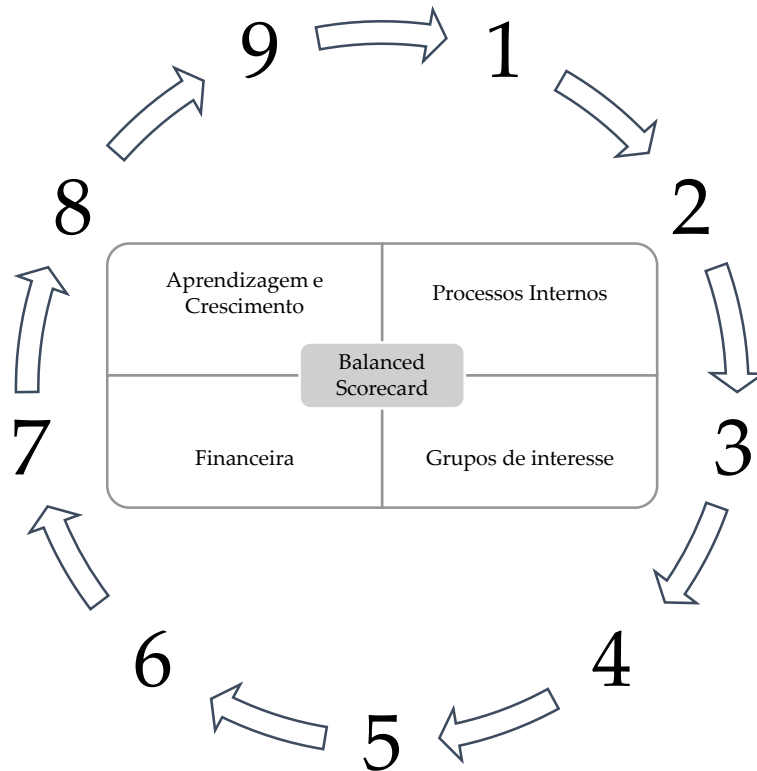


Figura 11 - Processo de Implementação

Após a definição das fases necessárias à implementação do BSC é necessário relacionar os passos para a construção do BSC com o estudo de caso definido.

#### 4.5 Passos para a construção do BSC

«A formulação de grandes estratégias é uma arte e sempre será assim. Mas a descrição da estratégia não deve ser uma manifestação artística. A capacidade de desenvolver a estratégia de maneira mais disciplinada aumenta a probabilidade de êxito da implementação» Kaplan e Norton, (2000).

O primeiro passo para a implementação do BSC passa pela identificação da necessidade de um processo de melhoria. No caso da Parfois, os processos de melhoria foram identificados como: logística inversa, operação logística, controlo

e fiabilidade de *stocks*, processos internos e a estratégia de expansão internacional.

Para a implementação do BSC os autores, Kaplan e Norton (2000), apresentam as etapas que permitirão alcançar os objetivos definidos.

- Interiorização da missão e dos objetivos estratégicos. Para o sucesso da implementação é necessário que as equipas envolvidas tenham consciência dos objetivos pretendidos pela Parfois;
- Definição da arquitetura de medição. Os indicadores a considerar deverão estar definidos e comunicados com a organização;
- Definição e escolha dos objetivos e indicadores estratégicos;
- Elaboração do plano de implementação.

Para a implementação do BSC na Parfois, devem-se seguir algumas “regras de ouro” que apontam os pontos fundamentais a serem observados durante este processo, Roest (1997).

- Não existe uma solução padrão. As medidas são desenvolvidas com base na estratégia escolhida pela Parfois.
- Apoio da gestão de topo é essencial, Kaplan e Norton, (2001).
- Os objetivos que a equipa de CG defini devem ser limitados, bem como os parâmetros a observar.
- Devem-se adotar estratégias de comunicação *top-down* e *bottom-up*.
- Os sistemas de comunicação devem ser considerados como o ponto de partida na Parfois.
- O efeito dos indicadores no desempenho dos colaboradores devem ser considerado. Os parâmetros de medição devem estar afetos a áreas onde os gestores possam influenciar o desempenho.

## 4.6 Arquitetura do Balanced Scorecard

Segundo Neely (1998), as empresas devem utilizar um conjunto limitado de indicadores de desempenho, escolhidos pelos gestores, que proporcionem o equilíbrio entre os indicadores externos voltados para os acionistas e os clientes, e os indicadores internos voltados para os processos, inovação, aprendizagem e crescimento. No caso da Parfois a arquitetura desta ferramenta será:

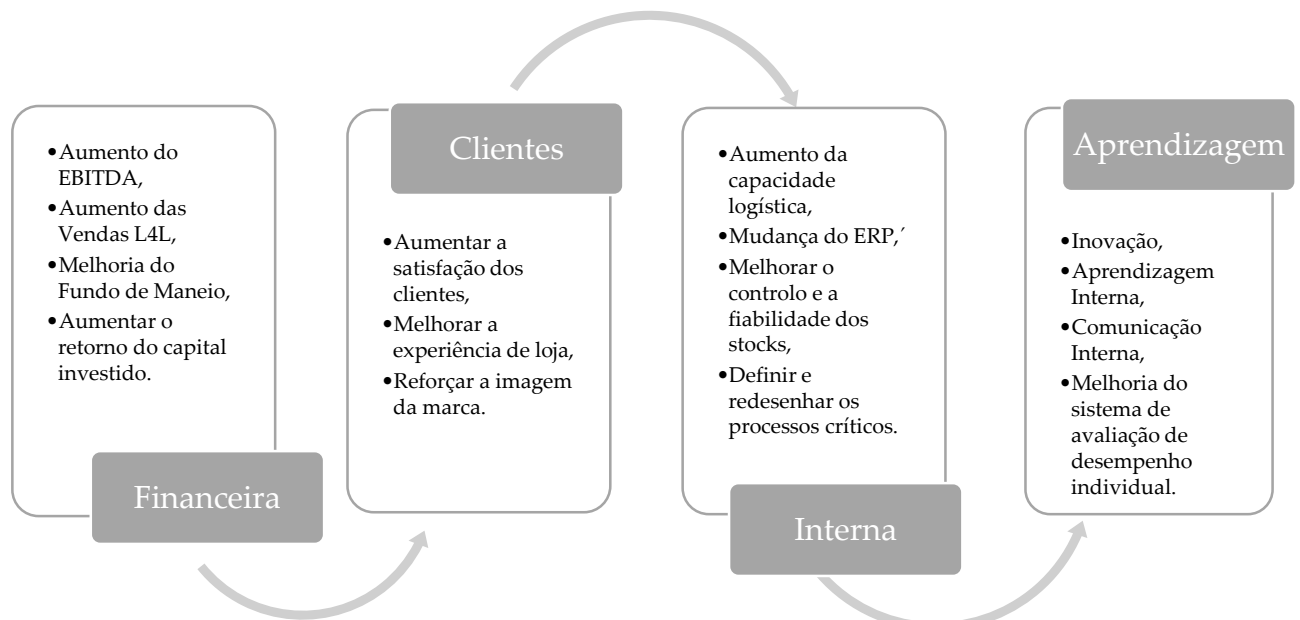


Figura 12 - Arquitetura do BSC

### Perspetiva Financeira

A Parfois deve definir nesta perspetiva os objetivos financeiros de longo prazo e relacioná-los com as ações que precisam de ser tomadas em relação às demais perspetivas, para que o desempenho económico seja alcançado.

No âmbito desta TFM, esta perspetiva não será desenvolvida.

## Perspetiva dos Clientes

A Parfois deve utilizar esta ferramenta na perspetiva de colocar o foco no cliente, se tal não acontecer pode perder competitividade face aos demais concorrentes que operam no mercado. A empresa assume como prioridade o desenvolvimento de um relacionamento com os seus clientes por forma a fidelizar os consumidores.

Nesta perspetiva, a empresa deve definir a sua proposta de valor acrescentado, por forma a alinhar as medidas essenciais de resultados com os clientes.

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
Reforçar a presença da Marca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de abertura de lojas,</li><li>• Número de novas aberturas de lojas em novos mercados.</li></ul>
Melhorar a experiência de Loja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de remodelações de lojas,</li><li>• Uniformização do tratamento do cliente nos vários canais de lojas da Parfois, (lojas próprias, consignadas e franchisadas).</li></ul>
Imagem de Marca	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reforçar a aposta em campanhas de Marketing,</li><li>• Realização de estudos que permitam mensurar o posicionamento da marca.</li></ul>

*Tabela 1 - Fatores Críticos Clientes*

## Perspetiva dos Processos Interno

A Parfois deverá desenvolver esta perspetiva com o objetivo de alcançar a melhoria dos processos operacionais existentes.

Neste segmento, os indicadores devem concentrar-se nos processos que produzem maior impacto na organização. Para a empresa estes processos são fundamentalmente: mudança do ERP, aumento da capacidade logística, a melhoria no controlo e fiabilidade dos *stocks* e a logística inversa.

A empresa deve empenhar-se em identificar e mensurar os pontos fracos destas mudanças organizacionais e desenhar uma estratégia capaz de complementar as competências adquiridas e as tecnologias necessárias por forma a garantir que as possíveis falhas são diminutas.

Para facilitar a implementação dos objetivos inseridos nesta perspetiva, o CG, deve definir uma cadeia de valor na identificação das necessidades atuais e de futuro e no desenvolvimento das soluções.

Os processos internos indicados condicionam o funcionamento da organização, sendo necessária gestão otimizada de todos os recursos disponíveis por forma a não comprometer o valor para o cliente.

Fatores Críticos	Indicadores de Desempenho
Logística Inversa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de devoluções que ultrapassaram o tempo de transito definido,</li> <li>• Número das diferenças de Recepção de <i>stock</i> recebidas,</li> <li>• Número de receções que ultrapassaram o tempo de trânsito desde o momento da recepção até serem entregues no armazém final.</li> </ul>
Controlo e fiabilidade dos <i>stocks</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de inventários realizados,</li> <li>• Aumento grau de fiabilidade do <i>stock</i> em loja,</li> <li>• Diminuição dos <i>stocks</i> negativos da companhia,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de incidências e problemas de sistema detetados.</li> </ul>
Expansão Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagem de mercadoria com controlo de qualidade realizado nos armazéns na China,</li> <li>• Valorização da mercadoria que é expedida diretamente do armazém da China,</li> <li>• Prazo da mudança efetiva da operação dos armazéns centrais para a nova localização na área metropolitana do porto.</li> </ul>
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano da coleção mais completo e coordenado,</li> <li>• Aumento da qualidade dos produtos,</li> <li>• Número de lojas que utilizam o novo módulo de inventário,</li> <li>• Tempo para a conclusão da mudança do ERP,</li> <li>• Número de horas de formação das equipas no novo ERP,</li> </ul>

*Tabela 2 - Fatores Críticos Processos Internos*

Os objetivos definidos dentro desta perspetiva só serão bem-sucedidos se os colaboradores, situados na base destas equipas, dispuserem de metas claras para as ações, decisões e atividades de melhoria que contribuirão para a realização do planeado. A recolha da informação ao longo do processo é essencial.

## Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton, 2001, a aprendizagem e o crescimento são aspetos chave, porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação.

No âmbito deste TFM, esta perspetiva não será abordada.

## 4.7 Entrevista aos intervenientes da Parfois

Após a definição dos indicadores a serem considerados no BSC, procurei confrontar a direção da Parfois, solicitando opiniões sobre a validade e relevância dos mesmos. Esta confrontação ocorreu com o contacto direto com os intervenientes. Os dados recolhidos foram apurados durante as conversações.

### Controlo e fiabilidade de Stocks

Para análise deste ponto, solicitei a colaboração do Eng. Sérgio Assunção, responsável pela equipa de Controlo de Stocks, cargo que exerce há cerca de 3 anos.

Após a entrevista, constata-se que todos os indicadores propostos na tese, têm uma relevância indiscutível para a avaliação do controlo e fiabilidade dos *stocks*.

Por sugestão do consultado foram adicionados mais dois indicadores que podem ser uma mais-valia na avaliação deste parâmetro, são eles:

- Diminuição do valor de quebra (quebra conhecida e quebra desconhecida);
- Percentagem de cobertura de *stock* inventariado.

Foi sugerido também a reformulação do indicador número quatro, passando agora a definir-se como: Número de incidências não relacionadas com processos operacionais (problemas de sistema, fracturação), que afetam *stocks*, detetados.

Após a entrevista, os indicadores finais considerados neste parâmetro serão:

- Número de inventários realizados,
- Percentagem de cobertura de *stock* inventariado.
- Aumento grau de fiabilidade do *stock* em loja,

- Diminuição dos *stocks* negativos da companhia,
- Diminuição do valor de quebra (quebra conhecida e quebra desconhecida);
- Número de incidências não relacionadas com processos operacionais (problemas de sistema, fracturação), que afetam *stocks*, detetados.

## Operação Logística

Para análise deste ponto, solicitei a colaboração do Eng. Nuno Fontes, diretor da equipa da Logística, cargo que exerce há cerca de 4 anos.

Após a entrevista, constata-se que todos os indicadores propostos neste trabalho têm uma relevância indiscutível para a avaliação da operação logística da Parfois contudo deverão ser reforçados. Neste TFM, por sugestão do entrevistado, também deverão ser contemplados indicadores que avaliem a operação logística atual da empresa.

Neste trabalho, serão assim adicionados os seguintes indicadores:

### Operação logística atual

- Satisfação do 1º envio de mercadoria
  - Quantidade 1º envio separada no túnel / quantidade de 1º envio separada.
- Satisfação da Reposição
  - Quantidade reposição separada no túnel / quantidade de reposição solicitada.
- Produtividade de *Picking* de reposição

- Quantidade de peças confirmadas no *Picking* / tempo efetivo de *Picking*.
- *Lead time* reposição lojas próprias
  - Média de tempo desde receção dos pedidos de receção das lojas próprias até à reserva e separação do túnel.
- *Lead time* reposição lojas internacional
  - Médio de tempo desde receção dos pedidos de receção das lojas internacionais até à reserva e separação do túnel.

Os iniciadores acima referenciados fazem parte do plano de bónus dos trabalhadores da equipa de logística e são avaliados trimestralmente. A comunicação destes indicadores bem como o respetivo plano de bónus e feito anualmente e nas revisões contratuais.

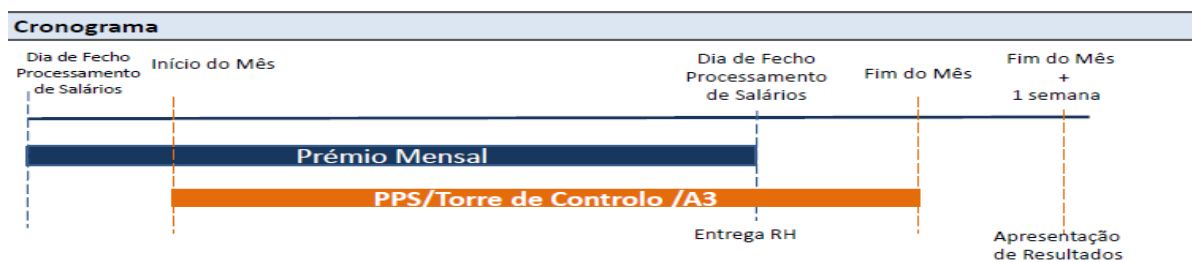


Figura 13 - Plano de Comunicação

Após a entrevista, foi sugerido a adição de indicadores que permitam avaliar os vários campos de ação da logística. Assim sendo:

#### Logística inversa

- Percentagem de reutilização do produto devolvido.
- Tempo médio para disponibilização do *stock* devolvido.

## Expansão da capacidade logística (Área Metropolitana do Porto)

- Nº erros cometidos no arranque,
- Tempo necessário para atingir os objetivos de capacidade e produtividade definidos,
- Orçamento de mudança.

## Operação China

- Percentagem do Volume de Negócio que é expedido diretamente do armazém da China,
- Percentagem do envio que é realizado através do armazém da China
- Percentagem dos países abastecidos pelo armazém da China
- Volume de “sobras” transferidas da China para PT.
  - Sobras - mercadoria que por questões comerciais não foi expedida para os países acordados. O plano de tratamento destes artigos será enviar para Portugal.

Não foi possível, em tempo útil, entrevistar os intervenientes da Parfois nos pontos: Estratégia de expansão internacional e Marca e Processos Internos.

Após a fase das entrevistas, os indicadores finais a serem considerados no BSC serão:

## Controlo e Fiabilidade de Stocks

- Número de inventários realizados,
- Percentagem de cobertura de *stock* inventariado.
- Aumento grau de fiabilidade do *stock* em loja,
- Diminuição dos *stocks* negativos da companhia,

- Diminuição do valor de quebra (quebra conhecida e quebra desconhecida);
- Número de incidências não relacionadas com processos operacionais (problemas de sistema, fracturação), que afetam *stocks*, detetados.

### Operação logística

- Satisfação do 1º envio de mercadoria
- Satisfação da Reposição
- Produtividade de *Picking* de reposição
- *Lead time* reposição lojas próprias
- *Lead time* reposição lojas internacional

### Logística inversa

- Número de devoluções que ultrapassaram o tempo de transito definido,
- Número das diferenças de Recepção de *stock* recebidas,
- Número de receções que ultrapassaram o tempo de trânsito desde o momento da recepção até serem entregues no armazém final.
- Percentagem de reutilização do produto devolvido.
- Tempo médio para disponibilização do *stock* devolvido.

### Operação China

- Percentagem do Volume de Negócio que é expedido diretamente do armazém da China,
- Percentagem Envio que é realizado através do armazém da China
- Percentagem países abastecidos pelo armazém da china
- Volume de “sobras” transferidas da china para PT.

### Expansão Logística (A.M. Porto)

- Nº erros cometidos no arranque,
- Tempo necessário para atingir os objetivos de capacidade e produtividade definidos,
- Orçamento de mudança.

#### Processos internos

- Plano da coleção mais completo e coordenado,
- Aumento da qualidade dos produtos,
- Número de lojas que utilizam o novo módulo de inventário,
- Tempo para a conclusão da mudança do ERP,
- Número de horas de formação das equipas no novo ERP.
- Cumprimento do orçamento;
- Cumprimento do plano temporal de mudança.

#### Estratégia de expansão internacional e Marca

- Número de abertura de lojas,
- Número de novas aberturas de lojas em novos mercados.
- Número de remodelações de lojas,
- Uniformização do tratamento do cliente nos vários canais de lojas da Parfois, (lojas próprias, consignadas e franchisadas).
- Reforçar a aposta em campanhas de Marketing,
- Realização de estudos que permitam mensurar o posicionamento da marca.

## 4.8 Análise Crítica ao Estudo de Caso

Neste subcapítulo do TFM é pretendido dar resposta à pergunta definida inicialmente que recordamos:

“ O BSC é uma ferramenta de controlo capaz de responder aos novos desafios da Parfois?”.

Após a revisão bibliografia, a definição de Balanced Scorecard escolhida foi: é uma ferramenta que veio ao encontro das necessidades de gestão modernas permitindo mapear a estratégia de uma organização em objetivos estratégicos e estes em indicadores de desempenho distribuídos nas quatro perspetivas tradicionais. Estas perspetivas dão um feedback relevante sobre como o plano estratégico está a ser executado, bem como a definição de quais os ajustes necessários para a correção desta execução, ampliando a visão dos sistemas de controlo para além dos indicadores financeiros tradicionais, em vários sentidos, incluindo:

- Informação financeira e não financeira;
- Informação externa e interna;
- Informação sobre os resultados atuais e futuros da empresa.

(Fátima Geadá, Luís Cruz, Telmo Silva, 2012)

No estudo de caso exposto é possível identificar as ferramentas de controlo de gestão que a organização atualmente aplica no desenvolvimento do negócio. Constatase uma lacuna indiscutível em garantir o alinhamento entre os processos internos definidos como fulcrais pela gestão de topo, e a congruência com os interesses dos colaboradores.

Posto isto, este TFM pretende identificar os pontos críticos que terão de ser revistos, para que a organização reforce a sua estrutura tendo em vista a fase de expansão e crescimento.

Após a observação direta no seio da organização e, em articulação com a gestão de topo, foram identificados cinco pontos críticos aos quais a o BSC deveria dar resposta. Para a avaliação dos pontos foram definidos iniciadores de avaliação.

Segundo Merchant e Van der Stede (2011), os sistemas de Controlo de Gestão são definidos de forma a incluir tudo o que os gestores necessitam para assegurar que as estratégias e planos da organização sejam levados a cabo ou, caso as condições justifiquem, sejam modificados por forma à obtenção dos objetivos definidos.

Os indicadores propostos pretendem também promover o alinhamento entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos estratégicos. Desta forma o problema de falta de direção, (quando não é perceptível o que é esperado dos colaboradores), é minimizado. Todos os intervenientes na operação deverão ser informados, pela equipa responsável, das metas pretendidas. O aspeto da comunicação deverá estar enfoque neste processo. Para eliminar o problema das Limitações Pessoais, (existe por parte dos colaboradores uma incapacidade de atingir determinadas performances desejadas pela organização por limitações intrínsecas), deverá ser aplicado no seio da organização com uma política de formação e contratações adequadas ao perfil de colaborador para as metas definidas.

Outra das características dos indicadores propostos é o enfoque na tipologia de Controlo por Resultados, que segundo Merchant e Van der Stede (2011), pretendem influenciar os comportamentos dos colaboradores atribuindo-lhes metas e dotando-os da consciência das suas consequências caso estas sejam atingidas ou não.

Articulando com a perspectiva de Drury (2012), o tipo de controlo exposto neste trabalho deverá apresentar as seguintes etapas: definir as medidas de desempenho, estabelecer os objetivos para cada uma das medidas, medir o desempenho dos colaboradores e finalmente recompensar / castigar em função dos resultados. No âmbito desta dissertação não foi possível apurar o impacto dos indicadores propostos na gestão da organização.

Os fatores expostos, segundo a teoria definida pelos autores Kaplan e Norton, inserem-me primordialmente na perspectiva de processos internos. Contudo para atingir o sucesso a implementação destes indicadores deverão ser articulados com a Perspetiva de Aprendizagem em Crescimento. Esta perspetiva centra-se na maximização e desenvolvimento dos recursos humanos que a organização detém. O principal objetivo desta perspetiva é a obtenção de conhecimento e competências que potenciem as vantagens competitivas da empresa. Tratando-se de alterações que envolvem a formação dos recursos humanos, como é o caso da mudança do ERP utilizado, será necessário ter em atenção as categorias principais desta perspetiva: a capacidade dos empregados, a motivação e alinhamento entre as partes e os sistemas de informação.

No âmbito deste TFM foi possível apurar algumas barreiras à implementação desta ferramenta como é o caso da complexidade em identificar um conjunto de pontos críticos que deveriam ser explorados pelo BSC. Esta fator traduziu-se na dificuldade de em definir o que seria mensurado. Esta barreira foi ultrapassado em articulação com a gestão de topo o que evitou o erro na definição das atividades a incluir no BSC e o erro em estabelecer uma prioridade sobre os fatores a considerar na avaliação. Estes erros foram identificados por Letza (1996).

Após o estudo de caso é possível identificar a resposta afirmativa à questão levantada e constatar que esta ferramenta apresenta vantagens relevantes para o controlo. Dentro das vantagens apuradas podemos destacar:

- Dotar a empresa de informação relevante no sistema de gestão e na implementação da estratégia. O BSC fornece uma base que possibilita reconhecer as ações que serão mais relevantes, Mooraj (1999).
- A capacidade em resumir a informação através da escolha de indicadores de avaliação que resultam da implementação da visão e estratégia da empresa, Ferreira (2000).
- O BSC possibilita estabelecer a conexão entre a avaliação de desempenho e a estratégia da organização, Atkinson (2001).

De acordo ainda com as configurações de controlo e os fatores contingências é possível identificar que a articulação desta ferramenta no Estudo de Caso resulta:

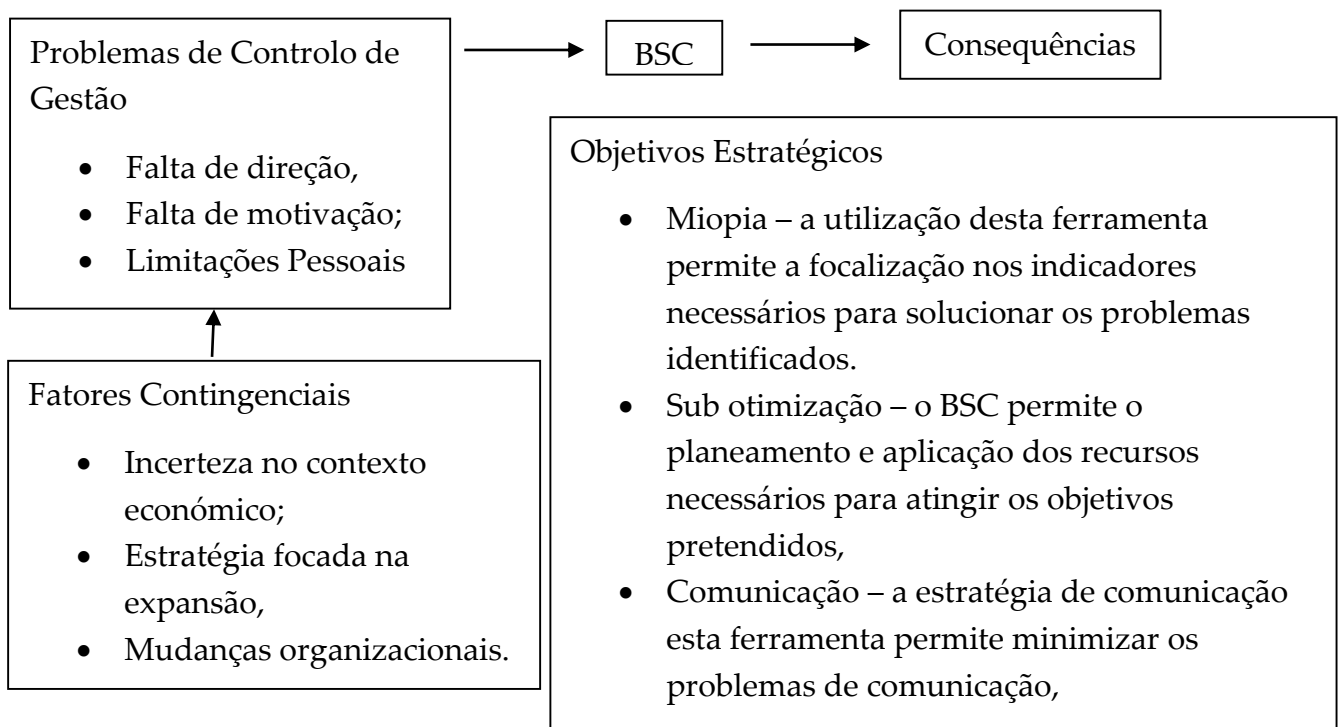


Figura 14 -Configurações de controlo: modelos (frameworks)

Nos objetivos estratégicos expostos em cima e possível traçar uma relação com os fatores aos quais esta ferramenta dá uma solução de controlo. No que toca à miopia, será ultrapassada pela Parfois com a identificação focalização necessária dos processos chave na operação que têm de ser revistos por forma a propiciar a manutenção do crescimento da operação. Em relação à sub otimização, ao longo do estudo foi claro que a identificação os processos chave irá permitir o planeamento e aplicação dos recursos necessários para satisfazer os indicadores pretendidos. O último aspeto será a comunicação que deverá ser planeada e implementada pela equipa de Controlo de Gestão que deverá construir uma estratégia de comunicação que permita minimizar os problemas.

Concluindo para dar resposta positiva aos fatores estratégicos identificados no estudo de caso, a o desenho do processo de implementação deverá ser:

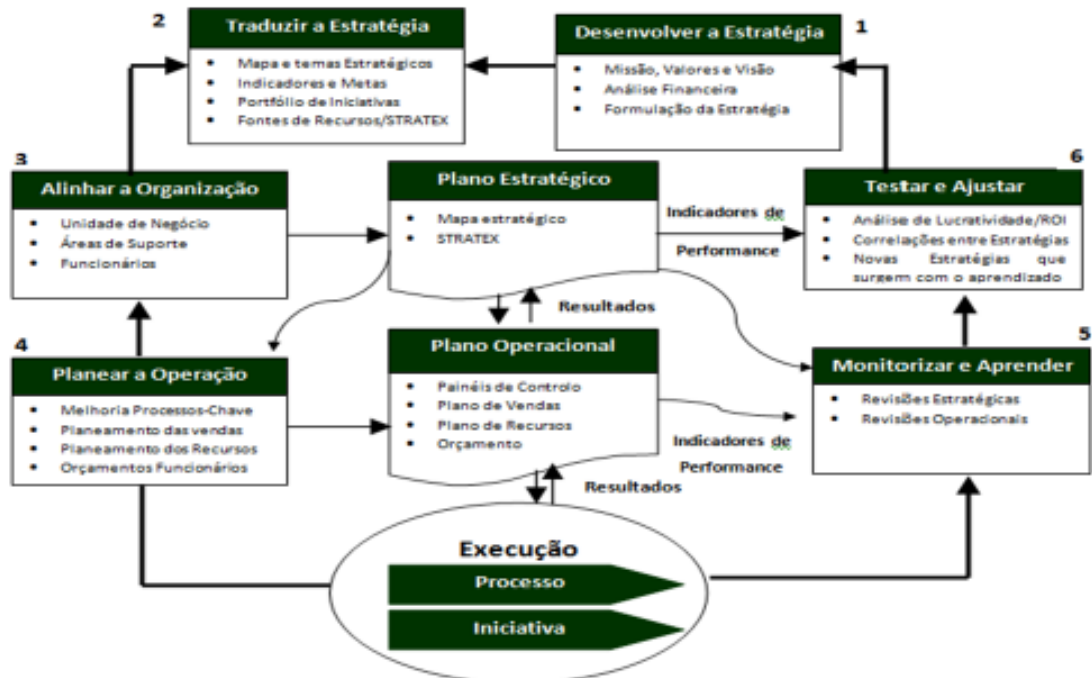


Figura 15 - The Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard – Tradução Alunos UCP FEG

Podemos considerar que se o Balanced Scorecard se situar no centro desta estratégia de seis passos irá responder afirmativamente à questão levantada neste

estudo: “ O BSC é uma ferramenta de controlo capaz de responder aos novos desafios da Parfois?”.

# Capítulo 5 - Conclusões

## 5.1. Oportunidades de Melhoria e Limitações da Investigação

Durante a realização deste Trabalho Final de Mestrado, fui confrontado com algumas dificuldades que importa identificar. Devido ao tamanho e complexidade da organização escolhida, o BSC visou cinco pontos críticos, inseridos primordialmente na perspetiva de processos internos. Existe uma limitação física para a expansão deste TFM a áreas com relevo assinalável, como é o caso da perspetiva financeira.

Outra limitação assinalada neste TFM é a questão temporal, que não permitiu por exemplo: entrevistar a totalidade dos colaboradores de relevo nas áreas identificadas e perceber a aplicabilidade e avaliação da implementação dos indicadores identificados no seio da organização.

Uma oportunidade de melhoria seria o desenvolvimento de um modelo completo desta ferramenta que se adapte às características organizacionais das PME portuguesas. A bibliografia existente retrata somente alguns estudos de caso em PME nacionais.

## 5.2 Conclusões

Kaplan e Norton defendem que esta ferramenta se adapta a todas as organizações e que ajuda a melhorar o seu desempenho global. A forma como o BSC é desenvolvido em cada organização, partindo da visão e desdobrando-a até níveis mais operacionais, tornou-a uma ferramenta diferente de outras e que seria capaz de operacionalizar a estratégia.

A concretização deste Trabalho Final de Mestrado teve como objetivo primitivo aprofundar o saber relativo à implementação do modelo de controlo de gestão, BSC, numa empresa escolhida, bem como responder a uma questão de investigação, em torno da qual o estudo se estruturou: “ O BSC é uma ferramenta de controlo capaz de responder aos novos desafios da Parfois?”.

Desta forma, este trabalho possibilitou elaborar uma revisão académica relativa ao Controlo de Gestão, às suas ferramentas e evolução ao longo do tempo. O enfoque teórico foi explanação do Balanced Scorecard e a perceção do impacto que esta ferramenta tem na eliminação de problemas de gestão.

A procura de soluções para a questão de investigação começou pela análise do estudo de caso e pela observação direta no seio da organização. Esta análise permitiu identificar fatores estratégicos aos quais o BSC poderia dar resposta por forma a garantir a solidez dos processos internos capazes de sustentar o crescimento vivido na Parfois.

O estudo possibilitou compreender o impacto do processo de implementação desta ferramenta e identificares riscos que o mesmo acarreta. Para mitigar estes riscos, o presente estudo fundamenta os fatores a serem considerados e precavidos no processo.



# Bibliografia

André A. de Waal , (2003). The future of the Balanced Scorecard: an interview with Prof. dr. Robert S. Kaplan

ANDREW C. WICKS, JEFFREY S. HARRISON. STAKEHOLDER THEORY, VALUE AND FIRM PERFORMANCE

Andy Neely, Chris Adams and Paul Crowe, (2001). THE PERFORMANCE PRISM IN PRACTICE

Célia Ottoboni, Cristiane Fernandes, Edson Pamplona, Tales Pagni. ALGUMAS RAZÕES PARA A OCORRÊNCIA DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Chapman (2005), Controlling Strategy

Fabien De Geuser , Stella Mooraj a & Daniel Oyon, (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance

Fátima Geadá, Luís Cruz, Telmo Silva (2012). Value Balanced Scorecard

Hope e Player (2012), Beyond Performance Management, Harvard Business Review Press

<http://balancedscorecard.org/>. 01 Dezembro 2013, 10 Janeiro 2014, 20 Fevereiro 2014

Jorge Duarte, (2008). Balanced Scorecard: Aplicação numa PME E Implementação no I&D

Michael Porter, Mark Kramer. Creating Shared Value

Michel Gervais, Yves Levant, Charles Ducrocq , (2010). Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study

Monica Franco-Santos, Lorenzo Lucianetti, Mike Bourne, (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research

Nuno Ribeiro (2005).O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público

PETER F. DRUCKER, (1982). MANAGEMENT -Tasks, Responsibilities, Practices

Robert Kaplan, David Worton. (1996). Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan, (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan, David Norton, (2007). Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System.

ROBERT SIMONS, (1990). THE ROLE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE: NEW PERSPECTIVES

Sara Melo, João Ribeiro, (2008). The two-way relationship between the Balanced Scorecard and Management Control Systems in organizations

STELLA MOORAJ, DANIEL OYON, DIDIER HOSTETTLER (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?

Susana Fonte, (2013) Controlo de Gestão Orçamental

Tiago Almeida, (2013). O Balanced Scorecard da DAT

William Lazonick, Mary O'Sullivan, (2000). Maximizing Shareholder Value