



CONTROL SYSTEMS IN E-COMMERCE BASED COMPANIES

UM ESTUDO DE CASO

por

Luciana Regina Abreu Monteiro Pinto

Tese de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientada por

Professor Doutor Vasco José de Castro Viana

2016

NOTA BIOGRÁFICA

Luciana Regina Abreu Monteiro Pinto, nasceu a 12 de dezembro de 1977, na freguesia de Freixo de Cima, Amarante.

Ingressou na Faculdade de Economia da Universidade Portucalense, no Porto, em setembro de 1995, com 17 anos, tendo terminado a licenciatura em dezembro de 2001.

Durante o período académico desenvolveu diversas atividades extracurriculares associadas à Universidade Portucalense, destacando-se o programa de estágio numa empresa de consultoria.

Em 2001, iniciou a sua carreira profissional na empresa C.C.V.P. – Companhia de Vinhos Comercial, S.A., e posteriormente na empresa CASTELINHO Distribuição, S.A., ambas as empresas do ramo vitivinícola de vinhos do Douro e Porto, onde desempenhou funções na área da contabilidade e análise financeira, com particular enfoque no controle de custos de produção.

Em 2008, junta-se à multinacional SORIN GROUP, empresa de dispositivos médicos, sediada em Lisboa, onde assume a função de Business Administration Manager e onde era responsável pelo departamento administrativo e financeiro da subsidiária portuguesa.

Em 2012, regressa ao Porto, e motivada pela problemática da gestão e do seu controle ingressa em setembro de 2013 no Mestrado de Contabilidade e Controlo de Gestão, concluindo a parte escolar do mesmo com média final de 16 valores. No âmbito da conclusão deste mestrado é apresentada a presente dissertação.

Em termos profissionais desempenha desde 2014 funções de Financial Controller na SIX LONDON, parceira de negócios da FARFETCH Ltd.

AGRADECIMENTOS

Desde o início deste desafio contei com a confiança e o apoio de várias pessoas e por isso não podia deixar de lhes prestar a minha homenagem e agradecimento.

Ao meu marido, à minha filha Sofia e ao meu filho Nuno, hoje com 9 e 3 anos respetivamente, pela compreensão da minha ausência, a paciência e apoio que ao longo destes 2 anos sempre me ofereceram.

À minha mãe, pelo carinho, apoio e disponibilidade que sempre me deu, e muito especialmente pelo amor e cuidados que dedicou aos meus filhos, sempre que eu precisei que me substituísse no papel de mãe. E foram muitas vezes.

Ao meu orientador, Professor Doutor Vasco Viana, pela generosa partilha de conhecimentos e sugestões, pela disponibilidade, pelo espírito crítico e analítico e por sempre ter acreditado que se queremos, conseguimos.

À empresa, objeto deste estudo, pela disponibilidade e abertura que demonstrou, pela ajuda, pelas informações, pelo tempo e por todos os que direta e indiretamente estiveram envolvidos na concepção da mesma.

Um agradecimento especial ainda, ao Dr. Paulo Gomes, pelo entusiasmo com que acompanhou a realização deste dissertação, pela disponibilidade, paciência e tempo que me ofereceu.

Aos meus familiares, aos meus amigos, aos novos amigos que fiz neste Mestrado na FEP, aos demais professores, pelo entusiasmo, apoio e estímulo.

RESUMO

Longe vai o tempo em que para adquirir qualquer bem ou serviço teríamos de nos deslocar a um ou vários espaços físicos. O desenvolvimento tecnológico das últimas décadas, equipamentos, aplicações, e muito especialmente da internet, permite-nos hoje, sem sair de casa, ter tudo à distancia de um clique.

O sector de vestuário, calçado e acessórios não é exceção, e se muitos ainda são céticos pois gostam de experimentar antes de usar, cada vez são mais os que adotam esta nova forma de aquisição, seja por falta de tempo ou simplesmente por que é prático e seguro.

Neste trabalho, que é acima de tudo um estudo de caso, o objetivo é apresentar um estudo crítico e comparativo da empresa FARFETCH, Ltd., a sua organização e estrutura e de que forma esta integra as alavancas que Simons (1995) definiu como adequadas ao controlo estratégico e de que forma estas respondem às necessidades da empresa e contribuem para o seu desenvolvimento.

Existem diversas variáveis que explicam as principais preocupações quando se pretende conciliar criatividade e flexibilidade e a necessidade de controlo na organização, como motivar os seus funcionários para obter mais e melhores resultados, como se distinguem da concorrência e de que forma isso revela ser uma mais valia para a sua estratégia, que outras áreas de negócio são desenvolvidas em paralelo e que nichos de mercado, com recurso à infraestrutura da casa mãe e de que forma estas unidades contribuem para exponenciar o resultado no seu todo, como controlam as diferentes subunidades de negócios e quais os pontos de pressão que podem afetar este controlo, de que forma o sistema de controlo adotado consegue ser manipulável para se adaptar aos diferentes projetos e parcerias que estão ou poderão vir a ser implementados.

ABSTRACT

Those days, in which to purchase any good or service we had to go from store to store, actual physical spaces, are long gone now. The technological development over the past decades, both in equipment and applications, and especially the Internet, allows us today to have all that we want with just one click away, without leaving our home.

The garment, footwear and accessories industry is no exception, and if many are still sceptical because they like to try before using, each day, an increasingly large number of people are adopting this new way of acquisition, either for lack of time or simply because it is practical and safe.

In this work, which is above all a case study, the objective is to present a critical and comparative study for the Farfetch, Ltd. Company, how it is organized and its structure, and understand in which way it reflects the levers that Simons (1995) has defined as accurate for strategic control and in which way they respond to the needs of the company and contribute to its development.

There are several variables that explain the main concerns when trying to reconcile creativity and flexibility and the need to control the Organization, how to motivate your employees in order to get more and better results, how to distinguish from the competition and how it reveals an asset for its Strategy, which other business areas are developed in parallel and to niche markets, using the infrastructure of the holding and how these units contribute to increase the result as a whole, how come the control of each different subunits of business and which pressure points can affect this control, how is the adopted control system can be manipulated in order to adapt to different projects and partnerships that are or may be implemented.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
GESTÃO E FUNÇÕES DA GESTÃO	3
NÍVEIS DE GESTÃO	5
CONTROLO DE GESTÃO	7
INSTRUMENTOS DE CONTROLO – CONTROLO ORÇAMENTAL	12
<i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i>	14
<i>KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)</i>	17
CONTROLO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA	18
ALAVANCAS DE CONTROLO DE SIMONS	19
<i>E-COMMERCE</i>	26
3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	30
ESTUDO DE CASO: FARFETCH	31
4. ESTUDO DE CASO – EMPRESA FARFETCH	33
CONTEXTUALIZAÇÃO	33
ANÁLISE ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO	38
VISÃO	38
MISSÃO	38
ÁREA DE MARKETING	39
OS RECURSOS HUMANOS	41
O SISTEMA DE CONTROLO	43
SISTEMA DE CONVICÇÃO	45
SISTEMA DE FRONTEIRAS	46
SISTEMAS DE CONTROLO INTERATIVO	46
SISTEMAS DE CONTROLO DE DIAGNÓSTICO	47
5. CONCLUSÃO	48
BIBLIOGRAFIA	50

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a pressão cada vez maior dos *stakeholders*, em paralelo com a concorrência global dos mercados e das economias, determinou a complexidade da gestão das organizações e impulsionou a importância para a tomada de decisão. É neste sentido que nas últimas décadas tem-se presenciado um desenvolvimento progressivo dos sistemas de controlo de gestão, bem como a necessidade de transmissão de informação para a realização do planeamento e monitorização constante de atividade.

Tendo em consideração estes pressupostos, este trabalho de investigação procurou conhecer a importância dos sistemas de controlo de gestão para o sucesso organizacional. A escolha deste tema fundamenta-se no facto de algumas premissas, nomeadamente, o atual contexto empresarial que se caracteriza por uma incerteza e inovação constantes e, por essa razão, os sistemas de controlo de gestão nas organizações apresentam um destaque primordial para o êxito e continuidade nos mercados. Estes sistemas de controlo de gestão, contribuem de alguma forma, para a tomada de decisão com base nas informações credíveis e personalizadas, disponibilizadas sempre em tempo útil, sobre as origens da criação ou destruição de valor. É importante neste aspeto, salientar que segundo (Kaplan & Norton, *The strategy map: guide to aligning intangible assets*", Strategy & Leadership, 2004) a maior parte das empresas falha não pela falta de capacidade de planeamento, mas pela incapacidade de implementar uma estratégia definida ou pela falha de alinhamento do comportamento das diversas áreas funcionais.

Esta investigação terá por base uma metodologia do tipo qualitativo assente na recolha e análise bibliográfica e documental, constituindo, por isso, um estudo interpretativo fruto de uma revisão bibliográfica narrativa e pela utilização de um estudo de caso, a empresa FARFETCH.

O objetivo deste projeto, que é um estudo de caso, será o de analisar a FARFETCH, a sua estrutura e procedimentos no que concerne o sistema de controlo de gestão, de que forma este responde às necessidades da empresa e contribuem para o seu desenvolvimento. A FARFETCH é uma empresa muito recente, nasceu em 2008, e opera a 100% num modelo de negócio também ele recente – comércio eletrónico. Esta

particularidade, aliada à problemática do sistema de controlo de gestão adotado nas empresas é a questão principal da minha investigação: verificar qual o sistema de controlo de gestão que suporta a implementação da estratégia desta empresa, quais as principais preocupações quando se pretende conciliar a criatividade e flexibilidade e a necessidade de controlo na organização, quais os pontos de pressão que podem afetar este controlo e de que forma é que esta necessidade de controlo consegue ser manipulável de forma a se adaptar aos diferentes projetos que estão permanentemente a serem implementados.

Um estudo de caso, é, de acordo com Yin (1989) "uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Esta definição, segundo ele, ajuda a compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa como o método histórico, a entrevista em profundidade ou o método experimental, neste trabalho em concreto através do estudo da empresa FARFETCH.

A junção de todos os contributos irá permitir dar uma imagem concreta do sistema de controlo de gestão utilizado pela empresa e responder a várias questões, como: Quando e como o mesmo foi implementado, quem foi responsável pela implementação do mesmo, qual o impacto imediato que se verificou, qual o impacto hoje, quais as necessidades que precisou colmatar. Essencialmente, porque sentiram necessidade de implementar tal sistema de controlo de gestão, como o fizeram e a que conclusões chegaram.

A originalidade deste trabalho centra-se nos processos de controlo de gestão que vou identificar da empresa FARFETCH, e com estes construir a matriz que permitirá estabelecer a análise comparativa com o artigo de Robert Simons – Control in the age of empowerment.

2. REVISÃO DE LITERATURA

“Numa época caracterizada por profundas, imprevisíveis e permanentes mudanças, as organizações têm de ser cada vez mais rápidas a reagir, mais ágeis a atuar e mais inteligentes a evoluir. Sem prejuízo da manutenção dos seus fundamentos, a gestão e o seu ensino têm vindo a registar uma constante evolução, com claros benefícios para os gestores que vão tendo à sua disposição as ferramentas mais adequadas às crescentes necessidades dessa aliciante mas também exigente profissão”, (Teixeira, 2013).

Gestão e Funções da Gestão

“Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – hospitais, escolas, igrejas, forças armadas empresas, governo e organismos oficiais – nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente” (Teixeira, 2013).

No entanto, nem todas as organizações obtêm o sucesso, mesmo que as condições para o seu lançamento e continuidade sejam favoráveis, quer pela conjuntura económica, quer pela estrutura do meio onde se inserem. Muitas vezes, este insucesso é motivado pela má gestão e tem efeitos nefastos na sociedade, desde recursos financeiros e materiais desperdiçados bem como trabalhadores que passam a integrar a lista infundável de desempregados. Afetam ainda os fornecedores, que muitas vezes tinham naquela empresa o seu principal cliente, podendo levar a que existam problemas nestes, e consequentemente originar os mesmos efeitos que se registaram na empresa original.

“De facto, cada vez mais se reconhece que o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão” (Teixeira, 2013).

Assim, antes de mais, assume especial relevância definir com clareza o conceito de gestão, pois se uma gestão eficiente é o melhor caminho para atingir o sucesso, não se poderá atingi-lo sem saber o que significa gerir.

De acordo com Teixeira (2013), define-se gestão “como o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objectivos comuns”.

No entanto, a gestão não é algo tão abstracto como a conceitualização faz parecer, tem subjacente diversas funções, parte delas associadas à gestão corrente de uma organização, e que são de suma importância para se atingir o sucesso desejado.

Teixeira (2013) define 4 funções diretamente ligadas à gestão:

- **“Planeamento:** é o processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo. No entanto, não se deve confundir previsão com planeamento, já que a previsão pode existir sem existir planeamento. O planeamento tem implícita não só a previsão de eventuais acontecimentos, mas também os cursos de ação a seguir. Estes planos devem ser o mais claros e precisos possível, de modo a que possam seguir como uma espécie de guião ou roteiro a seguir pela organização, dado que fixam a forma como a empresa se desenvolverá futuramente. É, então, de sobejá importância que se faça uma alocação dos recursos necessários a determinadas tarefas, sendo para isso essencial a próxima função.
- **Organização:** consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, de forma a atingir os objectivos propostos. Um dos aspectos críticos desta função é garantir que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que os objectivos sejam cumpridos da melhor forma possível. Elaborar o planeamento, fazer uma alocação de recursos adequada, não se traduz em ação, daí a próxima função ser, também ela, fulcral.
- **Direção:** é entendida como o processo de determinar, isto é, afectar ou influenciar, o comportamento dos outros. Esta pode ser feita através de três componentes distintas – motivação, liderança e comunicação. A motivação entende-se como o reforço da vontade das pessoas de se esforçarem para conseguir atingir os objectivos traçados pela organização, isto é, traduz-se na aproximação dos objectivos organizacionais ou objectivos individuais dos

colaboradores da organização. Isto porque, tendencialmente, se os colaboradores tomarem como seus os objectivos da organização sentir-se-ão mais motivados para desempenhar as suas funções de forma mais eficiente, aumentando assim o seu nível de desempenho. A liderança traduz-se na capacidade do líder influenciar os colaboradores da empresa para fazer aquilo que ele quer que eles façam. Por vezes, confunde-se liderança com gestão, embora este seja um raciocínio erróneo, dado que se tratam de coisas completamente distintas, a liderança é apenas uma componente da direcção que, por sua vez, é uma função da gestão propriamente dita. A comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre as pessoas. Esta componente é de tal forma importante que a maior ocupação num dia de trabalho de um gestor, é precisamente, a comunicação. Não obstante, por melhor que seja o planeamento da organização, por melhor que seja a estrutura organizacional e por melhor dirigidos que os colaboradores sejam, a realidade não é linear, é, aliás, bastante complexa e está em constante mudança, o que leva a que os resultados não estejam perfeitamente alinhados com os objectivos propostos, sendo por isso necessário complementar as funções anteriores com a última função da gestão.

- **Controlo:** é o processo de comparação do atual desempenho da organização com os standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas”.

Como referido, estas quatro funções não devem ser analisadas de forma isolada, mas sim como um todo, já que todas elas se relacionam e dependem umas das outras, não havendo uma que se sobreponha a outra. No entanto, neste trabalho vou centrar a minha análise nas áreas do planeamento e do controlo.

Níveis de Gestão

Uma vez que o controlo de gestão é realizado por diferentes subdivisões existentes dentro de uma organização importa definir os níveis de gestão existentes nessa organização antes de falar em sistema de controlo de gestão.

Deste modo, Teixeira (2013) afirma que os gestores são todos aqueles que, numa organização, conseguem coisas através do trabalho dos outros, planeando, organizando, dirigindo e controlando. Assim, o autor identifica três tipos de níveis de gestão distintos – gestores institucionais ou de topo, gestores intermédios e gestores operacionais.

Na gestão de topo, a gestão detém uma forte componente estratégica e envolve a totalidade dos recursos disponíveis para a determinação do caminho a seguir por parte da organização, definem os objetivos e o caminho para os alcançar que delegam aos elementos de gestão intermédia, por norma as implicações são mais no médio-longo prazo da empresa. Em suma, traça as políticas gerais da empresa, desde a análise das diversas atividades da empresa e suas interações, definição de métodos de trabalho e controlo de modo a minimizar os riscos inerentes a cada processo, de modo a assegurar que os objetivos serão atingidos e os processos utilizados são os mais adequados. É aliás neste equilíbrio entre a definição dos objectivos, onde o gestor comunica o que se pretende atingir, qual a missão e quais os valores que a definem – *belief systems* – e o que não se pode fazer para atingir esses objectivos – *boundery system*. Desta forma o gestor dá espaço para que haja criatividade e inovação mas com limites. Simon refere que o sistema de convicção pode muitas vezes ser interpretado como o yang do yin do sistema de fronteira.

Na gestão intermédia, verifica-se uma componente mais táctica, caracterizada pela alocação de recursos no curto-prazo que, de forma geral, dizem respeito à atividade normal desse gestor.

Na gestão operacional, predomina a componente técnica e esta traduz-se na determinação e execução de rotinas e de procedimentos.

A importância das diversas funções da gestão nos diferentes níveis de gestão não está equitativamente distribuída, pelo que a gestão de topo tenderá a focar o seu esforço mais numa função, como por exemplo o planeamento, e a gestão operacional noutra função como organização.

Controlo de Gestão

A função de controlo de gestão tem vindo a ganhar cada vez mais importância no seio das organizações, dado que se apresenta como uma fonte de informação útil e diversificada que contribui de sobremaneira para o planeamento das atividades, controlo da implementação das mesmas e consequentemente para a tomada de decisões.

O gestor responsável pelo controlo de gestão desempenha diversos papéis, uma vez que deve estimular os colaboradores e, ao mesmo tempo, responsabilizá-los, isto é, dar-lhes consciência de que o desempenho da organização depende de si e do trabalho que desenvolvem; e também deve incentivar a gestão a atuar com rigor como meio para chegar ao sucesso. Todo este processo comporta um conjunto de funções que constituem o sistema de controlo de gestão. Este sistema varia consoante as organizações, uma vez que todas diferem entre si, devem adotar o melhor sistema de controlo de gestão de acordo com as especificidades que cada uma apresenta, deve também assegurar que as decisões tomadas no desenvolvimento corrente dos negócios permitem efetivamente atingir os objectivos fixados nas condições previstas.

O sistema de controlo de gestão deve ser entendido “como um meio de desenvolver a empresa, uma vez que permite ajudar a controlar as atividades da empresa e a orientar na tomada de decisão por parte dos gestores, ajudando a obter uma visão focada no futuro em detrimento do passado, criando uma interajuda entre os colaboradores de forma a atingirem os objetivos pré-definidos (Miranda, 2013). É também de salientar que constitui uma ajuda fundamental na tomada de decisão por parte dos gestores, gerando uma visão mais focada no futuro do que no passado, criando uma sinergia entre os colaboradores para atingir os objetivos pré definidos, ou seja uma forma de desenvolver a empresa rumo ao desenvolvimento e ao sucesso.

Este sistema só faz sentido se a organização possuir uma estratégia sólida e só se torna eficaz e mais eficiente se for desenhado e implementado com o apoio de todos os colaboradores da empresa, para assim ir de encontro às reais necessidades da empresa e não só ao que o *controller* considera adequado. Entenda-se aqui *controller*, ou controlador de gestão, como “um executivo de staff cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução desta política” (Tung, 1980). As suas

funções podem ser as mais variadas, “mas não deixando de exercer a função básica de dirigir e implantar os sistemas de informação, motivação, coordenação, avaliação, planeamento, acompanhamento, auditoria interna e sistemas orçamentários” (Kanitz, 1976). Deste modo, neste contexto concreto, consegue criar-se um compromisso maior entre os colaboradores, uma maior consciencialização para esta temática para a empresa estar mais perto de atingir os seus objectivos.

Assim, segundo (Miranda, 2013), o controlo de gestão “tem à sua disposição um conjunto de instrumentos e atividades, que compõem o sistema de controlo de gestão, a partir do qual os gestores influenciam os restantes membros da organização a aceitarem e contribuírem para o desenvolvimento do plano de ação traçado”. Em suma, o controlo de gestão está diretamente ligado a instrumentos, a atividades e a sistemas de controlo que contribuem para o real funcionamento do sistema de controlo de gestão.

(Anthony & Govindarajan, 2007) define controlo de gestão como sendo “o processo pelo qual os gestores influenciam outros membros da organização para implementar as estratégias da organização”.

(Neves, Jordan, & Rodrigues, 2011), defende que para que o controlo de gestão seja eficaz, deve corresponder a 8 princípios base:

- “Os instrumentos de controlo devem incluir e compreender objectivos de natureza financeira e não financeira;
- É necessário existir uma descentralização das decisões, delegação de autoridade e responsabilização;
- Convergência de interesses individuais com os objectivos estratégicos da organização;
- Os instrumentos de controlo devem ser um meio de ação e não resumir-se a documentos ou burocracias;
- O sistema de controlo deve ser focado no futuro;
- Este sistema tem incluído uma grande componente de natureza comportamental, podendo ter influência sobre o comportamento das pessoas;
- Tem subentendido um sistema de sanções e recompensas, fruto do incentivo que dá aos colaboradores;

- Ao contrário do que se possa pensar, os gestores operacionais têm uma maior relevância no processo do que os *controllers*”.

Para que se entenda, o papel do *controller* e do gestor operacional, bem como de que forma aportam valor à organização, entenda-se que “O *controller* deve compreender a realidade da organização e a sua globalidade, assim como a verdadeira necessidade de cada gestor. Após este processo de apreensão, deve então passar à concepção e implementação dos instrumentos de gestão apropriados, de forma dinâmica e adequada à realidade da empresa em cada momento, ou seja, tendo em atenção a evolução e o desenvolvimento da organização ao longo do tempo, de forma a ajustar o processo de controlo de gestão, de modo adequado a cada fase” (Miranda, 2013). Já o gestor operacional deve definir as prioridades, alterar as prioridades dos recursos, tomar as decisões que afetem a execução do seu objetivo, bem como decidir sobre as eventualidades que apareçam no dia-a-dia da organização que provoquem uma alteração aos planos ou organização definidos. De forma mais simplista podemos dizer que é o gestor operacional o responsável pela operação e, se ele tem que ser responsável pelos resultados, tem que ser ele a decidir.

Como refere Miranda (2013) “o *controller* deve compreender a realidade da organização e a sua globalidade, assim como a verdadeira necessidade de cada gestor. Após este processo de apreensão, deve então passar à concepção e implementação dos instrumentos de gestão apropriados, de forma dinâmica e adequada à realidade da empresa em cada momento, ou seja, tendo em atenção a evolução e o desenvolvimento da organização ao longo do tempo, de forma a ajustar o processo de controlo de gestão, de modo adequado a cada fase”.

Os objetivos de cada organização variam em função das ações e decisões dos indivíduos, mas é um dado adquirido que a delineação estratégica é um processo desenvolvido da seleção dos objetivos de uma empresa, ou seja, é a determinação das políticas e dos programas estratégicos imprescindíveis para se atingir objetivos exclusivos rumo ao alcance das metas, assim como o determinar dos métodos essenciais para se afirmar a realização das políticas e dos programas estratégicos (Mintzberg, The science of strategymaking, 1967).

O Sistema de Controlo de Gestão, metodologias, instrumentos, ferramentas, procedimentos, etc., é um sistema que produz informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes: humana, financeira, operacional e comercial, visa assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objectivos e estratégias da organização, e tem como principal protagonista de todo o processo o gestor, no sentido de orientar o capital humano para o alcance dos resultados. Assim, podemos verificar que o controlo de gestão atua a um nível operacional, por um lado, e a um nível estratégico por outro.

Segundo Merchant e Van der Stede (2007), o controlo de gestão deve responder a várias questões, como:

- “Será que os indivíduos entendem os objectivos e estratégias da organização?
- Estão os indivíduos preparados para implementar adequadamente as estratégias da organização?
- Estão os indivíduos a implementar adequadamente as estratégias da organização?
- Se tal não se verificar o que se deve alterar para resolver o problema?
- As estratégias são válidas ou não?
- Se não são, como é que devem ser alteradas?”

De facto, o papel do gestor, do *controller* e dos sistemas de controlo nas questões anteriormente apresentadas, assume grande relevância visto que as funções, já anteriormente explicitadas, se interligam e permitem que se responda de forma prática a todas elas.

Segundo o livro “The Execution Premium”, de Kaplan e Norton (2004), “uma metodologia de gestão completa e integrada, que liga definição e planeamento da estratégia com execução operacional”, possui algumas etapas principais: primeiro, os gestores desenvolvem e planeiam a estratégia. Em seguida, divulgam-na em todas as unidades organizacionais, e aos funcionários por um processo de comunicação formal, incluído na função de direção da gestão. Com todas as unidades e funcionários cientes da estratégia, os gestores podem planear as operações utilizando ferramentas como gestão da qualidade e de processos, dashboards, previsões de venda, planeamento da

capacidade dos recursos e orçamentos. À medida que os planos operacionais e de estratégia são executados, a empresa monitoriza e aprende sobre problemas, barreiras e desafios, integrado na função de controlo. Este processo integra informações sobre operações e estratégia numa estrutura cuidadosamente projetada baseada em reuniões de avaliação de gestão. Por último, gestores usam dados operacionais internos e novos dados externos para testar e adaptar a estratégia, construindo outro laço em torno do planeamento estratégico integrado e do sistema de execução operacional.

Mas vivemos num mundo em que cada vez mais se comunica e opera em tempo real, clientes esperam que os seus pedidos, dúvidas e problemas sejam resolvidos imediatamente, e com este cenário, as organizações sabem que o sucesso depende da capacidade de agir e tomar decisões rápido.

Esta necessidade de agir e tomar decisões rápidas, remete-nos para o desenvolvimento tecnológico transversal a toda a sociedade e a todas as pessoas. São raros, para não dizer inexistentes, as atividades e processos que não recorrem a qualquer tipo de aplicação tecnológica, sendo que a mesma permite num espaço temporal muito mais curto obter resultados que antes poderiam nem sequer ser ponderados a realizar.

A necessidade de promover a iniciativa dos colaboradores das empresas é cada vez mais notória, e é nesta procura de respostas e alternativas, que se sustenta grande parte do crescimento das empresas, pois de outra forma entraríamos numa situação de estagnação. Mas por outro lado, tem-se verificado, na prática, que o estímulo à iniciativa tem originado várias situações onde esta liberdade tem levado a grandes problemas. A falha no autocontrolo dos colaboradores pode levar a uma situação dramática, como perda de negócios, danos criminais e fundamentalmente danos na reputação da empresa.

Deve entender-se que gestores que trabalham em ambientes dinâmicos e mercados altamente competitivos, não podem estar constantemente a controlar o trabalho dos seus colaboradores, mas também é certo que não basta contratar boas pessoas e esperar pelo melhor. É o equilíbrio entre liberdade e controlo que vai permitir melhores resultados e novas formas de responder às necessidades do mercado.

Instrumentos de controlo – Controlo Orçamental

O orçamento é um instrumento de gestão, é previsional e pretende responder à questão levantada anteriormente acerca da dificuldade em gerir o que não se consegue medir. Deste modo, pode ser visto como uma ferramenta que apoia a implementação da estratégia da organização porque permite negociar, aprovar e fixar os objectivos da organização respeitantes a cada sector da organização.

É de salientar que os objectivos propostos no orçamento devem ser ambiciosos, no entanto, devem ser reais e exequíveis.

Deste modo, pode definir-se orçamento como “uma expressão quantificada de um plano de ação da gestão para um período futuro e um suporte à coordenação e implementação do plano” (Horngren, 2008).

Caiado (2003), defende que “o orçamento é um relatório dos resultados esperados e expressos de maneira quantificada. É a tradução em números de todos os outros tipos de planos”.

Assim, e tendo em atenção os diversos sectores da empresa, verifica-se que apenas um orçamento é insuficiente. Deste modo, todos os departamentos da empresa devem colaborar a coordenar o trabalho durante o processo de elaboração do orçamento, fazendo com que não exista apenas um orçamento, mas sim um conjunto.

O orçamento afigura-se como uma ferramenta de uso quase universal quando se fala de controlo e planeamento. Quando é aprovado, só pode ser alterado sob condições muito específicas.

Após a elaboração de todos os orçamentos, o gestor deve verificar a coerência dos orçamentos, avaliando também os dados existentes da concorrência para poder proceder à consolidação da informação.

Posteriormente, o desempenho financeiro efetivo da empresa, deve ser comparado com o orçamento previamente aprovado e os desvios devem ser analisados e explicados.

A análise dos desvios deve ser encarada como uma forma de complemento à tomada de decisão, apoiando a empresa a atingir os objectivos a que se propôs e a

seguir a estratégia delineada. Esta comparação, constitui uma forma de avaliação de desempenho e uma forma de apoiar a empresa na identificação de problemas, na identificação da proveniência dos mesmos e na implementação de medidas corretivas. Assim, as medidas corretivas têm como objetivo fazer com que a empresa corrija os desvios desfavoráveis.

É fulcral que se calcule e interprete, isoladamente os montantes dos desvios por cada uma das causas, procurando saber e explicar as razões que levaram à ocorrência destes, não descurando a relevância que têm no desempenho da organização, a fim de os corrigir e proceder à responsabilização dos gestores. Entenda-se que o orçamento deteta irregularidades, mas não as explica, cabendo ao gestor, sucintamente, calcular, interpretar e explicar as causas das irregularidades detetadas.

Sucintamente, assume-se como um elo de ligação entre o presente e o futuro da organização e deve ser feito de forma correta e racional, não descurando nenhuma variável que possa afetar o desempenho da empresa, dado que, posteriormente, se não for implementada nenhuma medida corretiva, essa variável poderá afetar os resultados da organização de forma negativa, algo que não aconteceria se se tivesse dado uma maior atenção àquelas variáveis.

Este processo tem como características principais:

- Rapidez e oportunidade – permite um conhecimento permanente dos desvios entre o que foi realizado e o orçamento;
- Equidade – cada gestor deve ser responsabilizado pelos resultados obtidos apenas na medida em que foi capaz de os influenciar;
- Apuramento dos desvios pela sua causa – avaliação da relevância destes e do impacto que tiveram e consequente responsabilização dos gestores;
- Explicação dos desvios e ações corretivas;

O controlo orçamental numa empresa constitui uma ferramenta poderosa no processo de planeamento e controlo, dado que ajuda a medir e a corrigir a performance da organização. Entenda-se que poderá fazer parte de um sistema de controlo de gestão que por sua vez, tem como objetivo ajudar o gestor a tomar decisões e a despoletar ações de controlo. Estes sistemas são normalmente desenhados, mas nem sempre, pelos

controllers. Esta análise permite uma informação mais incisiva acerca da prestação da organização nas atividades onde as operações não decorrem conforme o planeado, concentrando, assim, os esforços e atenção dos gestores nas áreas mais sensíveis da organização, isto é, onde se verificam os desvios mais significativos e críticos, possibilitando a identificação e implementação de novas estratégias e medidas a adotar.

(Glynn, 1998) defende que a elaboração de relatórios periódicos sobre os desvios permite este tipo de análise, que devem ser relevantes, atempados e precisos, visto que estes sistemas de controlo não são fáceis de implementar, nem de interpretar, correndo o risco de, caso não seja produzida uma avaliação clara e concisa dos desvios, estar a ocorrer uma perda de recursos e esforços da organização.

(Hirst & Yetton, 1999) referem que a análise dos desvios também é muito importante para compreender as várias funções dos orçamentos dentro das organizações, nomeadamente compreender as funções motivacionais inerentes à fixação de metas exigentes e atribuição de tarefas mais complexas. A questão da fixação de metas coloca-se dado que se procura um efeito positivo nos resultados alcançados.

Instrumentos alternativos

Uma das limitações apontadas ao controlo orçamental é que este é um método pouco participativo, pelo que foram surgindo novas e diferentes técnicas que visam apoiar o controlo de gestão, contribuindo assim para uma gestão diferente, em que todos os colaboradores contribuem para a elaboração dos objectivos da organização. De referir que estes novos métodos não pretendem suplantam os orçamentos, mas sim complementá-los, na medida em que seja possível atingir objectivos mais relevantes e exequíveis.

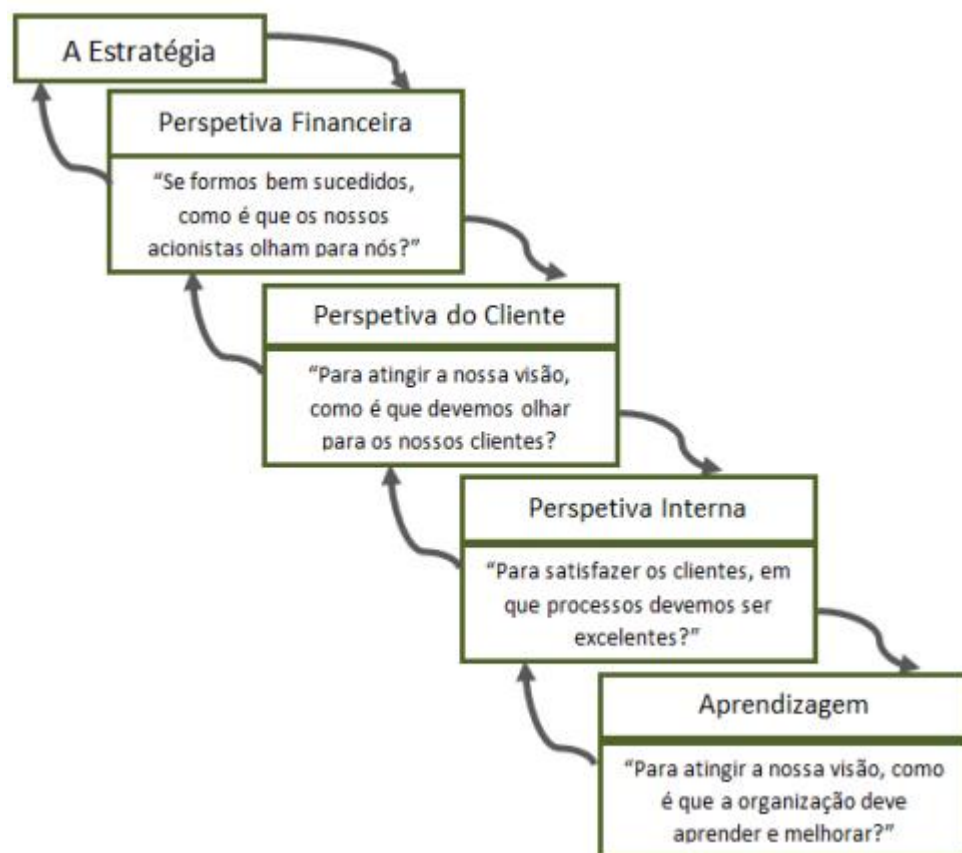
Balanced Scorecard (BSC)

O BSC é um instrumento voltado para a gestão estratégica das empresas. Esta metodologia indica que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não se deve restringir apenas a indicadores económico-financeiros. Kallás (2005) defende que “assim como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, os indicadores financeiros também não são suficientes para garantir que a empresa está a caminhar na direção correta. É necessário controlar, juntamente com a

análise dos indicadores económico-financeiros, desempenhos de mercado, satisfação de clientes, desempenho dos processos internos, desempenho e satisfação das pessoas, desempenho das inovações e das tecnologias. Isto porque o somatório das pessoas, das tecnologias e inovações, se bem aplicadas aos processos internos de cada empresa, irá alavancar o desempenho esperado e trará à empresa os resultados esperados, ou até melhores”.

(Crosson, V., S., Needles, E., B., 2010) defende que durante a fase de planeamento estratégico, o BSC oferece um quadro de trabalho que permite aos gestores a possibilidade de aplicar a visão e a estratégia da organização a nível operacional, isto é, a gestão avalia a visão da empresa a partir da perspectiva de cada grupo de interessados e procura responder a uma questão-chave para cada grupo. Neste sentido, Kaplan e Norton organizaram questões chave do BSC assentando a estratégia num ciclo que se inicia na perspectiva financeira, na perspectiva do cliente, na perspectiva interna e na aprendizagem:

Ilustração 1 – Questões-chave do BSC, (Kaplan & Norton, 2001)



As respostas às perguntas enunciadas permitem à organização definir os seus objectivos, tendo por base tanto a visão e estratégia da empresa, como os interesses dos mais variados *stakeholders*.

De acordo com (Caiado, 2008), o BSC faz uma ligação entre os indicadores de desempenho à estratégica, dando a possibilidade de que os gestores tenham uma perspectiva integrada e mais abrangente. Liga o controlo operacional de curto-prazo com a visão e a estratégia de longo-prazo da organização e concentra a atenção dos gestores nos factores críticos. (Anthony & Govindarajan, 2007)

De acordo com (Caiado, 2008), existem um conjunto de etapas que permitem, quando cuidadosamente seguidas, atingir o sucesso na elaboração de um BSC:

- Delinear a fazer a listagem das medidas que avaliem os factores críticos de sucesso;
- Desenvolver as medidas que se enquadrem nas relações de causa-efeito para conseguir uma lógica concreta de criação de valor;
- Após a elaboração do BSC, é necessário disponibilizá-lo aos níveis de gestão operacionais;
- Recompensa dos colaboradores pelo atingimento de objectivos;
- Organização de dados numa base de dados integrada;
- Organização de um sistema de retroação mediante avaliações periódicas, para se conseguir a melhoria do sistema;

No entanto, há alguns cuidados a ter. (Kallás, 2005), enuncia alguns dos equívocos que normalmente estão associados à construção de um BSC:

- Um novo sistemas de indicadores financeiros;
- Um sistema automático de informações;
- Um sistema de gestão operacional;
- Um formulador de estratégias;
- Um projeto único e isolado na empresa;

Assim, torna-se importante não cair neste tipo de erros, sob pena de, mesmo tendo um BSC bem elaborado, este não ter a aplicação prática devida, por culpa da má

percepção do propósito deste, sendo que a aplicação prática devida assenta impulsiona o desempenho futuro e compensa as deficiências das medidas financeiras do passado. É uma ferramenta para a gestão estratégica que integra a visão estratégica da empresa.

Key Performance Indicators (KPI)

Os KPI representam um conjunto de indicadores focalizados nos aspectos mais críticos do desempenho atual e futuro das organizações.

(Peterson, 2006) afirma que ao KPI são sempre taxas, proporções, médias ou percentagens, nunca são simples números. Os KPI são projetados para resumir dados comparados de forma significativa e para transmitir sucintamente o máximo de informação possível.

De acordo com (Parmenter, 2007), a introdução de KPI deve ser realizada de uma forma que suporte e englobe a ideia de uma parceria no local de trabalho, nomeadamente entre os funcionários, a gestão, os fornecedores, os clientes e a comunidade nas quais a organização desenvolve as duas atividades.

Se os KPI forem bem definidos, conduzem à ação, no entanto, existem algumas condições às quais o processo de seleção deve obedecer para se obter o resultado desejado. Os KPI devem ser bem definidos dado que se referem aos instrumentos utilizados pela organização para medir o seu desempenho e estão relacionados com a BSC que assenta em quatro perspetivas; financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. De acordo com (Parmenter, 2007), um KPI:

- Deve ser um indicador não financeiro;
- Deve ser medido com uma periodicidade curta (diária ou semanal);
- Deve ser reportado à gestão de topo;
- Deve ser entendido por todos;
- Deve ter um responsável ou um conjunto de responsáveis bem identificados;
- Deve ter um impacto significativo no maior número de factores críticos de sucesso;
- Deve afectar positivamente outros indicadores de desempenho;

Assim, os KPI formam um dos instrumentos de controlo mais aceites de forma generalizada, no entanto, têm limitações.

(Simons, *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, 1995), afirma que é difícil obter uma visão global do desempenho, pois o número de indicadores necessários para ser possível obter essa visão pode revelar-se muito grande, tornando-se assim, inexequível.

É ainda de ressaltar que é difícil reunir todos os dados necessários à elaboração dos KPI, bem como aferir a validade dos mesmos.

No entanto, dadas estas dificuldades, torna-se ainda mais importantes utilizar as medidas corretas para as coisas corretas, isto é, proceder-se a uma boa definição de KPI e face à obtenção de dados, criar medidas para os avaliar, pois só assim será mais fácil suplantar as limitações e identificar formas de melhorar.

Controlo de Gestão e Estratégia

Como referido, os sistemas formais de controlo de gestão e as áreas em que este é focado e se foca, tem vindo a mudar. Numa fase inicial, valorizava-se essencialmente o controlo orçamental, o que se traduz no controlo dos números, portanto. Com o aparecimento do BSC e dos KPI, entre outros sistemas de controlo, o controlo de gestão tem vindo a orientar e alterar o seu paradigma não só para a medição dos resultados, mas também dos resultados em função da aplicação das estratégias e visão da empresa. Assim, pode dizer-se que atualmente o controlo de gestão é orientado para a estratégia.

(Kaplan, 1983), defende que as empresas devem dedicar especial atenção a indicadores de natureza não financeira, dado que estes se coadunam mais com a realidade competitiva e com a rentabilidade a longo prazo. Afirmam ainda que os indicadores financeiros estão orientados para a performance financeira de curto-prazo e não permitem identificar os factores críticos de sucesso de uma empresa.

De acordo com (Barney, 2001), estratégia é a forma da empresa competir obtendo o sucesso. Considera o desempenho como um factor influenciado pela

estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Deste modo, pode-se facilmente verificar que, apesar de não existir uma definição universal para estratégia, que esta se prende essencialmente com o cumprimento de objectivos, com o desempenho e com a aplicação da visão da empresa. Assim, faz todo o sentido verificar a evolução de controlo de gestão orçamental, que passou de uma perspectiva exclusivamente orçamental, para uma perspectiva mais integrada, onde se tem em conta a envolvente das organizações e onde se aceita, apesar da realidade não ser linear, há factores que a influenciam e que esses factores raramente são apenas de natureza financeira.

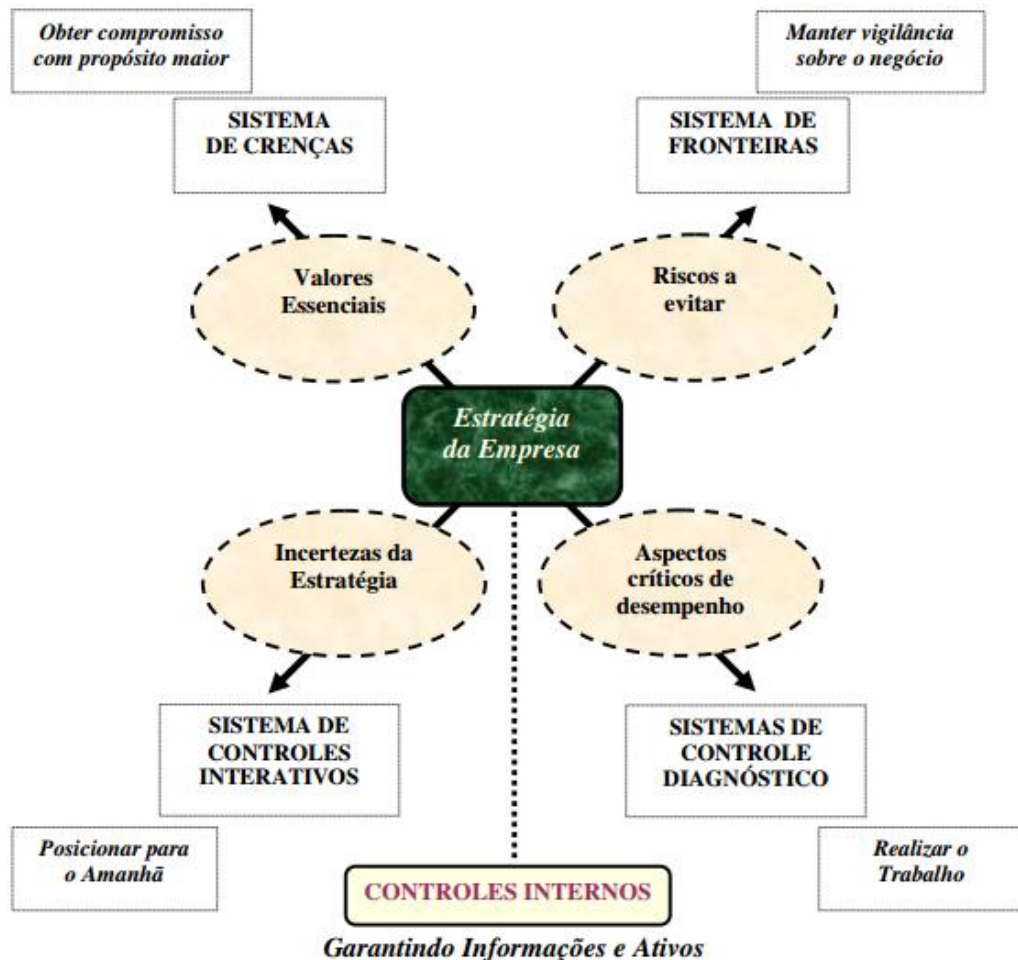
Alavancas de Controlo de Simons

(Simons, Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal, 1995) desenvolveu uma estrutura adequada ao controlo estratégico, pelo qual este é alinhado às múltiplas definições de estratégia e aos aspectos pretendidos e emergentes para ao seu desenvolvimento. Este autor define os sistemas de controlo de gestão formais como sendo as rotinas e os procedimentos baseados em informação pelos quais os gestores testam padrões para as atividades organizacionais e, depois de testados, os mantêm ou os alteram.

Deste modo, como se pode observar na figura abaixo, (Simons, Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal, 1995) define 4 variáveis básicas de controlo estratégico – valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e aspetos críticos de desempenho.

Segundo (Simons, Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal, 1995), existem 4 níveis de controlo – diagnóstico, convicção, limite e interativos – que, quando combinados entre si, e usados de forma eficiente, criam uma força poderosa que potencia os benefícios de inovação e criatividade, gerindo a tensão entre lucro, crescimento, risco e controlo, garantindo que os mesmos não são obtidos à custa do aumento da despesa. Cada um dos 4 níveis de controlo tem como objectivo permitir aos gestores encontrarem o equilíbrio entre criatividade e controlo.

Ilustração 2 – Alavancas de Controlo de Simons



Os sistemas de controlo de diagnóstico permitem aos gestores acompanhar o progresso dos seus colaboradores face aos objectivos a alcançar, como p. ex., quota de mercado ou rentabilidade, mas isolados podem criar pressão que vão eventualmente originar erros. Isto significa que os factores críticos que contribuem para o sucesso da organização são comunicados e, posteriormente, controlados. “Os sistemas de controlo de diagnóstico fornecem sinais sobre a saúde organizacional; representam importantes dimensões do desempenho, do mesmo modo como a temperatura do corpo e a pressão sanguínea (sinais vitais) são pistas sobre a saúde pessoal. As organizações podem apresentar centenas ou milhares de variáveis fundamentais para o sucesso, mas talvez nenhuma delas seja um vetor do sucesso estratégico. Algumas dessas variáveis integram os chamados factores críticos de sucesso. É preciso mensurar, acompanhar e controlar as

variáveis de diagnóstico, mas a sua apresentação à gestão de topo deve ser efectuada exclusivamente sob o critério de excepção, quando determinado valor ultrapassa os limites do controlo e exige acções correctivas” (Kaplan & Norton, 2001).

Os sistemas de convicção são utilizados há várias décadas pelos gestores por se acreditar que ao comunicarem a missão e os princípios que regem a organização aos colaboradores, estes estarão mais motivados a seguir os exemplos dos seus chefes e assim agirem conforme a organização espera. Mas se os colaboradores verificarem que os gestores dizem uma coisa e fazem outra, então muito provavelmente o resultado será contrário ao expectável. Também no caso de grandes organizações descentralizadas, se os colaboradores não tiverem uma clara e consistente noção dos princípios e valores que regem essa organização, estes podem não compreender qual o seu papel na mesma. Em suma, este sistema é usado para enfatizar os valores e visão da organização, bem como para orientar e inspirar a procura de novas oportunidades.

(Simons, *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, 1995) afirma que o sistema de convicção é o conjunto explícito de documentos transmitidos aos colaboradores, que fornecem uma estrutura básica de valores e estratégia da organização. O autor afirma que este sistema é composto por um conjunto de definições documentadas em que a organização estabelece os seus valores e estratégia. Podem constituir declarações de missão, visão, valores, objectivos, estratégias. Estes documentos visam estimular e guiar a procura de oportunidades por parte dos colaboradores.

Os sistemas de fronteira ou limite baseiam-se na simples ideia do “poder do pensamento negativo”, uma vez que ao comunicarem aos colaboradores o que não podem fazer, estão a deixar abertas todas as outras possibilidades e a incentivar a criatividade e as novas ideias. As organizações adoptaram códigos de conduta e normas de comportamento ético, como algo que está fora dos limites dos seus colaboradores, aquilo que a organização não permite e não aceita. Este sistema é especialmente importante em organizações onde a reputação e a confiança são fundamentais para o sucesso, sendo que uma mancha na reputação pode muitas vezes fazer colapsar uma organização, aliás é muitas vezes depois de uma situação que põs em causa a reputação da organização que esta decide implementar o código de conduta ou outros sistemas de

controlo de limites. Mas nem só de questões éticas poderão ser os sistemas de limites, também se podem aplicar à divisão dos mercados em que a organização pretende atuar, ou em que produtos quer concentrar a sua atividade e aqueles que não quer participar. Em suma, este sistema reduz os riscos pelo ajuste dos limites dos comportamentos indesejáveis.

(Simons, *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, 1995) defende que este sistema, para além de difundir os objectivos da organização, serve para os gestores divulgarem os comportamentos e atitudes aceitáveis e inaceitáveis para cumprir com a execução da missão. Assim, os sistemas de fronteiras podem ser compostos por restrições legais e códigos de conduta que identifiquem com clareza as ações e o âmbito de comportamentos aceitáveis.

Os sistemas interativos de controlo são adequados a diferentes tipos de organizações, onde gestores e colaboradores estão regularmente em contacto e pessoalmente envolvidos nas decisões, são por norma sistemas simples de compreender, muito focados em informação que está constantemente a mudar e que é considerada estratégica pelos gestores, que é mais facilmente discutida em reuniões presenciais e onde as decisões e os planos são mais facilmente definidos. Permite aos gestores analisarem toda a envolvente da organização e assim encontrar os pontos mais vulneráveis que devem ser trabalhados.

(Simons, *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, 1995) defende que quando os sistemas de convicção e os sistemas de controlo interativos forem usados para promover o comportamento inovador, os sistemas de fronteiras e os sistemas de controlo de diagnóstico serão empregados para verificar como o colaborador coloca em prática os planos e regras preestabelecidos.

O equilíbrio entre permitir e controlar é uma mais-valia para qualquer organização mas implica que os gestores abdicam de tomar determinadas decisões em prol dos seus colaboradores e estes possam atuar de forma mais independente. Em conjunto, estes quatro níveis de controlo utilizados de forma eficiente garantem aos gestores que os ganhos de produtividade e resultados não são obtidos à custa de um aumento do controlo.

Em resumo, podemos apresentar um quadro com os diferentes níveis de controlo e as suas limitações:

Ilustração 3 – Assegurar a criatividade dos funcionários pelos 4 níveis de controlo potenciais (Simons, Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal, 1995)

POTENCIAL	BLOQUEIO ORGANIZACIONAL	SOLUÇÃO DE GESTÃO	NÍVEL DE CONTROLO
Para alcançar	Falta de objectivos ou recursos	Definir objectivos claros	Sistemas de controlo de diagnóstico
Para contribuir	Incerteza quanto aos objectivos	Comunicar objectivos e estratégia	Sistemas de convicção
Para fazer corretamente	Pressão ou tentação	Especificar e aplicar as regras da organização	Sistemas de fronteira
Para criar	Falta de oportunidade ou receio de arriscar	Promover o diálogo e a aprendizagem	Sistemas interativos

Também (Otley, 2003), refere no seu artigo, que as 4 variáveis presentes no BSC e defendidas por Kaplan e Norton, podem ser representadas em qualquer organização através dos resultados das partes interessadas, que inclui acionistas, clientes e também os funcionários estão incluídos implicitamente, processo de gestão do negócio e o inevitável balanço entre as pressões de curto e longo prazo.

A estratégia das organizações deve ser traduzida em ações no dia-a-dia, que permitirão a estas alcançar os seus objectivos, logo os seus recursos devem ser equilibrados e canalizados para os esforços certos.

Na prática, o que (Otley, 2003) verificou em projetos concretos nos quais participou, era de que os gestores reportavam os seus resultados de forma a, por um lado, ter um dia-a-dia mais facilitado e sem pressão, corrigindo quando se aproximavam dos dias de avaliação, por outro lado, sem porem em risco a possibilidade de

alcançarem os objectivos propostos. Em determinados casos também se constatou que os gestores geriam o seu trabalho e os seus resultados de forma a que, caso já tivessem atingido o objectivo, o resultado em excesso transitava para o período seguinte, contribuindo para a redução do risco de não atingir o objectivo no período seguinte e criando desta forma uma distorção no objectivo e nos resultados da entidade.

No seguimento das situações que (Otley, 2003) assistiu, conseguiu isolar o problema central do controlo de gestão: como as organizações podem assegurar que tanto os seus gestores como colaboradores atuam no interesse da organização? Aqui, o autor entendeu, tal como (Simons, *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*, 1995) que quando os sistemas de convicção e os sistemas de controlo interativos forem usados para promover o comportamento inovador, os sistemas de fronteira e os sistemas de controlo de diagnóstico serão empregues para verificar como o colaborador coloca em prática os planos e regras preestabelecidos.

A resposta ao problema assume dois aspectos principais: como a informação e os sistemas de contabilidade podem ser desenhados por forma a indicar qual o melhor objectivo e se este está a ser alcançado, e como motivar os gestores a fazer o que é melhor para a organização, ainda que isso implique reportar dados adversos.

Nas organizações atuais verifica-se uma menor preocupação com a hierarquização, mais divisões em pequenos centros de custos mas que por outro lado obrigam a uma maior coordenação entre si das atividades operadas e gerando uma cadeia de valor.

Na opinião pessoal de (Otley, 2003), o tema central das futuras organizações passa pela estratégia e estrutura que tenham de adoptar para atingirem os objectivos, mas continua-se a dar muita importância à estratégia e pouca atenção à execução e implementação da estratégia pensada. A utilização de sistemas interativos conforme Simmons expôs permitem atestar a robustez da estratégia já que se baseiam na capacidade de dar resposta rapidamente aos desafios que vão surgindo, planos de negócios a 5 anos ou a 10 anos estão em declínio, primeiro porque a capacidade de forecast é limitada e com tendência a um elevado grau de erro, segundo porque as condicionantes do mercado em que a organização atua mudam a uma velocidade muito

superior. A resposta parece estar no aumento de um novo período ao orçamento quando o atual se fecha, mas a verdade é que se aquilo que é medido é feito, então poderemos concluir que se não for planeado não é feito, pois naturalmente se não aparece então não terá tanta atenção e poderá acabar “esquecido” pela organização.

Mas segundo (Kaplan & Norton, 2001), apenas 5% da força de trabalho compreende a estratégia da organização e apenas 25% dos gestores tem incentivos ligados à estratégia, 60% das organizações não combina a estratégia aos orçamentos e 85% dos gestores executivos gastam menos de uma hora por mês a discutir e analisar a estratégia. Perante estes dados, estando-se a discutir a implementação da estratégia para desenhar o melhor sistema de controlo de gestão e para ajudar o gestor a dar ênfase à comunicação da estratégia entende-se que poucos decisores das organizações seriam capazes de responder às questões que (Simons, Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution, 2010) coloca no seu livro tais como:

- Qual a natureza e a extensão das tensões no desenho ou redesenho das organizações?
- Qual o sistema de controlo de diagnóstico que pode ser mais apropriado?
- Quais as alavancas no desenho organizacional mais eficientes? Porquê?

Deste modo e procurando adequar todos os processos de controlo descritos à Farfetch, é necessário enquadrar a empresa no meio onde se situa. A Farfetch não é uma empresa dita comum, não oferece um produto ou serviço físico, atua antes num mercado relativamente recente e em crescente expansão – a internet. Assim, surge a necessidade de fazer um enquadramento deste “meio” e das suas especificidades como via de verificar a eficiência dos estudos anteriormente referidos, ou se por outro lado poderemos ter um novo conceito de desenho organizacional, evidentemente associado à especificidade do negócio e cujos resultados são optimizadores da estratégia das organizações.

Analisa-se, assim, o e-commerce, dado que é a forma de negócio da Farfetch.

E-commerce

“Um dos paradoxos que a Internet introduziu foi que o aumento exponencial da informação que proporcionou, dificultou, ao mesmo tempo, a busca pelo conhecimento, sendo que este é cada vez mais necessário para o sucesso das organizações” (Koniger & Janowitz, 1995)

Contudo, o aparecimento da internet não se traduziu apenas na disponibilização da informação. Traduziu-se num abrir de um novo mundo, cheio de oportunidades, inclusivamente, oportunidades para o aparecimento de novas empresas, empresas diferentes que conseguem fornecer um serviço de elevado valor acrescentado através da internet e sem depender de meios físicos, ou pelo menos, meios físicos perceptíveis aos olhos do consumidor.

Com efeito, (Daniel, Wilson, & Myers, 2002), referem que na última década o *e-commerce* foi creditado como uma força competitiva no comércio internacional e logrou de um crescimento exponencial. Não obstante, na década de 1990, foi conotado como sendo um fenómeno tipicamente americano, pela emergência de empresas como a Amazon e o E-Bay, o que tornou o seu enraizamento noutras economias mundiais lento e de difícil adaptação.

Deste modo, (Oxley & Yeung, 2001), afirmam que o *e-commerce* não é ainda um veículo de vendas maduro.

Para que se entenda, o *e-commerce* já existe desde 1965, quando os consumidores passaram a poder fazer compras usando terminais de ponto de venda e cartões de crédito. Isto foi seguido por sistemas que atravessaram as fronteiras organizacionais e permitir que a troca de informações entre as organizações e realização de negócios se desse eletronicamente (Molla, 2001).

Mesmo não atingindo ainda a abrangência desejável numa fase inicial, o *e-commerce* foi bem recebido pela comunidade mundial, no entanto existem duas variáveis que se tornaram críticas para o crescimento deste – o custo de transação e a segurança dos meios de pagamento (Kotler, 2000). Os custos de transação estão relacionados com os custos de negociar, redigir e garantir que um contrato seja cumprido e é igualmente essencial que haja segurança nos meios de pagamento online.

Como referido, o *e-commerce* faz descer os custos de transação, o que por si só, dada a conjuntura económica vivida nos últimos anos, motiva o uso e a exploração do *e-commerce* e o crescimento deste mercado. Esta é uma das maiores vantagens do *e-commerce*, a possibilidade do consumidor antecipar o consumo e fazer uma escolha mais ponderada e racional.

Na fase de lançamento deste tipo de serviços, poucas ou nenhuma informação existiam acerca de quem comercializa neste mercado, o que causa desde logo um clima de insegurança, por via do desconhecimento da organização e do produto ou serviço que se pretende adquirir. Para dar resposta a isto, (Oxley & Yeung, 2001), afirmaram que a natureza e segurança dos meios de pagamento no caso do B2C, bem como a confiança no funcionamento da justiça do país de compra se sobrepõem às restantes variáveis. Para que se entenda, a natureza das relações da cadeia de abastecimento variam significativamente entre transações comerciais entre empresas (B2B *business to business*) e transações entre empresas e o consumidor final (B2C *business to commerce*) (Hoejmoose, S., Brammer, S., & Millington, A., 2012).

(Madahaven, 2000) afirma que o *e-commerce* é caracterizado pela sua tipologia de mercado, ou seja, tendo em conta os intervenientes das transações comerciais.

Deste modo, podem destacar-se os seguintes termos (Madahaven, 2000):

- B2B (*business-to-business*): comporta todas as transações realizadas entre empresas;
- B2C (*business-to-consumer*): comporta, essencialmente, as transações entre empresas de retalho e os consumidores finais. É aquele que se apresenta como sendo mais rentável e o que é mais associado ao *e-commerce*;
- O C2C (*consumer-to-consumer*): comporta todas as transações entre consumidores finais, algo que tem ganho muito poder nos últimos anos, existindo sites como o OLX e o CustoJusto;
- O B2G (*business-to-government*): comporta as práticas de *e-government*, isto é, as transações entre o Estado e os cidadãos, com vista a facilitar e agilizar o processo destas;

- O G2C (*government-to-consumer*): comporta as transacções entre consumidores e o Estado, sendo também uma das práticas de *e-government*;
- O B2E (*business-to-employee*): comporta as actividades entre uma organização e os colaboradores desta, servindo, por exemplo, para transferências de conhecimento através de *e-learning*;

(Daniel, Wilson, & Myers, 2002) referem que apesar de terem existido diversas barreiras e apesar de toda a desconfiança associada, o *e-commerce* tem vindo a ganhar relevância especial nas trocas comerciais internacionais.

Com o aumento do crescimento e da importância de *e-commerce*, sentiu-se a necessidade de se adequar a tipologia empregue, isto é, sentiu-se a necessidade de dar um nome às coisas.

No caso da organização em estudo, a Farfetch, o mais usual é que seja um negócio de B2C, não impedindo que sejam realizados simultaneamente outros tipos de transacções, embora estas não sejam o *core* da organização. Aqui, existe de forma declarada um retalhista e um consumidor final. A Farfetch é o retalhista que desenvolveu o seu espaço de vendas na Internet, isto é, uma loja virtual online e o consumidor é um qualquer utilizador da Internet. Uma das principais condicionantes prende-se com a oferta e a procura, isto é, a procura destes produtos será tanto maior quanto maior for a diferenciação que estes apresentarem. No caso da Farfetch salta à vista o tipo de artigos que esta transaciona, ou seja, artigos dos grandes nomes da moda mundial, pelo que a Farfetch conseguiu atingir um elevado grau de diferenciação face aos restantes *players* existentes no mercado.

As empresas desenvolveram um de negócio com potencial de chegarem a um número de clientes que de outra forma seria impossível. Por isso, tiveram que tornar-se mais focadas, ágeis, flexíveis e competitivas, tendo muitas vezes de efetuar mudanças radicais na forma como conduzem os negócios.

No entanto, para (Albertin, 2001), nas transacções B2C, os clientes aprendem sobre produtos por meio de publicação electrónica, compram produtos através de

pagamento electrónico e outros sistemas de pagamentos seguros e têm informações sobre as mercadorias entregues através de redes.

O artigo de (Simons, Control in an Age of Empowerment, 1995), refere que o que concerne algumas das preocupações que as empresas hoje enfrentam, nomeadamente encontrarem o melhor equilíbrio entre a criatividade e a liberdade de pensamento e decisão sem pôr em causa a estratégia da empresa, o seu controlo e os seus resultados. Aliás é precisamente este exercício de dar liberdade mas também controlar que poderá ser o impulsionador da estratégia da empresa e conseguir que esta apresente níveis de crescimento exponenciais.

Este simples facto ganha ainda maior relevância quando estamos a falar de uma empresa que atua através de *e-commerce*, já que esta depende essencialmente da criatividade para se diferenciar das restantes, no entanto, o controlo também assume uma grande importância no seio de uma organização deste tipo, pois se é verdade que a criatividade assume um papel central, esta, se não for “controlada”, pode levar a empresa a perder o foco daquilo que são os seus objetivos.

Deve reter-se que num mundo onde a competitividade é a “palavra de ordem” e as investigações na área do controlo de gestão são cada vez mais e melhores, no sentido de proporcionarem estratégias mais eficazes no combate à concorrência de novas potências comerciais, surgiu a necessidade de “fazer bem”, não apenas uma vez, mas sempre, para cativar os clientes e ao mesmo tempo mantê-los por um longo período de tempo. Numa envolvente hipercompetitiva, a mudança ambiental é um estado permanente, forçando as organizações a mudarem tendo em vista manter um grau de ajustamento à envolvente capaz de lhes assegurar a sobrevivência. Entre as mais importantes forças de mudança encontram-se as novas disposições legais, o constante surgimento de novos produtos, o aumento da competição, os desenvolvimentos tecnológicos e as mudanças das características da força de trabalho. Se conjuntamente com isto tivermos ainda em consideração que (Maxwell, 2007):

1. Há insatisfação com o Status Quo;
2. Há alternativas de atuação;
3. Há capacidade interna (meios, competências etc.) para mudar;

4. Há a percepção de que os resultados da mudança superarão o esforço necessário para mudar.

É muito importante, na última condição, que se vá premiando as pessoas envolvidas na mudança para que esta condição ocorra.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa, a fim de que os objectivos propostos sejam atingidos (Tartuce, 2006).

. O objectivo da metodologia é descrever a abordagem, o tipo e o modelo de pesquisa (Kaplan, 1983). Kaplan sugere que o objectivo da metodologia é ajudar-nos a entender, em termos o mais amplos possíveis, não o produto da investigação científica, mas o próprio processo. Trata-se do meio pelo qual se pretende atingir o fim, e assume especial importância uma vez que se a metodologia adotada for inconsistente irá comprometer o rigor do trabalho e as conclusões estarão sempre sob suspeita.

De acordo com (Cohen, Manion, & Morrison, 2007), os tipos de pesquisa mais utilizados são as pesquisas exploratórias, as descritivas e as causais. As pesquisas exploratórias pretendem proporcionar uma maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Os estudos de casos exploratórios atuam como casos-piloto para gerar hipóteses que depois são testadas em escalas maiores, experiências ou outras formas de pesquisa. As pesquisas causais procuram identificar os fatores que determinaram ou contribuíram para a ocorrência de um determinado facto, ou seja, explica o porquê da ocorrência através dos resultados obtidos, utiliza com frequência o método experimental onde identifica o objecto de estudo, as suas variáveis e a relação de dependência entre estas para depois as alterar e registar as relações de causalidade. A pesquisa descritiva tem por objectivo conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenómenos, sem interferir para a modificar, podem também interessar-se pelas relações entre variáveis, e desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenómeno, mas não tem o compromisso de

explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (Cohen, Manion, & Morrison, 2007).

As pesquisas podem ainda dividir-se entre quantitativas e qualitativas. Para (Miles & Huberman, 1994) a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. A pesquisa quantitativa é influenciada inicialmente pela abordagem das ciências naturais, que defendem a existência de uma realidade externa que pode ser analisada com objectividade, estabelecer relações de causa-efeito, recorrendo à aplicação de relações de métodos quantitativos de investigação e que permitem obter conclusões exatas (Hayati, Karami, & Slee, 2006).

Neste trabalho decidi adoptar o método qualitativo, do tipo descritivo, onde me proponho a perceber, conhecer e descrever os sistemas de controlo de gestão existentes na empresa FARFETCH.

Desta forma, mais do que uma análise teórica, onde podemos considerar os pressupostos já revistos no modelo de Simons, o dia-a-dia da organização contempla o seu próprio registo de atividades e sistemas de controlo que iremos descrever, classificar e interpretar, sem interferir, permitindo depois verificar a existência ou não das alavancas de controlo descritas no artigo de Simons.

Estudo de caso: FARFETCH

Como já referimos atrás um estudo de caso é, de acordo com (Yin, 2013) "uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Segundo (Yin, 2013), esta é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador detém escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

Para este estudo de caso, sobre a empresa FARFETCH, procedi à seleção de informação de gestão, estrutura organizativa, sistema de controlo de gestão e procedimentos implementados. A informação referente à organização e procedimentos praticados requer a participação de quem efetivamente a pratica no dia-a-dia, pelo que as entrevistas foram realizadas ao Responsável de Controlo Financeiro Internacional (José Carlos Barbosa), Responsável pela área de Product Management (Luís Teixeira) e ao CEO, Sr. José neves, que me deu a conhecer a história da empresa mas também os seus planos e objectivos para o futuro próximo.

Estamos por isso perante um estudo de caso único, em que e ainda segundo Yin (2013), o foco de análise é apenas uma unidade, a que chamou de Tipo 1, estudo de um único caso para uma unidade de análise – caso único/holístico. “Os estudos de caso, na sua essência, parecem herdar as características da investigação qualitativa. Esta parece ser a posição dominante dos autores que abordam a metodologia dos estudos de caso” (Meirinhos, M. & Osório, A., 2010).

A junção de todos os contributos deverá permitir dar uma imagem concreta do sistema de controlo de gestão utilizado pela empresa e responder a várias questões, como: quando e como o mesmo foi implementado, quem foi responsável pela implementação do mesmo, qual o impacto imediato que se verificou, qual o impacto hoje, quais as necessidades que precisou colmatar, funciona – até que ponto é ou não idêntico aos utilizados noutras organizações. Essencialmente, porque sentiram necessidade de implementar tal sistema de controlo de gestão, como o fizeram e a que conclusões chegaram.

4. ESTUDO DE CASO – EMPRESA FARFETCH

Contextualização

Os hábitos dos clientes atuais alteraram-se quando a internet quebrou a barreira geográfica, facilitou a pesquisa pelas empresas, dos seus próprios produtos na rede e como consequência um aumento das transações online. Em 2007 José Neves, CEO e fundador da Farfetch, era detentor de 2 empresas, uma de moda sediada em Londres e outra tecnológica sediada em Guimarães, mas tinha como ambição juntar as duas. Foi nesse ano que numa feira, em Paris, dedicada ao calçado, constatou que as únicas empresas que cresciam eram as que tinham um site de comércio eletrónico, já todas as outras estavam em queda. Mas para a grande maioria das lojas seria financeiramente insustentável ter uma plataforma para fazer o e-commerce, especialmente ao nível de marcas de luxo, que implicam terem de ser vendidos ao lado de outras marcas e produtos semelhantes, para uma demografia específica e uma distribuição seletiva.

“E se eu fizesse uma plataforma que juntasse todas estas empresas que não têm e nunca vão ter um acesso global devido à sua falta de escala?”, (José Neves). Parecia vantajoso para as empresas, que ganhariam visibilidade e um canal online; e também para os clientes, que fariam compras online nas melhores lojas do mundo, como se estivessem nas ruas de Londres, Milão ou Nova Iorque.

Hoje já sabemos que “o impacto da internet e do *e-commerce* na vida de qualquer cidadão e principalmente da camada mais jovem é incalculável, pois com o acesso rápido e bastante simples a um conjunto de recursos, serviços e informações, a internet é muito irresistível a quem a utiliza” (Fonseca & Ferreira, 2006).

A maior dificuldade na concretização desta ideia foi convencer retalhistas e marcas a juntarem-se numa plataforma que não tinha visibilidade, e por outro lado conseguir essa visibilidade e reconhecimento sem ter um portfólio de produtos, marcas e retalhistas reconhecidos. Esta rede de retalhistas versus clientes só em Outubro de 2008 ganhou alguma visibilidade e desde essa altura tem-se verificado um efeito bola de neve: mais clientes trazem mais retalhistas e vice-versa.

Atualmente conta com mais de 450 lojas, fazem a recolha dos artigos em 35 países e entregam em cerca de 150. São responsáveis por toda a logística, por empresas de

transporte subcontratadas, que levantam os artigos nas lojas e que os encaminham até a unidade da Farfetch sediada em Guimarães, competindo-nos a nós todo o serviço ao cliente. Ao Avepark, chegam diariamente entre 700 a 1700 artigos, dependendo da época e do lançamento das coleções. Todos as entradas são registadas, os artigos são confirmados, catalogados, organizados, e acondicionados da melhor forma para serem transportados para os estúdios de fotografia e aí combinados em modelos vivos ou artificiais: Tudo num período máximo de 72 horas em que serão registados, fotografados e despachados para a origem, ou seja, as mais de 450 lojas de moda de luxo que a Farfetch reúne na sua plataforma e que para elas serve como loja online.

“Somos uma plataforma que não tem stock, não compramos nada, mas tratamos de toda a experiência do cliente, o que é muito diferente de outras plataformas, como o eBay, por exemplo, que também não tem stock, mas em que a experiência do cliente está muito a cargo de *reviews*, da auto-regulação. Quem compra ali nem sempre sabe com o que pode contar”, (José Neves).

Em contrapartida, com o aumento do número de marcas e lojas a aderir à plataforma, colocava-se a questão de estas poderem ser concorrentes entre si. Para prevenir essa situação a FARFETCH definiu um conjunto de critérios que devem ser analisados antes de aceitarem a inclusão de qualquer estabelecimento na plataforma: marcas de produtos a comercializar, localização, preço e público alvo.

Estes critérios são essenciais para garantir aos seus clientes a montante, lojas e boutiques de luxo, o seu espaço no mercado global e por outro lado, a jusante, assegurar o melhor atendimento e uma melhor comunicação ao cliente final.

O processo de produção orientada para o cliente atual, efetuada pela Farfetch é cada vez mais, um pressuposto central do novo ambiente empresarial. A tendência da redução do ciclo de vida associado a produtos, a própria imprevisibilidade da procura face à grande variedade de produtos, constituem fatores que levou a Farfetch a aproximar-se do paradigma de novos modelos de negócio. Esta tendência impôs necessariamente, novos desafios à organização, através do nível de sistema e a nível de processos de planeamento e de gestão de produção. Mais importante, é uma necessidade cada vez maior, de interação com o cliente e fornecedores, no sentido de uma

excelência cada vez maior. Uma preposição de valor que se baseia na aproximação entre a oferta e a procura, de uma forma complementar como a gestão da cadeia de valor. A existência de sites com especial atenção para determinados sujeitos com interesses específicos e que sejam comuns, hobbies e interesses temáticos são fatores importantes na orientação de excelência para o consumidor” (José Neves).

Uma das principais vertentes da modernização é a componente tecnológica, importante na FARFETCH que detém um monopólio importante no mundo da moda. É pois importante ter em conta que a chegada de uma nova tecnologia significativa representa a ponta do icebergue. Traduz-se por uma vantagem relativa e significativa para a formação que passa a utilizar. Mais do que isso, uma tecnologia nova que traz consigo, uma nova forma organizativa, requer uma alteração dos métodos de educação e formação, e, uma nova mentalidade. Assim o afirma Luís Teixeira, vice presidente responsável pelas operações da Farfetch, quando refere que o pilar fundamental da empresa são as pessoas, até porque não imaginava que todos os anos iriam duplicar o número de trabalhadores, e que sem um excelente planeamento delineado a médio e longo prazo e a capacidade de serem ágeis, não conseguiriam manter o nível de crescimento e inovação que alcançaram. “Temos uma cultura jovem, não temos grandes egos”, (Luís Teixeira).

Assim a criação de novas empresas inovadoras em certos sectores de produção representa uma grande e profunda manifestação da alteração estrutural em curso em matéria de Inovação. A terceira revolução industrial que se relaciona com as novas tecnologias caracteriza-se pela entrada de novas empresas nestes mercados. Reforçar o investimento na inovação é o mais importante e crucial, a União Europeia, tendo em conta a importância da inovação e crescimento sustentado das economias, e no âmbito da estratégica Europa 2020, define inovação como sendo um dos três principais pilares:

- Crescimento inteligente
- Desenvolver uma economia baseada no conhecimento
- Inovação

A inovação não é compreendida como algo de esporádico e fruto do acaso, nem como algo que resulta da ação isolada de um único ator. É vista como o resultado de um

processo de aprendizagem interativo entre utilizadores e produtores, entre empresas (sejam elas concorrentes, clientes ou fornecedores) e outras instituições fornecedoras de conhecimento e de formação (Vieira, 2007).

Aumentar a eficiência de qualquer organização, implica uma melhoria contínua em todos os seus processos, fazendo com que se reduza, ou até mesmo se elimine todo e qualquer tipo de desperdício, o que se designa por inovação incremental. Contudo o *output* da inovação radical tem resultados mais significativos no futuro, pois é a que altera hábitos e muda paradigmas, mas muito mais difícil de ser praticado pelas empresas, uma vez que exige disponibilidade de recursos financeiros e recursos humanos com formação adequada (Ojala, 2009). Precisamente, na situação concreta da Farfetch, uma das ferramentas que impulsionaram a produtividade da empresa foi a metodologia *Kaizen*, que permitiu acelerar e simplificar o processo produtivo, muito devido ao recurso de sistemas de informação visual – “utilizamos *Kaizen* em todo o processo de produção, o que para nós inclui o *styling*, a fotografia e a criação de catálogo. Registamos um aumento de produtividade brutal, cerca de 40% em ano e meio. Ao nível de engenharia, utilizamos a metodologia Agile, e essa mentalidade de melhoria contínua é, no fundo, o estado de espírito permanente da empresa no seu todo”, (José Neves).

Perante isto, conclui-se que o processo de inovação tem o intuito de na fase concepção de criar e por vezes aperfeiçoar a forma de comunicar com os clientes, isto é, são geradas diversas ideias, utilizando várias técnicas de estímulo, onde posteriormente são selecionadas em termos de viabilidade técnica sendo algumas eliminadas por questões jurídicas ou mesmo de custos. Os conceitos das novas ideias são formulados de diversas maneiras, tendo como objetivo atingir os vários segmentos de mercado, através de uma comunicação clara.

Os economistas consideram que a difusão tradicional do conhecimento é um fator chave para estimular o crescimento económico. A inovação torna os produtos mais competitivos e permite às empresas a introdução de novos produtos em mais mercados (Castañoa, Méndez, & Galindo, 2014). A inovação é o pilar do crescimento de uma organização, cada vez mais percebida como uma obrigatoriedade contínua e não apenas uma exigência do cliente. A realização de atividades de inovação proporciona às

empresas uma fonte inesgotável de vantagens competitivas. As empresas, conscientes deste facto, esforçam-se por inovar, desenvolvendo novos produtos e processos, ou melhorando os já existentes. Contudo, a capacidade inovadora varia de empresa para empresa, sendo determinada por um vasto e complexo número de fatores internos, externos e relacionais (Tidd & Bessant, 2009).

Nesta nova natureza de inovação proposta, que seja aberta, colaborativa e global, todos os países são alvo de mudanças organizacionais e, para alcançar o desígnio de maior empreendedorismo torna-se urgente e imprescindível a construção de soluções eficazes que possibilitem a concretização de novos projetos (Ferreira, Santos, & R., 2010).

Existem dois fatores principais que motivam o aumento de volume de vendas pela internet pelos mais jovens, um deles é a formação de uma geração de pessoas que já nascem com acesso à internet e que apresentam como primeira opção o e-commerce, e o outro factor é a cotação do euro em determinados países, o que torna o custo dos artigos ou equipamentos mais baixo.

O empreendedorismo requer coexistência de dois fatores relevantes que são: “Criatividade e Inovação”. Criatividade – ligação e a organização de conhecimentos nas mentes de pessoas que se disponham a pensar de forma flexível de forma a gerar ideias inovadoras e surpreendentes que possam ser julgadas úteis por terceiros. Inovação – é a primeira implementação prática e concreta de uma ideia criativa de tal forma que justifique um reconhecimento extrínseco ao indivíduo ou organização. O empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos, como o da Farfetch.

A evolução das novas tecnologias de informação e comunicação influencia significativamente os negócios, altera a infraestrutura da indústria e das operações dos negócios, criando assim, as premissas para as vantagens competitivas.

No sentido de continuidade do desenvolvimento de negócio, a Farfetch considera alguns fatores críticos de sucesso, nomeadamente, uma plataforma

tecnologicamente sólida, ao aplicar as melhores metodologias de imagem e design, mobile e serviços *self-care*, uma ligação com o diretório online que promove o tráfego gerado para os websites dos clientes, um importante portfólio de soluções online diversificado constituído de lojas electrónicas e produtos de publicidade digital adaptados às PME's com reduzido know-how na área tecnológica. Salienta-se que a proximidade comercial com as PME's é um ponto importante, já que o marketing digital não é considerado uma prioridade de topo, mas sim a experiência da equipa que a empresa tem.

Análise estratégica do negócio

A análise estratégica do negócio deve começar pela construção das declarações de visão, missão, e objetivos.

Visão

A visão da Farfetch foi sempre integrar perfeitamente o comércio físico com as plataformas digitais, o que faz desde 2008, começando primeiro com as boutiques e 12 meses atrás adicionando marcas próprias à plataforma global. Esse investimento acontece após um forte interesse de investidores, alguns dos quais acreditavam que poderiam realmente ajudar a Farfetch em mercados de crescimento mais acelerado, ou que tinham exposição aos mercados e moda de luxo.

“Como é que as pessoas vão comprar Moda de luxo daqui a 5 ou 10 anos? Não vai ser puramente online. Acreditamos que a resposta vai ser uma fusão da fantástica experiência da compra física com a poderosa, mas subtil, tecnologia.”, (José Neves).

Da mesma forma os valores da Farfetch estão centrados no Cliente, no profissionalismo e integridade dos profissionais, na Responsabilidade Social, e claro, na Inovação e criação de valor. As mensagens que passam para os colaboradores são: *Be human* (sê humano), *Be global* (sê global), *Be brilliant* (sê brilhante), *Be revolutionary* (sê revolucionário) e, por último, “todos juntos”.

Missão

A base da iniciativa é ‘usar os conhecimentos tecnológicos para potencializar o comércio online de moda, a plataforma online é gerida desde o serviço ao cliente ao pagamento ao marketing online’ (José Neves). A estratégia de crescimento é omnicanal,

uma vez que assenta no desenvolvimento de uma plataforma tecnológica global que faz a interligação entre o comprador e vendedor. Ter os melhores artigos do mundo, acompanhado de um serviço ao cliente impecável, já que todo o serviço ao cliente é da competência da Farfetch e por outro lado descobrir onde estão os clientes, porque muitos estão offline e nunca ouviram falar da Farfetch e nunca compraram online na vida, e trazê-los para a plataforma.

Benefícios principais

A empresa FARFETCH online fornece os mesmos benefícios do produto impresso com as seguintes vantagens:

- Disponível “On-Line” 24 horas por dia e 365 Dias por ano: O que significa que a sua imagem online permite a divulgação e a captação de clientes a qualquer hora do dia ou da noite, e em qualquer localização geográfica;
- Pesquisa rápida, eficaz e simplificada: o posicionamento de um anúncio online é mais fácil e mais rápido do que criar o seu próprio site;
- Moderna, apelativa, com visual arrojado e material de alta qualidade
- Do ponto de vista do vendedor prestigia a imagem da sua empresa;
- Excelente guia para quem quer fazer negócio ou lazer;

“O que a Farfetch tem feito é pegar num stock que estava disponível numa loja durante oito horas para um mercado potencial de 5000 clientes e torná-lo disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, para um mercado potencial de cinco milhões de consumidores em todo o mundo. Neste momento, fazemos o *pick up* em 35 países e entregamos [aos clientes finais] em mais de 150. Tratamos de toda a logística, através de empresas de transporte subcontratadas, que levantam os artigos nas lojas e os encaminham até nós”, (José Neves).

Área de Marketing

A riqueza da informação representa igualmente, uma das principais características da internet, pode alterar e modificar a estrutura das indústrias ao poder reduzir o poder dos muitos canais de distribuição. Esta riqueza de informação a nível digital inclui os dados de texto, vídeos, imagem fixa e móvel que contribui para o e-

marketing. Neste sentido, a riqueza de informação contribui e facilita as estratégias de suporte pós-venda, e igualmente, de fornecimento de serviços ao consumidor.

De acordo com (Chaffey, 2007) o *e-marketing* envolve:

- A aplicação das tecnologias que formam canais *online* para o mercado, através do *email*, bases de dados, publicidade *online*, entre outros;
- O alcance de objetivos que suportam as atividades de *marketing* que ambicionam a aquisição e retenção de clientes;
- O reconhecimento da importância estratégica das tecnologias de informação e o desenvolvimento de uma abordagem planeada para alcançar clientes através dos meios de comunicação online;

As necessidades, preferências e atitudes dos clientes merecem um tratamento especial por parte da Farfetch. Esse comportamento está diretamente relacionado com o sucesso da organização, atualmente composta por cerca de 1100 colaboradores, espalhados por 11 localizações no mundo, com atividades desenvolvidas por pessoas e com objetivos visando a satisfação de pessoas.

A Farfetch entende que ao canalizar as suas atividades e objetivos para a satisfação do cliente, sempre possuirá uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Une-se a isso, a oferta de produtos e/ou serviços de qualidade e estratégias bem planeadas.

Ciente da importância desta área, a Farfetch apresenta uma política de marketing centrada nos seus clientes e definiu duas funções principais como tarefas a desenvolver no departamento de marketing:

1 - Gerência dos produtos a oferecer nos clientes: neste item a empresa acompanha o serviço desde a concepção, a pesquisa, o design e a oferta dos produtos e serviços a prestar no mercado.

2 - Definição de preços: a FARFETCH determina os preços em cada um dos seus projetos tendo em atenção os custos e os preços dos seus potenciais concorrentes.

Atualmente a Farfetch regista 1,4 milhões de utilizadores na aplicação mobile (app) e 11,1 milhões na plataforma. Em média são feitas mensalmente cerca de 100 mil

compras via Farfetch, com um valor médio de 518 euros por transação. A 22 de Janeiro de 2014 atinge pela primeira vez a faturação de 1 milhão de dólares num só dia. Hoje a média diária é praticamente o dobro e os principais mercados são os EUA, Reino Unido, Austrália, China e Hong Kong.

Mas o serviço ao cliente da Farfetch vai ainda mais longe no que toca a satisfazer os seus clientes - “compete-nos a nós todo o serviço ao cliente. Se um produto é levantado numa loja em Lisboa e é entregue a um cliente em Tóquio, este paga a encomenda em ienes com as taxas de importação incluídas. Se há devolução, esta é gratuita e com serviço ao cliente em japonês, feito pela nossa equipa em Tóquio.” (José Neves).

Os Recursos Humanos

A Farfetch tenta criar o melhor ambiente de trabalho possível para os seus trabalhadores. “Quem faz a empresa são as pessoas. As pessoas são o mais importante. A ideia é secundária”, (José Neves).

Hoje o número de trabalhadores ultrapassa as 1100 pessoas, distribuídas por 11 localizações: Porto e Guimarães, Lisboa, Londres, Los Angeles, Nova Iorque, Tóquio, São Paulo, Hong Kong, Xangai e Moscovo, com uma média de idades que ronda os 32 anos.

A construção da estrutura e da equipa atual foi um dos grandes desafios da Farfetch, para fazer face ao seu crescimento na ordem dos 150% ao ano. As operações que se dividem em 3 eixos principais – *customer operations*, *customer service*, logística – asseguram grande parte do ciclo de cada operação realizada pelos clientes compradores através da plataforma da Farfetch, desde garantir que estes clientes conseguem fazer encomendas, pagar e receber, garantir que não há fraudes, todo o atendimento ao cliente que pode ser feito em 9 línguas e as operações logísticas que garantem aos parceiros as ferramentas para satisfazerem as encomendas.

Existe muita flexibilidade, desde que os objetivos sejam compreendidos, o ambiente é descontraído e informal, não existe *dress code* ou perfil tipo de colaboradores, mas há barreiras de controlo tecnológicas e com recurso a dados biométricos. A Farfetch identifica-se por ser uma empresa tecnológica e de moda, que

são duas áreas criativas, por isso o objetivo não passa por controlar os horários dos funcionários mas antes incentivar as pessoas a gerirem o seu tempo.

Os riscos possíveis também são conhecidos, “o maior risco seria crescermos mal, recrutando as pessoas erradas e não reter aquelas de que precisamos, mantendo-as motivadas”, (José Neves).

Verifica-se também que apesar de já ter um número substancial de pessoas a trabalhar na Farfetch e em diferentes localizações, não se verifica fugas de informação ou comentários em órgãos da comunicação social que não sejam os oficiais e na minha opinião é acima de tudo uma questão cultural. A cultura e os valores da Farfetch são mantidos e alimentados por uma equipa também ela alinhada na liderança e com as estruturas certas. Este esforço diário para motivar e satisfazer os funcionários é visível nas diferentes iniciativas que executa como *benchmarking* com empresas nacionais e internacionais, refeitórios com comida gratuita, áreas de lazer ou descanso ou transporte assegurado em autocarros alugados pela Farfetch.

Até nesta área dos Recursos Humanos a Farfetch se mostra pioneira ao pública e enfaticamente defender que a satisfação dos profissionais é uma preocupação e algo no qual a Farfetch investe muito do seu esforço e também dos seus recursos financeiros. Se a isto aliarmos o facto de que a fundação da Farfetch se fez num dos piores momentos económicos globais - entrou no mercado duas semanas antes da falência do banco de investimento norte-americano Lehman Brothers, em Setembro de 2008 – a explicação só pode vir da crença que a sua equipa acredita e pratica.

“O que é a Farfetch? Pessoas. Uma equipa que classifico como fantástica. No escritório da empresa, em Leça do Balio, há o desenho de um coração branco numa bola vermelha, de um globo branco noutra, de uma lâmpada noutra, de um foguetão noutra e de três pessoas numa bola maior. São mensagens para os colaboradores: *Be human* (sê humano), *Be global* (sê global), *Be brilliant* (sê brilhante), *Be revolutionary* (sê revolucionário) e, por último, em português, ”todos juntos”.”, (José Neves).

O Sistema de Controlo

Como já referido, a função de controlo de gestão e o papel do gestor responsável por esta, assumem cada vez mais importância no seio das organizações, e no caso da Farfetch não é diferente, já que nos seus poucos anos de vida tem tido um crescimento muito acelerado obrigando a encontrar as soluções e recursos adequados num curto espaço de tempo.

Para demonstrar o que significa este crescimento acelerado é importante mencionar alguns dados económicos que traduzem a Farfetch nestes últimos anos. Até este momento a Farfetch regista 1,6 milhões de utilizadores na aplicação e 12 milhões na internet, mensalmente são feitas em média cerca de 100 mil compras via Farfetch, com um valor médio de 500 euros, diariamente a média de faturação é próxima dos 2 milhões, em 2014 o volume de vendas cresceu 104% e este ano, em Julho, cresciam cerca de 60% e a média de contratação semanal é de 6 pessoas.

É precisamente isto que Luís Teixeira refere ao dizer que “ninguém previa uma expansão tão grande e tão acelerada, nem mesmo José Neves, creio eu”, e onde a sua maior dificuldade foi constituir uma equipa numa empresa que crescia 150% ao ano.

Assim, foi importante desenhar um sistema de controlo de gestão que aliado a uma estratégia sólida permitisse este crescimento e resultados, e tal como referido que os sistemas formais de controlo de gestão e as áreas em que este se foca tem vindo a mudar transitando de uma fase inicial onde o controlo dos números era o foco, para a estratégia onde não só se medem os resultados mas sim os resultados em função da estratégia e da visão da empresa, a Farfetch é, na minha opinião, um exemplo claro desta realidade.

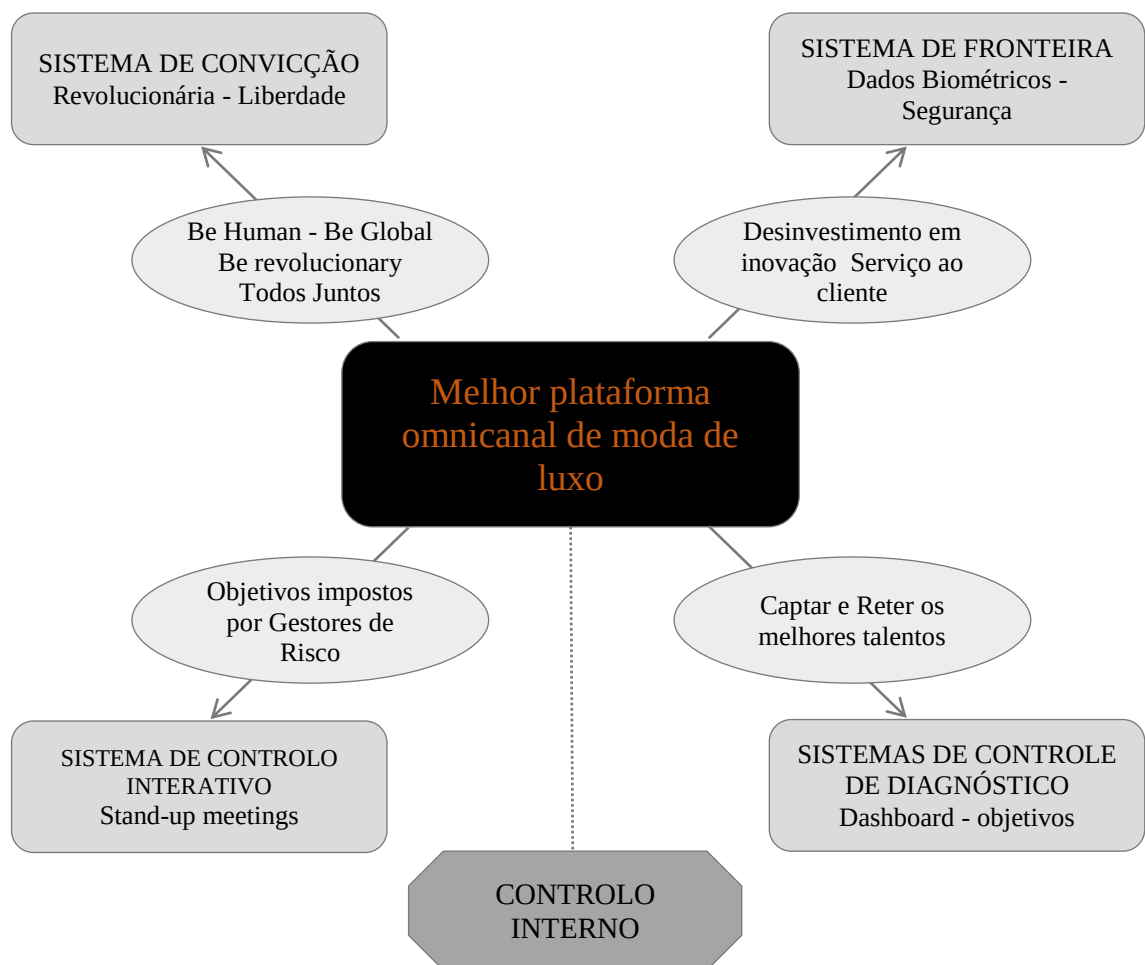
Tal como Simons refere que existem 4 variáveis básicas de controlo estratégico também a Farfetch as apresenta:

- Valores Centrais: estão presentes e praticam-nos diariamente, de tal forma que estão pendurados numa das paredes de cada uma das instalações que a Farfetch detêm e são Be Human (sê humano) , Be global (sê global), Be Brilliant (sê brilhante), Be revolutionary (sê revolucionário) e, por último e em português, “todos juntos”.
- Riscos a serem evitados: desinvestimento na área da inovação, que poderá levar à diminuição do estímulo criado nos clientes consumidores, e assim do

alcance global, reduzindo o seu volume de vendas e consequentemente levando a desinvestimento de alguns dos investidores principais. Também o serviço ao cliente em diversos países pode condicionar o retorno expectável desse mercado em concreto.

- Incertezas estratégicas: A Farfetch tem como investidores Advent Venture Partners, Index Ventures, e.ventures, Condé Nast Internacional, Vitruvian Partners e DST Global, entidades de gestão de risco que impõe objetivos muito agressivos. Até este momento tem superado as expectativas.
- Aspetos críticos de desempenho: há uma preocupação concreta em seleccionar e garantir as pessoas certas para as tarefas certas; querem saber o que podem melhorar para captar e reter os melhores talentos e estes serem felizes na missão que cumprem;

Da mesma forma, também encontramos na Farfetch os 4 níveis de controlo – diagnóstico, convicção, limite e interativos, conforme mapa (criado pela própria):



Sistema de Convicção

Este é a função ao qual o CEO José Neves dedica mais atenção dentro da empresa, não só com a sua equipa mais direta mas com todos os funcionários da empresa, já que se considera o “guardião” da cultura e dos valores da empresa. Esta tarefa, difícil de alcançar mas essencial para se conseguir inculcar nas pessoas as ações que mais vão valorizar a empresa no seu todo implica que a equipa esteja alinhada na liderança e nas estruturas certas. Neste sentido uma das formas onde a Farfetch investe diariamente são em ações de benchmarking com empresas nacionais e internacionais, essencialmente de âmbito tecnológico.

Os colaboradores são vistos como os embaixadores da marca pois consideram essa a melhor estratégia de employer branding – a informação que passa de dentro para fora é muito positiva, as pessoas identificam-se com a cultura e valores da empresa e que têm orgulho em partilhar.

Outro dos valores que é transmitido é de que a imagem da empresa se constrói de dentro para fora, mas também de fora para dentro, assim é frequente levarem a cabo inquéritos não só de satisfação dos colaboradores mas também do processo de recrutamento de candidatos, o que lhes permite obter uma melhor percepção do trabalho que têm levado a cabo e como podem melhorá-lo.

A combinação deste conjunto de ações aliado ao facto de que a própria direção age em conformidade com os princípios que transmite vai enraizar e fortalecer a confiança dos colaboradores nos valores inculcados, desta forma, é expectável que caso surja algum problema estes valores e o espírito de missão dos colaboradores serão uma mais valia garantida para resolver e ultrapassar esse obstáculo.

Por fim, o facto de terem tido um crescimento em termos de colaboradores muito acelerado nos últimos anos, cerca de 150% ao ano, obrigou a Farfetch a desenvolver ferramentas e métricas de apoio à tomada de decisão que lhe permitiram garantir o alinhamento e o foco da equipa e também uma maior visibilidade da evolução dos processos, como por exemplo, as *stand up meetings* diariamente e o recurso a aplicações como o LinkedIn ou o Jobvite. A proximidade que o CEO José Neves e os restantes elementos da equipa de gestão têm com os demais colaboradores e a forma como transmitem os valores da Farfetch não dá espaço a que os colaboradores tenham dúvidas sobre a organização e de que forma estes contribuem para os seus objetivos.

Sistema de Fronteiras

O fundamental principio da gestão chama-lhe “o poder do pensamento negativo” e que basicamente se traduz no facto de que para permitir a criatividade e o aumento da inovação é mais útil dizer aos colaboradores o que não podem fazer do que dizer o que têm de fazer. Desta forma, deixa uma grande área de atuação para estes desenvolverem as suas ideias, dentro de determinados limites pré definidos, e que caso a opção fosse a criação de um manual de procedimentos ou um manual de regras estaria a condicionar o espírito empreendedor dos colaboradores.

A Farfetch dispõe de um sistema de postos de controlo com barreiras tecnológicas e com registo de dados biométricos mas existe uma grande liberdade dos seus colaboradores circularem, e o registo destes dados é para garantir a segurança dos dados da empresa e não para controlar as pessoas – “As pessoas não picam o ponto mas sim cumprem objetivos, (Ana Sousa, RGRH)”.

Sistemas de Controlo Interativo

Estes sistemas surgem essencialmente em empresas de maior escala, na qual já podemos incluir a Farfetch, e onde se verifica a necessidade dos gestores terem acesso a informação que lhes permita envolver diretamente os colaboradores por forma a desenvolver novas ideias, originar um novo conceito organizacional, um novo procedimento ou dar resposta da posição estratégica da empresa.

Caracterizam-se por alterarem constantemente o foco na informação que é potencialmente estratégica, esta informação é suficientemente importante para ser transmitida aos colaboradores e é mais facilmente assimilada em reuniões presenciais e potencia o diálogo, o entendimento da informação, de como a vão utilizar e que ações implementar.

A Farfetch dispõe de uma série de ferramentas e aplicações tecnológicas que lhes permite obter informação diariamente que depois é transmitida em reuniões do tipo stand up meetings, onde em cerca de 15 minutos um grupo de trabalho se reúne e discute um determinado processo, seja para terem conhecimento do resultado de uma ação que anteriormente tinha sido discutida e implementada seja para terem conhecimento de uma situação para a qual é necessário resolver e onde cada um dos colaboradores pode dar a sua ideia de como poderia ser resolvida.

Sistemas de Controlo de Diagnóstico

Considerando que os colaboradores tem objetivos definidos e será pela concretização destes que serão avaliados, os sistemas de controlo de diagnóstico são utilizados para avaliar a progressão dos colaboradores.

Um dos principais motivos que leva à existência de um sistema de controlo de diagnóstico é libertar os gestores da atividade constante de monitorização, pois confiam que com os objetivos definidos os colaboradores irão atuar no sentido de os alcançar. Mas tal pode ser arriscado se estes objetivos forem demasiado exigentes podendo dar origem à tentação do colaborador manipular alguma informação, fazendo crer que atingiu os objetivos, sem que tal tenha efetivamente ocorrido.

No caso concreto da Farfetch e quando questionado desta questão, Luís Teixeira, duvidou que tal efetivamente pudesse acontecer com os colaboradores dado que cada objetivo é definido de forma muito clara e objectiva, como por exemplo, criação de uma nova operação na plataforma que irá permitir o pagamento com mais uma opção bancária, a liberdade passa por sugerirem a melhor forma de o fazer, a forma mais rápida, menos complexa para adicionar às demais operações que já decorrem na plataforma e estabelecem um prazo. A questão é: foi ou não feito, ficou ou não disponível dentro do prazo estipulado, a solução implementada era a mais eficiente das propostas que cada colaborador apresentou?.

Diariamente a Farfetch pode definir dezenas de objetivos, essencialmente de curto prazo, segmentados pelos diferentes departamentos e que são monitorizados num quadro de actividades (*dashboard*) e onde se coloca o objetivo, o prazo e a ação a implementar. Também regularmente estas ações são atualizadas, em prazo ou nível de execução e caso concluídas são retiradas para dar lugar a novas ações e objetivos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho era conhecer a estrutura, os princípios organizativos e a estratégia em vigor na empresa FARFETCH e comparar com a teoria de Simons sobre as alavancas de controlo numa organização.

O desenvolvimento deste trabalho assentou na revisão de literatura exposta e no conhecimento concreto da organização, com recurso quer por via da observação do funcionamento da mesma quer por entrevistas informais realizadas aos intervenientes nos diferentes processos descritos.

Tendo por base o artigo de (Simons, Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal, 1995) e a empresa Farfetch procurou-se identificar e associar os conceitos defendidos pelo autor e a realidade praticada no dia-a-dia pela empresa. E ainda que a teoria subjacente não seja uma preocupação no dia-a-dia da Farfetch, a verdade é que se consegue identificar quer no discurso dos elementos chave desta organização, desde o CEO Sr. José Neves até aos elementos mais estratégicos, como o diretor de operações globais ou Controller Manager, quer na forma como a Farfetch atua no mercado onde se insere.

Objetivo: de que forma a Farfetch incorpora as alavancas que (Simons, 1995) definiu como adequadas ao controlo estratégico e de que forma estas respondem às necessidades da empresa e contribuem para o seu desenvolvimento

A Farfetch assume-se claramente como uma empresa criativa, seja na vertente moda seja na vertente tecnológica e a liberdade que os seus colaboradores usufruem é considerada essencial para que estes tenham a capacidade de ter novas ideias, criar novas soluções e inovar. O objetivo é desenvolver novas necessidades que o mercado ainda não sente – criar a necessidade, logo a procura - mas que depois de existirem representam uma mais-valia para a empresa que tem a oferta exata para aquela necessidade. Existe o controlo dos seus colaboradores, nomeadamente até com recolha de dados biométricos, mas o princípio subjacente da Farfetch é por um lado a segurança e por outro a necessidade de cumprirem objetivos. É pelo cumprimento dos objetivos de cada um dos seus colaboradores são avaliados.

Conforme vimos na Revisão de literatura as alavancas que Simons define como a melhor estratégia para alcançar o nível de empreendedorismo combinam fatores de controlo e fatores de motivação, já que visam incutir a missão e os valores da empresa nos colaboradores de forma a que estes venham a agir de acordo com os objetivos dos seus gestores. No caso da Farfetch, a informação que chega aos seus colaboradores começa precisamente com o CEO, Sr. José Neves, e é acompanhada pelos demais gestores de equipas numa relação com um carácter amplamente cultural, de tal forma está enraizada e é praticada nas operações do seu dia-a-dia, como é o caso das “*stand-up meetings*”. Por outro lado, o controlo baseia-se essencialmente no conceito do “poder do pensamento negativo”, visa estabelecer limites de ações dos seus colaboradores sem limitar ou restringir a capacidade destes colaboradores em desenvolverem novas ideias ou processos, acredita-se assim que limitam o risco de alguma ação com consequências negativas para a organização sem por em causa a capacidade de criar e gerar valor para a empresa.

Também conclui que apesar de ter verificado um crescimento muito acentuado nos últimos anos, fruto do investimento que tem vindo a obter e a aplicar e da excelente resposta do mercado onde atua, tem obrigado a Farfetch a desenvolver equipas com um grande número de elementos num curto espaço de tempo. O que observei foi alguma tensão entre determinadas equipas, onde cada uma tinha funções e objetivos distintos, no entanto, agiam como se fossem concorrentes entre si. A tensão que era perceptível entre os elementos das diferentes equipas, na minha opinião, pode no futuro trazer algumas questões se não forem resolvidas enquanto numa fase inicial. A competição entre colaboradores pode ser algo saudável para a organização mas no limite pode anular a imagem e o reconhecimento como *employer brand*, que tanto valorizam.

“Quem faz esta empresa são as pessoas. As pessoas são o mais importante. A ideia é secundária” – José Neves, CEO Farfetch.

BIBLIOGRAFIA

- Albertin, A. (2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. McGraw-Hill.
- Barney, J. (2001). *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes* (Vol. 26). The Academy of Management Review.
- Caiado, A. (2008). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (4 ed. ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Castañoa, M.-S., Méndez, M.-T., & Galindo, M.-Á. (2014). *Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?* (Vol. 67). Journal of Business Research.
- Chaffey, D. (2007). *E-business and e-commerce management: Strategy, Implementation and Practice*. England: Pearson Education Limited.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education (6th Edition)*. Routledge.
- Crosson, V., S., Needles, E., B. (2010). *Managerial Accounting* (9th edition ed.). Cengage Learning Inc.
- Daniel, E., Wilson, H., & Myers, A. (. (2002). *Adoption of e-commerce by SMEs in the UK*. International Small Business Journal, Vol. 20, Nº3, .
- FARFETCH, L. (2016). Obtido de <https://www.farfetch.com/pt>.
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & R., S. F. (2010). *Ser empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Edições Silabo.
- Glynn, J. J. (1998). *Accounting for managers* (2nd edition ed.). London: International Thomson Business Press.
- Hayati, D., Karami, E., & Slee, B. (2006). *Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty* (Vol. 75). Social Indicators Research.
- Hirst, M. K., & Yetton, P. W. (1999). The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 205-216.
- Hoejmoose, S., Brammer, S., & Millington, A. (2012). "Green" supply chain management: The role of trust and top management in B2B and. *Industrial Marketing Management*, 41, 609-620.
- Horngren, C. T. (2008). *Introduction to Management Accounting* (14th edition ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- IM Horta, A. C. (2010). *Performance assessment of construction companies integrating key performance indicators and data envelopment analysis* (Vols. Volume 136, Issue 5). JJournal of Construction Engineering and Management.
- Kallás, D. (2005). *O que é o Balanced Scorecard*. Harvard Business Review.

- Kanitz, S. (1976). *Controladoria: Teoria e Estudo de Casos*. São Paulo: Pioneira. São Paulo: Pioneira.
- Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, pp. 686-705.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *The strategy map: guide to aligning intangible assets", Strategy & Leadership* (Vol. 32).
- Koniger, P., & Janowitz, K. (1995). *Drowning in information, but thirsty for knowledge* (Vol. 15). International Journal of Information Management.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Madahaven, B. (2000). *Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*. California Management Review.
- Maxwell, J. (2007). *Dia a dia com Maxwell*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira Participações S.A.
- Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2(2), 49-65.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications, Inc; Second Edition edition.
- Miller, D. (Julho de 1996). Configurations Revisited. 17.
- Mintzberg, H. (1967). The science of strategymaking. *Industrial Management Review*, 8(2), 71-87.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. Free Press.
- Miranda, A. (2013). *O controlo de Gestão como fator de Competitividade*. Tese de Mestrado em Gestão. Universidade de Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Molla, A. &. (2001). E-Commerce systems sucess: An attempt to expend and respecify the delone and Maclean Model of is sucess. *Journal of Electronic Commerce Research*, 2(4), 131-141.
- Neves, J. C., Jordan, H., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores (9ª edição)*. Áreas Editora.
- Ojala, A. (2009). *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market* (Vol. 18). International Business Review.

- Otley, D. (December de 2003). Management control and performance management: whence and whither? . *The British Accounting Review*, Volume 35(4), pp. 309-326.
- Oxley, J., & Yeung, B. (December de 2001). E-Commerce Readiness: Institutional Environment and International Competitiveness. *Journal of International Business Studies*, 32(4), 705-723.
- Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peters, M. (2004). *Controladoria Internacional*. São Paulo: DVS Editoria.
- Peterson, E. T. (2006). *The Big Book of Key Performance Indicators*. First Edition.
- Simons, R. (March–April de 1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review* 73, n.º2, 8–88.
- Simons, R. (March-April de 1995). Journal of International Business Studies. *Harvard Business Review*, pp. 80-88.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business.
- Simons, R. (2010). *Seven Strategy Questions: A Simple Approach for Better Execution*. Harvard Business School Press.
- Tartuce, T. J. (2006). *Métodos de Pesquisa*.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (4th edition ed.). Wiley.
- Tung, N. (1980). *Controladoria Financeira das Empresas: uma abordagem prática*. 6. ed. São Paulo: Udup.
- Tuomela, T.-S. (September de 2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, Volume 16(3), 293-320.
- Vieira, F. (2007). *Distritos Industriais e Inovação: O Sector dos Moldes em Portugal*. Tese de doutoramento. Braga: Universidade do Minho.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research - Design and Methods 5th ed* (Fifth Edition ed.). SAGE Publications, Inc; .