

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Como Implementar o *Balanced Scorecard*
na *Fashion Division*?

Ana Moreira Andrade Gomes

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Maria Antónia Carravilla

Orientador na Sonae: Dr. Manuel Lessa



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2014-06-23

Aos meus Pais e Irmãos,

Resumo

A procura de maior eficácia e eficiência é uma realidade em muitas empresas. A busca de melhores formas de satisfazer os Clientes e de remunerar os acionistas são preocupações cada vez mais prementes.

Sendo uma empresa preocupada com a sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo, a Sonae introduziu há alguns anos na sua forma de trabalhar os princípios da melhoria contínua. Na Direção Comercial Têxtil o programa Kaizen já se encontra bastante avançado ao nível das equipas naturais de trabalho, mas faltava introduzi-lo ao nível das Direções da MO e Zippy.

Por forma a facilitar a gestão visual, como é apanágio do Kaizen, e de forma a captar o estado do negócio não só segundo a perspectiva financeira, mas também segundo a perspectiva do Cliente, dos Recursos Humanos e dos processos internos, decidiu-se implementar o *Balanced Scorecard*. Esta metodologia, proposta por Kaplan e Norton, sugere que se crie um mapa com os objetivos estratégicos segundo cada uma das suas quatro perspectivas, relacionados entre si por forma a ser possível estabelecer relações de causa-efeito entre ações tomadas e resultados obtidos. Sugere ainda que seja criado um *dashboard* com indicadores adequados a cada perspectiva, acompanhados das respetivas metas que se pretendem cumprir.

Este mapa foi automatizado com recurso a ferramentas e metodologias de *Business Intelligence*.

No final do projeto obteve-se um mapa de indicadores, onde se podem perceber de uma forma visual e intuitiva, as tendências no tempo das diferentes métricas consideradas. Desta forma, caso situações anómalas ocorram são imediatamente detetadas. Este mapa não pretende substituir nenhum outro já feito; pretende sim complementar outras ferramentas, dando uma visão macro, ao mês, segundo as quatro perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton como sendo essenciais ao controlo da saúde da empresa.

How to Implement the Balanced Scorecard in Fashion Division

Abstract

The search for more effectiveness and efficiency is a reality in many companies. The search for better ways to satisfy customers and to remunerate shareholders are top of mind concerns to managers.

Being a company concerned about its sustainability and long term growth, Sonae introduced in its way of working the principles of continuous improvement. In the Textile Commercial Direction Kaizen program is already implemented in the natural work teams, but not yet at the level of MO's and Zippy's Directions.

In order to facilitate visual management, as is the hallmark of Kaizen, and in order to capture the state of the business not only according to the financial perspective, but also from the Customer, Human Resources and internal processes perspectives, it was decided to implement the Balanced Scorecard. This methodology, proposed by Kaplan and Norton, suggests the creation of a map with the strategic objectives under each of its four perspectives, related to each other in order to be possible to establish cause-effect relationships between actions taken and results achieved. Further suggests the creation of a dashboard with relevant indicators to each perspective, accompanied by the respective targets.

This map was automated as much as possible, using tools and methodologies of Business Intelligence.

At the end of the project a map of indicators was obtained, where one can quickly see the trends in time of the different metrics considered. Thus, if anomalies occur they are immediately detected. This map does not replace any other ever made. It is pretended to complement other tools, giving a macro view, by month, following the four perspectives presented by Kaplan and Norton as being essential to control the health of the company.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Sonae por me ter proporcionado os cinco meses de estágio que estão na base desta dissertação.

Ao Dr. Manuel Lessa, orientador desta dissertação na empresa, agradeço a disponibilidade, confiança, bem como a transmissão de conhecimentos ao longo da realização da mesma. Aos meus colegas de equipa Bruno Ramos, Jorge Soares, José Luís Oliveira, Sara Geraz e Tiago Ferreira, agradeço a colaboração diária e a forma como me acolheram na equipa.

À Professora Maria Antónia Carravilla agradeço a orientação e palavras de incentivo ao longo de todo o projeto, especialmente importantes na fase final.

Agradeço aos meus amigos que me têm acompanhado nos últimos anos. Destaco o especial carinho e apoio da Filipa Alves, da Sara Quintas e do Flávio Cardoso.

Agradeço, por fim, aos meus Pais, Ana e Zé, pela educação e exemplos transmitidos ao longo da minha vida.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação da Empresa	1
1.1.1	A Mo e a Zippy	1
1.1.2	As Equipas Naturais na <i>Fashion Division</i>	2
1.2	O Projeto	4
1.3	Método seguido no projeto	4
1.4	Estrutura da Dissertação	5
2	Enquadramento Teórico	6
2.1	Melhoria Contínua	6
2.2	Controlo de Gestão	7
2.3	O Balanced Scorecard (BSC)	8
2.3.1	Génese do BSC	8
2.3.2	O BSC	9
2.3.3	As Quatro Perspetivas	12
2.3.3.1	Perspetiva Financeira	12
2.3.3.2	Perspetiva do Cliente	13
2.3.3.3	Perspetiva dos Processos Internos	15
2.3.3.4	Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	15
2.3.4	O Mapa Estratégico	16
2.3.5	Os Objetivos Estratégicos, os Indicadores, as Metas e as Iniciativas	17
3	Apresentação do Problema	21
3.1	A Necessidade de um Novo Modelo de Reporte	21
4	Apresentação da Solução Proposta	25
4.1	Missão, Valores e Visão	25
4.2	Os Objetivos Estratégicos e o Mapa Estratégico	26
4.3	Os Indicadores e suas Metas	27
4.3.1	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	28
4.3.2	Perspetiva dos Processo Internos	29
4.3.3	Perspetiva do Cliente	30
4.3.4	Perspetiva Financeira	32
5	Apresentação do Protótipo Desenvolvido	34
6	Conclusões e perspetivas de trabalho futuro	37
	Referências	38
ANEXO A:	Valores da MO e da Zippy	40
ANEXO B:	Levantamento dos Indicadores das Equipas Naturais	41
ANEXO C:	Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>	45

1 Introdução

1.1 Apresentação da Empresa

A Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados) iniciou a sua atividade como uma empresa industrial em 1959. Nos anos 60 e 70 a empresa cresceu, mas sempre centrada na indústria dos estratificados e laminados. Em 1981, a SONAE tinha negócios em cinquenta países nos cinco continentes e em 1983 entrou no mercado de capitais. Na década de 80 a empresa começou a diversificar a sua área de atuação, entrando nomeadamente no setor da distribuição, com a Sonae Distribuição. Através de uma *joint venture* com a Promodès, a Sonae iniciou a sua atividade na área do retalho e abriu aquele que foi o primeiro hipermercado Português em 1985, o Continente de Matosinhos.

A empresa continuou a crescer no setor original, mantendo a estratégia de diversificação. Entrou em setores como o das tecnologias da informação, da gestão hoteleira e da restauração.

Hoje a empresa está dividida em várias áreas que podem ser apresentados em três categorias: Negócios Core, Parcerias Core e Negócios Relacionados. Negócios Core e Negócios Relacionados pertencem completamente à Sonae e Parcerias são negócios em que a Sonae detém pelo menos 50%.

Parcerias Core incluem a Sonaecom e Sonae Sierra. Os Negócios Core incluem a Sonae MC e a Sonae SR. A Sonae MC está relacionada com o retalho alimentar e a Sonae SR com o retalho especializado (*Specialized Retail*). A Sonae RP (*Retail Properties*) tem como objetivo otimizar a gestão dos imóveis utilizados na atividade de retalho.

A Sonae SR, a unidade de retalho especializado, tem presença nos mercados de eletrónica, desporto e moda.

No mercado da moda, a Sonae SR tinha, no início deste projeto, a Direção Comercial Têxtil (*Fashion Division*) com as suas duas marcas: MO e Zippy. Entretanto as duas marcas autonomizaram-se e a direção têxtil foi dissolvida.

1.1.1 A Mo e a Zippy



A MO é a marca de acessórios e vestuário para adulto do grupo Sonae. A MO posiciona-se no mercado como uma marca que oferece produtos contemporâneos, a uma boa relação qualidade-preço.

As coleções MO são desenvolvidas internamente por uma equipa de Design e Desenvolvimento de Produto 100% portuguesa. O controlo de qualidade do produto também é levado a cabo em Portugal.

Na MO é possível usufruir de todas as vantagens do Cartão Continente, tendo acesso a descontos exclusivos disponíveis em loja ou através de cupões.

Depois de renovada a marca e o conceito das lojas (Setembro de 2013) a marca está mais forte, apelativa e carismática. A experiência nas lojas físicas foi melhorada, estando agora as lojas mais acolhedoras e os artigos de roupa e acessórios claramente divididos entre secções masculinas, feminina e infantil. Esta mudança foi estrategicamente planeada e os resultados confirmam o sucesso da decisão.

A primeira loja Zippy Kidstore abriu em Março de 2004 e desde então a Zippy não parou de crescer. Oferece uma vasta gama de roupa e acessórios para crianças dos 0 aos 14 anos, a uma boa relação qualidade preço. Com uma forte aposta em *design* e inovação, a Zippy complementa a sua oferta com uma extensa gama de puericultura, mobiliário e brinquedos de marca própria e de outras grandes marcas.



Num ambiente de loja dinâmico e colorido, as equipas da Zippy oferecem um conjunto de serviços desenvolvidos a pensar no bem-estar das crianças e dos pais, como por exemplo a lista de nascimento, o *playground*, cartão presente, etc.

Com o desafio atual da internacionalização, a Zippy quer fazer parte de um número cada vez maior de famílias por todo o mundo, estando já presente em mais de 10 países.

Atualmente a MO e a Zippy apresentam-se no mercado em três modelos de negócio distintos: o Orgânico, o *Franchising* e o *Wholesale*. O primeiro corresponde a lojas geridas na totalidade pela Sonae, onde todos os custos operacionais como encargos com pessoal, encargos de funcionamento ou rendas, são descontados à margem. No caso do *Franchising* existe um contrato para cada situação, onde são firmadas uma série de contrapartidas e responsabilidades para franqueador (Sonae) e franqueado, com o intuito de haver partilha do risco do negócio. No modelo de *Wholesale* o produto é vendido a grosso ficando mais risco do lado do cliente, o resulta em margens mais baixas para a Sonae. As opções de *Franchising* e *Wholesale* constituem a recente aposta da Sonae em modalidades de *Capital Light*.

1.1.2 As Equipas Naturais na *Fashion Division*

A MO e a Zippy estão organizadas em equipas naturais, que correspondem a equipas onde se desenvolvem as tarefas recorrentes das diferentes áreas da cadeia de valor. Para além destas, há duas equipas de serviços partilhados para ambas as insígnias. A equipa de *Business Intelligence* e a de Controlo e Gestão da Qualidade.

De uma forma genérica, as equipas das duas insígnias são as que se apresentam na cadeia de abastecimento presente na Figura 1.

A equipa de *Business Intelligence* é responsável pela elaboração de relatórios periódicos predefinidos ou análises a pedido de qualquer uma das equipas naturais. Trabalham métricas como vendas, margens, *stocks*, entre outras. Esta equipa intervém em diversos momentos ao longo da cadeia, sendo por isso uma equipa de suporte.



Figura 1 – Cadeia de Abastecimento da MO e da Zippy

A equipa da Qualidade analisa e testa amostras enviadas pelos fornecedores, faz a verificação da conformidade das normas de qualidade impostas aos fornecedores, verifica a composição dos artigos produzidos e cria as etiquetas que serão impressas e aplicadas pelos fornecedores. É ainda nesta equipa que é feita a monitorização das reclamações dos clientes relacionadas com qualidade, tomando as respetivas medidas corretivas.

A equipa de Desenho e Desenvolvimento de Produto (DDP) analisa as tendências de moda e cria novos produtos ou faz alterações a produtos anteriormente criados e também detalha tamanhos, cores, pormenores e matérias-primas a utilizar.

A equipa de *Merchandising* é responsável pelo desenvolvimento da estratégia da coleção e pelo seu planeamento, nomeadamente em relação ao tipo de artigos, número de referências que devem ser criadas, preços a praticar ou quantidades a comprar. É também essa equipa que define a gama que deve ir para cada loja e em que quantidades, com base na volumetria da loja e no seu potencial de vendas.

A equipa de *Sourcing* é responsável pela negociação e compra dos novos produtos da coleção aos fornecedores.

A equipa de *Upstream* controla o seguimento das ordens de compra desde que são colocadas até que o artigo chegue ao centro de distribuição.

No caso dos Mercados há várias equipas, divididas por geografias ou modelo de negócio (*Orgânico*, *Wholesale* ou *Franchising*). As principais funções dessas equipas são monitorizar e gerir o envio de produto para as lojas, segundo o que foi definido pelo planeamento ou como reação às vendas.

As equipas de Operações são constituídas por pessoas que estão maioritariamente no terreno, i.e., nas lojas. Fazem parte destas equipas os coordenadores regionais, os gerentes e os funcionários de loja. As suas responsabilidades passam por receber a mercadoria e organizá-la no armazém da loja, fazer a sua reposição, comunicar com os visitantes da loja e fazer a receção do pagamento.

As equipas de *Marketing* e *Visual* são responsáveis por atividades em diferentes pontos da cadeia de valor. Fazem a gestão da imagem das marcas através da criação dos catálogos e dos anúncios publicitários, definem os *layouts* das lojas e fazem a implantação das coleções nas lojas.

Apesar de nas lojas MO ser vendida gama de bebé e criança, os processos de criação, compra e *merchandising* são feitos na Zippy, de forma a otimizar os recursos.

1.2 O Projeto

Sendo um dos valores da Sonae a inovação, existem na empresa vários programas que apelam à geração de ideias. A presente dissertação surge como resposta a um tema proposto por um desses programas, o *Call for Solutions*.

O *Call for Solutions* propõe todos os anos um conjunto de temas às Universidades, dando a oportunidades aos estudantes de conhecerem a realidade da empresa ao mesmo tempo que tentam dar resposta a um problema colocado.

O projeto foi desenvolvido nos escritórios da *Fashion Division* da Sonae, na Maia, no período entre o 10 de Fevereiro e 27 de Junho de 2014. Foi realizado na equipa de *Business Intelligence*, sob orientação do Dr. Manuel Lessa. A orientação por parte da Faculdade foi feita pela Professora Maria Antónia Carravilla.

Esta dissertação descreve o estudo que sustentou a implementação de um *Balanced Scorecard* nas duas insígnias Sonae da área têxtil, MO e Zippy. Esta ferramenta pretende complementar as análises feitas atualmente, que geralmente se centram numa perspetiva financeira.

1.3 Método seguido no projeto

Para suporte teórico do projeto efetuou-se uma pesquisa bibliográfica que procurou definir os conceitos envolvidos, perceber quais são as potencialidades do *Balanced Scorecard* e conhecer boas práticas de implementação desta ferramenta noutras organizações.

De seguida, fez-se um levantamento dos indicadores de desempenho controlados pelas equipas da *Fashion Division*. O objetivo deste primeiro passo foi ganhar contacto com os processos desenvolvidos naquela direção comercial, ao mesmo tempo que se ia percebendo que análises as equipas fazem no seu dia-a-dia e destas quais são as que têm mais impacto no negócio. Este período de visita às várias equipas da *Fashion* foi importante na medida em que permitiu conhecer um pouco do que é a cultura da empresa e qual a postura dos colaboradores face ao grande projeto que é a melhoria contínua no departamento.

O levantamento feito na MO, Zippy e serviços partilhados continha setenta e cinco indicadores, sendo alguns deles repetidos em conceito. Os indicadores foram categorizados segundo as quatro perspetivas do BSC propostas por Kaplan e Norton, e atribuiu-se um peso que refletia a importância desse indicador para a visão mais estratégica que se pretende neste *framework*.

Com base na teoria, nos indicadores levantados e na leitura de documentos do departamento, fez-se uma primeira proposta para o mapa estratégico e para o BSC. Esta primeira versão foi discutida e sofreu algumas alterações.

O passo seguinte foi conhecer as fontes de informação, aprender a manuseá-las e criar um mapa de indicadores (*dashboard*), tão automático quanto possível.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação é constituída por seis capítulos, sendo o Capítulo 1 a presente introdução.

No Capítulo 2 é feita uma revisão bibliográfica da metodologia em destaque no projeto, o *Balanced Scorecard*, sendo também descrito o contexto em que tal ferramenta surge: disseminação do conceito de melhoria contínua e aumento da perceção das limitações das ferramentas de controlo de gestão tradicionais.

No Capítulo 3 é apresentado o problema que suscitou a realização deste projeto.

A solução proposta é apresentada com algum detalhe nos Capítulos 4 e 5.

Por fim, no Capítulo 5 são apresentadas algumas conclusões do trabalho desenvolvido e são traçadas perspectivas de desenvolvimentos futuros.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Melhoria Contínua

A Melhoria Contínua, ou Kaizen (Figura 2), é uma filosofia com origem no Japão, popularizada por Masaaki Imai.

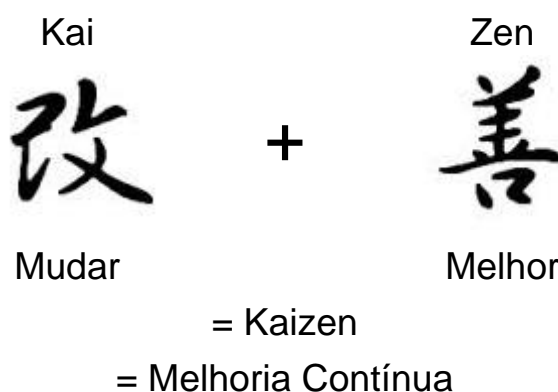


Figura 2 – Origem da palavra Kaizen

A origem do Kaizen enquanto teoria de gestão remonta à década de 1950, no Japão, e terá surgido na sequência dos programas de reconstrução económica pós Segunda Guerra Mundial, promovidos pelas forças de ocupação lideradas pelos EUA.

Tais programas, destinados a reconstruir uma nação destruída pela guerra, incluíam aspetos ligados ao controlo dos resultados do trabalho, à eliminação dos diversos tipos de desperdício, à normalização do trabalho e à melhoria dos processos.

Uma das ideias base desta filosofia é a de que as melhorias não precisam de ser grandes, mas devem ser contínuas e constantes. Uma vez implementadas e observados os resultados, devem ser feitos novos ajustes.

Não obstante, o Kaizen pode também suportar mudanças disruptivas e inovadoras, normalmente potenciadas por equipas multidisciplinares de projeto, constituídas por forma a dar resposta a um problema concreto.

Sendo uma abordagem incremental e participativa, e portanto de longo prazo, o Kaizen pretende obter a excelência quer na produção de bens quer na prestação de serviços, através da responsabilização de todos os intervenientes nos processos.

O Kaizen tem na sua base ideias simples, de bom senso e respeito pelas pessoas. Assim, baseia-se em princípios como:

- . Criação de valor para o Cliente;
- . Eliminação do *Muda* (desperdício), do *Mura* (variabilidade) e do *Muri* (dificuldade);
- . Envolvimento das pessoas, ao longo de toda a hierarquia, sem culpabilização;
- . Ir para o *Gemba* (o “terreno”) observar o que de facto acontece, sem intermediários;
- . Fazer a gestão dos processos de forma visual, através da exposição dos problemas.

2.2 Controlo de Gestão

Uma das primeiras definições de Controlo de Gestão conhecidas pertence a Henri Fayol:

“Controlo de Gestão consiste em verificar que tudo é realizado de acordo com o plano que foi adotado, com as ordens que foram dadas e com os princípios que foram estabelecidos. O seu objetivo é encontrar os erros de modo a que eles possam ser não só corrigidos mas também prevenidos” (Fayol 1949, in Queiroga 2003).

Embora não corresponda completamente à definição aceite atualmente, esta definição consegue uma excelente aproximação do que é o Controlo de Gestão, ao focar dois aspetos essenciais: correção e prevenção. Entretanto o conceito evoluiu, abarcando agora questões como a definição de objetivos, a medição da performance e o delineamento de planos de ação para o futuro. Percebe-se, assim, que existe uma forte relação entre Planeamento e Controlo, duas importantes funções da gestão.

O controlo de gestão aplica-se quer ao nível organizacional quer ao nível operacional. Por um lado, é possível avaliar-se o desempenho de um sistema para ver quão eficaz e eficiente ele é ou para descobrir motivos de falhas. Por outro lado, é possível controlar-se o sistema no que diz respeito às entradas diárias de materiais, informação e energia. Em ambos os casos há uma comparação do consumo de recursos com resultados obtidos, mas o controlo organizacional tende a rever e avaliar os macro-processos, enquanto o controlo operacional tende a fazer ajustes mais focados em problemas concretos. (Bakliwal, 2011)

Os dois níveis de controlo são essenciais, mas os indicadores a medir são, naturalmente, diferentes. Veja-se a Secção 2.3.5, sobre indicadores.

De seguida, apresenta-se aquela que é uma das metodologias mais usadas e com mais sucesso da atualidade para controlo de gestão: o *Balanced Scorecard* (BSC).

Pretendendo-se que o controlo de indicadores seja sistemático, é indispensável fazer uso dos sistemas de informação e de técnicas de tratamento e análise de dados. Na década passada, surgiram os conceitos de *Big Data* e *Business Intelligence* (BI), como forma a dar nome à análise do grande volume de dados que dizem respeito ao negócio.

As ferramentas de BI conseguem, através da transformação de dados brutos em conhecimento, adicionar valor no suporte da tomada de posição por parte dos decisores numa organização. Isto permite uma tomada de decisão não só mais célere como também melhor fundamentada. Através do cruzamento de dados e análises gráficas robustas é possível tirar conclusões que de outra forma seriam impossíveis. Esta passagem apenas será conseguida com a disponibilização de informação bem estruturada e visualmente organizada, permitindo a quem a consulta uma perceção célere das análises elaboradas. (Queiroga, 2013)

2.3 O *Balanced Scorecard* (BSC)

2.3.1 Gênese do BSC

Nos anos 1950 foi levado a cabo um projeto na General Electric onde se defendia que a avaliação da performance de diferentes unidades de negócio fosse feita através de um indicador financeiro e sete indicadores não financeiros, como: quota de mercado, produtividade, liderança dos produtos no mercado, responsabilidade social, desenvolvimento dos colaboradores, atitudes dos colaboradores e balanço entre objetivos de curto e de longo prazo. (Lewis, 1955, in Kaplan 2010).

Em 1954, Peter Drucker introduz no seu livro “*The Practice of Management*” o conceito da gestão por objetivos, defendendo que todas as pessoas ao longo da hierarquia de uma empresa devem ter objetivos pessoais e que estes deverão estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Apesar da visão de Drucker, ainda foram precisos largos anos até se tornar prática comum as empresas comunicarem de forma clara e transparente as suas estratégias e objetivos aos colaboradores em todos os níveis da hierarquia.

Anthony (1965) identifica três tipos de sistemas de planeamento e controlo: planeamento estratégico, controlo de gestão e controlo operacional. Sobre o primeiro tipo de sistema o autor refere que a gestão de topo despende relativamente pouco tempo nesta atividade, e que a informação nela analisada é geralmente de cariz financeiro. Em relação ao segundo sistema, Anthony diz que este consiste “no processo segundo o qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente no cumprimento dos objetivos da organização”; para além da dimensão financeira, são também listadas como úteis outras métricas quantitativas como quota de mercado ou produtividade. O autor descreve o terceiro sistema como o processo que assegura que determinadas tarefas são levadas a cabo de forma eficaz e eficiente; a este nível a informação analisada é maioritariamente não financeira, como quantidades consumidas ou produzidas e tempos de trabalho (lead time), ainda que estas possam ser convertidas em valor monetário.

Na década de 1980, alguns autores como Lynch e Cross (1995, in Kaplan, 2010) defendiam que os indicadores não-financeiros do desempenho operacional das empresas fossem integrados nos seus sistemas de controlo de gestão.

Outros autores foram mais longe ao propor que os relatórios com informação financeira fossem abolidos para gerentes e empregados, especialmente aqueles encarregues da melhoria contínua, do rendimento do processo, e dos tempos de ciclo do processo:

“Gerir com informações provenientes dos sistemas de contabilidade financeira impede o desempenho dos negócios de hoje, pois os dados de contabilidade de custos tradicional não detetam as fontes de competitividade e rentabilidade na economia global. [...] As empresas precisam de informações sobre as atividades, e não os custos de contabilidade, para gerir operações competitivas e identificar produtos rentáveis” (Johnson, 1980, in Kaplan, 2010).

Essencialmente, esses autores argumentam que as empresas se devem concentrar em melhorar a qualidade, reduzindo os tempos de ciclo e aumentar a capacidade de resposta aos clientes das empresas. Os autores acreditavam que fazendo essas atividades bem, isso levaria naturalmente a um melhor desempenho financeiro.

Apesar das referências ao uso de métricas não financeiras feitas na literatura desde os anos 1950, até aos anos 1990 a maioria das empresas usava quase exclusivamente informação financeira e guiavam-se por orçamentos para manter o foco na performance de curto prazo.

2.3.2 O BSC – Apresentação da Metodologia

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) foi originalmente introduzido no léxico da gestão em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, através da publicação do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”.

Kaplan e Norton apresentam neste artigo as principais conclusões de um estudo que lhes havia sido encomendado, em 1990, por doze grandes empresas norte-americanas, como a General Electric, a Apple Computer ou a Shell Canada.

O objetivo do estudo consistia no desenvolvimento de um novo modelo de avaliação do desempenho organizacional. Os modelos tradicionais eram baseados, maioritariamente, em indicadores económicos, financeiros e contabilísticos, os quais, descrevendo o desempenho passado, se revelavam incapazes de fazer compreender, prever e controlar as determinantes do sucesso organizacional no futuro. Para além disso, os ativos intangíveis desempenhavam um papel central para a criação de valor nestas empresas, e como alguém disse (autor desconhecido) “não se pode gerir o que não se consegue medir”.

Kaplan e Norton propõem assim o BSC onde a avaliação do desempenho da organização é feita através do equilíbrio (“balanceamento”) entre indicadores financeiros e indicadores intangíveis, entre indicadores de curto prazo e indicadores de médio e longo prazo, e entre indicadores de resultados (*lagging indicators*) e indicadores indutores de resultados (*leading indicators*).

A escolha dos indicadores deverá ser feita de forma a que sejam captadas quatro perspetivas distintas, mas interdependentes: a perspetiva financeira, a perspetiva dos clientes, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva da aprendizagem e crescimento.

As quatro perspetivas deverão estar alinhadas com a missão, os valores e a visão da empresa. Assim, a imagem refletida no BSC permitirá perceber se a organização caminha segundo aquilo que é a sua estratégia. A estratégia será assim desmistificada, na medida em que esta será comunicada de forma simples e integrada. Os colaboradores ao longo de toda a organização serão capazes de se focar nos elementos estratégicos que influenciam, ainda que conhecendo a sua envolvente. (Niven, 2002)

Na Figura 3 apresenta-se esquematicamente o modelo de gestão subjacente ao BSC. A formulação do BSC deve seguir o esquema de forma *top-down*: partindo dos conceitos mais altos como a missão e valores, passa-se ao detalhe de questões mais concretas e operacionais, como é o caso dos objetivos pessoais e das tarefas que cada elemento na organização deverá cumprir para os satisfazer.

Por outro lado, a implementação deverá seguir uma lógica *bottom-up*. Esta recomendação tem por base a convicção de que a estratégia da organização é implementada através da execução, sucessiva e coordenada, das iniciativas tendentes à consecução das metas relativas a indicadores indutores de resultados da perspetiva da aprendizagem e crescimento, que induzirão o cumprimento dos objetivos ao nível dos processos internos, os quais

conduzirão ao alcance dos objetivos dos clientes, que por fim, permitirão que os objetivos financeiros sejam cumpridos. Desta forma, a missão e a visão terão sido, assim, alcançadas.



Figura 3 – O *Balanced Scorecard* como uma etapa de um processo contínuo
(Adaptado de Kaplan e Norton, 2004)

A avaliação resultante do disposto nas quatro perspetivas permite que se estabeleçam relações de causa-efeito entre as ações tomadas e os resultados obtidos.

Os autores fazem uma analogia entre a pilotagem de uma aeronave e a gestão de uma organização: dizem que o BSC está para o gestor, da mesma forma que o painel de bordo está para o piloto. Este é essencial para o piloto pois ele precisa de analisar simultaneamente uma série de informação sobre diferentes aspetos do voo (combustível, velocidade do vento, altitude, localização, etc.). Da mesma forma, o BSC permite ao gestor analisar, num único painel, a informação considerada crítica para a sua realidade organizacional.

Não obstante o propósito inicial, o BSC cedo se revelou uma poderosa ferramenta de gestão estratégica, ao permitir às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a própria formulação e, muito especialmente, a operacionalização da mesma no terreno. (Kaplan e Norton, 1996b) Na Figura 4 é possível visualizar a relação entre os processos da gestão suportados pelo BSC.

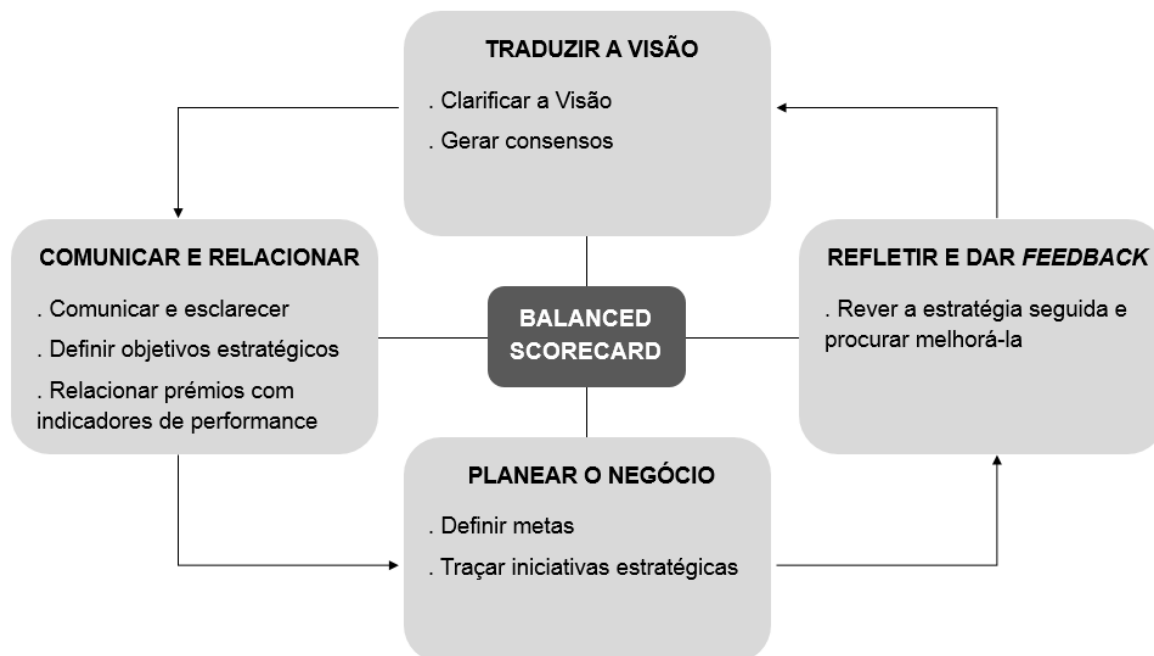


Figura 4 – *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de gestão estratégica
(Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

Desde a primeira publicação de Kaplan & Norton em 1992 várias publicações dos mesmos autores se seguiram, com adaptações ao modelo original, baseadas na experiência que eles iam retirando da aplicação do BSC em diferentes organizações. Outros autores e organizações têm vindo igualmente a adaptar a proposta do BSC para as suas realidades.

Horngren (2012) revela que, frequentemente, as empresas usam BSC's para avaliar e recompensar o desempenho dos gestores, o que, segundo os autores, funciona como uma lente que amplia a gestão de desempenho e motiva os gestores a dar maior atenção aos estímulos de desempenho não financeiros. Ainda no mesmo livro é, porém, referido que as empresas continuam a atribuir maior peso às perspetivas financeiras (55%) do que às outras perspetivas: perspetiva do cliente (19%), dos processos de negócios internos (12%), e da aprendizagem e crescimento (14%). As empresas citam várias razões para o peso relativamente menor das medidas não financeiras: desafios na medição e quantificação de dados qualitativos; dificuldade de avaliar a importância relativa de medidas não financeiras; ou ainda dificuldade de compensar a gestão por fracos desempenhos financeiros, sabendo que por vezes é necessário sacrificar os resultados a curto prazo em prol da construção de uma organização mais sustentável.

2.3.3 As Quatro Perspetivas

Kaplan e Norton (1996b) propõem que a avaliação do desempenho das organizações seja feita através de quatro dimensões que, articuladas coerentemente entre si, contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos globais e integrados da organização, tal como se representa na Figura 5.



Figura 5 – As Perspetivas do *Balanced Scorecard* (Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

Esta ferramenta permite avaliar em que medida a organização consegue:

- . aprender, desenvolver e melhorar os seus recursos, processos de transformação, e resultados, no sentido de assegurar a vantagens competitivas sustentáveis,
- . melhorar e inovar os seus processos críticos,
- . assegurar a satisfação das expectativas dos clientes, e, por fim,
- . cuidar dos interesses dos acionistas, designadamente através da maximização do seu valor.

2.3.3.1 Perspetiva Financeira

Como é que os nossos acionistas nos veem?

A perspetiva financeira trata de controlar as expectativas daqueles que investiram o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus objetivos: maximização do retorno (atividade lucrativas), ou a criação de excedentes suscetíveis de assegurar a manutenção e sustentabilidade da atividade (em atividades não empresariais).

Em regra, os objetivos financeiros constituem os objetivos fundamentais das organizações, especialmente quando se trata de empresas. Como referido anteriormente, esta perspetiva representa muitas vezes o grosso da análise, mas o BSC recomenda que esteja em equilíbrio com as restantes.

O BSC propõe a avaliação do cumprimento dos objetivos financeiros através do recurso a vários indicadores, que podem ser expressos em termos de variáveis chave como:

- . Crescimento dos proveitos e sua diversificação;
- . Redução dos custos e/ou incremento da produtividade;
- . Eficiência na utilização dos ativos afetos à atividade.

2.3.3.2 Perspetiva do Cliente

Como é que os nossos clientes nos veem?

A perspetiva dos clientes baseia-se no pressuposto de que o desempenho financeiro de uma organização no médio e longo prazo é função da capacidade desta em oferecer aos seus clientes produtos e serviços por estes percecionados como tendo um valor mais elevado do que os equivalentes oferecidos pela concorrência.

A perspetiva dos clientes é geralmente analisada segundo vetores como:

- . Quota de mercado;
- . Retenção ou fidelização de clientes;
- . Captação de novos clientes;
- . Satisfação dos clientes;
- . Rentabilidade dos clientes.

Tal como Kaplan (2010) afirma, estas medidas podendo ser aplicadas a qualquer tipo de empresas, devem, no entanto, ser personalizadas para grupos de clientes alvo, de quem a unidade de negócios espera obter o seu crescimento. Como mostra a Figura 6, o crescimento poderá acontecer através do aumento da quota de mercado ou, por outro lado, através de uma maior rentabilidade dos clientes. O tipo de segmentação dos clientes praticado deverá, naturalmente, ser refletido na construção desta perspetiva.

A Figura 7 mostra os principais elementos da relação cliente-empresa que influenciam a sua satisfação. A qualidade do serviço, a qualidade do produto e o seu preço influenciam a qualidade percebida. A qualidade percebida quando comparada com as expectativas do cliente resulta no valor percebido, e este é que determina a satisfação do cliente.



Figura 6 – Fatores que influenciam a Rentabilidade dos Clientes (Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

De acordo com Niven (2001), as empresas determinam, geralmente, a sua proposta de valor segundo um dos três tipos:

- . **Excelência operacional:** as organizações perseguem uma disciplina de excelência operacional centrada em eficiência, simplicidade, preços baixos e conveniência.
- . **Liderança de produto:** as organizações estão constantemente a inovar, tentando injetar no mercado o melhor produto dentro da sua categoria alvo.
- . **Intimidade com o cliente:** as organizações fazem o que for necessário para providenciar soluções a necessidades únicas do cliente. Não procuram transações únicas mas relações a longo prazo, construídas sob o profundo conhecimento das necessidades do cliente.

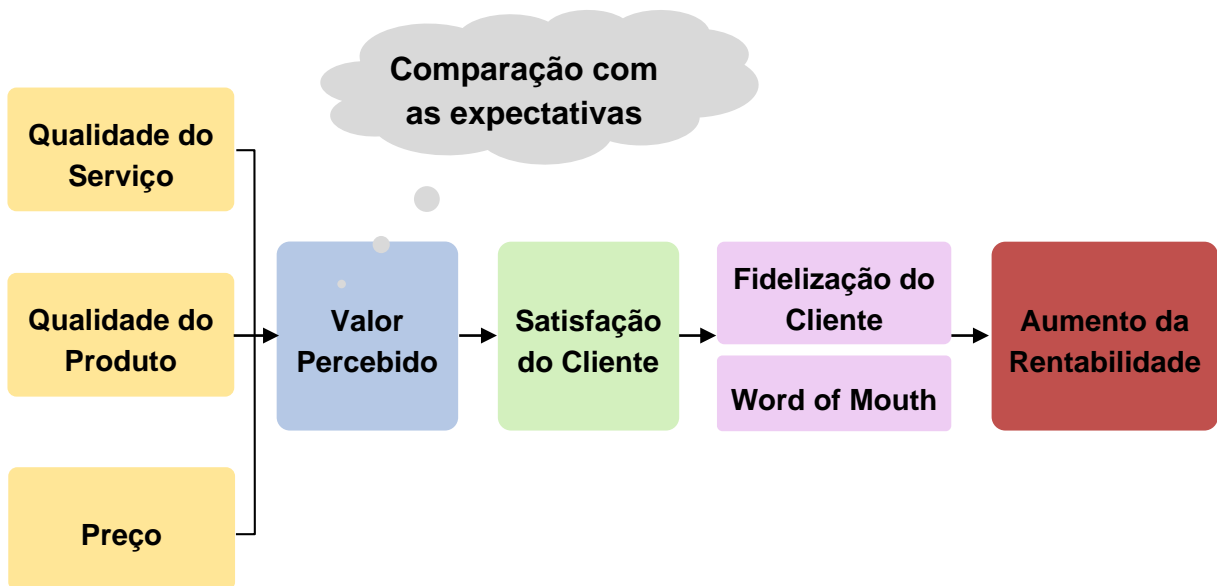


Figura 7 – Fatores que influenciam a Satisfação dos Clientes (Adaptado de Patrício, 2013)

A perspectiva dos clientes deverá ser controlada através de um equilíbrio entre indicadores dedicados quer a montante quer a jusante da interação cliente-empresa.

2.3.3.3 Perspetiva dos Processos Internos

Quais os processos de negócio em que temos de ser excelentes?

A perspetiva dos processos internos pretende sistematizar a forma como a empresa organiza os seus processos e executa as suas atividades.

As variáveis-chave desta perspetiva incluem a organização dos processos (prazos de execução ou tempos de ciclo produtivo, por exemplo), a racionalização das atividades (aferida com base no custo unitário dos produtos), a eficiência e eficácia das mesmas (medida em termos de produtividade ou taxa de utilização da capacidade) e a qualidade (através da taxa de conformidade ou rejeição).

Kaplan e Norton (1996b) propõem a adoção do modelo da cadeia de valor (originalmente proposto por Michael Porter), como orientador da análise dos processos de negócio da empresa e, entre eles, dos processos críticos – Figura 8.

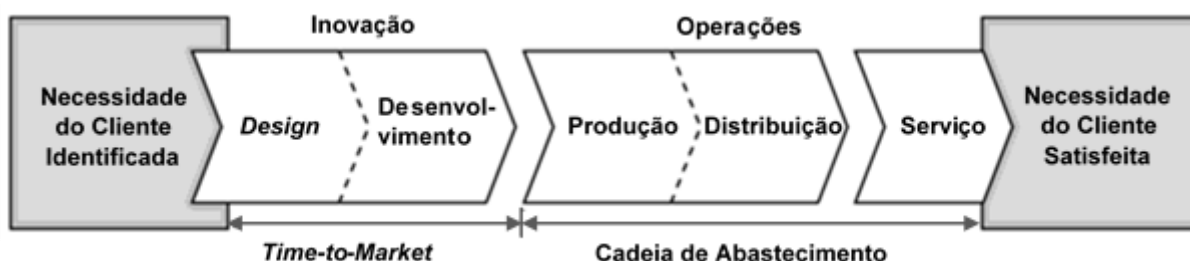


Figura 8 – Modelo genérico da Cadeia de Valor (Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

2.3.3.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Como preservaremos a capacidade de mudar e melhorar?

A perspetiva da Aprendizagem e Crescimento diz respeito às competências da organização, nomeadamente ao nível do seu capital humano e dos sistemas e tecnologias de informação.

Inicialmente denominada “perspetiva da Inovação e Aprendizagem”, foi renomeada, em 1996, pelos criadores do BSC. Foi-lhe retirada a componente inovação, passando esta a ser considerada na perspetiva dos processos internos, por considerarem que o processo de inovação representa em si mesmo um processo crítico interno da organização.

O motivo pelo qual os autores defendem a existência desta perspetiva prende-se com o facto do meio envolvente das organizações, bem como os fatores-chave de sucesso no médio e longo prazo estarem em constante mutação. Desta forma, caso as capacidades e tecnologias da organização não se adaptem a essa evolução, os objetivos delineados poderão ficar comprometidos.

É possível analisar esta perspetiva com base em variáveis como a satisfação dos trabalhadores, a qualificação dos recursos humanos (medida com recurso ao número de horas de formação por trabalhador), o grau de envolvimento dos trabalhadores na organização

(medido através da taxa de participação em iniciativas não obrigatórias), e a penetração da tecnologia na organização.

2.3.4 O Mapa Estratégico

O processo de desenho de um BSC baseia-se, segundo Kaplan e Norton (2001), no pressuposto de que a estratégia de uma organização é uma hipótese, um caminho que a organização pretende percorrer e que a transporta da sua posição corrente para uma determinada posição que deseja alcançar, mas na qual nunca esteve antes, e que por isso não é certo que seja atingível.

Porque a posição que se pretende atingir deverá ambiciosa, logo desconhecida, o caminho a seguir baseia-se numa série de hipóteses que o BSC descreve através do respetivo mapa de orientação estratégica. Neste mapa os responsáveis pela mudança encontram os objetivos a atingir e as relações de causa efeito entre estes. Combinado com o BSC, o mapa estratégico fornece então um novo quadro para a descrição e implementação da estratégia. Na Figura 9 mostra-se um mapa estratégico tipo.

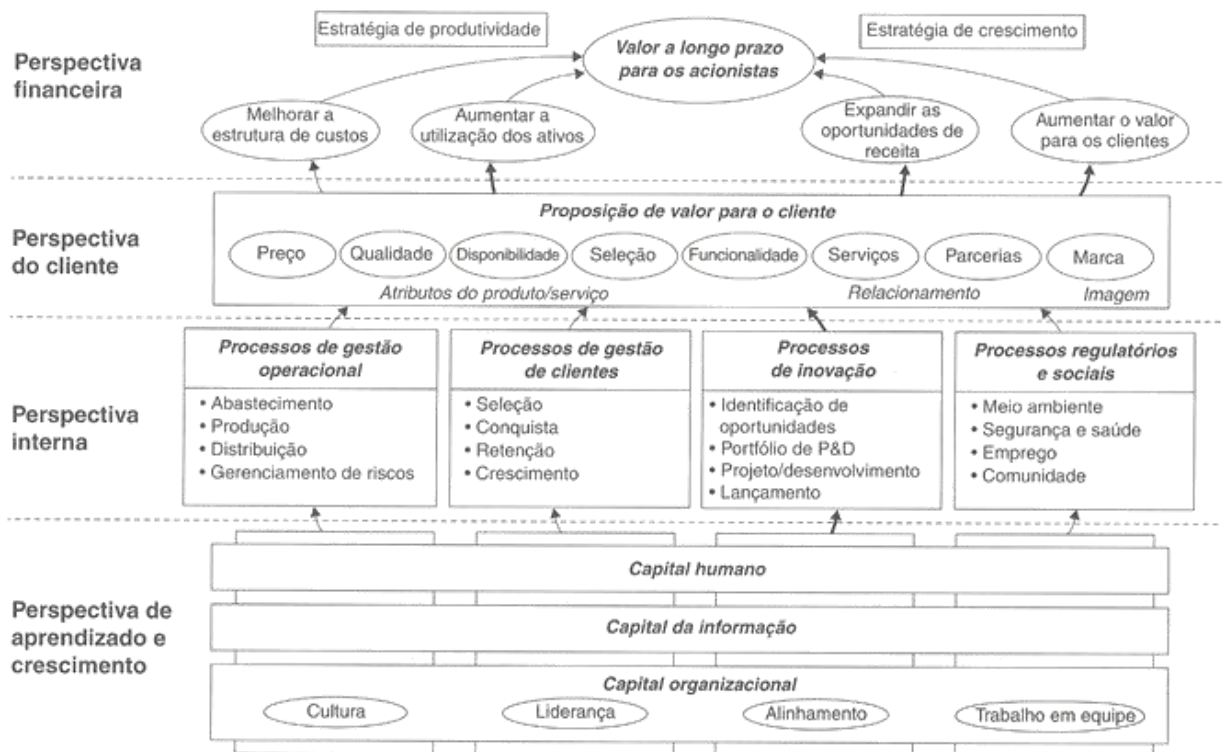


Figura 9 – Mapa Estratégico tipo (Adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento apoiam os objetivos da perspetiva dos processos internos, que por sua vez sustentam os objetivos da perspetiva do cliente. A verificação do cumprimento dos objetivos do cliente deve, então, levar à realização dos objetivos da perspetiva financeira.

A chave do sucesso organizacional consistirá, neste contexto, na capacidade da organização para comunicar a estratégia a todos os seus membros, assegurar o alinhamento dos seus recursos com as hipóteses consideradas, testar essas hipóteses continuamente, e ajustá-las de forma ágil quando tal se revele necessário.

Naturalmente, a configuração do mapa de orientação estratégica é diferente consoante a organização. As organizações não são todas iguais, nem todas pretendem atingir o objetivo último pelos mesmos meios. Assim, cada organização deverá desenhar um mapa que se adequa à sua realidade e à estratégia que definiu.

2.3.5 Os Objetivos Estratégicos, os Indicadores, as Metas e as Iniciativas

Como já foi sendo referido, o modelo de gestão estratégica que o BSC representa, abarca os processos de planeamento, direção e controlo, através dos quais a organização se propõe alcançar a sua visão.

Para dar resposta às típicas questões que se colocam em cada perspetiva, isto é, para se traçar o plano que levará a organização ao encontro do que definiu como sua visão, são definidos objetivos estratégicos para cada perspetiva. Para o controlo do cumprimento destes devem, por sua vez, ser definidas medidas ou indicadores. Para cada indicador terão que ser definidas as metas a alcançar. O bom senso e as boas práticas dizem que estas devem ser ambiciosas, de forma a estimular a melhoria da organização nos diferentes níveis, mas realisticamente alcançáveis, para não serem elas próprias razão para a desmotivação dos colaboradores. Os autores do BSC sugerem que sejam pré-definidas uma série de iniciativas como forma de rápida reação aos resultados que forem sendo obtidos. A **Error! Reference source not found.** mostra os diferentes elementos de um BSC.

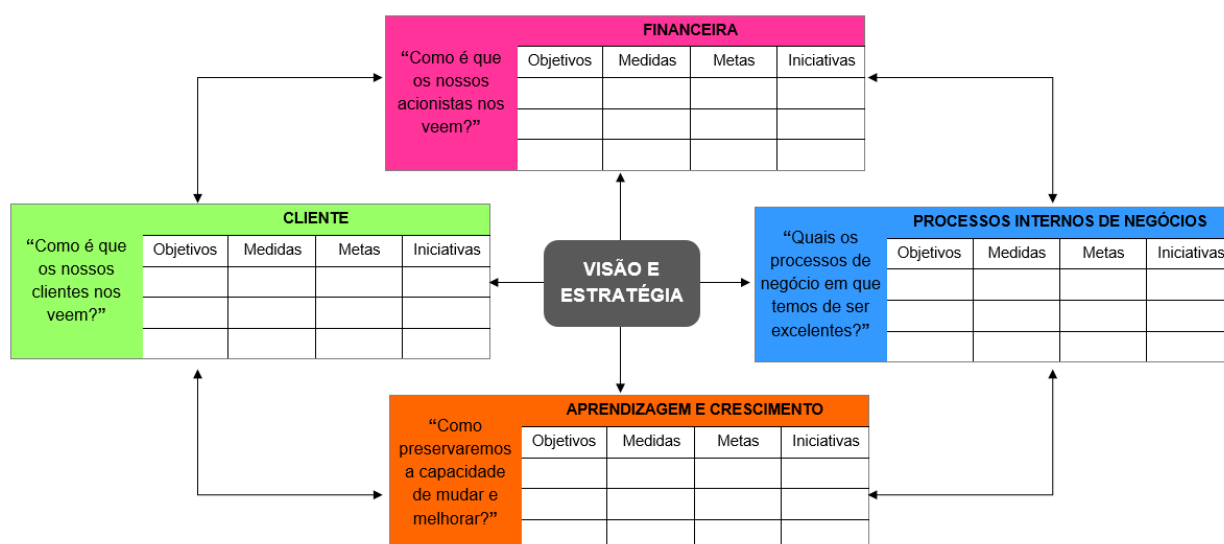


Figura 10 – Tradução da Visão e da Estratégia: as Quatro Perspetivas (Adaptado de Kaplan e Norton, 1996a)

Objetivos

O que fazer para implementar a nossa visão?

Os objetivos são a tradução quantitativa e qualitativa daquilo que a estratégia propõe. Os objetivos são, portanto, afirmações consistentes, que descrevem o que deve acontecer na organização para que a estratégia seja implementada com sucesso.

Os objetivos estratégicos, definidos para cada uma das perspectivas, podem ser organizados nos mapas estratégicos, onde facilmente se percebem as relações de causa-efeito entre eles.

Indicadores

Como controlar o sucesso ou insucesso do plano traçado?

Numa metodologia de controlo de gestão e de monitorização de desempenho, os indicadores assumem um papel fulcral. Sem eles não seria possível avaliar o cumprimento ou incumprimento dos objetivos estratégicos. Uma vez que eles existem precisamente para verificar se o plano é atingido, eles devem estar focados na estratégia e estar ligados entre si de forma consistente, para que se reforcem mutuamente.

Segundo Parmenter (2010), os indicadores podem ser classificadas em três tipos (ver Figura 11):

. **Indicadores críticos de resultado**, (*Key Result Indicators*, KRIs): estes descrevem o que foi feito numa determinada perspectiva;

. **Indicadores de desempenho**, (*Performance Indicators*, PIs): descrevem o que deve ser feito;

. **Indicadores críticos de sucesso**, (*Key Performance Indicators*, KPIs): descrevem o que deve ser feito para elevar o desempenho drasticamente.

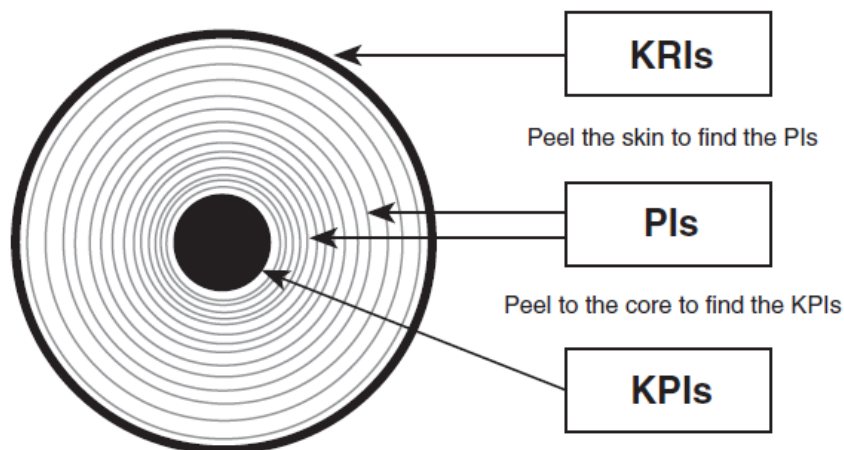


Figura 11 – Três tipos de indicadores (Adaptado de Parmenter, 2010)

Os indicadores críticos de resultado descrevem o resultado de ações passadas, indicando se o caminho que a empresa segue tem a orientação que se deseja para a empresa. No entanto, estas medidas não são capazes de melhorar esses resultados, pois não dizem como o fazer.

Os indicadores de desempenho permitem identificar as atividades e procedimentos que não estão a atingir os resultados pretendidos, ou seja, permitem situar a empresa em relação aos seus objetivos definidos para os processos e corrigir desvios, bem como medir se foram obtidas ou não melhorias. No entanto, tal como os KRIs também estas medidas não descrevem o que deve ser feito para os melhorar.

Por último, os KPIs representam um conjunto de medidas focadas em aspetos organizacionais que são as mais críticas para o sucesso corrente e futuro da organização. Estando estes indicadores em linha com os objetivos de cada perspetiva, e coerentes com os restantes objetivos do BSC, alcançar o sucesso individual numa dada medida, reflete-se numa contribuição para o sucesso global da empresa.

Os KPIs devem ser medidos periodicamente, com uma frequência que será determinada pela disponibilidade dos parâmetros envolvidos e pela sua variabilidade no tempo.

O BSC é uma metodologia que enfatiza, mais do que nunca, a necessidade de se estabelecer um equilíbrio entre:

- . o curto prazo e o longo prazo,
- . as medidas objetivas (nomeadamente, as financeiras) e as medidas subjetivas (por exemplo, satisfação dos clientes),
- . o externo (para os acionistas e clientes) e o interno (para processos críticos de negócios, inovação e aprendizado e crescimento),
- . os indicadores indutores de resultados (*leading indicators*, sendo eles os KPIs e os PIs) e os indicadores de resultados (*lagging indicators*, os KRIs).

Caldeira (2012) afirma que a escolha dos indicadores é um processo iterativo, e que, por isso, exige uma contínua reflexão. O autor prescreve algumas condições importantes para a obtenção de um indicador de qualidade, tais como: pertinência para a gestão, credibilidade de resultado, simplicidade de cálculo e de interpretação, alinhamento com a frequência de monitorização, possibilidade de realizar *benchmarking* com outros indicadores e ainda possibilidade de ter uma meta definível.

Em resumo, um sistema de KPIs bem estabelecido permite à organização o foco no que realmente induz a performance, tornando o processo de controlo de gestão mais eficiente.

Segundo Rasmussen, Bansal, e Chen (2009) os KPI's são essenciais para as organizações na medida em que, sendo adequados, permitem que os responsáveis que os analisam se foquem nas atividades que trazem mais valor acrescentado para a organização. Os autores recomendam dez passos a seguir numa fase de conceção de quais os KPIs que devem ser medidos. Os passos principais são: constituir uma equipa, alinhar os membros dessa equipa com a estratégia da empresa, discutir tipos de *dashboards* e escolher como serão divulgados, criar de uma lista de indicadores para cada objetivo estratégico, testar a

metodologia seguida, selecionar os KPIs mais adequados, e finalmente desenhar a versão final do *dashboard*.

Metas

Qual o nível de empenho necessário?

Niven (2002) define meta como uma representação quantitativa do que pretende obter no futuro para uma determinada medida de desempenho.

A noção de tempo é essencial, pois para um mesmo indicador é possível definir diferentes metas consoante o período de análise. As metas estabelecidas terão que estar de acordo com os objetivos a que dizem respeito. Segundo Niven (2002) é possível distinguir as metas consoante o prazo e o esforço adicional necessário para que sejam atingidas em:

. **metas a longo prazo:** são metas muito ambiciosas, nas quais os objetivos demoram entre 10 e 30 anos a atingir a sua meta e são necessários muitos recursos e processos para o seu sucesso; estas metas necessitam de ter associado um objetivo estratégico claro e motivador, capaz de manter as energias focadas no seu cumprimento;

. **metas a médio prazo:** são metas prolongadas, nas quais os objetivos demoram entre 3 e 5 anos para atingir a sua meta e são necessários alguns recursos e processos para o seu sucesso;

. **metas a curto prazo:** são metas incrementais, nas quais os objetivos demoram até um ano a atingir a sua meta e são necessários poucos recursos e processos para o seu sucesso; ter a confrontação de resultados e metas mais frequentemente fortalece as tomadas de decisão, dado que é possível fazer comparações válidas entre resultados obtidos e resultados esperados.

Iniciativas

Como potenciar o cumprimento dos objetivos?

As iniciativas são planos de ação associados às metas que se pretende cumprir, desenhados ao longo do tempo, que devem ser implementados de forma a potenciarem o cumprimento das metas.

Cada iniciativa deve produzir uma melhoria na área a que estiver associada. As iniciativas devem ser claras e, caso haja múltiplas iniciativas sugeridas para o cumprimento de um dado objetivo, estas devem ser hierarquizadas com a ajuda dos responsáveis do projeto.

3 Apresentação do Problema

3.1 A Necessidade de um Novo Modelo de Reporte

“Aprender sempre, trabalhar juntos, ambicionar sempre mais e melhor está em cada passo da nossa história, em cada marco do nosso sucesso e em cada projeto que nos ensinou a fazer o seguinte, maior e melhor. A história da Sonae é indissociável da procura da eficácia e eficiência, da luta contra o desperdício, da otimização de práticas de trabalho e do envolvimento dos seus colaboradores na procura de melhores soluções. (...) Criámos o IoW - o pilar do sistema Sonae para a melhoria contínua. Criámos um movimento imparável de sermos amanhã, muito melhores do que fomos ontem, e depois de amanhã uma verdadeira referência.”

Paulo Azevedo, CEO Sonae

O excerto acima apresentado é parte integrante da Mensagem do CEO da Sonae, Engenheiro Paulo Azevedo, no lançamento de um dos programas de melhoria contínua na companhia (Sonae, 2013).

Foi na sequência da implementação deste programa na *Fashion Division* que se detetou a necessidade da criação de um novo modelo de reporte. A *Fashion Division*, através do programa *Call for Solutions* endereçado a estudantes de algumas Faculdades do país, propôs então o problema tratado na presente dissertação: “Como implementar o *Balanced Scorecard* na *Fashion Division*?”.

Como diz na Mensagem do CEO e é, aliás, público, a Sonae pauta-se por ambicionar sempre mais e melhor. Na Sonae acredita-se que é sempre possível tornar os processos mais eficazes e eficientes, reduzindo desperdícios, repensando as formas de trabalhar e envolvendo os seus colaboradores.

Numa das investidas para repensar as metodologias de trabalho na Sonae, alguns responsáveis da empresa depararam-se com a capitalização bolsista acima da média de duas empresas (ver Figura 12): a Toyota (Japão) e a Danaher (EUA).

Ao explorar o que sustenta tais resultados, chegou-se à conclusão que tal se deveria, muito provavelmente, ao sistema de melhoria contínua que ambas as empresas têm instituído.

A Toyota, empresa japonesa fabricante de automóveis, terá sido uma das empresas onde alguns dos conceitos-base da melhoria contínua foram incubados até resultarem na metodologia Kaizen. A metodologia aplicada em toda a unidade de produção foi uma inovação e ainda hoje é apelidada de “The Toyota Way”.

Por sua vez, a Danaher é um conglomerado de empresas, com sede nos Estados Unidos, que trabalha em áreas tão diversificadas como a automação industrial e os instrumentos dentários. Também nesta empresa está instituída a metodologia Kaizen.

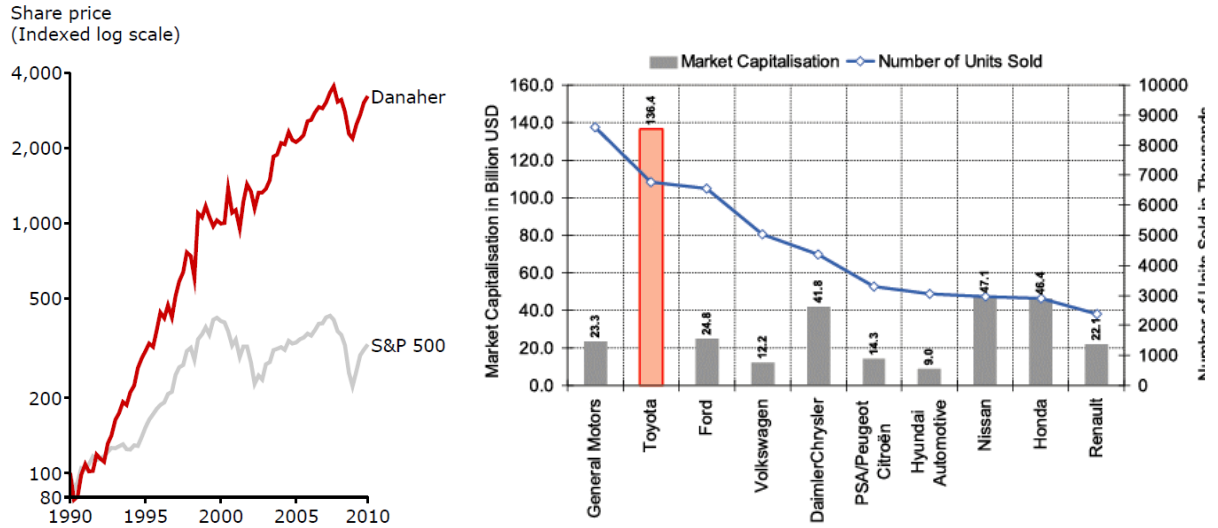


Figura 12 – Capitalização bolsista da Toyota e da Danaher (Coimbra, 2013)

Após esta constatação, e depois de algum estudo complementar, a Sonae decide avançar com a implementação de programas de melhoria contínua pelas suas diversas insígnias. O que se pretende é que não se siga apenas um caminho tradicional, em linha com o que acontece no mercado, mas sim que se percorra uma trajetória ascendente de pequenas melhorias e, sempre que possível, melhorias disruptivas. Na Figura 13 encontra-se a preto a trajetória de melhoria esperada; pretende-se que essa melhoria ocorra a diferentes níveis: satisfação do cliente, vendas, lucro, cultura da empresa. A cinzento está representada a trajetória tradicional.

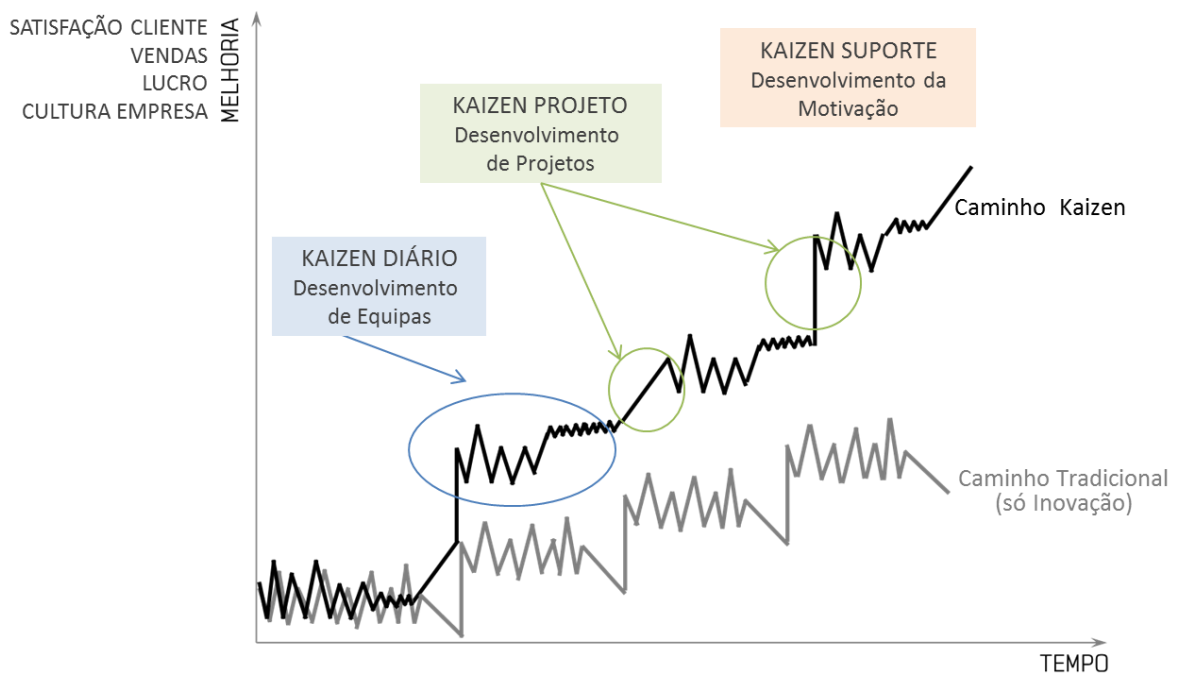


Figura 13 – Evolução de métricas chave de negócio, por aplicação da metodologia Kaizen (Adaptado de Coimbra, 2013)

Como é também possível ver na Figura 13, a implementação da filosofia Kaizen abarca três níveis diferentes:

- . o **Kaizen Diário**, do qual se esperam pequenas, mas constantes, melhorias incrementais, sendo uma delas a diminuição da variabilidade dos resultados. O Kaizen Diário acontece ao nível das equipas naturais, que são as equipas em que acontece o trabalho do dia-a-dia;

- . o **Kaizen de Projeto**, de onde resultam grandes melhorias. O Kaizen de Projeto decorre no âmbito de equipas multidisciplinares;

- . o **Kaizen de Suporte**, menos perceptível numa representação gráfica deste género, é o que garante que os outros dois níveis tenham sucesso.

Na Fashion Division a implementação do Kaizen já vai algo avançada, nomeadamente ao nível das equipas naturais. Cada equipa já dispõe de um quadro onde tem exposto de forma visual o plano de trabalho da equipa, alguns indicadores (estratégicos, de produtividade, de qualidade ou de cumprimento), uma matriz de competências e um plano de ação para o futuro (PDCA). Já se instituíram os 5S – ferramenta Kaizen para a organização básica cujo objetivo é eliminar desperdício (os cinco S's representam em português: triagem, arrumação, limpeza, normalização e disciplina). Esta ferramenta foi aplicada segundo as vertentes física e informática. Recentemente, terminou uma primeira fase da normalização das tarefas recorrentes. A redução da variabilidade é outra forma de eliminação do desperdício.

Estando a implementação do Kaizen consideravelmente avançada ao nível das equipas naturais, achou-se que estava na altura de implementar os princípios Kaizen também ao nível das Direções. É então este o contexto em que surge o problema a ser tratado na presente dissertação.

Como já mencionado no Capítulo 2, o Kaizen baseia-se em princípios simples e de bom senso. Tendo sempre em mente a criação de valor para o cliente, e considerando também o princípio da gestão visual, considerou-se que seria importante fazer uso da metodologia do *Balanced Scorecard*. Pretende-se, assim, obter um instantâneo da situação da marca MO e da marca Zippy, tendo em conta as quatro perspetivas que Kaplan e Norton identificaram como essenciais para captar o estado de saúde de uma organização: as perspetivas financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Kaplan (2010) diz que para construir um BSC é necessário passar por um ciclo de cinco etapas – Figura 14. No presente caso, algumas das etapas ou sub-etapas já são prática comum e, portanto, não foi necessário realizá-las (por exemplo, definição da estratégia ou preparação de orçamentos).

Para se dar início ao trabalho é necessário conhecer o negócio e os diferentes processos envolvidos. Uma vez que, na *Fashion Division*, ao nível das equipas naturais o Kaizen já estava implementado e que todas elas já tinham nos seus quadros indicadores, o ponto de partida foi fazer um levantamento dos indicadores já usados e das metas impostas. Com base neste levantamento e no levantamento bibliográfico realizado, foram feitas várias triagens obtendo-se um conjunto de cerca de quarenta indicadores. Sabendo que nem todos esses indicadores iriam estar na versão final era necessário começar por fazer o levantamento das

fontes dos dados, da periodicidade com que a informação é disponibilizada e de quais as prioridades dos diferentes indicadores.

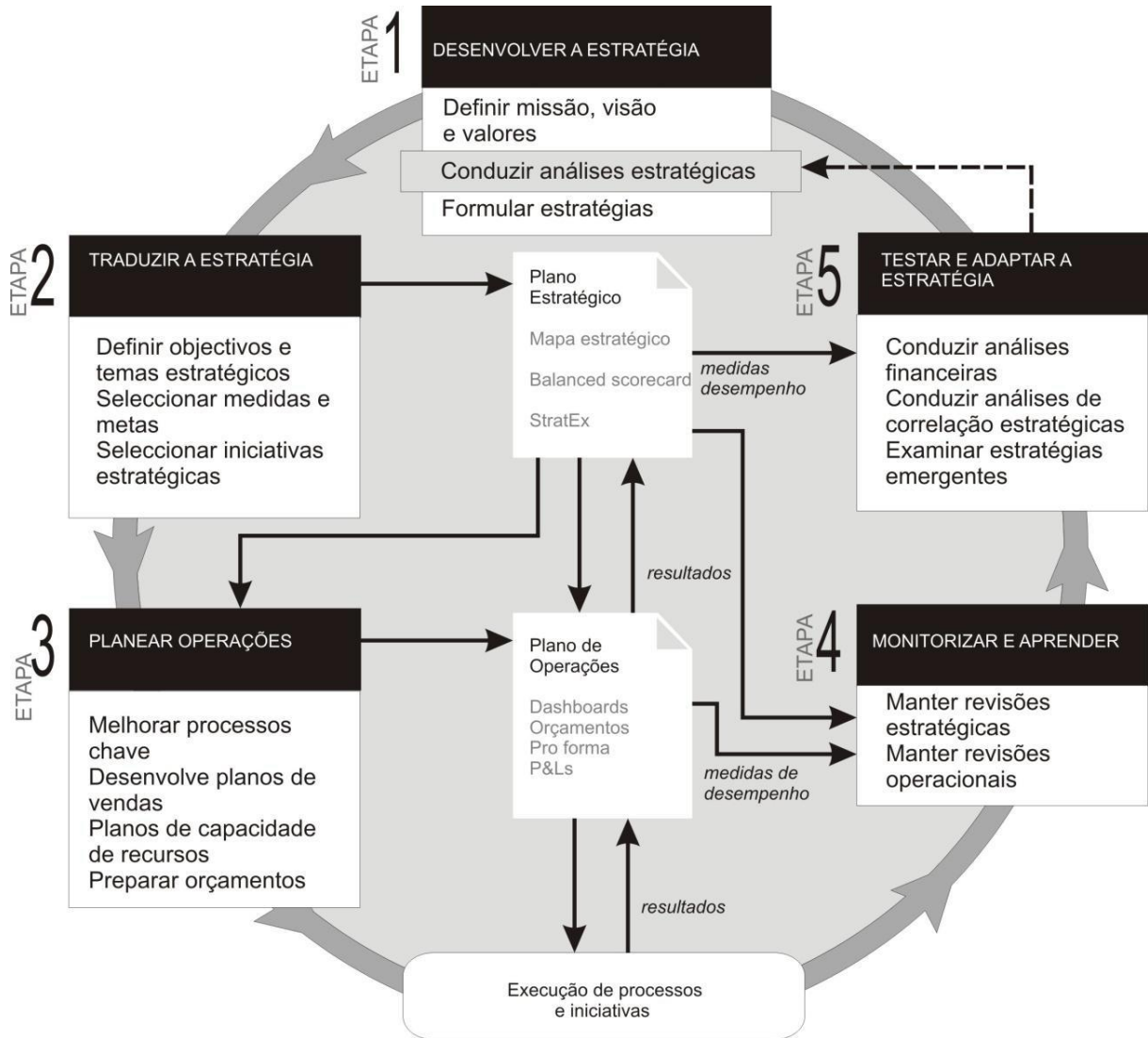


Figura 14 – Ciclo do Sistema de Gestão para a Execução da Estratégia (Adaptado de Kaplan, 2010)

No Capítulo 4 apresenta-se a solução proposta.

4 Apresentação da Solução Proposta

4.1 Missão, Valores e Visão

A primeira etapa sugerida por Kaplan e Norton na implementação do BSC passa pelo desenvolvimento da estratégia. No presente caso não foi necessário esse passo, dado que a definição e a constante atualização da estratégia são, na Sonae, práticas correntes. Assim, fez-se simplesmente um levantamento dos elementos existentes.

A MO e a Zippy têm os seus próprios *statements*, mas fazendo parte do grupo Sonae é interessante olhar também para a Missão e Valores do Grupo.

A Missão da Sonae é “Criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.”

Em relação aos Valores, é possível ler no *website* institucional da companhia (2014b): “Os valores da Sonae representam os princípios pelos quais a empresa pauta a sua atividade e a relação com todos os seus parceiros. São eles: Ética e Confiança, Pessoas no centro do nosso Sucesso, Ambição, Inovação, Responsabilidade Social, Frugalidade e Eficiência, Cooperação e Independência.”

A MO, assumindo uma personalidade própria, faz a sua adaptação da identidade Sonae e estabelece a sua Missão da seguinte forma: “A MO é uma marca de vestuário e acessórios, inspirada na mulher e na sua família, com produtos com estilo e a bons preços, sempre em linha com as tendências de cada momento, e a melhor oferta de *essentials* do mercado”.

A Visão da marca é: “A MO pretende estabelecer uma relação próxima com os seus Clientes, e oferecer-lhes alegria, atitude e estilo.”

Por sua vez, a Zippy assume a Missão: “Ao reunir a mais vasta gama de vestuário e acessórios para crianças dos 0 aos 14 anos, com a melhor relação qualidade-preço e com uma forte aposta no design e na inovação, a Zippy revolucionou o mercado. À especialização em puericultura, mobiliário e brinquedos junta-se o seu compromisso na excelência do serviço prestado e a dedicação ao cliente.”

A sua Visão é: “A Zippy pretende ser especialista em crianças, saber o que elas precisam em cada momento do seu crescimento, na sua dimensão funcional e emocional.”

Os valores de ambas as marcas encontram-se no ANEXO A: Valores .

4.2 Os Objetivos Estratégicos e o Mapa Estratégico

Os objetivos estratégicos são também repensados e discutidos em momentos como Reflexões Estratégicas, onde se reúnem periodicamente Administradores e Diretores de diferentes insígnias Sonae. Fez-se um levantamento dos eixos estratégicos já estabelecidos, e agruparam-se segundo as perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton.

No caso da MO tem-se a estratégia presente na Tabela 1.

Tabela 1 – Estratégia MO

PERSPETIVA	EIXOS ESTRATÉGICOS
FINANCEIRA	OBCESSÃO COM AS VENDAS recuperar a performance de vendas
	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO alavancar vendas no cartão Continente
CLIENTE	O PRODUTO É CHAVE melhorar o desenvolvimento de produto
	AS LOJAS CONDUZEM desenvolvimento das lojas
	MELHOR MARCA nova consciência da proposta de valor
PROCESSOS INTERNOS	MELHOR <i>SOURCING</i> melhorar processo de compra
	CADEIA DE ABASTECIMENTO <i>LEAN</i> processos simplificados
	O CONTINENTE É O PARCEIRO maximizar as vendas Continente de têxtil
	O <i>FRANCHISING</i> É CRÍTICO desenvolver a estratégia de <i>franchising</i>
	EXPLORAR VENDAS DE TERCEIROS
	LANÇAMENTO DO <i>E-COMMERCE</i>
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	EQUIPA FELIZ melhorar <i>empowerment</i> , conhecimento e satisfação

No caso da Zippy a estratégia tem alguns pontos em comum, sendo enunciado na Tabela 2

Tabela 2 – Estratégia Zippy

PERSPETIVA	EIXOS ESTRATÉGICOS
FINANCEIRA	Melhorar a margem comercial
	Recuperar a performance de vendas em lojas próprias
	Acelerar o crescimento Franchising
	Otimização da rede de lojas
CLIENTE	Tornar a Zippy uma marca global e relevante de vestuário infantil
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar Desenvolvimento de Produto
	Cadeia de abastecimento eficiente, adequada aos modelos de negócios
	Criar base para acelerar Wholesale
	Lançamento do Online
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Melhorar <i>empowerment</i> , conhecimento e satisfação

Com base neste levantamento e naquilo que foi sendo discutido, tentou-se desdobrar os eixos estratégicos em objetivos mais diretos, usando uma linguagem mais próxima da usada pelos autores do BSC. Com essa adaptação e linguagem foi possível traduzir num mesmo mapa a estratégia da MO e da Zippy:

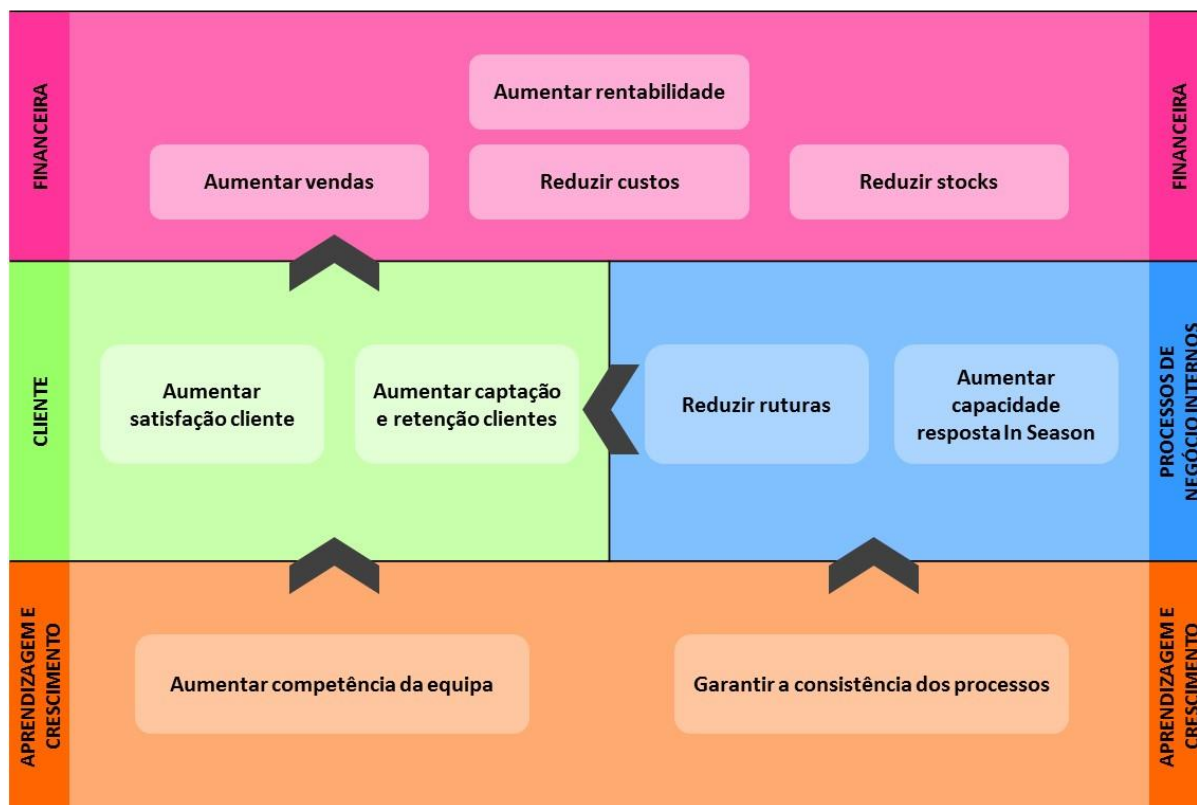


Figura 15 – Mapa Estratégico da MO e da Zippy

4.3 Os Indicadores e suas Metas

Na fase inicial do projeto foi feito um levantamento dos indicadores utilizados nos quadros Kaizen das equipas naturais. Uma vez que estes são usados para controlar o desempenho de cada equipa isoladamente, é certo que eles são de carácter mais operacional. No entanto, conhecê-los foi importante para conhecer melhor o negócio e para começar a perceber quais são as fontes de informação existentes e qual a periodicidade da sua atualização. Esse levantamento encontra-se no ANEXO B: Levantamento dos Indicadores das Equipas Naturais.

Com base nesse levantamento, na leitura de documentos internos, na bibliografia consultada e em sessões de *brainstorming* foi definido um conjunto de indicadores que permitem controlar os vários objetivos estratégicos das duas insígnias em análise. Os indicadores propostos são apresentados a seguir. A apresentação será feita do fundo para o topo do mapa, de forma a perceberem-se melhor as relações de causa-efeito. As fórmulas de cálculo, a periodicidade com que são extraídos, a fonte da informação, o universo de análise e as metas de cada indicador encontram-se organizados na tabela presente no ANEXO C:

Indicadores do *Balanced Scorecard*.

4.3.1 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva da Aprendizagem e Crescimento pretende perceber como é que a empresa está ao nível dos seus recursos humanos. Esta perspetiva está na base do mapa, pois as restantes perspetivas serão sempre influenciadas por esta.

Os objetivos estratégicos desta perspetiva são:

- . Aumentar o envolvimento e competência da equipa, e
- . Garantir a consistência dos processos.

Por saber da tão elevada importância que têm os seus recursos humanos, a Sonae desenvolve diversas iniciativas para imbuir as pessoas da Cultura Sonae, para as manter motivadas e estimular a sua criatividade. “Pessoas no centro do nosso sucesso” é aliás um dos valores inscritos na matriz da Sonae.

Há ao longo de todo o ano diversos programas de *Open Innovation*, isto é, programas de inovação abertos a todos os colaboradores, tais como concursos de ideias ou ações de *Creative Problem Solving*. Há eventos de partilha de experiências e boas práticas e existem escolas de formação interna. A noção de hierarquia é desmistificada, havendo proximidade entre os líderes e todos os colaboradores. A estratégia que a empresa pretende seguir é comunicada de forma transparente e aberta a todos. Há oferta de benefícios para os colaboradores (seja dentro do grupo Sonae ou em conjunto com parceiros), há grupos que fomentam a prática do exercício físico, como o Clube de Corrida. Acima de tudo, existe na Sonae um elevado respeito e confiança pelas suas pessoas e quer-se, genuinamente, que elas se sintam bem.

Na sequência desta estratégia a Sonae tem recebido várias distinções relacionadas com a gestão de recursos humanos, como aconteceu em março quando foi eleita a empresa em Portugal com “Melhor Estratégia de Motivação e *Engagement* dos Colaboradores” ou quando foi reconhecida pelo *Ethisphere Institute* como uma das “Empresas Mais Éticas do Mundo” pelo quarto ano consecutivo, depois de em 2011 ter sido a primeira empresa portuguesa a ser incluída na lista anual publicada por aquele centro independente.

Como disse Paulo Azevedo, CEO da Sonae, “trabalhamos para sermos uma empresa perene e temos a preocupação de adotar e fomentar as melhores práticas, contribuindo para o desenvolvimento das comunidades onde estamos inseridos.”

A preocupação com as pessoas é portanto inegável, pois a sua relação com o sucesso da empresa também há muito que se constatou. Não obstante a qualidade e os frutos das práticas seguidas, o controlo e a mensuração frequente destas não é fácil de se conseguir.

Kaplan e Norton (1996b) sugerem o uso de inquéritos para medir a satisfação e motivação dos colaboradores, mas, uma vez que esta forma de auscultação já é usada com alguma frequência pelos RH para fins semelhantes, esta opção iria sobrecarregar mais os colaboradores o que poderia resultar numa elevada taxa de não respondentes.

Métricas como número de horas extraordinárias ou taxa de absentismo, frequentes em algumas indústrias, são também pouco interessantes neste contexto uma vez que daqui não é possível extrair grandes conclusões.

Outro problema das duas práticas acima referidas é a disponibilidade da informação. Ainda que a informação seja registada, essa tarefa é feita pelo departamento de RH. Dependendo de um departamento externo para a atualização de um *dashboard*, que se quer frequente e ágil, é um mau ponto de partida.

Kaplan e Norton (2004) sugerem também o controlo do capital tecnológico e de informação. Há exemplos de indicadores como a taxa de penetração da tecnologia ou o número de horas de formação em tecnologias da informação. Uma vez que na *Fashion Division* estas questões já estão estabilizadas, não são consideradas preocupações e, portanto, não se consideram indicadores a este nível.

Estando a implementação da melhoria contínua intimamente ligada com a estratégia que a Sonae pretende seguir, e sabendo que o sucesso desta depende fortemente do envolvimento dos colaboradores, propõe-se que sejam controlados os indicadores:

- a) Resultado das auditorias do programa de IoW e
- b) Número de melhorias propostas por mês, também no âmbito do programa Kaizen.

Para a recolha desta informação será disponibilizado um ficheiro de fácil preenchimento na rede, que se pedirá às equipas que preencham até um determinado dia a definir. Uma vez que a atualização desta informação será manual, pode acontecer que esta nem sempre esteja concluída nas datas em que é suposto e a sua fiabilidade pode não ser a melhor. Pretende-se de futuro trabalhar melhor esta questão.

Um terceiro indicador que se incluiu nesta perspetiva foi:

- c) Vendas Líquidas por Colaborador

Aqui interessa analisar as vendas das lojas orgânicas, isto é, exclui-se as lojas em regime de *Capital Light (Franchising e Wholesale)* dado que a gestão dos recursos fica, nestes casos, à consideração do parceiro. Uma vez que existe predominância de trabalhadores em regime de *part-time* a trabalhar na operação de loja, o número de colaboradores a considerar deverá ser dado pela equivalência a trabalhadores a tempo inteiro: métrica *Full Time Employees (FTEs)*. Apesar do trabalho dos colaboradores da estrutura central se refletir nos resultados das vendas, estes não foram considerados pois o seu trabalho reparte-se pelos diferentes modelos de negócio.

4.3.2 Perspetiva dos Processos Internos

Ao nível dos processos internos muito se poderia controlar. No entanto, os pontos considerados estratégicos, dada a influência que têm no negócio são:

- . Redução de roturas, e
- . Aumento da capacidade de resposta *In Season*.

A redução de roturas é essencial, pois a experiência do cliente em loja é influenciada pela quer pelos *layouts* compostos de forma agradável quer pela disponibilidade de um dado artigo quando solicitado. Esta importância é ainda maior no caso de artigos permanentes, que são artigos básicos que se pretende que haja sempre em loja, independentemente das tendências, pois vão tendo sempre vendas (por exemplo, t-shirts brancas ou calças de ganga). Assim, o indicador a controlar é:

- a) Rotura de permanentes

Pretende-se também que todo o processo desde o desenvolvimento do produto ao seu abastecimento em loja seja mais ágil e eficiente. Considera-se, no entanto, como estratégica a melhoria deste processo em situação *In Season* que, como o nome diz, consiste na criação de parte da coleção quando esta já se encontra a decorrer. Pretende-se melhorar o desempenho a este nível uma vez que a coleção assim criada permite responder melhor ao que o mercado procura, quer em termos de quantidades, quer em termos de estilos. Deste objetivo resultam três indicadores:

- b) Lead time total do processo In Season
- c) Peso do In Season no total de compras
- d) Margem Dnet do In Season

4.3.3 Perspetiva do Cliente

A perspetiva do cliente, um pouco como a perspetiva da aprendizagem e crescimento, não é de direta compreensão. Dado que não é sustentável perguntar constantemente às pessoas aquilo que elas pensam sobre uma marca, e sabendo que daí apenas se iriam obter opiniões ou intenções, esta perspetiva tem que ser construída de uma forma indireta. A solução pode passar por intuir qual a “qualidade” da relação através dos seus comportamentos mensuráveis, quando se relacionam com a marca.

Os objetivos estratégicos desta perspetiva são:

- . Aumentar a satisfação do Cliente, e
- . Aumentar a captação e retenção dos Clientes.

O primeiro objetivo enquadra-se muito naquilo que foi dito no parágrafo anterior. A satisfação de um cliente face a uma marca é algo subjetivo e complexo de conhecer e medir. Estamos perante um sentimento que resulta de um sistema de forças que funciona de forma distinta para cada pessoa. Mas uma coisa é possível afirmar, um cliente satisfeito será com grande probabilidade um cliente leal à marca.

Para quantificar a satisfação do cliente controlam-se dois indicadores:

- a) Taxa de reclamações de qualidade
- b) Tempo de resposta às reclamações

O primeiro pretende perceber qual a tendência para a ocorrência de problemas com a qualidade dos produtos, detetados pelo cliente.

O segundo pretende avaliar de que forma tão delicada situação é tratada; se de forma expedita ou se morosa. Estudos referem que apenas 1 a 5 % das pessoas que encontram problemas reclamam por escrito; as restantes ou não reclamam, ou fazem-no simplesmente a um funcionário de caixa. Por outro lado, há estudos que dizem que clientes que tiveram problemas, se queixaram e viram o seu problema tratado de forma justa, tornam-se clientes mais satisfeitos do que outros que nunca tiveram qualquer problema (Beirão, 2013). Este momento de recuperação do cliente é, portanto, uma oportunidade oferecida à marca pelo próprio cliente queixoso. Deve, por isso, ser tratada com especial cuidado. É ainda importante lembrar a facilidade que hoje qualquer pessoa tem em relatar uma má experiência numa qualquer rede social.

O segundo objetivo desta perspetiva trata de clientes novos ou clientes satisfeitos, que voltam à loja. Para controlar este objetivo, tem-se duas grandes diferenças entre a MO e a Zippy.

A primeira diferença é que nas lojas MO é permitido (e encorajado) o uso do Cartão Continente (CC), enquanto nas da Zippy não. Esta questão é muito importante na medida em que o CC é um meio de recolher informação relativa ao Cliente e aos seus padrões de compra que sem aquele não há forma de conseguir.

A segunda diferença é que nas lojas Zippy há contadores dos visitantes da loja, localizados no pórtico da entrada. Esta ferramenta, apesar de ter as suas limitações (pense-se, por exemplo, numa situação em que vai uma família à loja: são vários visitantes, mas que representam, potencialmente, apenas uma transação) permite que se façam várias análises. Contudo, esta lacuna é ultrapassada no caso da MO de uma forma interessante: uma vez que praticamente todas as lojas MO estão situadas em galerias comerciais onde há lojas Continente ou Modelo Continente, e nestas a taxa de conversão (i.e., rácio entre compradores e visitantes) é praticamente 100%, utiliza-se o número de transações das lojas de retalho alimentar de forma análoga ao número de visitantes, no caso da Zippy. Quer esta analogia dizer que todos os clientes das lojas Continente presentes naquelas galerias são potenciais clientes MO.

Os indicadores a controlar são:

- c) Número de visitantes por loja (apenas Zippy)
- d) Taxa de conversão
- e) Venda média
- f) Número de artigos por *ticket*
- g) Envolvimento dos fãs do *Facebook*

O indicador “número de visitantes por loja” é interessante ser analisado quando acompanhado da taxa de conversão. A taxa de conversão reflete, entre outros fatores incontroláveis pela marca, a capacidade de persuasão à compra exercida sobre um visitante da loja, pelo produto exposto, a experiência de loja, experiências passadas do cliente ou por

recomendações que lhe tenham sido feitas. Os valores típicos desta métrica no mercado são entre 20 e 30%.

A taxa de conversão quando cruzada com a venda média e o número de artigos por *ticket* também sai enriquecida. Um aumento na taxa de conversão pode-se dever a maior número de compras, mas de menos artigos ou de menor valor.

O envolvimento dos fãs é um indicador composto por várias parcelas relacionadas com as interações acontecidas pelo *Facebook*. Havendo já 131.541 fãs na MO e 202.087 fãs na Zippy, ainda não há uma base com relevância suficiente para se poderem estabelecer relações de causa-efeito entre este resultado e resultados de visitantes das lojas ou resultados financeiros. Para já é interessante perceber tendências e construir uma base de histórico para, nomeadamente, quando houver loja Online se puderem fazer comparações.

4.3.4 Perspetiva Financeira

Por último, a perspetiva financeira pretende satisfazer quatro objetivos estratégicos. A um nível mais lato pretende-se:

- . Aumentar a rentabilidade,

sendo que este objetivo será atingido através do cumprimento dos seguintes objetivos:

- . Aumentar as vendas,
- . Reduzir custos, e
- . Reduzir *stocks*.

Os indicadores a controlar são:

- a) Margem Comercial,
- b) Vendas por m² de loja,
- c) Encargos com Pessoal,
- d) Encargos de Funcionamento,
- e) Dias de Cobertura.

Nesta perspetiva muitos indicadores poderiam ser listados, mas optou-se por apresentar neste mapa indicadores compostos, por forma a tornar mais diretas comparações entre meses ou geografias.

A Margem Comercial é apresentada em percentagem das *Reported Net Sales* (RNS, vendas líquidas expurgadas dos descontos a clientes). A margem comercial, apesar de se encontrar disponível em sistema, é calculada com base nas vendas às quais se retiram os custos das mercadorias vendidas, os descontos a clientes, os custos de quebra, provisões e logística, e se adicionam os descontos comerciais. Com esta grandeza é possível perceber qual a margem gerada pelo produto vendido incluindo as campanhas promocionais adotadas.

As vendas por m² de loja permitem comparar lojas de diferente dimensão, dado que lojas de área diferente não têm a mesma gama disponível para o Cliente. De notar que se deve

ter algum cuidado ao fazer extrapolações com estas métricas. Uma loja de área 2X pode não conseguir vender o dobro de uma loja de área X, devido a um conjunto de fatores como a capacidade de captação de clientes ou mesmo a densidade de potenciais clientes no raio de ação da loja. Por essa razão, aliás, têm sido feitas remodelações de lojas reduzindo a sua área útil. Ainda assim, a esta escala macro este indicador dá uma boa visão do negócio, nomeadamente, para comparação de tendências.

Os encargos com pessoal e encargos de funcionamento são sugeridos para que se controle também a este nível a eficiência do negócio.

O conceito de Dias de Cobertura (DC) relaciona o *stock* existente com a expectativa de venda do mesmo, a qual é expressa em orçamento de vendas valorizadas a preço de custo. No caso, decidiu-se calcular os DC com base no orçamento de vendas num futuro a 90 dias.

5 Apresentação do Protótipo Desenvolvido

Desde o início que se pretendeu construir um protótipo simples, tão visual quanto possível, como o Kaizen e o BSC sugerem.

O protótipo desenvolvido pretende ser uma fotografia do negócio que capta as suas diferentes perspetivas, previamente relacionadas através do mapa estratégico.

Apesar de no início do projeto se ter partido com a vontade de atualizar este mapa semanal ou quinzenalmente, as métricas usadas levaram a que apenas o fosse possível fazer numa base mensal.

A visão em *dashboard* não pretende ser uma tabela que regista valores que falam por si próprios, mas antes que permite rápidas análises de tendências e que alerta para valores anormais, que ultrapassem os limites impostos.

Assim, no início de cada mês (assim que estejam fechadas e disponibilizadas em sistema as contas do mês anterior) atualiza-se o mapa com dados do mês anterior. Para permitir a visualização da tendência dos resultados apresentam-se sempre os dados dos últimos três meses. A par desses resultados em valor, apresenta-se também um pequeno gráfico, como mostra o excerto do mapa apresentado na Figura 16.

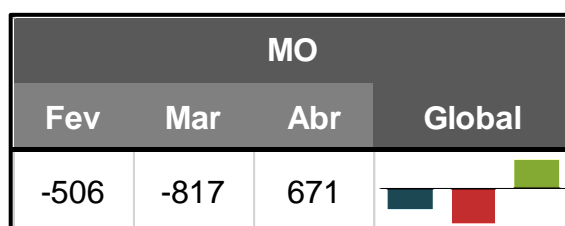


Figura 16 – Excerto do *dashboard*: valores dos últimos 3 meses e gráfico com a tendência

Neste gráfico apresenta-se a vermelho a barra correspondente ao mês com piores resultados, sendo que a barra verde corresponde ao melhor.

Como foi referido, tentou-se manter a mesma linguagem para os mapas da MO e da Zippy, mas há algumas diferenças nos dados, devido a diferenças nas geografias e nos modelos de negócio.

O universo de análise é referido em todos os indicadores. Alguns indicadores só tem interesse analisar para as lojas geridas na totalidade pela Sonae (lojas orgânicas) outros para lojas em regime de *Capital Light*.

Balanced Scorecard MO

Perspetiva	Objectivo Estratégico	Indicador	Universo Análise	Unid.	MO				
					Target	Mar	Abr	Mai	Global
Financeira	Aumentar rentabilidade	Margem Comercial	Orgânicas PT	%	50	42	30	50	
	Aumentar vendas	RNS / m2 / ano	Orgânicas PT	k€/m2/ano	1.4	1.8	1.7	1.8	
		RNS / FTE	Orgânicas PT	k€/FTE	7	5.7	7.7	7.5	
	Reduzir custos	Encargos com pessoal	Orgânicas PT	%rns	-17	-19	-15	-16	
		Encargos de funcionamento	Orgânicas PT	%rns	-4	-5	-4	-4	
Reduzir stocks	Dias de cobertura	Orgânicas PT	dias	90	116	118	124		
Cliente	Aumentar satisfação cliente	Taxa reclamações de qualidade	Orgânicas (Adulto)	%	2%	3	4	5	
		Tempo de resposta	Orgânicas (Adulto)	dias	4.0	7.6	6.2	6.1	
	Aumentar captação e retenção clientes	Taxa conversão	Orgânicas PT	%	9.0	8.5	9.4	9.8	
		Venda média	Orgânicas PT	€	14.00	12.84	15.11	13.83	
		Taxa envolvimento fãs	All	Fãs	30,000	16579	11742	29172	
Processos de Negócio Internos	Reduzir ruturas	Rotura bruta de permanentes	Orgânicas	%	7	7	8	8	
	Aumentar capacidade resposta In Season	Lead time	Season corrente (Adulto)	dias	43.0	48.8	67.1	70.5	
		Peso In Season no total de Compras	Season corrente (Adulto)	%	20	14	16	23	
		Margem Dnet In Season	Season corrente (Adulto)	%	45	47	47	50	
Aprendizagem e	Garantir a consistência dos processos	Nº melhorias propostas	Estrutura Central	Unid.	10	n.a.	n.a.	n.a.	
		Resultado auditorias de IoW	Estrutura Central	%	90	95	87	n.a.	

Balanced Scorecard Zippy

Perspetiva	Objectivo Estratégico	Indicador	Universo	Análise	Unid.	Target	ZY			
							Mar	Abr	Mai	Global
Financeira	Aumentar rentabilidade	Margem Comercial	Orgânicas	PT	%	57	48	28	56	
				ES	%	57	52	16	61	
	Aumentar vendas	RNS / m2 / ano	Orgânicas	PT	k€/m2/ano	2.3	2.6	2.3	2.5	
				ES	k€/m2/ano	1.5	1.8	1.7	1.7	
		RNS / FTE	Orgânicas	PT	k€/FTE	8	5.1	7.1	9.8	
				ES	k€/FTE	6	4.6	4.6	6.2	
	Reduzir custos	Encargos com pessoal	Orgânicas	PT	%rns	-18	-20	-15	-12	
				ES	%rns	-20	-30	-28	-21	
		Encargos de funcionamento	Orgânicas	PT	%rns	-4	-6	-4	-4	
				ES	%rns	-5	-6	-7	-5	
Reduzir stocks	Dias de cobertura	Orgânicas	PT	dias	90	90	95	107		
			ES	dias	120	140	168	156		
Cliente	Aumentar satisfação cliente	Taxa reclamações de qualidade	Orgânicas	(Infantil)	%	2%	2	3	3	
		Tempo de resposta	Orgânicas	(Infantil)	dias	4.0	3.8	3.1	4.1	
	Aumentar captação e retenção clientes	Nº de visitantes / loja / mês	Orgânicas	PT	k	20.0	13.3	16.6	19.0	
				ES	k	13.6	10.0	10.2	12.9	
		Taxa conversão	Orgânicas	PT	%	29.0	23.0	23.6	28.3	
				ES	%	29.0	24.6	23.0	25.8	
		Venda média	Orgânicas	PT	€	14.80	14.24	16.33	15.16	
				ES	€	13.70	12.44	14.86	15.26	
Taxa envolvimento fãs	All	%		n.a.	n.a.	n.a.				
Processos de Negócio Internos	Reduzir ruturas	Rotura bruta de permanentes	Orgânicas		%	2	2	2	3	
	Aumentar capacidade resposta In Season	Lead time	Season corrente (Infantil)		dias	43.0	57.0	69.6	58.3	
		Peso In Season no total de Compras	Season corrente (Infantil)		%	20	8	8	11	
		Margem Dnet In Season	Season corrente (Infantil)		%	45	49	49	54	
Aprendizagem	Garantir a consistência dos processos	Nº melhorias propostas	Estrutura Central		Unid.	10	n.a.	n.a.	n.a.	
		Resultado auditorias de loW	Estrutura Central		%	90	94	87	n.a.	

6 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

O presente trabalho surge na sequência da implementação dos princípios de Melhoria Contínua na *Fashion Division*, Divisão Comercial Têxtil da Sonae. Estando já num estado de progresso bastante avançado ao nível das equipas naturais, faltava implementar os mesmos princípios ao nível das Direções da MO e da Zippy.

Por outro lado, pretendia-se complementar as análises feitas com outras perspetivas para além da financeira, que predomina nos sistemas de controlo de gestão tradicionais.

Decidiu-se, assim, adotar a metodologia proposta por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard*. Nesta metodologia alia-se a leitura do negócio segundo a perspetiva financeira com as perspetivas do cliente, dos processos de negócio internos e da aprendizagem e crescimento. Para cada uma das perspetivas são identificados os objetivos estratégicos e é construído um mapa em que estes se encontram relacionados. Pretende-se expor as relações de causa efeito existentes entre os diferentes objetivos.

O processo de construção do mapa iniciou-se pela recolha dos indicadores atualmente controlados pelas equipas naturais. Com base nestes, em documentação interna que reflete a estratégia da empresa, e nas boas práticas presentes na bibliografia, foi feita uma primeira versão do mapa estratégico e do *dashboard* de indicadores. Fizeram-se algumas iterações para adequar aos eixos estratégicos já definidos e que, portanto, se quer controlar, e também devido a constrangimentos encontrados na recolha de alguns dados inicialmente considerados.

O mapa de indicadores foi automatizado com recurso a ferramentas e metodologias de *Business Intelligence*.

No final do projeto obteve-se um mapa de indicadores, onde se podem perceber, de forma rápida, as tendências no tempo das diferentes métricas consideradas. Desta forma, caso situações anómalas ocorram são imediatamente detetadas.

Muitas destas métricas são já alvo de análises noutras fontes. Esta metodologia ao agregá-las permite que se visualizem relações de causa-efeito. No entanto, dado que a leitura que se pode fazer deste mapa é a um nível muito macro, as restantes análises continuarão a ser, naturalmente, necessárias.

Nas perspetivas dos Clientes e dos Recursos Humanos encontraram-se alguns problemas na definição de indicadores passíveis de serem medidos com frequência mensal, de forma automática, que fossem fiáveis e não representassem um custo para a empresa. Este é um ponto que se sugere seja trabalhado no futuro.

Após serem publicadas algumas versões do mapa, deverão ser questionados os Administradores da MO e da Zippy e os Diretores que analisarem o mapa, na tentativa de perceber se o mapa lhes traz de facto valor acrescentado ou se sugerem algumas alterações.

Referências

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis* (p. 180). Boston, MA: Harvard University.
- Bakliwal, V. K. (2011). *Production and Operation Management* (1st ed., p. 250). Mark Publishers, Deli.
- Beirão, G.. (2013), Apontamentos da Disciplina *Enterprise Management*, FEUP, Porto.
- Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators*. (1ª ed., p. 156) Conjuntura ACTUAL Editora, Coimbra.
- Camillus, J. C. (1986). *Strategic Planning and Management Control: Systems for Survival and Success* (1st ed., p. 255). Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Coimbra, E. (2013). *Kaizen Leadership: Como Alcançar uma Performance Excepcional em Portugal e no Mundo*. Conferência Walking to the Top, 17 de Outubro de 2013, Porto.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*. Harper Collins Publishers, New York.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (1st ed.). Pitman Publishing Corporation.
- Horngreen, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). *Cost Accounting: a managerial emphasis* (14th ed., p. 892). Pearson Prentice Hall.
- Johnson, H. T. (1989). Managing Costs: An Outmoded Philosophy. *Manufacturing Engineering*, (May), 42–46. (in Kaplan, 2010)
- Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* (No. 10-074), Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review*, Vol. 39, Nº 1, Fall 1996.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action* (p. 322). Harvard Business School Press, Boston MA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston MA.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis*. Elsevier Editora Ltda., Rio de Janeiro.
- Lewis, R. W. (1955), *Measuring, Reporting and Appraising Results of Operations with Reference to Goals, Plans and Budgets, Planning, Managing and Measuring the Business: A case study of management planning and control at General Electric Company*. New York: Controllwership Foundation.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement* (2nd ed., p. 250). Blackwell Publishers Ltd. (in Kaplan, 2010)
- Malik, S. U. (2012). *Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value*. International Journal of Marketing Studies, 4(1), 68–76.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (p. 334). John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI)* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Patrício, L.. (2013), Apontamentos da Disciplina *Services Marketing*, FEUP, Porto.
- Queiroga, J. (2013), *Desenvolvimento e implementação de soluções Business Intelligence para controlo e análise de projetos na ROFF – Consultores Independentes SA*, FEUP.
- Rasmussen, N. H., Bansal, M., & Chen, C. Y. (2009). *Business dashboards: a visual catalog for design and deployment*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Sonae. (2013), *Brochura IoW*, Sonae, Maia, Portugal.
- Sonae. (2014a), *Relatório de Gestão 2013*, Sonae, Maia, Portugal.
- Sonae. (2014b), www.sonae.pt (acedido a 31 de Maio, às 11h40)

ANEXO A: Valores da MO e da Zippy

A MO tem como Valores:

“A MO é alegre e divertida. Este valor revela a atitude da marca e a forma como lida com a vida, com a família e com os amigos. O universo cromático colorido da MO mostra este lado alegre da marca.

A MO sabe o que quer, para si e para a família. Tem que saber. Ela é a decisora, a que assume a responsabilidade do bem-estar da família, em todas as dimensões da vida de cada um. Isto reflete-se na proposta de valor da marca.

A MO é humana. Tem virtudes e também defeitos, mas sabe reconhecê-los. É uma marca que evolui com o tempo, cresce, aprende, adapta-se e sente. O novo logotipo MO em forma de rubrica é a expressão máxima desta humanização da marca.”

Por sua vez, a Zippy assume a postura:

“A Zippy tem vindo a conquistar cada vez mais crianças, pais, colaboradores, parceiros e fornecedores. Acredita que o seu sucesso é o resultado da relação próxima que estabelece com todos, por isso, age com base na confiança, respeito e honestidade.

É a satisfação dos pais e o bem-estar das crianças que a Zippy procura e, tendo consciência da sua exigência, aposta na inovação e na seleção rigorosa dos produtos que propõe. Com uma abordagem prática e divertida, a Zippy tem orgulho em participar no crescimento das crianças e oferecer o melhor para a tranquilidade da família.”

ANEXO B: Levantamento dos Indicadores das Equipas Naturais

B.1. Equipas Zippy

Equip	Descrição Indicador	Fórmula de Cálculo	Objectivo Estratégico	Relevância	Perspetiva
Operações ZY	TPO (Taxa de Produtividade Operacional)	TPO = Taxa de Conversão * Venda Média Líquida * Artigos/Ticket	Melhorar comunicação com o cliente	2	Processos de Negócio Internos
Puericultura ZY	Vendas Líquidas	Real / Histórico	Aumentar vendas	1	Financeira
	Margem Front Office	(PVP - Custos) / PVP (comparação com R/H e com R/O)	Aumentar rentabilidade	1	Financeira
	Stock Total	Stock Real / Stock Orçado	Reduzir stocks	3	Financeira
	Stock Descontinuado	Stock Real / Stock Orçado	Reduzir stocks	3	Financeira
	Controlo NOoS	Nº artigos rotura / Nº Artigos Total	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
Wholesale ZY	Novos clientes Wholesale ZY	Nº de clientes, no zoom de transferencias, que sejam novos na cadeia 14 em cada mês	Aumentar vendas	2	Financeira
	Vendas (Sonae Sales)	Vendas Real / Vendas Budget	Aumentar vendas	1	Financeira
	Margem (Sonae Sales)	Margem Real / Margem Budget	Aumentar rentabilidade	1	Financeira
Mercado Ibérica ZY	Dias de cobertura stock (seasons actuais)	Stock na 6ª anterior / Venda média diária dos 2 meses (atual e seguinte) homólogos	Reduzir stocks	1	Financeira
	Vendas	Forecast Vendas Líquidas / Real Vendas Líquidas	Aumentar vendas	1	Financeira
	Ruturas em loja	Nº artigos com stock 0 na loja com stock >0 no entreposto, enviados há +1 semana / Nº artigos na loja (com aprovisionamento aberto para a loja e activos)	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
	Realização de tarefas	Tarefas realizadas / Tarefas Previstas	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
Mercados Internacionais ZY	R/H L4L Store Sales	Vendas reais / Vendas históricas	Aumentar vendas	1	Financeira
	Dias de Stock	Nº dias com stock calculado com a média de vendas dos últimos 7 dias, 14 dias ou 14 dias LY (last year)	Reduzir stocks	1	Financeira
Marketing ZY	Impacto Campanhas	Vendas R / Vendas H	Melhorar relação com o cliente	1	Cliente (Final)
	Nº visitantes	R / H (acum.)	Melhorar relação com o cliente	1	Cliente (Final)
	Análise Clipping	ROI R / ROI H	Melhorar relação com o cliente	1	Cliente (Final)
	Análise Clipping	Clipping R / Clipping H	Melhorar comunicação com o cliente	1	Processos de Negócio Internos
	Social Media	Nº fãs PT + ES	Melhorar relação com o cliente	1	Cliente (Final)
Sourcing ZY	Cumprimento entregas / Phase	Nº artigos chegados ao entreposto / Nº total de artigos	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Compras nº artigos (PO) / Phase	Nº artigos com PO emitida / Nº artigos associados pelo Merchandising	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Processos sem PI em atraso	Nº PO's com PI com mais de uma semana	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Nº artigos com foto ReteK / Phase	Nº artigos com foto / Nº artigos total	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Emissão OC's	Nº de PO's sem OC com mais de 2 semanas	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Margem Dnet	Dnet MG% Smart Decision - MG% Target (H)	Aumentar rentabilidade	1	Financeira
Upstream ZY	Rutura Permanentes Cluster A no entreposto	Nº SKU's Cluster A sem stock no entreposto / Nº Total de SKU's Cluster A	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
	Nº OC que entram no entreposto correctos	Nº OC's com dados logísticos OK / Nº total de OC's recepcionadas	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	In Season Margem	(ΣPVP s/ IVA * Qt encomenda - ΣPcusto Net * Qt) / ΣPVP s/ IVA * Qt	Aumentar rentabilidade	1	Financeira
	In Season Concretização Semanal	Nº styles concretizados / Nº styles decididos	Aumentar capacidade resposta In Season	2	Processos de Negócio Internos
	In Season Lead Time Emissão OC	Data decisão - Data aprovação OC	Aumentar capacidade resposta In Season	1	Processos de Negócio Internos
	In Season Lead Time Entrega	Data prevista entrega - Data tomada decisão	Aumentar capacidade resposta In Season	2	Processos de Negócio Internos

B.1. Equipas Zippy (cont.)

Equipa	Descrição Indicador	Fórmula de Cálculo	Objectivo Estratégico	Relevância	Perspetiva
DDP ZY	Nº FT diário	Nº total de desenvolvimentos com necessidade de FT por PHase / Nº de dias (deadline de entrega da PH) disponíveis para a sua realização	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Uniformização de Matérias Primas	Nº de referências com matéria prima uniformizada / Nº de referências da season	Reduzir custos	2	Financeira
	Comentários size-sets	Média do tempo que os size-sets demoram até serem comentados	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
Merchandising ZY	Eficiência e standardização da compra	Nº artigos planeados à Season / Nº de semanas para compra definidas em cronograma	Aumentar produtividade	2	Aprendizagem e Crescimento
	Controlo OTB Pré-Season (Evolução de compras em SD)	Compras efectuadas / Orçado	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Controlo do cronograma	Comparação com cronograma	Aumentar produtividade	3	Aprendizagem e Crescimento

B.2. Equipas MO

Equip a	Descrição Indicador	Fórmula de Cálculo	Objectivo Estratégico	Relev ância	Perspetiva
Operações MO	Qualidade de operação de loja	Média de resultados dos relatórios últimas 4 semanas	Aumentar satisfação cliente	1	Cliente (Final)
Mercados Orgânicos MO	Forecast / Real vendas	Vendas Forecast / Vendas Real	Aumentar vendas	1	Financeira
	% Tops Sellout	Nº tops / Nº artigos	Aumentar vendas	3	Processos de Negócio Internos
	% Roturas loja	Nº artigos em processamento sem stock em loja / Nº artigos em processamento	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
Mercados Internacionais MO	Roturas em loja de permanentes	Nº artigos permanentes em rotura em loja / Nº artigos permanentemente com ou sem stock no entreposto	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
	Roturas em loja de NOoS	Nº NOoS em rotura em loja / Nº artigos permanentes com stock no entreposto	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
	Performance Lojas	Vendas Líquidas / Área loja Valor em stock / Área loja Stock rotation	Aumentar rentabilidade	1	Financeira
	EOSS (End of Season Stock) (Canárias)	SRP Stock (Collection) / Total Net Sales	Reduzir stocks	2	Financeira
	Margem	[Preço Venda Franchisado - (Dead Net Net Costs + Landed Costs)] / Preço Venda Franchisado	Aumentar rentabilidade	1	Financeira
Mercados Continente MO	Roturas artigos permanentes e planogramáveis	Nº items com stock 0 em loja* / Nº total items	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
	Sell Out	Quantidade vendida / Quantidade enviada	Melhorar comunicação com o cliente	2	Processos de Negócio Internos
	Dias de cobertura	Stock a preço de custo / (Orçamento CMV / nº dias orçados)	Reduzir stocks	1	Financeira
	Plano Promocional	Comparação das VL	Melhorar relação com o cliente	1	Cliente (Final)
Marketing e Visual MO	Transações	Nº Transações MO / Nº Transações CNT Modelo	Melhorar relação com o cliente	3	Cliente (Final)
	Imprensa	Nº real publicações na imprensa (online, tv, outros) / Nº Previsto	Melhorar comunicação com o cliente	2	Processos de Negócio Internos
	Tarefas	Nº real minutos dispendidos nas diferentes tarefas (Adultos e Infantil)	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
DDP MO	Nº FT diário	Nº total de desenvolvimentos com necessidade de FT por PHase / Nº de dias (deadline de entrega da PH) disponíveis para a sua realização	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	% best sellers na coleção	(a definir)	Aumentar satisfação cliente	1	Cliente (Final)
Merchan dising MO	Artigos Associados	Nº artigos associados / Nº objectivo	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Cumprimento do cronograma		Aumentar produtividade	2	Processos de Negócio Internos
Upstream MO	Nível de Serviço Permanentes	Nº artigos em rotura no entreposto / Nº artigos cluster	Reduzir roturas	1	Processos de Negócio Internos
	Cumprimento regras logísticas (Recepções no automatismo)	Pontuação recepções / Nº Recepções	Aumentar produtividade	1	Processos de Negócio Internos
	Cumprimento de processos	Nº processos entregues por ref vs entrega / Nº encomendas entregues por ref vs entrega	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	In Season	Data emissão da OC - Data passagem do processo	Aumentar capacidade resposta In Season	1	Processos de Negócio Internos
Sourcing MO	Fotos Retek por fase	Nº artigos com foto por fase / Nº artigos total da fase	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Processos passados ao Upstream	Nº PO's passadas / Nº PO's recebidas	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Compras por fase	Nº artigos comprados (PO) fase / Nº artigo associados da fase	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Cumprimento de entregas	Nº de styles on time / Nº de styles da fase	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos

B.3. Equipas Serviços Partilhados

Equip a	Descrição Indicador	Fórmula de Cálculo	Objectivo Estratégico	Relev ância	Perspetiva
Business Intelligence	Planned / Total	Total planned hours / Total hours	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Re-work Rate	Total reworked hours / Total hours	Aumentar produtividade	2	Processos de Negócio Internos
	Delay Rate	Total overdue tasks / Total tasks	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
	Total by Customer	Total hours by customer / Total hours		3	Processos de Negócio Internos
	Not planned by Customer	Total not planned hours by customer / Total hours	Aumentar produtividade	3	Processos de Negócio Internos
Qualidade	Controlo de artigos à receção no entreposto	Σ SKUs controlados / Mês à receção do entreposto	Aumentar satisfação cliente	2	Cliente (Final)
	Não conformidades à receção no entreposto	Nº SKUs Não conformes / Nº SKUs controlados	Aumentar satisfação cliente	1	Cliente (Final)
	Lead Time Processos Inseason	Data resolução - Data entrada processo	Aumentar produtividade	1	Processos de Negócio Internos
	Lead Time Outros Processos	Data resolução - Data entrada processo	Aumentar produtividade	2	Processos de Negócio Internos

ANEXO C: Indicadores do *Balanced Scorecard*

C.1. Zippy

(página intencionalmente deixada em branco)

Perspetiva	Objectivo Estratégico	Indicador	Frequência	Fórmula de Cálculo	Fonte	Universo Análise	Unid.	MO Target
Financeira	Aumentar rentabilidade	Margem Comercial	Mensal	Commercial Margin / Reported Net Sales	Hyperion	Orgânicas PT	%	50
	Aumentar vendas	RNS / m2 / ano	Mensal	Reported Net Sales / Sazonalidade ano anterior (VL) / Área lojas	Hyperion e Áreas	Orgânicas PT	k€/m2/ano	1.4
		RNS / FTE	Mensal	Reported Net Sales / Nº FTE Lojas	Hyperion	Orgânicas PT	k€/FTE	7
	Reduzir custos	Encargos com pessoal	Mensal	Encargos com pessoal / Reported Net Sales / Mês	Hyperion	Orgânicas PT	%rns	-17
		Encargos de funcionamento	Mensal	Encargos de funcionamento / Reported Net Sales / Mês	Hyperion	Orgânicas PT	%rns	-4
Reduzir stocks	Dias de cobertura	Mensal	SStock atual a Preço de Custo / (Orçamento de Vendas valorizadas a Preço de Custo dos próximos 3 meses / 90 dias), com Orç de Vendas a Preço de Custo = Orç VL - OrçMFO	Mapa Stocks (Zoom)	Orgânicas PT	dias	90	
Cliente	Aumentar satisfação cliente	Taxa reclamações de qualidade	Mensal	Nº reclamações de qualidade, por semana / Nº artigos pai (com VL>0 no período de análise)	Workflow	Orgânicas (Adulto)	%	2%
		Tempo de resposta	Mensal	Data de Fecho Processo - Data Reclamação	Workflow	Orgânicas (Adulto)	dias	4.0
	Aumentar captação e retenção clientes	Taxa conversão	Mensal	Nº Transações MO / Nº Transações CNT ou Modelo	Zoom Indicadores de Vendas	Orgânicas PT	%	9.0
		Venda média	Mensal	VL / Nº Tickets (=Transações)	Zoom Indicadores de Vendas	Orgânicas PT	€	14.00
		Taxa envolvimento fãs	Mensal	Utilizadores individuais que gostaram, comentaram, partilharam ou fizeram cliques numa história sobre a MO	Fuel	All	Fãs	30,000
Processos de Negócio Internos	Reduzir ruturas	Rotura bruta de permanentes	Mensal	Nº artigos permanentes em rotura em loja / Nº artigos permanentes com ou sem stock no entreposto	Retek	Orgânicas	%	7
	Aumentar capacidade resposta In Season	Lead time	Mensal	Data de 1º envio loja - Data tomada decisão (KPI 8 + KPI 3)	KPI's In Season	Season corrente (Adulto)	dias	43.0
		Peso In Season no total de Compras	Mensal	Unit Eur M4 Net * Qty Ordered (com Order Sub Type INSE ou INSR) / Unit Eur M4 Net * Qty Ordered (com Order Sub Type INSE, INSR ou blank)	KPI's In Season	Season corrente (Adulto)	%	20
Margem Dnet In Season	Mensal	(Unit Retail * Qty Ordered / 1,23 - Unit Eur M4 Net * Qty Ordered) / (Unit Retail * Qty Ordered / 1,23)	KPI's In Season	Season corrente (Adulto)	%	45		
Aprendizagem e	Garantir a consistência dos processos	Nº melhorias propostas	Mensal	Nº melhorias propostas	Equipas	Estrutura Central	Unid.	10
		Resultado auditorias de IoW	Mensal	Resultados auditoria de certificação * 2 + Resultados auditoria 5S * 1	Kaizen e Coordenadores	Estrutura Central	%	90

C.2. MO

(página intencionalmente deixada em branco)

Perspetiva	Objectivo Estratégico	Indicador	Frequência	Fórmula de Cálculo	Fonte	Universo Análise	Unid.	MO Target
Financeira	Aumentar rentabilidade	Margem Comercial	Mensal	Commercial Margin / Reported Net Sales	Hyperion	Orgânicas PT	%	50
	Aumentar vendas	RNS / m2 / ano	Mensal	Reported Net Sales / Sazonalidade ano anterior (VL) / Área lojas	Hyperion e Áreas	Orgânicas PT	k€/m2/ano	1.4
		RNS / FTE	Mensal	Reported Net Sales / Nº FTE Lojas	Hyperion	Orgânicas PT	k€/FTE	7
	Reduzir custos	Encargos com pessoal	Mensal	Encargos com pessoal / Reported Net Sales / Mês	Hyperion	Orgânicas PT	%rns	-17
		Encargos de funcionamento	Mensal	Encargos de funcionamento / Reported Net Sales / Mês	Hyperion	Orgânicas PT	%rns	-4
Reduzir stocks	Dias de cobertura	Mensal	SStock atual a Preço de Custo / (Orçamento de Vendas valorizadas a Preço de Custo dos próximos 3 meses / 90 dias), com Orç de Vendas a Preço de Custo = Orç VL - OrçMFO	Mapa Stocks (Zoom)	Orgânicas PT	dias	90	
Cliente	Aumentar satisfação cliente	Taxa reclamações de qualidade	Mensal	Nº reclamações de qualidade, por semana / Nº artigos pai (com VL>0 no período de análise)	Workflow	Orgânicas (Adulto)	%	2%
		Tempo de resposta	Mensal	Data de Fecho Processo - Data Reclamação	Workflow	Orgânicas (Adulto)	dias	4.0
	Aumentar captação e retenção clientes	Taxa conversão	Mensal	Nº Transações MO / Nº Transações CNT ou Modelo	Zoom Indicadores de Vendas	Orgânicas PT	%	9.0
		Venda média	Mensal	VL / Nº Tickets (=Transações)	Zoom Indicadores de Vendas	Orgânicas PT	€	14.00
		Taxa envolvimento fãs	Mensal	Utilizadores individuais que gostaram, comentaram, partilharam ou fizeram cliques numa história sobre a MO	Fuel	All	Fãs	30,000
Processos de Negócio Internos	Reduzir ruturas	Rotura bruta de permanentes	Mensal	Nº artigos permanentes em rotura em loja / Nº artigos permanentes com ou sem stock no entreposto	Retek	Orgânicas	%	7
	Aumentar capacidade resposta In Season	Lead time	Mensal	Data de 1º envio loja - Data tomada decisão (KPI 8 + KPI 3)	KPI's In Season	Season corrente (Adulto)	dias	43.0
		Peso In Season no total de Compras	Mensal	Unit Eur M4 Net * Qty Ordered (com Order Sub Type INSE ou INSR) / Unit Eur M4 Net * Qty Ordered (com Order Sub Type INSE, INSR ou blank)	KPI's In Season	Season corrente (Adulto)	%	20
Margem Dnet In Season	Mensal	(Unit Retail * Qty Ordered / 1,23 - Unit Eur M4 Net * Qty Ordered) / (Unit Retail * Qty Ordered / 1,23)	KPI's In Season	Season corrente (Adulto)	%	45		
Aprendizagem e	Garantir a consistência dos processos	Nº melhorias propostas	Mensal	Nº melhorias propostas	Equipas	Estrutura Central	Unid.	10
		Resultado auditorias de IoW	Mensal	Resultados auditoria de certificação * 2 + Resultados auditoria 5S * 1	Kaizen e Coordenadores	Estrutura Central	%	90

