
BALANCED SCORECARD E ANÁLISE ESTRATÉGICA: ESTUDO DE
CASO – FLORIANO DA COSTA & GAVINA, LDA

Diana Daniela de Castro Gavina e Fortunato da Silva

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professora Dra. Renata Blanc Esteves Bento de Melo

2020

Nota biográfica

Diana Daniela de Castro Gavina e Fortunato da Silva nasceu a 23 de Agosto de 1988 na cidade de Matosinhos, Porto, Portugal.

Licenciada pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2014.

Iniciou o Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto no ano de 2017, tendo suspenso em 2018 por motivos profissionais e retomando no ano letivo 2019/2020.

A nível profissional, começou a trabalhar na adidas *Global Business Services* - Porto no ano de 2014 como *Assistente Accountant* na área de *Accounts Payable*. Em 2016 subiu à posição de *Accountant* e mudou para a área de *eCommerce* dentro da mesma empresa. Em 2017, mudou para a área de *pricing* passando à posição de *Senior Accountant*.

No ano de 2018 recebeu um convite para realizar um *Short Term Assignment* de 6 meses em Hong Kong na área de *Forecasting*.

No regresso a Portugal ingressou na área de *retail* dentro da mesma organização e no fim de 2019 regressou à área de *pricing* como *Team Lead*, sendo esta a posição desempenhada até ao momento deste estudo.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu marido, à minha família e as minhas amigas Vânia e Carolina pelo apoio durante a realização do mestrado e dos desafios profissionais que ocorreram ao longo do mesmo.

Quero agradecer, também, ao Tiago Yu, Rita Yu, Floriano Gonçalves e Fátima Gavina por abrirem as portas da Floricolor para a realização do meu estudo de caso e estarem sempre disponíveis para responder às questões que me foram surgindo ao longo do estudo.

Contudo, este projeto não seria possível de ser realizado sem o suporte da minha orientadora Professora Dra. Renata Blanc, que não me deixou desistir apesar das dificuldades encontradas com o tema e posteriormente na fase de pandemia, bem como estando sempre aberta a novas ideias e sugestões.

Resumo

A complexificação das atividades empresarias, fruto de fatores como a globalização, mas também fatores sociais e tecnológicas, torna cada vez mais relevante a definição clara da estratégia e também a sua monitorização. Só assim as empresas conseguem ter claro qual o caminho a seguir para atingirem a sua visão e missão, e se estão ou não a seguir esse caminho. Do ponto de vista da monitorização do desempenho parece ser hoje unanime que é importante as empresas definirem não só objetivos (e inerentes indicadores) de carácter financeiro mas também não financeiro.

O *Balanced Scorecard (BSC)*, apresentado por Kaplan e Norton nos anos 90 permite às empresas efetuarem uma melhor descrição da sua estratégia de negócio, através da projeção dos seus objetivos estratégicos em diferentes perspetivas (inter-relacionadas) e da definição de respetivos indicadores de monitorização de desempenho, metas e iniciativas estratégicas.

Esta estudo visa a implementação de um *Balanced Scorecard* numa empresa com mais de 40 anos, no ramo da fotografia. Através desta metodologia pretende-se suportar a elaboração de um mapa estratégico de raiz, providenciando à empresa uma ferramenta que auxilia a definição dos seus objetivos estratégicos e também da sua monitorização. Aliado à utilização deste método para análise de estratégia da empresa, utilizaram-se também ferramentas como análise SWOT e o *Value Proposition Canvas*.

Para a elaboração deste estudo recorreu-se ao método qualitativo através da realização de entrevistas aos administradores da empresa bem como ao envio de questionários de resposta aberta a alguns clientes da mesma. As entrevistas vêm permitir que todos os assuntos sejam abordados de forma livre pelos administradores. Quanto aos clientes, o questionário de resposta aberta veio permitir que eles fornecessem a sua opinião e mostrassem as suas necessidades enquanto clientes.

A criação deste BSC vai permitir aos administradores ter uma visão mais clara da estratégia de negócio e dos respetivos indicadores que podem recorrer para medir a execução das metas definidas e tomar ações caso se verifique tal necessidade.

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*, Mapa estratégico, análise SWOT, *Value Proposition Canvas* e Indicadores de Desempenho

Abstract

The business activities become more complex through time as a result of many factors such as globalization, but also as social and technology factors and it turns more relevant a clear strategy definition and monitoring it. Only with that, business can have a clear overview on what should be the path to be followed in order to accomplish their vision and mission, and the results of it. From performance point of view, it seems to be clear today that the importance for the companies should not only be the financial objectives (and respective indicators) but also the non-financial.

The Balance Scorecard (BSC), suggested by Kaplan and Norton on 90 years allows a better business strategy definition through the projection of their own strategy objectives for different perspectives in analysis (that are linked) and with the definition of respective indicators to be used for performance monitor, targets and strategy initiatives.

This study will create and implement a Balanced Scorecard in one company with more than 40 years in photography area. With this methodology a strategic map will be created, providing a tool to support the strategic objectives definition and tools to monitor the results. Associated to the use of this methodology for strategic analysis, it will be used tool like SWOT analysis and Value Proposition Canvas.

For this case study it was used a quality methodology through interviews with management team as well as through a questioner with open answers to some clients. The interviews will allow the management to be open for a discussion on various topics that can support this study. Regarding the questionnaire sent to the clients, as it was with open answers allow them to provide their opinion and to share their needs.

BSC creation will give a clear vision on business strategy, respective indicators to monitor the company performance and take action in case the targets are not being accomplished.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Map, SWOT Analysis, Value Proposition Canvas and Development Indicators.

Índice

1. Introdução	1
2. <i>Balanced Scorecard</i> , controlo de gestão e mapa estratégico	3
2.1. Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	3
2.2. Estudo passados sobre a aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> e seus efeitos	7
3. Metodologia	10
4. Estudo de Caso	11
4.1. A empresa	11
4.1.1. História	11
4.1.2. Missão, Visão e Valores	12
4.1.3. A Organização e respetivo processo produtivo	13
4.2. Objetivo do estudo de caso	15
4.3. Estrutura do estudo	16
4.5. A análise SWOT	19
5. Mapa estratégico / <i>Balanced Scorecard</i> – Floricolor	23
5.1. Definição de objetivos	23
5.2. Mapa estratégico	26
5.3. Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas	26
5.3.1. Perspetiva Financeira	28
5.3.2. Perspetiva dos Clientes	29
5.3.3. Perspetiva dos Processos Internos	31
5.3.4. Perspetiva de Aprendizagem	33
6. <i>Balanced Scorecard</i>	35
7. Conclusão	38
8. Referências Bibliográficas	40
Anexos	43
Anexo I: Questionário aos clientes	43
Anexo II: Análise SWOT – Floricolor – PowerPoint	46

Índice de tabelas

Tabela 1. Adaptação do desenvolvimento do BSC de Kaplan e Norton (1997).....	4
Tabela 2. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos financeiros	29
Tabela 3. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos dos clientes.....	31
Tabela 4. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos da perspectiva de processos internos	33
Tabela 5. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos da perspectiva de aprendizagem	34
Tabela 6. <i>Balanced Scorecard</i> – Floricolor	37

Índice de figuras

Figura 1. Exemplo de processo interno existente para satisfação de necessidades de clientes.....	5
Figura 2. Combinação de um exemplo de mapa estratégico e <i>Balanced Scorecard</i>	7
Figura 3. Exemplo de álbum fotográfico produzido pela Floricolor.....	15
Figura 4. Organigrama da Floricolor.....	15
Figura 5. <i>Business Model Canvas</i>	17
Figura 6. Value Proposition Canvas.....	18
Figura 7. <i>Value Proposition Canvas</i> – Floricolor.....	19
Figura 8. Quadro suporte à elaboração da Análise SWOT.....	20
Figura 9. Análise SWOT - Floricolor.....	21
Figura 10. Mapa estratégico – Floricolor.....	26
Figura 11. Processo de implementação de KPIs.....	27

Acrónimos

BSC – *Balanced Scorecard*

CVP – *Customer Value Proposition Canvas*

FOS – *Floricolor Ordering System*

I&D – *Investigação e Desenvolvimento*

KPI – *Key Performance Indicators*

PME – *Pequena Média Empresa*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

1. Introdução

O *Balanced Scorecard* surge com o objetivo de ser um sistema de análise e gestão estratégica das empresas e foi criado por Kaplan & Norton (1997). Como a realidade económica das empresas está em constante mudança, este sistema deve ser revisto com regularidade de forma a garantir que a empresa em estudo continua a seguir a sua estratégia, que esta está de acordo com os objetivos definidos e que estes se mantêm relevantes de acordo com a situação económica presente e futura.

Este método tem sido alvo de variados estudos onde a sua aplicabilidade continua a ser testada, assim como a sua atualidade como sistema de gestão estratégico.

Assim, este estudo de caso tem como objetivo e relevância a criação de um *Balanced Scorecard* para a empresa, de modo a ajudar a desenvolver o seu mapa estratégico, definir os respetivos indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas.

Este estudo de caso será aplicado a uma empresa com 40 anos de história em Portugal denominada de Floriano da Costa & Gavina, Lda. Esta é um laboratório fotográfico português encontrando-se ao serviço de fotógrafos profissionais. Começou por ser uma loja com venda ao público e a fotógrafos profissionais de produtos na área da fotografia, convertendo-se ao longo do tempo num laboratório industrial. Possui hoje 10 000m² de instalações com equipamentos de última geração, tendo sido, também, distinguida como PME Líder e PME Excelência desde 2012.

Este estudo irá começar por uma revisão de literatura sobre o tema em estudo, a evolução e alguns estudos já realizados neste âmbito.

O capítulo 3 deste estudo é referente à metodologia a utilizar. Esta será uma metodologia qualitativa uma vez que se irá basear na análise e interpretação de dados com uma base exploratória, focando-se num estudo de caso de uma PME sediada no nosso país há 40 anos. A recolha de dados será direta e realizada através de entrevistas aos administradores da empresa e a uma amostra de clientes. Os questionários enviados aos clientes têm como finalidade aferir o porquê de preferirem esta empresa relativamente à concorrência e o que procuram no seu fornecedor. Estes questionários serão de perguntas diretas e resposta aberta, e posteriormente transcritas a fim de serem analisadas de modo a serem incorpora-

das na análise SWOT e *Value proposition Canvas* a serem incluídos nesta análise da empresa e para criação do *Balanced Scorecard*.

O capítulo seguinte possui uma apresentação da organização em estudo, uma análise SWOT elaborada conjuntamente com os administradores da empresa que será utilizada como suporte para a realização do mapa estratégico da mesma.

No que se refere à elaboração do mapa estratégico, respetivos indicadores, metas e iniciativas pertencentes ao *Balanced Scorecard* elaborado neste estudo, estes serão descritos no decorrer do capítulo 5 da presente dissertação.

De modo a concluir o estudo de caso serão analisadas as dificuldades encontradas na utilização desta metodologia na empresa em análise e quais as dificuldades de implementação encontradas.

2. *Balanced Scorecard*, controlo de gestão e mapa estratégico

2.1. Evolução do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) surge por Kaplan & Norton (1997) com a ideia de utilizarmos indicadores não financeiros na análise da *performance* das empresas (Hoque, 2014). Esta necessidade surge com a evolução do sistema económico e avanços tecnológicos (Beard, 2009). Perante um sistema económico mais competitivo e automatizado, considerou-se que os indicadores financeiros por si só não eram suficientes para perceber o que as empresas poderiam fazer mais para conseguir aumentar a sua rentabilidade (Bose et al., 2007). O foco no cliente e na sua importância aumentou, bem como a relevância de recolha de informação como satisfação do mesmo, *performance* da empresa e dos seus colaboradores e as melhorias contínuas (Beard, 2009). Com isto, as ferramentas utilizadas no controlo de gestão tiveram, também, as suas adaptações.

Formulas como DuPont e EVA baseavam-se apenas em indicadores financeiros, pelo que as organizações só se estavam a focar no curto prazo. Devido à necessidade de incluir, também, indicadores não financeiros surge o BSC (Dietschi & Nascimento, 2008). O *Balanced Scorecard* também passou por uma evolução até ao que conhecemos nos dias de hoje. Hoque & Zahirul (2014) descreve a evolução do BSC de Kaplan & Norton (1997) referindo a importância destes indicadores para o mapa estratégico e de operações das empresas. Na tabela (Tabela 1.) abaixo é possível ver a evolução e alterações que o *Balanced Scorecard* passou desde a sua criação em 1992 até 2006.

Ano	Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>
1992	- Introdução do BSC.
	- BSC inclui indicadores financeiros e não financeiros - longo prazo.
	- Identificação das 4 perspectivas incluídas no BSC.
1993	- BSC deixa de ser visto como modelo de medição passando a ter foco na melhoria contínua e mudança de processos.
	- O BSC é um modelo desenhado e personalizado à realidade, valores e missão de cada empresa.
1996	- O modelo passa a ser visto como um modelo de suporte à definição estratégica da organização.
	- Os indicadores do modelo estão correlacionados e ligados à visão estratégica da empresa.
2001	- Definição de metas para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.
	- Utilização de estratégias de orçamentação e planeamento.
2004	- Criação do mapa estratégico que permite ter toda a organização envolvida na estratégia.
	- Visualização da relação causa-efeito das diferentes perspectivas do BSC.
2006	- Conjugação de estratégias financeiras e de clientes, processos internos e aprendizagem.

Tabela 1. Adaptação do desenvolvimento do BSC de Kaplan e Norton (1997).

Fonte: Hoque (2014) e Kaplan & Norton (1997)

Beard (2009, p.275) refere que “O BSC é um sistema integrado de análise orientado para os resultados de desempenho, incluindo resultados de indicadores financeiros e não financeiros, os quais têm impacto no desempenho atual e pode influenciar o futuro”¹.

O *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan & Norton (1997) considera 4 perspectivas de análise: perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e perspectiva de aprendizagem. A concretização dos objetivos financeiros de forma sustentada exige alinhamento com o que os clientes procuram e a entrega desse valor ao cliente exige foco nas melhorias contínuas e formação dos colaboradores (Beard, 2009). Estas 4 perspectivas em análise têm como objetivo tornar a estratégia e visão da empresa clara e perceptível de modo a serem atingidas (Bose et al., 2007).

Kaplan & Norton (1997) referem a perspetiva financeira como sendo a perspectiva que garante uma imagem clara da situação económica da empresa e das ações já tomadas. Para sua análise e avaliação de desempenho da empresa são utilizados frequentemente ferramentas como o retorno do investimento (*Return on Investment – ROI*), património líquido (*Return on Equity – ROE*), *cash-flow* e resultado operacional (*Operating Income*), (Bose et al., 2007; Huang, 2009).

No que se refere aos clientes, esta perspectiva visa identificar quais os fatores críticos para os seus clientes, e o que estes procuram. Só um conhecimento desses fatores críticos permitirá manter o foco no cliente que traz valor acrescentado e fortalecer, assim, a relação com o mesmo (Bose et al., 2007). Então, é através desta perspectiva que a organização vai poder identificar qual a proposta de valor dos seus clientes de modo a fideliza-los e a satisfazer as suas necessidades (Miranda, 2018).

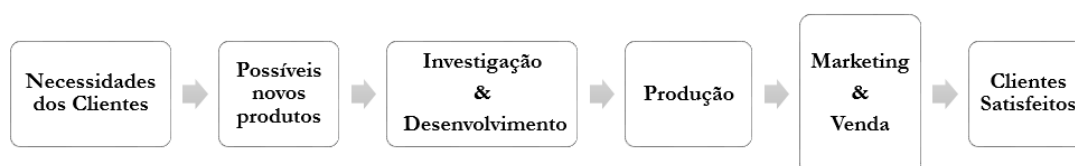


Figura 1. Exemplo de processo interno existente para satisfação de necessidades de clientes

Fonte: adaptado de Bose et al. (2007)

¹ Tradução da autora

A perspetiva dos processos internos está conectada à anterior pois pressupõe-se que para existir satisfação e fidelidade dos clientes à organização, estas têm que adaptar os seus processos internos de modo a suprimir as necessidades dos mesmos. Por outro lado, esta perspetiva está também ligada à perspetiva financeira uma vez que qualquer mudança no processo interno da empresa será com o objetivo de obter impactos financeiros positivos para a organização no longo prazo. No que toca a processos estes podem ser relativos a processos produtivos, de distribuição ou, até mesmo, de gestão (Malgwi & Dahiru, 2014). Então, no BSC esta perspetiva deverá olhar para a proposta valor dos clientes e objetivos financeiros da organização e criar processos internos ou melhorias a fim de os atingir.

Na perspetiva de aprendizagem, Kaplan & Norton (1997) tinham como objetivo identificar as necessidades da organização a fim de implementarem as mudanças propostas na perspetiva anterior. Alguns exemplos dessas necessidades passam por melhoria de conhecimentos de colaboradores em áreas identificadas como necessárias, mudanças estruturais na organização que permitam a adaptabilidade à mudança. Considera-se que uma empresa e/ou organização apenas consegue ter sucesso se estiver organizada e mantiver os seus colaboradores motivados (Huang, 2009).

Segundo Dietschi & Nascimento (2008, p.76) “Os Mapas Estratégicos devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre Objetivos Estratégicos, criando-se, assim, relações baseadas em hipóteses.”. Segundo os autores, estes mapas devem partir do objetivo principal da organização que é gerar ganhos para a organização, que, por sua vez, devem ser objetivos de longo prazo.

Estas 4 perspetivas estão correlacionadas e interligadas, e são parte integrante do mapa estratégico das organizações.

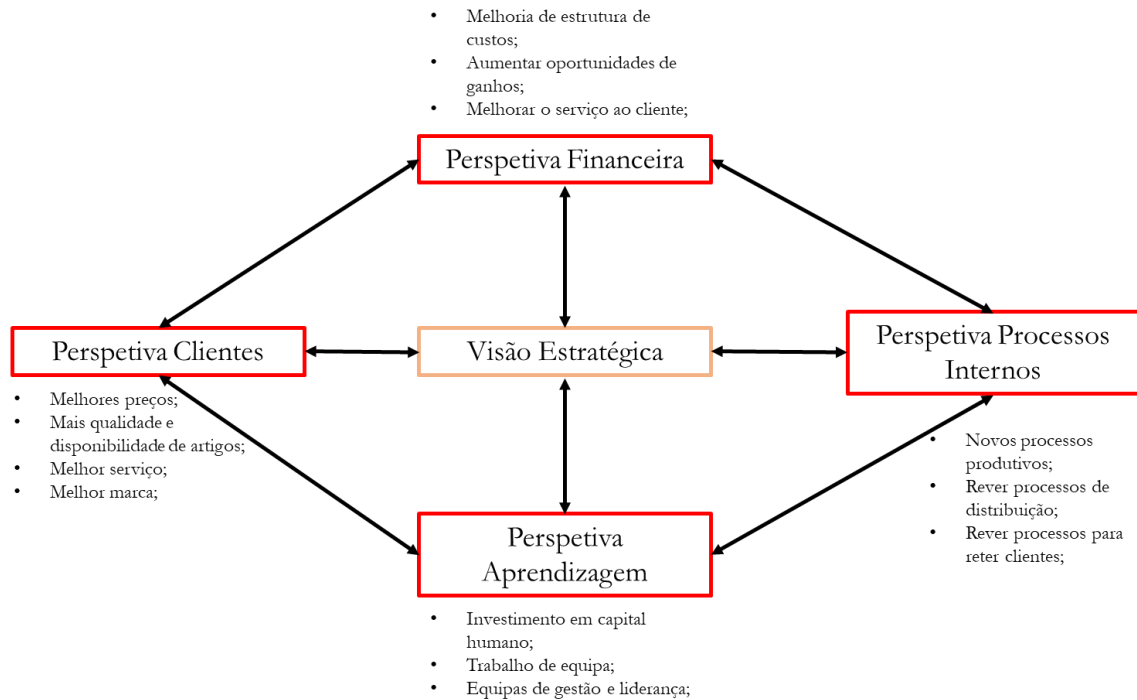


Figura 2. Combinação de um exemplo de mapa estratégico e *Balanced Scorecard*

Fonte: Quesado, Guzmán, & Rodrigues (2014) e Harmon (2009)

2.2. Estudo passados sobre a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* e seus efeitos

Segundo Malgwi & Dahiru (2014) existem requisitos básicos para o sucesso do BSC, como a definição clara de objetivos e a utilização das 4 perspetivas incluídas neste método. Neste artigo, os autores referem, ainda, a importância de alinhar os objetivos estratégicos com os objetivos de longo prazo, a necessidade de uma comunicação da estratégia a toda a organização para uma maior clareza, realizar revisões da estratégia e recolha de *feedbacks*, entre outros (Malgwi & Dahiru, 2014).

Associado a cada objetivo, o mapa estratégico deve conter um indicador e respetiva meta a ser atingida. Estas metas não sendo atingidas deverão ser revistas a fim de serem ajustadas bem como o processo em análise. Quando um indicador não é atingido, poderá estar desajustado ou a estratégia que a empresa está a adotar para o atingir não está a ter o resultado esperado, pelo que requer ação imediata. Adicionalmente, o mesmo estudo indica que uma

empresa competitiva tem que estar preparada para responder às necessidades dos seus clientes (Śliwczyński, 2011).

Dietschi & Nascimento (2008) no seu artigo conseguiram recolher alguns resultados de estudos realizados no âmbito da aplicabilidade do BSC. Foi concluído que “os indicadores não-financeiros de facto contribuem para o desempenho organizacional, conforme preconizado por Kaplan & Norton”, houve sucesso resultante da tomada de decisões com base na estratégia definida mas que existem estudos onde não se conseguiu comprovar se os benefícios que ocorreram foram devido à aplicação do BSC ou apenas do envolvimento de indicadores não financeiros, e onde existiram problemas resultantes da aplicação das diferentes perspetivas e cooperação dos diferentes departamentos envolvidos.

Malgwi & Dahiru (2014) acrescentam que o BSC não permite uma visão dos indicadores externos, como organizações concorrentes. É referido também pelos autores que o BSC mede alguns indicadores específicos, mas que no caso destes indicadores não serem corretamente selecionados, ele irá falhar (Malgwi & Dahiru, 2014).

Num estudo realizado por Kennerley & Neely (2003) foi identificado que as empresas conseguem estar preparadas para as mudanças que ocorrem diariamente na concorrência e no sistema organizacional da empresa respondendo a duas questões “Quais são os fatores que afetam os sistemas de medição de desempenho ao longo do tempo?”² e “Como é q as organizações podem adaptar esses sistemas de modo a mante-los relevantes?”³, onde se conclui que alterações no processo, nas pessoas ou até mesmo na cultura podem influenciar o desempenho e a forma de medição do mesmo, por isso estes são os pontos essenciais que uma organização deve estar atenta e adaptar-se.

O estudo realizado por Epstein & Manzoni (1988) refere que o BSC tem como vantagem face aos outros modelos, além de utilizar indicadores financeiros e não financeiros, conseguir demonstrar num único documento de análise todos os indicadores que são aplicáveis à realidade da organização que estiver em estudo, e estes devem ir ao encontro da visão e estratégia da mesma.

Andersen et al. (2001) concluem no seu estudo que o BSC traz vantagens quando aplicado em empresas de grande ou pequenas dimensões mas com diferentes indícios. Numa grande organização os maiores benefícios revelaram-se ser na comunicação da estratégia e nos

^{2,3} Tradução da autora

resultados resultantes dessa mesma comunicação. No que se refere a empresa mais pequenas os benefícios revelaram-se estar ligados à definição dos objetivos e respetiva aplicação estratégica. No entanto trazem benefícios comuns aos 2 tipos de organizações como é o caso do conhecimento do modelo de negócio da organização e suporte na priorização das necessidades da organização de acordo com os objetivos definidos.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste estudo de caso baseou-se na metodologia referida no Resumo do presente estudo.

Numa primeira fase foi executado um estudo da história e evolução da Floriano da Costa & Gavina, Lda desde a sua criação até aos dias de hoje, a fim de percebermos as origens da empresa e o seu desempenho ao longo dos 40 anos de existência.

Seguidamente foi elaborada uma análise e recolha de informação relativa à visão, missão e valores da organização em estudo. Após identificados os pontos anteriores, estudamos a forma como a empresa está estruturada e qual o processo produtivo da mesma. Este ponto traz relevância a fim de analisarmos se poderá existir mudanças na estrutura da organização que seja necessária para que os objetivos definidos sejam atingidos.

Em conjunto com os administradores da empresa foi elaborada uma Análise SWOT⁴ de modo a ser possível perceber quais são as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Foi através dos pontos anteriores que começamos por definir os objetivos financeiros da organização que viriam a incorporar o BCS e respetivo mapa estratégico.

Quanto aos objetivos dos clientes, estes foram elaborados com base nos questionários enviados aos mesmos. Estes questionários foram de resposta aberta⁵ e com o objetivo de sabermos quais as necessidades dos clientes e quais as oportunidades de negócio existem para a Floricolor. Este questionário permitiu-nos a criação do *Value proposition Canvas*, onde vamos consolidar a informação recolhida dos mesmos e ter uma visão clara da perspetiva dos clientes para o BSC. Estes métodos utilizados são considerados qualitativos, com perguntas diretas e de resposta aberta.

Com base nos objetivos financeiros e dos clientes definiu-se os objetivos relativos a processos internos e aprendizagem, definiram-se indicadores para cada um dos objetivos e respetivas metas.

Os contactos realizados com a administração foram via email e videoconferência.

⁴ Análise SWOT criada em conjunto com a organização em anexo

⁵ Questionário enviado em anexo

4. Estudo de Caso

4.1. A empresa

4.1.1. História

A Floricolor (nome comercial da empresa em estudo) foi fundada por Floriano Gonçalves da Costa em 1979. Surgiu como loja de comercialização de produtos fotográficos de venda ao público e a fotógrafos profissionais localizada na cidade de Matosinhos, Portugal.

Com a revolução digital e o surgir dos grandes espaços comerciais existiu a necessidade de reinventar o negócio.

O surgimento das câmaras digitais com a visualização imediata da imagem afetou a quantidade de papel impresso. A rentabilidade da empresa assentava precisamente na impressão em papel fotográfico. Com isto, a empresa viu-se com dificuldade em combater os preços competitivos na impressão das fotografias de pequeno formato realizados pelos laboratórios centrais.

O fundador como visionário e autodidata percebeu que para aumentar o seu volume de vendas tinha que continuar a imprimir e para os fotógrafos profissionais. Esta classe pertencia a uma geração mais velha e com baixo nível de escolaridade dificultando a adaptação à era digital. Como o *Photoshop*, ferramenta com papel fundamental na revolução digital, surgiu inicialmente apenas em inglês, o fundador dedicou-se a realizar *workshops* e formação nesta ferramenta, lançando o primeiro CD de iniciação ao *Photoshop* em português.

Isto permitiu aos fotógrafos começar a realizar o retoque digital de fotografias antigas e imprimir formatos maiores.

A participação em feiras internacionais de fotografia permitiu ao fundador, numa era de rápido avanço tecnológico, conhecer novas abordagens neste ramo. Numa feira na Alemanha conheceu a empresa pioneira no fabrico do produto que até aos dias de hoje se mantém como *top seller*: o álbum digital. Isto permitiu ao fundador reinventar o negócio e investir na evolução da sua empresa para a produção dos álbuns digitais capacitando-se de ferramentas na área da encadernação.

A partir do momento em que começou a comercialização deste produto, 2002, iniciou também a sua internacionalização, tendo encarado durante os primeiros anos Portugal e Espanha como seu mercado “doméstico” devido às semelhanças linguísticas e culturais.

A participação nas principais feiras internacionais da área, agora não só como visitante, mas também como expositor, permitiu estabelecer relações comerciais e contactos com as associações de fotógrafos de vários países, fundamentais para a disseminação da marca Floricolor. Rapidamente as vendas se estenderam aos restantes países europeus chegando aos dias de hoje com cerca de 90% da sua produção para mais de 30 países do mundo.

Atualmente, a Floricolor possui instalações de 10 000m², com 73 colaboradores e tecnologia de última geração.

Desde 2012 que a esta empresa se encontra destacada como PME Líder e PME Excelência. Estes certificados são atribuídos a empresas que possuem elevados níveis de solidez, competitividade e rentabilidade a nível nacional.

4.1.2. Missão, Visão e Valores

A missão da Floricolor é “Produzir o álbum com a mais elevada qualidade do Mundo para que ao folheá-lo possa reviver os melhores momentos da vida”(Floricolor). Associada a esta missão, a organização tem como visão e principal objetivo produzir sempre com a “Melhor qualidade ao menor custo” (Floricolor). Para tal, a empresa realiza múltiplos investimentos ao longo do ano de modo a obter as melhores máquinas para a sua produção. Em 2018 realizou o maior investimento da história da empresa na aquisição da *Fujifilm JetPress 750 S*, primeiro equipamento instalado na Europa na área da fotografia.

Segundo o website da empresa Floricolor e os seus administradores, a estratégia que os leva ao sucesso da missão e visão prende-se com os valores abaixo:

- “Pessoas no centro do nosso sucesso”: A entidade vê nos seus colaboradores o pilar para o seu sucesso. Para tal, existe uma aposta contínua em formação e desenvolvimento de competências dos mesmos.

- “Ética e Confiança”: A organização mantém o foco no longo prazo estabelecendo relações de confiança e fidelidade com os seus parceiros de negócio, tendo sempre em vista princípios éticos e de desenvolvimento sustentável.
- “Ambição”: contínuo estabelecimento de metas que desafiem as competências para cumprir as exigências de um mercado cada vez mais informado.
- “Inovação”: Sendo o lema da organização “Qualidade a um preço justo”, esta recorre a investimentos em tecnologias mais recentes e a Investigação e Desenvoltimentos (I&D) internos.
- “Rapidez e eficiência”: uma das bases da filosofia interna é “produzir rápido, bem e ao menos custo, otimizando ao máximo os recursos e evitando o desperdício” (Floricolor).
- “Responsabilidade social”: Sendo que existe uma preocupação crescente na sociedade com o desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento do conhecimento humano, a organização mantém parcerias mantidas com instituições da localidade.

4.1.3. A Organização e respetivo processo produtivo

No que se refere à estrutura organizacional, a Floricolor encontra-se dividida por departamentos: área administrativa e financeira, departamento comercial e marketing, produção e investigação e desenvolvimento (I&D) sendo que a mesma possui um responsável em cada departamento. Todos os colaboradores trabalham na sede da empresa localizada no nosso país.

O sistema de pré-pagamento das encomendas permite que a empresa tenha um rígido controlo no departamento administrativo e financeiro contando apenas com 5 elementos, que são responsáveis pelas compras de matéria prima, faturação, gestão de recursos humanos e demais assuntos administrativos.

O departamento comercial e marketing é responsável pela angariação de novos clientes, avaliação da satisfação e fidelidade dos mesmos e definição de estratégias de vendas e mar-

keting. Esta equipa domina 6 idiomas e conta com 10 elementos. Este departamento é também responsável pela organização de *workshops* com fotógrafos de renome mundial.

Quanto à I&D, este departamento é liderado por um dos administradores e é responsável não só pelo desenvolvimento de novos produtos, mas também na eficácia do *workflow* ao nível produtivo e tecnológico. Neste departamento foi desenvolvido um *software* de paginação de álbuns de modo a facilitar a criação dos mesmos aos seus clientes e evitar atrasos por erros em formatos. Aqui também se desenvolveu uma embalagem para envio de produtos com uma redução de até 90% do recurso a plástico. Esta embalagem encontra-se em processo de patenteamento.

O processo produtivo deste laboratório conta com 50 colaboradores e encontra-se organizado da seguinte forma:

- Os clientes submetem as suas encomendas prontas a imprimir: as respetivas fotografias já paginadas, isto é, com as medidas e respetivas formatações para o tipo de artigo pretendido, num sistema de paginação desenvolvido pela Floricolor e gratuito para o cliente.
- Uma vez recebida a encomenda, o responsável verifica todas as especificações da mesma e envia para impressão ou contacta o cliente em caso de ajustes necessários. Aqui é criada uma guia de produção com leitura de código de barras que acompanha a encomenda ao longo de todo o processo produtivo, através de um *software* de gestão do *workflow* desenvolvido internamente.
- Após a impressão, segue-se a colagem, corte e encadernação.
- Simultaneamente a produção da capa do álbum e demais acessórios à encomenda foram iniciados aquando da impressão.
- O miolo (interior do álbum) passa pelo controlo de qualidade e é colocado à capa.
- Por fim, o produto passa por novo controlo de qualidade e embalamento.
- Quando a encomenda se encontra completa, porque uma encomenda pode conter vários álbuns e acessórios, segue para expedição.



Figura 3. Exemplo de álbum fotográfico produzido pela Floricolor.

Fonte: Floricolor website

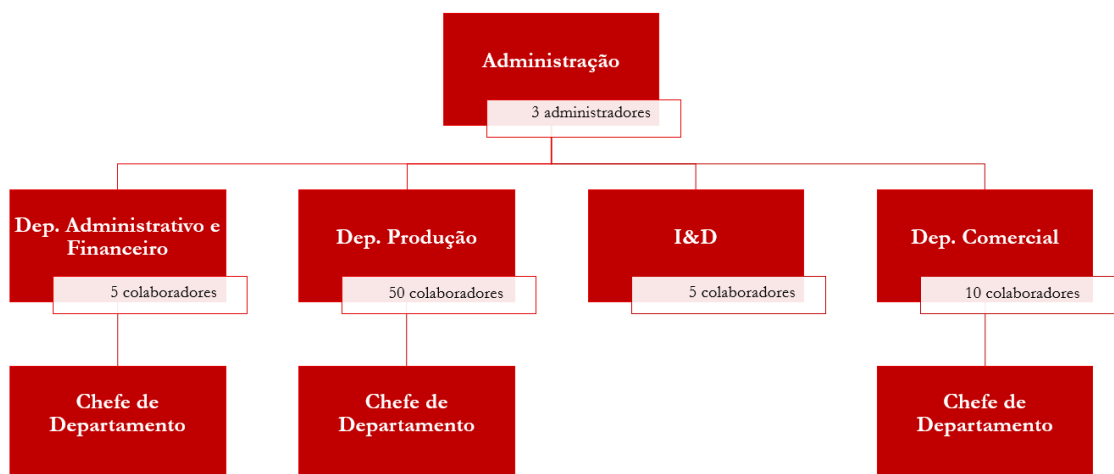


Figura 4. Organigrama da Floricolor

Fonte: elaborado pela própria

4.2. Objetivo do estudo de caso

Sendo a Floricolor uma empresa portuguesa em crescimento e com forte presença internacional, que tem como objetivo estar na vanguarda da tecnologia e da inovação a fim de

satisfazer as necessidades dos seus clientes, torna-se cada vez mais relevante dispor de uma adequada ferramenta de monitorização de desempenho. Foi nesse sentido que se detectou a necessidade (e oportunidade) de elaboração de um *Balanced Scorecard*.

Até então, as análises efetuadas para investimentos eram realizadas de forma empírica, auscultando os clientes e fotógrafos de referência mundial, estudando a concorrência e mantendo uma dinâmica constante de troca de informações com os principais fornecedores.

Assim, a criação do *Balanced Scorecard* terá como objetivo a análise dos seus clientes e do que estes procuram quando recorrem aos serviços da empresa em análise levando assim a uma investigação em termos de processos implementados, criação de KPIs (*Key Performance Indicators*) para uma melhor análise dos investimentos necessários e seus resultados. Tornando-se assim possível a verificação das metas definidas.

4.3. Estrutura do estudo

Este estudo tem como objetivos a elaboração de um BSC composto pelo mapa estratégico, indicadores de desempenho, respetivas metas e iniciativas estratégicas da empresa em análise.

Uma vez que estamos perante uma empresa nacional, com administração familiar, que efetua investimentos com capitais próprios e exporta cerca de 90% da sua produção, queremos com este estudo identificar possíveis melhorias para a mesma e que se identifiquem com os objetivos dos seus clientes, mantendo a satisfação dos seus colaboradores.

Para a elaboração deste *Balanced Scorecard* serão utilizadas técnicas de análise à empresa como “Análise SWOT” e “*Value Proposition Canvas*”.

4.4. Proposta de Valor / *Value Proposition Canvas*

Business Model Canvas surge da “necessidade de criar mapas, debater, desenhar e criar novos modelos de negócio, assim como questionar estes modelos com diferentes pesso-

as...Ele tem em vista ajudar a compreender como as diferentes entidades de um negócio se podem unir para criar valor para o cliente”⁶ segundo Matsumae & Burrow (2016, p. 552).

Sendo este um modelo de análise com o maior foco no cliente, ele tem na sua abordagem diferentes questões que deverão ser respondidas e debatidas a quando da sua elaboração. Na figura abaixo (Figura 4), podemos ver um esquema utilizado para a elaboração do *Busniess Model Canvas*:

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmento de Clientes
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	

Figura 5. *Business Model Canvas*

Fonte: adaptado de Matsumae & Burrow Matsumae and Burrow (2016)

A proposta de valor é uma das componentes em análise neste modelo.

O valor existe quando o bem ou serviço fornecido por uma organização satisfazem necessidades dos seus clientes. Então a proposta de valor existe quando a empresa identifica as necessidades dos seus clientes e se ajusta de modo a satisfaze-las (Lindič & Silva, 2011).

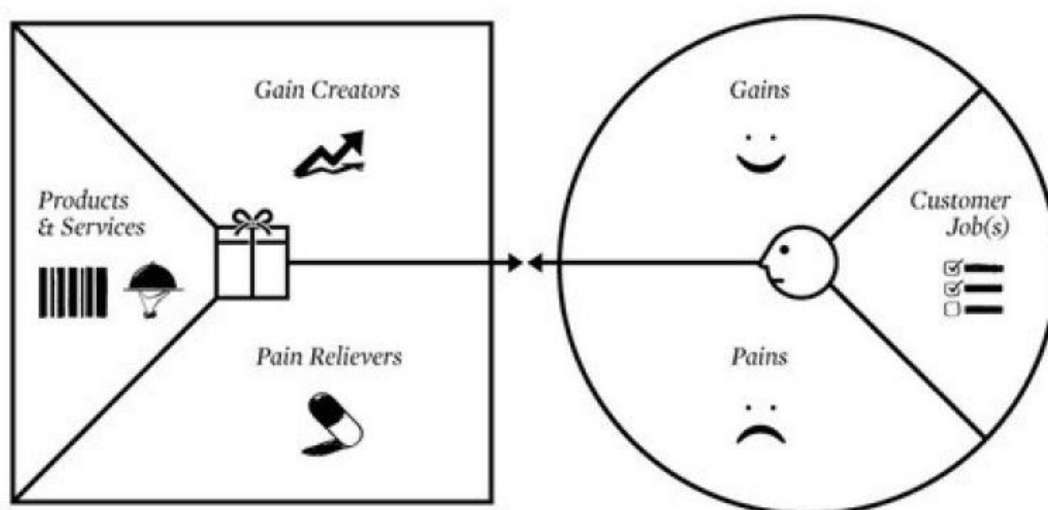
Uma das principais necessidades focadas pelos clientes, remete-se por norma à qualidade dos produtos ou serviços que estão a adquirir. Contudo, a necessidade de qualidade pode ser diferente de individuo para individuo, isto é, para uns pode ser a qualidade do material, outros segurança ou, até mesmo o processo de entrega. Mas a qualidade não é das únicas

⁶ Tradução da autora

necessidades que um cliente pode sentir. Estas necessidades podem estar também ligadas ao modo de entrega dos bens, ao modo de produção dos mesmos, ou até à eficiência de um serviço de pós-venda (Pokorná et al., 2015).

Para a elaboração do *Value Proposition Canvas* da empresa em estudo, utilizou-se o modelo de *Customer Value Proposition Canvas* (CVP).

O CVP divide-se em 2 partes diferentes: na proposta de valor e no perfil do cliente. A proposta de valor foca-se na identificação de 3 indicadores que geram valor para a empresa: os que criam valor, os que ajudam a superar as dificuldades e os produtos e serviços. Por sua vez, o perfil do cliente tem em vista a identificação das suas tarefas, os ganhos gerados e as dificuldades sentidas (Pokorná et al., 2015).



Source: Clark et al., 2012

Figura 6. Value Proposition Canvas

Fonte: Pokorná et al. (2015)

Para elaboração deste modelo na empresa em estudo realizaram-se questionários a alguns clientes de modo a analisarmos o perfil dos mesmos e quais as suas necessidades.

Os clientes da empresa em estudo são fotógrafos profissionais que executam reportagens de fotografia social, como por exemplo casamentos, sessão de solteiros, grávidas, recém-

nascidos ou *boudoir*. A captação dessas imagens depois de tratadas e enviadas remotamente resultam na impressão dos álbuns e produtos comercializados pela Floricolor.

Os clientes contactados revelaram estar fidelizados à empresa e aos serviços prestados.

Os motivos dessa fidelização revelaram ser a qualidade dos produtos, o serviço de apoio ao cliente e a preocupação que a empresa revela com o meio ambiente. Estes foram, também, destacados como os fatores diferenciadores face à concorrência.

Os pontos de melhoria revelaram-se ser a necessidade de novos formatos dos artigos produzidos, novos *designs* de tipos de letra bem como melhoria de prazos de entrega.

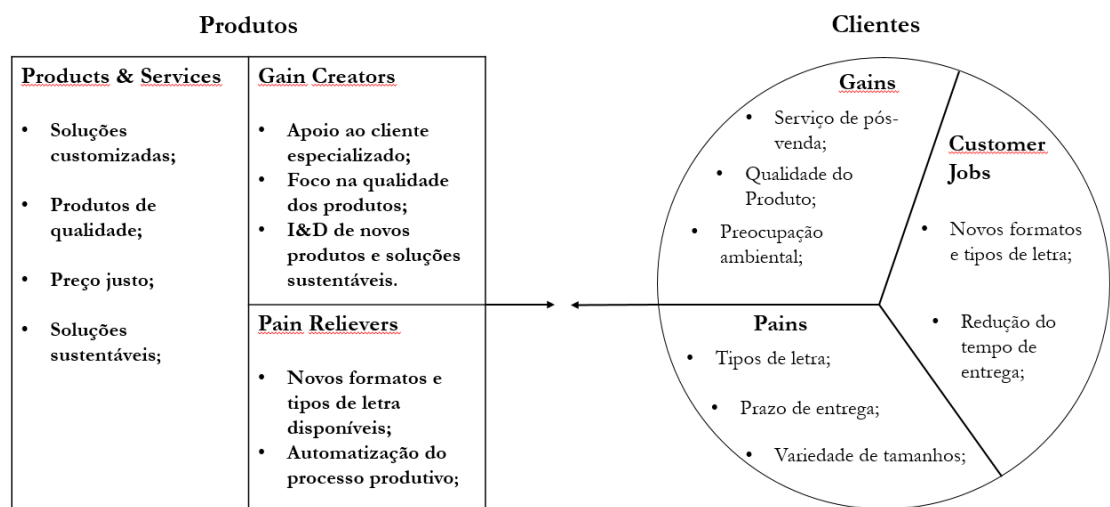


Figura 7. *Value Proposition Canvas* – Floricolor

Fonte: elaborado pela autora

4.5. A análise SWOT

A análise SWOT tem como objetivo a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas à mesma (Rauch et al., 2015). Ou seja, esta análise envolve o ambiente externo e interno à organização, onde no externo estão incluídos fatores que a organização não consegue controlar e no interno temos fatores que dependem da estratégia da empresa (Tonini et al., 2007).

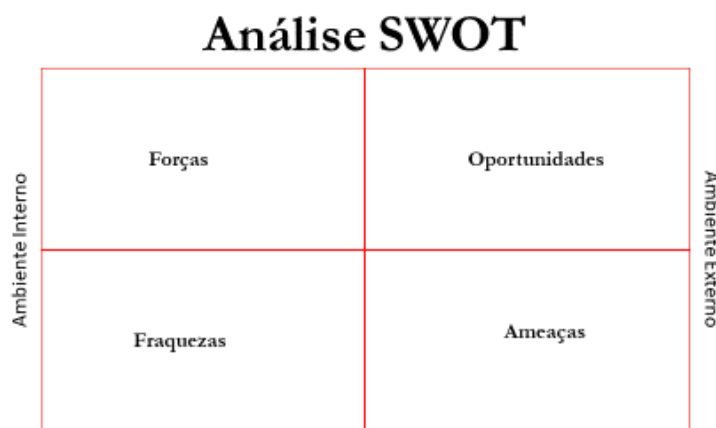


Figura 8. Quadro suporte à elaboração da Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Rauch et al. (2015).

Segundo Appio et al. (2009), após identificar as oportunidades e ameaças, podemos ficar perante diferentes tipos de negócio de acordo com a respetiva atratividade, como por exemplo um negócio maduro é baixo em termos de oportunidades e baixo em ameaças, e um negócio considerado ideal é alto em termos de oportunidades e baixo em termos de ameaças.

As organizações devem manter o foco em atingir os pontos fortes e minimizar os efeitos dos pontos fracos, bem como monitorizar o seu ambiente externo para evitar novas ameaças que não tenha conhecimento e tornar as oportunidades em forças quando tal o for possível (Fernandes et al., 2013). Assim, a análise SWOT pode ser utilizada como ponto de partida para definição dos objetivos do BSC da organização.

Durante as entrevistas aos administradores da empresa procedeu-se à elaboração de uma análise SWOT da organização, da qual resultou o quadro abaixo (Figura 9):

Forças • Elevada capacidade de inovação de produtos e processos produtivos • Diversidade de carteira de clientes (são muitos com pouco peso individual e de diferentes países) – diminui o risco da atividade • Equipados com tecnologia de última geração • Profundo conhecimento do mercado internacional • Venda em pré-pagamento • Investimento é feito com capitais próprios sem recurso à banca • Utilização de software de gestão de produção	Oportunidades • Empresa pioneira na tecnologia de impressão amiga do ambiente permite ganhar vantagem face à concorrência que utiliza matérias-primas não recicláveis, em fim de vida • Custo de mão-de-obra nacional comparativamente mais baixo que os concorrentes internacionais
Fraquezas • Localização no sul da Europa agrava os custos de expedição • Encadernação com grande intervenção de manualidades • Custo de formação de mão-de-obra especializada	Ameaças • N° de casamentos está a diminuir • Tendência decrescente da impressão das imagens captadas nos eventos sociais substituída pelo digital • Rigidez da legislação laboral • Falta de mão-de-obra especializada

Figura 9. Análise SWOT - Floricolor.

Fonte: elaborado pelos administradores da Floricolor

A empresa realiza os seus investimentos recorrendo maioritariamente a capitais próprios que lhe permite ter reduzidos custos financeiros. Por outro lado, o facto de as suas vendas se realizarem em pré-pagamento e as compras a pronto pagamento, permite uma maior eficácia na gestão administrativa, acarretando menores custos salariais e de contencioso.

Uma das missões desta organização prende-se com a qualidade do produto e capacidade de inovação no seu processo produtivo. Por isso, a Floricolor efetua anualmente investimentos em máquinas com tecnologia de ponta como foi o caso da *Fujifilm JetPress 750 S* referida no ponto 4.1.2. deste estudo. Este investimento foi realizado tendo em conta os valores da empresa que visam reduzir a sua pegada ambiental. Isto é considerado como oportunidade, do ponto de vista dos administradores, uma vez que nenhuma das empresas concorrentes, até ao momento, possui tecnologia de impressão *Ink Jet* de qualidade superior e amiga do ambiente, permitindo assim, à Floricolor manter vantagem face aos restantes *players*. Isto permite à organização obter vantagens financeiras uma vez os seus concorrentes ainda utilizam o processo químico para a revelação e impressão do papel fotográfico. A matéria prima utilizada no processo químico (química e papel fotográfico) é fabricada por um único

fornecedor no mercado que aliado ao menor volume de impressão em papel a nível global tem vindo a aumentar os preços nos últimos anos, elevando os custos de produção.

Ainda relacionado a inovação, como referido no ponto 4.1.3. deste estudo, a Floricolor procurou desenvolver uma embalagem para envio dos produtos com menos 90% de recurso a plástico. Isto mostra a preocupação ambiental da mesma e as suas vantagens face às empresas do mesmo ramo a nível internacional.

O investimento em I&D interno permitiu desenvolver um *software* de gestão do *workflow* da produção à medida das necessidades do processo produtivo em constante atualização. O designado FOS (Floricolor *Ordering System*) permite um controlo de produção e gestão à distância a qualquer momento. Por exemplo, se o administrador estiver numa reunião com um fornecedor, através de uma simples ligação de internet consegue monitorizar os consumos de determinada matéria prima ao segundo; ou por outro lado, se o comercial estiver a promover os produtos numa feira internacional, pode acompanhar ao segundo a fase de produção da encomenda do cliente e o seu histórico.

A tecnologia de produção utilizada permitiria também a empresa a produção de álbuns de férias. Contudo, este tipo de artigo requer um preço mais competitivo do ponto de vista dos clientes, diminuindo assim as margens e obrigando a custo de logística menor. Este custo não é atingível pela Floricolor devido à sua localização no sul da Europa que leva a preços de transportes mais elevado face aos concorrentes da Europa Central.

Uma das oportunidades referida pelos administradores é relativa ao custo da mão de obra nacional ser mais reduzido face aos concorrentes internacionais. No entanto, tem-se vindo a revelar difícil a contratação de mão de obra especializada na área de encadernação obrigando a Floricolor a apostar em formação inicial e contínua dos seus colaboradores. Adicionalmente, de modo a captar recursos e a diminuir o *turnover*, a Floricolor, como forma de motivar os seus colaboradores, oferece, por exemplo, aulas de ginástica 3 vezes por semana em pós-laboral dentro das instalações da mesma, organiza torneios de futebol, preconiza ações de voluntariado junto da comunidade. Esta questão assume uma maior relevância se tivermos em conta que grande parte do fabrico do álbum depende de manualidades ao nível da encadernação.

O maior desafio que a organização enfrenta prende-se com o facto de o volume de casamentos a nível mundial estar a diminuir e este é o nicho de negócio com maior representatividade nas encomendas recebidas.

5. Mapa estratégico / *Balanced Scorecard* – Floricolor

5.1. Definição de objetivos

Após as entrevistas aos administradores foi perceptível que os objetivos da empresa estão ligados à sua missão “Maior qualidade ao menor custo” e aos seus valores de sustentabilidade (Floricolor).

Como objetivos financeiros foram definidos:

- Reduzir custos com fornecedores. Sendo que a organização recebe todos os pagamentos remotamente paga comissões pelo uso de *getways*. Uma vez que a produção de localiza no sul da Europa, isto requer elevados custos de transporte.
- Aumentar volume de vendas e rentabilidade. Sendo um dos pontos fortes identificados pelos administradores no ponto anterior deste estudo, o forte conhecimento do mercado internacional, estes têm em vista a captação de novos clientes fora do país, nomeadamente nos Estado Unidos dada a sua dimensão e potencial.
- Redução dos custos de produção. Tendo em consideração o investimento efetuado pela organização na máquina de impressão com tintas de base aquosa, vai compensar o aumento de custo com matéria prima utilizada pelo processo químico.

No que se refere aos clientes, os objetivos definidos resultaram dos questionários elaborados e foram:

- Customização dos produtos aos pedidos e necessidades dos clientes. Cada vez mais os clientes procuram soluções à sua medida e diferencia-lo dos seus concorrentes. Por isso, uma das necessidades identificadas pelos clientes contactados foi a necessidade de mais formatos e novos tipos de letra. Monitorizar este objetivo estratégico permitirá à Floricolor ter um maior leque de oferta face aos seus concorrentes.

- Elevada qualidade. Os clientes da Floricolor sabem que os seus produtos são de qualidade *premium* e produzidos com tecnologias de ponta. Este foi considerado pelos clientes contactados como um ponto diferenciador da concorrência existente.
- Menor preço possível. Uma vez que a Floricolor trabalha por preços tabelados, tem de ter uma adequada estratégia de *pricing* para captar novos clientes e manter a fidelização dos clientes já existentes.
- Reduzido tempo de entrega: este é também um aspeto crítico para os clientes e particularmente desafiante para a empresa dado que 90% da produção é exportada e por isso requer tempo de transporte e possíveis atrasos.
- Diminuição da pegada ecológica, uma vez que não tem impacto direto nos resultados financeiros da empresa, esta capta outro nicho de clientes.

Quanto aos processos internos, os objetivos são o que a empresa deverá melhorar a fim de satisfazer as necessidades dos seus clientes:

- Aposta em investigação e desenvolvimento. Existindo um processo de investigação e desenvolvimento dentro da empresa vai permitir desenvolver *designs* de livre utilização pelo cliente dentro do *software* de paginação bem como desenvolver e implementar novos *lettrings*. Novos desenvolvimentos poderão permitir mais produtos customizados e a redução da pegada ecológica deixada pela empresa através do uso de, por exemplo, diferentes matérias primas.
- Aquisição de *software* de gestão de centro de custos. Esta aquisição irá permitir à organização saber onde possui custos mais elevados ao longo do seu processo produtivo, sendo que um dos pontos já identificados pela empresa é o volume de desperdícios existentes.
- Novos parceiros de negócio. Não sendo possível deslocalizar a empresa, esta deverá negociar com parceiros de logística e *getways* de modo a reduzir os custos suportados.
- Automatização. A introdução de novas máquinas, novas formas de produção e de organização da empresa poderão resultar na diminuição dos preços dos

produtos e menor tempo de entrega. Na análise SWOT elaborada foi referido como uma fraqueza o trabalho manual que existe na produção destes artigos, através da redução dos mesmos poderemos ter diretamente refletidos redução dos custos de produção.

Por fim, na perspetiva de aprendizagem, destacam-se:

- Formação especializada. Uma vez que existe uma necessidade de formação especializada na área da encadernação, a empresa deve procurar fornecer formações aos seus colaboradores de modo a manterem-se atualizados sobre as técnicas da área.
- Tecnologias. Em particular, a empresa quer manter o foco em formações de novas tecnologias, pois estas irão contribuir para novas automatizações, I&D e colmatar também uma fraqueza da empresa já identificada no ponto 4.5 do presente estudo referente à falta de mão de obra especializada.
- Novas técnicas de produção. Cada vez mais existe uma preocupação com questões ambientais, e sendo o ramo da fotografia utilizador de produtos químicos, a aumento da procura de novos produtos sustentáveis e possíveis patentes como é o caso da já criada embalagem de envio com recurso a menos 90% de plástico, diferenciam também a Floricolor de outros laboratórios.
- Formação Seis Sigma. O Seis Sigma é um sistema que tem por base a melhoria contínua de processos. Este tem como objetivo procurar formas de melhorar os processos, produtivos ou organizacionais, de modo a obter melhorias constantes e, com isto, ganhos de desempenho. Contudo, para o sucesso do Seis Sigma é necessário que as organizações tenham conhecimento dos seus problemas e das necessidades de melhoria (Tonini et al., 2007). No departamento de produção, a aposta nesta formação aliada à utilização do sistema de gestão de centro de custos irá permitir uma melhor visão das fases produtivas que geram maiores custos para a empresa e procurar possíveis melhorias.
- Aumentar a motivação dos colaboradores é também um dos mais importantes objetivos da empresa uma vez que colaboradores motivados terão menor pro-

babilidade de sair da organização e com isto será possível reduzir os custos com formações, bem como aumentar a qualidade dos serviços prestados.

5.2. Mapa estratégico

O mapa estratégico foi elaborado com base nos objetivos definidos no ponto anterior.

Este permite-nos ter uma clara visão da estratégia da empresa e os pontos considerados críticos onde deverá atuar de modo a atingir o seu objetivo final de produzir com a maior qualidade possível ao menor custo.

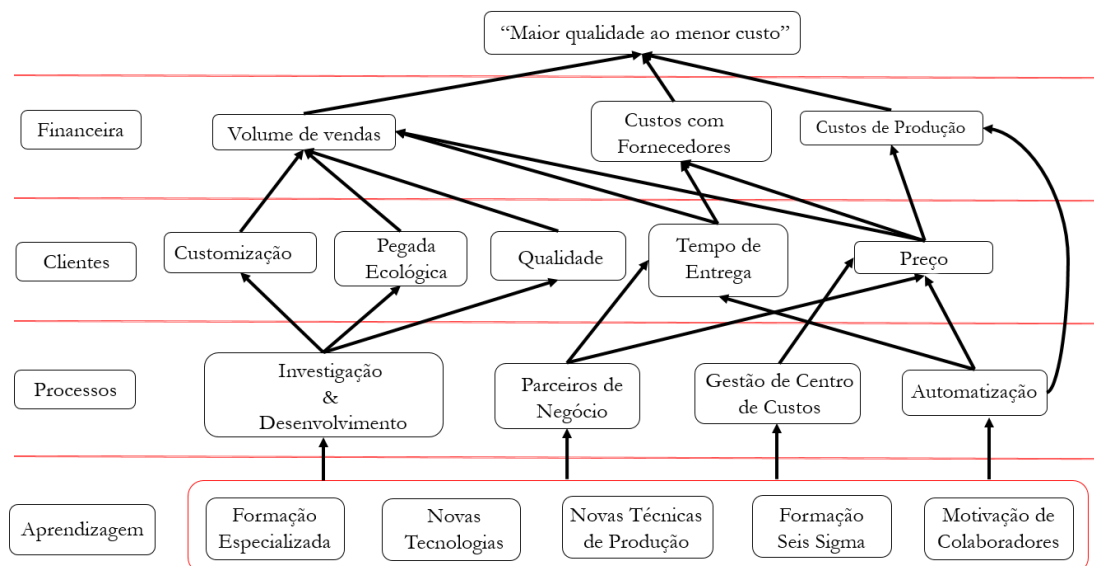


Figura 10. Mapa estratégico – Floricolor

Fonte: elaborada pela autora

5.3. Indicadores de desempenho, KPIs, Metas e Iniciativas

Para cada objetivo definido nas diferentes perspetivas é necessário identificar os respetivos indicadores de desempenho que a organização se deverá focar e os respetivos KPIs.

A implementação de KPIs requer a definição de objetivos, a definição do modelo de implementação e o plano de ação para os resultados dos mesmos, isto é, deverão ser completos, reativos, isto é, com relação causa-efeito e objetivos. Estes *targets* devem ser realistas e com constante revisão e adaptação à realidade da empresa (Cai et al., 2009).

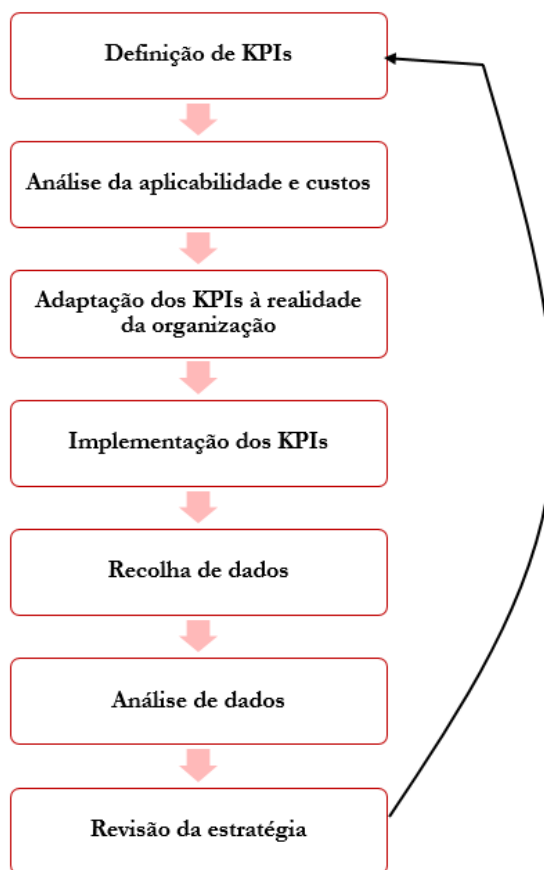


Figura 11. Processo de implementação de KPIs.

Fonte: adaptado de Cai et al. (2009)

Assim, nos pontos seguintes serão definidas metas a atingir para que cada objetivo seja bem sucedido, e respectivas iniciativas que a empresa poderá tomar para o potenciar.

Os indicadores apresentados abaixo, bem como respetivos KPIs, metas e iniciativas foram definidos em conjunto com os administradores da empresa, mas estes deverão ser revistos após os primeiros resultados e adaptados à realidade da empresa.

5.3.1. Perspetiva Financeira

Tendo em consideração os objetivos financeiros da empresa de aumentar o volume de vendas, consideramos que os melhores indicadores seriam a análise da taxa de crescimento do volume de negócios e o peso das exportações no total de vendas. Tendo em consideração a situação de pandemia atual, a percentagem de crescimentos de vendas a atingir deverá ser 5% mantendo o peso das exportações.

O objetivo de reduzir custos com fornecedores resulta dos custos elevados de transporte de encomendas e das comissões pagas pelas cobranças online. Para que esta redução aconteça deverá existir uma negociação com novos parceiros logísticos e *getway* pagamentos que permitam reduzir a fatura associada ao envio e pagamento de encomendas.

Por ultimo, mas não menos importante, temos o objetivo de redução de custos de produção. Para tal a empresa já efetuou um investimento na máquina de impressão que utiliza matéria prima de mais baixo custo, mas necessita ainda de reduzir os seus custos que se prendem com o elevado gasto com desperdícios, bem como com mão de obra necessária devido ao processo manual de encadernação. Para este objetivo foi considerado como melhor indicador a rentabilidade das vendas.

As metas definidas devem ser anuais e comparando resultados com período homólogo anterior.

Estes indicadores têm viabilidade técnica, não requerem custos de implementação e os dados estão disponíveis para análise nos reportes financeiros. Estes são também objetivos, completos e reativos.

Objetivos	Indicadores	KPIs	Metas	Iniciativas
- Aumentar volume de vendas	- Taxa de crescimento de volume de negócio	- Aumento de volume de negócio	- Volume das vendas 5% superior ao ano anterior	- Participação em Feiras Internacionais e contacto com clientes novos

	- Percentagem de exportações	- % de crescimento de exportações estável	- Manter a taxa de exportações de 90% do volume de produção	via videoconferência
- Reduzir custos com Fornecedores	- Rúbrica de pagamento a Fornecedores disponível na Demonstração de Fluxos de Caixa	- Redução de custos com Fornecedores	- Redução de custos com Fornecedores em 25% face ao ano anterior	- Renegociar com empresas de transportes a fim de reduzir custos de transporte para o exterior
- Redução dos custos de Produção	- Rentabilidade das vendas (Preço de Venda vs Preço de custo)	- Aumento da rentabilidade das vendas	- Rentabilidade das vendas superior em 3%	- Procura de novas formas de produção mais automatizadas na área de encadernação de modo a diminuir a componente manual

Tabela 2. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos financeiros

Fonte: elaborada pela autora

5.3.2. Perspetiva dos Clientes

Os clientes da Floricolor pretendem uma maior customização dos artigos, isto é, diferentes formatos e tipos de letra disponíveis. Caso a concorrência consiga melhorar este ponto, a Floricolor poderá perder alguns dos seus clientes, caso contrário eles irão manter-se fidelizados à marca. Como indicadores para este objetivo foi definido a contabilização de clientes que deixaram de comprar à Floricolor e o número de novos clientes captados. Estas análises devem ser mensais.

No que se refere à qualidade, para a medir vamos analisar a satisfação dos clientes contabilizando o volume de reclamações face ao total de encomendas por ano. A empresa já possui taxa de referência de 1% para esta análise, mas deverá reduzi-la para 0,5%.

O preço mais baixo e a pegada ecológica vão ser verificados pelo número de clientes, pois quanto menor o preço maior o número de clientes, assim como, quantos mais clientes se identificarem com o valor da sustentabilidade da organização, mais clientes a empresa poderá possuir. Esta taxa de crescimento do número de clientes deve ser também de análise anual. As iniciativas que esta organização pode tomar para atingir estes objetivos passa pela realização de videoconferências, tutoriais ou vídeos com explicações de como realizar uma encomenda ou os processos sustentáveis utilizados, pois todas as feiras internacionais estão canceladas. Isto irá permitir à organização aumentar a sua representatividade em países como USA, Alemanha ou Holanda que têm uma preocupação acrescida com questões de sustentabilidade e ambiental.

No que se refere ao tempo de entrega dos produtos, a empresa deverá procurar mecanismos de automatização do processo de encadernação. Tal não sendo possível, a empresa deverá analisar a percentagem de encomendas entregues fora do prazo e reduzir a percentagem através da melhoria de processos produtivos utilizando o departamento que possui de I&D. Essa redução terá de ocorrer através de melhorias no processo produtivo na área que encontre maior desvio.

Estes indicadores têm viabilidade técnica, não requerem custos de implementação para serem medidos e os dados estão disponíveis para análise nos reportes financeiros e no sistema de gestão de produção possuído pela empresa. Estão são também objetivos, completos e reativos.

Indicadores	KPIs	Metas	Iniciativas
- Fidelização de clientes	- % de clientes perdidos por determinado período de tempos	- menos de 0,5% de clientes perdidos mensalmente	- Elaboração de análises à periodicidade de compras dos clientes e contactar em caso de redução do volume

- Captação de novos clientes	- % de clientes captados num determinado período de tempo	- 0,5% de clientes adquiridos mensalmente.	- Análise a potenciais novos clientes.
- Índice de satisfação (volume de reclamações vs volume de vendas)	- % de reclamações inferior ao volume de vendas	- taxa de reclamações inferior a 0,5% do total de encomendas	- Análise do departamento e processo das reclamações e melhoria de processo na mesma.
- Número de Clientes	- Taxa de crescimento do nº de Clientes	- Nº de clientes superior em 10% face ao ano anterior	- Realização de mais videoconferências, "live tutoriais" ou mais vídeos e/ou reuniões para explicar o processo de encomendas.
- Tempo médio de entrega	- Nº total de encomendas entregues no tempo definido ao cliente superior às entregues fora de tempo	- Nº de fora de tempo máximo de 0.5% das entregas totais.	- Detetar a razão dos atrasos nas entregas e respetiva melhoria do processo.

Tabela 3. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos dos clientes

Fonte: elaborada pela autora

5.3.3. Perspetiva dos Processos Internos

I&D é o principal objetivo em termos de processos nesta organização pois querem produzir com a “maior qualidade possível sempre ao mais baixo custo” (Floricolor). Para este objetivo a empresa deverá analisar a quantidade de inovações implementadas na organização face ao ano anterior.

Quanto aos novos parceiros de negócio, a empresa deverá rever os seus contratos com frequência pois tem elevados custo de transporte das encomendas assim como com as comissões nos *gateways* utilizados.

Estes indicadores não requerem custos de implementação e têm viabilidade técnica.

O objetivo de automatização e de implementação de centro de custos são importantes para a empresa na medida em que podem gerar rendimentos futuros, contudo requerem custos para sua implementação. No que se refere ao *software* a empresa já o adquiriu, mas não possui nenhum colaborador com conhecimento para a sua implementação e utilização. Este *Software* de gestão de centro de custos vai permitir perceber onde estão os desperdícios na empresa, quais as matérias primas mais consumidas na produção e rever o processo produtivo para as reduzir.

Estes indicadores são objetivos, reativos e completos.

Objetivos	Indicadores	KPIs	Metas	Iniciativas
- Investigação & Desenvolvimento	- Volume de investimentos/Inovações/Novos produtos por ano	- Volume Produtos no- vos/investimentos /inovações crescente	- Volume de Produtos no- vos/Investimentos e/ou inovações superior em 10% ao ano anterior.	- Procura de novos métodos na concorrência e estudos de mercado às necessidades dos clientes
- Novos Parceiros de negócio	- % de redução de custos com Fornecedores	- (Re)negociar contratos com fornecedores	- 25% de contratos (re) negociados por ano	- Renegociar os contratos ou criar novos contratos com empresas de logística tendo em vista a redução de portes de envio
- Automação	- Tempo médio necessário para produção de um produto	- Redução de tempo médio de produção de artigo mais vendido	- tempo médio de produção reduzido em 0,5%	- Um colaborador da empresa deverá ter formação em Seis Sigma de modo a analisar o tempo de produção e os custos e

				reduzi-los
- <i>Software</i> de Gestão de Centro de Custos	- Distribuição de custos por centros identificados	- Redução de custos nos centros identificados como mais dispendiosos	- Redução de custos em 5% na matéria prima	- Contratação de colaborar para utilizar e implementar este sistema.

Tabela 4. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos da perspectiva de processos internos

Fonte: elaborada pela autora

5.3.4. Perspetiva de Aprendizagem

Nesta perspetiva o foco da empresa centra-se no aumento da formação dos seus colaboradores, técnicas, tecnologias e motivação das suas equipas. Os indicadores passam pela contabilização de formações efetuadas pelos mesmos, redução da taxa de absentismo e *turnover*. Para isso, a empresa deverá analisar a hipótese de criação de um departamento específico de Recursos Humanos para se dedicar apenas aos assuntos ligados aos colaboradores tendo em consideração o tamanho da organização. Outro indicador é a contabilização de produtos novos lançados pela organização.

Todos estes indicadores são objetivos, não requerem custos de implementação, mas requerem custos com formação dos seus colaboradores para os quais existem apoios estatais que reduzem o impacto negativo na estrutura de custos da organização.

Estes são indicadores reativos, objetivos e completos.

Objetivos	Indicadores	KPIs	Metas	Iniciativas
- Formação especializada	- Tempo despendido em formação de colaboradores	- Aumentar o número de formações dos colaboradores	- Cada colaborador deve realizar pelo menos uma formação por ano.	- Formações na área de especialização dos colaboradores irá aumentar a motivação e reduzir o <i>turnover</i> e o absentismo.
- Formação Seis Sigma				
- Novas técnicas de produção	- Tempo médio investido em desenvolvimento de novos produtos ou técnicas produtivas	- N° de novos produtos que saem para o mercado superior ao ano anterior	- Mais 5% de novos produtos face ao ano anterior	- Contacto frequente aos clientes fidelizados sobre feedback da empresa e produtos.
- Novas tecnologias				
- Motivação dos colaboradores	- Taxa de Absentismo	- Redução de taxa de absentismo	- Reduzir taxa de absentismo em 5%	- Criação de um departamento de Recursos Humanos.
	- Percentagem de <i>Turnover</i>	- % anual de Turnover inferior ao ano anterior	- Reduzir o <i>turnover</i> em 5%	- Avaliações de desempenho de colaboradores tendo em vista o seu crescimento profissional

Tabela 5. Indicadores, KPIs, Metas e Iniciativas para atingir os objetivos da perspetiva de aprendizagem

Fonte: elaborada pela autora

6. *Balanced Scorecard*

Neste capítulo é possível observar no quadro abaixo (Tabela 6.) o *Balanced Scorecard* da empresa em estudo resultante das análises efetuados ao nível das 4 perspetivas que o compõem.

	Perspetiva Financeira	Perspetiva dos Clientes	Perspetiva de Processos Internos	Perspetiva de Aprendizagem
Objetivos	- Aumentar volume de vendas - Reduzir custos com Fornecedores - Redução dos custos de Produção	- Customização - Maior Qualidade - Menor Preço - Menor pegada ecológica - Menor tempo de entrega	- Investigação & Desenvolvimento - Novos Parceiros de negócio - Automatização - <i>Software</i> de Gestão de Centro de Custos	- Formação especializada - Formação Seis Sigma - Novas técnicas de produção - Novas tecnologias - Motivação dos colaboradores
Indicadores	- Taxa de crescimento de volume de negócio - Percentagem de exportações - Rúbrica de pagamento a Fornecedores disponível na Demonstração de Fluxos de Caixa	- Fidelização de clientes - Captação de novos clientes - Índice de satisfação (volume de reclamações vs volume de vendas) - Número de Clientes	- Volume de investimentos/Inovações/Novos produtos por ano - % de redução de custos com Fornecedores - Tempo médio necessário para produção de um produto	- Tempo despendido em formação de colaboradores - Tempo médio investido em desenvolvimento de novos produtos ou técnicas produtivas - Taxa de Absentismo

	- Rendibilidade das vendas (Preço de Venda vs Preço de custo)	- tempo médio de entrega	- Distribuição de custos por centros identificados	- Percentagem de <i>Turnover</i>
KPIs	- Aumento de volume de negócio - % de crescimento de exportações estável - Redução de custos com Fornecedores - Aumento da rentabilidade das vendas	- % de clientes perdidos por determinado período de tempos - % de clientes captados num determinado período de tempo - % de reclamações inferior ao volume de vendas - Taxa de crescimento do nº de Clientes - Nº total de encomendas entregues no tempo definido ao cliente superior às entregues fora de tempo	- Volume Produtos novos/investimentos/ inovações crescente - (Re)negociar contratos com fornecedores - Redução de tempo médio de produção de artigo mais vendido - Redução de custos nos centros identificados como mais dispendiosos	- Aumentar o número de formações dos colaboradores - Nº de novos produtos que saem para o mercado superior ao ano anterior - Redução de taxa de absentismo - % anual de Turnover inferior ao ano anterior
Metas	- Volume das vendas 5% superior ao ano anterior - Manter a taxa de exportações de 90% do volume de produção - Redução de custos	- menos de 0,5% de clientes perdidos mensalmente - 0,5% de clientes adquiridos mensalmente. - taxa de reclama-	- Volume de Produtos novos/Investimentos e/ou inovações superior em 10% ao ano anterior. - 25% de contratos (re)	- Cada colaborador deve realizar pelo menos uma formação por ano. - Mais 5% de novos

	com Fornecedores em 25% face ao ano anterior - Rentabilidade das vendas superior em 3%	ções inferior a 0,5% do total de encomendas - N° de clientes superior em 10% face ao ano anterior - N° de fora de tempo máximo de 0.5% das entregas totais.	negociados por ano - tempo médio de produção reduzido em 0,5% - Redução de custos em 5% na matéria prima	produtos face ao ano anterior - Reduzir taxa de absentismo em 5% - Reduzir o <i>turnover</i> em 5%
Iniciativas	- Participação em Feiras Internacionais e contacto com clientes novos via videoconferência - Renegociar com empresas de transportes a fim de reduzir custos de transporte para o exterior - Procura de novas formas de produção mais automatizadas na área de encadernação de modo a diminuir a componente manual	- Elaboração de análises à periodicidade de compras dos clientes e contactar em caso de redução do volume - Análise a potenciais novos clientes. - Análise do departamento e processo das reclamações e melhoria de processo na mesma. - Realização de mais videoconferências, "live tutoriais" ou mais vídeos e/ou reuniões para explicar o processo de encomendas.	- Procura de novos métodos na concorrência e estudos de mercado às necessidades dos clientes - Renegociar os contratos ou criar novos contratos com empresas de logística tendo em vista a redução de portes de envio - Um colaborador da empresa deverá ter formação em Seis Sigma de modo a analisar o tempo de produção e os custos e reduzi-los	- Avaliações de desempenho de colaboradores tendo em vista o seu crescimento profissional - Contacto frequente aos clientes fidelizados sobre feedback da empresa e produtos. - Formações na área de especialização dos colaboradores irá aumentar a motivação e reduzir o <i>turnover</i> e o absentismo. - Criação de um departamento de Recursos Humanos.

Tabela 6. *Balanced Scorecard* – Floricolor

Fonte: elaborado pela autora

7. Conclusão

Este estudo focou-se na implementação de um *Balanced Scorecard* num laboratório de fotografia sediado no nosso país.

Os modelos utilizados no controlo de gestão focavam-se apenas em indicadores financeiros. Kaplan and Norton (1997) perceberam que os indicadores financeiros não eram os únicos a influenciar o desempenho económico de uma organização. Os indicadores não financeiros tinham que ser parte integrante da estratégia financeira e por isso criam o modelo de análise do controlo de gestão que incluía estes dois tipos de indicadores, denominado de *Balanced Scorecard*. Este modelo consiste na criação de um mapa estratégico com a definição de objetivos a nível financeiro, de clientes, processos internos e de aprendizagem. Cada objetivo deverá ter os respetivos indicadores de desempenho, as metas a atingir e iniciativas estratégicas.

Os estudos realizados sobre este modelo de controlo de gestão mostram que não existe uma opinião única sobre a sua eficácia.

A motivação para elaboração do BSC deveu-se às dimensões que esta empresa possui, a sua evolução desde que foi criada até aos dias de hoje e à forma como são realizados os investimentos pela mesma. Sendo uma empresa familiar, a criação deste estudo tornou-se relevante para os administradores na medida em que lhes permitiu perceber as necessidades dos seus clientes, alinhar a sua estratégia financeira com as necessidades demonstradas pelos mesmos e quais as mudanças internas e de aprendizagem que os podem ajudar a atingir os objetivos definidos em todas as perspetivas.

O facto de os investimentos até então serem realizados com base em estudos empíricos da organização, a definição destes indicadores e respetivas metas vai permitir aos seus administradores terem uma maior visibilidade dos resultados efetivos das mudanças e investimentos implementados. Contudo, apesar das metas terem sido definidas, os KPIs e respetivos targets passam pela fase de definição, análise, adaptação, implementação, análise de resultados e ajuste da estratégia. Por isso, a administração deverá implementar os KPIs definidos, testar a sua funcionalidade e resultados e adapta-los caso seja necessário.

Foi possível definir indicadores que não trazem custos adicionais à organização que são completos, objetivos e reativos.

De futuro, a organização deverá, também, estudar os indicadores apresentados e implementá-los na organização. Estes indicadores não são os únicos possíveis de serem aplicados para atingir os objetivos definidos, pelo que a administração poderá adequá-los à sua realidade. Adicionalmente, o *Balanced Scorecard* não é um estudo estanque e por isso é necessário que a administração reveja os objetivos definidos com regularidade, se as metas estão a ser atingidas e que adapte os indicadores à ocasião e aos objetivos de longo prazo.

Do ponto de vista dos administradores, os objetivos mais difíceis de atingir são ao nível da formação e da motivação dos colaboradores pois na fase de realização deste estudo encontramos a passar por uma pandemia que impediu a realização de casamentos e cerimónias, cancelou feiras internacionais que eram o meio preferencial de captação de novos clientes e trouxe limitações à realização de eventos dentro da empresa. Contudo, em situações normais são objetivos e meta atingíveis.

Do ponto de vista da autora as dificuldades sentidas na aplicação deste método prenderam-se com a dimensão da empresa e o processo produtivo não estar segmentado por departamentos, tendo um chefe de departamento para 50 colaboradores. Estando a empresa mais segmentada, permitiria uma maior análise e definição de indicadores e respetivos KPIs mais detalhados em cada fase do processo produtivo. O facto de no momento do presente estudo estarmos numa fase de instabilidade económica devido à pandemia enfrentada que resultou na diminuição do volume de casamentos, culminando assim em impactos nos resultados da empresa, os objetivos definidos neste *Balanced Scorecard* poderão sofrer a necessidade de revisão no curto prazo.

8. Referências Bibliográficas

- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Conference Paper*, 1-12.
<https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/291>
- Appio, J., Scharmach, A. L. d. R., Silva, A. K. L. d., Carvalho, L. C. d., & Sampaio, C. A. C. (2009). Análise SWOT como Diferencial Competitivo: Um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(3), 01-18.
<https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/291/270>
- Beard, D. F. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, 84(5), 275-282.
<https://doi.org/10.3200/joeb.84.5.275-282>
- Bose, S., Bontis, N., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653-665.
<https://doi.org/10.1108/14691930710830819>
- Cai, J., Liu, X., Xiao, Z., & Liu, J. (2009). Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. *Decision Support Systems*, 46(2), 512-521. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004>
- Dietschi, D. A., & Nascimento, A. M. (2008). Adherence to the Balanced Scorecard in public and private companies. *Revista Contabilidade & Finanças*, 19, 73-85.
<https://doi.org/10.1590/S1519-70772008000100007>
- Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1988). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16, 190-203.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)
- Fernandes, I. G. M., Figueiredo, H. M., Junior, H. L. d. C., Sanches, S. G., & Brasil, Â. (2013). Planejamento estratégico: Análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica*, 10(2316-6665), 1464-1473. [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)
- Floricolor. Retrieved 10/06/2020 from <https://www.floricolor.pt/pt/index.html>

- Harmon, P. (2009). "Balanced Scorecard". *Business Process Trends*, 2(6).
http://www.bptrends.com/publicationfiles/spotlight_062309.pdf
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Huang, H.-C. (2009). Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications*, 36(1), 209-218.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.09.046>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). "A Estratégia em Acção: Balnaced Scorecard" (L. E. T. F. Filho, Trans.). In (21ª ed., pp. 177-178).
https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=XQ-EIA_HJWYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=balanced+scorecard+livro&ots=IxIUxKaW7-&sig=hag-qyAqABp5rHBfmEvsgfUrJiA&redir_esc=y#v=onepage&q=balanced%20scorecard%20livro&f=false
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229.
<https://doi.org/10.1108/01443570310458465>
- Lindič, J., & Silva, C. M. d. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708.
<https://doi.org/10.1108/00251741111183834>
- Malgwi, A., & Dahiru, H. (2014). Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics and Finance*, 4(6), 01-10.
<http://www.iosrjournals.org/iosr-jef/papers/vol4-issue6/A0460110.pdf>
- Matsumae, A., & Burrow, K. (2016). Business Model Generation Canvas as a Method to Develop Customer-Oriented Service Innovation. In *Serviceology for Designing the Future* (pp. 551-565). https://doi.org/10.1007/978-4-431-55861-3_38
- Miranda, M. J. P. (2018). *Balanced Scorecard: Proposta de conceção de modelo aplicado à empresa JOFEBAR, S.A. (Tese de Mestrado, Universidade do Porto)*. Faculdade de Economia do Porto.

<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117599/2/303206.1.pdf>

Pokorná, J., Pilař, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. (2015). Value Proposition Canvas: Identification of Pains, Gains and Customer Jobs at Farmers' Markets. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 7, 123-130. <https://ageconsearch.umn.edu/record/231899/>

Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Fatores Determinantes da Implementação do Balanced Scorecard em Portugal: evidência empírica em organizações públicas e privadas. *Review of Business Management*, 199-222.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1335>

Rauch, P., Wolfsmayr, U. J., Borz, S. A., Triplat, M., Krajnc, N., Kolck, M., Oberwimmer, R., Ketikidis, C., Vasiljevic, A., Stauder, M., Mühlberg, C., Derczeni, R., Oravec, M., Krissakova, I., & Handlos, M. (2015). SWOT analysis and strategy development for forest fuel supply chains in South East Europe. *Forest Policy and Economics*, 61, 87-94.

<https://doi.org/10.1016/j.forpol.2015.09.003>

Śliwaczyński, B. (2011). Operational Controlling - A tool of translating strategy into action. *Scientific Journal of Logistics*, 7(1), 45-59. https://www.logforum.net/pdf/7_1_5_11.pdf

Tonini, A. C., Spínola, M. d. M., & Laurindo, F. J. B. (2007). "A Análise SWOT: Uma nova Perspetiva para a aplicação dos Seis Sigma no desenvolvimento de Software" XXVII Econtro Nacional de Engenharia de Produção, Brasil.

https://www.researchgate.net/publication/242709901_A_ANALISE_SWOT_UMA_NOVA_PERSPECTIVA_PARA_A_APLICACAO_DO_SEIS_SIGMA_NO_DESENVOLVIMENTO_DE_SOFTWARE

Anexos

Anexo I: Questionário aos clientes

Questionário sobre Floricolor

Este questionário é confidencial e destina-se à recolha de informação para elaboração de uma tese de Mestrado no âmbito do Controlo de Gestão.

Dados fornecidos serão utilizados para a criação de *Balanced Scorecard* a fim de obter sugestões de melhoria para a empresa em análise.

1- Quanto tempo trabalha no ramo da fotografia?

1.1- Qual o tipo de fotografia que pratica?

2- Como conheceu a Floricolor? (ex. através de colega de profissão, feira, pesquisa na internet, etc.)

3- Há quanto tempo é cliente da mesma?

4- Como contacta com a Floricolor? (ex. e-mail; telefone; presencial; etc.)

4.1- Como avalia o serviço de apoio ao cliente da Floricolor?

5- Como avalia os prazos de entrega?

5.1- Como avalia o serviço pós-venda?

6- Conhece outros laboratórios de fotografia?

6.1- Se sim, por favor indique quais.

7- O que distingue a Floricolor dos restantes laboratórios, o que o leva a escolher a Floricolor como seu fornecedor?

8- Qual o produto / pack que mais compra e porquê?

8.1- Há algum produto / pack que gostaria de ver disponível na Floricolor?

9- Qual o tipo de materiais que mais procura?

9.1- Há algum material que gostaria de ver disponível na Floricolor?

10- No website da empresa encontra-se disponível um software de edição de fotografia e criação dos álbuns para as medidas pré-definidas para os produtos comercializados pela Floricolor.

10.1- Utiliza este software para a elaboração dos seus álbuns? Se sim, qual o seu feedback relativamente ao mesmo?

11- A Floricolor encontra-se cada vez mais preocupada com as questões ambientais e a sustentabilidade. Este é um tema com o qual se identifique e que considere importante no ramo da fotografia? Se sim, por favor identifique qual na sua opinião são os impactos no meio ambiente desde ramos.

11.1- Na sua opinião, esta visão é algo que distingue a Floricolor dos seus concorrentes?

12- Conhece o último investimento realizado pela Floricolor a *Fujifilm Jet Press 750S* e qual o intuito do mesmo? Se sim, por favor indique se já recebeu algum material produzido pela *Fujifilm Jet Press 750S*, nota diferença relativamente aos produtos anteriormente recebidos?

13- A Floricolor realiza formações com fotógrafos de modo a existir partilha de conhecimentos. Já realizou alguma destas formações?

13.1- Se Sim, qual a sua opinião? Que temas gostaria de ver abordados nestas formações?

14- Há algum fotografo que gostaria de ver nestas formações?

15- Além das questões ambientais e de sustentabilidade, a Floricolor tem como principal foco a qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Sendo cliente da Floricolor, que sugestão gostaria de dar à Floricolor de modo a melhorarem o serviço que prestam aos seus clientes?

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo II: Análise SWOT – Floricolor – PowerPoint

Análise SWOT - Floricolor

- Análise SWOT tem como objetivo a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças externas à mesma. (Rauch, Wolfsmayr et al. 2015)
- No caso da Floricolor, tenho como objetivo compreender, do ponto de vista dos administradores da organização, quais são os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades a fim de os utilizar como base para a elaboração do BSC.

Forças • Elevada capacidade de inovação de produtos e processos produtivos • Diversidade de carteira de clientes (são muitos com pouco peso individual e de diferentes países) – diminui o risco da atividade • Equipados com tecnologia de última geração • Profundo conhecimento do mercado internacional • Venda em pré-pagamento • Investimento é feito com capitais próprios sem recurso à banca • Utilização de software de gestão de produção	Oportunidades • Empresa pioneira na tecnologia de impressão amiga do ambiente permite ganhar vantagem face à concorrência que utiliza matérias-primas não recicláveis, em fim de vida • Custo de mão-de-obra nacional comparativamente mais baixo que os concorrentes internacionais
Fraquezas • Localização no sul da europa agrava os custos de expedição • Encadernação com grande intervenção de manualidades • Custo de formação de mão-de-obra especializada	Ameaças • N° de casamentos está a diminuir • Tendência decrescente da impressão das imagens captadas nos eventos sociais substituída pelo digital • Rigidez da legislação laboral • Falta de mão-de-obra especializada