

PROPOSTA DE UM MODELO DE BALANCED SCORECARD APLICADO À EMPRESA SPORTSUMA

**Joana Manuela Ferreira Moreira**

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

**Professor Doutor João Francisco Alves Ribeiro**

2021

## Resumo

O *Balanced Scorecard* surgiu na década de 90 e tornou-se uma metodologia importante na área do controlo de gestão. Um aspeto central desta metodologia são os mapas estratégicos, que representam a estratégia da empresa, através da ligação de objetivos de quatro perspetivas distintas.

A presente dissertação é realizada com o objetivo da apresentação de uma proposta de *Balanced Scorecard*, associada a uma empresa do setor têxtil em Portugal.

Inicialmente, será apresentada a revisão bibliográfica relativamente ao *Balanced Scorecard*, seguindo-se a exposição do problema e, posteriormente, através de um estudo de caso será demonstrada a proposta do modelo de *Balanced Scorecard*, para a empresa em estudo.

Em suma, esta dissertação pretende colmatar a necessidade de um sistema de controlo de gestão na empresa.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Mapa Estratégico, Indicadores

## **Abstract**

The Balanced Scorecard first arose in the 1990s and quickly rose to prominence as one of the most prominent approaches in the field of business control. This method is defined as strategical maps that reflect a business strategy from four different angles.

The goal of this dissertation is to develop a Balanced Scorecard implementation for a textile company in Portugal.

First, an overview of the Balanced Scorecard literature will be offered. Following that, a case study will be conducted to define the problem, which will lead to the creation of a Balanced Scorecard model for the organization under consideration.

To summarize, the goal of this dissertation is to eliminate the necessity for the organization under study to have a control business system.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic Maps, Indicators

# Índice

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução .....</b>                             | <b>1</b>  |
| <b>2. Revisão da Literatura.....</b>                   | <b>2</b>  |
| 2.1 O Balanced Scorecard.....                          | 2         |
| 2.1.1 Perspetiva do <i>Balanced Scorecard</i> .....    | 3         |
| 2.1.2 Mapeamento da estratégia.....                    | 6         |
| 2.1.3 Definição de Indicadores.....                    | 7         |
| 2.2 Indústria Têxtil e de Vestuário.....               | 10        |
| <b>3. Metodologia.....</b>                             | <b>12</b> |
| <b>4. Caso Estudo – Sportsuma.....</b>                 | <b>13</b> |
| 4.1 Funcionamento da empresa.....                      | 13        |
| 4.2 Missão e Visão .....                               | 15        |
| 4.3 Breve análise estratégica.....                     | 15        |
| 4.4 Implementação do Balanced Scorecard.....           | 18        |
| 4.4.1 Construção do mapa estratégico .....             | 18        |
| 4.4.2 Seleção dos Indicadores.....                     | 21        |
| 4.4.2.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento ..... | 21        |
| 4.4.2.2 Perspetiva de Processos Internos .....         | 23        |
| 4.4.2.3 Perspetiva dos Clientes.....                   | 26        |
| 4.4.2.4 Perspetiva Financeira.....                     | 28        |
| <b>5. Conclusões.....</b>                              | <b>31</b> |
| <b>6. Bibliografia .....</b>                           | <b>33</b> |
| <b>7. Anexos .....</b>                                 | <b>36</b> |

## Índice Figuras

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - The Five Forces That Shape Industry Competition.....                | 7  |
| Figura 2 - Seleção de Indicadores.....                                         | 9  |
| Figura 3 - Funcionamento da Empresa.....                                       | 14 |
| Figura 4 - Modelo das Cinco Forças de Porter aplicado à indústria têxtil ..... | 16 |
| Figura 5 - Análise Swot.....                                                   | 17 |
| Figura 6 - Mapa estratégico .....                                              | 19 |
| Figura 7 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....                      | 22 |
| Figura 8 - Perspetiva de Processos Internos.....                               | 24 |
| Figura 9 - Perspetiva dos Clientes .....                                       | 26 |
| Figura 10 - Perspetiva Financeira .....                                        | 29 |

## 1. Introdução

A presente dissertação tem como objetivo criar uma proposta de *Balanced Scorecard* associada a uma empresa do setor têxtil.

O *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta que permite apresentar a estratégia da empresa associando-a a quatro perspetivas distintas: perspetiva financeira, perspetiva dos clientes, perspetiva dos processos internos e, por fim, perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Num setor competitivo, como o setor têxtil, a proposta de *Balanced Scorecard* aqui desenvolvida surge como uma tentativa de ajudar uma empresa deste setor a projetar os seus objetivos e a garantir o acompanhamento da sua prossecução.

Desta forma, no segundo capítulo constará a revisão de literatura, que segundo Fink, A. (2014) deve ser projetada de forma a fornecer uma visão geral sobre as fontes exploradas e demonstrar como a pesquisa se enquadra nos temas já estudados e previamente analisados por outros autores. Assim, no decorrer deste capítulo é concebida uma análise sobre o *Balanced Scorecard*, em concreto das suas perspetivas e indicadores de monitorização dos objetivos estratégicos. O capítulo conta ainda com a análise do setor têxtil e vestuário no respetivo contexto económico.

No capítulo seguinte será feita a exposição do problema que origina esta dissertação, sendo também apresentada a metodologia utilizada.

No capítulo subsequente é apresentada a empresa alvo do presente estudo, nomeadamente os seus objetivos e modo de funcionamento. Adicionalmente, nesse capítulo será realizado um enquadramento da empresa no mercado em que está presente: o setor têxtil.

Posteriormente, com base na pesquisa realizada ao longo dos capítulos anteriores, é construído o mapa estratégico, com identificação dos objetivos estratégicos e das relações causa-efeito estabelecidas entre eles. São também apresentados os indicadores associados a cada objetivo.

Para finalizar, será apresentada a conclusão, que assenta numa análise crítica sobre a presente dissertação, em concreto a proposta de *Balanced Scorecard*.

## 2. Revisão da Literatura

Ao longo do capítulo, será apresentada a revisão de literatura, que consiste numa pesquisa por livros, artigos acadêmicos e quaisquer outras fontes que sejam de carácter relevante, de forma a sintetizar, descrever e analisar o tema definido.

Desta forma, inicialmente é apresentada uma análise sobre o *Balanced Scorecard*, bem como as suas perspetivas: perspetiva financeira, perspetiva dos clientes, perspetiva dos processos internos e, por fim, perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Para finalizar a revisão de literatura será feita uma análise sobre a indústria têxtil e de vestuário.

### 2.1 O Balanced Scorecard

No início dos anos 90, com o objetivo de encontrar um novo método para avaliação do desempenho empresarial, foi iniciado um estudo patrocinado pela unidade de pesquisa da KPMG, uma vez que os métodos de gestão do desempenho até à data existentes não estavam a ser suficientemente qualificados, acabando por se tornar obsoletos, uma vez que eram apoiados apenas em indicadores financeiros (Kaplan e Norton, 1996).

Após um ano de investigações sobre as medidas para os métodos de avaliação, Robert S. Kaplan and David P. Norton publicaram um artigo na *Harvard Business Review*, intitulado de “*The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*”.

Kaplan e Norton, entendiam que até àquele momento, as medidas tradicionais de contabilidade financeira não revelavam sinais para a melhoria da inovação das empresas. Perceberam então que “*no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business. Managers want a balanced presentation of both financial and operational measures*” (Kaplan e Norton, 1992, p.2)

O método desenvolvido, sob o nome de *Balanced Scorecard* (BSC), passou a incluir para além das medidas financeiras, como os métodos anteriores, as não financeiras, ou seja, medidas de desempenho organizacional, medidas operacionais de satisfação do cliente e por fim medidas relativamente à atividade e inovação. Esta ferramenta permitia, então, compreender o negócio de forma mais abrangente. O BSC ficou organizado como um painel multidimensional composto por quatro perspetivas distintas: a perspetiva de aprendizagem

e crescimento, a perspectiva dos processos, a perspectiva dos clientes e finalmente a perspectiva financeira.

Esta nova ferramenta multidimensional era constituída por um conjunto de medidas com foco na estratégia de longo prazo que traduziam a missão e a estratégia da empresa através das quatro perspectivas, que permitiam às empresas posicionar-se nos mercados de forma a alcançar os objetivos e a criar valor para a empresa (Kaplan e Norton, 1996).

A sua composição interligava as diferentes perspectivas através de relações causa-efeito e utilizava indicadores para avaliação do desempenho dos objetivos selecionados. Posto isto, Kaplan e Norton (1996) colocavam grande importância nas relações causa-efeito e consequentemente na relação entre os indicadores de resultado (*lagging indicators*) que forneciam indicação do que já foi realizado e os indicadores de indutores (*leading indicators*), em que consta informação de onde foi criado valor. Assim, a ferramenta refletia o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, os indicadores acima falados, de resultado e indutores, os indicadores financeiros e não financeiros e por fim os indicadores históricos e os de desempenho interno e externo.

A representação do *Balanced Scorecard* num mapa estratégico facilita a visualização das relações causa-efeito, descrevendo as relações que permitem criar valor através das ligações entre os objetivos presentes em cada perspectiva, que demonstram os efeitos que os ativos intangíveis revelam a nível financeiro e a nível de relação com o cliente (Kaplan e Norton, 2000).

### **2.1.1 Perspetivas do *Balanced Scorecard***

A ***perspetiva financeira*** demonstra o efeito que a implementação da estratégia proporciona nos resultados financeiros da empresa (Kaplan e Norton, 1992). Assim, os objetivos desta perspectiva centram-se em indicadores como a receita operacional, fluxo de caixa ou percentagem de participação no mercado, com vista à sobrevivência e crescimento da empresa (Kaplan e Norton, 1996).

No entanto, os objetivos definidos nesta mesma perspectiva devem estar ligados com objetivos das outras perspectivas, numa lógica de causa-efeito. Kaplan e Norton (1996) descreveram três fases distintas da empresa que afetam a definição dos objetivos da perspectiva financeira, sendo estas: a fase de crescimento, com estratégia empresarial de crescimento e mix de receita; a fase sustentável, com estratégia de custos ou melhoria da produtividade e

por fim a fase de colheita, com estratégia na utilização de ativos e de investimento. Assim, a escolha dos objetivos financeiros tem como fator importante a comunicação entre os departamentos das empresas, de forma a perceber a fase em que a empresa se encontra e os resultados necessários.

Apesar de existir uma tendência na escolha de objetivos financeiros de curto prazo, Kaplan e Norton (1996) indicam que os objetivos devem refletir a estratégia de longo prazo com interligação com as restantes operações.

A ***perspetiva dos clientes*** reflete-se na proposta de valor, ou seja, no valor tangível ou intangível que os clientes obtêm a partir da utilização de um determinado produto ou serviço, a partir da diferenciação que a empresa cria (Kaplan e Norton, 2000). É, então, importante entender o setor em que as empresas operam e entender principalmente o que os seus clientes procuram, de forma a perseguir o sucesso da empresa.

É comum, nesta perspetiva, definirem-se indicadores relativamente ao número de clientes, uma vez que estes são parte importantes na vida da empresa. No entanto, é importante primeiro a empresa selecionar o segmento de clientes e potenciais clientes, para, de seguida, escolher os seus alvos e posteriormente definir a proposta de valor que vai dirigir aos alvos definidos (Kaplan e Norton, 1996).

Após a escolha do segmento e da proposta de valor que a empresa apresenta ao cliente, é possível selecionar objetivos e metas que permitem reter os clientes e expandir os clientes alvo. Desta forma, as empresas conseguem criar medidas ajustadas aos clientes dentro das seguintes classes de atributos: o produto, nomeadamente a sua funcionalidade, qualidade e preço; o relacionamento com o cliente, em específico a experiência da compra e o relacionamento pessoal, e por fim; a imagem e reputação da empresa. Assim, as metas definidas têm que traduzir a missão e estratégia da empresa associadas aos segmentos selecionados.

A ***perspetiva dos processos internos*** surge somente após a definição das metas das perspetivas acima identificadas - financeira e de clientes - de forma a encontrar os processos críticos que permitem chegar aos objetivos financeiros e atingir os clientes-alvo.

Desta forma, a empresa deve definir o conjunto de operações que mantém os clientes-alvo satisfeitos, no sentido em que a sequência de operações vai de encontro à proposta de valor, uma vez que a concorrência obriga a que as empresas melhorem os seus processos de forma a conseguir inovar os seus produtos e serviços (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton (1992) definem três processos internos principais, ligados com a cadeia de valor, o processo de inovação, o processo operacional e o processo de serviço pós-venda.

Estes destacam a importância do processo de inovação, uma vez que como referido acima, a sua importância é realçada pela concorrência (Kaplan e Norton, 1996).

Desta forma, deve em primeiro lugar ter-se em atenção o segmento de mercado que foi escolhido no âmbito da perspectiva dos clientes e posteriormente procurar pela descoberta de novos produtos e serviços capazes de satisfazer os clientes alvo definidos para determinado mercado.

Relativamente ao processo operacional, este inclui todo o processo desde a matéria-prima até ao produto final, que se revela também parte importante na qualidade do produto.

Finalmente, o processo de serviço pós-venda é também relevante, uma vez que afeta a imagem e a reputação da empresa: em específico, o serviço realizado posteriormente a entrega do produto ou serviço ao cliente.

Por fim, temos a ***perspetiva de aprendizagem e crescimento***, que está relacionada com a capacidade de a empresa atingir os objetivos das perspetivas anteriores - financeira, clientes e processos internos.

Dentro desta perspetiva, Kaplan e Norton (1996) descreveram três principais categorias: a capacidade dos funcionários, os recursos dos sistemas de informação, e, por fim, a motivação e alinhamento do capital humano da empresa. Relativamente à primeira característica - capacidade dos funcionários - esta está ligada com o desempenho do funcionário em cada tarefa e a capacidade de desenvolvimento na tarefa a este designada. Seguidamente, no que toca aos recursos dos sistemas de informação, estes visam facilitar os processos internos, no entanto têm que ter caráter confiável e devem tornar possível a sua utilização pelos funcionários. Por fim, temos a motivação e o alinhamento da equipa, em que é necessário zelar pela motivação e bem-estar dos funcionários, assim como possibilitar a liberdade de decisão e ação.

Para avaliar as características acima referenciadas, Kaplan e Norton (1996) indicam três medidas baseadas nos funcionários: a satisfação, a produtividade e, por fim, a retenção. No entanto, para desempenhos superiores é também necessário investimentos com relevância nas pessoas, em sistemas e processos, de forma a criar uma maior capacidade organizacional.

### 2.1.2 Mapeamento da estratégia

Associado ao *Balanced Scorecard*, é necessário clarificar a missão e a estratégia da empresa em objetivos estratégicos. Estas medidas devem ser equilibradas entre medidas de resultados, que exprimem a evolução no atingimento daqueles objetivos, e medidas que conduzem ao desempenho da empresa (Kaplan e Norton, 1996).

Estes autores referem que o modelo multidimensional *Balanced Scorecard* pode ser demonstrado visualmente a partir de um mapa estratégico, que exprime as relações de causa-efeito, demonstrando o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para as perspetivas de clientes e financeira (Kaplan e Norton, 2000).

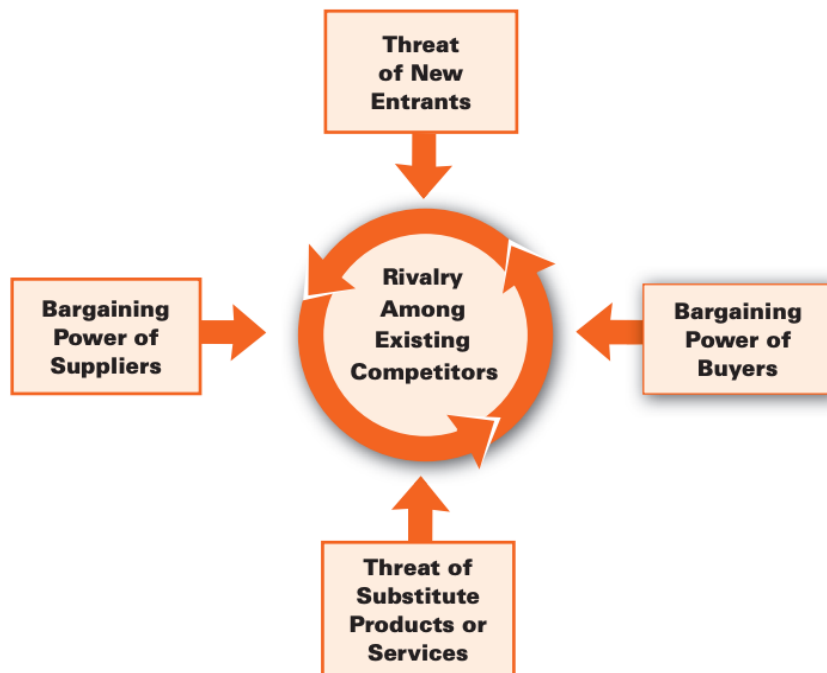
Os mapas estratégicos, pretendem fazer uma ligação entre o relacionamento das quatro perspetivas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - e devem demonstrar, de forma lógica e abrangente, a estratégia da organização (Kaplan e Norton, 2000). Estes mapas devem também permitir à organização perceber os pontos chave de ligação das relações causa efeito, de forma a que os trabalhadores de cada departamento da empresa percebam como podem contribuir para atingir o objetivo da empresa, e seguir a sua estratégia (Russo, 2015).

Segundo Russo (2015), os desenvolvimentos dos mapas estratégicos devem ter início nos gestores de topo, no sentido em que inicialmente deve ser definida a missão da empresa e os seus valores fundamentais. Esta primeira fase baseia a determinação da visão estratégica da organização, que terá que, posteriormente, se transformar em objetivos e indicadores associados às quatro perspetivas.

Para a primeira fase de definição da estratégia da empresa existem várias ferramentas que permitem a empresa encontrar a sua posição no mercado e perceber as questões chave para desenvolvimento da estratégia. Como exemplo, temos a o modelo de cinco forças de Porter (1980) e a análise *swot*.

O modelo **Porter's Five Forces** apresentado por Porter (1980), apresenta-se sobre cinco forças fundamentais são elas: a entrada de novos concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, as ameaças de produtos substitutos e a rivalidade do setor. O uso do modelo, pretende permitir à empresa encontrar uma posição no mercado e usar as suas forças a seu favor. Assim, para a mesma conseguir competir num

determinado setor, deverá ter um bom conhecimento sobre o seu ambiente externo, para delinear previamente uma estratégia (Porter, 1980).



**Figura 1 - The Five Forces That Shape Industry Competition**

Fonte: Porter (2008)

A análise **Swot** tem presentes quatro variáveis, são elas : *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A análise pretende resumir as questões-chave do ambiente e da capacidade estratégica, que tenham impacto no desenvolvimento da estratégia da empresa (Johnson, G. et al., 2005).

### 2.1.3 Definição de Indicadores

Os indicadores são medidas de desempenho utilizados para medir, descrever e melhorar o desempenho das organizações (Pintea, 2012). No entanto, e como referido por Niven (2002) , os indicadores devem também refletir de forma transparente a estratégia da organização.

Existem vários aspetos a ter em conta na sua escolha. Simons (2014) refere quatro critérios para avaliar a seleção de indicadores: viabilidade, custo, compreensão das relações causa-efeito e riscos de comportamento disfuncionais.

A primeira questão a ser avaliada é a viabilidade técnica do indicador. Esta primeira questão deve verificar se a obtenção do indicador é exequível do ponto de vista da aquisição de dados necessários para o seu cálculo (Simons, 2014).

O aspeto seguinte está relacionado com o custo do indicador. O *trade-off* entre custo de obtenção de informação e benefício do indicador deve ser analisado de forma a considerar o indicador.

Em terceiro lugar, temos a compreensão das relações de causa-efeito, através da combinação entre os indicadores de resultado e indutores.

Kaplan e Norton (1996) distinguem os dois tipos de indicadores que consideram importantes na construção do *Balanced Scorecard*. Os indicadores de resultados (*lagging indicators*) são formulados de modo a fornecer a indicação sobre o objetivo estratégico foi realizado ou não realizado. Por outro lado, existem os indicadores indutores (*leading indicators*), que contrariamente aos indicadores de resultado, não fornecem informação sobre a realização do objetivo, mas informação sobre fatores conducentes ao alcançar desses objetivos.

Como os indicadores indutores não são capazes de indicar se o objetivo foi alcançado (Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002)), autores como Niven (2002) são a favor da escolha de um misto dos dois indicadores.

Como último ponto temos a decisão do indicador em relação aos comportamentos disfuncionais, que podem ser analisados através de três características. De acordo com Simons (2000) as características são: objetivo, completo e reativo.

A primeira característica, objetividade pretende avaliar se o indicador deriva de fórmulas claras e se o seu nível de ambiguidade é baixo e não decorre de julgamentos pessoais.

Seguidamente temos que avaliar se o indicador é completo, ou seja, se o indicador por si só consegue capturar todos os atributos relevantes que pretende atingir e aferir o grau de objetivo sem a necessidade de ser complementado por outro indicador.

Por fim, temos a questão da reatividade do indicador, que transmite o tipo de ações pretendidas para o cumprimento do objetivo, ou seja, o colaborador sabe o que pode fazer para influenciar o indicador.

Para todos os indicadores é necessário ter cuidado na avaliação para evitar comportamentos disfuncionais. Idealmente, os indicadores devem cumprir as três características e serem objetivos, completos e reativos. Estes indicadores classificados como ideais estão normalmente associados a tarefas rotineiras e simples.

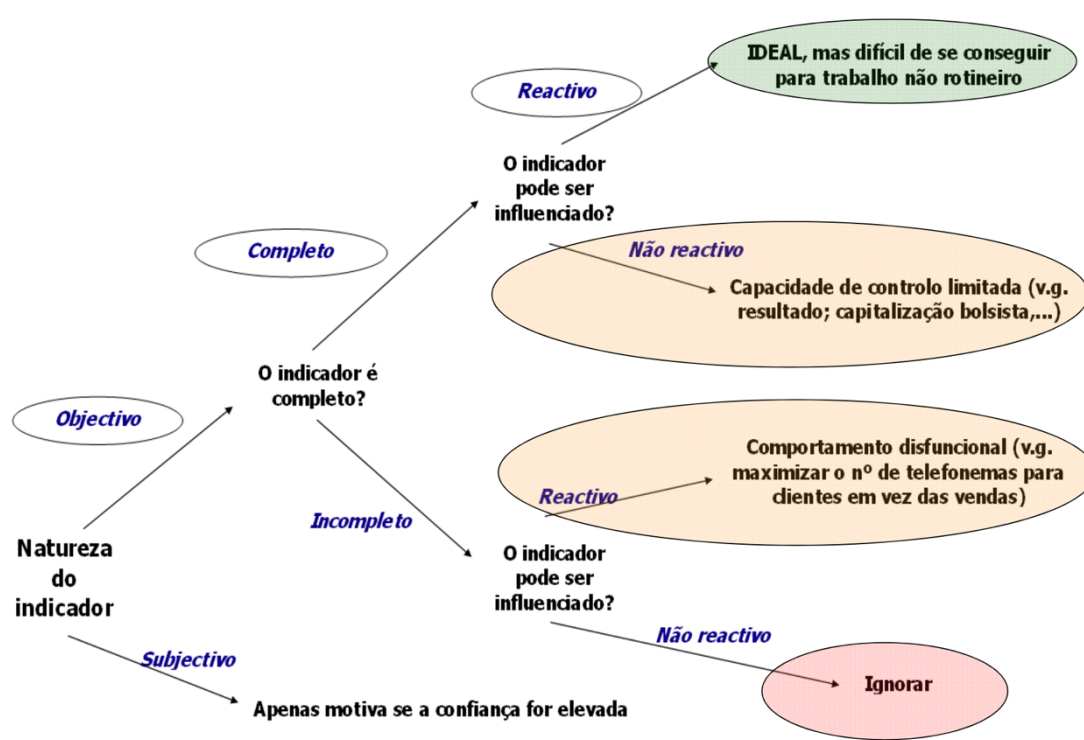


Figura 2 - Seleção de Indicadores

Fonte: Barreiros, F. - Slides Contabilidade, Controlo Orçamental e Auditoria- Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia do Porto (adaptado de Robert Simons, *Performance measurement & control systems for implementing strategy – Text and cases*, Prentice Hall, 2000)

Através da árvore decisão da figura 2 conseguimos categorizar quatro tipos de indicadores, conforme as suas características.

O indicador ideal é objetivo, com pouca ambiguidade e deduzido por fórmulas claras. É completo, consegue por si só ser capturar todos os aspetos relevantes, não necessitando de outro indicador para o complementar. Por fim, é também reativo porque transmite de forma clara o que é necessário para influenciar o resultado.

Um indicador com capacidade de controlo limitada, tal como o anterior, é objetivo e completo. Ou seja, é deduzido através de fórmulas claras e com pouca ambiguidade e capta todos os aspetos relevantes, sem necessidade de outro indicador para o complementar. No entanto, não é reativo porque não transmite de forma clara o que é necessário para influenciar o indicador.

Um indicador com comportamento disfuncional é objetivo, deriva de fórmulas claras e com pouca ambiguidade, mas de forma diferente aos indicadores anteriores não é comple-

to. Ou seja, não capta todos os aspetos relevantes. No entanto, é reativo porque consegue demonstrar de forma clara o que é necessário fazer para influenciar o indicador.

Por fim, temos indicadores a ignorar: os que se revelam objetivos, incompletos e não reativos. Assim apesar de se tratar de indicadores que advêm de fórmulas claras e com pouca ambiguidade, não captam todos os aspetos relevantes e também não conseguem transmitir aos funcionários o que é necessário para influenciar o indicador.

## **2.2 Indústria Têxtil e de Vestuário**

O setor dos têxteis e vestuário faz parte integrante das indústrias transformadoras e inclui duas atividades: a fabricação de têxteis e a indústria do vestuário. A primeira é definida pelo Banco de Portugal (2012) como a preparação dos fios têxteis, lavagem, acabamentos têxteis entre outras. Já na segunda estão incluídas atividades relativas a todo o tipo de vestuário em qualquer tipo de material e também os acessórios de vestuário.

Em 2016, a indústria têxtil e de vestuário era composta por 6,7 mil empresas, e representava 2% do volume de negócios do total das empresas em Portugal, e empregava 5% do total das pessoas ao serviço das empresas (Banco de Portugal, 2018) .

Dentro da indústria em 2016, tal como em 2011 (Banco de Portugal, 2012), o segmento da indústria do vestuário destaca-se, representado mais de metade das empresas que compõe a indústria têxtil e de vestuário, concretamente 70% (Banco de Portugal, 2018). É também de notar que o setor é composto, na sua maioria por pequenas e médias empresas (PME) (Banco de Portugal, 2018).

Autores como Taplin Ian (2006), associam a composição da indústria por PME, ao facto de a natureza do trabalho ser de carácter intensivo. No entanto, ao longo dos anos, a indústria tem passado por algumas mudanças, onde se destaca o Acordo sobre os Têxteis e Vestuário (ATV), que tinha como função substituir o Acordo Multifibra (AMF) de 1973, para posteriormente integrar até ao final de 2005 o Acordo Geral sobre Pautas Aduaneiras e Comércio (GATT) de 1994 (Schütz & Palan, 2016). O GATT foi substituído, sendo atualmente a Organização Mundial do Comércio (OMC) (Taplin, 2014), que tem como objetivo a liberalização do comércio.

Estas alterações, conseqüentemente, aumentaram a competitividade da indústria, principalmente com a concorrência dos países com os salários mais baixos (Taplin, 2014).

Apesar, de terem sido afetadas pelo aumento da competitividade, as empresas conseguiram recuperar, devido a um conjunto de fatores - know-how industrial, inovação tecnológica, qualidade, rapidez e flexibilidade (Taplin Ian, 2006).

A partir de dados de 2016, podemos perceber que a internacionalização é parte importante na indústria dos têxteis e vestuário em Portugal, uma vez que as exportações representam mais de 60% do volume de negócios (Banco de Portugal, 2018)

Dada a importância do setor e do nível de concorrência percebida, esta dissertação direciona-se para a utilização da ferramenta multidimensional descrita na revisão de literatura - metodologia do *Balanced Scorecard* - associada a uma empresa presente na indústria têxtil e do vestuário.

Será apresentado o mapa estratégico que reflete a ferramenta utilizada, com o objetivo de exprimir a estratégia, bem como os objetivos que a empresa deve definir para conseguir seguir os objetivos pela mesma definidos. É também intenção apresentar os indicadores, que permitem avaliar a performance ao nível dos objetivos definidos.

Desta forma, pretende-se que a empresa seja capaz de reunir toda a informação de carácter importante e relevante para a definição e mapeamento da sua estratégia, bem como para o respetivo acompanhamento.

### 3. Metodologia

Os estudos de caso permitem abordar temas, que de outra forma, não qualitativa, não seria possível abordar (Meyer, 2001), e tendem a concentra-se em questões que são fundamentais para perceber o sistema que é utilizado (Tellis, 1997).

Segundo Yin (2009), um 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 em profundidade.

Assim, com metodologia qualitativa e método de investigação de Estudo de Caso, a presente dissertação tem como objetivo a elaboração de um sistema de gestão direcionado para a empresa em análise, que neste caso é a empresa Sportsuma.

A pesquisa será de carácter intervencionista, uma vez aplica a teoria no caso prático (Westin, 2010). No decorrer do estudo de caso, será construída uma proposta de *Balanced Scorecard*, com base na pesquisa realizada na revisão de literatura.

A recolha essencial de dados foi obtida através da realização de uma entrevista que teve como duração máxima uma hora, com um dos fundadores da empresa, que neste momento também se apresenta como o gerente da empresa.

Juntamente com a entrevista, que apresentamos nos anexos, foram analisados documentos internos sobre o funcionamento da empresa, bem como dados de carácter financeiro. Assim, através da informação obtida foi possível o desenvolvimento do mapa estratégico indicado para a empresa, bem como a definição de objetivos e indicadores.

A construção do mapa estratégico terá como referido base teórica as informações apresentadas no segundo capítulo, mas também terá em consideração os objetivos que a empresa apresenta para o futuro.

## **4. Caso Estudo – Sportsuma**

A Sportsuma é uma empresa portuguesa inserida no setor têxtil há várias décadas, que tem como principal atividade a produção e comercialização de roupa desportiva.

Apesar de a empresa se encontrar em fase de crescimento e contar atualmente com 25 colaboradores a mesma não tem bem definidos os departamentos existentes.

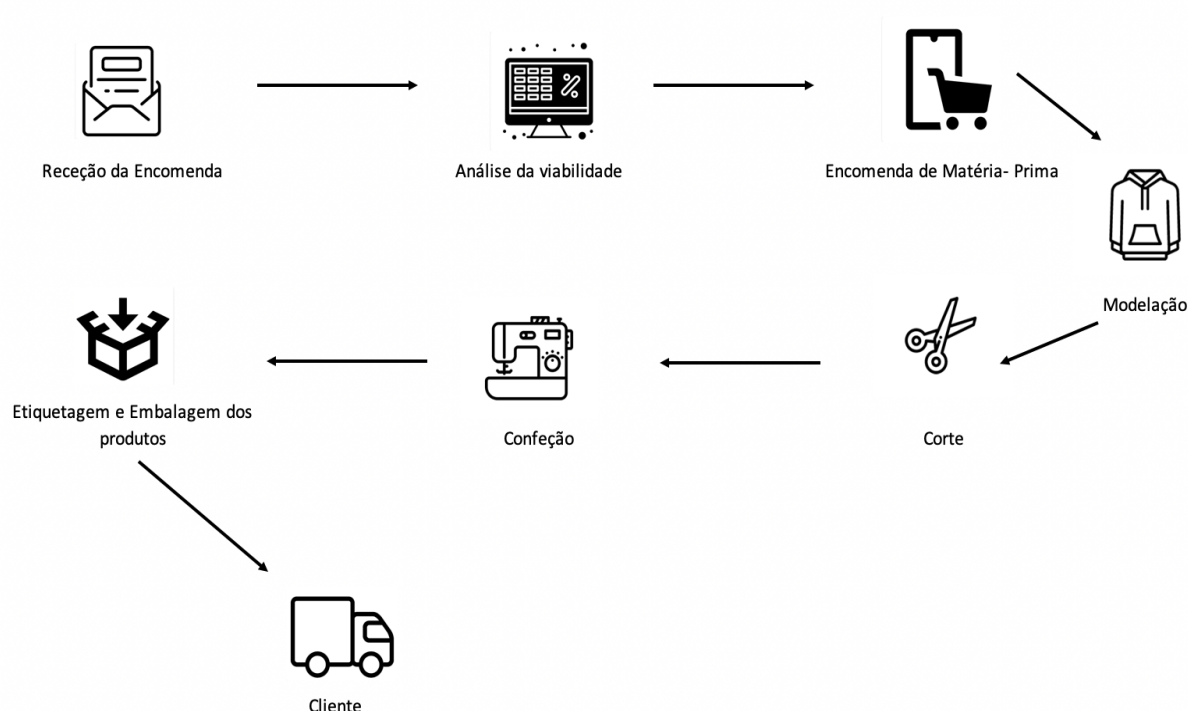
Ainda assim, é possível identificar os seguintes departamentos ou áreas: administrativo, produção e embalagem.

O objetivo da empresa é entrar em novos mercados de forma a aumentar o número de clientes e conhecimento da sua marca, de forma a permitir para a mesma aumentar de forma gradual e sustentável.

A empresa tem neste momento duas vertentes além da sua principal fonte de receita, que são: a venda de roupa online e a comercialização de tecido. A primeira tem como objetivo dar a conhecer a marca e o tipo de artigos para o qual está direcionada e a segunda seguiu de uma oportunidade de negócio específica, dada a elevada experiência que o gerente tem no meio industrial da área têxtil.

### **4.1 Funcionamento da empresa**

A principal fonte de receita da empresa é a produção de vestuário em série. Desde a chegada, as encomendas passam por várias fases dentro da empresa até serem entregues aos clientes.



**Figura 3 - Funcionamento da Empresa**

Fonte: Elaboração Própria

A primeira fase é a administrativa, em que é verificada a viabilidade da encomenda e em caso positivo é feita a encomenda de matéria-prima necessária para a confeção do artigo.

Em seguida as encomendas passam para a modelagem. Nesta fase os modelos podem já partir do cliente ou, em caso de este o requisitar, a empresa fornece o serviço de modelagem. É também nesta mesma fase que são criados os chamados planos de corte, ou seja, através de um programa são criados planos com os modelos, com separação por cor e tecido.

A fase seguinte é o corte do tecido em função do modelo e do plano de corte definidos na área de modelagem. Inicialmente a empresa utilizava todo o processo de corte manual, mas com os investimentos que a empresa fez ao longo dos anos dispõe de uma máquina de estender e de uma máquina de corte automático.

Após o corte, a encomenda passa para a fase de confeção da encomenda. É nesta mesma fase que se concentra a maioria dos funcionários da empresa. Na área de confeção dos artigos, a empresa dispõe de várias máquinas e, como descrito pelo gerente, tenta sempre modernizar, para conseguir poupar tempo na confeção dos produtos.

É também um ponto importante o facto de a empresa prezar pelo conhecimento dos funcionários nas diversas máquinas disponíveis, para, desta forma, adaptar os funcionários às necessidades por encomenda. Este ponto foi definido como importante, uma vez que a empresa confeciona diversos tipos de artigos dentro da sua área, cada um com as suas especificidades.

Para finalizar, temos a fase da embalagem, em que é feita a etiquetagem dos artigos, embalagem e preparação da encomenda para envio.

## **4.2 Missão e Visão**

A missão, visão e valores da empresa foram obtidas através do questionário ao gerente da empresa.

A missão de uma organização representa a empresa e a sua razão existência (Kenny, 2014), no caso da Sportsuma, esta apresenta a sua missão ao mercado da seguinte forma:

“A Sportsuma pretende confeccionar artigos que apresentem a qualidade merecida pelos seus clientes de uma forma rápida e competitiva no mercado.

Pretendemos ser vistos como parceiros para os nossos clientes, trabalhando afincadamente de forma a obter a melhor matéria-prima e confeccionando com a melhor qualidade.” (Sportsuma)

Quanto aos valores que estão na base da empresa, ou seja, os pilares que a empresa apresenta, estes são a inovação, rigor, profissionalismo, solidariedade, espírito de equipa e a responsabilidade ambiental.

Finalizamos com a visão da empresa, que representa o objetivo que a empresa tem para o seu futuro: o de ser uma empresa reconhecida pelo seu esforço e qualidade, primando pela inovação tecnológica e sustentabilidade.

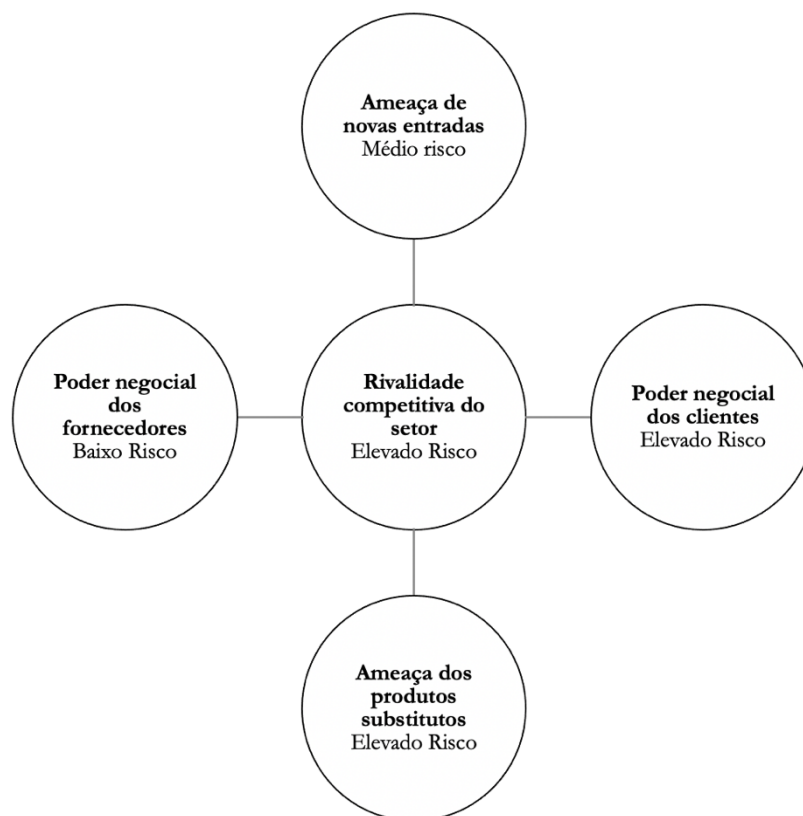
## **4.3 Breve análise estratégica**

Antes de passar para o *Balanced Scorecard*, será feita uma análise estratégica do setor e da empresa. Para esta análise será utilizada duas ferramentas, já mencionadas na revisão de literatura, sendo a primeira a *Porter's Five Forces* e a segunda a análise *Swot*. Note-se que não é objetivo desta dissertação promover uma análise exaustiva do contexto e posicionamento estratégico da empresa, mas estes instrumentos permitem uma breve exploração do contex-

to estratégico em que a empresa opera. Foram, pois, utilizados no diálogo com o responsável da empresa no sentido de identificar a respetiva estratégia, permitindo depois passar à fase mais substancial de mapeamento dessa estratégia e definição dos indicadores para a acompanhar.

- ***Porter's Five Forces***

A primeira ferramenta, *Porter's Five Forces*, permite analisar a posição no mercado, assim sendo foi elaborado um diagrama sobre as cinco forças competitivas associadas ao setor têxtil.



**Figura 4 - Modelo das Cinco Forças de Porter aplicado à indústria têxtil**

Fonte: Elaboração própria

A rivalidade dentro do setor têxtil e vestuário, foi classificada como elevado risco e desta forma de baixa atratividade, devido à existência de um grande número empresas a competir num mesmo mercado.

O poder negocial dos clientes é também classificado com elevado risco e baixa atratividade. A indústria têxtil é composta por várias empresas que geram concorrência e permitem aos clientes obter o poder negocial, uma vez que existe muita oferta. No entanto, quando falamos de produtos diferenciados o poder negocial dos clientes tende a baixar.

O poder negocial dos fornecedores, apresenta elevada atratividade, uma vez que existe um elevado número de fornecedores a concorrerem no mercado. O facto de fornecedores nacionais concorrerem com fornecedores provenientes de países com mão de obra extremamente barata faz aumentar significativamente a concorrência, dado que conseguem apresentar as matérias primas a menor custo.

A entrada de novos concorrentes é classificada de médio risco. Apesar de, a indústria têxtil ser composta por um elevado número de empresas, para se diferenciar é necessário elevado investimento em máquinas têxteis, para desta forma competir com as empresas já presentes no mercado.

Por fim, a ameaça dos produtos substitutos, pode ser de elevado risco se os clientes não procurarem produtos diferenciados, caso contrário a ameaça é de médio risco.

- **Swot**

A elaboração da matriz *Swot*, foi realizada de acordo com o questionário efetuado ao gerente da empresa.

|                                                                                                     |                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Forças</b><br><i>Know how</i><br>Elevada experiência dos colaboradores                           | <b>Oportunidades</b><br>Marca patenteada<br>Valorização da imagem “ <i>Made in Portugal</i> ”   |
| <b>Fraquezas</b><br>Marketing pouco explorado<br>Baixo nível educacional e de formação profissional | <b>Ameaças</b><br>Elevada concorrência.<br>Baixa atratividade de mão de obra jovem para o setor |

**Figura 5 - Análise Swot**

Fonte: elaboração própria

Na variável das forças, através do questionário, foram referenciadas a presença no setor há vários anos e consequentemente o elevado grau de *Know-how*.

Na variável das oportunidades a marca patenteada é referenciada como uma oportunidade e também a valorização do “*made in Portugal*” em vários mercados que proporciona oportunidades de negócio.

Relativamente aos pontos negativos, em concreto às fraquezas é apontada a fraca exploração na área de marketing e a escassez de formação profissional. A última fraqueza referenciada é justificada pela ameaça da baixa atratividade da mão de obra, que com o decorrer do anos leva a uma diminuição dos trabalhadores disponíveis para a área de produção. Por último é indicada como ameaça a existência de elevada concorrência, devido a existência de elevado número de empresas presentes no mercado.

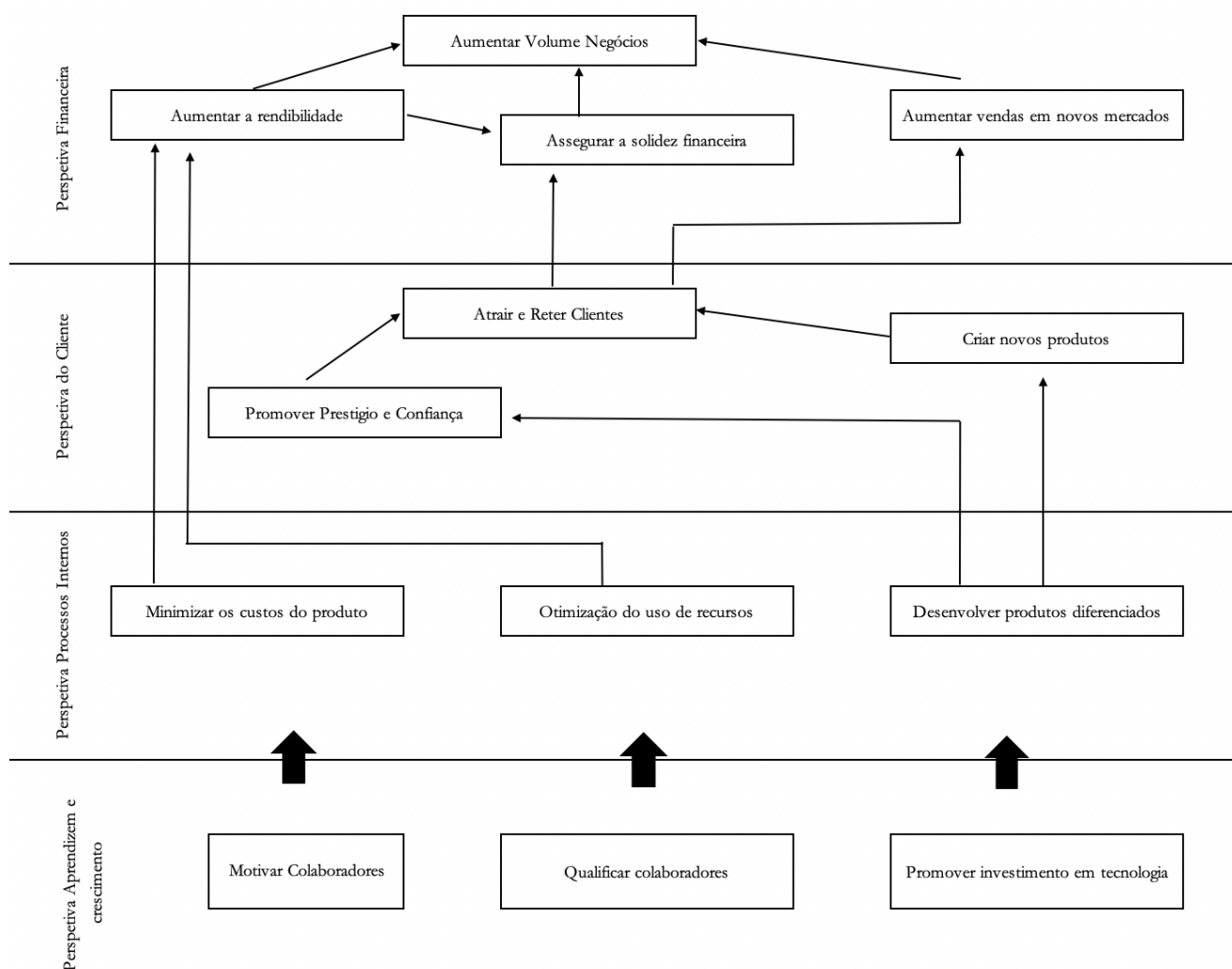
## **4.4 Implementação do Balanced Scorecard**

Através da análise da missão e visão da empresa, juntamente com as informações obtidas através da entrevista e da análise de documentos internos, será inicialmente construído o mapa estratégico da empresa e posteriormente definidos os indicadores associados a cada objetivo.

### **4.4.1 Construção do mapa estratégico**

Antes de apresentar o mapa estratégico, começamos pela definição dos temas estratégicos e dos objetivos estratégicos da empresa.

Como referido anteriormente, a construção do mapa estratégico permite a definição dos objetivos e a demonstração das relações de causa efeito. Estas relações permitem perceber quais são os parâmetros que a empresa deve seguir, de forma a conseguir que a mesma chegue ao objetivo último (Kaplan e Norton,1996).



**Figura 6 - Mapa estratégico**  
 Fonte : Elaboração própria

Com base na análise do conceito estratégico da empresa juntamente com a análise estratégica foi possível construir o mapa estratégico apresentado na figura 6.

Neste mapa são apresentados os objetivos estratégicos e as relações de causa-efeito entre eles. Os objetivos são associados às quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e por fim aprendizagem e crescimento.

Começamos pela apresentação da perspetiva financeira, que apresenta os objetivos financeiros da Sportsuma, que serão apoiados pelas restantes perspetivas de forma a permitir à empresa crescer de forma sólida e sustentada.

Uma das falhas encontradas através do questionário com o gestor da empresa prende-se com o facto de a carteira de clientes apresentar baixa diversidade. Através desta falha, foi

encontrado um objetivo estratégico, ou seja, o objetivo de encontrar novos clientes, de forma a diversificar a sua carteira de clientes em países com elevada atratividade para o seu setor.

Ao longo desta perspetiva, para além de serem selecionados objetivos relacionados com o volume de vendas e rendibilidade, foi também indicado um objetivo relativamente à solidez financeira.

Assegurar a solidez financeira da empresa foi o objetivo selecionado, como forma a permitir a empresa aumentar o seu volume de negócios de forma sustentável e manter a estabilidade financeira que mantém há vários anos.

Na perspetiva do cliente, analisando a missão da empresa verificamos que a mesma se preocupa com os clientes, esforçando-se sempre para oferecer o melhor produto ao melhor preço que lhe é possível. Assim, temos como um dos objetivos promover o prestígio e confiança da empresa.

Através da confiança depositada pelos clientes na marca e juntamente a inovação de produto da empresa será possível atrair novos clientes e, por fim, aumentar as vendas em mercados novos.

Seguidamente temos a perspetiva de processos internos onde são apresentados três objetivos estratégicos. Um dos objetivos abordados é minimizar os custos do produto e deste modo apresentar preços mais competitivos.

É apresentado também o objetivo de otimização do uso de recursos e o desenvolvimento de produtos diferenciados que permitirá criar novos produtos e consequentemente atrair e reter clientes.

Por fim, mas não menos importante temos a perspetiva de aprendizagem e crescimento que é apontada como uma das mais importantes. A motivação e bem-estar dos colaboradores da empresa esta na base dos objetivos da empresa. Assim sendo, a perspetiva está em parte direcionada para a equipa de trabalho, com objetivos como a motivação dos colaboradores e a sua qualificação.

É também considerado na perspetiva o investimento em tecnologia que juntamente com o parte direcionada para os colaboradores permite à empresa evoluir e ganhar competitividade no mercado.

#### **4.4.2 Seleção dos Indicadores**

Após a apresentação do mapa estratégico passamos para a definição de indicadores associados aos objetivos estratégicos, que como já referido anteriormente podem ser de resultado e indutores, financeiros e não financeiros e por fim históricos ou de desempenho interno e externo.

Os indicadores selecionados serão classificados em relação à sua natureza e à sua característica de indução ou resultado. Será também associado a cada indicador a sua polaridade e fórmula, que permitirá monitorizar a estratégia definida, bem como a sua unidade de medida e periodicidade de avaliação.

A primeira perspetiva a ser analisada será a que esta na base do mapa estratégico, a perspetiva de aprendizagem e crescimentos, seguindo-se a de processos internos, clientes e por fim a perspetiva financeira.

##### **4.4.2.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

A perspetiva de aprendizagem e crescimento permite à empresa ter as capacidades que lhe permitem sustentar a prossecução dos objetivos das restantes perspetivas. Como referido, esta perspetiva está ligada com os colaboradores e com a sua motivação e qualificação, mas também com o investimento em tecnologia.

| Perspetiva Aprendizagem e crescimento | Objetivo Estratégico       | Indicadores                            | Periodicidade |       | Fórmula                                                                                                                                                                      | Polaridade | Caracterização do indicador |                               |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|---------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|-------------------------------|
|                                       | Motivar Colaboradores      | Índice de satisfação dos colaboradores | 1 a 5         | Anual | Média do total das respostas de 1 a 5, da pesquisa de satisfação dos colaboradores, através de uma escala que vai de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito) | Maior      | Indução                     | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                                       |                            | Taxa de rotação                        | %             | Anual | Número de rescisões / Número total de colaboradores                                                                                                                          | Menor      | Resultado                   | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                                       | Investimento em tecnologia | Volume de investimento em tecnologia   | €             | Anual | Valor investido em tecnologia                                                                                                                                                | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Completo; Reativo   |
|                                       |                            | Número de novos equipamentos           | Uni           | Anual | Número de novos equipamentos                                                                                                                                                 | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Completo; Reativo   |
|                                       | Qualificar colaboradores   | Índice de desempenho                   | 1 a 5         | Anual | Média das avaliações dos trabalhadores de 1 a 5, através de uma escala que vai de 1 (baixo desempenho) e 5 (excelente desempenho)                                            | Maior      | Indução                     | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                                       |                            | Horas de formação por colaborador      | H             | Anual | Número de horas de formação por cada trabalhador                                                                                                                             | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Completo; Reativo   |
|                                       |                            |                                        |               |       |                                                                                                                                                                              |            |                             |                               |
|                                       |                            |                                        |               |       |                                                                                                                                                                              |            |                             |                               |
|                                       |                            |                                        |               |       |                                                                                                                                                                              |            |                             |                               |

**Figura 7 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Fonte: elaboração própria

Um dos objetivos da perspetiva é a motivação dos colaboradores, assim para a análise deste mesmo objetivo foi definido dois indicadores.

O primeiro indicador é a “satisfação dos colaboradores” que deverá ser analisada através de questionários aos funcionários sobre a sua satisfação com a empresa, com respostas entre os números 1 e 5, sendo o 1 totalmente insatisfeito e 5 muito satisfeito. Este mesmo questionário deve incluir perguntas sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao nível salarial, a satisfação em relação as condições de trabalho, bem como a relação com a restante equipa de trabalho. Para efetuar o cálculo do indicador deve ser calculada a média do total das respostas dos colaboradores.

Seguidamente, para o mesmo objetivo, temos a “taxa de rotação dos colaboradores”. Este indicador deve ser analisado com o devido cuidado, uma vez que depende da conjuntura económica envolvente. Para a análise deste indicador deverá ser utilizada uma fórmula com o número de rescisões e o número total de trabalhadores.

$$Taxa\ de\ Rota\c{c}\tilde{a}o = \frac{N\acute{u}mero\ de\ Rescis\~{o}es}{N\acute{u}mero\ Total\ de\ Colaboradores}$$

Em termos de polaridade o primeiro indicador é tanto melhor quanto maior e o segundo, contrariamente, é tanto melhor quanto menor.

O segundo objetivo é o investimento em tecnologia que conta também com dois indicadores para avaliação, sendo os dois indicadores de resultados. Um está relacionado com o “volume de investimento em tecnologia”, ou seja, o total gasto em tecnologia e o segundo é o “número de novos equipamentos”.

Por fim, na perspectiva de aprendizagem e crescimento temos o objetivo de qualificação dos colaboradores, que tal como os anteriores conta com dois indicadores.

O primeiro indicador é o “índice de desempenho” que deve ser calculado através da média das avaliações dos colaboradores realizadas pelo chefes de secção. Este indicador é de indução, uma vez que permitirá perceber quais são as necessidades de formação dos colaboradores e deve ser avaliado através da escala 1 a 5, sendo o 1 baixo desempenho e 5 excelente desempenho.

Por fim, temos o indicador de resultado “horas de formação proporcionadas ao colaborador”. Este indicador deve ser analisado anualmente, uma vez que , a formação dos colaboradores é importante porque contribui para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

#### **4.4.2.2 Perspetiva de Processos Internos**

Após a perspectiva de aprendizagem e crescimento, temos a perspectiva dos processos internos que tem definido no mapa estratégico três objetivos.

| Objetivo Estratégico               | Indicadores                                          |     | Periodicidade | Fórmula                                                                                          | Polaridade |           | Caracterização do indicador   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------|-----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------------------------|
| Minimizar os custos do produto     | Taxa de desperdício de corte                         | %   | Mensal        | Metros de tecido desperdiçados / Metros de tecido utilizados                                     | Menor      | Indução   | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                                    | Taxa de produtividade por encomenda                  | %   | Por encomenda | Nº de horas utilizadas na confeção da encomenda / Nº de horas previstas na confeção da encomenda | Maior      | Resultado | Objetivo; Incompleto; Reativo |
| Otimização do uso de recursos      | Percentagem de tempo de paragem da máquina de corte  | %   | Mensal        | Número de horas de máquina parada / Número de horas de trabalho                                  | Menor      | Indução   | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                                    | Interrupções de funcionamento por avarias            | H   | Mensal        | Número de horas de interrupções devido a avarias                                                 | Maior      | Indução   | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                                    | Taxa de utilização da capacidade produtiva           | %   | Anual         | Produção efetiva / Capacidade máxima produtiva                                                   | Maior      | Resultado | Objetivo; Completo; Reativo   |
| Desenvolver produtos diferenciados | Número de novas coleções diferenciadas desenvolvidas | Uni | Anual         | Número de produtos diferenciados desenvolvidos                                                   | Maior      | Resultado | Objetivo; Completo; Reativo   |

**Figura 8 - Perspetiva de Processos Internos**

Fonte: elaboração própria

O primeiro objetivo é minimizar os custos de produto, que deverá ser analisado através de dois indicadores, sendo o primeiro “taxa de desperdício de corte” e a seguir a “taxa de produtividade por encomenda”.

O primeiro indicador, referente ao primeiro objetivo, pode ser considerado um dos mais importantes, uma vez que a percentagem de desperdício que é feito no corte representa perdas de matéria prima que não podem ser reutilizadas.

Após o tecido ser cortado, tendo em conta o seu modelo e encomenda, o mesmo não pode ser reutilizado. Assim, quanto menor o desperdício, menor será a quantidade de matéria prima, neste caso tecido, necessária. Para o cálculo da “taxa de desperdício de corte” deve utilizar-se a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de desperdício de corte} = \frac{\text{Metros de tecido desperdiçados}}{\text{Metros de tecido utilizados}}$$

O segundo indicador pretende mostrar se a encomenda correu como o esperado durante o seu planeamento. Assim, a sua avaliação passa pelo conhecimento sobre o padrão de tempo de confeção de um artigo e o tempo efetivamente gasto na confeção da encomenda. Este indicador permitirá perceber se a produtividade por encomenda está a ser utilizada no máximo possível e também se existe forma de melhorar.

$$\text{Produtividade por encomenda} = \frac{\text{Nº de horas utilizadas na confeção da encomenda}}{\text{Nº de horas prevista na confeção da encomenda}}$$

O segundo objetivo abordado é a otimização do uso de recursos, devendo ser acompanhado através de três indicadores.

O primeiro indicador é a “percentagem de tempo que a máquina de corte está parada”, uma vez que, a empresa apenas dispõe de uma máquina de corte automático. Desta forma, se a máquina estiver sempre em produção está a ser utilizada na sua capacidade máxima. Este indicador é de natureza indutora e quanto menor o seu valor melhor a sua classificação.

$$\% \text{ de tempo de paragem da máquina de corte} = \frac{\text{Número de horas de máquina parada}}{\text{Número de horas de trabalho}}$$

Como segundo indicador temos as “interrupções de funcionamento por avarias”. Este indicador pretende perceber quantas horas a produção foi interrompida devido a avarias. As paragens não programadas devido a avarias afetam a otimização do uso de recursos, que neste caso são máquinas têxteis, assim o indicador é classificado como indutor.

Em último lugar temos um indicador de resultado, a “capacidade produtiva utilizada”, que deve ser analisado anualmente e pretende avaliar a que nível a empresa está a produzir face à capacidade instalada. Assim, para avaliar este indicador a empresa deve ser conhecer a capacidade máxima produtiva para a qual está preparada durante o ano e qual foi a sua produção efetiva anual.

$$\text{Capacidade Produtiva utilizada} = \frac{\text{Produção efetiva}}{\text{Capacidade máxima produtiva}}$$

Por último temos o objetivo associado aos produtos diferenciados que está relacionado com o processo de inovação da empresa.

O indicador de resultado selecionado está relacionado com o “número de produtos diferenciados desenvolvidos”. Sendo que o setor têxtil está sempre a inovar e os clientes gostam de ter produtos diferenciados, o indicador é medido pelo número de produtos diferenciados desenvolvidos pela empresa. Os produtos diferenciados apresentam características distintas e deste modo permitem o produto se diferenciar dos atualmente disponíveis no mercado e ao mesmo tempo seguirem as tendências do mercado. Espera-se que o resultado do indicador seja sempre positivo e tenha uma evolução no sentido positivo.

#### 4.4.2.3 Perspetiva dos Clientes

Em penúltimo temos a perspetiva do cliente com três objetivos definidos e sete indicadores apresentados para a análise.

|                       | Objetivo Estratégico           | Indicadores                                          | Periodicidade |       | Fórmula                                                                                                                                                                                                 | Polaridade | Caracterização do indicador |                                 |
|-----------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Perspetiva do Cliente | Atrair e Reter Clientes        | Volume de negócios gerado com de anteriores clientes | %             | Anual | Total de vendas a atuais clientes/ Total de vendas                                                                                                                                                      | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Incompleto; Reativo   |
|                       |                                | Volume de negócios de novos clientes                 | €             | Anual | Valor faturado a novos clientes                                                                                                                                                                         | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Incompleto; Reativo   |
|                       |                                | Taxa de conversão de orçamentos em vendas            | %             | Anual | Total de pedidos efetuados (€)/Total de Orçamentos (€)                                                                                                                                                  | Maior      | Indução                     | Objetivo; Completo; Reativo     |
|                       |                                | Nº de feiras visitadas                               | Uni           | Anual | Números de feiras visitadas anualmente                                                                                                                                                                  | Maior      | Indução                     | Objetivo; Incompleto; Reativo   |
|                       | Promover Prestigio e Confiança | Índice de satisfação de clientes                     | 1 a 5         | Anual | Média do n.o de respostas de 1 a 5, da pesquisa de satisfação com o cliente, na qual os projetos são avaliados através de uma escala que vai de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito) | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Completo; Não reativo |
|                       |                                | Cumprimento de prazos                                | %             | Anual | Total de prazos cumpridos / Total de prazos acordados                                                                                                                                                   | Maior      | Indução                     | Objetivo; Incompleto; Reativo   |
|                       | Criar novos produtos           | Novas coleções apresentadas                          | Uni           | Anual | Total de coleções apresentadas                                                                                                                                                                          | Maior      | Resultado                   | Objetivo; Incompleto; Reativo   |

**Figura 9 - Perspetiva dos Clientes**

Fonte: Elaboração própria

Inicialmente temos o objetivo de atração e retenção dos clientes, que deverá ser analisada através do “volume de negócios efetuados”, “taxa de conversão dos possíveis clientes” e “número de feiras visitadas”.

Relativamente aos atuais clientes temos como indicador o volume de negócios dos mesmos, em percentagem relativamente ao total, que, espera-se, seja sempre maior que os novos clientes.

Este indicador deve ser analisado em percentagem e através da seguinte fórmula:

$$\text{Volume Vendas Atuais Clientes} = \frac{\text{Total Vendas a Atuais Clientes}}{\text{Total de Vendas}}$$

Em segundo temos o indicador do “volume de vendas para novos clientes”, o qual será avaliado em termos monetários. Como o objetivo é atrair novos clientes, espera-se que em valor absoluto o volume de vendas a novos clientes aumente ao longo dos anos.

Como penúltimo indicador temos um indicador de indução, a “taxa de conversão de orçamentos em vendas”. Este indicador deve ser avaliado com os valores monetários, uma vez que, apesar de para a empresa ser importante a conversão de todos os orçamentos, os orçamentos com maior volume são mais vantajosos.

Este último indicador é então calculado com recurso à seguinte fórmula:

$$\text{Taxa Conversão} = \frac{\text{Pedidos através de Orçamentos (€)}}{\text{Total Orçamentos (€)}}$$

O último indicador, de indução, “número as feiras visitadas” pretende perceber quantas feira a empresa visitou com vista a apresentar-se a novos clientes e consequentemente abrir novos horizontes às suas vendas.

As feiras permitem criar contactos com possíveis compradores e dar a conhecer a empresa. Existe uma inúmeras possibilidades de feiras no mercado, no entanto, a empresa deve obter informações de quais as mais indicadas para o seu segmento.

Seguidamente temos o objetivo de promover o prestígio e confiança com os clientes, este objetivo terá como indicadores a “satisfação dos clientes” e a “capacidade da empresa cumprir com os prazos” acordados de forma a transmitir confiança.

No caso da “satisfação dos clientes” pretende-se que seja feita a análise através de um questionário anual aos clientes de forma anónima com uma escala de 1 a 5, de forma a ocupar o mínimo tempo possível.

O questionário deve conter perguntas relativas à opinião dos clientes sobre o atendimento da Sportsuma, sobre o suporte que a empresa disponibiliza durante a produção das encomendas, a rapidez na resposta, resolução dos problemas e sobre a confiança que o cliente deposita na empresa.

Relativamente ao indicador indutor sobre o “cumprimento dos prazos”, espera-se analisar qual foi a percentagem de prazos cumpridos com os clientes. Quando a empresa cumpre com as informações fornecidas contribui para a construção da confiança e consequentemente reter os clientes.

O seu cálculo efetua-se a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Cumprimento prazos} = \frac{\text{Total Prazos Cumpridos}}{\text{Total de Prazos Acordados}}$$

Como último objetivo na perspetiva dos clientes temos a “criação de novos produtos”, que com apenas um indicador pretende perceber quais foram os novos produtos lançados.

No caso da Sportsuma, o lançamento de novos produtos deve acontecer em dois momentos do ano, são eles, Primavera/Verão e Outono/Inverno. A empresa deve desenvolver novas peças para o seu portefólio para apresentar aos cliente e possíveis clientes .

Assim, o indicador de resultado mede em unidades o número de novos produtos apresentados ao mercado durante o ano pela Sportsuma.

#### **4.4.2.4 Perspetiva Financeira**

Em último temos a perspetiva financeira que conta com quatro objetivos e cinco indicadores.

| Perspetiva Financeira | Objetivo Estratégico              | Indicadores                            | Periodicidade |               |                                                                      | Fórmula | Polaridade | Caracterização do indicador   |
|-----------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------------------------------|
|                       | Assegurar a solidez financeira    | Fundo de Manecio (Ótica da Liquidez).  | %             | Anual         | Ativo corrente - Passivo corrente                                    | Depende | Resultado  | Objetivo; Completo; Reativo   |
|                       |                                   | Prazo médio de pagamentos.             | %             | Anual         | (Fornecedores / Compras) X 365                                       | Menor   | Indução    | Objetivo; Incompleto; Reativo |
|                       | Aumentar vendas em novos mercados | Taxa de faturação em novos mercados    | %             | Anual         | Volume de faturação em novos mercados / Total de faturação           | Maior   | Resultado  | Objetivo; Completo; Reativo   |
|                       | Aumentar a rentabilidade          | Lucro por encomenda                    | %             | Por encomenda | Volume faturação por encomenda - Total custos associados à encomenda | Maior   | Resultado  | Objetivo; Completo; Reativo   |
|                       | Aumentar Volume Negócios          | Taxa de crescimento das vendas totais. | %             | Anual         | (Vendas(ano n)- Vendas(ano-1)) / (Vendas (ano-1)) x 100              | Maior   | Resultado  | Objetivo; Completo; Reativo   |

**Figura 10 - Perspetiva Financeira**

Fonte: Elaboração própria

O primeiro objetivo é assegurar a solidez financeira que tem associado dois indicadores. O primeiro indicador é o “fundo de maneio na ótica da liquidez” que se calcula através da subtração do passivo corrente ao ativo corrente.

Em seguida temos como indicador o “prazo médio de pagamentos”, que se calcula através da seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio de Pagamentos} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

O segundo objetivo é aumentar as venda em novos mercados que tem como indicador a “taxa de faturação em novos mercados”. O indicador escolhido classificado como indicador de resultado, permite saber qual a percentagem do total de vendas que a empresa conseguiu em novos mercados. Para obtenção então do resultado é utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de faturação em novos mercados} = \frac{\text{Volume de faturação em novos mercados}}{\text{Total de faturação}}$$

Em penúltimo, temos o objetivo de aumentar a rentabilidade que se pretende que seja analisada através de um indicador de resultado.

Este indicador calcula-se através da subtração de todos os custos associados à produção ao volume de faturação por encomenda. Desta forma obtém-se o “lucro por cada encomenda”, que se pretende que seja tanto maior quanto possível.

Por fim, temos aumento do volume dos negócios que conta com apenas um indicador que será a “taxa de crescimento do volume de vendas”.

O indicador de resultado calcula-se através da seguinte fórmula :

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

## 5. Conclusões

O *Balanced Scorecard* é visto como um método multidimensional inovador que foi desenvolvido com a intenção de criar um novo método de avaliação de desempenho empresarial, uma vez que, até à data os métodos existentes não eram suficientes para a análise (Kaplan e Norton, 1996). Desta forma, esta metodologia permite demonstrar a estratégia da empresa, a partir de mapas estratégicos, com a definição de objetivos e indicadores.

No caso da Sportsuma, até à data a empresa não apresentava nenhum sistema de controlo definido, entende-se que a execução desta metodologia traz vantagens para a empresa no controlo de gestão.

Com a implementação do *Balanced Scorecard* de forma transversal à organização, espera-se que a empresa consiga alcançar a estratégia definida. Para atingir esta mesma estratégia, a empresa tem ao seu dispor objetivos, com relações causa-efeito e indicadores, que foram pensados de forma concreta para a empresa. Tendo em conta que a empresa não dispunha de nenhum sistema, não foram definidos em excesso o número de indicadores, para desta forma não sobrecarregar a empresa na sua implementação.

Deste modo, o mapa estratégico obtido foi desenvolvido para uma implementação inicial, tendo potencial para ser alterado conforme a estratégia e os objetivos da empresa. A construção do mapa estratégico foi direcionada para a principal fonte de receita da empresa em estudo, que se classifica como a venda de produtos em série. Esta opção foi feita pelo facto da empresa ter definido que o seu principal negócio, a produção em série, sendo as outras duas vertentes de carácter secundário.

A seleção de indicadores advém maioritariamente de dados que a empresa detém, apenas necessita de aplicar através das fórmulas descritas ao longo da definição de indicadores. Como exceção, temos os indicadores de inquérito de satisfação dos colaboradores e dos clientes que a empresa até ao momento não pratica, mas é apresentado como uma mais valia, no sentido de demonstrar as necessidades da empresa para melhoria dos objetivos associados.

A definição de indicadores foi efetuada, tal como referido, de forma a não ser exaustiva, uma vez que, o processo de implementação ao longo do primeiro ano deve ser de aprendizagem para, posteriormente ser feita uma adequação às alterações necessárias na estratégia e objetivos da empresa.

Como referido o mapa estratégico tem potencial para ser melhorado. Apesar de ser desenvolvido tendo em conta os objetivos da empresa, os objetivos associados à internacionalização deviam ser mais considerados. A indústria dos têxteis e vestuário no caso português, é representada essencialmente por empresas que vivem maioritariamente das exportações. Representando, as exportações 61 % do volume de negócios (Banco de Portugal, 2018), a questão da internacionalização nestas empresas torna-se essencial.

Contudo na implementação da proposta de *Balanced Scorecard* é de esperar que a empresa faça uma avaliação do projeto desenvolvido, para desta forma conseguir preparar o primeiro ano de implementação.

Relativamente ao modelo original de Kaplan e Norton apresentado no segundo capítulo, o modelo proposto para a Sportsuma, mantém a mesma estrutura ao nível de perspetivas. Esta implementação irá trazer benefícios como o facto da empresa passar a ter um sistema de controlo de gestão que permitirá perceber como a empresa está a conseguir chegar aos seus objetivos e perceber quais são os pontos que precisa de melhorar para conseguir atingir os máximos.

Em suma, espera-se que o presente estudo se apresente como uma mais valia a empresa e que seja possível a sua implementação.

## 6. Bibliografia

- Banco de Portugal (2012). Análise Setorial da Indústria dos Têxteis e Vestuário. Lisboa: Departamento de Estatística.
- Banco de Portugal (2018). Análise Setorial da Indústria dos Têxteis e Vestuário 2012-2016. Lisboa: Departamento de Estatística.
- Barreiros, J. (2018). " Contabilidade, Controlo Orçamental e Auditoria- Mestrado em Economia e Administração de Empresas ". Faculdade de Economia do Porto: Apontamentos letivos.
- Comissão Europeia. (2015). Guia do Utilizador Relativo à Definição de PME. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais da Comunidade Europeia.
- European Commission. (2021). Textiles and clothing in the EU. Consultado em 23 julho 2021. Disponível em [https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/fashion/textiles-clothing/eu_en)
- 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
- Fink, A. (2014). *Conducting Research Literature Reviews*: SAGE Publications.
- Kaplan, R. Norton D. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. Norton D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. Norton D. (2000). *The Strategy Focused Organization: How Balanced ... Environment*: *Harvard Business School Press*.
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352. doi:10.1177/1525822x0101300402
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard - Step by Step - Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.  
doi:10.1006/mare.1999.0121
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.  
doi:10.1006/mare.1999.0115
- Pintea, M.-O. (2012). Performance Evaluation: Literature Review and The Time Evolution. *Annals of Faculty of Economics*, 1 (1), 753-758
- Russo, J. (2015). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições (6ª ed.). Lisboa: Lidel
- Schütz, M. H., & Palan, N. (2016). Restructuring of the international clothing and textile trade network: the role of Italy and Portugal. *Journal of Economic Structures*, 5(1).  
doi:10.1186/s40008-016-0046-7
- Simons, R. (2000), Performance measurement and control systems for implementing strategy - text and cases, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Simons, R. (2014), Performance measurement and control systems for implementing strategy (1ª ed.), Harlow: Pearson Education Limited.
- Taplin Ian, M. (2006). Restructuring and reconfiguration: The EU textile and clothing industry adapts to change. *European Business Review*, 18(3), 172-186.  
doi:10.1108/09555340610663719
- Taplin, I. (2014). Global Commodity Chains and Fast Fashion: How the Apparel Industry Continues to Re-Invent Itself. *Competition & Change*, 18, 246-264.  
doi:10.1179/1024529414Z.000000000059
- Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The qualitative report*, 3(3), 1-19.
- Voelpel, S., Leibold, M., & Eckhoff, R. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7, 43-60.  
doi:10.1108/14691930610639769

Westin, O., Roberts, H. (2010) Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol.7, no.1, pp 5-12, 2010.

## **7. Anexos**

### **Questionário**

1. Qual é o objetivo de existência da empresa ?
2. Qual é a visão futura da empresa e as suas metas?
3. Quais são os princípios da empresa?
4. Qual pensa que será a maior força da empresa no mercado ?
5. O que acha que pode ser uma fraqueza em relação aos concorrentes ?
6. O que pode ser visto como uma oportunidade para empresa?
7. Quais são as maiores ameaças no mercado ?
8. Qual é a estratégia que a Sportsuma pretende desenvolver?
9. Tem alguma ferramenta que permita acompanhar o desempenho da empresa?
10. Existe investimento em tecnologia, com o objetivo de auxiliar os colaboradores nas tarefas habituais da empresa?
11. A formação dos colaboradores representa uma preocupação?
12. Quais são as fases mais importantes na empresa?
13. Qual a proposta de valor junto dos clientes?
14. Quais são os objetivos que a empresa tem para conseguir atingir uma melhor performance financeira?