
PROPOSTA DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD
APLICADO À EMPRESA FRAMBOOESAS

Mariana Catarina da Silva Pinto

Dissertação
Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por
Professora Doutora Renata Blanc Esteves Bento Melo

2020

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos aqueles que ao longo destes últimos meses me apoiaram e ajudassem a que este trabalho fosse possível de ser realizado.

À minha orientadora, Professora Doutora Renata Blanc, pelo apoio e aconselhamento ao longo destes últimos meses.

Às fundadoras da Frambooesas, Marta e Teresa, pela oportunidade e tempo despendido para que fosse possível realizar este estudo de caso.

À minha família, que me acompanhou durante todo o percurso e que me incentivou nos momentos mais críticos.

Um especial obrigado aos meus pais e ao meu companheiro, sem os quais nada teria sido possível, por todo o tempo e paciência despendidos.

Resumo

A conjuntura em que vivemos é caracterizada por uma economia globalizada, dinâmica e complexa, constantemente em mudança. Há a necessidade de as empresas identificarem as novas ameaças e as novas oportunidades que constantemente surgem no mercado, de forma ágil e eficaz. É iminente, a necessidade que cada vez mais as empresas têm de tomarem decisões em tempo útil e de forma informada, sobre o conjunto de medidas a adotar com o intuito de conseguirem acompanhar as constantes mudanças. Neste sentido, Kaplan e Norton, desenvolveram o *Balanced Scorecard*, uma ferramenta de gestão que demonstra ser capaz de combinar indicadores financeiros com indicadores operacionais de forma a permitir avaliar o desempenho da organização. Este mecanismo tem como base um mapa estratégico, indicadores e metas que refletem a estratégia definida e analisam as implicações no horizonte temporal definido.

Após uma revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard*, o presente trabalho consiste num estudo de caso, que visa a aplicação desta ferramenta numa empresa que comercializa artigos de *swimwear*, a Framboesas. Após a apresentação da proposta do Mapa Estratégico, serão identificados e analisados os todos os objetivos estratégicos e respetivos indicadores, propostos, que têm por base entrevistas e análise documental.

Em suma, este estudo procura colmatar a necessidade de um sistema de controlo de gestão na empresa em estudo, contribuindo para que a execução das operações diárias concorram para o cumprimento do plano estratégico.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, Indicadores, Sistema de Gestão de Desempenho.

Abstract

The situation in which we live is characterized by a globalized, dynamic and complex economy, constantly changing. There is a need for companies to identify new corrections and new opportunities that constantly appear in the market, in an agile and effective way. It is imminent, the need that more and more as companies have to make timely and informed decisions about the set of measures to be adopted in order to seek to keep up with the constant changes. In this sense, Kaplan and Norton, developed the *Balanced Scorecard*, a management tool that demonstrates being able to combine financial indicators with operational indicators in order to assess the organization's performance. This mechanism is based on a strategic map, indicators and goals that reflect the defined strategy and analyze it as a result in the defined time horizon.

After a bibliographic review on the Balanced Scorecard, the present work consists of a case study, which aims to apply this tool in a company that sells swimwear articles, Frambooesas. After the presentation of the Strategic Map proposal, it will be identified and related to all the strategic objectives and respective indicators, proposed, which are based on document identification and analysis.

In short, this study seeks to address the need for a management control system in the company under study, contributing to the execution of daily operations to contribute to the fulfillment of the strategic plan.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy Map, Indicators, Performance Management System.

Índice de Conteúdos

<i>Agradecimentos</i>	<i>I</i>
<i>Resumo</i>	<i>II</i>
<i>Abstract</i>	<i>III</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>VI</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>VI</i>
<i>Introdução</i>	<i>1</i>
<i>Capítulo 1. Enquadramento teórico</i>	<i>3</i>
1.1. <i>A Estratégia como base do Balanced Scorecard</i>	<i>3</i>
1.2. <i>O Mapa Estratégico</i>	<i>5</i>
1.3. <i>As quatro perspetivas do Balanced Scorecard</i>	<i>6</i>
1.3.1. <i>Perspetiva Financeira</i>	<i>7</i>
1.3.2. <i>Perspetiva do Cliente</i>	<i>8</i>
1.3.3. <i>Perspetiva dos Processos Internos</i>	<i>9</i>
1.3.4. <i>Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento</i>	<i>10</i>
1.4. <i>Definição de Indicadores</i>	<i>10</i>
1.5. <i>Críticas ao Balanced Scorecard</i>	<i>14</i>
<i>Capítulo 2. Estudo de Caso</i>	<i>16</i>
2.1. <i>Metodologia</i>	<i>16</i>
2.2. <i>Apresentação e caracterização da empresa</i>	<i>17</i>
2.2.1. <i>Processos associados à criação e expedição dos produtos</i>	<i>19</i>
2.2.2. <i>Análise SWOT</i>	<i>22</i>
2.3. <i>Proposta de Balanced Scorecard para a Framboesas</i>	<i>25</i>
2.3.1. <i>Mapa Estratégico - Análise geral</i>	<i>25</i>

2.3.2.	Seleção e justificação dos objetivos e indicadores	26
2.3.2.1.	Perspetiva Financeira	27
2.3.2.2.	Perspetiva de Clientes	29
2.3.2.3.	Perspetiva de Processos Internos	34
2.3.2.4.	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	40
2.4.	<i>Reflexão Crítica sobre o Mapa Estratégico Proposto</i>	44
	<i>Capítulo 3. Conclusão</i>	45
	<i>Capítulo 4. Bibliografia</i>	46
	<i>Capítulo 4. Webgrafia</i>	49
	<i>Capítulo 5. Apêndice.....</i>	50
1.	<i>Anexo I - Guia Entrevista - Balanced Scorecard - Frambooesas</i>	50

Índice de Figuras

Figura 1 - Gestão estratégica: os quatro processos.....	5
Figura 2 - Estrutura esquematizada do modelo de <i>Balanced Scorecard</i>	7
Figura 3 - Natureza dos indicadores.	12
Figura 4 - Processo de criação dos produtos Frambooesas.....	19
Figura 5 - Processo de expedição de uma encomenda.....	21
Figura 6 - Mapa Estratégico Frambooesas.....	26

Índice de Tabelas

Tabela 1- Análise SWOT.	23
Tabela 2 - Perspetiva Financeira.	27
Tabela 3 - Perspetiva dos Clientes	30
Tabela 4 - Perspetiva de Processos Internos.....	35
Tabela 5 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	41

Introdução

Para que uma empresa consiga atingir a sua visão e missão, de forma alinhada com os valores a que se propõe, é fundamental ter bem definidos os seus objetivos estratégicos. É fundamental garantir que a empresa vai ao encontro das expectativas dos seus acionistas e que se foca na oferta de valor para o cliente. Mas não é suficiente este foco nos acionistas e clientes, é necessário que a empresa identifique os processos críticos internos. A definição da estratégia é apenas o primeiro passo, ao qual se segue a sua execução.

Para que a execução da estratégia seja realizada com sucesso, é fulcral que a organização estabeleça uma relação de proximidade entre a estratégia definida e as suas operações quotidianas, só assim os colaboradores conseguem contribuir de forma sustentável e positiva para os objetivos estratégicos (Kaplan & David, 2009). Aquando a implementação da estratégia, é necessário que seja feita uma monitorização dos resultados alcançados periodicamente, através de indicadores criteriosamente selecionados, pois só assim a empresa consegue assegurar a resolução de eventuais problemas e ajustar o necessário o mais rapidamente possível.

Em 1992, Kaplan e Norton, introduziram o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta que se distinguia até então de todas as outras. O *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta que concede à empresa a possibilidade de definir, orientar e monitorizar o seu plano estratégico consoante os seus objetivos, permitindo a melhoria contínua de processos. Uma das componentes do *Balanced Scorecard* é o Mapa Estratégico, no qual se apresentam os objetivos em quatro perspetivas com uma relação causa-efeito entre si: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento. Estabelecidos esses objetivos, são definidos indicadores, metas e iniciativas de forma a assegurar a sua monitorização e implementação.

Esta dissertação, que assenta na metodologia de Estudo de Caso, tem como foco o desenvolvimento e implementação de um *Balanced Scorecard* na empresa Frambooesas. É pretendida a elaboração tanto de um mapa estratégico como de indicadores adequados. O desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para a empresa em questão, será fundamental para assegurar uma maior coerência na tomada de decisão por parte da equipa de gestão, que assim estará focada no cumprimento dos objetivos estratégicos a que se propõe. O

tema de dissertação desta dissertação foi proposto pelas fundadoras da Frambooesas, com o objetivo de colmatar a falta de um sistema monitorização de desempenho na empresa.

A construção do mapa estratégico e definição de indicadores implicou a realização de entrevistas semiestruturadas às fundadoras da empresa e análise de diversos documentos (relatório de contas, etc.)

No Capítulo 1 será abordada a revisão da literatura fundamental que foi utilizada para a proposta de implementação do *Balanced Scorecard*. Começamos por ser apresentado a estrutura base do *Balanced Scorecard* como os seus objetivos, fazendo o enquadramento à luz da estratégia global da organização, incluindo as quatro perspetivas, a financeira, a dos clientes, a de processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Será ainda abordado neste capítulo uma análise sobre a elaboração de um mapa estratégico e da seleção dos indicadores. Para concluir, serão apresentadas algumas críticas realizadas por diversos autores sobre as limitações deste sistema.

No Capítulo 2, será apresentado a metodologia de investigação utilizada, que neste trabalho se assume como um Estudo de Caso.

No Capítulo 3, será realizada uma breve descrição da empresa sobre qual irá incidir o Estudo de Caso, neste caso, a Frambooesas. Será realizada uma análise da envolvente da empresa que possibilitará a recolha de elementos necessários para a elaboração do Mapa Estratégico, e consequentemente, a seleção dos respetivos indicadores.

No Capítulo 4, será desenvolvido um *Balanced Scorecard* para a empresa. Aqui irá ser apresentado a proposta do mapa estratégico que inclui os indicadores adequados a cada objetivo estratégico.

Por fim, no último capítulo, serão apresentadas as conclusões relativamente à proposta apresentada para o *Balanced Scorecard* da empresa Frambooesas.

Capítulo 1. Enquadramento teórico

Neste capítulo será efetuada uma revisão de literatura sobre o *Balanced Scorecard*. Será feita uma apresentação teórica baseada na perspetiva de vários autores e também uma análise mais profunda das 4 perspetivas incluídas nesta ferramenta. De seguida, será abordada a importância dos indicadores, e dos objetivos estratégicos da organização. Por fim, será apresentada uma análise das críticas apresentadas por alguns autores relativamente a esta ferramenta.

1.1. A Estratégia como base do *Balanced Scorecard*

Nos últimos anos, o mercado empresarial tem assistido a um rápido crescimento da concorrência. A globalização exigiu às empresas a necessidade da evolução dos sistemas de gestão utilizados. Kaplan e Norton, no final dos anos 80 desenvolveram uma ferramenta que permitia medir o desempenho, denominada *Balanced Scorecard*. Este foi apresentado como um painel de gestão, constituído por 4 perspetivas, que estão interligadas em relações de causa-efeito.

Kaplan e Norton (1996) afirmam que esta ferramenta transmite os conhecimentos, as habilidades e os sistemas que os seus trabalhadores precisam para construir uma estratégia capaz e eficiente (perspetiva de aprendizagem e crescimento e dos processos internos), que contém uma proposta de valor para o mercado (perspetiva dos clientes) e que acarretará uma maior valia para o acionista (perspetiva financeira). A elaboração do *Balanced Scorecard* com uma visão orientada para a estratégia, faz dele uma ferramenta muito importante de gestão, capaz de traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto de medidas de desempenho, permitindo a formação de uma estrutura de mensuração estratégica e de um sistema de gestão eficiente (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan e Norton traduzem a estratégia das organizações através do modelo *Balanced Scorecard* constituído por relações causa-efeito, o que é representado através de um mapa estratégico que se encontra dividido em 4 perspetivas. A cada uma das perspetivas são atribuídos indicadores de desempenho que representam um papel crucial, pois são a partir destes que os colaboradores orientam o seu trabalho por forma a contribuírem positivamente para a execução do plano estratégico da organização. Para uma eficaz monitorização do plano, é necessário a identificação das variáveis a controlar. Estas

variáveis são de extrema importância dado que se relacionam com a estratégia que fora delineada, e consequentemente, com os objetivos estratégicos da organização. Assim sendo, é importante que em conjunto, a gestão da organização, defina a hierarquização das variáveis que maior e menor impacto terão no plano. Há variáveis que quando não controladas, não colocarão em causa o plano delineado, e também pelo contrário, há variáveis que quando não controladas colocam em causa toda a estratégia previamente definida. Pois isto, a gestão da organização deverá compreender que a identificação das variáveis a controlar são intrinsecamente parte da elaboração do plano estratégico e que com elas a empresa está apta a controlar lacunas na execução do mesmo.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que a organização deve estar totalmente focada na sua estratégia, seguindo os cinco princípios:

- **Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais:** através da construção de mapas estratégicos que conseguem transmitir aos clientes o processo de criação de valor a partir dos ativos intangíveis.
- **Princípio 2: Alinhar a organização à estratégia:** através do alinhamento de todos os recursos da empresa para a obtenção de sinergias.
- **Princípio 3: Transformar a estratégia num trabalho diário de todos os colaboradores:** Criar proximidade com a estratégia, definir objetivos pessoais e de equipa.
- **Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo:** através do processo de criação de um orçamento que irá proteger as iniciativas a longo prazo em vez da organização ser pressionada a mostrar resultados a curto prazo.
- **Princípio 5: Mobilizar para a mudança através da liderança executiva:** através do trabalho de equipa para coordenar as mudanças na organização. A implementação da estratégia requer um contínuo foco e atenção por parte da equipa executiva nas iniciativas de mudança.

O *Balanced Scorecard* permite direcionar a adoção de uma estratégia adequada às necessidades da organização, conseguindo com isso responder de forma rápida e correta a mudanças nos mercados. Esta rápida resposta só é possível através dos quatro processos que representam o *Balanced Scorecard* (Figura 1). Como já mencionado, a clara definição da visão e estratégia é imprescindível para uma organização conseguir atingir as suas metas. O

facto de toda a organização ter conhecimento da importância que esta ferramenta acarreta, permite que os colaboradores reúnam esforços para conseguirem cumprir a estratégia de longo prazo com sucesso (Comunicação e ligação). Além disso, permite o planeamento de objetivos e a sua monitorização, através da ligação entre a orçamentação financeira e os objetivos estratégicos, proporcionado, assim, caminhos e metas para as diferentes perspetivas, o que leva a uma melhor performance da organização (Planeamento e fixação de objetivos). Por último, o feedback do *Balanced Scorecard*, permite considerar ajustes nas metas e estratégias (Feedback e aprendizagem estratégica) (Kaplan & Norton, 2007).

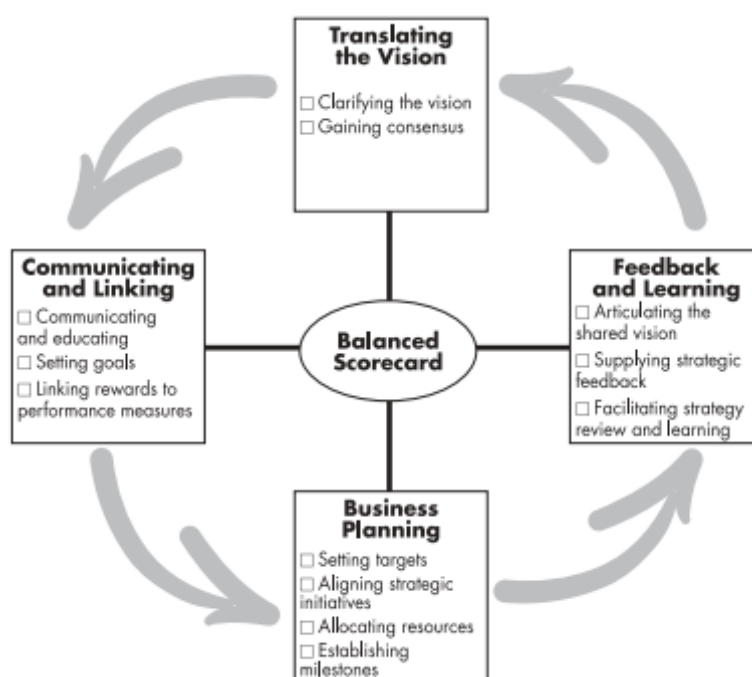


Figura 1 - Gestão estratégica: os quatro processos.

Fonte: (Kaplan & Norton, 2007)

1.2. O Mapa Estratégico

Para traduzir a estratégia, o *Balanced Scorecard* deverá identificar e explicitar as relações de causa-efeito entre os objetivos críticos das quatro perspetivas integrantes que são essenciais para a concretização da visão (Kaplan & Norton, 1992), clarificando assim aos trabalhadores a estratégia da organização, onde se pretende chegar e como lá chegar (Kaplan & Norton, 1996).

De acordo com (Rohm, Wilsey, Perry, & Montgomery, 2013), a construção do mapa estratégico começa quando é necessário encontrar formas de descrever a estratégia e soluções a implementar, que passa pela identificação dos fatores críticos de sucesso nas quatro perspetivas e das relações causa-efeito entre estes. Os indicadores, ao traduzirem os objetivos propostos, permitem o seu acompanhamento e monitorização (Epstein & Manzoni, 1997).

Apesar de já terem mapeado em artigos anteriores a estrutura do *Balanced Scorecard* e as respetivas relações de causa-efeito, os fundadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton introduziram em “*The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new Business environment*” a definição de mapa estratégico (*strategy map*), consistindo numa ferramenta de comunicação da estratégia bem como dos processos e sistemas que servirão de apoio na implementação da mesma – o mapa estratégico demonstra como uma organização transforma as suas iniciativas e recursos (como ativos intangíveis) em resultados tangíveis e mensuráveis (Kaplan & Norton, 2000). De facto, segundo (Kaplan & Norton, 2000) o mapa estratégico engloba as diferentes perspetivas do *Balanced Scorecard* e, consequentemente, os objetivos críticos para a execução da estratégia: o mapa descreve e ilustra, de uma forma clarificada, uma cadeia de relações de causa-efeito que fornece a ligação de resultados e objetivos desejados com os impulsionadores dos mesmos (iniciativas, indicadores e respetivas metas).

Logo, o mapa estratégico garante a simplificação numa só página de algo potencialmente complexo como o *Balanced Scorecard*, podendo desta forma ser comunicada eficazmente através de toda a organização e a todos os colaboradores para que estes possam contribuir para a concretização dos objetivos (Saraiva & Alves, 2017).

1.3. As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* permite a avaliação e o controlo dos níveis de desempenho de cada uma das quatro perspetivas: a financeira, os clientes, os processos internos e aprendizagem e crescimento. Cada uma das perspetivas consideradas no modelo original de Kaplan e Norton contempla um conjunto de objetivos estratégicos com vista à avaliação e acompanhamento das atividades na organização, e para os quais se definem indicadores e respetivas metas.

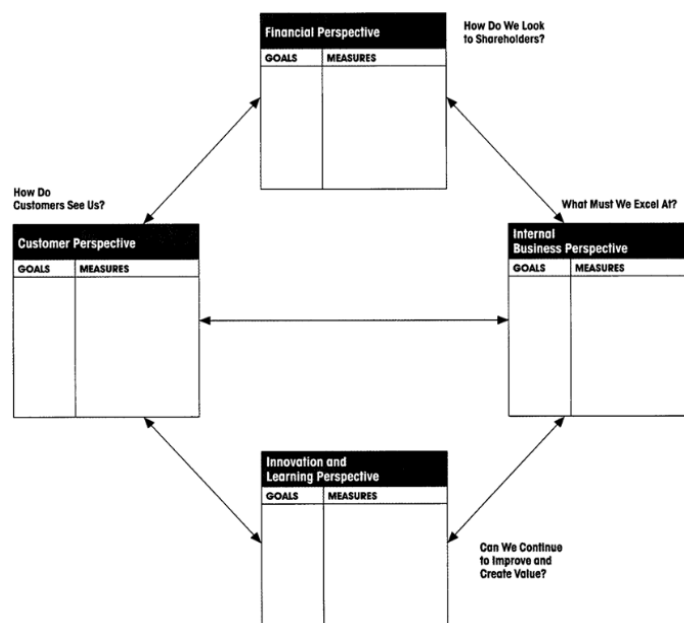


Figura 2 - Estrutura esquematizada do modelo de *Balanced Scorecard*.

Fonte: (Kaplan & Norton, 1992)

1.3.1. Perspetiva Financeira

Segundo Kaplan e Norton (2004) a perspectiva financeira visa responder à seguinte questão: “Para sermos bem sucedidos financeiramente, que compromissos devemos assumir para com os nossos acionistas?”

Kaplan e Norton (1996) consideram que os objetivos e indicadores definidos nas três restantes perspetivas devem estar direcionados para os objetivos financeiros, assumindo uma relação de causa-efeito entre eles. Assim, qualquer medida tomada numa das perspetivas terá impacto no objetivo final, o melhoramento do desempenho financeiro da organização.

Os objetivos financeiros globais devem estar de acordo com a fase em que a empresa se encontra (Kaplan & Norton, 1996). Segundo os autores, objetivos financeiros para uma empresa que se encontra em fase de crescimento assentam no crescimento do volume de negócios e a de melhorias na produtividade. Já na fase de manutenção, os objetivos focam-se nas medidas financeiras, isto é, na obtenção do melhor retorno sobre o capital investido na empresa, isto aplica-se por exemplo sobre o capital, recita operacional

e margem bruta. Por último, os objetivos financeiros na fase de maturidade, assentam na maximização dos *cash-flows* (Kaplan & Norton, 1996).

Por fim, Kaplan e Norton (2004), mencionam que o ponto de partida da descrição da estratégia é conseguir articular e equilibrar os objetivos financeiros de curto prazo como a redução de custos e melhoria de produtividade, com os objetivos de longo prazo como o aumento da receita na organização.

1.3.2. Perspetiva do Cliente

Nesta perspetiva são geralmente incluídos alguns objetivos típicos como a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes, conquista de novos clientes, rendibilidade dos clientes e por fim a quota de mercado (*account share*). Estes podem ser vistos à luz das relações de causa-efeito. Por exemplo, a satisfação dos clientes dá origem à fidelização dos clientes que por sua vez dará origem ao aumento da *account share* (Kaplan & Norton, 1996).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), é na perspetiva do cliente que a organização deverá definir uma proposta de valor que ofereça um valor diferenciado dos seus produtos e serviços aos seus clientes alvo. A escolha da proposta de valor é o ato que moldará todos os planos subsequentes e decisões tomadas pela empresa, abrangendo toda a organização, das suas competências à sua cultura (Cruz, 2006). Uma vez selecionados os clientes-alvo e a respetiva proposta de valor, a organização deve concentrar-se em satisfazer esses clientes, tendo um desempenho excecional nos fatores críticos de sucesso que decorrem de cada proposta de valor (Barreiros, 2019).

A proposta de valor, deve ser uma tradução clara dos resultados tangíveis e intangíveis do que um cliente obtém por utilizar os produtos ou serviços, o que decore diretamente da diferenciação que a organização é capaz de criar e desenvolver (Kaplan & Norton, 2000). Assim, a proposta descreve a estratégia da organização para cada segmento através de única linha de: atributos do produto/serviço, relação com o cliente, imagem e reputação.

Resumindo, a perspetiva do cliente traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos direcionados para os segmentos de mercados e clientes alvos de forma a que estes sejam utilizados e interpretados por toda a organização.

1.3.3. Perspetiva dos Processos Internos

Os objetivos estratégicos da perspetiva financeira e da perspetiva dos clientes só serão atingidos se suportados por processos internos adequados.

É na perspetiva dos processos internos que serão definidos dois aspetos críticos da estratégia da organização: como se realiza e faz chegar a proposta de valor ao cliente, e como é que se melhoram os processos e se reduzem custos para a vertente “produtividade” da perspetiva financeira (Kaplan & Norton, 2004).

Kaplan e Norton (2004) apresentam quatro principais clusters que classificam os processos internos:

- **Gestão de operações:** São os processos quotidianos de desenvolvimento da atividade como por exemplo, a produção e entrega de produtos e serviços aos clientes.
- **Gestão de clientes:** São os processos que visam aumentar o valor do cliente através da expansão e aprofundamento do relacionamento com os clientes.
- **Inovação:** São processos que visam a inovação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços de forma a conseguir penetrar novos mercados e segmentos de clientes.
- **Sociais e de regulação:** São processos que permitem que a organização esteja em conformidade com as expectativas reguladoras sociais.

Cada um desses grupos contém subprocessos que de alguma forma criam valor para a organização. Assim, é permitido à organização uma maior racionalização das atividades, eliminando as que não geram valor, e uma otimização, eliminando as que não geram valor, e uma otimização da utilização de recursos, assegurando elevados níveis de qualidade (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015). A equipa de gestão deve consoante a estratégia da organização, identificar poucos processos críticos que se demonstrem imprescindíveis e estratégicos, sendo que são através destes que se conseguirá criar um maior impacto na proposta de valor.

1.3.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento é designada como os alicerces de qualquer estratégia, é aqui que são definidos os ativos intangíveis críticos. É também nesta perspetiva que os gerentes definem as competências e a tecnologia necessária para suportar uma estratégia. Kaplan e Norton (1996) afirmam que os objetivos definidos nesta perspetiva são a base para a realização de todos os objetivos nas restantes perspetivas.

Kaplan e Norton (2004) definem 3 categorias de elementos nesta perspetiva:

- **Capital Humano:** engloba as competências do pessoal, a formação e o conhecimento.
- **Capital Informação:** engloba a tecnologia, sistemas bases de dados e redes.
- **Capital Organizacional:** engloba a cultura, a motivação, a liderança e o trabalho de equipa.

Nenhum dos três elementos anteriormente mencionados, ativos intangíveis podem ser medidos de forma separada e independente. Os valores destes ativos derivam da capacidade de ajudarem a organização a implementar a sua estratégia. Em suma, o mapa estratégico, adequado à estratégia da organização, descreve como é que os ativos intangíveis fornecem melhorias para os processos internos da organização que têm o poder para criar valor para os clientes, *shareholders* e comunidades (Kaplan & Norton, 2004).

1.4. Definição de Indicadores

Para monitorizar o sucesso da estratégia é necessário definir indicadores para cada objetivo das diversas perspetivas do *Balanced Scorecard*. Assim, o objetivo neste momento do processo passa por definir os indicadores de monitorização para cada um dos objetivos estratégicos já definidos, avaliando e assegurando a sua qualidade. É então iniciado um processo iterativo que irá determinar a qualidade do indicador escolhido, que em conclusão, nos leva a substituir ou a melhorar o indicador, ou então, a completá-lo com outros indicadores no sentido de o tornar mais completo e assim conseguir alcançar as metas estabelecidas. (Waruhiu, 2014) defende que o facto de existir a possibilidade de refinar continuamente os indicadores do *Balanced Scorecard* à medida que as organizações vão

adquirindo conhecimento e melhorando o seu desempenho ajudará os gestores a converter os objetivos em ações. (Feltham & Xie, 1994) acrescentaram que a informação contabilística que os indicadores nela baseados, são considerados míopes uma vez que não consideram os benefícios futuros que podem advir das externalidades, focando-se apenas nas atividades da própria unidade gerida, não olhando para a organização como um todo.

Para conseguirmos realizar uma análise da qualidade dos indicadores devemos ter em consideração quatro aspetos importantes. O primeiro aspeto a ter em consideração será a viabilidade técnica do indicador, isto é, o indicador só poderá ser considerado viável, não só se estiverem disponíveis os dados para ser realizado o seu cálculo como o seu grau de fiabilidade e exequibilidade for positivo.

O segundo aspecto a ter em conta na análise da qualidade dos indicadores, será o custo do indicador. Existe um *trade-off* entre o custo de processamento da informação para colocar em funcionamento o indicador e o benefício que isso pode proporcionar ao ser incluído no *Balanced Scorecard*, quem em suma deverá ser positivo.

Em terceiro, no âmbito da elaboração de um *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1996) introduziram a adequada combinação de indicadores de indução (*leading indicators*) e indicadores de resultados (*lagging indicators*), que são destinados à monitorização das operações com os objetivos estratégicos definidos em cada uma das quatro perspetivas. Os indicadores de resultados são formulados para as questões críticas de cada uma das perspetivas derivados da corrente estratégia da organização, e são assim capazes de indicar se os objetivos estratégicos foram ou não alcançados. Ao contrário dos indicadores de resultados, os indicadores de indução derivam de características muito específicas da organização e representam uma vantagem, pois demonstram como é que estes devem ser alcançados. Contudo, os indicadores de indução por si só, não são capazes de fornecer informação se os objetivos estão a ser alcançados conforme o previsto (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002).

Em quarto e último lugar, avaliamos o risco de comportamentos disfuncionais dos indicadores, estes podem ser avaliados com base em três características, se é ou não, objetivo, completo e reativo. É importante primeiro explicar o que é que abrange cada uma destas três características, de acordo com (Simons, 2000):

- **Indicadores Objetivos:** o indicador é objetivo quando deriva de fórmulas claras e o seu nível de ambiguidade é baixo; não decorre do julgamento pessoal dos superiores.
- **Indicadores Completos:** o indicador é completo quando consegue por si só capturar todos os atributos relevantes que se pretende atingir, permitindo aferir o grau de cumprimento do objetivo sem a necessidade de ser complementado por outro indicador.
- **Indicadores Reativos:** é reativo porque transmite o tipo de ações pretendidas para o seu cumprimento, portanto o colaborador sabe exatamente o que tem de fazer para influenciar o indicador.

Idealmente, os indicadores devem ser objetivos, completos e reativos que estão designados como um indicador ideal e que se situam topo da árvore de decisão. Estes são normalmente associados a tarefas rotineiras na organização. Para todos os indicadores é importante o cuidado a ter na avaliação da sua qualidade para evitar comportamentos disfuncionais.

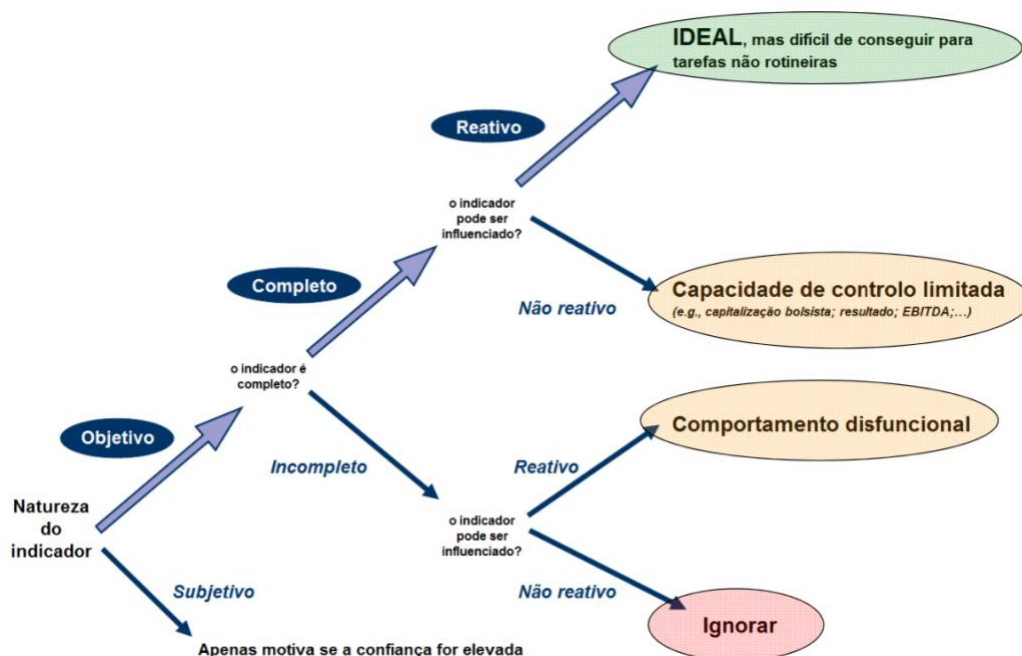


Figura 3 - Natureza dos indicadores.

Fonte: Barreiros, F. - Slides Controlo de Gestão II - Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia do Porto (adaptado de Robert Simons, *Performance measurement and control systems for implementing strategy - text and cases*)

A árvore de decisão da figura 1 permite-nos categorizar os indicadores das seguintes formas:

- **Indicador Ideal:** será objetivo, isto é, deriva de fórmulas claras e possui baixa ambiguidade. É completo na medida em que consegue por si só capturar todos os atributos relevantes que se pretende atingir e permite aferir o seu grau de cumprimento. Também é reativo porque transmite o tipo de ações pretendidas para o seu cumprimento, portanto o colaborador sabe exatamente o que tem de fazer para influenciar o indicador.
- **Indicador com Capacidade de Controlo Limitada:** é objetivo, isto é, deriva de fórmulas claras e possui baixa ambiguidade. É completo na medida em que consegue por si só capturar todos os atributos relevantes que se pretende atingir e permite aferir o seu grau de cumprimento. No entanto não é reativo porque não transmite o tipo de ações pretendidas para o seu cumprimento, portanto o colaborador não sabe exatamente o que tem de fazer para influenciar o indicador.
- **Indicador com Comportamento Disfuncional:** será objetivo, isto é, deriva de fórmulas claras e possui baixa ambiguidade. É incompleto uma vez que necessita de indicadores complementares que lhe permitam capturar todos os atributos relevantes a monitorizar. E por fim, é reativo porque transmite o tipo de ações pretendidas para o seu cumprimento, portanto o colaborador sabe exatamente o que tem de fazer para influenciar o indicador.
- **Indicador a Ignorar:** é objetivo, isto é, deriva de fórmulas claras e possui baixa ambiguidade. É incompleto uma vez que necessita de indicadores complementares que lhe permitam capturar todos os atributos relevantes a monitorizar. Não é reativo porque não transmite o tipo de ações pretendidas para o seu cumprimento, portanto o colaborador não sabe exatamente o que tem de fazer para influenciar o indicador.

1.5. Críticas ao *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992) apresentaram o modelo *Balanced Scorecard*, brevemente descrito anteriormente, a sua introdução foi baseada principalmente na transição dos sistemas tradicionais de medição de desempenho financeiro para uma abordagem mais equilibrada (medidas financeiras e não financeiras) que inclui uma estrutura multidimensional.

O *Balanced Scorecard* foi considerado uma das ferramentas mais inovadoras e influentes (Modell, 2012), principalmente pelo facto de permitir, através de um quadro de indicadores, uma reflexão articulada entre a estratégia a avaliação do desempenho. Segundo (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2015) esta ferramenta representa melhoria e aprendizagem contínua e (Otley, 1999) completa com a ideia de que esta se consegue adaptar à mudança do contexto em que está inserida. Apesar do seu papel inovador existem alguns autores que apontam algumas críticas a este modelo.

Para Nørreklit (2003), existem dúvidas na definição das relações de causa-efeito definidas nas várias perspetivas no *Balanced Scorecard*. Embora haja uma relação notável entre a fidelidade do cliente e o desempenho financeiro, acaba por não ser genérico que o aumento da fidelidade do cliente acabe por determinar o desempenho financeiro no longo prazo da organização. Podemos afirmar que os clientes não fidelizados são mais dispendiosos, mas isso não significa que clientes fidelizados sejam menos dispendiosos. (Olve, Roy, & Magnus, 1999) consideram que as quatro perspetivas que constituem o *Balanced Scorecard* apresentam um fator de rigidez. De acordo com os autores do *Balanced Scorecard* há a possibilidade de se expandir o número de perspetivas, caso existam fatores críticos que possam suportar tal crescimento. Esse aumento do número de perspetivas, condicionado à restrição de que tal só deve acontecer quando existam factores críticos justificados, revela-se uma barreira para o gestor e constitui uma rigidez do modelo. Kaplan e Norton (1997), defendem que as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* se têm relevado pertinentes e adequadas em várias organizações e setores de mercado, contudo dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de cada negócio é possível que se seja necessário agregar uma ou mais perspetivas complementares.

De acordo, com (Lawrie & Cobbold, 2004), a vaga definição de Kaplan e Norton sobre o que incide o *Balanced Scorecard* acabava por dificultar o processo de escolha e

agrupamento dos indicadores ideais nas organizações. Os indicadores financeiros são mais usuais no controlo de gestão, pelo facto de deterem uma relevância acrescida em termos de análise empresarial, mas também pelo facto de serem mais simples na sua definição e quantificação. A definição de indicadores não financeiros incorre para a organização um grande risco, pois estes detêm uma maior dificuldade na escolha e podem não ser apropriados para o fim pretendido.

Nørreklit (2003) defende ainda que o *Balanced Scorecard* é um modelo hierárquico *top-down* não enraizado na organização, o que o torna questionável como uma ferramenta de gestão estratégica. Consequentemente, o modelo apresentado não é particularmente inovador, carecendo de uma base teórica com mais confiança.

Capítulo 2. Estudo de Caso

2.1. Metodologia

A elaboração deste projeto, tem como o objetivo final a construção de um *Balanced Scorecard* e de um mapa estratégico para a empresa Frambooesas. A empresa com este instrumento será capaz de reunir a informação crítica e relevante em pouco tempo útil, disponibilizando também de informação detalhada que auxiliará na tomada de decisões em tempo oportuno.

O método de investigação desenvolvido nesta dissertação focou-se no “Estudo de Caso” onde, contudo, será aplicado em o método de abordagem “Investigação-Ação”. Segundo (Yin, 2009), o método “Estudo de Caso” permite observar o fenómeno no seu ambiente natural, permitindo obter informação de variadas fontes e avaliar exaustivamente a temática a estudar, o que o torna apropriado para a análise de realidades organizacionais. A proposta a ser apresentada, visa solucionar um problema prático, que irá transformar as ações diárias da organização, com vista à sua melhoria, o que equivale a um método “Investigação-Ação”.

A presente dissertação tem como base uma metodologia qualitativa (Bell, 2005), tendo como objetivo a elaboração de um sistema de gestão pensado minuciosamente para o caso de estudo em questão. Pressupomos neste estudo de caso a utilização de uma única amostra para a recolha de dados, que nesta situação é a empresa Frambooesas.

Em termos de técnicas de recolha de dados foram utilizadas entrevistas, observação e análise documental. As entrevistas foram a principal fonte de informação, dada a riqueza de informação que proporciona ao estudo, visto não haver ainda informação na organização para a elaboração deste estudo em particular. Foram realizadas duas entrevistas presenciais, de carácter semiestruturado, com duração média de quarenta minutos. O guião das entrevistas encontra-se em anexo.

As pessoas entrevistadas foram as duas fundadoras da empresa em estudo. São duas pessoas, do sexo feminino, que estão ocorrentes de todos os processos diários na organização e que possuem a informação necessária para a elaboração do *Balanced Scorecard*.

De seguida será apresentado o estudo de caso, com a apresentação da empresa em questão, a Frambooesas, após a qual será apresentada a proposta de um *Balanced Scorecard* para a organização.

2.2. Apresentação e caracterização da empresa

A Frambooesas é uma marca de *swimwear* cem por cento pensada e criada em Portugal. A ideia inicial é original de duas jovens empreendedoras que se lançaram no mercado em Abril de 2016, com uma coleção exclusiva de *swimwear*, tornando-se nesse mesmo ano uma referência a nível nacional, sobretudo pelo facto dos seus produtos se encontrarem vinculados a um forte conceito de felicidade, associado às suas peças exclusivas.

A Frambooesas possui uma loja online que constitui o seu principal meio de venda, e a par disso, neste momento, realiza a distribuição dos seus produtos para cinco pontos de venda multimarca. De acordo com as fundadoras da empresa, a estratégia da marca dirige-se sobretudo para os clientes da loja online, visto que, ano após ano, as receitas desta plataforma ultrapassam substancialmente o valor das vendas para os pontos de distribuição multimarca.

Atualmente, a Frambooesas encontra-se numa fase de crescimento progressivo das suas vendas, conseguindo no último ano um fortalecimento e sedimentação da marca e dos seus produtos, aliados às parcerias de sucesso que realizou com inúmeras figuras públicas.

A estratégia de comunicação da marca é feita através dos canais online e offline. No canal online, a comunicação é feita através das redes sociais Instagram e Facebook e principalmente através do site oficial da marca, onde são apresentadas várias possibilidades ao cliente, nomeadamente a opção de compra através do e-commerce e a personalização dos produtos oferecidos pela marca.

Nos canais oficiais da Frambooesas, a marca faz várias publicações de promoção das suas coleções, dos eventos desenvolvidos, tendo particular atenção na prossecução da sua componente social.

Relativamente ao canal de comunicação offline, a Frambooesas considera todo o material utilizado no *packaging*. A marca mantém uma linha bastante *clean* e minimalista no

que ao *packaging* diz respeito, usando sempre as cores do logótipo branco e preto, realçando o fino detalhe do produto.

A Frambooesas apresenta “diferenças competitivas no que toca ao preço, qualidade, exclusividade e design dos seus produtos e materiais” (Frambooesas, 2020). É nestes alicerces que a marca promove a sua identidade, através de um conceito próprio, original e exclusivo, que preza pela qualidade dos seus produtos e pelo seu design inovador.

De acordo com as fundadoras, a missão da marca consiste em “tornar a vida das mulheres “Frambooesas” mais feliz, através das peças de vestuário que oferece, e da relação emotiva que cria entre estas peças e quem as veste”. A visão da Frambooesas passa por “desenvolver e sedimentar uma posição de referência a nível nacional de *swimwear*, pelo design, diferenciação e exclusividade dos produtos que oferecemos”. Por último, apresenta os seus valores como qualidade, conforto e diferenciação. A Frambooesas demonstra neste campo, estar fortemente orientada e direccionada para o cliente, de maneira que uma simples compra, constitua uma experiência única e memorável.

No tocante à proposta de valor para o cliente, urge referir que os clientes que procuram a marca, pretendem acima de tudo encontrar um produto *premium*. Isto é, esperam que o produto reúna as características associadas a um design exclusivo e de grande qualidade.

Outra característica que denota particular importância e pela qual os clientes procuram os produtos da marca, deve-se à exclusividade característica dos produtos pensados, criados e desenvolvidos pela marca. O cliente é seduzido sobretudo pelas propriedades intrínsecas do produto e pela possibilidade de personalização do mesmo. Nesta última possibilidade que é oferecida pela marca ao cliente, a Frambooesas desenvolve aquele que é outro dos pilares essenciais da marca, a relação de proximidade entre a marca e o cliente.

Ademais, importa acrescentar o relevo da notoriedade da marca como fator de atratividade ao cliente. Na verdade, o investimento feito pela marca na divulgação e promoção dos seus produtos através das redes sociais e nas mais diversas divulgações promocionais pelas influenciadoras digitais, constitui uma grande alavancagem naquilo que é a notoriedade da marca e a sua presença no mercado.

2.2.1. Processos associados à criação e expedição dos produtos

A Frambooesas dedica-se unicamente à comercialização dos seus produtos uma vez que não possui unidade de fabrico próprio. Na figura abaixo, encontra-se detalhadamente demonstrado todo o processo, desde a ideia inicial de criação do produto até à sua entrega e armazenamento nas instalações da empresa.

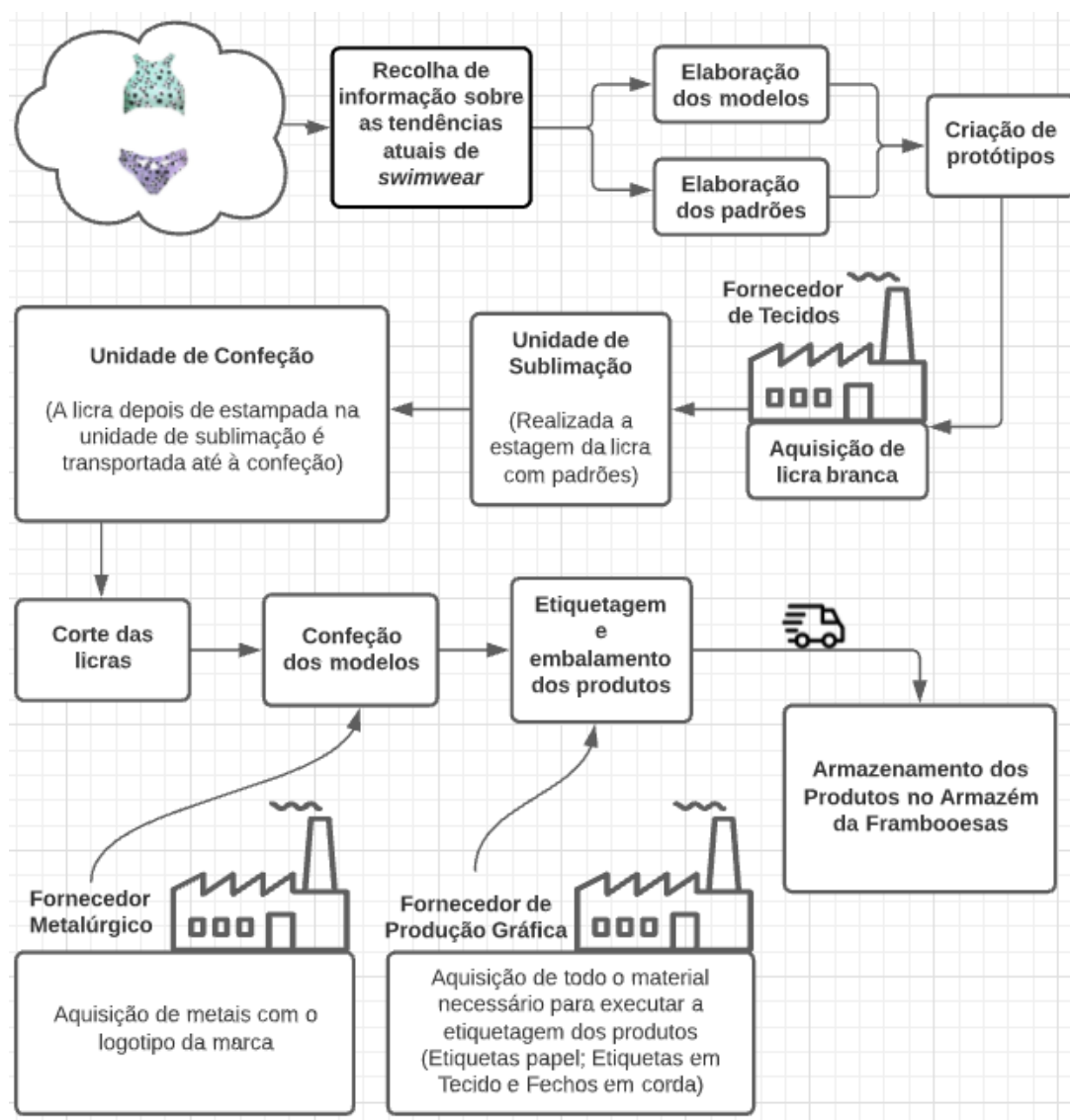


Figura 4 - Processo de criação dos produtos Frambooesas.

Fonte: Elaboração própria

O processo de elaboração dos produtos inicia-se com a formulação de possíveis ideias de modelos de produto a apresentar no catálogo da coleção de verão, contrastando-as com os elementos obtidos na recolha de informações sobre as tendências no mercado de *swimwear*.

A criadora dos modelos da marca alinha-se com as tendências que estão em alta para a estação, nunca descurando da incorporação da assinatura da marca que tão bem caracteriza os modelos da Frambooesas. Peças com um design inovador, arrojado, associado à união de vários padrões com conjugações improváveis.

O processo seguinte consiste na seleção dos modelos de produto que irão incorporar a coleção, bem como os diferentes padrões a conjugar, seguindo-se os testes à conjugação dos diferentes padrões nos diferentes modelos de produto.

Finalizado este processo, segue-se a fase onde são realizados os protótipos. Os protótipos traduzem-se no produto final idealizado, demonstrado em *software*, sendo possível fragmentar cada modelo nos respetivos moldes. É então elaborado um protótipo de cada modelo de produto, seguindo-se a impressão dos moldes em papel, que mais tarde serão parte integrante no processo desenvolvido pela unidade de confeção.

Neste momento, a marca terá de efetuar uma estimativa do número de metros de licra branca a adquirir ao fornecedor de tecidos, estimativa esta, realizada tendo por base o número de unidades vendidas no ano transato, acrescentando e acautelando uma margem de segurança para a possibilidade de um grande aumento da procura.

Segue-se o transporte da licra do fornecedor para a unidade de sublimação. A Frambooesas contrata a unidade de sublimação com vista à realização da estampagem com os padrões já criados e selecionados. Concluída a estampagem na licra, esta é transportada para a unidade de confeção.

A unidade de confeção é também contratada pela Frambooesas para a conceção do produto final. Na unidade de confeção a licra segue diretamente para o corte, sendo este executado manualmente sob os protótipos realizados pela criadora dos modelos de produto.

Concluído o corte da licra, segue-se o último e mais detalhado passo no processo de confeção do produto, a confeção manual dos produtos por costureiras. Esta etapa inclui um fornecedor metalúrgico externo, que fornecerá as chapas de metal douradas, de pequena

dimensão, com o logótipo da marca que incorporam o produto. Nesta fase, pretendemos que as licras sejam costuradas e que nelas sejam incorporadas as respetivas chapas de metal, dando assim um cunho distintivo da marca no produto final.

Por último, segue-se a fase de etiquetagem e embalagem do produto. Nesta fase, surge um parceiro externo de produção gráfica que fornece todos os acessórios relacionados com a etiquetagem e embalagem dos produtos, bem como as etiquetas em papel, fechos em corda, proteções higiénicas e embalagens de armazenamento. É realizada uma linha de montagem para garantir que todos os produtos são etiquetados e embalados corretamente para seguirem para o armazém da Frambooesas.

Na figura 5, estão refletidos todos processos desde o momento em que o cliente efetua uma encomenda na loja online, até ao momento em que a recebe em sua casa.

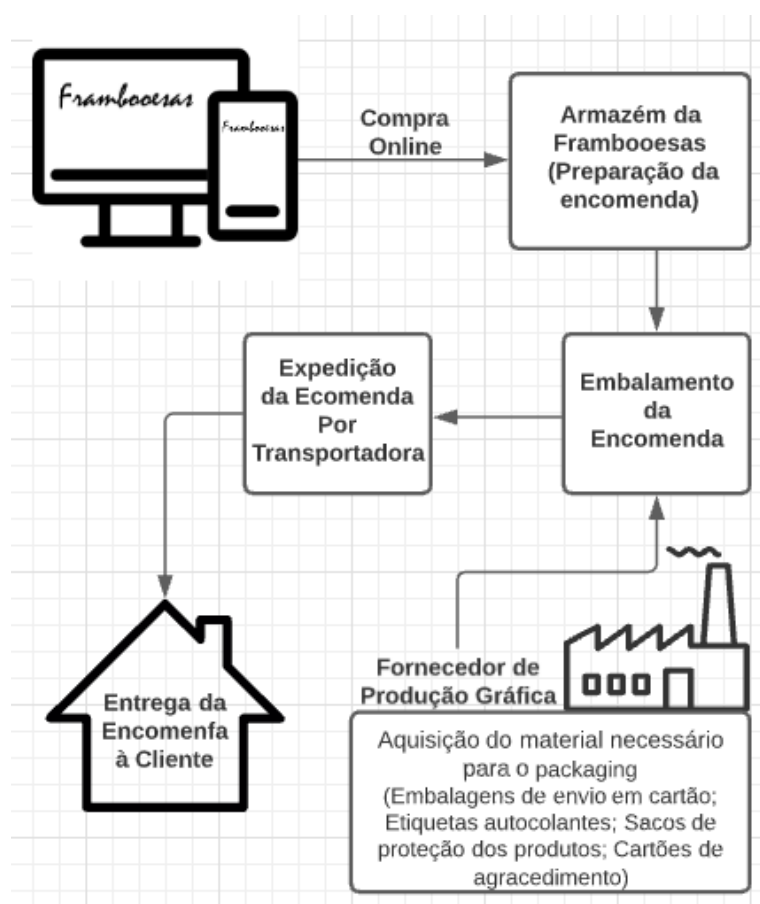


Figura 5 - Processo de expedição de uma encomenda

Fonte: Elaboração própria

Este processo inicia-se com uma compra na loja online da Frambooesas. O cliente tem a possibilidade de escolher os modelos já existentes no portefólio dos produtos ou então poderá solicitar a criação de um produto por ele personalizado. É dada a possibilidade ao cliente de escolher um dos modelos base existentes na coleção, podendo alterar os padrões que estão predefinidos para esse mesmo modelo, por um outro escolhido por si.

Se o cliente optar pela compra de um produto já existente na loja online, o produto está imediatamente disponível para expedição. Caso o cliente opte pela personalização de um produto, o processo será um pouco mais moroso porque a marca terá de efetuar um levantamento dos moldes usados no modelo escolhido e adaptar o protótipo às escolhas dos padrões feitos pelo cliente, o que obriga à realização de todo o processo de confeção do produto já mencionado no gráfico anterior.

Havendo a disponibilidade do produto escolhido pelo cliente no armazém da Frambooesas, segue-se a fase de preparação da encomenda. Nesta fase, a Frambooesas recorre ao fornecedor externo de produção gráfica, o mesmo do processo de criação do produto, que desta vez irá aprovisionar todos os produtos necessários à expedição da encomenda, nomeadamente, caixas de envio em papelão, sacos de proteção dos produtos, etiquetas autocolantes e cartões de agradecimento, estando todos estes produtos personalizados com o logótipo da marca.

Por último, os produtos solicitados pelas clientes são colocados dentro dos sacos de proteção oferecidos pela Frambooesas para que a cliente possa manter o seu biquíni ou fato de banho devidamente acondicionado durante o resto do ano. Finalmente, o produto é colocado dentro das caixas de papelão e segue junto com uma pequena mensagem personalizada no cartão de agradecimento. Findo este processo, a encomenda segue para a cliente.

2.2.2. Análise SWOT

De seguida, será realizada a análise SWOT da empresa Frambooesas. Esta é uma ferramenta muito simples e útil em termos de estratégia. Aqui partimos de uma recolha de dados previamente realizada e resumida. Para a elaboração deste quadro, os dados recolhidos foram divididos em quatro categorias distintas (Tabela 1): Forças (fatores internos que devem ser desenvolvidos), fraquezas (fatores internos que devem ser

colmatados), oportunidades (fatores externos que devem ser aproveitados), ameaças (fatores externos que devem ser colmatados).

Forças	Fraquezas
Marca " <i>Made in Portugal</i> " Qualidade dos produtos Personalização Exclusividade Serviço pós-venda Relação preço/qualidade Prazos de entrega Componente sociais Loja online	Muito pouca relação com a imprensa Elevados custos de aquisição do produto Inexistência de loja física própria Dificuldade em transmitir conceito e valores no ponto de venda físicos multimarca
Oportunidades	Ameaças
Aumento da notoriedade das marcas portuguesas Crescente preocupação com o corpo e estilo de vida saudável Crescimento do e-commerce Parcerias com digital <i>influencers</i> Diversos canais de comunicação	Aumento e crescimento de marcas portuguesas de swimwear Baixa qualidade dos artigos vendidos online Produtos de moda requerem experiência física de compra Insegurança nas compras online Imitações

Tabela 1- Análise SWOT.

Fonte: Elaboração Própria

Da análise acima realizada, destacam-se, os seguintes pontos fortes: o facto de ser uma marca "*Made in Portugal*", manifesta um fator positivo a ter em conta no momento da compra visto que não é um ponto comum a todas as marcas da concorrência. É importante referir que a qualidade, e exclusividade dos produtos incorpora também um fator muito importante visto que falamos de artigos de uso íntimo feminino. Podemos apontar também os curtos prazos dos envios das encomendas efetuadas no site online, a componente social

da marca que todos os anos promovem diferentes ações sociais em diferentes países e por fim o serviço pós-venda que dispõem para esclarecimento de dúvidas.

Como pontos fracos, identificamos a pouca relação com a imprensa, os elevados custos de produção que apesar de a marca não suportar custos visto não ter uma unidade fabril própria, está sujeita aos preços praticados pelas unidades na qual contratam para a confeção dos artigos. Destacamos também a inexistência de loja física própria e a dificuldade em transmitir conceito e valores nos pontos de venda físicos multimarca.

Quanto às oportunidades externas destacamos, o aumento da notoriedade das marcas portuguesas, visto que existe a crescente preocupação por parte do público com a compra de marcas nacionais como também a crescente preocupação com o corpo e estilo de vida saudável. O crescimento do *e-commerce*, as parcerias com influenciadoras digitais e a possibilidade de utilização por parte da marca de diversos canais de comunicação como as redes sociais e o website são oportunidades a destacar.

Por último, no que toca às ameaças externas, identifica-se o aumento e crescimento de marcas portuguesas de swimwear, a baixa qualidade dos artigos vendidos online como também a insegurança nas compras online. O facto de as clientes preferirem visualizar e experimentar os produtos, requererem por parte da marca um espaço físico de compra que apesar existirem pontos de venda em lojas multimarca, muitas das vezes, esses mesmo espaços não disponibilizam todos os produtos que estão disponíveis online no *website* da marca. A insegurança associada às compras online e a imitações são também ameaças a destacar.

2.3. Proposta de *Balanced Scorecard* para a Frambooesas

2.3.1. Mapa Estratégico - Análise geral

A elaboração do Mapa Estratégico para a empresa Frambooesas, será realizado de acordo com a proposta de Kaplan e Norton, apresentada nos capítulos anteriores. Assim, o alinhamento do mapa estratégico com os objetivos da empresa será feito em torno das quatros perspectivas – financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, cada uma com indicadores mensuráveis.

Conforme já mencionado, a elaboração do *Balanced Scorecard*, deve partir da proposta de valor para o cliente. Apenas deste modo este modelo conseguirá expressar de forma clara os objetivos estratégicos. Com base na apresentação da empresa realizada no capítulo anterior, serão apresentados os objetivos estratégicos que se consideram imprescindíveis para a marca conseguir cumprir com a sua visão e missão.

Para a empresa conseguir cumprir a sua visão de desenvolver e sedimentar uma posição de referência a nível nacional de *swimwear*, a Frambooesas terá de se destacar no mercado pela sua oferta de produtos com elevado design, diferenciação e exclusividade.

A figura 4 apresentada de seguida corresponde ao Mapa Estratégico proposto para a empresa Frambooesas de acordo com a sua estratégia, onde são evidenciados os objetivos estratégicos e as relações de causalidade entre os mesmos. O Mapa Estratégico tem como objetivo direcionar todos os colaboradores para uma correta implementação e concretização da estratégia conseguindo de forma rapidamente efetuar a monitorização da mesma.

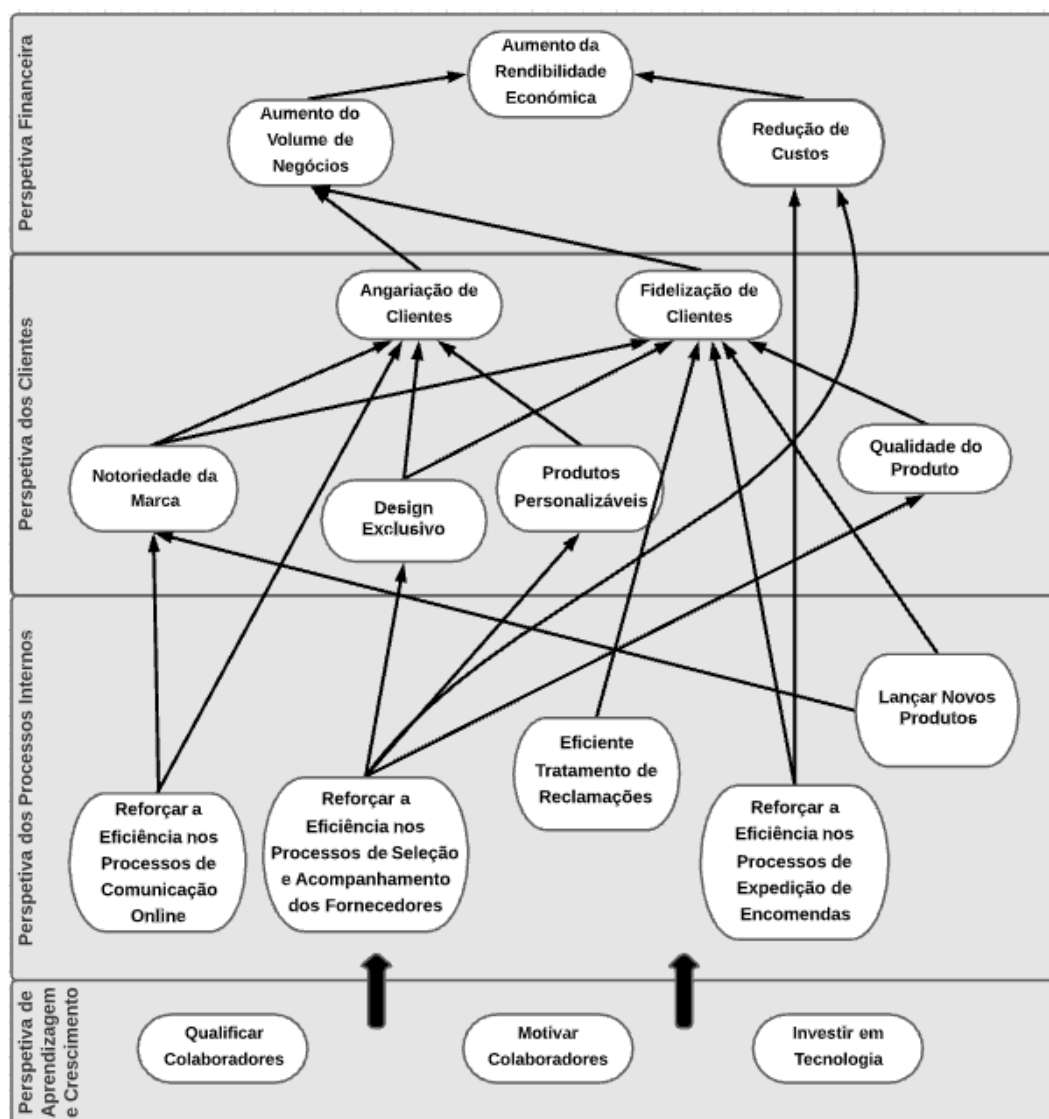


Figura 6 - Mapa Estratégico Frambooesas.

Fonte: Elaboração Própria

2.3.2. Seleção e justificação dos objetivos e indicadores

Para a empresa conseguir monitorizar a estratégia já definida, a cada objetivo estratégico vai ser associado um determinado número de indicadores, que podem ser indicadores de indução ou de resultados. A cada indicador definido, devem ser designadas metas, isto é, um objetivo quantitativo a alcançar, que tem como fim fornecer informação tanto aos colaboradores, como à empresa se a estratégia definida está a seguir o caminho pretendido. Neste caso em particular, não serão indicadas metas, no entanto, para cada indicador será enunciado o sentido esperado que o mesmo deve ter.

Preferencialmente, os indicadores definidos devem ser objetivos, completos e reativos. Estes mesmo indicadores devem captar toda a realidade que se pretende avaliar e não devem depender de juízos de valor por quem os interpreta.

De seguida, serão apresentados todos os objetivos estratégicos que completam o Mapa Estratégico dentro de cada uma das quatro perspetivas e posteriormente serão analisados detalhadamente todos os indicadores nele incluídos.

2.3.2.1. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira, surge no primeiro patamar do mapa estratégico, e possui a capacidade de servir de avaliador do sucesso financeiro da estratégia em vigor. Se existir uma perfeita harmonia entre os ativos intangíveis e a estratégia da organização, esta tem já os alicerces necessários para que seja possível cumprir com uma melhoria dos processos internos que estão em constante otimização e consequentemente a proposta de valor para o cliente.

Na tabela 2 estão identificados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores ao nível da perspetiva financeira.

	Objetivo	Indicadores	Cálculo	Un. Medida	Periodicidade	Sentido	Caracterização do Indicador
Perspetiva Financeira	Redução de Custos	% Redução de custos	$\% \text{ Redução de custos} = \frac{(\text{Custos}(\text{ano } n-1) - \text{Custos}(\text{ano } n))}{(\text{Custos}(\text{ano } n-1))} \times 100$	%	Anual	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal
	Aumento do Volume de Negócios	Taxa de crescimento das vendas	$\text{Taxa de crescimento das vendas} = \frac{(\text{Vendas}(\text{ano } n) - \text{Vendas}(\text{ano } n-1))}{(\text{Vendas}(\text{ano } n-1))} \times 100$	%	Anual	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal
	Aumento da Rendibilidade Económica	Margem EBITDA	$\text{Margem EBITDA} = \frac{(\text{EBITDA}(\text{ano } n))}{(\text{Vendas}(\text{ano } n))} \times 100$	%	Anual	Maior	Objetivo; Completo; Não Reativo; Capacidade de Controlo Limitada

Tabela 2 - Perspetiva Financeira.

Fonte: Elaboração Própria

Propõe-se a definição de quatro objetivos para a perspetiva financeira: (1) redução de custos, (2) aumento do volume de negócios e (3) aumento da rentabilidade económica. De acordo com a tabela 2, para cada objetivo propõem-se os seguintes indicadores:

Redução de Custos: A otimização da estrutura de custos é um fator crítico de sucesso para a Frambooesas. Como já antes mencionado, a marca contrata a confeção dos seus artigos, e por isso, não tem uma estrutura de custos fixos. Por outro lado, o custo unitário dos seus artigos está condicionado pelo custo da confeção dos artigos. É importante aqui que a marca consiga a utilização e gestão dos seus ativos de forma eficiente de modo a acompanhar o um crescimento sustentável.

→ **% Redução de custos:** Este indicador permite acompanhar se a evolução dos custos está a seguir o caminho pretendido. É classificado como um indicador objetivo pois não depende de quem o calcula, é completo porque de forma isolada consegue medir a redução de custos e é reativo pois as colaboradoras sabem que tipo de ações necessárias para existir uma diminuição nos custos.

$$\% \text{ Redução de custos} = \frac{\text{Custos(ano } n - 1) - \text{Custos(ano } n)}{\text{Custos (ano } - 1)} \times 100$$

Aumento do volume de negócios: A Frambooesas pretende aumentar o seu volume de negócios de duas formas, através do aumento das vendas a clientes já fidelizados, e do aumento das vendas a novos clientes.

→ **Taxa de crescimento das vendas:** Para medir o aumento de volume de negócios, consideramos útil o uso deste indicador que traduz a evolução das vendas da empresa, face ao período anterior. É classificado como um indicador objetivo pois não depende de quem o calcula, é completo porque de forma isolada consegue medir o aumento do volume de negócios e é reativo pois as colaboradoras sabem que tipo de ações são necessárias para aumentar as vendas.

$$\text{Taxa de crescimento das vendas} = \frac{\text{Vendas(ano } n) - \text{Vendas(ano } - 1)}{\text{Vendas (ano } - 1)} \times 100$$

Aumento da rentabilidade económica: Este objetivo pretende implicar um melhor uso dos recursos ao longo da cadeia de valor, isto é, uma gestão dos ativos da marca a par do crescimento das vendas acabará por resultar numa maior rentabilidade da Frambooesas. São então necessárias competências que permitam acompanhar o seu crescimento.

→ **Margem EBITDA:** A utilização do indicador margem EBITDA (Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) permite analisar o desempenho da marca, aferindo, quer a produtividade, quer a eficiência. O quociente entre o EBITDA e o volume de negócios permite medir a rentabilidade da Frambooesas, mas como também a sua capacidade em gerar fluxos de caixa (*cash-flows*) a partir da atividade operacional. É classificado como um indicador objetivo e completo e não reativo visto que existem variáveis que são pouco controláveis pelas colaboradoras.

$$\text{Margem EBITDA} = \frac{\text{EBITDA(ano n)}}{\text{Vendas(ano n)}} \times 100$$

2.3.2.2. Perspetiva de Clientes

Esta perspetiva apresenta os objetivos estratégicos ao nível do cliente, sendo de extrema importância a escolha da proposta de valor, definida previamente no capítulo de apresentação e caracterização da empresa. Logo que estejam definidos os clientes-alvo e a proposta de valor, a organização deve focar os seus esforços na angariação e fidelização de clientes.

Na tabela 3 estão identificados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores ao nível da perspetiva de clientes da empresa Frambooesas. Neste ponto, visto que a proposta de valor para o cliente confere um aspeto de extrema importância, é vital que a organização se concentre nos atributos críticos para o sucesso na sua execução.

	Objetivo	Indicadores	Cálculo	Un. Medida	Periodicidade	Sentido	Caracterização do Indicador
Perspetiva de Clientes	Qualidade do Produto	Taxa de reclamações	Taxa de Reclamações = (Produtos não conformes) / (Nº de unidades produzidas)	%	Mensal	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Design Exclusivo	Índice de satisfação dos clientes	% de clientes com nível de satisfação acima de x%	Nº de respostas	Mensal	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Produtos Personalizáveis	% Vendas geradas em produtos personalizados	% Vendas geradas por produtos personalizados = (Vendas na loja online de produtos personalizados) / (Total de vendas na loja online)	%	Mensal	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal
	Notoriedade da Marca	Visitas à loja online	Nº mensal de visitas ao à loja online	Nº de visitas	Mensal	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		Quota de mercado	Quota de mercado = (Vendas anuais da Framboesas) / (Vendas anuais do mercado de swimwear) x 100	%	Anual	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Fidelização de Clientes	% Vendas geradas por clientes registados	% Vendas geradas por clientes registados = (Vendas na loja online por clientes registados) / (Total de vendas na loja online)	%	Mensal	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal
	Angariação de Clientes	% Vendas geradas por novos clientes	% Vendas geradas por novos clientes = (Vendas na loja online por clientes não registados) / (Total de vendas na loja online)	%	Mensal	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal

Tabela 3 - Perspetiva dos Clientes

Fonte: Elaboração Própria

São propostos seis objetivos para a perspetivas de clientes: (1) qualidade do produto, (2) design exclusivo, (3) produtos personalizáveis, (4) notoriedade da marca, (5) fidelização clientes e por último (6) angariação de clientes. De acordo com a tabela 3, para cada objetivo propõem-se os seguintes indicadores:

Qualidade do Produto: Como para todas as empresas que têm como atividade principal a comercialização de um produto, a qualidade do produto apresentado ao cliente é um dos pilares mais importantes para manter a continuidade do negócio. Para monitorizar o objetivo da oferta de produtos com qualidade ao cliente utilizamos o seguinte indicador:

→ **Taxa de reclamações:** A qualidade dos produtos vendidos é vista pela Frambooesas como um ponto muito importante a manter e a fortalecer. A venda de produtos que não estão de acordo com as expectativas do cliente e apresentarem alguma inconformidade trará um impacto negativo para a empresa, visto que os clientes que efetuaram a compra não a repetirão por se sentirem insatisfeitos. Se tal acontecer, só trará consequências negativas para a empresa, dado que diminuirá as receitas tanto do período como futuras e ainda terá custos acrescidos com a reposição do produto que revelou inconformidade. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto porque de forma isolada não consegue medir a qualidade do produto e é reativo visto que os colaboradores sabem que ações levar a cabo de forma a diminuir o valor deste indicador.

$$\text{Taxa de Reclamações} = \frac{\text{Produtos não conformes}}{\text{Nº de unidades produzidas}}$$

Design Exclusivo: A Frambooesas é reconhecida no mercado principalmente pela forte aposta na diferenciação dos seus produtos, do design exclusivo associado aos seus artigos. Para conseguirmos realizar a monitorização deste objetivo iremos utilizar o seguinte indicador:

→ **Índice de satisfação dos clientes:** Aqui espera-se que o indicador seja sempre de valor máximo. Pretende-se que a Frambooesas consiga proporcionar uma experiência de compra com a máxima qualidade aos seus clientes. Assim, após a receção da sua encomenda, cada cliente pode efetuar uma avaliação sobre a sua compra a partir de um inquérito, sendo possível aferir se foram cumpridas todas as expectativas do cliente em relação ao design do produto. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto porque de forma isolada não consegue medir a o design exclusivo do produto e é reativo visto que os colaboradores sabem que ações levar a cabo de forma a aumentar a satisfação do cliente.

Produtos Personalizáveis: A Frambooesas na sua loja online permite que o cliente quando está a efetuar a sua compra, consiga personalizar o seu modelo favorito com

padrões que não estão pré-definidos para ele e assim conseguir criar um modelo único e exclusivo. Para conseguirmos monitorizar este objetivo estratégico iremos utilizar o indicador abaixo indicado.

→ **% Vendas geradas em produtos personalizados:** No contexto em cima já referido, este indicador permite à Frambooesas acompanhar de forma contínua a percentagem de vendas que são realizadas por modelos que são exclusivamente concebidos a pedido do cliente conforme as suas preferências. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado completo visto que é possível a partir dele medir a adesão do cliente à opção de personalização e é reativo visto que os colaboradores podem realizar campanhas que demonstrem esta possibilidade de compra na marca.

$$\% \text{ Vendas geradas por produtos personalizados} = \frac{\text{Vendas na loja online de produtos personalizados}}{\text{Total de vendas na loja online}}$$

Notoriedade da Marca: A notoriedade da marca é algo que influencia significativamente a decisão por parte de uma cliente na hora da compra. Apesar da marca contar já com alguns seguidores nas suas redes sociais e inúmeras figuras públicas terem já publicitado os seus artigos, é necessário reforçar a ideia aos clientes que a Frambooesas é uma marca associada a um forte conceito diferenciador pelos seus produtos com padrões únicos aliado a uma qualidade e design inigualável.

→ **Visitas à loja online:** Este indicador, permite à empresa realizar um acompanhamento permanente do número de visitas que recebe na loja online. Este indicador ajudará a perceber se as campanhas que a Frambooesas produzem diariamente nas suas redes sociais como também as produções em parcerias com as influenciadoras digitais e figuras públicas surtem efeito e despertam a curiosidade do público para conhecerem o catálogo de produtos que a marca oferece. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto porque de forma isolada não consegue medir a notoriedade da marca e é reativo visto que os colaboradores podem levar ações que influenciem este indicador, como por exemplo, o uso de publicações nas redes sociais que promovam a visita da loja online.

→ **Quota de mercado:** Este indicador representa a quantidade relativa e absoluta de mercado de *swimwear* detido pela Frambooesas. A partir deste indicador conseguimos monitorizar a quota de mercado pertencente à Frambooesas e de certa forma perceber se os clientes reconhecem a notoriedade da marca, e consequentemente demonstram preferência por esta em vez de outra que também atua no mercado de *swimwear* em Portugal. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto porque de forma isolada não consegue medir a notoriedade da marca e é reativo visto que os colaboradores podem levar ações que influenciem este indicador, como por exemplo, o uso de publicações nas redes sociais que promovam a visita da loja online.

$$\text{Quota de mercado} = \frac{\text{Vendas anuais da Frambooesas}}{\text{Vendas anuais do mercado de swimwear}} \times 100$$

Fidelização de Clientes: A fidelização dos seus clientes, é um foco para a Frambooesas, sendo que representa um dos pontos mais importantes para a sustentabilidade do negócio.

→ **% Vendas geradas por clientes registados:** Para monitorizar o objetivo acima apresentado será usado apenas um indicador ideal, que é objetivo, completo e reativo. Para a monitorização da fidelização dos clientes, irá ser usado a % de vendas geradas por clientes já registados na loja online. A partir da base de dados da loja online, é possível confirmar quando o cliente repete uma compra.

$$\% \text{ Vendas geradas por clientes registados} = \frac{\text{Vendas na loja online por clientes registados}}{\text{Total de vendas na loja online}}$$

Angariação de clientes: Tal como já referido, os clientes são um dos pilares para a sustentabilidade de qualquer negócio, e por isso, a angariação de novos clientes ganha aqui uma importância acrescida. O valor investido nos produtos que a marca oferece em câmbio da promoção dos produtos pelas *influencers*, que conseguem divulgar os seus produtos ao seu publico de seguidores a partir das redes sociais, tem como um dos objetivos

a angariação de novos clientes o que se espera que se venha a traduzir num maior volume de vendas.

→ **% Vendas geradas por novos clientes:** Para monitorizar o objetivo acima apresentado será usado apenas um indicador ideal, que é objetivo, completo e reativo. Neste indicador avalia-se o número de vendas geradas por clientes que ainda não estavam registados na loja online e fazem pela sua primeira vez uma compra.

$$\% \text{ Vendas geradas por novos clientes} = \frac{\text{Vendas na loja online por clientes não registados}}{\text{Total de vendas na loja online}}$$

2.3.2.3. Perspetiva de Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos estão incluídos os processos críticos integrados na organização. Aqui, pretende-se identificar e monitorizar os processos internos que suportam a proposta de valor ao cliente.

Na tabela 4 estão identificados os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores ao nível dos processos internos, que se espera que tenham impacto direto na proposta de valor para o cliente.

	Objetivo	Indicadores	Cálculo	Un. Medida	Periodicidade	Sentido	Caracterização do Indicador
Perspectiva de Processos Internos	Reforçar a Eficiência nos Processos de Seleção e Acompanhamento dos Fornecedores	% de defeituosos	% de defeituosos=(Nº de produtos detetados com defeito)/(Nº de total de produtos produzidos)	%	Anual	Menor	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		% desperdício no corte	% tecido desperdiçado no corte=(Nº médio de metros de tecido inutilizável no final do corte)/(Nº de metros de tecido utilizados)	%	Anual	Menor	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		Prazo de recebimentos dos produtos	Nº dias entre a requisição da produção até à entrega do produto final	Nº de dias	Anual	Menor	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Reforçar a Eficiência nos Processos de Expedição de Encomendas	Prazo de entrega das encomendas	Nº de dias que decorre desde a entrada de uma encomenda na loja online até à entrega ao cliente	Nº de dias	Mensal	Menor	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		% de inconformidades nos produtos expedidos	% de produtos detetados com inconformidades = (Nº de produtos detetados com inconformidades) / (Nº de produtos expedidos) x100	Nº	Mensal	Menor	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Reforçar a Eficiência nos Processos de Comunicação Online	Taxa de <i>engagement</i> nas redes sociais	Taxa de <i>engagement</i> nas redes sociais = (Nº de <i>likes</i> + Nº de comentários) / (Nº de seguidores)	%	Mensal	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		Ações promocionais online	Nº de ações promocionais online	Nº de ações	Mensal	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		Prazo de resposta aos clientes	Nº de dias que decorre desde a receção de uma solicitação/questão pelo cliente até o cliente ser esclarecido	Nº de dias	Mensal	Menor	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Eficiente Tratamento de Reclamações	Prazo de resposta a reclamações	Número de horas entre a apresentação de reclamação e sua resolução	Nº de horas	Mensal	Menor	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal
	Lançar Novos Produtos	Taxa de novos produtos no catálogo	Taxa de novos produtos no catálogo = (Nº de novos produtos lançados) / (Total de produtos no catálogo) x 100	%	Anual	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal

Tabela 4 - Perspectiva de Processos Internos.

Fonte: Elaboração Própria

São propostos três objetivos para esta perspectiva: (1) reforçar a eficiência nos processos de seleção e acompanhamento dos fornecedores, (2) reforçar a eficiência nos processos de expedição das encomendas, (3) reforçar a eficiência nos processos de comunicação online, (4) efetuar um eficiente tratamento das reclamações e (5) lançar novos produtos. De acordo com a tabela 4, para cada objetivo propõem-se os seguintes indicadores:

Reforçar a Eficiência nos Processos de Seleção e Acompanhamento dos Fornecedores: Como já apresentado no capítulo anterior, a Framboesas não possui uma unidade fabril própria e por isso contrata todos os serviços relacionados com a confecção do produto final. Sendo por isso, necessário monitorizar se os fornecedores cumprem com todos os requisitos base necessários na confecção dos produtos.

→ **% de defeituosos:** Dado que a Framboesas não possui ainda uma unidade fabril própria, recorre a uma unidade exterior de confecção. Os produtos que essa mesma unidade produz são confeccionados à máquina por costureiras especializadas na confecção de *swimwear*. Este indicador pretende incluir todos os artigos que são confeccionados nesta mesma unidade e foram entregues à empresa com defeito de confecção. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir da % de defeituosos não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os colaboradores podem optar por outros fornecedores que apresentem uma menor percentagem de artigos defeituosos.

$$\% \text{ de defeituosos} = \frac{\text{Nº de produtos detetados com defeito}}{\text{Nº de total de produtos produzidos}}$$

→ **% tecido desperdiçado no corte:** Este é um dos indicadores que requer uma especial atenção devido aos custos que acarreta. Os artigos que são comercializados pela Framboesas são concebidos a partir de tecidos de grande dimensão, que na primeira etapa do processo de confecção passam pela fase de corte, que é realizado manualmente. Apesar de ser realizado um planeamento para o corte do tecido na unidade de confecção, esta fase gera um desperdício muito avultado para a Framboesas, levando consequentemente a um aumento dos custos. Este

indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir da % tecido desperdiçado no corte não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os colaboradores podem optar por outros fornecedores que detenham máquinas mais eficientes e inovadoras para o corte do tecido.

$$\% \text{ tecido desperdiçado no corte} = \frac{\text{Nº médio de metros de tecido inutilizável no final do corte}}{\text{Nº de metros de tecido utilizados}}$$

→ **Prazo de recebimentos dos produtos:** Este indicador garantirá que o fornecedor entrega as requisições no prazo definido para estes possam ser entregues ao cliente no menor prazo de tempo possível. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir do tempo que a unidade confecção levam a produzir os produtos não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os colaboradores podem optar por outros fornecedores apresentem tempo de entrega mais curtos.

Reforçar a Eficiência nos Processos de Expedição de Encomendas: Como descrito na apresentação da empresa, o processo de expedição das encomendas inicia-se no momento em que o cliente efetua a sua compra na loja online e finda no momento em que o cliente recebe a sua encomenda. Este objetivo estratégico, será monitorizado por dois indicadores.

→ **Prazo de entrega das encomendas:** O prazo que decorre desde o momento em que o cliente efetua a sua compra na loja online até ao momento em que a recebe, deve ser o mais curto possível, de forma a manter o cliente satisfeito com o serviço prestado. Assim, este indicador deverá manter-se o mais baixo possível. Indicador este classificado como objetivo, incompleto e reativo.

→ **% de inconformidades nos produtos expedidos:** Este indicador permite avaliar o peso das inconformidades detetadas na fase de expedição das encomendas. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é

considerado incompleto visto que apenas a partir de não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os colaboradores sabem que ações devem realizar para influenciar o indicador.

$$\% \text{ de produtos detetados com inconformidades} = \frac{\text{Nº de produtos detetados com inconformidades}}{\text{Nº de produtos expedidos}}$$

Reforçar a Eficiência nos Processos de Comunicação Online: Como já mencionado, a Framboesas utiliza vários canais de comunicação online para se aproximar do público-alvo. A melhoria de todos processos no que toca à comunicação online carece de uma especial atenção visto que irá suportar muitos dos objetivos estratégicos mencionados no que diz respeito à perspetiva dos clientes.

→ **Taxa de *engagement* nas redes sociais:** Quando a marca decidiu investir nos canais de comunicação online, foi também com o intuito de promover um maior envolvimento dos seguidores com toda a história e envolvência das peças que constituem a coleção da Framboesas. O facto de as influenciadoras digitais realizarem a abertura das ofertas nas redes sociais, gera uma experiência única que acaba por despertar curiosidade por parte dos seguidores de também o quererem vivenciar. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir do tempo que a unidade confeção levam a produzir os produtos não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo.

$$\text{Taxa de } engagement \text{ nas redes sociais} = \frac{\text{Nº de likes} + \text{Nº de comentários}}{\text{Nº de seguidores}}$$

→ **Ações promocionais online:** Visto que o principal meio de venda da marca é a loja de venda online, a utilização de ações promocionais nas redes sociais da marca constituem um importante meio de chegada até ao cliente. As ações promocionais nas redes sociais permitem à Framboesas criar anúncios publicitários para um determinado público alvo a definir pelas gestoras das redes, o que fará com que as imagens de produtos da marca surjam em determinados espaços criados para o efeito quando os potenciais clientes estão a navegar na redes. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado

incompleto visto que apenas a partir dele não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os colaboradores podem definir o número de vezes que podem colocar em prática estas ações promocionais.

→ **Tempo médio de resposta aos pedidos:** Como já analisado no ponto anterior, a satisfação do cliente é uma das grandes preocupações por parte das Frambooesas. Quando um cliente entra em contacto com a marca e apresenta um pedido ou uma questão em particular, é necessário atuar o mais rápido possível de forma a solucionar a questão. Se a marca não conseguir obter uma solução rápida para a questão, poderá colocar o cliente numa situação de insatisfação. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir dele não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os colaboradores podem levar a cabo ações para diminuir o tempo de resposta.

Eficiente Tratamento das Reclamações: A Frambooesas considera a existência de dois tipos de reclamações, as relacionadas com o serviço de entrega e as do produto. As reclamações do serviço de entrega estão relacionadas com ocorrências que originam insatisfação do cliente devido a falhas internas da empresa, nomeadamente no processo de expedição de encomendas, que normalmente derivam de problemas associados ao estado da embalagem de envio dos produtos. No que respeita às reclamações de produtos, estas referem-se a todos os defeitos detetados nos produtos, e comunicado pelos clientes. Em qualquer das situações, para amenizar os possíveis efeitos negativos das reclamações, a Frambooesas deve ser capaz de fazer a gestão eficiente das reclamações, contribuindo para aumentar a satisfação dos clientes.

→ **Tempo médio para a resolução de uma reclamação:** Quando um cliente entra em contacto com a marca e apresenta uma reclamação, é necessário perceber a origem do problema a atuar o mais rápido possível de forma a solucionar a questão por forma a não perder o cliente. Este indicador, é classificado como objetivo, completo e reativo.

Lançamento de Novos Produtos: Este objetivo estratégico surge no sentido que a marca considera fundamental em termos de visão estratégica, a oferta de novos produtos por forma principalmente à fidelização do cliente.

→ **Taxa de novos produtos no catálogo:** Este indicador, é classificado como objetivo, completo e reativo. A monitorização do lançamento de novos produtos será realizada a partir deste indicador, que está sobretudo ligado à fidelização do cliente na perspetiva anteriormente analisada. O lançamento de novos produtos mantém o cliente informado sobre as novidades da marca, potenciando o interesse do cliente nos novos produtos.

$$\text{Taxa de novos produtos no catálogo} = \frac{\text{Nº de novos produtos lançados}}{\text{Total de produtos no catálogo}} \times 100$$

2.3.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Conforme referido anteriormente, os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento constituem uma base imprescindível para atingir os objetivos das perspetivas financeiras, de clientes e de processos internos. Caso os ativos intangíveis e a estratégia da organização não estejam em plena conformidade, pouco ou nulo será o valor gerado pelos ativos intangíveis que a organização detém.

Na tabela 5 apresenta-se um conjunto de indicadores para os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento integrados no mapa estratégico.

	Objetivo	Indicadores	Cálculo	Un. Medida	Periodicidade	Sentido	Caracterização do Indicador
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Qualificar colaboradores	Número de horas de formação em áreas específicas	Nº de horas de formação em áreas específicas	Nº de horas	Anual	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Motivar colaboradores	Taxa de implementação de propostas de melhorias efetuados pelos colaboradores	Taxa de propostas implementadas = (Nº de propostas implementadas) / (Nº de propostas apresentadas)	%	Anual	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
		Índice de motivação dos colaboradores	% de colaboradores com nível de motivação acima de x%	%	Anual	Maior	Objetivo; Incompleto; Reativo; Comportamento Disfuncional
	Investir em tecnologia	% de Investimento afeto à loja online	Investimento no website da marca = (Valor alocado ao investimento no website da marca) / (Valor alocado a investimento)	€	Anual	Maior	Objetivo; Completo; Reativo; Ideal

Tabela 5 - Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.

Fonte: Elaboração própria

Propõe-se a definição de dois objetivos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento: (1) qualificar colaboradores (2) motivar colaboradores e (3) investir em tecnologia. De acordo com a tabela 5, para cada objetivo propõem-se os seguintes indicadores:

Qualificar colaboradores: Para a empresa Frambooesas é de extrema importância a qualificação e formação dos seus colaboradores, garantindo a eficiência na elaboração dos processos. Desta forma, o seguinte indicador selecionado ajuda a perceber se estão a ser criadas as condições necessárias ao desenvolvimento de competências dos colaboradores:

→ **Número de horas de formação em áreas específicas:** Desenvolver os conhecimentos técnicos dos colaboradores, e ao mesmo tempo, desenvolver capacidades essenciais para o crescimento da organização é imprescindível. O crescimento da organização é um foco e o investimento em áreas específicas torna-se fundamental para que os colaboradores se sintam capazes de tomar decisões que tragam valor acrescentado. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir dele

não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo visto que os gestores podem levar a cabo ações para alterar o número de horas de formação.

Motivar colaboradores: A motivação dos colaboradores constitui um importante pilar para que estes consigam realizar as suas tarefas diárias da forma mais espontânea possível e proporcionar à organização um crescimento contínuo. O objetivo estratégico de manter os colaboradores motivados será controlado por os seguintes três indicadores:

→ **Taxa de implementação de propostas de melhorias efetuadas pelas colaboradoras:** Sendo a Frambooesas uma empresa de política aberta, os colaboradores podem expressar a sua opinião acerca dos processos e outros aspetos dentro da organização que, na opinião deles, possam vir a ser melhorados. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir dele não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e é reativo.

$$\text{Taxa de propostas implementadas} = \frac{\text{Nº de propostas implementadas}}{\text{Nº de propostas apresentadas}}$$

→ **Índice de motivação dos colaboradores:** A realização de um inquérito de autoavaliação a todos os colaboradores, onde se pretende aferir a perceção deles acerca dos objetivos pessoais e da organização. Este inquérito de satisfação deverá incluir questões que abordem temas como o nível salarial, condições de trabalho, relacionamento com outros colaboradores e clareza e razoabilidade das metas estabelecidas. Deve ainda ser incluída uma questão de reposta aberta para que cada colaborador possa expressar a sua opinião sobre os mais diversos assuntos. Este indicador, é classificado como objetivo pois não depende de quem o calcula, é considerado incompleto visto que apenas a partir dele não é possível aferir o grau de cumprimento do objetivo, e reativo.

Investimento em tecnologia: O desenvolvimento das tecnologias que incorporam a loja online da Frambooesas, que neste momento, se consiste no principal meio de comunicação da marca, resultará na otimização da plataforma de venda online e

permitirá fácil acesso à informação, possibilitando o acesso em tempo real à base de dados e um ganho na produtividade.

→ **Investimento na loja online:** O investimento na loja online da marca deve ser focalizado na facilidade de obtenção e introdução de dados por parte dos colaboradores nas plataformas online. Os custos associados com a alteração de dados nas plataformas de *e-commerce* são elevados, e o conhecimento especializado em tecnologia para a execução destas tarefas é imprescindível. O investimento efetuado nesta ferramenta de trabalho que se demonstra essencial para a realização das tarefas diárias contribuirá para o bom trabalho e desempenho de todos os funcionários. O indicador é considerado objetivo, completo e reativo.

$$\% \text{ de Investimento afeto à loja online da marca} = \frac{\text{Valor afeto ao investimento na loja online da marca}}{\text{Valor afeto a investimento}}$$

2.4. Reflexão Crítica sobre o Mapa Estratégico Proposto

A inexistência de uma metodologia de definição e monitorização da estratégia na Frambooesas dificultava não só a definição e visualização da estratégia da empresa, mas também seu o cumprimento, deixando a empresa à deriva.

Com a implementação do *Balanced Scorecard*, espera-se que a empresa consiga alcançar a estratégia delineada com recurso à articulação entre os objetivos e indicadores que foram definidos e pensados de acordo com as especificidades do negócio da Frambooesas.

Relativamente ao modelo original de Kaplan e Norton, o Mapa Estratégico proposto para a Frambooesas mantém a mesma estrutura a nível das perspetivas. Ressalva-se aqui a colocação da hipótese de alterar a estrutura das perspetivas de clientes, fazendo um ajuste que refletisse a existência de dois tipos de clientes distintos (clientes online e os clientes lojistas), o que poderá fazer sentido para ajustar tanto os objetivos da parte da perspetiva de processos internos como da perspetiva de clientes. Foi também feito o esforço de não sobrecarregar a empresa com um número excessivo de indicadores, visto que existe a possibilidade de ajustar o número de indicadores incluído no mapa estratégico delineado ao final do primeiro ano de execução.

Em relação à perspetiva de processos internos, a escolha de indicadores foi particularmente pensada de forma a melhorar processos e consequentemente aumentar a eficiência nos processos críticos. O facto da Frambooesas não possuir uma unidade fabril própria está muitas das vezes, na origem dos seus maiores problemas e falhas como o cumprimento de prazos e a falta de exigência com a qualidade dos artigos produzidos na unidade de confeção de contratada.

Capítulo 3. Conclusão

O modelo *Balanced Scorecard*, apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992, foi apresentado como um painel de gestão multidimensional que permite monitorizar e alinhar a estratégia com o desempenho pretendido pela organização. Esta ferramenta tem também a particularidade de permitir sistematizar a estratégia de forma a torná-la uma tarefa que todos os colaboradores da organização têm de estar envolvidos e inteirados do processo. O *Balanced Scorecard* permite clarificar, comunicar e alinhar a visão e a estratégia e estabelecer metas através das quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento).

A elaboração deste estudo de caso, teve como único objetivo, o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* que permitisse medir o desempenho da empresa através da definição de indicadores e objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspetivas. Foi então apresentado no capítulo 2 o mapa estratégico proposto para a empresa Frambooesas conforme a sua estratégia.

Uma das limitações deste estudo prendeu-se com o facto de que como a empresa não utiliza de momento nenhum sistema de gestão, nunca recorreu ao uso de qualquer tipo de indicador. Caso a empresa já utiliza-se algum indicador, seria de interesse o estudo e avaliação da qualidade deles.

Em suma, espera-se que este estudo explique detalhadamente o processo de implementação do *Balanced Scorecard* na Frambooesas, que ao fim de alguns anos após o seu início, sentiu a necessidade da construção de uma ferramenta que permita a criar indicadores e fixar metas para conseguir cumprir os objetivos estratégicos a que se propõe.

Capítulo 4. Bibliografia

- Barreiros, J. (2019). *"Controlo de Gestão II - Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão"*. Faculdade de Economia do Porto: Apontamentos letivos.
- Bell, J. (2005). *Doing Your Research Project: A Guide for First-Time Researchers*. England: McGraw-Hill Education (UK). Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=Uo9FBgAAQBAJ>
- CRUZ, C. P. (2006). *Balanced Scorecard: Concentrar Uma Organização no Que é Essencial*, Vida Económica. CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Doi: 10400.26/8602/1
- Epstein, M. J., & Manzoni, J. F. (1997). *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: a global perspective on translating strategy into action* (Vol. 63). Fontainebleau: Insead. Retrieved from: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-63.pdf
- Feltham, G. A., & Xie, J. (1994). *Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations*. Accounting review, 429-453. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/248233>.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). *The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy*. Business strategy and the Environment, 11(5), 269-284. Doi: 10.1002/bse.339
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores , 10.ª Edição*. Lisboa: Áreas Editora. Retrieved from: http://www.areaseditora.pt/Indices/Gestao/ControloGestao_10Ed.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard business review, 83(7), 172. Retrieved from: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Prémio de Execução*. Lisboa: Actual Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Linking the balanced scorecard to strategy*. California management review, 39(1), 53-79. Doi: 10.2307/41165876
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy with the Balanced Scorecard*, 49. PMID: 11143152.

- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press. Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=vXKgk30rtnYC>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Gulf Professional Publishing. Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=EeZK9KbFP-oC>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard business review, 85(7-8), 150-+. Doi: 10.1007/978-3-8349-9320-5_12
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *Prémio de Execução*. Actual Editora. Lisboa.
- Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press. Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=vXKgk30rtnYC>
- Kaplan, Robert S., and David Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." Harvard Business Review 70, no. 1 (January–February 1992): 71–79 retrieved from: <http://id.lib.harvard.edu/alma/990001327060203941/catalog>
- Lawrie, G., & Cobbald, I. (2004). *The Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool*. International Journal of Productivity and Performance Management. retrieved from: DOI: 10.1108/17410400410561231
- Modell, S. (2012). *The politics of the balanced scorecard*. Journal of Accounting & Organizational Change. Doi:10.1108/18325911211273482
- Nørreklit, H. (2003). *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*. Accounting Organizations and Society, 28, 591-619. Doi: 10.1016/S0361-3682(02)00097-1
- Olve, N. G., Roy, J., & Magnus, W. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons. Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=LRRpQgAACAAJ>

- Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. Management accounting research, 10(4), 363-382. Doi: 10.1006/mare.1999.0115
- Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G. S., & Montgomery, D. (2013). *The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard*. The Institute Press. Retrieved: <https://books.google.pt/books?id=jQqujwEACAAJ>
- Saraiva, H. I., & Alves, M. C. F. (2017). A *Evolução do Balanced Scorecard—uma Comparação com Outros Sistemas*. HOLOS, 4, 185-200. Retrieved from: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/holos/article/view/5438>
- Simons, R., Russ-Eft, D., Preskill, H., Tejada, R. A., Delgado Negrini, S., Montero Corrales, M., ... & Román, I. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy* (No. D10 276). IICA, Tegucigalpa (Honduras) Instituto Nacional Agrario, Tegucigalpa (Honduras) Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras, Tegucigalpa (Honduras) Secretaria de Recursos Naturales, Tegucigalpa (Honduras). Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=hKLgPwAACAAJ>
- Waruhiu, H. (2014). *Rebalancing the Balanced Scorecard: a sequel to Kaplan and Norton*. European Journal of Business and Management, 6(29), 116-124. Doi: 10.1.1.677.6185
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). *Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department*. Accounting, Organizations and Society, 33(4-5), 488-516. Doi: 10.1016/j.aos.2007.05.002
- Yin, R. K. (2009). *How to do better case studies*. The SAGE handbook of applied social research methods, 2, 254-282. Retrieved from: <https://books.google.pt/books?id=FzawIAdilHkC>

Capítulo 4. Webgrafia

Frambooesas. (2020). *Web Site [Online]*. Retrieved from: <http://www.frambooesas.com>

Capítulo 5. Apêndice

1. Anexo I - Guia Entrevista - *Balanced Scorecard* - Frambooesas

1. Qual a missão, visão e valores da Frambooesas?
2. Qual é a estratégia que a Frambooesas pretende desenvolver?
3. Tem alguma ferramenta que permita acompanhar o desempenho da empresa?
4. Como é que é monitorizado o sucesso da estratégia da Frambooesas?
5. Existe investimento nos sistemas de informação/ferramentas utilizadas pelos colaboradores nas tarefas habituais da empresa?
6. Qual é o grau de importância dada à formação dos colaboradores?
7. Quais são as vantagens competitivas mais relevantes para a Frambooesas?
8. Qual a proposta valor junto dos clientes?
9. Quais são os pontos críticos de sucesso na relação com os clientes?
10. Quais são os objetivos que a empresa tem para conseguir alcançar uma melhor performance financeira?