

Estratégia e Controlo de Gestão: Balanced Scorecard para Cidália Cabeleireiros

Jorge Miguel António Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora
Associada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2025

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Estratégia e Controlo de Gestão: Balanced Scorecard para Cidália Cabeleireiros

Jorge Miguel António Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Professora
Associada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Abril, 2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar, do fundo do coração, o meu mais sincero agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira. A sua paciência, sabedoria e apoio foram essenciais para que este percurso chegasse a bom porto. Em cada dúvida, em cada desafio, lá estava a sua orientação firme e segura, iluminando o caminho. Sem o seu acompanhamento, este trabalho simplesmente não teria sido possível.

À minha família, não há palavras que expressem a minha gratidão. O vosso amor incondicional e a vossa crença em mim, mesmo nos momentos mais difíceis, foram a minha força. À minha irmã, Alexandra Padinha, minha cúmplice de vida e de trabalho, o meu profundo obrigado. Partilhamos não só laços de sangue, mas também o compromisso diário de fazer crescer o Cidália Cabeleireiros. O teu apoio constante, a tua confiança e a tua força foram essenciais para que eu nunca desistisse.

Um agradecimento especial e emocionado aos meus pais, Armindo Fernandes e Cidália Fernandes, que, embora já não estejam fisicamente entre nós, sei que me acompanham sempre e que se orgulham do meu caminho. Foi graças a eles que me tornei a pessoa que sou hoje, pois transmitiram-me todos os valores, a garra e a força de vencer. Tudo o que alcancei e continuo a alcançar tem a sua marca, e por isso serei eternamente grata.

Ao Cidália Cabeleireiros, uma casa que sempre foi muito mais do que um negócio – foi onde cresci, aprendi e me tornei a profissional e a pessoa que sou hoje. Neste espaço, vi a dedicação e o amor pelo trabalho transformarem sonhos em realidade. Levo comigo cada ensinamento, cada experiência e cada pessoa que fez parte desta jornada.

Ao meu marido, Nuno Marques, que esteve sempre ao meu lado com paciência infinita, palavras de incentivo e um amor que me sustentou nos momentos mais difíceis, a minha eterna gratidão. Sem ti, este caminho teria sido muito mais árduo.

E, claro, a toda a equipa do Cidália Cabeleireiros – Colombo, um enorme obrigada. O vosso compromisso, profissionalismo e apoio foram peças fundamentais para que este trabalho se concretizasse. Esta conquista é, também, vossa.

A todos vocês, que de uma forma ou de outra deixaram a vossa marca nesta caminhada, o meu mais profundo agradecimento. Este trabalho é um reflexo do que sou, mas também do que aprendi convosco.

Resumo

A crescente competitividade no setor da estética e bem-estar, associada à evolução dos contextos macroeconómico, legal e político, tem enfatizado a necessidade de uma avaliação e monitorização estratégica do desempenho organizacional. No caso do Cidália Cabeleireiros, esta exigência traduz-se no reforço da eficiência operacional, na maximização da satisfação do cliente, no desenvolvimento contínuo da equipa e na melhoria da qualidade dos serviços prestados, gerando valor para os *stakeholders*.

O Balanced Scorecard (BSC) destaca-se como uma ferramenta metodológica que possibilita a integração da estratégia e visão organizacional nas operações diárias. O presente estudo centrou-se na conceção e implementação de um Balanced Scorecard específico para a unidade do Cidália Cabeleireiros do centro comercial Colombo. Para tal, procedeu-se a uma análise detalhada do ambiente interno e externo, conduzindo à validação da missão, visão, valores e compromissos da marca. Posteriormente, foram definidos os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

O mapa estratégico elaborado evidencia as relações de causa e efeito entre os objetivos e respetivos indicadores de desempenho, permitindo a identificação de áreas críticas como satisfação do cliente, eficiência operacional e a inovação contínua, fundamentais para o crescimento e sustentabilidade da loja.

A implementação do Balanced Scorecard revelou-se essencial para a consolidação do alinhamento estratégico e a otimização dos processos organizacionais.

Este estudo contribui para uma visão estruturada e objetiva do desempenho da empresa, proporcionando uma base fundamentada para a tomada de decisões estratégicas e reforçando a sua competitividade num mercado altamente dinâmico e exigente.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard*, Estratégia, Estética e Bem-Estar, *Key Performance Indicators*.

Códigos de classificação JEL:

M10: Administração de Empresas – Geral

L26: Empreendedorismo

Abstract

The increasing competitiveness in the aesthetics and wellness sector, combined with the evolution of macroeconomic, legal, and political contexts, has emphasized the need for strategic evaluation and monitoring of organizational performance. In the case of Cidália Cabeleireiros, this requirement translates into strengthening operational efficiency, maximizing customer satisfaction, continuously developing the team, and improving service quality, thereby generating value for stakeholders.

The Balanced Scorecard (BSC) stands out as a methodological tool that enables the integration of organizational strategy and vision into daily operations. This study focused on the design and implementation of a specific Balanced Scorecard for the Cidália Cabeleireiros unit at the Colombo shopping center. To achieve this, a detailed analysis of the internal and external environment was conducted, leading to the validation of the brand's mission, vision, values, and commitments. Subsequently, strategic objectives were defined within the four BSC dimensions: financial, customer, internal processes, and learning and growth.

The developed strategic map highlights the cause-and-effect relationships between objectives and their respective performance indicators, allowing the identification of critical areas such as customer satisfaction, operational efficiency, and continuous innovation, which are essential for the store's growth and sustainability.

The implementation of the Balanced Scorecard has proven to be crucial for consolidating strategic alignment and optimizing organizational processes.

This study contributes to a structured and objective perspective on the company's performance, providing a solid foundation for strategic decision-making and reinforcing its competitiveness in a highly dynamic and demanding market.

Keywords: Management Control, Balanced Scorecard, Strategy, Beauty and Wellness, Key Performance Indicators.

JEL Classification Codes:

M10: Business Administration – General

L26: Entrepreneurship

Glossário de siglas

BSC	Balanced ScoreCard
CG	Controlo de Gestão
KPI	Key Performance Indicator
MCS	Management Control System
SCG	Sistemas de Controlo de Gestão
PME	Pequenas e Médias Empresas
ME	Mapa Estratégico
ROI	Return on Investment
NPS	Net Promoter Score

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
1 Introdução	1
1.1 Cidália Cabeleireiros, a empresa	1
1.2 Tema e Relevância	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Problema de investigação	3
1.3.2 Desafios Esperados	3
1.3.3 Resultados Esperados	4
1.4 Aspetos Metodológicos	5
1.5 Estrutura do Relatório	7
2 Estratégia Empresarial e Controlo de Gestão	9
2.1 Estratégia Empresarial	9
2.2 Controlo de Gestão	10
2.2.1 Funções Principais do Controlo de Gestão	13
2.2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão	14
2.3 Mapa Estratégico e Balanced Scorecard no Contexto do Controlo de Gestão	15
2.3.1 Mapas Estratégicos	15
2.3.2 Balanced Scorecard	15
2.3.3 Perspetivas do BSC	17
2.3.4 Benefícios da implementação de Balanced Scorecard	19
2.4 Balanced Scorecard e Avaliação da Performance de Gestão	21
2.4.1 Elementos-chave na Avaliação de Performance de Gestão	21
2.4.2 Benefícios da Avaliação da Performance de Gestão	22
2.5 Key Performance Indicators (KPI)	22
2.5.1 Características e Tipos de um KPI	22
2.5.2 Benefícios da Utilização de KPI	22
3 Setor de Cabeleireiros em Portugal e caracterização da empresa	23
3.1 Características Gerais do Setor	23
3.1.1 Estrutura do Mercado	23

3.1.2	Principais Tendências no Setor	24
3.1.3	Desafios e Pressões do Setor	26
3.2	Análise SWOT do Setor de Cabeleireiros em Portugal	26
3.2.1	Forças (Strengths)	26
3.2.2	Fraquezas (Weaknesses)	27
3.2.3	Oportunidades (Opportunities)	28
3.2.4	Ameaças (Threats)	29
3.3	Cidália Cabeleireiros	30
3.3.1	Serviços e Oferta	31
3.3.2	Parcerias e Reconhecimento	32
3.3.3	Localização Estratégica	32
3.3.4	Diferenciação no Mercado	33
3.4	Análise SWOT para a marca Cidália Cabeleireiros	33
3.4.1	Pontos Fortes (Strengths)	33
3.4.2	Pontos Fracos (Weaknesses)	34
3.4.3	Oportunidades (Opportunities)	34
3.4.4	Ameaças (Threats)	35
4	Construção do Balanced Scorecard para a loja do Colombo	37
4.1	Missão, Visão, Valores e Pilares Estratégicos	37
4.2	Perspetivas de Performance e Objetivos	38
4.3	Mapa Estratégico	40
4.4	Indicadores de Performance, Metas e Iniciativas	42
4.5	Balanced Scorecard – Projeto Piloto para Cidália Cabeleireiro loja Colombo	50
4.5.1	Análise BSC - Cidália Cabeleireiros (Centro Comercial Colombo)	51
4.5.2	Balanced Scorecard – Cidália Cabeleireiros (Loja Colombo)	53
4.5.3	Conclusão e Oportunidades de Melhoria	54
5	Conclusões, Limitações e Oportunidades de investigação Futura	55
5.1	Conclusão	55
5.2	Limitações e Constrangimentos do Projeto BSC Cidália Cabeleireiros	56
5.3	Oportunidades de Investigação Futura no BSC Cidália Cabeleireiros	56
6	Referências Bibliográficas	59
7	ANEXOS	61
7.1	Guiões de entrevista e resultados	61
7.1.1	Anexo A - Guião de Entrevista - Cidália Cabeleireiros (Loja Colombo) Colaboradores	61

7.1.2	Anexo B – Entrevistas colaboradores	63
7.1.3	Anexo C - Guião de Entrevista - Gerência de Loja, Coordenação de Zona e Administração (Cidália Cabeleireiros, Loja Colombo)	73
7.1.4	Anexo D – Entrevistas Equipa de Gestão	75
7.1.5	Anexo F - Pesquisa de Satisfação NPS - Cidália Cabeleireiros – C.C.Colombo	80
7.1.6	Anexo G – Resultados de Pesquisa de Satisfação NPS – Cidália Cabeleireiros – C.C.Colombo	80
7.1.7		80

Índice de Figuras

Figura 2.2.1 - Ciclo de Gestão – Ligação da estratégia às	12
Figura 2.3.1 - Perspetivas de Performance do Balanced Scorecard	18
Figura 2.3.2 – Ciclo do Balanced Scorecard	21
Figura 3.2.1 - Analise SWOT Setor de Cabeleireiros Portugal	29
Figura 3.4.1 - Analise SWOT Cidália Cabeleireiros	36
Figura 4.3.1 - Mapa Estratégico da Loja Piloto do Colombo	42
Figura 4.5.1 - Balanced Scorecard	50

Índice de Tabelas

Tabela 4.2.1 - Perspetivas de Performance e Objetivos da Loja Colombo	38
Tabela 4.4.1- Objetivos da Loja do Colombo, indicadores de performance, metas e iniciativas	43
Tabela 4.5.1 - BSC piloto da loja Colombo	52

1 Introdução

Serve o presente relatório para desenvolver o projeto de investigação do Mestrado em Gestão sobre o tema da avaliação da performance da gestão aplicado numa média empresa de prestação de serviços de estética e beleza.

Iniciamos com uma breve descrição da empresa, com a sua história e valores, procurando mostrar as várias valências da empresa e como se tem adaptado ao longo do seu percurso.

Abordaremos a temática de Controlo de Gestão (CG) como prática da estratégia corporativa, os seus benefícios e como esta vertente visa melhorar a performance da organização, estabelecendo objetivos e metas adequados às necessidades da Cidália Cabeleireiros.

1.1 Cidália Cabeleireiros, a empresa

Cidália Cabeleireiros é uma empresa de prestação de serviços de cabeleireiro fundada em 1970, 100% com capital português.

A história começa com a fundadora, Cidália Fernandes. Originalmente de Grândola, no Alentejo, desde cedo demonstrou uma vontade de aprender e de se superar, de querer ir mais além. Mudou-se para Lisboa com o sonho de aprender a profissão de cabeleireiro. Ao completar a sua formação integrou equipas de grandes cabeleireiros de referência em Lisboa.

Em 1970, mudou-se para Almada onde abriu o seu primeiro salão de cabeleireiro. Inicialmente, como era prática na época, o salão funcionava num contexto de casa/apartamento. Em 1980 abre a sua primeira loja na Cova da Piedade, uma verdadeira inovação e uma estreia para a localidade. Graças ao trabalho árduo, dedicação e empenho rapidamente sentiu a necessidade de crescer e expandir e como tal decidiu evoluir e abre a sua primeira loja em contexto de Centro Comercial, no M.Bica em Almada. Com horários alargados e uma maior capacidade de atendimento, esta localização depressa se tornou na maior referência em cabeleireiros de Almada.

Os filhos, Alexandra e Jorge Fernandes, atuais administradores do grupo, em conjunto com a D. Cidália fazem crescer o estatuto e presença, com a expansão da marca como a conhecemos hoje.

Apresentam uma visão muito clara e noção de marca, bem representada em Portugal. Para tal delinearam um plano de expansão. Iniciado com a 1ª abertura num *shopping* de grande dimensão em 2011, no Fórum Sintra, e hoje com expressão nacional com localizações em Évora, Setúbal, Barreiro, Almada, Lisboa, Colombo, Coimbra, São João da Madeira, e Porto.

É o maior grupo nacional de salões de cabeleireiro unissexo, com presença geográfica em todo o território português, com 17 lojas sob a insígnia Cidália Cabeleireiros, 1 sob a insígnia de Barbearia do Armindo. Detêm ainda 1 loja online (www.cidalia-cabeleireiros.com).

A estratégia omnicanal do grupo permite que a marca Cidália Cabeleireiros atue em várias áreas do mercado, nomeadamente a revenda de produtos e materiais profissionais e assume uma abordagem de beleza global, chegando cada vez mais a novos públicos e adaptando a sua comunicação sempre a cada target. Sempre atentos, depressa se adaptaram e fizeram da sua presença online uma mais-valia e um excelente canal de vendas, estando também presente em vários Marketplace.

1.2 Tema e Relevância

A avaliação da performance da gestão é um processo fundamental para a gestão eficiente de qualquer organização, pois permite monitorizar, avaliar e melhorar o desempenho dos colaboradores, e a performance corporativa e das áreas de responsabilidade.

Quando integrada no CG, esta prática torna-se ainda mais relevante, uma vez que fornece informações cruciais para ajustar estratégias, otimizar processos e garantir que os objetivos estabelecidos são alcançados de forma eficaz. O CG envolve a monitorização contínua do desempenho, utilizando ferramentas e indicadores que permitem tomar decisões informadas, corrigir desvios e assegurar a boa utilização dos recursos disponíveis, maximizando a eficiência e a competitividade da empresa. Desta forma garantimos que os objetivos estratégicos da organização são atingidos e que os recursos sejam utilizados da forma mais eficiente possível.

Tendo em consideração que a organização em questão é de média dimensão, com uma estrutura de apoio reduzida, onde as funções e responsabilidades muitas vezes se sobrepõem entre departamentos, a implementação de um sistema abrangente de avaliação da performance para todos os departamentos poderia ser demasiado ambiciosa, nesta fase. Nesse sentido, optou-se pelo desenvolvimento e conceção de um *Balanced Scorecard (BSC)* para uma Unidade específica — a loja do Centro Comercial Colombo — que servirá como piloto para futuros desenvolvimentos deste trabalho na empresa. Esta abordagem permitirá adaptar o sistema de

avaliação da performance às necessidades concretas da empresa e área de responsabilidade, garantindo uma aplicação mais prática e eficiente dos princípios do CG sem sobrecarregar os recursos disponíveis.

1.3 Objetivos

O objetivo principal desta investigação é a conceção de um sistema de avaliação da performance para uma loja do Cidália Cabeleireiros. O modelo será suportado pela metodologia do BSC. No decorrer deste projeto espera-se clarificar a estratégia da empresa na Visão, Missão e Valores, assim como executar um diagnóstico ao sistema de CG existente, com vista a verificar, redefinir e clarificar os objetivos para a área de responsabilidade estudada e os *Key Performance Indicators (KPI)* relevantes para os atingir. Posteriormente espera-se ser possível realizar um estudo para implementação do novo sistema de avaliação da performance e possível expansão para as restantes áreas de responsabilidade.

1.3.1 Problema de investigação

O problema de investigação pode ser formulado da seguinte forma: como pode a metodologia do BSC ser adaptada para avaliar a performance da gestão de uma unidade descentralizada, de uma PME com estratégia de crescimento.

1.3.2 Desafios Esperados

Para a realização deste projeto, são esperados alguns desafios, dos quais se destacam:

- *Descentralização e Responsabilização*: A descentralização e responsabilização são conceitos cruciais no contexto da gestão empresarial, especialmente quando se trata de alinhar os objetivos de uma empresa com as operações em unidades descentralizadas, como uma loja ou filial.

A descentralização envolve delegar autoridade e responsabilidade para níveis mais baixos na hierarquia organizacional. No caso de uma empresa com várias unidades operacionais, como lojas, isso significa que os gestores locais (gerentes de loja) recebem autonomia para tomar decisões que atendam às necessidades específicas daquela

unidade, mas alinhadas com os objetivos gerais da empresa. Este processo apresenta os seus desafios como a garantia de alinhamento de objetivos entre as áreas de responsabilidade e a organização, problemas com padronização de serviços e garantir que existe uma comunicação clara e eficaz entre a administração central e as lojas descentralizadas.

Responsabilização (accountability) refere-se à obrigação de os gestores locais e equipas assumirem responsabilidade pelos resultados de suas decisões e ações. Isso implica a criação de sistemas de medição de desempenho que avalie o sucesso de cada loja com base em indicadores claros.

- *Resistência à monitorização contínua:* O processo contínuo de monitorização, característico do CG, pode gerar resistência por parte dos colaboradores e até dos gestores. A sensação de controlo excessivo ou pressão constante pode afetar a moral da equipa e comprometer a adesão ao sistema de monitorização.
- *Qualidade e relevância dos dados:* Para que o CG seja eficaz, é fundamental que os dados provenientes da análise de desempenho sejam precisos, atualizados e relevantes. Dados imprecisos ou irrelevantes podem comprometer a eficácia do processo, levando a decisões incorretas e à ineficácia na implementação de estratégias.

1.3.3 Resultados Esperados

Com a realização deste trabalho de mestrado, são esperados contributos de natureza prática e teórica. Na ótica da empresa, são esperadas melhorias nos seguintes processos:

1. *Alinhamento das operações aos objetivos estratégicos:* A conceção e posterior implementação do BSC na loja do Centro Comercial Colombo permitirá garantir que todas as ações e atividades estão em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa. Ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, o BSC ajudará o CG a ajustar planos e decisões com base em dados concretos e em tempo real.
2. *Tomada de decisões informadas:* O BSC fornecerá dados mensuráveis e objetivos sobre o desempenho da loja, abrangendo áreas como satisfação do cliente, eficiência dos processos internos e capacidade de inovação. Estes dados permitirão que os gestores identifiquem claramente áreas de sucesso e de melhoria, possibilitando uma tomada de decisão mais eficaz e fundamentada.

3. *Identificação de desvios:* A monitorização contínua de indicadores-chave através do BSC permitirá a rápida deteção de desvios entre os resultados obtidos e os objetivos previamente definidos. Este processo facilitará a implementação de ações corretivas de forma célere, minimizando os impactos negativos e garantindo a continuidade do desempenho da loja.
4. *Planeamento e ajustamento contínuo:* O BSC suportará o planeamento contínuo, permitindo que as metas e estratégias da loja sejam ajustadas em função dos resultados obtidos. Este processo de revisão e otimização constante criará um ciclo de melhoria contínua, assegurando que a loja se mantém competitiva e alinhada com os objetivos globais da organização.

No campo teórico, espera-se que este projeto contribua para o desenvolvimento da metodologia do BSC aplicada a empresas familiares de média dimensão, em contexto de crescimento e de maior autonomia e responsabilização das equipas operacionais.

1.4 Aspetos Metodológicos

Será adotada uma abordagem indutiva, recorrendo a observação específica, reconhecimento de padrões, relações e *frameworks*, para a retirada de conclusões. A metodologia a usar é a investigação qualitativa.

A investigação qualitativa explora fenómenos em profundidade, procurando compreender aspetos subjetivos, contextos e significados. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se centra em dados numéricos e generalizações, a qualitativa trabalha com informações descritivas e interpretativas, procurando perceber como as pessoas interpretam, experienciam e vivenciam as suas realidades.

Seguindo esta metodologia qualitativa aplicaremos o método de *Action Research* (Kaplan 1998), de modo a compreender e explorar em maior detalhe os fatores que influenciam a performance da loja do Colombo, com vista a identificar e apresentar novas soluções para práticas já implementadas. Sendo parte integrante desta organização, a presença diária possibilitará uma observação e interação contínuas com o ambiente e as pessoas, favorecendo um envolvimento mais ativo no processo de mudança. Ao invés de adotar uma postura puramente observacional, este contato direto permitirá influenciar comportamentos e promover

adaptações positivas, à medida que identificamos juntos as áreas de melhoria. (Coghlan & Shani, 2018).

Deste modo, a intervenção do autor será mais do que uma simples recolha de dados para análise futura; ela se tornará uma prática colaborativa, onde a análise e a transformação ocorrem simultaneamente, permitindo que as mudanças sejam implementadas de forma mais orgânica e integrada. Este tipo de abordagem não só reforça o impacto da investigação, mas também potencia uma maior adesão aos novos comportamentos por parte da equipa, pois serão ajustados de acordo com as dinâmicas e necessidades específicas da organização em tempo real.

Esta metodologia, de natureza cíclica, assenta em quatro fases principais: *diagnóstico, planeamento, ação e reflexão* (Stringer, 2014). Em primeiro lugar, a análise no diagnóstico envolve a identificação precisa do problema e a compreensão das suas causas e implicações dentro do contexto organizacional. A fase seguinte, o planeamento, envolve a elaboração de propostas de resolução, que serão desenvolvidas com base nos dados recolhidos e nas análises preliminares.

As duas fases subsequentes – ação e reflexão – serão alvo de um estudo aprofundado e aplicação em momentos posteriores.

Para a recolha de dados, além da observação e intervenção diária, dados financeiros e KPI já definidos pela empresa e toda a informação financeira disponível e cedida pela organização, como demonstrações de resultados, análise de compras e analítica por centro de responsabilidades, serão realizadas entrevistas semiestruturadas ao staff da loja em questão, *middle management* e administração, cujos guiões e resultados estão disponíveis para consulta nos anexos A, B, C e D. Espera-se com esta recolha de dados qualitativos poder identificar e avaliar os indicadores não financeiros que influenciam a performance da empresa e da área de responsabilidade em estudo. Será ainda desenvolvido um estudo exaustivo do sector de forma a aferir todos os indicadores não financeiros e inerentes à área de atuação da empresa. Dessa forma, será possível selecionar todos os indicadores necessários para a construção de um BSC adequado às necessidades da loja e, posteriormente, caso seja viável, proceder à sua implementação e expansão para todas as lojas da rede.

1.5 Estrutura do Relatório

O presente relatório da investigação será dividido em cinco capítulos, devidamente identificados e organizados pelas respetivas temáticas.

Começaremos com um capítulo introdutório que delineará o tema e a sua relevância, bem como os objetivos esperados. Este capítulo apresentará de forma clara os objetivos, enumerando-os e oferecendo uma breve síntese do problema, limitações e desafios previstos ao longo da investigação. Pretende-se, nesta secção, responder às questões: Qual é o objeto de estudo? Quais os resultados esperados? Qual o caminho e as ferramentas para os alcançar? Além disso, serão abordadas a metodologia e os meios de recolha de dados a serem aplicados no estudo, explicando como estes irão influenciar o desenvolvimento da investigação.

No segundo capítulo, será realizada uma revisão de conhecimento e literatura, com o objetivo de delimitar o campo de estudo e fornecer um enquadramento teórico à investigação. A temática escolhida, focada nos sistemas de CG e na avaliação da performance das empresas, com ênfase no BSC, exigirá a clarificação de conceitos-chave, como Estratégia Empresarial, CG e, mais detalhadamente, o próprio BSC. Será feita uma análise dos pilares do BSC, considerando as quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, inovação e crescimento/aprendizagem), bem como a caracterização dos KPI's e a sua relevância no desenvolvimento organizacional.

O terceiro capítulo constitui o núcleo central da investigação, apresentando detalhadamente o caso de estudo. Iniciar-se-á com uma análise do setor em que a empresa opera, a realização de um estudo *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), a caracterização da empresa e da área de responsabilidade sobre a qual incide o estudo. O quarto capítulo é a conceção proposta do BSC, identificando os objetivos estratégicos da empresa e traduzindo-os nas diferentes perspetivas do modelo, correlacionados com as perspetivas de performance e objetivos para a loja do Colombo, traduzidos no Mapa Estratégico. Segue-se a definição dos KPI's aplicáveis e a explicação de como os diversos inputs contribuirão para a implementação do BSC.

No quinto e último capítulo, serão apresentados os resultados obtidos e as respetivas conclusões, bem como as dificuldades e limitações encontradas ao longo da investigação. Adicionalmente, serão indicadas potenciais aplicações futuras do estudo realizado, juntamente

com sugestões para a implementação do BSC desenvolvido e a sua expansão a outros centros de responsabilidade da empresa.

2 Estratégia Empresarial e Controlo de Gestão

2.1 Estratégia Empresarial

A estratégia empresarial é um plano abrangente que orienta uma organização na definição e concretização dos seus objetivos de longo prazo, promovendo a competitividade e a sustentabilidade no mercado. Segundo Michael Porter (1996), "a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades distintas". Assim, a construção de uma estratégia eficaz requer análise, clareza de objetivos e uma visão integradora dos diferentes elementos do negócio.

São elementos fundamentais da estratégia empresarial:

Análise do Ambiente Externo e Interno. A compreensão do contexto externo, como as dinâmicas de mercado e a concorrência, é essencial. Henry Mintzberg (1994) afirma que a estratégia deve ser "um padrão num fluxo de decisões", indicando que a adaptação ao ambiente é tão importante quanto o planeamento inicial. Internamente, uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) pode fornecer insights críticos sobre os pontos a melhorar e as vantagens a explorar.

Definição de Visão e Missão. A visão descreve onde a organização quer chegar, enquanto a missão define o propósito da sua existência. Kaplan e Norton (1996), criadores do BSC, destacam que "uma visão clara e uma missão bem definida alinham todos os colaboradores em direção a metas comuns".

Fixação de Objetivos Estratégicos. Os objetivos estratégicos devem ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-Bound). Estes permitem que a organização avalie o progresso e ajuste a sua estratégia conforme necessário. Como Peter Drucker (1954) escreveu: "O que é medido, é gerido."

Formulação e Implementação da Estratégia. A escolha de uma estratégia de liderança de custos, diferenciação ou enfoque, conforme descrito por Porter (1985), depende da análise competitiva. A execução, por sua vez, exige um plano bem definido e o envolvimento de todos os níveis da organização.

Monitorização e Avaliação Contínua. As estratégias devem ser dinâmicas. Mintzberg reforça que "a estratégia é um processo vivo que requer ajuste contínuo". Ferramentas como os KPI e o BSC são essenciais para medir o progresso e reavaliar prioridades.

Uma estratégia empresarial bem delineada, alicerçada em análises sólidas e sustentada por ferramentas como o BSC e KPI, é essencial para assegurar a competitividade e a sustentabilidade.

2.2 Controle de Gestão

O CG é uma prática fundamental nas organizações, focado em garantir que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz para atingir os objetivos estratégicos. Este processo envolve a coordenação de várias atividades, incluindo planejamento, monitorização, avaliação da performance e implementação de ações corretivas, sempre com o objetivo de assegurar que os resultados pretendidos são alcançados.

O CG, inicialmente, baseava-se numa análise de custos e no controlo financeiro, centrado na monitorização do orçamento e dos seus custos (Ittner e Larcker, 2002). No entanto, com a evolução do panorama empresarial, o conceito de CG acompanhou esta transformação, sofrendo uma evolução natural. Segundo Anthony (citado por Johnson e Kaplan, 1987), o CG é o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente, com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais.

Este processo passou, então, a englobar duas dimensões fundamentais: o planeamento e o controlo. O planeamento refere-se à definição de um processo estruturado, incluindo planos e atividades estratégicas orientados para alcançar os resultados desejados. Após o início das atividades planeadas, entra em ação o controlo, que acompanha todo o processo. Para garantir este acompanhamento, surgiram os Sistemas de Controlo de Gestão (SGC), que, segundo Jordan et al. (2011), podem ser classificados em três tipos de instrumentos: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação e comportamento e instrumentos de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem, como o Plano Operacional, o Orçamento e o BSC são ferramentas que orientam a direção estratégica da empresa. Baseiam-se no plano estratégico delineado e são altamente influenciados pelo ambiente externo das organizações (Khandwalla, 1972).

Já os instrumentos de orientação e comportamento, como a organização e avaliação por centros de responsabilidade ou os preços de transferência interna, concentram-se no alinhamento comportamental e na orientação dada pelos gestores de topo. Mesmo que os outros instrumentos estejam devidamente alinhados, sem uma coordenação eficaz e compreensão

mútua entre os gestores e a organização, os sistemas de CG podem não alcançar o seu pleno potencial.

Por último, os instrumentos de diálogo complementam os restantes, facilitando a discussão e negociação de planos e objetivos estratégicos, além de refletirem as diretrizes e liderança dos gestores de topo.

O processo de CG inicia-se com o planeamento, no qual são estabelecidos objetivos e metas. Em seguida, são definidas e implementadas todas as operações necessárias, bem como a mensuração dos dados relevantes. Numa fase posterior, os resultados são analisados e a performance é avaliada, o que pode levar à atribuição de recompensas ou sanções. Todas estas etapas estão interligadas através de ciclos de feedback, que permitem a realização de correções, a tomada de decisões e a definição de novas ações.

O CG não se limita apenas a aspetos financeiros, integrando também a avaliação de fatores operacionais, processos internos e desempenho individual, o que o torna uma ferramenta abrangente e essencial para a gestão estratégica.

Uma boa execução estratégica vem de um entendimento profundo de como o CG é um ciclo que liga estratégia às operações e de como podemos melhorar após cada interação desse ciclo.

De acordo com Kaplan e Norton (2008), os SCG ligam a estratégia da organização às suas operações de modo a atingir os resultados desejáveis. Através de um entendimento profundo dessa ligação, o gestor consegue ter uma visão mais clara sobre os recursos à sua disposição e a melhor forma de fazer uso deles. Os autores sistematizam a forma como a estratégia interage com as operações através do ciclo de gestão (figura 2.2.1).

Assim, o CG interage com as 5 fases do ciclo de gestão que devem estar em constante repetição de modo que cada interação promova melhorias no processo. O primeiro passo passa por desenvolver a estratégia. Esta, segundo Kaplan e Norton (2008), tem uma “validade” de cerca de 5 anos e deve ser revista regularmente. Este passo é identificado como sendo o de maior dificuldade para todos os gestores. A visão, missão e valores da organização devem estar bem formuladas e claros. Deve responder a questões como:

Qual o negócio da organização? Porquê estamos neste negócio? Quais os principais desafios? Como podemos competir neste negócio? Apenas após este passo podem os gestores desenvolver uma estratégia empresarial consolidada.

O segundo passo consiste em traduzir e transmitir essa estratégia. Os gestores devem formular objetivos claros e mensuráveis de forma a refletir a estratégia definida. Devem depois transmitir essa informação a todos os colaboradores e unidades de negócio. Deve ser disseminado por toda a organização. Os autores propõem ainda ferramentas, de sua autoria como o BSC e o Mapa Estratégico (ME) para que essa tradução possa ser mais eficaz, pois acreditam que o ME ajuda a comunicar e entender a estratégia. O ME expressa as ligações entre os recursos que ajudam a organização a atingir os seus objetivos financeiros, que se encontram no topo do mapa, ilustrando as relações de causa-efeito e ligações top-down, entre os vários objetivos, como as relações com os seus clientes, retenção de clientes e de como afetam a sua proposta de valor para os seus clientes. Para além do atender às expectativas dos clientes, faz a ligações com os processos internos, com a tecnologia disponível para a organização e com as pessoas e equipas. Releva o papel da cultura da empresa neste processo.

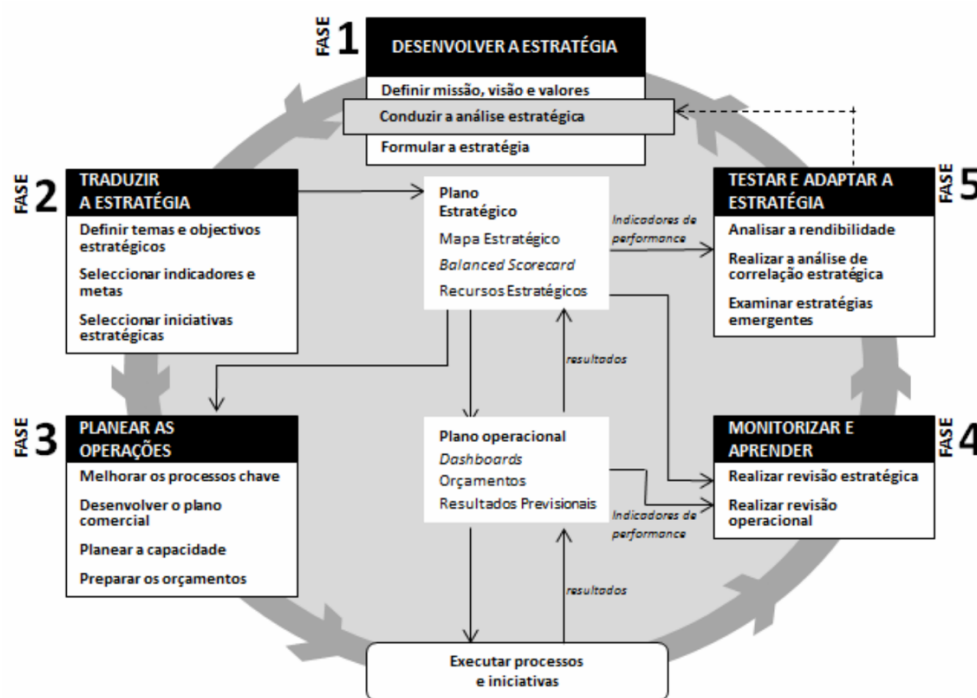


Figura 2.2.1 - Ciclo de Gestão – Ligação da estratégia às

Adaptado de Kaplan e Norton (2008), traduzido por Simões e Rodrigues (2011)

O terceiro passo é a criação de um plano operacional, onde as ações que permitem atingir os objetivos estratégicos propostos são planeadas. Nesta fase são propostas melhorias a processos chave da empresa, com recurso às métricas definidas anteriormente. Segue-se o

desenvolvimento de um plano de vendas detalhado, com especial enfoque nos recursos e capacidades atuais da empresa, devidamente acompanhado de um plano orçamental.

Segue-se o quarto passo que é a monitorização e aprendizagem, onde se faz uma análise de todos os KPI's e métricas para que se possa tirar conclusões de melhoria e desempenho.

O quinto passo consiste em testar e adaptar a estratégia. Por vezes os gestores chegam à conclusão de que alguns pressupostos da sua estratégia já não são os adequados ou que não se confirmam e como tal devem ser revistos e analisados.

Estes cinco passos formam um ciclo de aprendizagem que é visto como crucial para um bom CG, como podemos ver na figura 2.1, em que cada iteração fornece mais informação e oportunidade de melhoria constante.

2.2.1 Funções Principais do Controlo de Gestão

Relevam-se como principais atribuições do CG:

Planeamento e Implementação da Estratégia: O CG começa com o estabelecimento de metas e objetivos estratégicos. Este planeamento deve ser claro e estruturado, de modo a alinhar os recursos e as atividades da organização com as metas desejadas. Segundo Anthony e Govindarajan (2007), o CG é uma extensão do planeamento estratégico, que fornece diretrizes para a tomada de decisões e distribuição de recursos.

Monitorização e Medição da Performance: O CG envolve a monitorização contínua das atividades, utilizando indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir a eficácia das operações e o progresso em relação aos objetivos. Kaplan e Norton, ao introduzirem o BSC, realçaram a importância de medir o desempenho em várias dimensões, não apenas na financeira, mas também em perspetivas como clientes, processos internos e inovação/aprendizagem (Kaplan & Norton, 1996).

Avaliação da Performance: Uma das funções centrais do CG é a comparação entre os resultados obtidos e os objetivos pré-estabelecidos. Este processo ajuda a identificar desvios, tanto positivos quanto negativos, entre o desempenho real e o planeado. Otley (1999), ao propor um modelo de gestão de desempenho, enfatizou a necessidade de avaliações regulares para garantir que as metas sejam cumpridas e que a organização se adapte às mudanças no ambiente competitivo.

Ações Corretivas: Quando os resultados não estão alinhados com as metas, é necessário implementar ações corretivas. Este processo envolve ajustes no plano estratégico ou nas operações, com base na informação recolhida. Simons (1995), no seu trabalho sobre alavancas de controlo, destacou a importância de sistemas de controlo flexíveis que permitam a adaptação rápida e eficaz às condições de mercado.

2.2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

Dos vários instrumentos do CG, destacam-se aqueles que ajudarão na investigação em curso:

Balanced Scorecard (BSC): Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), mede o desempenho organizacional através de quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem/crescimento. O BSC permite que as organizações alinhem os objetivos de curto prazo com a visão e a estratégia de longo prazo, tornando-se uma ferramenta de controlo e gestão estratégica.

Orçamento e Análise de Desvios: O CG envolve frequentemente a comparação entre o orçamento previsto e os resultados reais. A análise de variações permite identificar desvios financeiros e operacionais, facilitando a implementação de medidas corretivas. Merchant e Van der Stede (2017) discutem a importância de um orçamento eficaz como uma ferramenta central de controlo financeiro, essencial para a alocação eficiente de recursos.

Relatórios de Gestão: Os relatórios periódicos fornecem uma visão clara sobre o desempenho da empresa e são fundamentais para a comunicação entre os diferentes níveis de gestão. Estes relatórios ajudam a monitorizar a execução das estratégias e a identificar possíveis áreas de intervenção. Chenhall (2003), na sua pesquisa sobre SCG, argumenta que o desenho destes sistemas deve ser ajustado ao contexto organizacional específico, o que reforça a importância de relatórios de gestão personalizados.

Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs): Estes são utilizados para monitorizar o progresso em direção aos objetivos estratégicos e podem incluir métricas financeiras, como o lucro ou o retorno sobre o investimento (ROI), assim como indicadores não financeiros, como a satisfação do cliente ou a eficiência operacional (Ittner & Larcker, 2003).

Um dos métodos mais amplamente reconhecidos para integrar o CG com a estratégia empresarial é o BSC desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990.

O BSC introduziu uma mudança paradigmática ao expandir a visão tradicional, focada exclusivamente em indicadores financeiros, para uma abordagem mais equilibrada, que inclui também perspectivas de clientes, processos internos e inovação e aprendizagem organizacional. Esta metodologia ajuda a alinhar as atividades diárias com a visão estratégica de longo prazo, facilitando um CG mais eficaz.

2.3 Mapa Estratégico e Balanced Scorecard no Contexto do Controlo de Gestão

A definição de objetivos estratégicos é crucial para orientar as organizações em direção às suas metas de longo prazo, alinhadas com a missão e visão. No entanto, muitas empresas enfrentam desafios na implementação eficaz desses objetivos, como a falta de clareza na visão, alinhamento operacional, envolvimento dos colaboradores, priorização e flexibilidade.

2.3.1 Mapas Estratégicos

Para superar esses desafios, os Mapas Estratégicos (ME) surgem como ferramentas essenciais. Inspirados na analogia de Kaplan e Norton (2000), que comparam a gestão estratégica a um comando militar, os ME ajudam a estruturar os objetivos, conectar metas às suas causas e efeitos, e comunicar claramente a estratégia a todos os colaboradores.

Os ME representam visualmente os objetivos críticos, as relações entre os recursos e o impacto na performance organizacional. Permitem demonstrar os percursos e efeitos de cada melhoria, facilitando a definição de objetivos estratégicos claros, organizados e orientados para resultados.

Ao promoverem uma visão clara da importância de cada trabalho e sua ligação com os objetivos estratégicos, os ME incentivam uma cultura de cooperação e colaboração, aumentando a motivação dos colaboradores.

Em resumo, os ME são ferramentas valiosas para qualquer organização que procura atingir as suas metas de forma coordenada e eficaz, estabelecendo uma lógica de causa-efeito que conecta cada ação à visão geral da empresa.

2.3.2 Balanced Scorecard

O BSC não é apenas uma ferramenta de medição de performance, mas também uma metodologia de gestão estratégica que permite às organizações traduzir a sua visão e estratégia em objetivos operacionais claros.

O BSC tem como objetivo principal auxiliar na gestão e na transformação das empresas, servindo como uma referência base para a definição de estratégias de longo prazo e para a gestão do desempenho organizacional ao longo do seu ciclo de vida. O BSC procura refletir a performance do negócio e das estratégias implementadas, funcionando como um catalisador para promover a mudança e a gestão necessárias às empresas.

O BSC teve origem no estudo "Measuring Performance in the Organization of the Future" (Medição do Desempenho na Organização do Futuro), desenvolvido com a crença de que os indicadores financeiros, por si só, não eram suficientes para medir o desempenho e gerar valor nas organizações. Este estudo, foi liderado por David Norton, então executivo principal do Instituto Nolan Norton, e como consultor académico, Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard. O modelo baseou-se num *scorecard* utilizado pela empresa *Analog Devices*, que, além de indicadores financeiros, já analisava indicadores relacionados com a satisfação dos clientes, a qualidade e a melhoria dos processos. A partir deste *scorecard*, Kaplan e Norton expandiram as perspetivas e formas de análise, criando o modelo hoje conhecido como Balanced Scorecard.

O BSC distingue-se de outros modelos não apenas por incorporar indicadores não financeiros, mas sobretudo por derivar os seus objetivos e medidas da visão e estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1997). Este enfoque faz com que o BSC seja não apenas um sistema de medição, mas também um instrumento orientador que alinha a organização com as suas metas estratégicas.

Segundo Gavurová (2011), os principais benefícios do BSC incluem a sua capacidade de integrar a estratégia na vida quotidiana das empresas, simplificar a comunicação interna, criar uma plataforma constantemente atualizada para medir e melhorar o desempenho organizacional e suportar a descrição de indicadores de desempenho tradicionais. Horváthová (2012) acrescenta que o BSC também contribui para aumentar a fidelização de clientes e colaboradores, ambos essenciais para o crescimento sustentável das empresas.

O BSC não é apenas um conjunto de indicadores de desempenho. A sua aplicação contínua e atualização fazem dele uma abordagem moderna de gestão, pois liga as atividades empresariais aos processos de negócio que criam valor (Lesáková, 2016). A interpretação, utilização e implementação adequadas do BSC trazem inúmeros benefícios às empresas,

ajudando-as a traduzir a sua visão e estratégia em objetivos e métricas claros (Kaplan e Norton, 2007).

O BSC facilita ainda a comunicação entre gestores e colaboradores, alinhando as metas individuais dos funcionários com os objetivos estratégicos definidos. Kaplan e Norton (2007) defendem que as medições realizadas pelo BSC devem ser utilizadas não apenas para controlo, mas como uma ferramenta de formulação estratégica, comunicação e alinhamento organizacional, promovendo a colaboração para alcançar o objetivo comum.

Ao definir e comunicar métricas relacionadas com a estratégia geral dos negócios, o BSC dá vida à estratégia (De Waal, 2013). Além disso, permite que todos os intervenientes no negócio atuem como agentes de criação de valor. Segundo o Balanced Scorecard Institute (2013), os principais benefícios do BSC incluem: melhor planeamento estratégico, maior eficácia na comunicação e execução da estratégia, gestão mais eficiente da informação, análise de desempenho mais detalhada e uma melhor organização.

2.3.3 Perspetivas do BSC

Com base no estudo de Kaplan e Norton (1997), o BSC utiliza uma estrutura integrada de objetivos e metas de desempenho que interagem através de uma lógica de causa e efeito. Este modelo avalia a performance organizacional através de quatro perspetivas: *Financeira*, *Clientes*, *Processos Internos* e *Aprendizagem e Crescimento*.

Ao medir e analisar estas perspetivas de forma aprofundada, o BSC não só se apresenta como uma ferramenta de controlo, mas também como um sistema de comunicação e aprendizagem. A análise equilibrada de fatores externos (relacionados com clientes) e internos (ligados a processos e inovação e aprendizagem) torna o BSC um sistema robusto para medir e alinhar a estratégia com as operações empresariais.

O BSC estrutura-se em quatro perspetivas principais, como podemos verificar na figura 2.3.1, que permitem uma visão global do desempenho organizacional:

- *Perspetiva Financeira* - Como os *shareholders* olham para a empresa?: Reflete a preocupação tradicional com o desempenho financeiro da organização, medindo indicadores como o lucro, retorno sobre o investimento (ROI) e crescimento das receitas. Kaplan e Norton sustentam que, embora a performance financeira seja essencial, não deve

ser a única medida do sucesso organizacional. O CG utiliza esta perspectiva para garantir a eficiência no uso de recursos e a rentabilidade da organização (Kaplan e Norton, 1996).

- *Perspetiva do Cliente* - Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?: Esta dimensão do BSC mede o desempenho da empresa em relação à satisfação, retenção e captação de clientes. Kaplan e Norton (1992) defendem que uma organização só será financeiramente bem-sucedida a longo prazo se proporcionar valor aos seus clientes. Tempo, Qualidade, Performance e Serviço são classificadas como de maior importância e servem de guia para a análise desta perspectiva. No contexto do CG, esta perspectiva permite ajustar as estratégias para melhorar o serviço ao cliente, assegurando que as necessidades e expectativas dos clientes são satisfeitas.

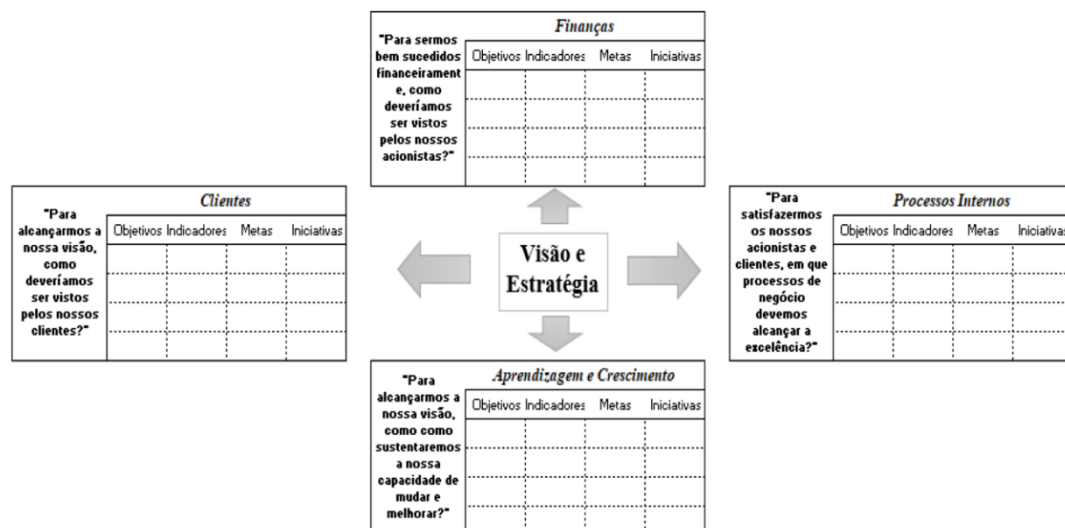


Figura 2.3.1 - Perspetivas de Performance do Balanced Scorecard

Fonte - adaptado de Kaplan e Norton (1996)

- *Perspetiva dos Processos Internos* - No que nos devemos destacar?: Foca-se na eficiência e eficácia dos processos chave da organização e de como criam valor para os seus clientes. CG monitoriza e avalia a qualidade e produtividade dos processos operacionais, logísticos e de produção. Ao identificar áreas que necessitam de melhorias, os gestores podem implementar ações corretivas para otimizar os processos internos e, assim, melhorar o desempenho geral da empresa (Kaplan & Norton, 1992).

- *Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento* - Onde podemos melhorar e evoluir?: Esta perspetiva avalia a capacidade da organização para inovar, melhorar continuamente e desenvolver as competências dos colaboradores. A análise desta dimensão é fundamental para o CG, uma vez que a capacidade de adaptação e inovação é crucial para a sustentabilidade e crescimento a longo prazo. Esta perspetiva incentiva a implementação de programas de formação, inovação tecnológica e melhoria contínua, de forma a manter a organização competitiva no mercado.

2.3.4 Benefícios da implementação de Balanced Scorecard

O principal benefício da criação e implementação de um BSC nas empresas reside na possibilidade de combinar indicadores financeiros e não financeiros. Esta combinação facilita um controlo mais proativo e melhora a capacidade de tomar decisões (Evans, 2002). O BSC procura estabelecer um equilíbrio e criar ligações entre métricas financeiras e não financeiras, utilizando indicadores tangíveis e intangíveis, perspetivas internas e externas, bem como métricas históricas e projeções futuras.

De acordo com o artigo “*How a Balanced Scorecard can help your organization*” (Balanced Scorecard Institute, 2012), o BSC pode contribuir para o sucesso das empresas nas seguintes áreas:

- *Aumento do foco na estratégia e nos resultados*, assegurando que todas as ações estão alinhadas com os objetivos estratégicos;
- *Eliminação de barreiras de comunicação entre departamentos*, promovendo uma maior integração e colaboração organizacional;
- *Apoio à gestão no planeamento do tempo e na utilização eficiente dos recursos*, garantindo uma alocação mais estratégica;
- *Melhoria na compreensão das necessidades dos clientes* e aumento da flexibilidade para responder às suas exigências;
- *Impulso ao desenvolvimento do negócio*, através da monitorização de indicadores de desempenho em áreas estratégicas;
- *Facilitação da tomada de decisões*, fornecendo análises relevantes e adequadas com base nos indicadores de desempenho;

- *Concentração de gestores e colaboradores nas tarefas mais importantes*, assegurando uma execução eficiente e orientada para os objetivos.

A introdução do BSC como uma ferramenta de CG traz vários benefícios, transformando a forma como as organizações monitorizam e gerem o seu desempenho:

Alinhamento Estratégico: Um dos principais contributos do BSC para o CG é o alinhamento das atividades operacionais com os objetivos estratégicos. O BSC permite que as empresas traduzam a visão e missão em objetivos claros e mensuráveis, o que facilita o controlo de todas as atividades, desde o nível estratégico até ao nível operacional (Kaplan & Norton, 1996).

Foco em Perspetivas Não Financeiras: Tradicionalmente, o CG estava centrado em métricas financeiras. No entanto, Kaplan e Norton demonstraram que fatores não financeiros, como a satisfação do cliente, a inovação e a melhoria de processos, são igualmente importantes para o sucesso a longo prazo. O BSC permite ao CG integrar estas dimensões nas suas avaliações, garantindo uma abordagem mais equilibrada e abrangente.

Monitorização Contínua e Flexível: O BSC oferece uma estrutura que permite ao CG monitorizar de forma contínua o desempenho da organização, através de indicadores de diferentes perspetivas. Além disso, a flexibilidade desta ferramenta permite ajustar os indicadores e metas de acordo com as mudanças no ambiente competitivo ou nas condições internas da empresa (Simons, 1995).

Tomada de Decisão Baseada em Dados Concretos: O uso do BSC no CG facilita a tomada de decisões informadas, com base em dados concretos e objetivos. Os indicadores-chave de desempenho (KPIs), associados a cada uma das quatro perspetivas, fornecem dados mensuráveis e acionáveis, que orientam os gestores na avaliação do desempenho e no ajuste de estratégias para alcançar os resultados pretendidos (Merchant & Van der Stede, 2017).

Ciclo de Melhoria Contínua: O CG, quando aliado ao BSC, promove um ciclo contínuo de planeamento, execução, monitorização e ajuste de estratégias, como podemos ver na figura 2.3.2. Esta abordagem cíclica permite que a organização se adapte rapidamente a mudanças e implemente ações corretivas com base em análises regulares de desempenho (Otley, 1999).



Figura 2.3.2 – Ciclo do Balanced Scorecard

Fonte- adaptado de Kaplan e Norton (1996)

2.4 Balanced Scorecard e Avaliação da Performance de Gestão

O Balanced Scorecard (BSC) é apresentado como uma ferramenta de CG crucial para alinhar as operações com os objetivos estratégicos de uma organização. Este modelo permite traduzir a visão e missão em objetivos mensuráveis, integrando fatores financeiros e não financeiros, como a satisfação do cliente e inovação, para uma avaliação equilibrada e abrangente (Kaplan & Norton, 1996; Anthony & Govindarajan, 2007; Otley, 1999). A avaliação de performance, facilitada pelo BSC, envolve a definição de métricas claras, o alinhamento de ações com objetivos estratégicos, comunicação eficaz e compromisso com a melhoria contínua, analisando o desempenho através de quatro perspectivas interligadas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1997; Evans, 2002).

2.4.1 Elementos-chave na Avaliação de Performance de Gestão

Os elementos-chave na avaliação de performance de gestão incluem a definição de KPIs, a utilização do BSC, o alinhamento com os objetivos estratégicos, o *feedback* contínuo e adaptação, e a integração e comunicação eficaz. Os KPIs, tanto financeiros quanto não financeiros, são essenciais para monitorizar o progresso e identificar áreas de melhoria (Evans,

2002). O BSC, por sua vez, estrutura a avaliação através das quatro perspectivas, traduzindo a visão e estratégia em medidas concretas (Kaplan & Norton, 1997). O alinhamento estratégico, o *feedback* contínuo e a comunicação transparente são cruciais para o sucesso da avaliação (Mintzberg, 1994; Kaplan & Norton, 2007).

2.4.2 Benefícios da Avaliação da Performance de Gestão

A avaliação da performance de gestão oferece benefícios como a melhoria na tomada de decisões, maior eficiência, alinhamento organizacional, foco na estratégia e promoção de um ambiente de melhoria contínua. A integração de ferramentas como o BSC e KPIs permite uma análise abrangente e equilibrada, essencial num ambiente de negócios competitivo (Collins, 2001).

2.5 Key Performance Indicators (KPI)

Os KPIs são métricas fundamentais para medir o progresso em direção a objetivos estratégicos, permitindo monitorizar o desempenho, identificar desvios e tomar decisões baseadas em dados concretos.

2.5.1 Características e Tipos de um KPI

Um bom KPI deve ser relevante, mensurável, alcançável, temporal, claro e compreensível.

Os KPIs podem ser financeiros ou não financeiros, de resultados (leading) ou de causa (lagging), e operacionais ou estratégicos. Exemplos de KPIs incluem métricas financeiras (resultados, ROI), relacionadas com clientes (taxa de retenção, satisfação), operacionais (produtividade, eficiência) e de desenvolvimento organizacional (rotatividade, formação).

2.5.2 Benefícios da Utilização de KPI

A utilização de KPIs facilita a monitorização do desempenho, a tomada de decisão informada, a identificação de pontos de melhoria e o alinhamento organizacional. Para garantir a eficácia, é crucial definir objetivos estratégicos claros, selecionar indicadores relevantes, estabelecer metas concretas, comunicar os KPIs a todos os intervenientes e monitorizar e ajustar continuamente.

3 Setor de Cabeleireiros em Portugal e caracterização da empresa

O setor de cabeleireiros em Portugal é uma das áreas mais dinâmicas e diversificadas no mercado de serviços pessoais. Este segmento desempenha um papel significativo na economia nacional, especialmente devido à sua vasta presença em áreas urbanas e rurais. A capacidade de adaptação às tendências globais, a criatividade e a proximidade com os consumidores têm garantido a relevância contínua deste setor, mas desafios como a concorrência elevada e a necessidade de inovação tornam-no igualmente complexo.

3.1 Características Gerais do Setor

3.1.1 Estrutura do Mercado

O setor de cabeleireiros em Portugal é caracterizado por uma elevada fragmentação, sendo composto por pequenas e médias empresas (PMEs) e micro empreendedores. Segundo dados da *Pordata*, mais de 95% dos salões de cabeleireiro em Portugal são microempresas, com menos de 10 funcionários. Salões em áreas urbanas enfrentam maior concorrência, mas também têm acesso a um mercado maior e mais diversificado. Já em zonas rurais, os negócios tendem a ser mais estáveis, mas com menor capacidade de expansão.

Embora o setor tenha sofrido um impacto significativo durante a pandemia de COVID-19, com muitos salões a encerrarem temporária ou definitivamente, a retoma tem sido progressiva. Estima-se que cerca de 75% dos consumidores que frequentavam regularmente salões antes da pandemia já retomaram este hábito, o que reflete a resiliência do setor.

Fragmentação elevada: O setor é composto principalmente por microempresas e pequenos negócios, com um número significativo de cabeleireiros a trabalhar como freelancers ou empresários em nome individual. Embora existam algumas cadeias e salões de maior dimensão, a maior parte dos negócios opera a nível local.

Presença em todo o país: O setor está bem distribuído entre áreas urbanas, suburbanas e rurais, mas em zonas urbanas como Lisboa, Porto e Algarve há maior concentração de salões e diversidade de serviços.

Alto nível de informalidade: A concorrência informal, com profissionais a trabalhar sem licenciamento ou fora do sistema fiscal, é uma realidade que impacta negativamente os

negócios regulamentados, criando uma concorrência desleal. Cerca de 20% do setor é informal, segundo dados da Associação Nacional de Cabeleireiros

Serviços essenciais e regulares: Serviços como cortes de cabelo, colorações e alisamentos têm procura constante. Demanda constante e diversificada vem da periodicidade dos cuidados capilares, que garante um fluxo contínuo de clientes.

Público-alvo diversificado: Apesar de as mulheres representarem a maioria dos clientes, serviços como barbearia, coloração masculina e cortes infantis têm crescido. Além disso, a faixa etária dos consumidores varia amplamente, abrangendo desde jovens interessados em tendências até idosos que procuram cuidados capilares específicos.

Procura por serviços especializados: Nos últimos anos, observou-se uma maior procura por serviços premium, como tratamentos de reconstrução capilar, técnicas de coloração avançada (*balayage, ombré*) e cuidados personalizados para diferentes tipos de cabelo.

3.1.2 Principais Tendências no Setor

O setor de cabeleireiros em Portugal apresenta um futuro promissor, mas exigente. A *Confederação Europeia de Profissionais de Cabeleireiro (Coiffure EU)* projeta que o setor na Europa crescerá 2,5% anualmente até 2028, impulsionado por tendências de sustentabilidade, personalização e digitalização. Em Portugal, espera-se que a recuperação total do setor ocorra até 2025, com os salões mais inovadores a liderarem este crescimento.

Com a crescente preocupação com o bem-estar, serviços de auto cuidado e com carizes relaxantes estão a ganhar espaço. Segundo o relatório da Statista sobre cuidados pessoais, tratamentos como massagens capilares, aromaterapia e spa capilar cresceram 18% na procura em 2023. Este segmento é uma oportunidade para os salões se diferenciarem com experiências únicas e focadas no relaxamento.

Sustentabilidade e Consumo Consciente

- A sustentabilidade é uma tendência em crescimento. Muitos consumidores, especialmente os mais jovens, preferem salões que utilizam produtos *cruelty-free*, veganos e com embalagens recicláveis. Um estudo Wallapop de 2024 “A rede da Mudança 2024” afirma que 80% dos portugueses segue essa *guideline* como fator chave nas decisões no momento das suas compras. E especula que atinja os 88% em 2030.

Essa tendência está a moldar o setor, com muitos salões a optarem por tintas sem amoníaco, produtos veganos e embalagens recicláveis.

- Salões que adotam práticas *eco-friendly*, como a redução de resíduos, uso de energia renovável e diminuição de produtos químicos agressivos, têm maior aceitação entre consumidores ambientalmente conscientes.
- Salões que investem em práticas sustentáveis conseguem diferenciar-se no mercado e captar clientes mais jovens, especialmente os da Geração Z e Millennials.

Digitalização e Marketing Online

- Ferramentas digitais. Plataformas como Treatwell, Vaniday e SheerMe estão a ganhar popularidade em Portugal, permitindo aos salões automatizar reservas e melhorar a experiência do cliente.
- Redes sociais como vitrine de serviços. Instagram, TikTok e Facebook tornaram-se ferramentas indispensáveis para divulgar serviços, mostrar resultados (ex.: antes e depois de cortes ou colorações) e atrair novos clientes.
- Pagamentos digitais e fidelização. Sistemas que permitem pagamentos digitais e programas de fidelidade estão a tornar-se diferenciais para salões que desejam modernizar a sua gestão e aumentar a retenção de clientes.

Crescimento dos Serviços Premium

- Experiência Diferenciada. Salões que oferecem experiências completas e luxuosas, como spa capilar, massagens relaxantes ou atendimento personalizado, têm conquistado um nicho disposto a pagar por serviços de alta qualidade.
- Tratamentos personalizados. A procura por soluções específicas para diferentes tipos de cabelo e necessidades individuais está a crescer, exigindo que os salões invistam em formação e produtos especializados.
- Foco no Bem-estar e Beleza Integrada. Muitos salões estão a diversificar, oferecendo serviços complementares, como manicure, pedicure, depilação e tratamentos estéticos. Este modelo de "centros de beleza" permite captar mais clientes e aumentar a receita por visita.

- Turismo como Oportunidade. Em cidades turísticas como Lisboa, Porto e nas regiões do Algarve e Madeira, a procura por serviços de cabeleireiro por turistas tem crescido. Oferecer pacotes rápidos e atendimento em várias línguas pode ser um diferencial competitivo.

3.1.3 Desafios e Pressões do Setor

O setor de cabeleireiros enfrenta desafios específicos. Concorrência elevada e falta de diferenciação. A grande quantidade de salões, especialmente em áreas urbanas, aumenta a competitividade. Muitos negócios competem exclusivamente em preços, o que pode reduzir as margens de lucro e dificultar a sustentabilidade financeira.

A informalidade do setor prejudica os salões que cumprem todas as obrigações fiscais e regulatórias. Profissionais não licenciados frequentemente oferecem serviços a preços mais baixos, desvalorizando o mercado.

Outro desafio é a pressão sobre custos operacionais. Alugueres elevados, aumento no custo dos produtos profissionais e encargos fiscais afetam significativamente os salões, especialmente os pequenos negócios.

A crise económica a par com o aumento da inflação traduz-se numa diminuição do poder de compra dos consumidores, que passam a priorizar as despesas essenciais, o que pode afetar a frequência com que os clientes recorrem a serviços de cabeleireiro.

A falta de mão de obra qualificada faz com que muitos salões enfrentam dificuldades para contratar e reter profissionais capacitados, devido à elevada mobilidade da mão de obra ou à preferência de alguns profissionais por trabalhar de forma independente.

3.2 Análise SWOT do Setor de Cabeleireiros em Portugal

3.2.1 Forças (*Strengths*)

- *Fidelização e relação próxima com os clientes.* A confiança entre cabeleireiros e clientes é um dos pilares do setor. Este vínculo torna os clientes regulares, ajudando a criar uma base estável de receitas. Salões que investem em atendimento personalizado e compreendem as preferências individuais conseguem fidelizar mais facilmente.

- *Necessidade constante dos serviços.* O corte e cuidados básicos, como lavar e tratar o cabelo, são serviços essenciais e regulares. Isso torna o setor menos suscetível à sazonalidade, garantindo uma procura mínima constante.
- *Expansão para estética integrada.* Muitos salões têm evoluído para um modelo de "centro de beleza", oferecendo serviços como manicure, pedicure, tratamentos faciais e depilação. Esta diversificação aumenta o fluxo de clientes e o ticket médio de cada visita.
- *Presença de profissionais qualificados.* Em Portugal, há uma forte tradição de capacitação no setor, com escolas de formação profissional bem estabelecidas. A mão de obra, geralmente, é tecnicamente bem preparada, o que favorece a qualidade dos serviços oferecidos.
- *Adaptabilidade às tendências de moda.* O setor é altamente dinâmico e rápido a incorporar tendências globais, como novas colorações, cortes e técnicas de *styling*. Isso ajuda os salões a manterem-se relevantes e atraírem públicos variados.

3.2.2 Fraquezas (*Weaknesses*)

- *Altos custos operacionais.* As despesas com alugueres, produtos de qualidade, licenças e equipamentos modernos são consideráveis. Além disso, em áreas urbanas, o custo do espaço pode ser um fardo significativo para salões de pequena dimensão.
- *Forte dependência de mão de obra.* A formação é essencial para manter o padrão de qualidade, mas há dificuldade em reter os melhores profissionais, que frequentemente optam por abrir os seus próprios negócios ou trabalhar de forma independente.
- *Concorrência acentuada e fragmentação.* O mercado é composto por muitos pequenos negócios, o que resulta numa forte competição. Para se diferenciarem, os salões muitas vezes recorrem a estratégias de preço baixo, reduzindo as margens de lucro.

- *Fragilidade face a crises económicas.* Eventos como a pandemia de COVID-19 mostraram a vulnerabilidade do setor. Durante períodos de confinamento ou de crises económicas, muitos salões enfrentam quedas abruptas de receita.
- *Pouca digitalização em pequenas empresas.* Apesar do avanço tecnológico, muitos salões menores ainda dependem de métodos tradicionais de gestão, perdendo oportunidades de alcançar novos clientes através de agendamento online ou campanhas de marketing digital.

3.2.3 Oportunidades (*Opportunities*)

- *Produtos sustentáveis e ecológicos.* A crescente preocupação com o ambiente tem levado muitos clientes a preferirem salões que utilizam produtos veganos, cruelty-free e embalagens ecológicas. Salões que incorporam esta abordagem podem atrair um público mais jovem e consciente.
- *Oferta de serviços premium.* O público está a valorizar mais experiências exclusivas, como tratamentos de luxo, spa capilar e serviços personalizados. A diferenciação pela qualidade, em vez do preço, é uma estratégia com grande potencial.
- *Digitalização e inovação tecnológica.* Ferramentas como plataformas de agendamento, promoções em redes sociais e integração de pagamentos digitais oferecem conveniência e atraem clientes tecnologicamente conectados.
- *Aposta no turismo.* Portugal é um dos destinos turísticos mais populares da Europa, e muitos turistas procuram serviços de beleza durante a estadia, especialmente em Lisboa, Porto e no Algarve. A oferta de serviços voltados para turistas, como atendimento multilingue, é uma oportunidade.
- *Crescimento de nichos de mercado.* Estilos e tendências específicas, como técnicas avançadas de balayage, tratamentos orgânicos e cuidados específicos para cabelos texturizados, podem ser explorados para captar públicos com necessidades distintas.

3.2.4 Ameaças (*Threats*)

- *Concorrência informal.* Profissionais que trabalham sem licenciamento ou fora do mercado formal competem diretamente, muitas vezes oferecendo preços mais baixos, o que prejudica os salões estabelecidos.
- *Inflação e crise económica.* O aumento dos custos de energia, produtos e salários pode encarecer a operação dos salões, enquanto uma redução do poder de compra pode fazer com que os consumidores adiem serviços não essenciais.
- *Tendências de "faça você mesmo" (DIY).* Com a popularidade de tutoriais online e a venda de produtos profissionais ao consumidor final, algumas pessoas optam por realizar tratamentos em casa, reduzindo a procura por serviços profissionais.
- *Exigências legais e fiscais.* Regulamentações relacionadas a licenças, segurança no trabalho e questões fiscais podem representar encargos adicionais, especialmente para pequenos empresários.
- *Dependência de fornecedores.* Muitos salões dependem de poucos fornecedores para obter produtos essenciais. Alterações nos preços ou na disponibilidade podem criar desafios operacionais.



Figura 3.2.1 - Analise SWOT Setor de Cabeleireiros Portugal

Fonte – Elaboração própria

3.3 Cidália Cabeleireiros

A Eccentric Dynasty, Lda, identificada pelo NIF 515173550, é uma sociedade por quotas fundada em 26 de novembro de 2018 e tem a sua sede na Rua Quinta das Rosas, nº 44, Aldeia de Paio Pires, Seixal. A empresa opera sob a marca comercial Cidália Cabeleireiros e está classificada como ativa, com um capital social de 125.000€. A sua principal área de atividade é salões de cabeleireiro (CAE 96021), complementada por serviços de beleza (CAE 96022) e comércio de produtos cosméticos (CAE 47750).

A marca Cidália Cabeleireiros foi fundada em 1970 por Cidália Fernandes, que a geriu como empresária em nome individual, com o auxílio dos seus dois filhos, até ao seu falecimento em 2018, momento em que a empresa adotou a sua estrutura atual. Ao longo da sua atividade desenvolveram uma visão clara e forte de identidade de marca, consolidando-a como referência em Portugal. Para isso, delinearam um ambicioso plano de expansão, iniciado em 2011 com a abertura do primeiro salão num centro comercial de grande dimensão, o Fórum Sintra. Atualmente, a marca possui uma presença sólida e estratégica em várias regiões do país, incluindo Évora, Setúbal, Barreiro, Almada, Lisboa, Colombo, Coimbra, São João da Madeira e Porto.

O grupo é reconhecido como o maior operador nacional de salões de cabeleireiro unissexo, contando com 17 unidades sob a marca Cidália Cabeleireiros e uma unidade dedicada exclusivamente ao público masculino, a Barbearia do Armindo. Além disso, opera uma loja online de sucesso (www.cidalia-cabeleireiros.com), que complementa a sua estratégia de mercado.

A aposta na estratégia omnicanal tem sido um dos principais pilares de crescimento da empresa. Através desta abordagem, a marca Cidália Cabeleireiros expande a sua atuação em diferentes segmentos do mercado, desde serviços especializados de cabeleireiro até à revenda de produtos e materiais profissionais de alta qualidade. Este conceito reflete uma visão de beleza global, que visa não só responder às necessidades de um público diversificado, mas também antecipá-las.

Sempre inovadores, adaptaram-se rapidamente à evolução tecnológica, transformando a sua presença online numa vantagem competitiva significativa. A loja online foi desenhada para oferecer uma experiência de compra ágil e personalizada, tornando-se um dos principais canais

de vendas do grupo. Paralelamente, a marca está presente em diversos *marketplaces*, reforçando a sua acessibilidade e ampliando o alcance a novos mercados.

O compromisso com a excelência não se limita à experiência do cliente, mas estende-se também aos colaboradores, promovendo formações regulares e adotando as melhores práticas do setor. O grupo investe em campanhas de comunicação segmentadas, utilizando plataformas digitais e redes sociais para criar conteúdos relevantes e envolver diferentes públicos.

Para além da vertente comercial, o grupo participa em iniciativas de responsabilidade social e ambiental, promovendo práticas sustentáveis e apoiando ações locais que beneficiam as comunidades onde estão presentes. Desta forma, a marca Cidália Cabeleireiros consolida a sua reputação como líder no setor da beleza em Portugal.

3.3.1 Serviços e Oferta

Cidália Cabeleireiros disponibiliza uma vasta gama de serviços, com enfoque na personalização e qualidade, incluindo:

- ⇒ *Salão de cabeleireiro unissexo*: *Brushing*, cortes femininos e masculinos, *styling*, alisamentos e ondulações permanentes, colorações personalizadas, com especial destaque para técnicas avançadas como *balayage*, *glossing*, *highlights* e *hair contouring*.
- ⇒ *Serviços de bem-estar e estética*: Tratamentos como manicure, pedicure, spa capilar e massagens relaxantes, garantindo uma abordagem holística ao cuidado pessoal.
- ⇒ *Tratamentos capilares especializados*: Terapias de reparação intensiva, alisamentos progressivos, hidratação profunda e cuidados específicos para cabelos ondulados.
- ⇒ *Signature Rituals*: *Deep Nutrition* para uma hidratação profunda, potencializada por vapor, *Deep Cleasing* para limpeza em profundidade de couro cabeludo, *KeratinBoost* para reconstrução imediata, *Botox* capilar, *Color Glaze* para uma coloração perfeita com acabamento de brilho, *Color Melt* para uma coloração única e personalizada com mescla de cores.
- ⇒ *Comércio de produtos cosméticos*: Venda de produtos profissionais de alta qualidade, incluindo linhas *eco-friendly* e tratamentos inovadores para manutenção em casa, assegurando a continuidade dos resultados obtidos no salão.

3.3.2 Parcerias e Reconhecimento

O Cidália Cabeleireiros é reconhecido como parceiro de marcas de excelência no setor, incluindo a L'Oréal Professionnel e a Wella Professionals.

Com a L'Oréal Professionnel, oferecem tratamentos de referência como *French Balayage*, *DIA Color*, *Steampod*, e produtos icónicos como *Metal Detox*, que reforçam o compromisso com a inovação e a qualidade premium.

A parceria com a Wella Professionals amplia ainda mais a oferta, disponibilizando serviços como coloração *Koleston Perfect*, *Shinefinity* e *Color Touch*, bem como tratamentos capilares *Nutri-Enrich*, *Fusion*, *ColorMotion* e *Oil Refletions* para cuidados avançados e reparação e hidratação profunda.

Estas colaborações estratégicas com líderes da indústria permitem ao Cidália Cabeleireiros estar na vanguarda das tendências e tecnologias, proporcionando aos clientes uma experiência única e diferenciadora em cada visita.

3.3.3 Localização Estratégica

Com sede no concelho de Seixal e presença destacada nas principais áreas metropolitanas de Portugal, a empresa beneficia de uma localização próxima a uma vasta base de clientes. Este posicionamento permite captar tanto o público local quanto visitantes de zonas próximas

A empresa opera com uma estrutura profissional capacitada e equipamentos modernos, refletindo um compromisso com a qualidade e a experiência do cliente. Os espaços físicos são concebidos para atender a várias necessidades de beleza e bem-estar, posicionando-se como um espaço integrado para cuidados pessoais.

A marca é reconhecida pela aposta em inovação e qualidade, atendendo a uma clientela diversificada que valoriza tanto a experiência premium quanto a conveniência. Além disso, os horários flexíveis em muitas unidades (incluindo fins de semana e feriados) refletem um foco na adaptação às necessidades dos clientes.

A rede conta com salões em várias localidades, incluindo:

Lisboa: Lojas no Centro Comercial Colombo e Entrecampos e Avenida Miguel Bombarda

Setúbal: Localizações em Barreiro, no Retail Planet, Alegro Setúbal.

Almada: Salões no centro da cidade em zona de comercio e no centro comercial M.Bica.

Évora: Localização no Évora Plaza, um dos principais centros comerciais da cidade

Coimbra: no Alma Shopping.

São João da Madeira: no 8 Avenida Shopping

Porto: nos Shoppings Alameda Shop & Spot e Parque Nascente.

3.3.4 Diferenciação no Mercado

A Eccentric Dynasty, Lda. diferencia-se pela combinação de serviços de alta qualidade, inovação técnica e oferta de produtos cosméticos de referência. A sua estratégia orientada ao cliente e foco em tendências modernas e sustentáveis posicionam-na como um nome forte no setor de beleza e cuidados pessoais.

A Eccentric Dynasty, Lda, através da marca *Cidália Cabeleireiros*, posiciona-se como uma referência no setor de cabeleireiros e estética na região da Grande Lisboa, combinando inovação, sustentabilidade e uma abordagem centrada no cliente, dos quais destacamos os seguintes:

- Qualidade dos serviços e produtos premium, garantindo uma experiência superior aos clientes;
- Adaptação às tendências de sustentabilidade, como a utilização de produtos eco-friendly;
- Localização estratégica, que permite capturar um mercado com elevado potencial de fidelização e crescimento;
- Oferta diversificada, que cobre cuidados capilares, bem-estar e estética.

3.4 Análise SWOT para a marca Cidália Cabeleireiros

3.4.1 Pontos Fortes (Strengths)

- *Reconhecimento da Marca.* Presença consolidada em Portugal, com uma trajetória sólida desde 1970 e posição como líder nacional no segmento de cabeleireiros unissexo.
- *Serviços Diversificados.* Gama ampla de serviços que inclui cabeleireiro, estética e bem-estar, destacando-se em técnicas avançadas como *balayage* e spa capilar.

- *Parcerias de Prestígio.* Colaborações estratégicas com marcas premium como L'Oréal Professionnel e Wella Professionals, reforçando a qualidade e inovação dos serviços prestados.
- *Estratégia Omnicanal.* Forte presença digital, com uma loja online bem estruturada e integração em marketplaces, permitindo maior alcance e conveniência para os clientes.
- *Cobertura Geográfica.* Localizações estratégicas em todo o território nacional, incluindo centros urbanos e comerciais de grande dimensão.
- *Compromisso com a Sustentabilidade.* Oferta de produtos eco-friendly e adoção de práticas sustentáveis, em linha com as expectativas dos consumidores modernos.

3.4.2 Pontos Fracos (Weaknesses)

- *Dependência de Parcerias.* A forte ligação a marcas específicas pode limitar a flexibilidade na diversificação da oferta de produtos.
- *Custos Operacionais Elevados.* A gestão de várias lojas físicas, bem como o investimento em tecnologia e formação contínua, pode representar uma pressão sobre os recursos financeiros.
- *Uniformização da Qualidade.* O desafio de manter o padrão de qualidade e atendimento em todas as localizações devido ao crescimento da rede.
- *Falta de Internacionalização.* A marca ainda opera exclusivamente no mercado português, limitando o seu potencial de crescimento global.

3.4.3 Oportunidades (Opportunities)

- *Expansão Internacional.* Exploração de mercados externos, como outros países europeus ou de língua portuguesa, aproveitando a experiência e reconhecimento em Portugal.
- *Fortalecimento da Presença Digital.* Desenvolvimento de uma aplicação móvel e aumento da utilização de marketing digital para captar novos públicos e reforçar a fidelização de clientes.
- *Tendências de Personalização.* Crescente procura por serviços e produtos customizados, como colorações feitas à medida e tratamentos personalizados.

- *Educação e Formação Profissional.* Criação de academias ou centros de formação para profissionais da área, reforçando a liderança no setor e gerando uma nova fonte de rendimento.
- *Sustentabilidade e Inovação Tecnológica.* Investimento em soluções mais ecológicas e sustentáveis, atraindo consumidores preocupados com o impacto ambiental.

3.4.4 Ameaças (Threats)

- *Concorrência Intensa.* Aumento da concorrência por parte de redes nacionais e internacionais de cabeleireiros e centros de estética.
- *Instabilidade Económica.* Flutuações económicas podem reduzir o consumo de serviços premium, frequentemente considerados não essenciais.
- *Mudanças Rápidas nas Tendências.* A necessidade de acompanhar as evoluções constantes no setor da beleza pode exigir adaptações frequentes e investimentos elevados.
- *Dependência de Fornecedores.* A ligação a marcas como L'Oréal e Wella torna a empresa vulnerável a alterações nas políticas ou condições comerciais destas parcerias.
- *Crises Sanitárias.* Eventos como a pandemia da COVID-19 têm impacto direto nos serviços presenciais e na confiança dos consumidores em frequentar espaços físicos.

Esta análise SWOT destaca que Cidália Cabeleireiros tem uma base robusta para crescer e manter a sua liderança no mercado, mas deve continuar a inovar, diversificar os seus serviços e preparar-se para enfrentar os desafios impostos por um setor altamente competitivo.



Figura 3.4.1 - Analise SWOT Cidália Cabeleireiros

Fonte – Elaboração própria

4 Construção do Balanced Scorecard para a loja do Colombo

Este projeto visa desenvolver o BSC para o Cidália Cabeleireiros, com foco na loja localizada no Centro Comercial Colombo, com o propósito de transformar a visão estratégica da empresa em objetivos mensuráveis, alinhando metas e iniciativas aos desafios e oportunidades do negócio.

4.1 Missão, Visão, Valores e Pilares Estratégicos

Para garantir e sustentar o crescimento contínuo no setor altamente competitivo da beleza e bem-estar, o Cidália Cabeleireiros apresenta a sua missão, visão e valores fundamentais como os pilares que norteiam todas as suas atividades. A empresa compromete-se a proporcionar experiências de beleza e bem-estar excepcionais, com um atendimento personalizado que coloca a satisfação do cliente em primeiro lugar. Ao se posicionar como o salão de cabeleireiro de referência no Centro Comercial Colombo, o Cidália Cabeleireiros procura continuamente inovar nos seus serviços, mantendo-se na vanguarda das tendências e técnicas do setor.

Missão

Proporcionar experiências de beleza e bem-estar excepcionais, com foco na satisfação do cliente e na qualidade dos serviços prestados.

Visão

Ser o salão de cabeleireiro de referência no Centro Colombo, reconhecido pela excelência no atendimento e inovação em serviços de beleza.

Valores

- Excelência: Procurar sempre a melhor qualidade nos serviços oferecidos.
- Inovação: Estar na vanguarda das tendências e técnicas de beleza.
- Cliente em Primeiro Lugar: Priorizar a satisfação e bem-estar dos clientes.
- Colaboração: Valorizar o trabalho em equipa e o desenvolvimento profissional.

Pilares Estratégicos

- Foco no Cliente: Entender e exceder as expectativas dos clientes.

- **Eficiência Operacional:** Otimizar processos internos para oferecer serviços rápidos e de qualidade.
- **Desenvolvimento de Talentos:** Investir na formação e satisfação dos colaboradores.
- **Crescimento Sustentável:** Expandir o negócio de forma responsável, mantendo a rentabilidade e a responsabilidade social.

4.2 Perspetivas de Performance e Objetivos

Esta seção trata da definição das perspetivas de performance, estruturando os principais pilares estratégicos que irão orientar a avaliação e monitorização da performance organizacional, em alinhamento com os objetivos globais da empresa. A tabela 4.2.1 apresenta os objetivos organizados por perspetiva de performance:

Tabela 4.2.1 - Perspetivas de Performance e Objetivos da Loja Colombo

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva	Sigla	Objetivo da Loja Colombo
Financeira	F1	Maximizar rentabilidade
	F2	Aumento de receita
Clientes	C1	Aumentar a satisfação dos clientes
	C2	Angariar novos clientes
	C3	Melhorar as avaliações de clientes (<i>reviews</i>)
Processos Internos	P1	Melhorar o atendimento
	P2	Promover a inovação tecnológica
	P3	Promover as avaliações internas de colaboradores
Aprendizagem e Crescimento	A1	Aumentar <i>skills</i> de colaboradores
	A2	Fomentar desenvolvimento pessoal

A nível Financeiro, será realizada uma análise aos resultados obtidos pelo Cidália Cabeleireiros na loja do Colombo, identificando estratégias para aumentar a margem de lucro e otimizar os recursos disponíveis. Na perspetiva de Clientes, serão apresentadas as intenções da empresa em fidelizar os clientes atuais e atrair novos clientes, melhorando continuamente a sua experiência e satisfação.

Relativamente aos Processos Internos, será feita uma retrospectiva sobre os procedimentos que necessitam de ser ajustados ou melhorados, de forma a garantir maior eficiência e qualidade no serviço prestado. Por fim, na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, serão identificados os aspetos de carácter geral que poderão ser alvo de intervenção, com enfoque no crescimento sustentável e no desenvolvimento das competências da equipa.

Cada perspetiva será acompanhada por uma análise detalhada dos respetivos objetivos, bem como pelos indicadores necessários para avaliar e classificar os resultados. Estes indicadores servirão de base para a implementação de resoluções que possibilitem ao Cidália Cabeleireiros atingir os objetivos estratégicos definidos e concretizar as estratégias propostas. A definição das perspetivas de performance para a loja do Colombo baseia-se nos pilares estratégicos do Cidália Cabeleireiros, com o objetivo de alinhar as ações da empresa aos seus objetivos de crescimento e sustentabilidade.

A seguir, são apresentadas as quatro perspetivas de performance:

Financeira

O principal objetivo financeiro é maximizar a rentabilidade da empresa, garantindo uma gestão eficiente dos recursos e promovendo o aumento da receita. Para tal, serão implementadas medidas de otimização de custos, diversificação dos serviços e identificação de novas oportunidades de negócio que possam contribuir para o crescimento sustentável da loja.

Clientes

Esta perspetiva centra-se na satisfação e retenção dos clientes atuais, assim como na atração de novos clientes. O Cidália Cabeleireiros compromete-se a oferecer serviços de alta qualidade, garantindo que cada experiência na loja seja positiva e memorável. Esforços serão direcionados para melhorar as avaliações dos clientes, aumentar as *reviews* positivas em plataformas digitais e implementar estratégias para atrair e fidelizar novos clientes, consolidando a reputação da loja como referência no setor.

Processos Internos

Focar na eficiência dos processos internos é essencial para assegurar um atendimento rápido, eficaz e alinhado às expectativas dos clientes. Serão realizadas análises detalhadas para identificar áreas de melhoria nos fluxos de trabalho, com o recurso a inovações tecnológicas que permitam simplificar operações e aumentar a produtividade. Além disso, será dada prioridade à monitorização e avaliação dos colaboradores, promovendo a melhoria contínua do desempenho.

Aprendizagem e Crescimento

O desenvolvimento das competências da equipa e a criação de um ambiente de inovação contínua são elementos-chave para o sucesso da empresa. Investir na formação dos colaboradores e incentivar a partilha de ideias e boas práticas contribuirá para o fortalecimento das capacidades individuais e coletivas. Adicionalmente, fomentar uma cultura organizacional focada na aprendizagem constante e na adaptação às tendências do mercado será essencial para o crescimento sustentável do Cidália Cabeleireiros.

Cada perspetiva será acompanhada por objetivos claros e indicadores de performance específicos, que irão permitir monitorizar o progresso e implementar as medidas necessárias para alcançar os resultados pretendidos.

4.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico da loja Cidália Cabeleireiros no Columbo (figura 4.3.1) define os pilares fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos da empresa, promovendo o crescimento sustentável e a excelência no serviço. Os quatro pilares descritos a seguir estão interligados e orientam as ações e iniciativas para fortalecer o desempenho organizacional:

Maximizar a Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é o eixo central da estratégia do Cidália Cabeleireiros. O objetivo é melhorar continuamente o atendimento, garantindo uma experiência personalizada e de alta qualidade para fidelizar os clientes existentes e atrair novos. As ações incluem:

- ⇒ Recolher feedback através de inquéritos de satisfação, identificando pontos a melhorar.
- ⇒ Formar a equipa para assegurar que os clientes se sintam valorizados e bem atendidos.
- ⇒ Manter o foco em oferecer serviços alinhados às expectativas e tendências do mercado.

Otimizar Recursos e Processos

A eficiência operacional é essencial para reduzir custos e assegurar a sustentabilidade financeira. Este pilar centra-se na otimização de recursos e na melhoria dos processos

internos para aumentar a produtividade e garantir serviços de qualidade. As iniciativas incluem:

- ⇒ Implementar tecnologias de gestão de inventário para evitar desperdícios e melhorar o controle de produtos.
- ⇒ Reduzir o tempo médio de atendimento, adotando ferramentas e equipamentos modernos.
- ⇒ Analisar regularmente os processos internos para identificar oportunidades de melhoria e eliminar ineficiências.

Desenvolver a Equipe

Reconhecendo que o desempenho dos colaboradores é um dos principais fatores de sucesso, o Cidália Cabeleireiros investe no desenvolvimento da equipe. Este pilar foca-se em capacitar os colaboradores, promovendo a formação contínua e criando um ambiente de trabalho motivador.

As ações incluem:

- ⇒ Realizar formações técnicas regulares para melhorar as competências nos serviços prestados.
- ⇒ Incentivar a partilha de conhecimento entre os membros da equipa, fortalecendo o espírito colaborativo.
- ⇒ Estabelecer planos de progressão na carreira, motivando os colaboradores a atingir o seu pleno potencial.

Inovar e Crescer

A inovação é essencial para manter a relevância no mercado e impulsionar o crescimento. Este pilar enfatiza a criação de novos serviços e promoções que atraiam novos clientes e gerem um aumento sustentável da receita.

As iniciativas incluem:

- ⇒ Lançar serviços inovadores alinhados às tendências do setor de beleza e estética.
- ⇒ Desenvolver campanhas de marketing digital para aumentar a visibilidade da marca e captar novos públicos.
- ⇒ Criar promoções sazonais que incentivem a experimentação de novos serviços e aumentem a frequência de visitas.

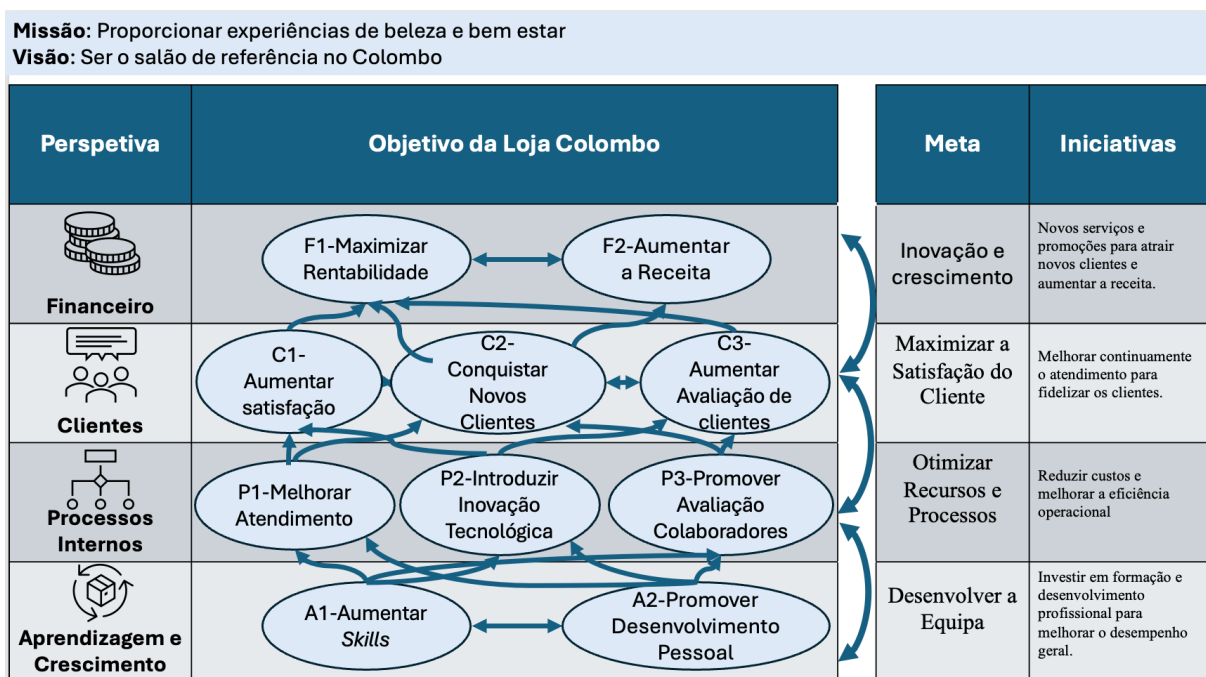


Figura 4.3.1 - Mapa Estratégico da Loja Piloto do Colombo

Fonte: Elaboração Própria

4.4 Indicadores de Performance, Metas e Iniciativas

Os indicadores de performance são fundamentais para medir e avaliar o progresso da Loja do Colombo em relação aos objetivos globais do Cidália Cabeleireiros, garantindo uma gestão orientada para os resultados.

Seguindo a metodologia do BSC, foram definidos indicadores em torno das quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, conforme se pode visualizar na Tabela 4.4.1.

Tabela 4.4.1- Objetivos da Loja do Colombo, indicadores de performance, metas e iniciativas

Fonte: Elaboração própria

Perspetiva	Objetivo de Loja Colombo	Indicador de Performance	Iniciativas	Metas	Responsabilidade
Financeira	Aumento de Receita	Crescimento da Receita Mensal	- Lançar campanhas de marketing digital. - Desenvolver promoções sazonais. - Oferecer pacotes combinados de serviços	Aumentar visitas de clientes e ticket médio	Coordenação/Gerente de loja
	Maximizar Rentabilidade	Margem de Lucro Operacional	- Implementar sistema de gestão de inventário. - Rever estrutura de custo. - Introduzir equipamentos modernos.	Aumentar a margem de lucro em 10% no próximo ano	
Clientes	Aumentar a satisfação dos Clientes/ Melhorar as avaliações de clientes (Reviews)	Índice de Satisfação do Cliente (NPS)	- Criar sistema de recolha de feedback. - Realizar workshops de atendimento. - Disponibilizar benefícios exclusivos.	Alcançar uma pontuação de satisfação do cliente de 95%,	Gerente de loja
	Angariar novos Clientes	Taxa de Retenção de Clientes	- Lançar programa de fidelização. - Apostar em promoções personalizadas. - Aumentar comunicação ativa com clientes.	Aumentar taxa de recorrência	
Processos Internos	Melhorar o atendimento	Tempo Médio por Serviço	- Maximizar sistema de agendamento online. - Introduzir equipamentos tecnológicos avançados. - Estabelecer checklists internas.	Reduzir o tempo médio de atendimento em 15%	Gerente de loja
	Promover a Inovação tecnológica	Eficiência no Uso de Produtos	- Implementar formações técnica. - Implementar políticas de controlo de inventário. - Monitorizar consumo de produtos.	Otimizar uso de produtos	
Aprendizagem e Crescimento	Aumentar skills de colaboradores	Horas de Formação por Colaborador	- Realizar programas de formação técnica. - Implementar workshops internos. - Fortalecer parcerias com marcas premium	Aumentar a formação dos colaboradores em 20%	Coordenação/Gerente de loja
	Fomentar desenvolvimento pessoal	Taxa de Retenção de Colaboradores	- Criar plano de incentivos. - Melhorar ambiente de trabalho. - Desenvolver iniciativas de bem-estar	Diminuir rotatividade de colaboradores	

Para cada um dos objetivos da loja, foram definidos os seguintes indicadores:

Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira centra-se na rentabilidade e eficiência da gestão dos recursos, assegurando o crescimento sustentável do negócio.

⇒ Crescimento da Receita Mensal.

Este indicador avalia o aumento percentual da receita mensal, permitindo monitorizar o impacto das campanhas promocionais e iniciativas de vendas. É essencial para medir o sucesso das estratégias implementadas para atrair mais clientes e aumentar o ticket médio por cliente.

⇒ Margem de Lucro Operacional.

Reflete a relação entre as receitas operacionais e os custos envolvidos, sendo um indicador-chave para avaliar a eficiência na gestão de recursos. O foco é garantir que a operação seja sustentável, otimizando custos e maximizando a lucratividade.

Perspetiva de Clientes

A perspetiva de clientes está orientada para a satisfação e fidelização, garantindo que os serviços atendam ou superem as expectativas.

⇒ Índice de Satisfação do Cliente (NPS).

O NPS é utilizado para medir a probabilidade de os clientes recomendarem a loja a outros. Este indicador é um reflexo direto da qualidade do atendimento, do ambiente da loja e da experiência geral proporcionada aos clientes.

⇒ Taxa de Retenção de Clientes.

Mede a percentagem de clientes que retornam após a sua primeira visita, sendo um indicador fundamental para avaliar a capacidade da empresa em fidelizar clientes. Este dado fornece *insights* sobre a eficácia das estratégias de relacionamento e a qualidade do serviço prestado.

Perspetiva de Processos Internos

Esta perspetiva foca-se na eficiência operacional e na melhoria contínua dos processos para garantir serviços rápidos e de alta qualidade.

⇒ *Tempo Médio por Serviço.*

Monitoriza a duração média de cada serviço realizado, garantindo que o atendimento seja rápido e eficiente, sem comprometer a qualidade. Este indicador ajuda a identificar possíveis gargalos nos processos internos.

⇒ *Eficiência no Uso de Produtos.*

Avalia o uso otimizado dos produtos durante os serviços, reduzindo desperdícios e maximizando a rentabilidade. Uma gestão eficiente dos produtos contribui diretamente para a sustentabilidade financeira e operacional da loja.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva destaca a importância do desenvolvimento da equipa e do ambiente de trabalho para garantir o sucesso da empresa a longo prazo.

⇒ *Horas de Formação por Colaborador.*

Mede a quantidade de horas dedicadas à formação da equipa, promovendo o desenvolvimento contínuo das competências técnicas e de atendimento. Este indicador reflete o investimento no crescimento profissional dos colaboradores.

⇒ *Taxa de Retenção de Colaboradores.*

Monitoriza a retenção dos colaboradores, garantindo um ambiente de trabalho atrativo e motivador. Uma equipa estável e satisfeita é essencial para manter a qualidade dos serviços e a relação de confiança com os clientes.

Os indicadores de performance definidos permitem uma análise abrangente e detalhada do desempenho do Cidália Cabeleireiros. Estes indicadores possibilitam o acompanhamento contínuo das ações estratégicas, assegurando que a empresa mantém o foco nos seus objetivos de crescimento, eficiência e excelência no atendimento.

Ações / Iniciativas

Reconhecendo a importância de um plano estratégico sólido para fortalecer a sua posição no mercado, e como resultado deste estudo, definiram-se um conjunto de iniciativas orientadas para o crescimento sustentável, a excelência no atendimento e a eficiência operacional. Estas ações estão estruturadas de acordo com as perspetivas definidas pelo BSC, que visam alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos clientes e a evolução do setor de cuidados capilares.

Com uma abordagem focada na inovação e melhoria contínua, cada iniciativa está associada a indicadores de performance específicos, permitindo uma avaliação clara e mensurável do impacto das ações implementadas. Este modelo estratégico assegura uma gestão eficaz dos recursos, a satisfação dos clientes e o desenvolvimento da equipa, elementos essenciais para garantir o sucesso da loja no Colombo.

Perspetiva Financeira

- *Crescimento da Receita Mensal*

Iniciativas:

- ⇒ Lançar campanhas de marketing digital direcionadas para atrair novos clientes.
- ⇒ Desenvolver promoções sazonais (ex.: descontos em serviços populares durante períodos estratégicos).
- ⇒ Oferecer pacotes combinados de serviços com valor promocional para aumentar o ticket médio por cliente.

- *Margem de Lucro Operacional*

Iniciativas:

- ⇒ Implementar um sistema de gestão de inventário para otimizar o uso de produtos e evitar desperdícios.
- ⇒ Rever a estrutura de custos dos serviços e ajustar preços para assegurar uma margem operacional equilibrada.
- ⇒ Introduzir equipamentos e tecnologias modernas que agilizem o trabalho, reduzindo os custos operacionais.

Perspetiva de Clientes

- *Índice de Satisfação do Cliente (NPS)*

Iniciativas:

- ⇒ Criar um sistema de recolha de feedback, como inquéritos pós-serviço, para avaliar a experiência dos clientes.
- ⇒ Realizar workshops de atendimento ao cliente para melhorar a interação e assegurar um serviço de excelência.
- ⇒ Disponibilizar benefícios exclusivos (como cartões de fidelidade ou vantagens para clientes regulares).

- *Taxa de Retenção de Clientes*

Iniciativas:

- ⇒ Lançar um programa de fidelização que recompense os clientes que voltam à loja, como descontos cumulativos ou serviços gratuitos após um número de visitas.
- ⇒ Apostar em promoções personalizadas, enviadas por e-mail ou redes sociais, para clientes recorrentes.
- ⇒ Aumentar a comunicação ativa com clientes, utilizando plataformas digitais para manter uma ligação constante com eles.

Perspetiva de Processos Internos

- *Tempo Médio por Serviço*

Iniciativas:

- ⇒ Maximizar o sistema de agendamento online, reduzindo os tempos de espera e otimizando a organização diária.
- ⇒ Introduzir equipamentos tecnológicos avançados, como secadores rápidos ou sistemas automatizados, para acelerar os serviços.
- ⇒ Estabelecer *checklists* internas para garantir eficiência no fluxo de trabalho e reduzir atrasos.

- *Eficiência no Uso de Produtos*

Iniciativas:

- ⇒ Implementar formações técnicas sobre a aplicação dos produtos, garantindo o uso ideal sem desperdício.
- ⇒ Implementar políticas de controlo de inventário que alerte sobre níveis de stock e minimize perdas.
- ⇒ Monitorizar periodicamente o consumo de produtos por serviço e ajustar práticas para reduzir excessos.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- *Horas de Formação por Colaborador*

Iniciativas:

- ⇒ Realizar programas regulares de formação técnica, focados nas tendências mais recentes em coloração e cuidados capilares.
- ⇒ Implementar *workshops* internos para promover a troca de conhecimento entre os colaboradores mais experientes e novos.
- ⇒ Fortalecer parcerias com marcas *premium* de produtos capilares para oferecer formações certificadas à equipa.

- *Taxa de Retenção de Colaboradores*

Iniciativas:

- ⇒ Criar um plano de incentivos, como bónus por desempenho e progressão de carreira, para aumentar a motivação da equipa.
- ⇒ Melhorar o ambiente de trabalho através de reuniões regulares de alinhamento e *feedback* com os colaboradores.
- ⇒ Desenvolver iniciativas de bem-estar, como dias de formação fora da loja ou atividades de *team building*.

Objetivos da Loja do Colombo, Metas e KPI

Com base nas perspetivas de performance definidas, apresentam-se os objetivos da loja do Colombo, relacionada com cada uma das dimensões do BSC, as metas a atingir e respetivos KPI's:

Cada uma dessas perspetivas contém objetivos específicos, indicadores de performance, iniciativas estratégicas, metas a serem atingidas e os responsáveis pela execução.

Perspetiva Financeira

O foco desta perspetiva é o crescimento da receita e a maximização da rentabilidade.

Objetivos: Aumento da Receita e Maximização da Rentabilidade.

Indicadores de Performance: Crescimento da Receita Mensal e Margem de Lucro Operacional.

Iniciativas:

- Campanhas de marketing digital.
- Promoções sazonais.

- Implementação de sistema de gestão de inventário.
- Revisão da estrutura de custos.

Metas: Aumentar as visitas de clientes, ticket médio e melhorar a margem de lucro em 10% no próximo ano.

Responsáveis: Coordenação/Gerente de Loja.

Perspetiva de Clientes

Esta perspetiva procura melhorar a satisfação dos clientes e fidelizá-los.

Objetivos: Melhorar avaliações e satisfação dos clientes, além de angariar novos consumidores.

Indicadores de Performance: Índice de Satisfação do Cliente (NPS) e Taxa de Retenção de Clientes.

Iniciativas:

- Criação de sistema de recolha de feedback.
- Realização de workshops de atendimento.
- Lançamento de programas de fidelização e promoções personalizadas.

Metas: Alcançar 95% de satisfação dos clientes e aumentar a taxa de recorrência.

Responsáveis: Gerente de Loja.

Perspetiva de Processos Internos

Foca na melhoria do atendimento e inovação tecnológica para otimizar processos.

Objetivos: Melhorar o atendimento e promover inovação tecnológica.

Indicadores de Performance: Tempo Médio por Serviço e Eficiência no Uso de Produtos.

Iniciativas:

- Maximizar sistemas de agendamento online.
- Introduzir equipamentos tecnológicos avançados.
- Implementar formações técnicas e políticas de controle de inventário.

Metas: Reduzir o tempo médio de atendimento em 15% e otimizar o uso de produtos.

Responsáveis: Gerente de Loja.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Tem como foco o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores.

Objetivos: Aumentar habilidades dos colaboradores e fomentar desenvolvimento pessoal.

Indicadores de Performance: Horas de Formação por Colaborador e Taxa de Retenção de Colaboradores.

Iniciativas:

- Programas de formação técnica e workshops internos.
- Criação de planos de incentivos e melhoria do ambiente de trabalho.

Metas: Aumentar a formação em 20% e reduzir a rotatividade dos colaboradores.

Responsáveis: Coordenação/Gerente de Loja.

Este BSC visa melhorar o desempenho da Loja Colombo em diversas frentes, promovendo crescimento financeiro, excelência no atendimento, inovação nos processos e valorização dos colaboradores.

4.5 Balanced Scorecard – Projeto Piloto para Cidália Cabeleireiro loja Colombo

A análise BSC atual do Cidália Cabeleireiros no Centro Comercial Colombo permite uma avaliação abrangente do desempenho da loja, considerando quatro perspectivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Figura 4.5.1).

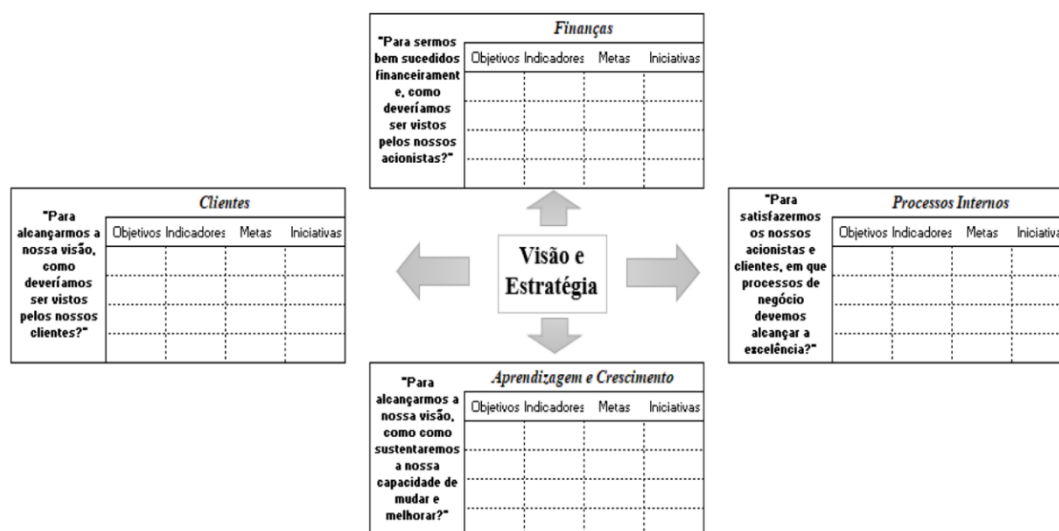


Figura 4.5.1 - Balanced Scorecard

Fonte - adaptado de **Kaplan e Norton (1996)**

Através da medição de indicadores-chave e da identificação de desafios, esta análise orienta a implementação de estratégias para otimizar a eficiência operacional, melhorar a satisfação dos clientes e promover o crescimento sustentável do negócio.

Apresenta-se de seguida um BSC piloto (tabela 4.5.1) da situação atual da loja em questão e como a implementação do modelo poderá ajudar a atingir as metas propostas.

4.5.1 Análise BSC - Cidália Cabeleireiros (Centro Comercial Colombo)

Perspetiva Financeira

Situação Atual:

- *Crescimento da Receita Mensal:* O crescimento tem sido instável, com variações sazonais e impacto de campanhas promocionais.
- *Margem de Lucro Operacional:* Pressionada pelo aumento dos custos operacionais e pela necessidade de investimentos em modernização.

Desafios:

- Necessidade de maior previsibilidade na receita e otimização de custos.
- Melhor aproveitamento das campanhas promocionais para garantir fidelização e aumento do ticket médio.

Perspetiva de Clientes

Situação Atual:

- *Índice de Satisfação do Cliente (NPS):* Avaliações indicam um nível de satisfação médio-alto, mas com pontos de melhoria no tempo de espera e personalização do atendimento.
- *Taxa de Retenção de Clientes:* Ainda abaixo do ideal, indicando que muitos clientes não retornam com frequência.

Desafios:

- Melhorar a experiência do cliente, reduzindo tempos de espera e reforçando a fidelização.
- Criar estratégias para aumentar a recorrência dos clientes atuais.

Perspetiva de Processos Internos

Situação Atual:

- *Tempo Médio por Serviço:* O atendimento, apesar de eficiente, ainda enfrenta desafios em horários de pico.
- *Eficiência no Uso de Produtos:* Alguns desperdícios são identificados, impactando os custos operacionais.

Desafios:

- Melhorar a gestão de horários e marcações para otimizar a experiência do cliente.
- Reforçar o controle de inventário e utilização eficiente de produtos.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Situação Atual:

- *Horas de Formação por Colaborador:* Formação contínua ocorre, mas pode ser mais estruturada e focada nas tendências do setor.
- *Taxa de Retenção de Colaboradores:* Relativamente estável, mas com desafios na motivação e progressão na carreira.

Desafios:

- Criar um plano de formação mais robusto e personalizado.
- Reforçar incentivos e oportunidades de progressão na empresa para aumentar a retenção da equipa.

Tabela 4.5.1 - BSC piloto da loja Colombo *Fonte: Elaboração própria*

Perspetiva	Indicador	Valor Atual	Meta	Análise
Financeira	Crescimento da Receita Mensal	+3% nos últimos 6 meses	-	Crescimento moderado da receita
	Margem de Lucro Operacional	18%	20%	Margem de lucro abaixo da meta
Clientes	Índice de Satisfação do Cliente (NPS)	40	50	Nível médio de satisfação
	Taxa de Retenção de Clientes	65%	75%	Fidelização pode ser reforçada
Processos Internos	Tempo Médio por Serviço	55 minutos	45 minutos	Tempo acima do ideal
	Eficiência no Uso de Produtos	10% de desperdício	<5%	Desperdício precisa ser reduzido
Aprendizagem e Crescimento	Horas de Formação por Colaborador	30h/ano	40h/ano	Formação inferior ao necessário
	Taxa de Retenção de Colaboradores	75%	85%	Retenção precisa de melhorias

4.5.2 Balanced Scorecard – Cidália Cabeleireiros (Loja Colombo)

Perspetiva Financeira

Crescimento da Receita Mensal: +3% nos últimos 6 meses.

Margem de Lucro Operacional: 18%, abaixo do objetivo de 20%.

Análise:

Apesar de um crescimento moderado da receita, a margem de lucro ainda está ligeiramente abaixo da meta. A gestão de custos e a otimização do uso de produtos são pontos críticos para melhorar este indicador.

Perspetiva de Clientes

Índice de Satisfação do Cliente (NPS): 40 (meta: 50).

Taxa de Retenção de Clientes: 65% (objetivo: 75%).

Análise:

O NPS de 40 indica um nível médio de satisfação, sugerindo que há margem para melhoria na experiência do cliente. A taxa de retenção está abaixo da meta, mostrando que a fidelização pode ser reforçada.

Perspetiva de Processos Internos

Tempo Médio por Serviço: 55 minutos (objetivo: 45 minutos).

Eficiência no Uso de Produtos: 10% de desperdício (meta: <5%).

Análise:

O tempo médio por serviço está acima do ideal, impactando a eficiência operacional e a experiência do cliente. O desperdício de produtos também precisa de ser reduzido para melhorar a rentabilidade.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Horas de Formação por Colaborador: 30h/ano (meta: 40h/ano).

Taxa de Retenção de Colaboradores: 75% (objetivo: 85%).

Análise:

O investimento em formação ainda é inferior ao necessário, o que pode impactar a qualidade do serviço. A retenção de colaboradores precisa de melhorias, possivelmente através de incentivos e um melhor ambiente de trabalho.

4.5.3 Conclusão e Oportunidades de Melhoria

Pontos Positivos: Crescimento de receita estável e um NPS razoável.

Áreas Críticas: Eficiência operacional, tempo de atendimento e retenção de clientes e colaboradores.

Próximos Passos:

- Reduzir o tempo médio por serviço em 10 minutos com otimização de processos.
- Implementar ações para subir o NPS para 50+ através de um melhor atendimento ao cliente.
- Melhorar a retenção de clientes e colaboradores com incentivos e formação.

A loja Cidália Cabeleireiros no Colombo apresenta um desempenho positivo, mas com áreas claras para melhoria. A eficiência operacional, a fidelização de clientes e a motivação da equipa são pontos-chave a serem trabalhados para garantir um crescimento sustentável e alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Para atingir esses objetivos, numa janela temporal de um ano (2025), será fundamental implementar estratégias focadas na otimização de custos, na personalização da experiência do cliente e na capacitação contínua dos colaboradores.

A implementação de iniciativas como a digitalização da gestão de marcações, campanhas de fidelização e ajustes na estrutura de preços são fundamentais para alavancar o crescimento da receita e melhorar a retenção de clientes. Além disso, o reforço da formação técnica e incentivos de progressão profissional garantirão um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, refletindo-se diretamente na qualidade dos serviços prestados.

Com uma abordagem integrada e focada nos pilares estratégicos, o Cidália Cabeleireiros pode consolidar-se como uma referência no setor, mantendo um crescimento sustentado e garantindo um serviço diferenciado e competitivo no mercado de beleza e estética.

5 Conclusões, Limitações e Oportunidades de investigação Futura

5.1 Conclusão

O presente projeto-empresa tem como principal objetivo a conceção de um sistema de avaliação de performance para a unidade do Cidália Cabeleireiros, localizada no Centro Comercial Colombo, utilizando como *framework* metodológico o BSC. A consecução deste objetivo foi precedida por uma revisão teórica do modelo BSC, visando a sua adaptação precisa às singularidades e imperativos específicos da organização em questão.

Penso que deve referir a parte das análises SWOT e sistematização da missão, visão e pilares estratégicos e então depois falar do que estão abaixo (BSC)

Como produto final, foi concebido um mapa estratégico que articula a relação de causalidade entre os objetivos diversificados da loja, evidenciando como a gestão eficiente de recursos, tanto financeiros quanto operacionais, capacita investimentos direcionados à melhoria contínua dos serviços prestados e da experiência do cliente. O BSC desenvolvido para a loja do Colombo do Cidália Cabeleireiros encontra-se estruturado em torno das quatro perspetivas clássicas do modelo: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Cada perspetiva incorpora objetivos estratégicos delineados de forma clara, indicadores de desempenho passíveis de mensuração, e iniciativas práticas delineadas para a efetivação dos objetivos propostos.

A relevância deste estudo manifesta-se em seus contributos tanto no plano teórico quanto no prático. No domínio teórico, o projeto reforça a aplicabilidade do BSC num setor de elevada competitividade, como o da beleza e bem-estar, demonstrando a sua adaptabilidade e eficácia quando calibrado para as particularidades da empresa. A conceção do BSC para a loja piloto do Cidália Cabeleireiros exigiu um meticuloso alinhamento da estratégia organizacional com ações concretas que fomentassem a otimização da eficiência operacional, a inovação, e a fidelização da clientela.

No âmbito prático, a implementação do BSC proporciona benefícios substanciais para o Cidália Cabeleireiros, materializando-se na otimização de processos, no acompanhamento contínuo do desempenho, e numa melhoria na gestão de recursos. A estruturação de um sistema de monitorização rigoroso possibilita não apenas a avaliação do impacto das ações

implementadas, mas também a adaptação dinâmica da estratégia, assegurando o crescimento sustentável e a manutenção de uma posição competitiva no mercado.

Em síntese, o BSC, complementado pelo mapa estratégico desenvolvido, constitui um instrumento primordial para a tomada de decisões informadas e para a comunicação transparente dos objetivos e resultados da empresa, tanto no âmbito interno quanto externo. A utilização contínua destas ferramentas possibilitará o acompanhamento minucioso do desempenho do Cabeleireiros, assegurando a consonância com as suas metas de crescimento, inovação e excelência no atendimento ao cliente.

A implementação de um BSC a nível descentralizado (da loja) permite delegar e responsabilizar com mais confiança, criando as condições necessários para o crescimento da empresa.

5.2 Limitações e Constrangimentos do Projeto BSC Cidália Cabeleireiros

A implementação do BSC na Loja do Colombo de Cidália Cabeleireiros enfrenta diversos desafios e limitações que podem comprometer a sua eficácia. Esses constrangimentos derivam de fatores internos e externos à organização como explicamos abaixo:

- **Dados limitados:** Falta de sistema integrado dificulta a medição precisa.
- **Resistência à mudança:** Nova estratégia exige adaptação da equipa.
- **Recursos escassos:** Custos e carga de trabalho limitam a implementação.
- **Indicadores complexos:** Dificuldade em medir e interpretar alguns KPIs.
- **Mercado volátil:** Tendências externas e instabilidade afetam os resultados.
- **Resultados a longo prazo:** Necessidade de tempo para observar os benefícios.

Apesar desses desafios, o BSC permanece uma ferramenta valiosa para o Cidália Cabeleireiros. A superação das limitações requer implementação gradual, capacitação da equipa, sistemas de gestão eficientes e adaptação contínua às mudanças do mercado.

5.3 Oportunidades de Investigação Futura no BSC Cidália Cabeleireiros

A implementação do BSC no Cidália Cabeleireiros abre várias possibilidades de investigação para otimizar a sua eficácia e adaptá-lo às particularidades do setor da beleza.

Monitorização do BSC – Avaliação contínua do impacto do BSC no desempenho da empresa, permitindo ajustes estratégicos.

Integração com Tecnologia – Exploração da digitalização do BSC através de softwares de gestão e dashboards interativos.

Personalização para o Setor – Desenvolvimento de indicadores específicos, como a influência das redes sociais e métricas de fidelização.

Relação entre Cliente e Receita – Análise da correlação entre a satisfação do cliente (NPS) e o crescimento financeiro.

Impacto da Formação – Estudo do efeito da capacitação contínua na qualidade do serviço e retenção de clientes.

Benchmarking Setorial – Comparação com outras empresas para identificar melhores práticas e oportunidades de inovação.

Sustentabilidade – Investigação sobre a incorporação de práticas ecológicas e sua influência na reputação e fidelização.

O BSC do Cidália Cabeleireiros oferece um ponto de partida sólido para futuras investigações que possam melhorar a sua eficácia e adaptabilidade ao setor da beleza. O estudo contínuo da implementação, a incorporação de tecnologia e a adaptação a novas tendências permitirão que o BSC evolua como um instrumento estratégico essencial, impulsionando o crescimento sustentável da empresa e garantindo um serviço de excelência para os clientes.

6 Referências Bibliográficas

- Atkinson, A. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, 16(5), 552-561.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Bin-Nashwan, S. A., Abdullah, N. S., & Obaid, M. M. (2017). A review of literature in management control system (MCS), business strategy, and firm's performance. *International Journal of Management Research and Reviews*, 7(2), 99.
- Bruggeman, W., & Van der Stede, W. (1993). Fitting management control systems to competitive advantage. *British Journal of Management*, 4(3), 205.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2018). Conducting action research for business and management students.
- Ittner, C. D., Lanen, W. N., & Larcker, D. F. (2002). The association between activity-based costing and manufacturing performance. *Journal of accounting research*, 40(3), 711-726.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA: *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, 86(1), 62.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International studies of management & organization*, 2(3), 297-313.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. Pearson Education.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985, July). *How information gives you competitive advantage*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?.
- Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard Business Press*.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.

- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A (2011). O uso e os impactos do BSC na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*. IX(18), Jul-Dec. Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233-268.
- Zaki Rashidi. (2014). Action Research, 4th edition by Ernest T. Stringer. Sage Publications Ltd. T Oak, California, USA. 2014. ISBN: 978-1452205083. 305 pp. Paperback S-19. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 12(1).

7 ANEXOS

7.1 Guiões de entrevista e resultados

7.1.1 Anexo A - Guião de Entrevista - Cidália Cabeleireiros (Loja Colombo)

Colaboradores

Objetivo: Avaliar o desempenho dos colaboradores, identificar necessidades de desenvolvimento, bem como forças, oportunidades, e estratégias para crescimento e alcance de novos objetivos.

Este guião de entrevista semiestruturada foi aplicado ao staff da oja do Colombo de modo a aferir a sua perceção do espaço, performance e status da loja.

Parte 1: Introdução

Agradecimento e Explicação:

- Agradecer ao colaborador pelo tempo disponibilizado.
- Explique o objetivo da entrevista: análise de performance individual e da loja, e planeamento de crescimento futuro.

Parte 2: Performance da Loja

Visão Geral:

- Como avalia o desempenho geral da loja nos últimos seis meses?
- Quais fatores acredita que mais contribuíram para o sucesso ou desafios enfrentados pela loja?

Contribuição Individual:

- Existe algo que acredita que a loja como um todo poderia fazer de forma diferente para melhorar a performance?

Parte 3: Performance Individual

Autoavaliação:

- Como avalia o seu desempenho pessoal no trabalho? Quais foram os maiores sucessos e áreas de melhoria?
- Quais objetivos pessoais atingiu? Há algo que gostaria de melhorar?

Parte 4: Crescimento e Desenvolvimento

Crescimento Profissional:

- Onde se vê profissionalmente nos próximos seis meses a um ano dentro do Cidália Cabeleireiros?
- Que oportunidades de formação ou desenvolvimento profissional acha que seriam benéficas para ti?

Atingir Novos Objetivos:

- Que novos objetivos gostaria de estabelecer para si mesmo e para a loja?
- Quais passos ou recursos acha que são necessários para atingir esses objetivos?

Parte 5: Forças e Oportunidades

Pontos Fortes:

- Quais são as suas principais forças no trabalho que ajudam a loja a alcançar seus objetivos?
- Como podemos potenciar ainda mais essas forças?

Oportunidades de Melhoria:

- Onde acha que há espaço para melhorias na operação da loja ou na tua atuação individual?
- Como acredita que o seu papel pode evoluir para ajudar a atingir esses objetivos?
- Alguma sugestão específica para melhorar o desempenho geral da loja?

Parte 6: Estratégias para o Futuro

Inovação e Ideias:

- Tem alguma ideia ou inovação que acredita que poderia ajudar a loja a crescer ou a melhorar a experiência dos clientes?

Parte 7: Conclusão

Feedback Aberto:

- Gostarias de acrescentar algo mais sobre a experiência no Cidália Cabeleireiros?
- Há alguma questão ou tópico que considera importante e que não foi abordado?

7.1.2 Anexo B – Entrevistas colaboradores

De seguida apresentamos um resumo das entrevistas aos colaboradores da loja Cidália Cabeleireiros Centro Comercial Colombo, assim como breve quadro com todas as respostas.

Rita, 34 anos, cabeleireira

Visão Geral:

Nos últimos seis meses, a loja teve um bom movimento, mas notei algumas oscilações. Acredito que promoções e eventos ajudaram a trazer clientes, mas a concorrência também está forte.

Contribuição Individual:

Acho que poderíamos apostar mais em divulgação digital, especialmente em redes sociais, mostrando mais os nossos trabalhos e tendências.

Performance Individual:

Sinto que evolui bastante nas técnicas de coloração, e os clientes confiam cada vez mais no meu trabalho. Quero melhorar na rapidez dos atendimentos sem comprometer a qualidade.

Crescimento Profissional:

Nos próximos meses, gostaria de fazer uma formação mais avançada em colorimetria para oferecer novos serviços na loja.

Atingir Novos Objetivos:

Gostaria que trabalhássemos mais com tendências e criássemos pacotes de serviços diferenciados. Para isso, seria ótimo termos formações regulares e acesso a novos produtos.

Forças e Oportunidades:

Minha maior força é a relação de confiança com os clientes. Podemos explorar isso incentivando cada profissional a desenvolver sua marca pessoal dentro da loja.

Oportunidades de Melhoria:

Melhorar a organização do tempo de atendimento e reduzir o tempo de espera dos clientes. Talvez um melhor agendamento ou otimização da agenda ajudaria.

Estratégias para o Futuro:

Podíamos investir em um programa de fidelização para incentivar os clientes a voltarem sempre.

Feedback Aberto:

Adoro trabalhar aqui, e acho que se mantivermos um ambiente positivo e investirmos no crescimento de cada um, só temos a ganhar.

Diogo, 27 anos, barbeiro**Visão Geral:**

A loja tem estado estável, mas acho que o setor de barbearia poderia crescer mais. Muitos clientes procuram cortes modernos e serviços de cuidado com a barba.

Contribuição Individual:

Seria interessante criar um espaço diferenciado para a barbearia, tornando a experiência mais personalizada.

Performance Individual:

Tenho me destacado em cortes degradê e barba, e percebo que clientes novos voltam para mim. Quero melhorar na oferta de produtos para venda, porque às vezes esqueço de sugerir.

Crescimento Profissional:

Quero aprender mais sobre tratamentos para barba e cabelo masculino, para oferecer um serviço mais completo.

Atingir Novos Objetivos:

Trazer mais clientes masculinos e fortalecer a nossa barbearia. Talvez promoções para fidelização ajudassem.

Forças e Oportunidades:

Minha força é a técnica e o atendimento próximo ao cliente. Podemos melhorar o marketing da barbearia para destacar esses diferenciais.

Oportunidades de Melhoria:

A loja pode melhorar na organização dos horários para evitar tempos mortos ou longos períodos de espera.

Estratégias para o Futuro:

Que tal uma campanha especial para atrair novos clientes masculinos? Um desconto na primeira visita ou combos de corte + barba.

Feedback Aberto:

Gosto muito do ambiente, mas acho que precisamos fortalecer nossa identidade no setor masculino.

Rosa, 50 anos, cabeleireira há 25 anos

Visão Geral:

A loja está num bom ritmo, mas vejo que poderíamos fidelizar melhor os clientes antigos, que às vezes somem e não voltam.

Contribuição Individual:

Uma forma de melhorar seria criar um contato mais personalizado com clientes frequentes, lembrando-os de marcar visitas.

Performance Individual:

Tenho um bom retorno dos meus clientes e sou reconhecida pelo meu trabalho, mas preciso me atualizar mais nas novas tendências.

Crescimento Profissional:

Gostaria de aprender novas técnicas de alisamento e tratamentos capilares avançados.

Atingir Novos Objetivos:

Manter minha base de clientes e atrair um público mais jovem. Para isso, talvez pudesse investir em cursos sobre as tendências mais recentes.

Forças e Oportunidades:

Sou muito forte na fidelização. Os clientes voltam sempre. Podemos explorar isso incentivando cada profissional a criar uma base de clientes fixa.

Oportunidades de Melhoria:

Melhorar a comunicação entre a equipa para evitar conflitos e otimizar os horários.

Estratégias para o Futuro:

Seria ótimo ter um programa de vantagens para clientes fiéis, como descontos.

Feedback Aberto:

Gosto muito da equipa, mas sinto que algumas mudanças na gestão do tempo de trabalho poderiam nos beneficiar.

Margarida, 24 anos, barbeira

Visão Geral:

A loja tem uma boa clientela, mas a concorrência está a crescer. Precisamos inovar para manter o público fiel.

Contribuição Individual:

Podíamos melhorar a experiência do cliente com um atendimento mais personalizado, como oferecer bebidas ou um ambiente mais exclusivo.

Performance Individual:

Tenho crescido bastante, especialmente em cortes degradê e desenhados. Gostaria de melhorar na parte de redes sociais para atrair mais clientes.

Crescimento Profissional:

Quero investir em cursos de design de barba e cuidados masculinos.

Atingir Novos Objetivos:

Fortalecer a barbearia dentro da loja e criar pacotes promocionais para novos clientes.

Forças e Oportunidades:

Sou muito forte em cortes modernos, mas vejo que a loja poderia divulgar melhor esse serviço.

Oportunidades de Melhoria:

Melhorar a gestão de horários e reduzir os períodos parados.

Estratégias para o Futuro:

Criar eventos temáticos para divulgar nossos serviços, como um “dia do cliente” com promoções.

Feedback Aberto:

Temos potencial para crescer muito, só precisamos divulgar melhor os serviços.

Vânia, 30 anos, cabeleireira**Visão****Geral:**

A loja tem estado bem movimentada, mas noto que alguns clientes antigos estão a procurar outros espaços. Talvez precisemos inovar e oferecer algo diferente para os fidelizar.

Contribuição**Individual:**

Poderíamos investir mais em tendências internacionais e workshops internos para nos mantermos atualizados.

Performance**Individual:**

Estou satisfeita com a minha evolução, principalmente em cortes modernos, mas preciso melhorar no tempo de atendimento para encaixar mais clientes sem perder qualidade.

Crescimento**Profissional:**

Gostaria de me especializar em cortes de cabelo curto feminino e tendências como "French bob" e "pixie cut".

Atingir**Novos****Objetivos:**

Criar um portfólio digital com os nossos melhores trabalhos e incentivar os clientes a marcar consultas pelo Instagram ou WhatsApp.

Forças**e****Oportunidades:**

Sou muito comunicativa e crio laços rapidamente com os clientes. Podemos fortalecer isso incentivando mais atendimento personalizado.

Oportunidades**de****Melhoria:**

Seria ótimo organizar melhor os horários de atendimento para evitar clientes a esperar demasiado tempo.

Estratégias**para****o****Futuro:**

Implementar um espaço "instagramável" na loja para que os clientes tirem fotos dos novos looks e promovam o nosso trabalho.

Feedback**Aberto:**

Gosto muito do ambiente e da equipa, mas sinto que poderíamos inovar mais no marketing da loja para atrair clientes novos.

Luís, 36 anos, barbeiro**Visão****Geral:**

A loja manteve um ritmo estável, mas vejo potencial para atrair mais clientes masculinos.

Contribuição**Individual:**

Criar promoções semanais, como "dia da barba", em que os clientes tenham desconto num serviço específico.

Performance**Individual:**

Tenho um bom retorno dos clientes, principalmente os que gostam de cortes clássicos e barbas bem cuidadas. Quero melhorar no uso de produtos para aumentar a venda.

Crescimento**Profissional:**

Gostaria de aprender mais sobre técnicas de massagem facial e *skincare* masculino, para trazer serviços inovadores.

Atingir **Novos** **Objetivos:**
Expandir os serviços da barbearia e torná-la uma referência em cuidados masculinos dentro da loja.

Forças **e** **Oportunidades:**
Sou muito detalhista e os clientes notam essa diferença no serviço. Podemos reforçar a formação da equipa para garantir excelência nos acabamentos.

Oportunidades **de** **Melhoria:**
Talvez precisemos repensar a disposição dos espaços para tornar o ambiente mais confortável para clientes masculinos.

Estratégias **para** **o** **Futuro:**
Criar um programa de fidelização, onde os clientes ganham descontos após um número de serviços realizados.

Feedback **Aberto:**
Sinto que poderíamos apostar mais no segmento masculino, pois temos um mercado pouco explorado.

Luciene, 48 anos, cabeleireira

Visão **Geral:**
A loja tem crescido, mas noto que os clientes com cabelos cacheados e crespos procuram lugares mais especializados.

Contribuição **Individual:**
Poderíamos investir mais em produtos específicos para cabelos cacheados e em formações para a equipa aprender novas técnicas.

Performance **Individual:**
Tenho muitos clientes fiéis que me procuram exclusivamente para cuidados com caracóis, mas preciso melhorar a divulgação do meu trabalho.

Crescimento **Profissional:**
Gostaria de fazer um curso sobre cortes e tratamentos para cabelos cacheados e crespos.

Atingir **Novos** **Objetivos:**
Criar um espaço dentro da loja focado em cuidados para cabelos cacheados, com serviços produtos específicos.

Forças e **Oportunidades:**
Tenho uma grande clientela fiel e acho que poderíamos criar pacotes personalizados para cada tipo de cabelo.

Oportunidades de **Melhoria:**
O espaço da loja poderia ser mais organizado para cada tipo de serviço, evitando confusão nos horários.

Estratégias para o **Futuro:**
Criar dias temáticos, como um "dia dos cachos", onde clientes com cabelo cacheado tenham descontos ou ofertas especiais.

Feedback **Aberto:**
Amo trabalhar aqui, mas acho que a loja poderia diversificar mais os serviços para atender melhor diferentes tipos de cabelo.

Carina, 40 anos, cabeleireira e gerente de loja

Visão **Geral:**
A loja tem se saído bem, mas poderíamos melhorar a organização para evitar períodos ociosos ou superlotação.

Contribuição **Individual:**
Talvez seja útil uma melhor estrutura de agendamentos e mais comunicação entre a equipa para evitar confusões.

Performance **Individual:**
Tenho melhorado na gestão de clientes e no atendimento, mas quero desenvolver mais a parte de liderança e motivação da equipa.

Crescimento **Profissional:**
Gostaria de fazer um curso de gestão para melhorar a organização da loja.

Atingir **Novos** **Objetivos:**
Implementar uma melhor gestão de tempo e otimizar os atendimentos.

Forças e **Oportunidades:**
Tenho experiência e consigo manter um bom relacionamento com os clientes. Podemos usar isso para desenvolver um serviço ainda mais personalizado.

Oportunidades de **Melhoria:**
Precisamos de mais eficiência na receção e no agendamento para evitar conflitos de horários.

Estratégias para o Futuro:
Criar reuniões mensais para discutirmos estratégias de crescimento e melhorias no atendimento.
Feedback Aberto:
Sinto que a equipa está motivada, mas poderíamos melhorar a comunicação interna para evitar falhas.

Amélia, 55 anos, cabeleireira

Visão Geral:
A loja está bem, mas sinto que os clientes mais velhos às vezes não se sentem tão representados nos serviços oferecidos.

Contribuição Individual:
Podíamos ter um dia especial para cortes e tratamentos voltados para cabelos grisalhos e maduros.

Performance Individual:
Sinto que os meus clientes confiam muito em mim, mas quero aprender novas técnicas para cortes e estilos modernos para cabelos mais velhos.

Crescimento Profissional:
Gostaria de fazer um curso sobre técnicas de corte para cabelos grisalhos e como realçar sua beleza natural.

Atingir Novos Objetivos:
Expandir a clientela mais velha e oferecer serviços mais personalizados para esse público.

Forças e Oportunidades:
Tenho um ótimo relacionamento com os clientes mais experientes, e poderíamos investir mais nisso.

Oportunidades de Melhoria:
Talvez melhorar a iluminação e o conforto da loja para tornar a experiência mais agradável.

Estratégias para o Futuro:
Criar pacotes exclusivos para clientes mais velhos, com serviços especiais e atendimento diferenciado.

Feedback Aberto:
Gosto muito de trabalhar aqui, mas acho que precisamos atender melhor clientes de todas as idades.

Nome	Idade	Profissão	Visão Geral	Contribuição Individual	Performance Individual	Crescimento Profissional	Novos Objetivos	Forças e Oportunidades	Oportunidades de Melhoria	Estratégias para o Futuro	Feedback Aberto
Rita	34	Cabeleireira	Bom movimento, oscilações, promoções e eventos ajudam, concorrência forte	Apostar mais em divulgação digital, especialmente em redes sociais	Evolui bastante nas técnicas de coloração, melhorar na rapidez dos atendimentos	Formação mais avançada em colorimetria	Trabalhar com tendências e criar pacotes de serviços diferenciados	Relação de confiança com os clientes	Melhorar a organização do tempo de atendimento	Investir em um programa de fidelização	Adoro trabalhar aqui, ambiente positivo
Diego	27	Barbeiro	Loja estável, setor de barbearia poderia crescer mais	Criar um espaço diferenciado para a barbearia	Destacado em cortes degradê e barba, melhorar na oferta de produtos	Aprender mais sobre tratamentos para barba e cabelo masculino	Trazer mais clientes masculinos e fortalecer a barbearia	Técnica e atendimento próximo ao cliente	Melhorar na organização dos horários	Campanha especial para atrair novos clientes masculinos	Gosto do ambiente, fortalecer identidade no setor masculino
Rosa	50	Cabeleireira	Bom ritmo, fidelizar melhor os clientes antigos	Criar um contato mais personalizado com clientes frequentes	Bom retorno dos clientes, atualizar mais nas novas tendências	Aprender novas técnicas de alisamento e tratamentos capilares	Manter base de clientes e atrair público mais jovem	Fidelização, clientes voltam sempre	Melhorar a comunicação entre a equipa	Programa de vantagens para clientes fiéis	Gosto da equipa, mudanças na gestão do tempo
Margarida	24	Barbeira	Boa clientela, concorrência a crescer	Melhorar a experiência do cliente com atendimento mais personalizado	Crescido em cortes degradê e desenhados, melhorar em redes sociais	Investir em cursos de design de barba e cuidados masculinos	Fortalecer a barbearia e criar pacotes promocionais	Cortes modernos, divulgar melhor esse serviço	Melhorar a gestão de horários	Criar eventos temáticos para divulgar serviços	Potencial para crescer, divulgar melhor os serviços
Vânia	30	Cabeleireira	Bem movimentada, clientes antigos procurando outros espaços	Investir mais em tendências internacionais e workshops internos	Evolução em cortes modernos, melhorar no tempo de atendimento	Especializar em cortes de cabelo curto feminino	Criar portfólio digital e incentivar consultas pelo Instagram ou WhatsApp	Comunicativa, laços rápidos com os clientes	Organizar melhor os horários de atendimento	Implementar espaço "instagramável" na loja	Gosto do ambiente e da equipa, inovar no marketing
Luis	36	Barbeiro	Ritmo estável, potencial para atrair mais clientes masculinos	Criar promoções semanais	Bom retorno dos clientes, melhorar no uso de produtos	Aprender mais sobre técnicas de massagem facial e skincare masculino	Expandir os serviços da barbearia	Detalhista, clientes notam diferença no serviço	Repensar a disposição dos espaços	Programa de fidelização	Apostar mais no segmento masculino
Luciene	48	Cabeleireira	Crescido, clientes cacheados e crespos procuram lugares especializados	Investir mais em produtos específicos para cabelos cacheados	Clientes fiéis, melhorar a divulgação do trabalho	Curso sobre cortes e tratamentos para cabelos cacheados	Criar espaço focado em cuidados para cabelos cacheados	Grande clientela fiel, criar pacotes personalizados	Espaço mais organizado para cada tipo de serviço	Criar dias temáticos como "dia dos cachos"	Amo trabalhar aqui, diversificar mais os serviços
Carina	40	Cabeleireira e gerente de loja	Saído bem, melhorar a organização	Melhor estrutura de agendamentos e comunicação entre a equipa	Melhorado na gestão de clientes e atendimento, desenvolver liderança	Curso de gestão para melhorar a organização	Implementar melhor gestão de tempo e otimizar atendimentos	Experiência, bom relacionamento com clientes	Mais eficiência na receção e agendamento	Reuniões mensais para discutir estratégias	Equipa motivada, melhorar comunicação interna
Amélia	55	Cabeleireira	Bem, clientes mais velhos não se sentem tão representados	Dia especial para cortes e tratamentos voltados para cabelos grisalhos	Clientes confiam muito, aprender novas técnicas para cabelos mais velhos	Curso sobre técnicas de corte para cabelos grisalhos	Expandir clientela mais velha, oferecer serviços personalizados	Ótimo relacionamento com clientes mais experientes	Melhorar a iluminação e conforto da loja	Pacotes exclusivos para clientes mais velhos	Gosto de trabalhar aqui, atender melhor clientes de todas as idades

7.1.3 Anexo C - Guião de Entrevista - Gerência de Loja, Coordenação de Zona e Administração (Cidália Cabeleireiros, Loja Colombo)

Objetivo: Avaliar as métricas de desempenho da loja, recolher feedback sobre pontos fortes e fracos, identificar áreas de melhoria e discutir estratégias para incrementar a performance.

Entrevista semiestruturada aplicada a gerente de loja, coordenação zona centro, direção de operações (middle management) e administração da empresa (CEO'S)

Parte 1: Introdução

Agradecimento e Explicação:

Agradecemos a sua disponibilidade para esta entrevista.

O objetivo desta conversa é analisar as métricas de performance, obter o seu feedback sobre o desempenho da loja e discutir potenciais melhorias.

Parte 2: Métricas de Desempenho

Indicadores de Desempenho:

- Quais são as principais métricas utilizadas atualmente para avaliar o desempenho da loja Colombo (por exemplo, vendas, satisfação do cliente, taxa de retenção)?
- Como estas métricas se alinham com os objetivos estratégicos da empresa?

Análise de Resultados:

- Como avalia o desempenho da loja com base nestas métricas nos últimos seis meses?
- Existem áreas onde os resultados ficaram aquém das expectativas? Quais considera serem as principais causas?

Parte 3: Feedback de Desempenho

Feedback dos Clientes:

- Que tipo de feedback tem recebido dos clientes em relação ao serviço e aos produtos da loja?
- De que forma este feedback tem sido utilizado para informar decisões e implementar melhorias?

Feedback Interno:

- Como é que a equipa de gestão recolhe e utiliza o feedback dos colaboradores da loja?
- Existem mecanismos que poderiam ser melhorados para incentivar um maior volume de feedback construtivo?

Parte 4: Análise de Pontos Fortes e Fracos

Pontos Fortes:

- Quais considera serem os principais pontos fortes da loja Colombo? Como é que estes contribuem para o sucesso global da loja?
- De que forma poderemos maximizar ainda mais estes pontos fortes?

Pontos Fracos:

- Quais são as principais fraquezas que identifica na operação da loja? De que forma estas fraquezas impactam o desempenho?
- Que estratégias poderiam ser implementadas para mitigar estas fraquezas?

Parte 5: Oportunidades de Melhoria e Crescimento

Áreas de Melhoria:

- Quais são as áreas específicas da operação que acredita necessitarem de melhorias imediatas?
- Que recursos ou apoio seriam necessários para implementar essas melhorias?

Iniciativas de Crescimento:

- Que novas iniciativas ou estratégias de crescimento estão a ser consideradas para a loja Colombo?
- Como é que a empresa pode apoiar melhor estas iniciativas para garantir o seu sucesso?

Parte 6: Planeamento e Estratégia

Planeamento de Objetivos:

- Quais são os principais objetivos de curto e médio prazo para a loja?
- Como é que a performance será medida e avaliada em relação a estes objetivos?

Implementação de Melhorias:

- Que planos estão em curso para implementar melhorias na performance da loja?
- Como será monitorizado o progresso e ajustado, se necessário?

Parte 7: Conclusão

Feedback Final:

- Existe algo mais que gostaria de acrescentar sobre a performance da loja ou sobre possíveis melhorias?
- Tem algum conselho ou *insight* sobre como a empresa pode apoiar melhor a loja Colombo?

7.1.4 Anexo D – Entrevistas Equipa de Gestão

Apresentamos um resumo das entrevistas realizadas à equipa de gestão, nomeadamente gerente de loja, coordenadora de zona, diretora de operações e CEO's

Carina Costa, Gerente de Loja (Colombo)

Métricas de Desempenho

- Indicadores Utilizados: Volume de vendas, taxa de retenção de clientes, satisfação dos clientes (feedback e *reviews*), e produtividade da equipa.
- Alinhamento com Objetivos: Estas métricas ajudam a avaliar a experiência do cliente e o impacto das estratégias de retenção e atração de novos clientes.

Análise de Resultados

- Desempenho nos Últimos Seis Meses: Mantivemos um fluxo de clientes estável, mas registamos algumas quebras em horários específicos.
- Áreas a Melhorar: Reduzir tempos de espera e otimizar a gestão de horários da equipa.

Feedback de Desempenho

- Clientes: Feedback positivo sobre a qualidade do serviço, mas há sugestões para melhorar a pontualidade no atendimento.
- Equipa: A equipa valoriza um ambiente positivo, mas sugere mais comunicação e formação contínua.

Pontos Fortes e Fracos

- Forças: Forte reconhecimento da marca, clientes fiéis, e uma equipa experiente.
- Fraquezas: Gestão de tempo e comunicação interna precisam de ajustes.

Oportunidades de Melhoria e Crescimento

- Áreas de Melhoria: Gestão do agendamento e otimização do fluxo de trabalho.
- Iniciativas de Crescimento: Criação de pacotes promocionais e mais marketing digital.

Planeamento e Estratégia

- Objetivos: Melhorar eficiência no atendimento e aumentar a taxa de retenção de clientes.
- Implementação de Melhorias: Ajustes no sistema de marcação e acompanhamento da performance da equipa.

Conclusão: Maior foco na organização interna e experiência do cliente.

Fátima Calheiros, Coordenação de Zona (Lisboa)

Métricas de Desempenho

- Indicadores Utilizados: Comparação de vendas entre unidades, taxa de retenção, e desempenho por colaborador.
- Alinhamento com Objetivos: Garantir a uniformidade na qualidade do serviço e desempenho de todas as lojas.

Análise de Resultados

- Desempenho Global: Colombo tem um desempenho consistente, mas com desafios em horários de menor movimento.
- Áreas a Melhorar: Estratégias para atrair mais clientes nesses períodos.

Feedback de Desempenho

- Clientes: Há procura crescente por novos serviços e pacotes personalizados.
- Equipa: Necessidade de mais formação em técnicas e em atendimento ao cliente.

Pontos Fortes e Fracos

- Forças: A reputação da marca e os serviços diferenciados.
- Fraquezas: Falta de comunicação entre unidades e necessidade de padronização de processos.

Oportunidades de Melhoria e Crescimento

- Áreas de Melhoria: Melhor gestão dos agendamentos e adaptação da oferta a tendências do mercado.
- Iniciativas de Crescimento: Novos serviços especializados e estratégias de fidelização.

Planeamento e Estratégia

- Objetivos: Aumento da retenção de clientes e formação contínua da equipa.

- Implementação de Melhorias: Reuniões regulares para alinhar procedimentos e melhorar comunicação.

Conclusão: Foco na consistência da experiência do cliente em todas as lojas.

Carla Carvalho, Diretora de Operações

Métricas de Desempenho

- Indicadores Utilizados: Crescimento de faturação, satisfação do cliente, eficiência operacional, e retenção de funcionários.
- Alinhamento com Objetivos: Melhorar a experiência do cliente e garantir operações eficientes.

Análise de Resultados

- Desempenho Global: A loja Colombo mantém uma performance estável, mas com oportunidades para otimizar processos.
- Áreas a Melhorar: Implementação de novos sistemas de gestão e maior eficiência no atendimento.

Feedback de Desempenho

- Clientes: Alto nível de satisfação, mas espaço para inovação.
- Equipa: Interesse crescente em mais oportunidades de crescimento interno.

Pontos Fortes e Fracos

- Forças: Forte presença da marca e equipa qualificada.
- Fraquezas: Falta de inovação tecnológica nos processos.

Oportunidades de Melhoria e Crescimento

- Áreas de Melhoria: Digitalização de processos e melhoria do sistema de atendimento.
- Iniciativas de Crescimento: Expansão de serviços e parcerias estratégicas.

Planeamento e Estratégia

- Objetivos: Aumentar a eficiência operacional e lançar novas iniciativas de retenção de clientes.
- Implementação de Melhorias: Automatização de processos e introdução de novos sistemas de gestão.

Conclusão: Priorizar inovação para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.

Alexandra Padinha, Administração da Empresa

Métricas de Desempenho

- Indicadores Utilizados: Crescimento de receita, margem de lucro, nível de satisfação dos clientes, e retenção de talento.
- Alinhamento com Objetivos: Expansão sustentável e fortalecimento da marca.

Análise de Resultados

- Desempenho Global: Colombo tem um bom desempenho, mas há necessidade de adaptação a novas tendências do setor.
- Áreas a Melhorar: Revisão de *pricing* e estratégias de fidelização.

Feedback de Desempenho

- Clientes: A marca tem uma reputação forte, mas deve apostar mais na personalização da experiência do cliente.
- Equipe: Necessidade de investir na retenção e motivação dos profissionais.

Pontos Fortes e Fracos

- Forças: Marca consolidada, clientes leais e equipa especializada.
- Fraquezas: Falta de inovação digital e oportunidades de crescimento interno limitadas.

Oportunidades de Melhoria e Crescimento

- Áreas de Melhoria: Investimento em tecnologia e formação da equipa.
- Iniciativas de Crescimento: Desenvolvimento de novos formatos de atendimento e maior presença online.

Planeamento e Estratégia

- Objetivos: Aumentar a rentabilidade e consolidar a posição da marca no mercado.
- Implementação de Melhorias: Melhor gestão financeira e expansão gradual para novos mercados.

Conclusão: O foco deve estar na modernização da empresa e no crescimento sustentável.

Nome	Cargo	Métricas de Desempenho	Alinhamento com Objetivos	Desempenho	Áreas a Melhorar	Feedback de Desempenho	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades de Melhoria	Iniciativas de Crescimento	Objetivos	Implementação de Melhorias	Conclusão
Carina Costa	Gerente de Loja	- Volume de vendas - Taxa de retenção de clientes - Satisfação dos clientes - Produtividade da equipa	Avaliar a experiência do cliente e o impacto das estratégias de retenção e atração de novos clientes	Fluxo de clientes estável, algumas quebras em horários específicos	Reduzir tempos de espera e otimizar a gestão de horários da equipa	- Clientes: Feedback positivo em qualidade do serviço, sugestões para melhorar a pontualidade no atendimento; - Equipa: ambiente positivo, mais comunicação e formação contínua	Forte reconhecimento da marca, clientes fiéis, equipa experiente	Gestão de tempo e comunicação interna precisam de ajustes	Gestão do agendamento e otimização do fluxo de trabalho	Criação de pacotes promocionais e mais marketing digital	Melhorar eficiência no atendimento e aumentar a taxa de retenção de clientes	Ajustes no sistema de marcação e acompanhamento da performance da equipa	Maior foco na organização interna e experiência do cliente
Fátima Calheiros	Coordenação de Zona	- Comparação de vendas entre unidades - Taxa de retenção de clientes - Desempenho por colaborador	Garantir a uniformidade na qualidade do serviço e desempenho de todas as lojas	Colombo tem um desempenho consistente, desafios em horários de menor movimento	Estratégias para atrair mais clientes nesses períodos	- Clientes: Procura crescente por novos serviços e pacotes personalizados; - Equipa: Necessidade de mais formação em técnicas e atendimento ao cliente	Reputação da marca e serviços diferenciados	Falta de comunicação entre unidades e necessidade de padronização de processos	Melhor gestão dos agendamentos e adaptação da oferta a tendências do mercado	Novos serviços especializados e estratégias de fidelização	Aumento da retenção de clientes e formação contínua da equipa	Reuniões regulares para alinhar procedimentos e melhorar comunicação	Foco na consistência da experiência do cliente em todas as lojas
Carla Carvalho	Diretora de Operações	- Crescimento de faturação - Satisfação do cliente - Eficiência operacional - Retenção de funcionários	Melhorar a experiência do cliente e garantir operações eficientes	Loja Colombo mantém uma performance estável, oportunidades para otimizar processos	Implementação de novos sistemas de gestão e maior eficiência no atendimento	- Clientes: Alto nível de satisfação, espaço para inovação; - Equipa: Interesse crescente em mais oportunidades de crescimento interno	Forte presença da marca e equipa qualificada	Falta de inovação tecnológica nos processos	Digitalização de processos e melhoria do sistema de atendimento	Expansão de serviços e parcerias estratégicas	Aumentar a eficiência operacional e lançar novas iniciativas de retenção de clientes	Automatização de processos e introdução de novos sistemas de gestão	Priorizar inovação para melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional
Alexandra Padinha	Administração da Empresa	- Crescimento de receita - Margem de lucro - Nível de satisfação dos clientes - Retenção de talento	Expansão sustentável e fortalecimento da marca	Colombo tem um bom desempenho, necessidade de adaptação a novas tendências do setor	Revisão de pricing e estratégias de fidelização	- Clientes: Reputação forte, deve apostar mais na personalização da experiência do cliente; - Equipa: Necessidade de investir na retenção e motivação dos profissionais	Marca consolidada, clientes leais e equipa especializada	Falta de inovação digital e oportunidades de crescimento interno limitadas	Investimento em tecnologia e formação da equipa	Desenvolvimento de novos formatos de atendimento e maior presença online	Aumentar a rentabilidade e consolidar a posição da marca no mercado	Melhor gestão financeira e expansão gradual para novos mercados	Foco na modernização da empresa e no crescimento sustentável

7.1.5 Anexo F - Pesquisa de Satisfação NPS - Cidália Cabeleireiros – C.C.Colombo

Olá! Gostaríamos de saber a sua opinião sobre a sua experiência na nossa loja do Colombo.
A sua resposta ajudará a melhorar os nossos serviços!

1. Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o Cidália Cabeleireiros do Colombo para um amigo ou familiar?

 (0 - Nada provável | 10 - Extremamente provável)

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

2. O que influenciou a sua nota?

(Explique brevemente sua experiência)

 **Resposta:** _____

3. O que podemos melhorar para tornar sua experiência ainda melhor?

 **Resposta:** _____

Muito obrigado pelo seu feedback! 

7.1.6 Anexo G – Resultados de Pesquisa de Satisfação NPS – Cidália Cabeleireiros – C.C.Colombo

7.1.7

Resumo dos Resultados:

- **Promotores (Nota 9-10):** 30 clientes (60%)
- **Neutros (Nota 7-8):** 10 clientes (20%)
- **Detratores (Nota 0-6):** 10 clientes (20%)

Cálculo do NPS:

$$\text{NPS} = \% \text{Promotores} - \% \text{Detratores} = 60\% - 20\% = 40$$

Um NPS de 40 é considerado bom, indicando que a maioria dos clientes está satisfeita e disposta a recomendar os serviços.

Principais Temas Identificados nas Respostas:

1. Qualidade do Serviço:

- **Positivo:** Muitos clientes elogiaram a competência e profissionalismo dos cabeleireiros.
- **Negativo:** Alguns mencionaram inconsistências na qualidade entre diferentes profissionais.

2. Atendimento ao Cliente:

- **Positivo:** A simpatia e cordialidade da equipa foram destacadas.
- **Negativo:** Houve relatos de atendimentos apressados em horários de pico.

3. Tempo de Espera:

- **Positivo:** Clientes com marcação prévia ficaram satisfeitos com a pontualidade.
- **Negativo:** Clientes sem marcação relataram longos tempos de espera.

4. Ambiente e Infraestrutura:

- **Positivo:** O ambiente foi descrito como limpo e agradável.
- **Negativo:** Alguns sugeriram melhorias na área de espera.

5. Preço:

- **Positivo:** Considerado justo pela qualidade oferecida.
- **Negativo:** Alguns acharam os preços elevados em comparação com outros salões.

Sugestões de Melhoria Frequentes:

- Implementar um sistema de agendamento online para facilitar marcações.
- Oferecer formação contínua para garantir a uniformidade na qualidade do serviço.
- Melhorar a gestão de horários para reduzir tempos de espera, especialmente para clientes sem marcação.
- Atualizar a área de espera com mais comodidades para aumentar o conforto.

Conclusão:

Embora a maioria dos clientes esteja satisfeita com os serviços do **Cidália Cabeleireiros - Colombo**, há áreas que necessitam de atenção para melhorar a experiência do cliente. Focar nas sugestões de melhoria pode aumentar a satisfação e, conseqüentemente, o NPS da loja.

7.1.8