



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO, BRASIL.**

António Júlio Meireles

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por:

Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Professor Doutor António Jorge Silva Trindade Duarte

Bragança, fevereiro de 2017.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**GESTÃO ESTRATÉGICA INDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO NO
ESTADO DO RIO DE JANEIRO, BRASIL.**

António Júlio Meireles

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por:

Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso

Professor Doutor António Jorge Silva Trindade Duarte

Bragança, fevereiro de 2017.

Resumo

No mundo competitivo e globalizado em que vivemos, a estratégia correta para qualquer empresa, assenta no planeamento das operações que lhe possibilitem a sua sustentabilidade e com foco numa visão estratégica competitiva para o futuro. Assim, uma abertura dos mercados mais alargada, ou seja, a nível mundial, obrigou também as empresas brasileiras do setor de carnes, principalmente depois da década de 90, a procurar novas tecnologias e estratégias para obtenção de vantagens competitivas, tanto para fazer frente ao mercado interno quanto externo. Tendo a presente pesquisa como objetivo analisar a situação e as estratégias adotadas por uma indústria de processamento de carnes (PME), e considerando um mercado altamente concorrencial optou-se, primeiramente, por pesquisa bibliográfica com a finalidade de analisar a situação do mercado e as estratégias usadas pelas empresas da região. E, também, para melhor atender ao presente trabalho, fez-se uso do método de estudo de caso com base em entrevistas ao gestor geral e à gerente administrativa e financeira no segundo semestre de 2016, concluindo-se que a empresa compete num mercado de concorrência imperfeita o que muito prejudica o seu desempenho. Para enfrentar o mercado altamente concorrencial, a organização terá que adotar uma estratégia que lhe faculte vantagens competitivas. Para se verificar a forma como a empresa se comporta estrategicamente, aplicou-se um Diagnóstico Estratégico em que os dados possibilitaram o desenvolvimento de um Modelo de Monitorização do Desenvolvimento Estratégico que serviu de suporte para a elaboração do Mapa Estratégico que apresentamos como pilar básico para o desenvolvimento do Balanced Scorecard. De entre as estratégias possíveis para a empresa objeto deste estudo, elenca-se o “Desenvolvimento de Mercado”, o “Desenvolvimento de novos produtos”, a “Internacionalização” e a “Cooperação Estratégica”.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva; PME; Setor de Carnes; Balanced Scorecard.

Abstract

In the competitive and globalized world in which we live, a correct strategy for any company, is based on the planning of the operations that enable its sustainability and with a focus on the competitive strategic vision for the future. Thus, a broader market view, that is, a world-wide level, also thanked as Brazilian companies of the meat sector, mainly after the 90's, a search for new technologies and strategies to obtain competitive advantages, both to face the Internal and external markets. Given the current position of a study on the situation and strategies adopted for a meat processing (SME) industry, and considering a highly competitive market, strategies used by companies in the region. Also, due to better attendance to the present work, the case study method was used based on interviews of general manager and administrative manager, not first quarter of 2016, reason why it is concluded that the company competes in an imperfect competition market, which greatly undermines its performance. To face the highly competitive market, a company that adopt a strategy that provides competitive advantages. In order to verify how the company behaves strategically, a Strategic Diagnosis was applied, so the data enabled the development of a Strategic Development Monitoring Model that served as support for the elaboration of the Strategic Map that presents as a basic pillar for The Balanced Scorecard. Among the possible strategies for the company under study is the "Market Development", "Development of new products", "Internationalization" and "Strategic Cooperation".

Keywords: Competitive Strategy; SME; Meat Sector; Balanced Scorecard.

Aos meus pais “in memoriam” que, estou certo, de que estariam felizes e orgulhosos, com esta minha conquista. À minha esposa, por estar sempre ao meu lado, me dando apoio e estímulo, o que foi fundamental para o alcance dos meus objetivos e, para que agora, juntos, possamos comemorar a vitória. Aos meus filhos e netos, como exemplo e estímulo, lhes mostrando que nunca é tarde para ir-se em busca do conhecimento.

“Sempre que se apresente uma sombra à sua frente, lembre-se que tem uma luz atrás de si, iluminando o seu caminho.” (Jayme Simões Neto)

Agradecimentos

Nada acontece por acaso e, quando algo acontece, é sempre no seu tempo certo. Antes das coisas acontecerem primeiro sonhamos com elas, a seguir armazenamo-las em nossa mente, para depois no momento certo, fazer acontecer.

Assim aconteceu comigo, quando ainda de tenra idade sonhava estudar em Bragança, sonho que não chegou a realizar-se nessa altura, pois, quis o destino que aos 11 anos, fosse conhecer novos mundos. Porém, o sonho ficou guardado em minha mente. Hoje, algumas décadas depois, eis que Deus concedeu-me a graça de realizar esse sonho e, mais do que isso, tive minha satisfação alargada com a obtenção do título de Mestre do IPB, título que é o expoente máximo oferecido por Bragança no campo do conhecimento.

Agora, quero aqui expressar meus agradecimentos a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este meu trabalho fosse possível. De entre eles, desejo destacar:

- Primeiramente, agradeço a Deus pela realização do meu sonho, realização que veio acompanhada do melhor presente que poderia esperar, que é a obtenção do título de Mestre;
- Ao IPB – Instituto Politécnico de Bragança, por me haver proporcionado o curso de Mestrado;
- Ao Corpo Docente do IPB, extremamente competente, por todos os ensinamentos transmitidos no decorrer do curso de Mestrado;
- Aos Professores Orientadores Cláudia Miranda e António Duarte, por todo o seu empenho em me terem guiado em toda a trajetória da Dissertação e pela revisão e correção dos textos;
- Ao frigorífico CD, por ter facultado o trabalho em suas instalações fabris e, em especial, os meus agradecimentos à sua Diretoria, pela inestimável ajuda com suas informações;
- À turma de colegas do Mestrado em geral, sempre impecável e proporcionando um clima de convivência prazeroso e, de modo especial ao Eduardo, Domingos, Cátia Dias, Ana Sofia, Renata e Diogo, pelo convívio mais próximo entre nós, ao longo do curso;

Aos meus sobrinhos André, Raquel, Roberto e Cláudia pelos estímulos incentivadores;

- À minha esposa, filhos e netos, pela alta compreensão em repartirem o meu tempo de convivência com o engrandecimento do ensino.

Índice Geral

Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xvii
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	5
1.1 Posicionamento estratégico e balanced scorecard	5
1.1.1 Missão, visão e valores	6
1.2 Estratégia com base na qualidade e diversificação da linha de produtos	8
1.3 Vantagens competitivas voltadas para o mercado concorrencial	11
1.4 Análise SWOT	133
1.4.1 A formulação de objetivos	14
1.4.2 Como transformar uma ameaça em oportunidade.....	155
1.4.3 A nova análise SWOT	15
1.5 Modelo das Cinco Forças de Porter	166
1.5.1 Ameaça de novas empresas	17
1.5.2 Ameaça de serviços substitutos	18
1.5.3 Poder de negociação dos fornecedores.....	19
1.5.4 Poder de negociação dos clientes.....	20
1.5.5 Concorrências entre as empresas existentes	20
1.6 Análise Pesta.....	222
1.7 Visão baseada em recursos (VRIO).....	252
1.8 Matriz BCG.....	22
1.9 O Balanced Scorecard.....	25
1.9.1 A origem do balanced scorecard.....	25
1.9.2 Evolução do BSC	27
1.9.3 Visão geral do balanced scorecard	27
1.9.4 O BSC como ferramenta na gestão	29
1.10 A Importância das PME na economia brasileira	311
2. Metodologia de Investigação e Diagnóstico Estratégico do frigorífico CD.....	333

2.1 Caracterização da metodologia de investigação.....	333
2.2 Objetivos do estudo.....	34
2.3 Caracterização das atividades do frigorífico CD como indústria de alimentos perecíveis...	344
2.4 Diagnóstico Estratégico do frigorífico CD.....	399
2.5 Missão, visão e valores	39
2.6 Análise SWOT	399
2.7 Linhas de produtos e margens de contribuição	444
2.8 Aplicação da Matriz BCG no frigorífico CD	477
2.9 Definição dos objetivos estratégicos e da estratégia	499
2.10 Proposta de um modelo de monitorização do desenvolvimento estratégico para o mapa estratégico do frigorífico CD	50
Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	566
Referências Bibliográficas	599
Anexos	655
Anexo A – Guião de Entrevista ao Gestor Geral e à Gerente Administrativa e Financeira..	655

Índice de Figuras

Figura 1- Orientação a seguir pela organização na elaboração do BSC.	10
Figura 2- Ferramenta para análise de cenário ou ambiente.	13
Figura 3 - Modelo das Cinco Forças de Porter.	16
Figura 4 - Determinantes das Forças Competitivas de Porter.	21
Figura 5 - Tipos de Indicadores e Perspectivas Temporais na Medição do Desempenho.	266
Figura 6 - Modelo das Cinco Forças de Porter aplicado no frigorífico CD	41
Figura 7 - Áreas do frigorífico CD Analisadas pelo Diagnóstico Estratégico.....	51
Figura 8 - Matriz Importância vs Desempenho do frigorífico CD.	533
Figura 9 - Mapa Estratégico para o frigorífico CD.....	55

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelo da Matriz BCG.....	23
Tabela 2 - Classificação das empresas segundo Porter	401
Tabela 3 - Forças Macroambientais que afetam a análise Pesta da Empresa CD	430
Tabela 4 - Combinações Estratégicas da Matriz SWOT	483
Tabela 5 - Grupo de Produtos <i>versus</i> Estágio no ciclo de vida do produto.....	498
Tabela 6 - Aplicação da Matriz BCG no Frigorífico CD.	519

Introdução

A economia brasileira tem no setor de carnes, um dos seus principais esteios, que no ano de 2013 totalizou 26,5 milhões de toneladas, sendo a produção de carne bovina de 8,930 milhões de toneladas, a de suíno de 3,553 milhões de toneladas e, a de frango, de 14 milhões de toneladas. Segundo projeções do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2016) a produção brasileira de carnes, estima-se, que tenha um acréscimo de 35,8%. O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de carnes, sendo favorecido por sua extensão territorial, condições climáticas e diversidade de tipos de solo, permitindo esta diversidade o cultivo das mais variadas culturas, nomeadamente milho, soja, sorgo, arroz, aveia, trigo, etc., cereais estes que para além de atenderem às necessidades humanas, são também usados na preparação de rações com vistas à complementação alimentar da pecuária.

A conjuntura macroeconómica brasileira, principalmente, nas décadas de 1980 e 1990, muito contribuiu para a grande queda no setor de carnes, em especial, pelo descontrolo inflacionário. Essa situação influenciou todos os segmentos da atividade económica e atuou de forma negativa sobre os determinantes sistémicos da competitividade (Pedrozo, Begnis & Estivaleta, 2005).

Entretanto, em 1994, com a implantação de medidas de controlo da inflação através do Plano Real, as empresas brasileiras tornaram-se novamente competitivas e as exportações de carne voltaram a crescer.

Com os efeitos da globalização, as empresas vêm-se inserindo em ambientes perturbados e competitivos procurando ampliar sua participação nos mercados, tanto nacional quanto internacional. Neste sentido, muitas firmas buscam alternativas estratégicas e programas de ação almejando vantagens competitivas, melhores desempenhos, e até mesmo, a própria sobrevivência no mercado em que estão inseridas.

A competitividade ocasionada pela globalização faz com que o Brasil utilize o agronegócio como estratégia para inserção nos mercados mundiais face às suas competências, tais como: condições edafoclimáticas favoráveis e avanços tecnológicos, principalmente, nas áreas de gestão e produção animal e vegetal (Sobrinho, 2007).

Em 2008, com o surgimento da crise económica global, iniciada no setor imobiliário americano e, sendo os Estados Unidos da América um país com influência sobre a economia mundial, novamente a economia brasileira volta a ressentir-se, principalmente as Pequenas e Médias Empresas (PME), dado que uma das maiores consequências advindas dessa crise, foi a dificuldade de acesso a recursos para financiar a cadeia produtiva, sendo elas as mais necessitadas. Todavia, as pequenas empresas têm a vantagem de serem mais ágeis, de poderem oferecer um serviço mais personalizado aos seus clientes e, ainda, fazer com que os seus colaboradores atinjam níveis mais altos de motivação e envolvimento, o que ajuda a minimizar as dificuldades.

Em contraste, as grandes organizações normalmente dispõem de importantes quantidades de recursos que lhes permitem investir em Investigação e Desenvolvimento (I&D), desenvolvendo estudos e inovações em grande escala, servindo-se também da aquisição de tecnologia (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997).

No atual cenário de negócios marcado pela rapidez na mudança do comportamento dos consumidores, no cada vez menor ciclo de vida dos produtos e no acirramento da competição tanto local quanto global, o frigorífico CD¹ necessita melhorar sua posição no mercado de maneira a aproveitar-se das oportunidades de negócios ao mesmo tempo, em que tenta limitar ou mitigar as principais ameaças que se apresentam.

Nesta conformidade, a presente investigação tem por objetivo o levantamento de dados para um diagnóstico estratégico e elaboração do Mapa Estratégico, que servirão como sugestão para elaboração do Balanced Scorecard para o frigorífico CD. No capítulo 2.2 apresentam-se os objetivos do estudo de forma mais detalhada.

¹ O nome do frigorífico CD foi abreviado para resguardar a sua identidade (Indústria de processamento de carnes).

Para cumprir com os objetivos propostos na pesquisa, a metodologia teve uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Os dados foram recolhidos por meio de Pesquisas Bibliográficas (Fontes Secundárias) e junto à empresa por meio de Entrevistas ao Gestor Geral e à Gerente Administrativa (Fontes Primárias), realizadas no segundo semestre de 2016, bem como a aplicação de um Inquérito de Diagnóstico Estratégico.

Esta investigação encontra-se estruturada em três pontos, além dessa breve introdução. A seguir são explicitados os principais conceitos que nortearam a investigação, seguida da Análise e Discussão dos Resultados constituindo-se como o cerne da presente investigação, e, por fim, as conclusões, limitações e sugestões de investigações futuras sobre a temática em tela.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Posicionamento estratégico e balanced scorecard

Para ir de encontro da melhor opção estratégica que leve a organização ao sucesso deve-se, primeiramente, proceder a um abrangente levantamento de dados que possibilite um diagnóstico capaz de espelhar com exatidão, a sua real situação, nomeadamente no que tange às suas potencialidades, deficiências, sua posição em relação à concorrência, capacidade de inovar e o que vislumbra para seu futuro (Russo, 2009). A ferramenta que melhor se utiliza para este fim, segundo muitos autores, é a adaptação de um modelo Balanced Scorecard (BSC), pelo que, se sugere usar como base, o mapa estratégico que se apresenta na figura 8, do presente trabalho.

O BSC é concebido através de análise de cenários, e culmina com a elaboração da análise SWOT em que se demonstram as ameaças e oportunidades da organização. Para além da análise SWOT, também foram utilizadas na apuração dos dados para o diagnóstico outras ferramentas, tais como, o Modelo das Forças Ambientais, o Modelo das 5 Forças de Porter, a Análise VRIO, a Matriz do *Boston Consulting Group* (BCG) e a matriz Importância *versus* Desempenho.

Segundo Russo (2009), a estratégia de ação precisa estar voltada para o futuro da empresa. E, antes de escolher a opção, tem que levar-se em conta a sua missão (razão de ser), definir a visão (para onde vai), os seus valores fundamentais, assim como os fatores críticos de sucesso.

Como missão, visão e valores são os suportes para utilização do BSC e das ferramentas supracitadas, torna-se essencial, apresentar a sua definição antes de entrar mais profundamente no enquadramento teórico.

1.1.1 Missão, visão e valores

Missão

Segundo Chiavenato (2005), a missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam para onde e como conduzir o negócio. Assim, deve ser do conhecimento de todos e deve criar unidade, compromisso e um critério de referência, critérios e linhas de orientação (Cruz, 2009), pelos quais todos os colaboradores se orientem.

A missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. Cada organização tem a sua missão própria e específica (Chiavenato, 2005).

A missão de uma empresa corresponde ao seu propósito e para quem ela se destina. Para Treacy e Wiersema (1995, citados por Cruz, 2009), para definir a missão com assertividade, é interessante que se responda às três questões básicas a seguir:

- Por que a nossa organização existe?
- Qual a razão de ser da nossa organização
- Qual o propósito da nossa organização?

As respostas a estas questões estão diretamente ligadas à reflexão dos gestores sobre o que tem sido a organização e o que se vislumbra para futuro, havendo assim a possibilidade de várias perspectivas sobre o que é ou o que deverá ser o negócio. As respostas impõem à organização a optar, a decidir, a escolher um futuro. Permite decidir sobre quem são os clientes potenciais e preferenciais, quais os seus valores, necessidades e motivação para a procura dos produtos/serviços que a organização irá oferecer (Cruz, 2009). Segundo o mesmo autor, a organização deve começar por concentrar-se nos resultados que pretende obter e os sistemas de gestão serão os instrumentos de apoio na concretização dos propósitos a atingir, ou seja:

- Para onde queremos ir?
- Onde queremos chegar?

Uma vez que se sugere neste estudo a internacionalização como uma possibilidade para a organização melhorar o seu desempenho, vale aqui salientar, que quando existe a necessidade e

a oportunidade de uma empresa atuar no mercado internacional, é importante que ela considere dentro da missão, que é preciso uma análise dos cenários dos países onde ela vai atuar, pois cada país apresenta um universo único de novas leis, processos de infraestrutura, regimes políticos e econômicos, entre outras. Para isto podemos utilizar uma análise conhecida como **PESTA**.

Visão

Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Para Rodrigues, Torres, Filho e Lobato (2009), a visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro. Sendo ainda a tradução da maneira pela qual ela deseja ser vista, bem como algo que seja motivador e tangível e possível de ser alcançado. Já para Costa (2007), o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se visualiza, ou melhor, a maneira pela qual gostaria de ser vista.

Cruz (2009, p. 40) afirma que “a visão orienta para a ação”. Para o autor, “a imagem de para onde se dirige a organização tornar-se-á o impulso para a mudança, uma visão clara, fácil de compreender”. Ainda segundo Cruz (2009), a organização deve começar por concentrar-se nos resultados que pretende obter e os sistemas de gestão serão os instrumentos de apoio na concretização dos propósitos a atingir, ou seja, para onde queremos ir e onde queremos chegar.

Podemos então observar que é um consenso geral entre diversos autores, que a definição de uma visão organizacional de boa qualidade, com clareza e fortes fundamentos, é capaz de orientar a evolução de uma empresa de modo com que esta possa seguir para onde foi planeada a chegar na visão de seus gestores e líderes fundadores.

Valores

Para Oliveira (2005), os valores são o conjunto dos princípios e crenças que a organização carrega, fornecendo suporte para a tomada de decisões. Além de contemplarem uma grande interação com questões éticas e morais.

Segundo Costa (2007), os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. Em suma, os valores organizacionais contribuem e muito para a organização, pois manifestam o caminho por onde a empresa deseja chegar, além de servirem como balizas que auxiliam a aferir se as estratégias e decisões escolhidas são congruentes com seus princípios e crenças. É importante ressaltar que os valores organizacionais devem ser aplicados a todos os setores da organização e a todas as suas tarefas.

Segundo Azeitão e Roberto (2009), os valores devem descrever aquilo em que a empresa acredita, nomeadamente, padrões de comportamento perante clientes e fornecedores, relações entre órgãos de gestão de empregados, e outros considerados relevantes para um bom desempenho. Para Russo (2009, p. 163) são exemplo de valores os seguintes:

- A excelência;
- A aposta nas pessoas;
- O primado do cliente e da satisfação;
- A liderança do mercado;
- A prioridade à inovação;
- O respeito pelo meio ambiente;
- A cooperação com os fornecedores;
- A ética nos negócios.

Com as definições de missão, visão e valores, anteriormente apresentadas, conclui-se que estes três conceitos são de grande valia, para delinear uma estratégia eficaz para o futuro da organização.

1.2 Estratégia com base na qualidade e diversificação da linha de produtos

Em relação à definição de estratégia, entende-se como sendo no geral, uma ação de médio e longo prazo, necessária para atingir a visão de futuro da organização (Cruz, 2009).

Estratégia é um vocábulo de origem grega, cujo significado atual deriva da língua francesa, designando uma manobra ou artifício militar (Houaiss, 2001). Estratégias significam em termos militares (ATILF, 2010): a) A arte de organizar e realizar uma série de operações militares preventivas para coordenar a ação das forças armadas no teatro de operações até que estejam em contacto com o inimigo; b) Parte da ciência militar que lida com a coordenação das forças armadas (integrando o político, logístico e económico) na condução de uma guerra ou na organização da defesa de uma nação, uma coalizão. Esse breve percurso etimológico revela que a origem da estratégia se encontra no campo militar-político. A partir dessa constatação, observa-se que ocorreu uma transposição do sentido original para seu uso no campo da administração.

A transposição da estratégia do campo militar para o campo da administração deu-se na segunda metade do século XX, nos Estados Unidos. As organizações necessitavam planear as suas operações para sobreviver num mundo dinâmico e cheio de transformações. Diversos autores estudaram o assunto, e os principais são discutidos a seguir.

Ansoff (1977) é apontado tradicionalmente como um dos pioneiros do estudo da estratégia, ao analisar a importância dos mercados e produtos para a organização. Para tal, discute as possibilidades de um processo para programar objetivos e estratégias baseados na análise de oportunidades do ambiente. Isso acontece, porque a organização restringe a sua posição em

termos de produtos e mercados, no esforço de obter vantagem competitiva. O chamado vetor de crescimento torna-se o elo comum na relação entre produtos e mercados (presentes e futuros) e a finalidade da empresa (atual e nova), possibilitando definir para qual direção a organização se está dirigindo.

Outro clássico em estratégia empresarial é Chandler (1998). O referido autor observa que o executivo decide em função do ambiente externo, tendo que adotar continuamente novas estratégias.

Dando continuidade ao estudo dos principais autores estratégicos, tem-se Porter (1986). Este autor observa que as organizações possuem estratégias competitivas e competem entre si. A estratégia consiste em mesclar entre finalidades e meios. Mintzberg (1992) busca complementar os trabalhos de Ansoff (1977) e Porter (1986), apresentando os tipos de estratégias reunidas a partir do negócio central da organização, observando a sua localização, distinção, elaboração, extensão e reconhecimento.

De acordo com Johnson e Whittington (2007), a estratégia é vista como a direção e o escopo de uma organização no longo prazo para obter vantagem competitiva num ambiente em mudança, por meio da configuração de recursos e competências, com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders*.

O contexto económico global atual necessita de organizações que tenham na sua dinâmica cotidiana a cultura de buscar melhoria contínua, eliminar desperdícios e desenvolver habilidades e competências no seu capital humano (Gonçalves, Prado & Campos, 2014). Votto e Fernandes (2014) reforçam tal contexto quando mencionam que as empresas, expostas às condições de mercado adversas, têm buscado estratégias modernas de gestão da produção para melhorar o fluxo de produção e minimizar inconveniências inerentes aos seus sistemas de produção.

A estratégia passou por uma extraordinária turbulência no período da revolução industrial por volta de 1880. Os primeiros empreendedores industriais devotaram a maior parte de suas energias à criação da moderna tecnologia da produção, estabelecendo em torno dela a tecnologia organizacional (Ansoff, 1993).

O modo de produção capitalista busca novas formas de organização da produção por meio da reestruturação produtiva e organizacional, estratégias de ação para sobressair-se às diferentes situações mercadológicas que se têm apresentado.

Nesse sentido, para Silva (2006), a globalização trouxe para as empresas uma possibilidade de expansão do seu mercado consumidor, mas, ao mesmo tempo, forçou-as a competirem entre si, resultando numa busca incessante por menores custos e maior qualidade nos produtos e serviços. E impulsionou o desenvolvimento de processos produtivos mais adaptados a essa realidade. Em busca de vantagens competitivas, as organizações investiram em processos produtivos que visam atender melhor às expectativas de seus clientes.

Para Brito (2002), desde as origens desse método de produção até os dias atuais, novos conceitos foram agregados, como o de inteligência de redes e de tecnologia de informação, proporcionando melhor compreensão desse sistema de gestão, bem como, possibilitou entender a magnitude dos impactos provocados nas organizações a partir de sua adoção. Neste contexto, Amato (2009) argumenta que muitas organizações têm-se empenhado na implementação de processos de transformação baseando-se em técnicas da filosofia de Produção *Lean*, tomando por princípios os fundamentos de sistematização e adaptação de técnicas japonesas de produção, tendo como referência o Sistema Toyota de Produção (STP).

Porter (1986) apresenta os tipos de estratégias reunidas a partir do negócio central da organização, observando a sua localização, distinção, elaboração, extensão e reconhecimento. E define como estratégia competitiva, as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Slack (1993) também enfoca a importância estratégica da produção, quando destaca que as questões da competitividade estão dentro do campo de atuação da produção. São elas: qualidade, velocidade, introdução de novos produtos e flexibilidade.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o BSC, nas suas várias perspetivas, é o modelo ideal para descrever estratégias destinadas a criar valor. O BSC é, efetivamente, um sistema de pilotagem estratégica, causada pelas relações causais existentes entre as várias perspetivas, e que visa o desenvolvimento de processos de gestão decisivos, assentes na alteração da visão e da estratégia e na sua vinculação aos objetivos e indicadores estratégicos (Azeitão & Roberto, 2009), tal como evidenciado na Figura 1.



Figura 1- Orientação a seguir pela organização na elaboração do BSC.

Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2000, p.73) e Muñiz e Monfort (2005, p.33).

Segundo Maximiano (2009) a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar os seus objetivos de desempenho como a sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado. Isso torna-se particularmente importante nas organizações orientadas por valores porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas que a organização progrida.

As organizações encontram-se inseridas num ambiente de constantes modificações, com a globalização dos mercados, a evolução tecnológica da informação, o que possibilita o surgimento de novos produtos e, conseqüentemente, da concorrência acirrada. Para sobreviver nesse mercado, torna-se necessário planejar as estratégias, como expressões operacionais de políticas, que definem critérios operacionais sobre os quais os planos estratégicos são concebidos, relacionados e implantados.

Johnson, Scholes e Whitting (2011) destacam a importância do uso da gestão estratégica, pois ela não surge por si mesma, ela envolve pessoas e, principalmente, os gerentes que implantam as estratégias. A gestão estratégica inclui a compreensão da posição estratégica da organização, as escolhas estratégicas para o futuro e a gestão da estratégia em ação. É importante enfatizar que, somente as organizações ditas de excelência terão lugar de destaque, se refletirem e responderem a algumas questões vitais, como: O que somos? Onde estamos? Para onde queremos ir? E como iremos?

1.3 Vantagens competitivas voltadas para o mercado concorrencial

Segundo Porter (1989), uma empresa com um bom posicionamento é capaz de obter um retorno muito bom, mesmo que a estrutura industrial deixe a desejar. A base para um bom desempenho mercadológico, a longo prazo, é a vantagem competitiva. Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva é o valor que a empresa consegue oferecer para seus consumidores, o qual é maior que o custo de fabricação. O valor propriamente dito é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. O valor superior pode prover preços mais baixos para a mesma oferta, ou uma oferta muito superior a um preço mais alto.

Existem cinco forças competitivas, segundo Porter (1989), que são responsáveis pela posição das empresas no mercado: (a) entrada de novos concorrentes; (b) ameaça de substitutos; (c) poder de negociação dos clientes; (d) poder de negociação dos fornecedores e (e) a rivalidade dos concorrentes existentes. Essas forças, juntas, estabelecem o potencial da empresa para obter rendimentos sobre o investimento feito e a torna atrativa para o mercado. O poder do cliente influencia os preços que as empresas podem cobrar. Já o poder do fornecedor determina o preço das matérias-primas e de outros insumos. A rivalidade provoca competição e guerra de preços. A ameaça de novas empresas limita o preço dos produtos no mercado. O cliente ganha mais poder

de negociação quando há poucos clientes para o mercado fornecedor. Day (1999) ainda fala que esse poder aumenta quando eles possuem conhecimentos estratégicos sobre seus fornecedores e necessidades. Por exemplo: os fornecedores precisam ter procura para aproveitar a capacidade produtiva.

Segundo Akis (2015), a Qualidade e os custos de produção no passado eram determinantes do poder de competitividade, hoje esses fatores estão sendo substituídos pela inovação.

Para os autores Apak e Atay (2014), a inovação por ser o resultado da combinação do conhecimento, informações e criatividade, está sendo o pilar mestre na mudança da economia, pelas grandes vantagens competitivas que vem proporcionando às empresas.

A vantagem competitiva, para Porter (1989), não pode ser compreendida analisando a empresa como um todo. Ela vem de determinados fatores isolados ou em conjunto. Por exemplo, a vantagem de custo pode vir de um sistema de logística de baixo custo ou de um processo de montagem eficiente. Concluindo, uma empresa consegue a vantagem competitiva quando executa as atividades da cadeia de valor de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Os concorrentes, para Porter (1989), devem ser monitorizados a todo instante. Este autor salienta que a presença dos concorrentes certos pode produzir vários benefícios estratégicos, como: a) ampliar a vantagem competitiva, na medida em que estimula a busca por diferenciais, atende segmentos diferentes, ajuda na atenção à procura, melhora a relação com a mão de obra e o poder sobre ela e fornece uma vantagem de custo, quando os custos estão acima dos seus, sem singularidade compatível; b) melhorar a atual estrutura industrial, aumentando a procura, fornecendo uma segunda opção para dividir a pressão do fornecimento e ajudando a reforçar elementos importantes na negociação, como valorização da qualidade e serviço, mediante um custo justo sobre esses aspetos; c) auxiliar no desenvolvimento do mercado, na medida em que partilha os custos do desenvolvimento do mercado para novos produtos ou tecnologia, ajuda a padronizar ou a legitimar uma tecnologia e a promover a imagem da indústria; d) deter a entrada de novos concorrentes, sinalizando a dificuldade do mercado e de sobrevivência nele; e) incentivar a desistência de novos entrantes, lotando canais de distribuição e dificultando a entrada de novas marcas.

A competição, para Kim e Mauborgne (2005), pode ser diferente em dois aspetos: emocional (empresas que competem por meio de sentimentos que querem provocar no cliente) e racional (empresas que se preocupam com preços, funções utilitárias oferecidas pelo produto). O comportamento das empresas afeta a expectativa do comprador. Elas educam os seus clientes e, por isso, muitos querem o mesmo por menos, já que foram educados assim pelos seus fornecedores. Quando as empresas decidem mudar a sua orientação funcional emocional, elas descobrem um novo mercado não conquistado.

A reunião de atividades executadas em prol da obtenção do alvo desejado e a diferenciação desta em relação aos seus concorrentes tornam-se necessárias para a vantagem competitiva. Assim, para Porter (2000), a cadeia de valores poderia ser uma forma sistemática para o exame das

fontes de vantagem competitiva a partir das atividades executadas (e as suas interações) por uma empresa.

1.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planeamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido à sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional (Oliveira, 2006).

A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, conseguindo esse grande feito através de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da Revista Fortune das 500 maiores corporações (Montana & Charnov, 2005).

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats), como se apresenta na Figura 2 a seguir:



Figura 1- Ferramenta para análise de cenário ou ambiente.

Fonte: Adaptado de Freire (1997, p. 19).

As estratégias para um planeamento através da análise SWOT devem manter os pontos fortes, nos pontos fracos deve ter a visão da sua redução, na qual aproveite das oportunidades e protegendo-se das ameaças (Oliveira, 2001).

Segundo Oliveira (2001), os Pontos Internos têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada. Estas informações estão dentro da organização e têm implicação imediata e específica na administração da organização. Contudo Oliveira (2001) define que os Pontos Externos, têm como objetivo estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

Dentro do contexto da análise SWOT, é importante considerar as duas etapas, a seguir:

- **Descobrir os fatores críticos de sucesso:** tratam-se das atividades e dos elementos da gestão nos quais a empresa tem que ser excelente, tem que ter um desempenho acima do dos concorrentes. Ou seja, a empresa tem que identificar com precisão quais são as variáveis, dos produtos ou dos serviços, às quais os clientes dão mais importância e que estão, ou não, presentes nas propostas dos concorrentes. Assim, é necessário, nesta fase, responder a duas questões: como e porque é que os clientes compram? Com que propostas se posicionam os concorrentes no sector?
- **Identificar as competências centrais da empresa:** analisando a empresa, é importante saber como são avaliadas pelos clientes as suas vantagens em relação aos concorrentes. Há três características essenciais que devem possuir as competências centrais: devem contribuir para criar valor para os clientes; Devem ser difíceis de substituir; Devem permitir e até facilitar o acesso a novos mercados.

De acordo com Freire (1997), o diagnóstico estratégico efetuado deve estar organizado em termos funcionais. É útil associar a cada ponto forte ou fraco um departamento ou área da empresa, tipicamente às áreas funcionais seguintes: Produção; Financeira; Recursos Humanos e Marketing/Comercial.

1.4.1 A formulação de objetivos

A elaboração do diagnóstico estratégico da empresa através do modelo SWOT deve levar à formulação de objetivos estratégicos para a empresa. É óbvio que os objetivos que forem definidos devem ser consentâneos com as conclusões a que se chegou no ponto anterior (Freire, 1997).

Segundo o autor (1997) existem alguns princípios que não podem ser esquecidos quando se elaboram e escolhem as metas a atingir:

- **Coerência horizontal:** os objetivos dos órgãos situados no mesmo nível organizacional devem estar em consonância e ser coerentes entre eles para evitar conflitos e incompatibilidades.
- **Coerência vertical:** os objetivos de um nível organizacional devem ajudar à realização dos objetivos do nível organizacional imediatamente superior.
- **Comunicação total:** os objetivos globais da organização devem ser conhecidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos da empresa.

Por outro lado, para ser eficaz e levar de fato a resultados úteis para a empresa, é preciso que: esteja definido um horizonte temporal; os resultados devem ter um *timing* preciso; seja escolhido um responsável; se defina uma unidade de medida para avaliar os avanços dos vários objetivos; e, os objetivos estejam quantificados.

1.4.2 Como transformar uma ameaça em oportunidade

Uma ameaça, portanto, um fator externo que pode vir a afetar o funcionamento da empresa, não é necessariamente uma má notícia. De facto, ele pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte na empresa. Para isso, os gestores devem perceber como este novo facto (como por exemplo, imposições legais mais restritivas sobre os produtos vendidos pela empresa) pode ser explorado pela empresa de modo a retirar um benefício real. O aparecimento de um novo produto inovador por parte de um concorrente, tipicamente uma ameaça à quota de mercado, pode tornar-se num novo conjunto de capacidades da empresa. Normalmente são as empresas maiores que têm mais capacidade para reagir de forma positiva às constantes ameaças que se colocam. No entanto, muitas PME também podem ganhar neste contexto (Freire, 1997).

Assim, quais as condições para que uma ameaça possa ser transformada em oportunidade?

- A empresa tem que possuir visão estratégica para avaliar corretamente as ameaças como sendo oportunidades escondidas.
- A empresa precisa de possuir os recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias (por exemplo, o lançamento de um novo produto).
- Finalmente, a empresa tem que reagir com rapidez. As empresas concorrentes podem também ter visto a oportunidade latente.

1.4.3 A nova análise SWOT

Segundo Freire (1997), retomando o que foi exposto anteriormente, é possível dizer que as ameaças (Threats), em certos casos, não são mais do que oportunidades no futuro próximo. Assim, a nova análise SWOT substitui o fator "ameaças" ("Threats") pelo fator "tempo" ("Time"). A componente temporal é cada vez mais importante na estratégia das empresas. Muitas das ameaças, tipicamente a entrada de produtos concorrentes melhores no mercado, podem ser equacionadas como uma avaliação de quando é que a empresa deve introduzir novos modelos dos produtos já existentes, sejam eles evoluções dos modelos atuais ou modelos substitutos.

A eliminação do fator ameaças do raciocínio estratégico leva a uma abordagem mais positiva, mas também pró-ativa. As organizações empresariais devem, antes do mais, fazer um esforço para melhorar as suas competências. Só desta forma estarão aptas a tirar o máximo proveito das oportunidades que vão surgir. Tudo é uma questão de decidir qual é o *timing* mais apropriado para efetuar as alterações necessárias aos produtos, ou aos serviços, propostos pela empresa aos seus clientes. Refira-se que este *timing* é muito variável de sector para sector.

Ainda segundo o autor (1997), a análise SWOT, ou seja, a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e das ameaças, é um instrumento precioso para qualquer organização, não necessariamente uma empresa. Permite-lhe fazer o ponto da situação, com o

grau de profundidade que pretende e construir uma grelha para as decisões estratégicas a tomar, no presente e no futuro.

1.5 Modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia na definição da estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo quanto o interno. O conhecimento das fontes da pressão competitiva constitui-se no pilar da agenda estratégica para a ação. Ele realça os pontos fortes e fracos mais importantes da empresa, inspira o seu posicionamento no sector, ilumina as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identifica os pontos em que as tendências sectoriais são mais significativas em termos de oportunidades e ameaças.

As Cinco Forças de Porter (1986) causam impacto sobre a rentabilidade num dado sector, diagramadas na Figura 3. Cada uma delas deve ser analisada num nível de detalhe considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura. Tais influências externas são: (a) Ameaças de novas empresas; (b) Poder de negociação dos fornecedores; (c) Poder de negociação dos clientes; (d) Ameaças de serviços substitutos; e (e) Concorrência entre as empresas existentes.

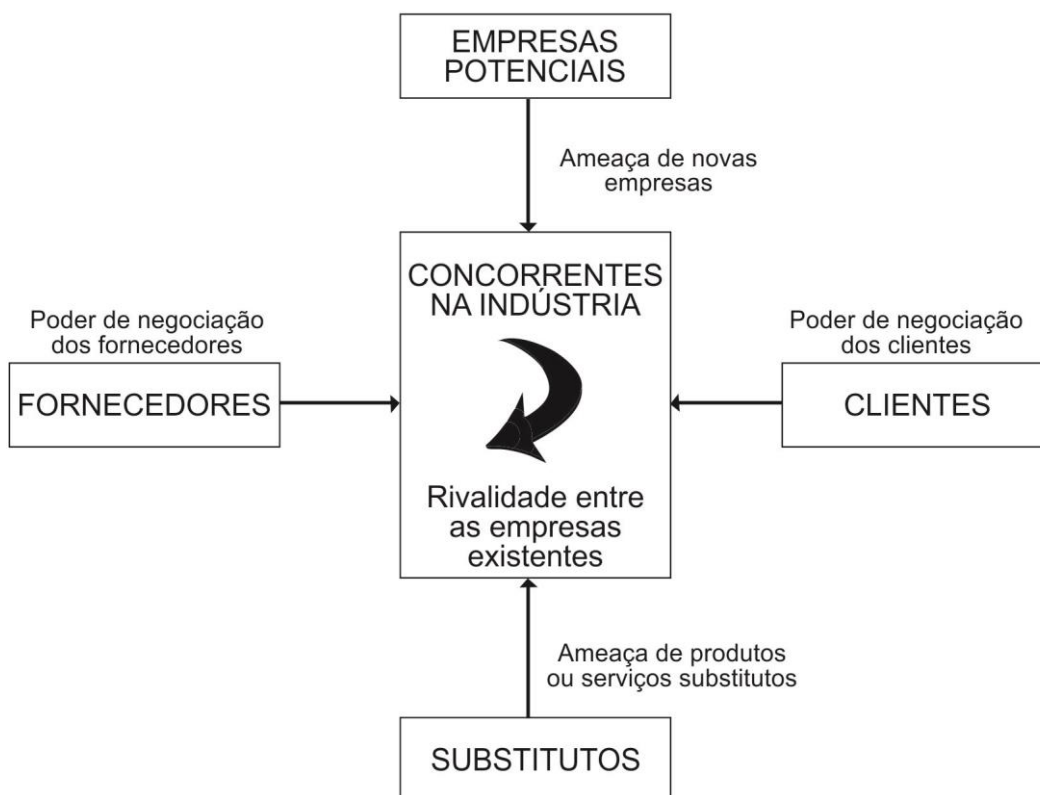


Figura 2 - Modelo das Cinco Forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 23)

O conjunto dessas forças determina o potencial de desempenho. A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um dado sector e determinar a importância de cada um deles nesse contexto. Desta forma, é possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los (Porter, 1986).

As Cinco Forças que causam impacto sobre a rentabilidade num sector, determinam a intensidade da concorrência no mesmo, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias (Porter, 1986).

Portanto é importante que cada uma dessas forças seja avaliada, num nível de detalhe considerável, para que uma empresa possa desenvolver estratégias competitivas eficazes.

Do ponto de vista de Porter (1986), através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da companhia. Por sua vez, estes apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer sejam como oportunidades, quer sejam como ameaças.

O modelo de Porter sustenta-se na ideia de que as forças que atuam no sentido de aumentar a concorrência num dado sector interferem na taxa de retorno sobre o capital investido, aproximando-o da taxa competitiva básica, ou retorno de mercado livre.

1.5.1 Ameaça de novos entrantes

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar no mesmo e concorrer por clientes. Para Porter (1986), os novos entrantes em um sector trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

Por outro lado, existem duas expectativas sobre os novas empresas em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos (Porter, 1986).

O interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em um determinado sector é determinado pela atratividade deste. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado sector, menor é a sua atratividade. A ameaça de novas empresas será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação (Porter, 1986).

A concorrência num sector age de forma a manter a sua rentabilidade próxima à rentabilidade básica de mercado, uma vez que um número maior de participantes pode implicar na queda dos preços ou aumento dos custos, reduzindo a rentabilidade. Esse movimento da competição exige um amplo entendimento das barreiras de entrada existentes e uma estratégia adequada para lidar com elas. Alguns exemplos de barreiras de entrada: as economias de escala, as economias de experiência, o grau de diferenciação do produto, o investimento de capital inicial, os custos de

mudança, o acesso a canais de distribuição, as políticas governamentais, entre outras (Porter, 1999).

Outro ponto importante quanto à barreira de entrada é a expectativa de retaliação. A empresa provavelmente pensará duas vezes, se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado novas empresas anteriormente ou se, segundo Porter (1999):

- Os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para repelir o invasor, inclusive excesso de caixa e crédito financeiro não explorado, capacidade de produção e poder junto aos canais de distribuição e aos clientes;
- Os concorrentes estabelecidos parecem dispostos a reduzir preços, em razão do desejo de manter a participação no mercado ou do excesso de capacidade em todo sector;
- O crescimento do sector é lento, afetando a capacidade de absorção dos novos concorrentes e, provavelmente, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

1.5.2 Ameaça de serviços substitutos

Porter (1999) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um sector, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de marketing) estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

As ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

Outra tendência que pode influenciar na competitividade do sector é o aumento da concorrência de formatos substitutos, pois esta não é mais apenas exercida entre concorrentes do mesmo formato e porte, como no caso padarias *versus* padarias ou hipermercados *versus* hipermercados, mas entre diversos tipos diferentes de concorrência.

Assim, as divisões que delimitam tipos de produtos e serviços que cada retalhista comercializa tornam-se cada vez mais flexíveis. Muitos tipos diferentes de retalho vendem as mesmas categorias de produtos. Os hipermercados concorrem com farmácias, lojas de conveniências, padarias, lojas especializadas em eletrodomésticos e também com antigos fornecedores (grossistas), que com a nova forma de distribuição da cadeia de alimentos, estão cada vez mais investindo no consumidor final, buscando um novo mercado que vem diminuindo com o aumento do poder do retalho (Parente, 2000).

Segundo Barney (1997) a ameaça de substitutos é quando os serviços e produtos oferecidos por empresas rivais aproximam-se das mesmas necessidades dos clientes da mesma oferta de uma

determinada organização, mas de forma diferente. Os substitutos impõem um teto aos preços de uma firma, podendo diminuir seus rendimentos.

Segundo Porter (1999), quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a atratividade de um dado sector. Os substitutos reduzem os retornos potenciais, limitando os preços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Essa ameaça é tanto maior quanto maior for o desempenho relativo de preço dos substitutos, ou seja, a diferença da razão preço/qualidade dos produtos em um determinado sector de mercado em relação aos serviços substitutos.

1.5.3 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para diminuir a rentabilidade de um sector que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

Segundo Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso, se:

- O mercado for dominado por poucas empresas e se for mais concentrado do que o sector comprador;
- O seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança;
- Esses produtos não serão obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao sector de retalho;
- Esses fatores representam uma ameaça concreta de integração a jusante.

Fornecedores com alto poder de negociação afetam negativamente a rentabilidade de um dado sector, pois podem impor preços, condições de pagamento, prazos de entrega e qualidade dos produtos. A intensidade dessa força está diretamente relacionada à concentração do sector fornecedor. Quanto menor for a importância do sector consumidor para os fornecedores e maiores forem os custos de mudança de fornecedor, maior será o potencial de impacto negativo no desempenho. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa, ou se existirem produtos substitutos para os dos fornecedores, o sector receberá um menor impacto dessa força. Uma possível estratégia para lidar com o poder de negociação dos fornecedores seria implementar ou promover uma ameaça de integração a montante pelas empresas no sector (Porter, 1999).

1.5.4 Poder de negociação dos consumidores

Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar mais prestação de serviços, aumentando a concorrência entre fornecedores.

Segundo Porter (1999), um grupo de clientes é poderoso, se:

- Os clientes forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes;
- Os produtos adquiridos no sector forem padronizados ou não diferenciados;
- A certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os clientes preferem um fornecedor ao outro;
- Os produtos adquiridos no sector forem componentes dos produtos dos clientes e representarem parcelas significativas de seus custos;
- Os seus lucros forem baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- Os produtos do sector não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos clientes;
- O produto do sector não economiza o dinheiro do cliente; e,
- Os clientes representarem uma ameaça concreta de integração a montante, incorporando o produto do sector.

Quanto maior o poder de negociação dos clientes, menor será a atratividade de um dado sector, pois estes podem forçar as empresas a reduzir preços, aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços e ainda obter melhores condições de pagamento. O poder de negociação dos clientes tende a ser maior quando existe concentração da indústria dos clientes ou quando a importância da indústria consumidora for alta. A influência dos clientes pode ser alta quando estes consomem em grandes quantidades ou quando ameaçam promover uma integração a montante. Os clientes também têm maior poder de negociação quando são únicos ou quando os produtos fornecidos são de menor importância para eles (Porter, 1999).

1.5.5 Concorrência entre as empresas existentes

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro do seu sector têm efeitos significativos nos seus concorrentes, que podem, portanto, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o sector é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no sector (Porter, 1999).

Quanto maior for a concorrência maior será a possibilidade de ocorrência de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos em qualidade etc. Ela tende a ser maior quando o mercado está em recessão ou crescendo lentamente, ou ainda quando existem altos custos fixos. Uma alta concorrência interna tem consequências negativas na atratividade da indústria. E ela pode ser o reflexo de um baixo grau de diferenciação dos produtos, fortes barreiras à saída ou ainda da necessidade de grandes investimentos para expansão da atividade (Porter, 1999).

A Figura 4 resume os principais determinantes que caracterizam as Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, ilustrando um resumo da base teórica deste estudo.

Força competitiva	Determinantes
Ameaça de novas empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Economia de escala • Diferenças de produtos patenteados • Identidade de marca • Custo de mudança • Exigências de capital • Acesso à distribuição • Vantagens de custo absoluto • Curva de aprendizado • Acesso a componentes do produto • Projeto de produtos de baixo custo • Política governamental • Retaliação esperada
Ameaça de produtos ou serviços Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho relativo de preços concorrentes • Custos de mudanças • Propensão do comprador a mudar
Poder de negociação dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança • Diferenciação de componentes do produto • Concentração de fornecedores • Presença de componentes substitutos • Importância do volume para os fornecedores • Impacto dos componentes sobre custo ou diferenciação • Ameaça de integração «para frente» ou «para trás» • Custo em relação às compras totais do sector
Poder de negociação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de clientes • Volume de clientes • Custos de mudança • Informação dos clientes • Lucros dos clientes • Produtos substitutos • Capacidade de empurrar produtos • Sensibilidade a preços • Preço / compras totais • Diferença entre produtos • Identidade da marca • Ameaça de integração «para frente» do fornecedor versus ameaça de integração «para trás» da empresa • Impacto sobre qualidade / desempenho
Divergências internas entre os sectores da Indústria	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da indústria • Concentração e equilíbrio • Custos fixos e valor agregado • Excesso de capacidade crônica • Diferenças entre produtos • Identidade da marca • Custos de mudança • Complexidade das informações • Diversidade de concorrentes • Interesses empresariais • Barreiras à saída

Figura 3 - Determinantes das Forças Competitivas de Porter.

Fonte: Adaptado de Barney (2002)

1.6 Análise PESTA

A análise PESTA é uma excelente forma de monitorar o ambiente externo. A análise política verifica a influência que o governo tem sobre as atividades econômicas da empresa, já a análise econômica mostra o crescimento econômico, taxa de inflação de juros, de entre outros fatores econômicos do sector. A análise social verifica peculiaridades culturais do país, escolaridade da população e outros aspetos que mostram como funciona a estrutura social. Sobre as análises tecnológicas, devemos verificar a influência dessa na empresa de uma forma geral. A tecnologia facilita a produção de itens e serviços com a redução de custos? A tecnologia oferece novas formas de comunicação para a empresa? A análise ambiental deve ser a mais completa possível, essa análise refere-se ao diagnóstico do que está acontecendo nos ambientes interno e externo, e o prognóstico de futuras situações. No que tange ao ambiente interno da empresa, são avaliadas características da organização, como aspetos culturais, políticas gerais, tamanho da estrutura da empresa, missão, visão e valores; especificações dos produtos e serviços, como finalidade, diferenciais competitivos, qualidade; questões de marketing, como políticas de preço, praça, produto ou serviço e distribuição, posicionamento em relação aos segmentos de mercado; análises financeiras que demonstrem os resultados e a evolução da empresa. Durante a análise externa, a análise de clientes e usuários é imprescindível, é importante saber quem toma a decisão, o comportamento do segmento, as opiniões dos consumidores e qual o tipo de relacionamento que se espera.

1.7 Visão baseada em recursos (VRIO)

A visão baseada em recursos (VRIO), pode ajudar a compreender as vantagens competitivas do negócio a partir dos recursos e competências que a empresa possui internamente e entender os fatores de que ela dispõe baseado no VRIO. Para tal, é necessário responder a algumas questões cujas respostas levem a organização a encontrar as suas vantagens competitivas e verificar quais fatores possuem seus recursos e que caminhos há a percorrer. Primeiramente, temos que aprender o que é a visão baseada em recursos; aprender o que é VRIO; pensar no setor de atuação da organização e verificar quais as possíveis vantagens competitivas do seu negócio; verificar se os recursos da empresa possuem valor, raridade, se são difíceis de imitar e se são organizados (VRIO). Por meio de um relatório baseado nessa análise, obteremos as possíveis vantagens competitiva e, assim, estarmos no caminho que dará a direção para o desenvolvimento das estratégias do novo negócio.

1.8 Matriz BCG

Em 1963 fundou-se o *Boston Consulting Group*, mais conhecido como BCG. Bruce Henderson, o fundador, agregou aos serviços de estratégia, a função de descobrir “relacionamentos quantitativos significativos” entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos (Rojo, 2005). Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto (CVP). Ela é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas. A matriz permite classificar as unidades de negócio ou produtos de acordo com

a sua participação no mercado e a taxa de crescimento no mercado que atuam (Maximiniano, 2008).

A matriz BCG oferece uma visão em três áreas-chave: (1) Análise da situação estratégica da empresa; (2) Determinação das necessidades financeiras de cada unidade de negócio, com vista a toda a empresa, equilibrando o fluxo de caixa; e (3) Abordagem em cada quadrante da matriz BCG em atender a certas estratégias de padrão, que servirão como diretrizes para a formulação de medidas de política. A ampla utilidade dessa ferramenta, fez com que de acordo com Ambrosio (2005) se tornasse o modelo de carteira de produtos mais utilizado na criação de políticas de investimento e administração de caixa em empresas que comercializam diversos produtos.

Um conceito essencial que apoia a Matriz BCG é a Curva de Experiência, a qual especifica que, para cada duplicação da produção acumulada, os custos unitários decorrentes do aumento do valor adicionado cairão numa percentagem fixa, tipicamente, em 20%. Os produtos que apresentam elevada participação relativa no mercado deveriam, portanto, apresentar uma vantagem em termos de custo, em comparação com seus concorrentes.

A matriz tem duas dimensões: taxa de crescimento do mercado e participação de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação do seu maior concorrente), como representado na Tabela 1.

No eixo vertical, representa-se a taxa de crescimento do mercado. Esta possui escala linear e o ponto intermédio, que delimita as diversas zonas, é a taxa de crescimento médio do mercado. O eixo horizontal representa por sua vez a participação de mercado relativa.

Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa. Este método é baseado no ciclo de vida dos produtos (CVP) e é utilizado para definir prioridades a dar aos diferentes produtos de uma empresa (BCG, 2012).

		Tabela 1. Modelo da Matriz BCG	
		Quota de Mercado Relativa	
		Elevada (>1)	Reduzida (<1)
Crescimento do Mercado	Elevado	Estrela Fluxo financeiro Modesto (+/-)	Ponto de Interrogação Fluxo financeiro muito negativo (-/-)
	Reduzido	Vaca Leiteira Fluxo financeiro muito positivo (+/+)	Cão Fluxo financeiro modesto (-/+)

Fonte: Adaptado de Freire (1997, p. 380).

Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante:

A **Estrela**: exige grandes investimentos e é referência no mercado, gerando receitas e desfrutando de taxas de crescimento potencialmente elevadas. Fica frequentemente em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode tornar-se numa "vaca leiteira", isto é, há boas perspectivas de ser um gerador de caixa de vida longa, se não houver perda de mercado (Rojo, 2005).

O **Ponto de interrogação**: tem a pior característica quanto ao fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixo retorno sobre ativos e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver diversos investimentos e depois se tornar um "cão" (Kotler, 2000).

Na **Vaca leiteira**: os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Pode ser a base de uma empresa, já que a empresa detém uma quota de mercado considerável e precisa menos investimentos futuros à medida que o crescimento diminui (Ambrósio, 2005).

Os Cães rafeiros: devem ser evitados e minimizados numa empresa. De acordo com Rojo (2005), representa o negócio que já não oferece perspectiva de crescimento e está com a participação relativa de mercado baixa. Esse posicionamento implica, de acordo com Ambrósio (2005), um custo relativamente elevado em função do volume de vendas menor. A avaliação destes produtos deve ser feita de maneira a conseguir posicioná-los de maneira mais atrativa e rentável para a empresa, ou mesmo abandoná-los, quando a rentabilidade não seja de todo possível.

Em suma, os produtos estrelas, nesta estratégia, recomenda-se investimento. Os pontos de interrogação envolvem decisões de retirada do produto de mercado ou maiores investimentos nestes. Para os produtos vaca leiteira a recomendação da estratégia é aproveitar a alta rentabilidade e investir em outros produtos. Os produtos cachorros não geram lucro e uma retirada deles do portfólio é necessária. Assim, e de acordo com Weise, Schultz e Rocha (2010), a estratégia recomenda o desinvestimento.

A matriz BCG é útil para duas finalidades: (1) Decisões relativas às posições desejáveis quanto à participação de mercado; e (2) Alocação de fundos estratégicos no portfólio de produtos (Ansoff & McDonnell, 1993).

1.9 O Balanced Scorecard

1.9.1 A origem do balanced scorecard

Kaplan e Norton (1996), nas suas publicações, evidenciavam que os gestores das grandes empresas americanas já haviam dado conta que a avaliação do desempenho organizacional centrada em indicadores financeiros, estava a tornar-se obsoleta. Além disso, como estão predominantemente orientados para o curto prazo, falta-lhes a ligação à estratégia, não tornando claro a capacidade das organizações para criar valor.

Já no ano de 1990, havia sido criado um grupo de trabalho, designado “*Measuring performance in the organization of the future*”, constituído por gestores das mais importantes organizações americanas onde se faziam presentes, também, Robert Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e David Norton (consultor de empresas), com o objetivo de encontrar-se meios de sobrevivência das empresas. Eis que em 1992, surge a metodologia do BSC, nos EUA, através do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*”, publicado na Harvard Business Review, da autoria de Robert Kaplan e David Norton, cujas conclusões do referido artigo, impactou substancialmente nos meios profissionais, de modo que, resultou numa proposta de um painel de gestão multidimensional e equilibrado, que denominaram de Balanced Scorecard.

O sistema de gestão é multidimensional, por propor que se analise a organização sob quatro perspetivas ou dimensões, a saber: Aprendizagem e crescimento; Processos internos; Clientes; e Financeira. E o sistema é equilibrado, por estabelecer uma ligação equilibrada, entre: Objetivos de curto e longo prazo; Indicadores financeiros e não financeiros; Indicadores de resultados e de ação; Indicadores históricos e perspetivas; e Indicadores de desempenho interno e externo.

Há outros autores que também dão ênfase aos princípios que estiveram na origem do BSC (Jordan, Neves & Rodrigues, 2003). Segundo Jordan et al. (2003), a informação financeira apresenta grandes limitações, sendo de grande dependência de indicadores financeiros, mais adequados a uma análise histórica do desempenho do que para comunicarem uma estratégia e orientarem a atenção para fatores críticos que possam condicionar resultados futuros. Russo (2009, p. 10) afirma que “os dados puramente contabilísticos não enfatizam os elementos que conduzem aos bons ou maus resultados futuros”, o que se deve ao facto de ignorarem o valor de determinados ativos intangíveis, como por exemplo, os recursos humanos. “Este problema pode ser agravado se os gestores das empresas se sentirem pressionados a alcançarem bons resultados financeiros no curto prazo”. A avaliação de desempenho com base nestes indicadores é, pois, “insuficiente para sustentar o sucesso e as vantagens competitivas das organizações no longo prazo” (Russo, 2009, p. 10).

Segundo Burkert e Lueg (2013), o modelo clássico para estudar a difusão baseia-se no pressuposto de que a prática é imutável e as organizações são passivas, e a única opção é aceitar

ou rejeitar a nova prática. Este pressuposto dificulta o modelo de difusão, uma vez que as práticas contábeis gerenciais não podem ser adotadas pelas empresas como soluções imutáveis (Ansari & Zajac, 2010).

A Figura 5 representa a relação temporal entre indicadores financeiros e não financeiros e a medição do desempenho organizacional.

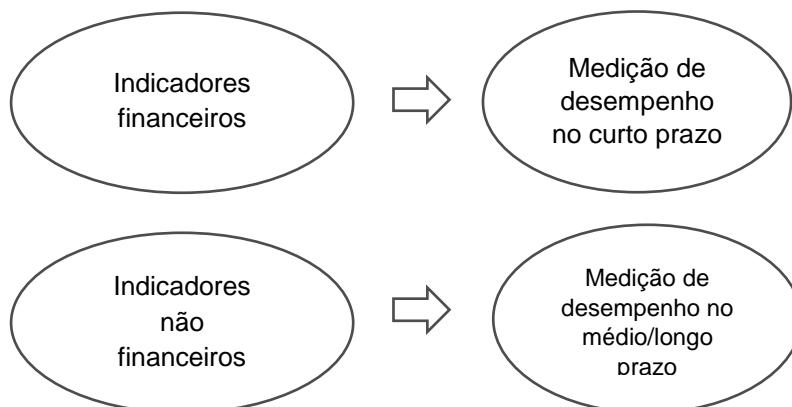


Figura 5 - Tipos de Indicadores e Perspetivas Temporais na Medição do Desempenho.

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p.10).

Este modelo visa o equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros, pelo que as organizações devem equilibrar os resultados contabilísticos e financeiros com indicadores não financeiros, sob três perspetivas: clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). Os indicadores não financeiros constituem a tendência para o desempenho financeiro.

Autores como Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003) e Lee e Yang (2011) classificaram o BSC em três tipos diferentes:

Tipo 1: esta é a fase inicial do BSC em que uma organização, combinando medidas financeiras e não financeiras, cobrindo as quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Este tipo de BSC é usado para avaliar o desempenho organizacional e pode estabelecer indicadores que mostram uma relação de causa e efeito.

Tipo 2: além de considerar as medidas financeiras e não financeiras, descreve a estratégia e as medidas que utilizam relações de causa e efeito. Neste tipo de BSC, a consecução de objetivos estratégicos é recompensada em termos de valores para o cumprimento das metas financeiras e não financeiras.

Tipo 3: esta é a última etapa do BSC, quando atinge a fase de maturação. Caracteriza-se por um sistema que se centra na estratégia, incluindo um sistema de medição de desempenho baseado em recompensas, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre medidas.

1.9.2 Evolução do BSC

De acordo com Saraiva e Alves (2014), na fase final do século XX verificou-se a necessidade de se alterar a forma de avaliação do desempenho das organizações, que era até então estritamente feita por uma perspetiva financeira, culminando dessa forma com o surgimento do Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton.

Na conceção de Saraiva (2011) o Balanced Scorecard é um conceito que foi evoluindo ao longo do tempo, de acordo com as fases listadas a seguir:

- Entre 1992 e 1993 surge o BSC, consubstanciando-se num sistema de medidas com objetivos e indicadores com uma orientação específica;
- Entre 1993 e 1996/7 surge o sistema de comunicação utilizado para divulgar a todos os objetivos estratégicos da organização;
- Entre 1996/7 e 2004, surge um sistema de avaliação global e individual, de modo que o BSC começa a delinear-se como uma ferramenta estratégica, criando valor nos intangíveis;
- Entre 2004 e 2008 surge um sistema de gestão estratégica como elemento de suporte a apoio a tomada de decisão na organização;
- A partir de 2008 surge a ideia de integração do capital intelectual na prossecução da estratégia;
- A partir de 2010 o BSC assume o papel de sistema de gestão de alianças estratégicas.

1.9.3 Visão geral do balanced scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 resultou das necessidades de captar toda a complexidade da performance na organização e tem sido ampla e crescentemente utilizado em empresas e organizações (Epstein & Manzoni, 1998).

Entre as suas contribuições estão a composição e a visualização de medidas de performance que reflitam a estratégia de negócios da empresa. O BSC deve levar à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim,

uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia da corporação (Kaplan & Norton, 1996; 2000).

Este método resume num único documento, indicadores de performance em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 1992; 1996).

Hauser e Katz (1998) advertem que toda a métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso. Neste sentido, cada perspetiva necessita de seu próprio e distinto conjunto de medidas de performance, as quais precisam ser específicas de acordo com as características e necessidades de cada empresa. Tais medidas precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 1993).

Cada perspetiva deve ter o seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização.

Perspetiva financeira: monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras relacionam-se com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Os objetivos e medidas financeiros desempenham um papel duplo: definem o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspetivas do *Balanced Scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (2000), nesta perspetiva, as empresas trabalham com duas estratégias básicas: **crescimento da receita** e **produtividade**. A primeira irá refletir nas outras perspetivas, no sentido de gerar novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos ou novos clientes ou na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a **estratégia de produtividade** irá refletir na busca da execução eficiente das atividades operacionais no apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos.

Perspetiva do cliente: pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Normalmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e rentabilidade (Muniz & Monfort, 2005).

Perspetiva dos processos internos: esta perspetiva é uma das principais diferenças entre o BSC e os sistemas tradicionais. Segundo Kaplan e Norton (1997), os novos sistemas mais abrangentes são um grande avanço diante da dependência dos relatórios financeiros, o que mostra a nova tendência de ênfase nos processos de negócios. Dentro da ideia do *Balanced Scorecard* é recomendável que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos

processos internos, com início no processo de inovação, no qual se identifica as necessidades atuais e futuras, segue com os processos de operações e termina com o pós-venda.

Perspetiva do aprendizado e do crescimento: empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa (Kaplan & Norton, 1996).

Visto de maneira integrada, o Balanced Scorecard traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os colaboradores precisarão (a sua aprendizagem e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

1.9.4 O BSC como ferramenta na gestão

Existem vários modelos de controlo que tratam a gestão e incluem a inovação (Ferreira & Otley, 2009; Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995). O ambiente interno é, contudo, apontado como o principal foco de atenção, negligenciando-se, assim, o tratamento de estímulos externos e de variáveis que possam captar a tensão dinâmica da organização.

Levando em conta Simons (1995), entende-se como elemento vital para o gestor da organização a sensibilidade, algum tipo de condição de acompanhamento da inovação, e, para isso, a essência do controlo de gestão consiste em administrar a tensão entre a ação inovadora e o esforço para atingir a meta prevista, acentuando a necessidade de o processo de planeamento ser dinâmico e adaptativo. Para que isso seja possível, um conjunto de instrumentos é requerido, entre os quais o BSC.

Kaplan e Norton (1996) propõem que o BSC traduza a visão e a estratégia da organização em objetivos e métricas, por meio das dimensões descritas no modelo. É enfatizada, assim, a importância da inovação, indicando que o BSC não seria apenas um sistema de controlo (Kaplan & Norton, 1996).

Uma forte tendência observada diz respeito ao crescimento dos modelos de gestão estratégica, entre os quais o BSC se apresenta como um dos mais encontrados. Pressupõe que focos em diferentes agentes sejam analisados (dimensões) e possam direcionar objetivos, indicadores, metas e planos de ação de maneira coordenada. Dispõe de uma integração em rede de indicadores, no que se refere tanto aos níveis estratégicos como aos operacionais da organização.

Pode-se mencionar que o BSC faz com que os funcionários em geral passem a entender as estratégias da empresa (Merchant & Stede, 2007), o que cria condições para uma gestão participativa, crítica e envolvida na busca por novas soluções.

Olhar a inovação não exclusivamente com base em métricas financeiras, as quais têm dimensões temporais mais definidas, com horizonte de curto prazo, mas também em indicadores de gestão de longo prazo é fundamental para o modelo.

Embora muito criticada, essa visão é predominante segundo Sim e Koh (2001). As dimensões desempenham papel relevante quanto à maneira como a estratégia da organização premeia atividades mais representativas.

De acordo com Kaplan e Norton (1996), a dimensão aprendizagem e crescimento é aquela que se relaciona com os agentes internos e tem o seu foco na capacitação dos funcionários. Nesse sentido, desenvolver, manter e aperfeiçoar os conhecimentos referentes ao processo de inovação corresponde a elementos relevantes para todo o processo (Adams, Bessant, & Phelps, 2006). Sem essa dimensão, a manutenção da inovação deixaria de ser verificada.

Segundo Kaplan e Norton (1996), a dimensão clientes procura intenso relacionamento com o impacto final no cliente, em que o sucesso quanto à perenidade da inovação pode ser avaliado com base no crescimento no ambiente de negócios, por exemplo. Quando se trata de inovação, a dimensão clientes deve estar atenta ao desenvolvimento de novos produtos, o que, muitas vezes, exige também a inovação em processos na organização. Já a dimensão financeira torna-se importante para que o resultado da inovação proporcione o retorno esperado, nas suas várias perspectivas (Bisbe & Malageño, 2009).

A avaliação de desempenho deve estar presente na estrutura de gestão da organização, o que é facilitado pela estrutura do BSC, ao permitir o entendimento integrado da inovação, ou seja, menos parcial na entidade (Bremser & Barsky, 2004; Kaplan & Norton, 1996). Essa questão é fundamental ao tema e pode significar aceitação aberta demais ou rejeição muito rígida, dependendo do modelo, numa certa dimensão temporal (Merchant & Stede, 2007).

Simons (1995) aponta que, ao apresentar os indicadores para a organização, a alta administração revela as suas preferências de direcionamento de atividades, e isso facilita a redução de ambiguidades.

Uma das dificuldades é integrar as diferentes dimensões e indicadores de inovação (Chenhall, 2005). Se essa integração não ocorre, as variáveis financeiras ganham força, e a visão de curto prazo passa a fazer pressão sobre a percepção de desempenho (Kaplan, 1998).

Wanderley, Cullen, e Tsamenyi (2013), identificaram as três principais características políticas do BSC. Primeiro, o BSC é apresentado como politicamente neutro no seu exercício de dominação pela alta gerência da empresa, impedindo que os gestores perguntem sobre a legitimidade da estratégia proposta ou sobre o poder que a alta administração exerce sobre os gestores.

Em segundo lugar, o BSC considera os gestores como agentes neutros que maximizam os resultados. Essa suposição baseia-se na teoria económica neoclássica, que difere da visão sociológica que enfatiza que os gestores não buscam apenas maximizar sua função de utilidade, mas são influenciados pelos aspetos culturais, políticos e sociais (Norreklit et al., 2006). No projeto BSC, a principal tarefa no processo de gestão é obter o equilíbrio de todos os aspetos ligados ao desempenho da empresa para garantir a sobrevivência da organização a longo prazo (Modell, 2012).

Em terceiro lugar, o BSC é um sistema hierárquico e *top-down* (Norreklit & Mitchell, 2007).

1.10 A Importância das PME na economia brasileira

As PME representam cada vez mais um papel importante na sociedade brasileira, no cenário atual é o principal gerador de empregos formais contribuindo para sanar um dos maiores problemas do país que é o desemprego.

Apesar disso, ainda existem muitas barreiras, principalmente, no que tange a recursos internos, que impedem as pequenas e médias empresas de acederem às novas tecnologias, pois as atividades de inovação sempre envolvem risco e alto comprometimento financeiro. A capacidade de inovação nesses empreendimentos está no conhecimento, experiência e habilidades de empregados e gestores. Nesses empreendimentos, esses elementos não existem suficientemente, dificultando a inovação (Skibinski & Sipa, 2015).

As PME possuem uma participação expressiva quanto ao número de empresas do país, correspondem a 99% das empresas registradas, geram 59% dos empregos formais e respondem por 20% do PIB nacional, porém representam 20% das exportações (Silva & Boehe, 2003).

O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação:

Tabela 2 - Classificação das Empresas segundo o porte.

Porte	Segmento	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro	Com até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados

Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: Sebrae, (2012, p. 17).

Segundo Silva e Boehe (2003), apesar das PME possuírem um número significativo de registo de empresas e geração de empregos formais, a exportação ainda não apresenta grandes resultados, o contraste entre esses números aponta que existem barreiras para evolução de um melhor resultado nas exportações. No Brasil ainda são poucos os incentivos de financiamentos para as PME, baixo poder de compra diante de fornecedores que ditam os preços, baixo nível de inovação tecnológica.

Fernandez e Lana (2008) descrevem que com poucos recursos, as PME não conseguem implantar ou atualizar as Tecnologias de Informação de forma adequada ao seu porte, o que facilitaria o processamento e o acesso às informações relevantes para monitorar o cenário global e diminuir as incertezas do mercado. Apesar das dificuldades as PME têm potencial para crescer nesse mercado, boa parte do rendimento depende de estratégias adotadas e a sua forma de implementação (Jansen & Rotondaro, 2005).

2. Metodologia de Investigação e Diagnóstico Estratégico do frigorífico CD

2.1 Caracterização da metodologia de investigação

A estrutura teórica fornecedora dos conceitos necessários à constituição da problemática desta investigação está fundamentada em duas abordagens. Na primeira, são mostradas de maneira genérica as fases pela qual passa a empresa. Na segunda, são apresentados os componentes de um sistema de gestão (finalização, organização, animação).

Como definidos por Tabatoni e Jarniou (1975), os subsistemas de finalização são processos de orientação das atividades e determinam as suas naturezas, as suas localizações, os seus níveis, as suas distribuições temporais, os seus componentes operacionais principais, em referência aos princípios de ação coletiva definidos ou simplesmente praticados pelos tomadores de decisão. Os sistemas de finalização instrumentalizam-se através dos sistemas de planeamento, que são procedimentos racionais que produzem planos (estratégicos e operacionais) coerentes e coordenados entre si.

Os subsistemas de organização constituem a infraestrutura dos sistemas de gestão da empresa através de institucionalização de órgãos compostos por grupos de pessoas e dotados de recursos; implantação de procedimentos operacionais; definição de papéis prescritos às pessoas; e a institucionalização das estruturas administrativas (Tabatoni & Jarniou, 1975).

O subsistema de animação tem como função a integração das pessoas na organização. Finalmente, é apresentada uma abordagem que trata do processo de profissionalização da gestão.

Para cumprir com os objetivos propostos na pesquisa, a abordagem utilizada foi qualitativa que de acordo com Collis e Hussey, (2005 p. 26) “é mais sugestivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa foi descritiva e exploratória, que segundo Gil, 1991, citado por Silva e Menezes (2001, p. 21) “visa descrever as características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” e, que também, “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Ou como preconiza Collis e Hussey (2005 p. 24) a pesquisa descritiva “é usada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”.

Em relação aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso com base em pesquisas bibliográficas, pois segundo Silva e Menezes (2001), o estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (p.21).

A recolha dos dados deu-se em dois momentos. Num primeiro momento procedeu-se a uma revisão de literatura por meio de pesquisas bibliográficas, que de acordo com Gil (1991), citado por Silva e Menezes (2001, p. 21) é “elaborada a partir de material já publicado constituído principalmente de livros e artigos de periódicos”. A revisão da literatura permitiu a compreensão da relevância das PME para a economia brasileira, já que estas são em maior número entre o total das empresas abertas, mas ainda com pequena participação nas exportações do país. Para mudar este quadro, as PME estão procurando formar redes e consórcios para, entre si, fazerem o rateio dos custos a suportar com as exportações e, por outro lado, partilharão os proveitos e assim conseguindo ir ao encontro de estratégias, que lhes permita aceder a um mercado novo.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas junto ao Gestor Geral e à Gerente Administrativa da empresa ao longo do segundo semestre de 2016, bem como a aplicação de um Inquérito de Diagnóstico Estratégico. As entrevistas foram elaboradas de modo a aprofundar o conhecimento sobre o posicionamento e orientação estratégica da empresa, com o objetivo de obter dados precisos e com qualidade, para a elaboração de um modelo BSC. Uma entrevista é segundo Silva e Menezes (2001, p. 33) “a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”.

2.2 Objetivos do estudo

Em conformidade com a informação apresentada na introdução deste trabalho, o objetivo do estudo assenta-se na elaboração de uma proposta de um Mapa Estratégico que servirá de base para o modelo do Balanced Scorecard que se sugere para o frigorífico CD, caracterizada como uma pequena empresa segundo os critérios do Sebrae (2012). Para tanto, efetuou-se uma análise da situação real da empresa levada a cabo através das diferentes ferramentas que se abordam neste estudo contando, também, com a disponibilidade do Gestor Geral e da Gerente Administrativa da empresa, que forneceram dados e informações importantes para o trabalho. Em síntese, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Fazer um diagnóstico da situação atual da empresa;
- Elaborar a missão, visão e valores da empresa;
- Estabelecer um posicionamento estratégico por meio da aplicação de ferramentas de gestão como a Análise SWOT, as 5 Forças de Porter, a PESTA, a VRIO, a Matriz BCG e a Matriz Importância *versus* Desempenho.

2.3 Caracterização das atividades do frigorífico CD como indústria de alimentos perecíveis

A empresa está localizada no estado do Rio de Janeiro desde 2011, exercendo as suas atividades numa indústria processadora de carnes em regime de aluguer. Seu Registo Operacional pertence ao SIE – Serviços de Inspeção Estadual, o que limita sua área geográfica de atuação ao Estado do Rio de Janeiro, pois trata-se de uma Licença que apenas permite operar dentro do próprio Estado ao qual a empresa pertence.

Como se trata de empresa de pequeno porte, a sua estrutura empresarial era composta no primeiro nível por um gestor geral, o segundo nível composto pelo gerente administrativo que acumulava as funções também de financeiro, o gestor comercial, o gestor industrial, seguindo-se-lhes os chefes de sector e, por último, os funcionários, perfazendo um total de 45 colaboradores. A organização é uma empresa do tipo familiar, porém está envidando todos os esforços no sentido de conseguir implementar uma filosofia de trabalho com cunho profissional, contratando, para tanto, profissionais oriundos de carreiras com forte conhecimento técnico e com adaptabilidade que atendam às necessidades corporativas.

As instalações em seu processo industrial, contam com um sistema que integra verticalmente todas as fases de processamento das carnes, quais sejam, desmembramento das carcaças, desossa, preparação de cortes, resfriamento, congelamento e a fabricação de embutidos.

As instalações de processamento das carnes são climatizadas, cuja temperatura ambiente de ar-condicionado não deverá exceder os 16°C, e as operações de desmembramento das carcaças em peças, tanto suínas quanto bovinas, só poderão realizar-se após as mesmas haverem sido submetidas ao processo de resfriamento. O resfriamento das carcaças, principalmente suínas, é de suma importância que seja logo a seguir ao abate para evitar o PSE (Pale, Soft, Exudative=carne pálida, mole e exsudativa), que é causado por uma taxa de pH em brusco declínio enquanto a carcaça ainda está quente. O estado PSE em músculos de carne bovina não apresenta a mesma gravidade de palidez ou perda de água vista em carcaças suínas, porém ainda requer cautela devido à perda de valor, qualidade e funcionalidade das proteínas musculares.

Do desmembramento das carcaças e da sua desossa, obtêm-se os cortes nobres, normalmente consumidos *in natura* que, relativamente a suínos temos o lombo, carré, pernil, costelas, etc., e, em relação a bovinos, devemos considerar como principais o filé mignon, o contra-filé, a alcatra, o patinho, o colchão mole, etc., e as demais partes, são desossadas para posterior industrialização. Tanto os cortes a serem consumidos *in natura* quanto as carnes que se destinam ao processamento (industrialização), sofrerão apenas um processo de resfriamento desde que o seu uso se dê em relativo curto período de tempo. Já quando se destinam a permanecer em *stock* por período mais ou menos longo, obrigatoriamente serão submetidos a um processo de congelamento em túneis com temperatura que se situa entre 35°C e 40°C abaixo de zero, a fim de evitar alterações na qualidade da carne.

A empresa tem na área de presuntaria (sector de fiambres) a sua principal responsável pela faturação. A sua linha de produção obedece a um processo contínuo (não há interrupção das etapas no processo de fabricação), e possui máquinas e equipamentos que, embora, não sejam de última geração, pode dizer-se, que oferecem ainda alto grau tecnológico. Também o processo de fabricação (condimentação, seleção e preparação das carnes, injeção e salmoura, cura, enformagem e cozimento), está sedimentado em elevada tecnologia.

A presuntaria conta com um conjunto de instalações com respetivos equipamentos de elaboração e seções anexas para a fabricação de presuntos cozidos (fiambres) e apresetados (fiambres de qualidade inferior). A sala de elaboração é localizada de maneira a facilitar o fluxo operacional com a sala de condimentos, câmara fria para cura, estufas, câmara para resfriamento de presuntos cozidos e sala de embalagem.

No que diz respeito aos equipamentos, estes obedecem às normas e características determinadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e controladas pelos Serviços de Inspeção Estadual (SIE), e estão dispostos de forma a disciplinar o fluxo de elaboração dos presuntos os quais relacionamos a seguir:

- Mesas de aço inoxidável, para preparação das carnes;
- Carros de aço inoxidável, para movimentar as carnes;
- Balanças;
- Máquinas para injeção (balanceada) de pernis, sendo a salmoura depositada em recipientes de aço inoxidável colocados dentro de câmaras frias para cura, circulando por meio de mangueiras próprias até às agulhas de injeção da máquina;
- Formas de aço inoxidável;
- Máquina para colocação e retirada das tampas das formas (prensa);
- Equipamento com ar-comprimido e filtrado para a retirada dos presuntos das formas;
- Lavatórios e bebedouros.

Como atividades adicionais, temos a salsicharia (linguiças, salsichas, mortadelas, etc.) e a fabricação de hambúrgueres.

A salsicharia compreende o conjunto de instalações com respetivos equipamentos da sala de elaboração e seções anexas, destinadas a fabricação de embutidos em geral. A sala de elaboração destina-se ao preparo e envasamento de embutidos. É localizada de maneira a racionalizar o fluxo de recebimento de carnes provenientes das câmaras frigoríficas e de circulação para a câmara de massas, sala de condimentos, estufas, fumeiros, sala de embalagem e câmara de produtos acabados.

Os equipamentos são dispostos de forma a disciplinar o fluxo dos trabalhos e preparo de massas e posterior envasamento destas.

A sala de preparação de massas tanto atende à fabricação de embutidos em geral como atende, também, aos produtos congelados, nomeadamente, hambúrguer, carne em cubos, carne moída, etc. Ela conta com os seguintes equipamentos:

- Moedor de carnes;
- Cortador de toucinho em cubos;
- Misturadeira automática a vácuo;
- Mesas de aço inoxidável;
- Carros de aço inoxidável para a movimentação das carnes e massas;
- Pás de aço inoxidável em formato de concha;
- Lavatórios e bebedouros.

Para a fabricação de embutidos cozidos, há a considerar além dos equipamentos que compõem a sala de massas, mais os seguintes:

- Quebrador de blocos de carnes congeladas;
- *Cutter* (destina-se a dar refinamento à massa);
- Moinho coloidal, destina-se a dar um refinamento ainda maior à massa, quando o produto assim o exigir, como é o caso das mortadelas;
- Máquinas para amarrar salsichas/linguiças;
- Equipamento para a produção de gelo.

Já para a fabricação de hambúrgueres, além dos equipamentos existentes na sala de preparação de massas, há que se considerar ainda:

- Máquina formatadora de hambúrgueres;
- Correia transportadora (tapete rolante);
- Envelopadeira automática de hambúrgueres.

A empresa tem como obrigação realizar as suas atividades dentro dos princípios do desenvolvimento sustentável, preservando assim o meio ambiente e, ao mesmo tempo, proporcionando uma melhor qualidade de vida às gerações vindouras. As instalações atendem à legislação no que tange à preservação do meio-ambiente dispondo, para isso, de Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), que processa todos os resíduos oriundos da industrialização em duas fases, primária e secundária.

Na fase primária, objetiva-se a captação de resíduos sólidos através de um sistema de peneiras e por decantação. Na fase secundária, tem-se como objetivo uma filtragem fina através de filtros especiais para retirar quaisquer partículas remanescentes e, a seguir, procede-se à aeração das águas servidas no intuito de lhes proporcionar melhor qualidade, podendo as mesmas após a

conclusão do processo, serem usadas para determinados fins (lavar pátio, caminhões, etc.) e, o excedente, é encaminhado à rede pública pluvial.

O frigorífico CD empenha-se por assegurar cada vez mais que as suas atividades atendam aos requisitos legais e, bem assim, a seus requisitos corporativos, para o que já promove junto aos seus colaboradores programas de formação e conscientização.

Tem como compromisso, ainda, levar a cabo o processo de melhoria contínua, de modo que nos seus processos industriais haja redução sistemática nos impactos ambientais. A empresa irá também iniciar contactos junto aos seus parceiros, tanto clientes quanto fornecedores, com a finalidade de estabelecer uma permanente troca de informações sobre questões ambientais.

E finalmente, farão parte desta melhoria contínua, avaliações periódicas que visam comparar as medidas e cuidados em curso à luz das normas e leis vigentes.

2.4 Diagnóstico Estratégico do frigorífico CD

De acordo com as teorias apresentadas, ir-se-á desenvolver a parte prática (diagnóstico estratégico), considerando os princípios das mesmas. Antes, porém, precisa-se definir missão, visão e valores, uma vez que a empresa ainda não as tem definidas.

2.5 Missão, visão e valores

Por se tratar de uma empresa relativamente nova, não houve até o momento a necessidade de definição formal de uma Missão, pelo que se apresenta neste estudo a formulação da missão da seguinte forma:

“Produzir alimentos de qualidade que satisfaçam as necessidades dos clientes e consumidores de forma responsável e sustentável.”

Como a declaração de Visão deve manifestar para onde a empresa quer seguir no futuro, elaborou-se da seguinte forma:

“Ser a empresa referência no setor de carnes criando satisfação por meio da qualidade e respeito ao meio ambiente.”

A empresa assenta a sua missão nos seguintes valores empresariais, também elaborados neste estudo, a saber:

- **Qualidade:** todos os processos e produtos atendem a um rigoroso controlo de qualidade com vistas a ofertar sempre os melhores produtos;
- **Respeito:** a empresa adota como política um intenso respeito pelos colaboradores e clientes de forma a obter diferenciais em face à concorrência;
- **Sustentabilidade:** uma das preocupações da empresa é atender aos seus clientes de forma a não causar dano ao meio ambiente, sempre com uma atitude responsável e vislumbrando sempre uma eficiente utilização dos recursos;
- **Inovação:** levar a cabo estudos que nos permitam vislumbrar o futuro em relação a concorrência.
- **Satisfação:** satisfazer os clientes internos e externos da empresa na medida das suas necessidades qualitativas e quantitativas.

2.6 Análise SWOT

Para se elaborar um diagnóstico das potencialidades e fraquezas da empresa objeto deste estudo, com a finalidade de se atingir os objetivos supracitados, procedeu-se a uma análise extra-

contabilística, nomeadamente a uma análise SWOT. Para tal, recorreu-se num primeiro momento a uma análise do entorno macroambiental, do entorno específico por meio das 5 forças de Porter e uma análise interna baseada no modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) apresentado por Barney (2007).

A Tabela 3 a seguir apresenta um resumo das principais forças macroambientais que exercem impacto nas atividades da empresa.

Tabela 3 - Forças Macroambientais que afetam a Análise PESTA da Empresa CD

Forças	Oportunidades/Ameaças
Políticas	No Brasil uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas refere-se á cobrança de altos níveis de impostos, o que se configura como uma ameaça; Outro ponto a considerar-se é a instabilidade política que se tem feito recorrente, impactando negativamente nos mercados consumidores a que a empresa atende;
Económicas	A economia mundial tem enfrentado uma forte recessão, o que faz com que as taxas de juros aumentem para conter a inflação, o que aumenta as dívidas com os credores, apresentando-se como uma ameaça real para a empresa; A desvalorização da moeda em face ao dólar possibilita maiores exportações aos grandes produtores abrindo espaço internamente, constituindo-se como uma potencial oportunidade de negócios.
Sociais	Gradativamente percebe-se uma mudança no hábito dos consumidores ensejada pela crise económica, o que faz com que os consumidores consumam menos dos produtos ofertados pela empresa constituindo-se como uma ameaça potencial; Outro ponto a se considerar é o aumento da mobilização das entidades sindicais que, por vezes, induzem os funcionários a comportamentos nefastos à empresa.
Tecnológicas	As grandes empresas estão a cada dia aumentando mais a sua produção e diminuindo os custos por meio da utilização de tecnologia no processo produtivo de Gestão. No tocante a esse fator, a empresa encontra-se em desvantagem, pois os seus equipamentos e Sistemas de Gestão estão atrasados em face aos principais <i>players</i> do mercado; Outro fator a ser considerado é a escassez de recursos para a obtenção de tecnologia de ponta.
Ambientais	O aumento da conscientização das pessoas por questões ambientais faz com que adotem determinados tipos de comportamentos que favorecem empresas que evidentemente se preocupam com o meio ambiente e a sustentabilidade. O frigorífico CD que possui uma preocupação com essas questões, encontra-se dessa maneira posicionado para usufruir dessa oportunidade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Como referido anteriormente, o modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração

tanto o ambiente externo como interno. Dessa forma, a aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter no frigorífico CD, apresenta-se de acordo com a Figura 6, a seguir:

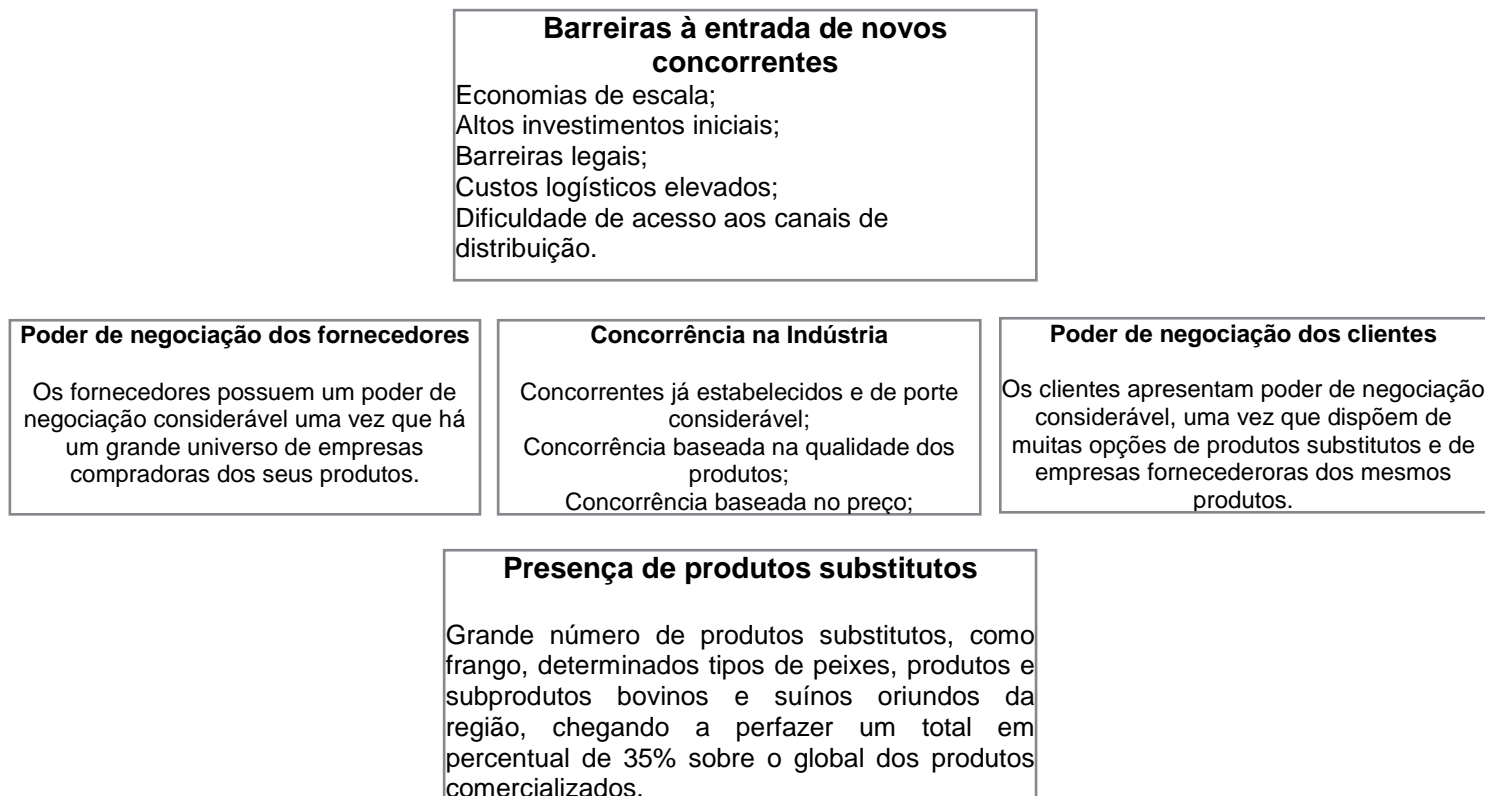


Figura 6 - Modelo das Cinco Forças de Porter aplicado no frigorífico CD

Fonte: elaborado pelo autor.

O modelo VRIO apresentado em Barney (2007) foi desenvolvido com a abordagem de *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos), já que a indústria afeta as empresas da mesma forma, o que as diferencia em termos de resultados é a forma como combinam os seus recursos para fazer frente aos desafios impostos pela indústria. Relativamente ao frigorífico CD, o modelo configura-se da seguinte forma:

- **Valor:** os recursos em instalações na posse do frigorífico CD, são de grande valor devido às suas dimensões, localização e proximidade dos mercados. Já os recursos relativos a máquinas e equipamentos, apesar de estarem em processo de obsolescência, ainda apresentam alto valor para as suas atividades principais, o que é uma mais valia a curto e médio prazo. A empresa pretende de no médio prazo dar início à renovação dos recursos por outros mais modernos, o que também é considerado de elevado valor, uma vez que

esta estratégia, melhorará a eficiência e efetividade da empresa lhe permitindo melhor explorar as oportunidades externas ou, até mesmo, neutralizar as ameaças externas.

- **Raridade:** os recursos da empresa relativos a instalações são muito raros devido a suas dimensões, o que dificulta sobremaneira à concorrência se instalar na região, a menos que se decida a suportar um custo de quantia considerável de reais, o que faz com que a sua vantagem competitiva não seja sustentável nesse fator.
- **Imitabilidade:** os recursos do frigorífico CD podem ser imitáveis, todavia, a forma como a empresa opera na atividade de condimentação é algo totalmente inerente à empresa, sendo o seu *modus operandi* um diferencial em relação aos concorrentes, já que se trata de uma habilidade específica da empresa e que não pode ser imitada facilmente por outros.
- **Organização:** no que diz respeito à organização dos recursos a empresa tem sido eficiente por desenvolver formas inovadoras na sua utilização, sobretudo, no que diz respeito ao layout produtivo e como exemplos cita-se a circulação de carnes e massas via aérea por meio de trilhos em todo o salão industrial, assim como as estufas que também são alimentadas pelo mesmo sistema, economizando espaço, mão de obra e tempo, logo poupando dinheiro. Há que realçar, também, o processo de fabricação do hambúrguer, processo inovador, em que é totalmente automatizado, isto é, não há qualquer contacto de pessoas com o produto desde a máquina moldadora, seguindo pela esteira transportadora até à máquina de embalar para ser envelopado e, daqui, vai até ao fim da linha acabando por se precipitar na embalagem comercial. Uma vez o produto acondicionado na embalagem é encaminhado ao sistema de frio para congelamento, aí permanecendo até atingir a temperatura de 18º centígrados abaixo de zero na parte interna do produto. No processo tradicional, o hambúrguer sai da máquina moldadora, segue pela esteira transportadora até ao sistema de congelamento e, só depois de congelado, é envelopado e acondicionado na embalagem comercial com auxílio humano. Não obstante a isso, a empresa dispõe dos seus recursos de maneira modular, ou seja, alguns recursos atendem a mais de uma necessidade de forma efetiva, o que gera economias de escopo e velocidade nas operações industriais.

Após as análises feitas foram identificadas as seguintes ameaças:

- Altos níveis de impostos;
- Instabilidade política;
- Recessão económica;
- Altas taxas de juros;
- Mudanças nos hábitos de consumo;
- Pressões sindicais;
- Máquinas e equipamentos já com muito tempo de uso;
- Dificuldades de obtenção de empréstimos;
- Clientela com alto grau de inadimplência.

Da análise envolvente externa realçam-se as seguintes oportunidades:

- Desvalorização da moeda;
- Aumento da conscientização dos consumidores por questões ambientais;
- Subsídios governamentais para exportação;
- Nichos de mercado cujas suas necessidades são desprezadas por grandes empresas;
- Facilidade no relacionamento com as autoridades locais.

Da análise do ambiente interno do frigorífico CD, sobretudo no que diz respeito aos seus recursos, competências e estrutura de funcionamento, destacam-se os seguintes pontos fortes:

- Máquinas e equipamentos adequados, embora com um bom tempo de uso;
- Boa localização em relação aos clientes;
- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada e não qualificada;
- Boa equipa de vendas;
- Canais de interação entre vendedores *versus* clientes bem estabelecidos;
- Flexibilidade e adaptabilidade;
- Rápido processo decisório.

Da análise do ambiente interno da empresa, sobretudo no que diz respeito aos seus recursos, competências e estrutura de funcionamento, destacam-se os seguintes pontos fracos:

- Localização em relação à matéria-prima;
- Dificuldades na obtenção de empréstimos;
- Situação desfavorável frente à concorrência em termos competitivos por ser empresa jovem e carente em recursos e competindo num mercado onde operam grandes empresas há muito tempo, em que as mesmas possuem a maior parte das quotas e, como tal, exercem a liderança de mercado.

A seguir, na Tabela 4, apresentam-se as combinações estratégicas oriundas da matriz SWOT. Todas as combinações foram feitas relacionando-se os pontos fortes e fracos encontrados com as ameaças e oportunidades observadas no entorno geral e específico da empresa.

Tabela 4 - Combinações Estratégicas da Matriz SWOT.

Interno/Externo	Ameaças	Oportunidades
Pontos Fortes	Utilizar a <i>expertise</i> e diferenciar-se dos concorrentes; Desenvolver linhas de produtos que atendam a todos os segmentos de mercado;	Aproveitar-se dos canais de interação com os fornecedores e dos subsídios governamentais para desenvolver um programa piloto de exportação dos principais produtos do frigorífico CD;
	Utilizar a força de vendas e os canais de interações com os clientes para	Utilizar-se dos canais de interação com os clientes já estabelecidos

	<p>tentar reduzir o nível de inadimplência;</p> <p>Aproveitar-se da boa localização estratégica para intensificar o atendimento aos clientes;</p> <p>Utilizar a flexibilidade e adaptabilidade para fazer frente aos desafios impostos pela dificuldade em obter empréstimos; Fazer uso da rapidez na tomada de decisão para limitar os efeitos nocivos das pressões sindicais.</p>	<p>(Distribuidores) para aproveitar oportunidades em novos nichos de mercado;</p> <p>Utilizar a facilidade no relacionamento com as autoridades locais para solicitar isenção de impostos devido à relevância da contribuição na economia local com a criação de postos de trabalho.</p>
Pontos Fracos	<p>Capacitar os colaboradores;</p> <p>Firmar parcerias com os fornecedores para a implantação de centros de distribuição que facilitem no acesso às matérias-primas sem haver a necessidade de grandes investimentos por parte do frigorífico CD;</p> <p>Desenvolver um fundo de capital contingencial para suprir as necessidades financeiras decorrentes das dificuldades de obtenção de empréstimos;</p> <p>Estabelecer acordos coletivos com os Sindicatos de maneira a propiciar condições mais vantajosas de trabalho para os colaboradores ao mesmo tempo em que beneficia a empresa diferenciando-a da concorrência.</p>	<p>Implementar programas de certificação da Qualidade com vistas a aumentar a competitividade do frigorífico CD;</p> <p>Buscar junto às autoridades subsídios para o desenvolvimento das parcerias com os fornecedores para a implantação dos centros de distribuição objetivando-se com isso o fornecimento de matérias-primas em quantidades adequadas e no momento certo além de contribuir para a redução de custos logísticos;</p> <p>Buscar a entrada em novos nichos de mercado em que a concorrência não se apresenta de maneira intensa.</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

2.7 Linhas de produtos e margens de contribuição

O grande número de produtos dentro de uma empresa, como é o caso do frigorífico CD, exigem que as decisões sobre política de produtos sejam tomadas em três diferentes níveis de produtos, quais sejam, item produto, linha de produtos e composto de produtos. Dado que estes três níveis estão interligados, será feita uma abordagem explicativa sobre item produto e composto de produtos, desenvolvendo com mais profundidade o que tange a linha de produtos dado tratar-se de uma informação de suma importância para se atingir os objetivos do presente estudo, a saber:

Item produto: uma versão específica de um produto que possui denominação separada no catálogo de vendas.

Composto de produtos: a composição de produtos oferecidos à venda por uma empresa ou uma unidade empresarial.

Linha de produtos: um grupo de produtos que estão intimamente relacionados, quer seja porque satisfazem a uma classe de necessidades ou porque usados em conjunto, ou ainda, porque são vendidos aos mesmos grupos de clientes. São levados ao mercado através dos mesmos tipos de pontos de vendas ou entram na mesma faixa de preços.

Exemplificando dentro do frigorífico CD, os conceitos supracitados apresentam-se da seguinte forma:

O presunto cozido é um item de produto. A presuntaria (sector de fiambres), é uma linha de produtos, e conta com: o presunto cozido, presunto defumado, apresuntados e afiambrados.

Nos diferentes tipos de produtos da presuntaria, as matérias-primas, os condimentos e as embalagens, são elementos que constituem o produto. Estes elementos são comuns a todos os produtos das diferentes linhas de produtos. As diferentes linhas de produtos, são o composto do produto. O composto do produto pode ser descrito como possuindo certa amplitude, profundidade e consistência.

A amplitude refere-se a quantas linhas de produtos diferentes se encontram dentro da empresa.

O frigorífico CD possui diversas linhas de produtos dentre as quais são citadas: a de presuntaria, a de linguiças, a de salsichas, hambúrgueres, salgados e cortes congelados.

A profundidade do composto do produto refere-se ao número médio de itens oferecidos pela empresa dentro de cada linha de produtos. A título de exemplo, a empresa em estudo, possui oito tipos de linguiças que são produzidas a fim de atender aos diferentes segmentos de mercado, quer seja para atender a todo tipo de poder aquisitivo, quer seja para atender a quaisquer outras exigências.

A consistência do composto do produto refere-se ao grau de relacionamento das diversas linhas de produto em termos de uso final, especificações de produção, canais de distribuição ou outra maneira.

Na empresa, as linhas de produto são bem consistentes, pois tratam-se de bens de consumo que chegam aos consumidores através dos mesmos canais de distribuição.

Normalmente cada linha de produtos é administrada por um encarregado a quem compete acompanhar todo o processo, que vai desde as condições em que se encontram os equipamentos até à venda de cada item de sua linha e, ainda, como esta se comporta em relação às linhas de outros produtos concorrentes.

O sucesso do encarregado está diretamente ligado ao grau do seu conhecimento e dedicação, sobretudo, o que se relaciona em relação à sua linha de produtos, pois na medida em que melhor domine o universo de suas funções, tanto mais rápido encontrará as soluções para os problemas que possam surgir ao longo do processo.

Para demonstração do processo da análise da linha de produtos, toma-se como exemplo o segmento de presuntaria, no qual se incluem os presuntos cozidos e defumados, os apresuntados e afiambrados.

O encarregado da linha de produtos precisa saber o percentual da venda total e o lucro de cada item da linha.

O presunto cozido embora represente 30% das vendas totais dentro da presuntaria, contribui com 50% do lucro. Já o apresuntado representa 50% das vendas totais e contribui apenas com 30% no lucro. O somatório dos últimos dois itens (presuntos defumados e afiambrados) representa 20% tanto nas vendas da linha quanto nos lucros da mesma.

Como os dois primeiros itens representam a sobrevivência da linha de produto, há que acompanhar-se de perto o trabalho dos concorrentes para que não haja surpresas repentinas que levem à queda das vendas e à perda da rentabilidade que, conseqüentemente, levariam a linha ao colapso. O item dos afiambrados, que representa 10% das vendas e somente 5% do lucro, seria o item que o encarregado poderia eliminar caso houvesse necessidade de sacrificar alguns dos itens.

O encarregado de vendas deverá dedicar especial atenção aos dois primeiros itens, uma vez que são os principais produtos do segmento de presuntaria. Há que se acompanhar a evolução dos produtos concorrentes, tanto no que diz respeito à qualidade quanto ao preço, para que não se dê o caso de ocorrer queda abrupta em sua venda e rentabilidade.

Um problema enfrentado pelos encarregados de linha de produto é encontrar a extensão ótima de sua linha. Uma linha de produtos será bastante restrita se o encarregado puder aumentar o lucro ao acrescentar novos itens. Por outro lado, será extensa se o encarregado aumentar o lucro ao eliminar alguns itens.

Há determinadas situações, em que é preferível adquirir produtos de empresas grandes fabricantes para atender às suas necessidades, principalmente, quando os custos de produção ficam acima do preço na compra dos produtos junto a essas grandes empresas. Normalmente, isso acontece com produtos de baixo valor agregado, cuja produção só é viável economicamente, quando sua fabricação acontece em alta escala, como é o caso do produto salsicha. Por outro lado, temos outros produtos, como por exemplo os salames, que também as pequenas empresas

muito comumente recorrem a grandes fabricantes para atender à sua clientela, em virtude de sua fabricação necessitar de “cura” por período longo (permanência em câmaras com temperatura adequada) o que leva à retenção do capital investido na produção durante esse período.

Com a globalização da economia, as linhas de produtos tendem a estender-se cada vez mais, para assim melhor atender-se aos desejos do consumidor que, de contrário, certamente as vendas declinarão.

É evidente que a criação de novos produtos não depende somente do encarregado da linha, mas sim e acima de tudo, da política geral da empresa.

A ampliação da linha de produtos pode acontecer tanto para baixo quanto para cima. A ampliação para baixo é quando a empresa inicia na faixa superior do mercado para, logo depois, direcionar a sua atenção para as linhas de produtos para a parte de baixo do mercado. Já na ampliação para cima, a empresa está posicionada na esfera inferior no mercado e entra na esfera superior.

2.8 Aplicação da Matriz BCG no frigorífico CD

Como referido anteriormente, a Matriz BCG é uma ferramenta que possibilita o posicionamento do portfólio de produtos de uma empresa, com base no ciclo de vida dos mesmos, de maneira a dar informações úteis, sobretudo, a quais produtos devem ser alvo de investimentos e desinvestimentos. Nesta conformidade, a presente secção trata da aplicação da Matriz BCG no frigorífico CD. Entretanto, em virtude da impossibilidade de obtenção de dados suficientes junto à concorrência para o cálculo da Quota Relativa de Mercado da Empresa (QRMe), bem como dados precisos sobre a Taxa de Crescimento Médio do Mercado, optou-se por se fazer uso exclusivamente do ciclo de vida dos produtos do frigorífico CD, posicionando-os na Matriz BCG em termos teóricos, o que não altera de forma significativa a sua relevância para o estudo em tela. Dessa forma, em primeiro lugar apresentam-se os principais produtos que compõem o portfólio de produtos da empresa e os seus respetivos estágios no Ciclo de Vida dos produtos, dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 - Grupo de Produtos vs Estágio no Ciclo de Vida do Produto.

Grupo de Produtos	Estágio no Ciclo de vida
Presuntos cozidos (Fiambres)	Crescimento
Hambúrgueres	Crescimento
Presuntos Defumados	Início
Mortadelas	Início
Linguiças	Maturidade
Produtos <i>In Natura</i>	Maturidade
Salsichas	Declínio
Salames	Declínio
Salgados	Declínio
Miúdos Bovinos	Declínio

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista que a Matriz BCG foi desenvolvida tendo-se por base teórica o ciclo de vida dos produtos, em que uma alta Taxa de Crescimento do Mercado aliada a uma alta Quota Relativa de Mercado significa produtos localizados no quadrante “Estrela”, nomeadamente, em fase de crescimento; que uma alta Taxa de Crescimento do Mercado em consonância com uma baixa Quota Relativa de Mercado significa produtos localizados no quadrante “Interrogação”, os quais encontram-se na fase inicial dos seus ciclos de vida; que uma baixa Taxa de Crescimento do Mercado em conjunto com uma alta Quota Relativa de Mercado significa produtos localizados no quadrante denominado de “Geradores de caixa” ou “Vacas leiteiras”, situando-se na fase de maturidade no ciclo de vida dos produtos e, por último mas não menos importante, que uma baixa Taxa de Crescimento do Mercado com uma baixa Quota Relativa de Mercado significa produtos situados no quadrante “Cão”, denotando também produtos que se encontram no seu estágio de declínio no ciclo de vida dos produtos. Partindo-se desses fundamentos, a Tabela 6 apresenta a aplicação da Matriz BCG no frigorífico CD.

Tabela 6 - Aplicação da Matriz BCG no frigorífico CD

	Quota de Mercado Relativa	
	Elevada (>1)	Reduzida (<1)
Elevado	Estrela	Ponto de Interrogação
	Presuntos Cozidos Hambúrgueres	Presuntos Defumados Mortadelas
Crescimento do Mercado		
Reduzido	Vaca Leiteira	Cão
	Linguiças Produtos <i>In Natura</i>	Salsichas Salames Salgados Miúdos Bovinos

Fonte: elaborado pelo autor.

Os presuntos cozidos (fiambres), localizados no quadrante das Estrelas, dirigir-se-ão gradativamente em direção ao quadrante de Geradores de Caixa, na medida em que as mortadelas se aproximem do quadrante das Estrelas. A razão principal dessa mudança, deve-se ao fato de estar acontecendo redução na Taxa de Crescimento do Mercado de presuntos cozidos. Outra razão está diretamente ligada à intenção da empresa pretender agregar maior valor, via industrialização, a determinados tipos de carnes, que hoje são convertidos em Produtos *In Natura*, e que saem do quadrante Geradores de Caixa.

Em relação ao Gerador de Caixa, Produtos *In Natura*, virará Abacaxi por não mais justificar injeções de capital para que se mantenha em sua posição, o que, aliás, já levou a empresa à diminuição da sua oferta ao mercado, pela sua pequena rentabilidade.

No que concerne aos produtos localizados no quadrante dos Abacaxis, nomeadamente, Salsichas, Salames, Salgados e Miúdos Bovinos, estão gerando alguns prejuízos, todavia, a empresa não pode prescindir dos mesmos por contribuírem para a diluição dos custos fixos e, ainda, como forma de ajudar a manter a fidelidade de seus principais clientes.

2.9 Definição dos objetivos estratégicos e da estratégia

No atual cenário de negócios marcado pela rapidez na mudança do comportamento dos consumidores, no cada vez menor ciclo de vida dos produtos e no acirramento da competição tanto local quanto global, o frigorífico CD necessita conseguir uma posição no mercado de

maneira a aproveitar-se das oportunidades de negócios ao mesmo tempo em que tenta limitar ou mitigar as principais ameaças que se apresentam.

Diante das análises realizadas no presente trabalho, sobretudo, as análises do meio envolvente geral e específico, uma análise dos recursos e capacidades internas da empresa, uma análise da linha de produtos e da margem de contribuição da mesma, bem como a aplicação da Matriz BCG, apresenta-se nesta secção possíveis estratégias que poderão ser empreendidas pelo frigorífico CD a fim da obtenção de vantagens competitivas.

De entre as possíveis estratégias para o frigorífico CD, elenca-se o “Desenvolvimento de Mercado”, o “Desenvolvimento de novos produtos”, a “Internacionalização” e a “Cooperação Estratégica”.

A estratégia de desenvolvimento de mercado justifica-se pelo facto do surgimento esporádico de espaços de mercado, nomeadamente, nichos de mercado que aparecem em virtude de uma lacuna deixada pelos grandes competidores, por optarem pelo aumento das exportações lastreadas por flutuações na cotação real-dólar.

A estratégia de desenvolvimento de novos produtos ampara-se no facto da empresa possuir uma boa localização em relação aos consumidores, aumentando potencialmente dessa forma a receita total da empresa, com a obtenção de uma maior participação de mercado.

Outra estratégia que poderia ser empregue pelo frigorífico CD seria a internacionalização, justificada pelos incentivos governamentais e pela saturação do mercado local dominado por grandes *players*. Não obstante a isso, uma estratégia de cooperação poderia ser implementada tanto para levar a cabo a internacionalização quanto para a execução de atividades e operações no mercado local, sobretudo, com empresas da mesma dimensão. É de referir que uma estratégia de cooperação seria de suma importância para o frigorífico CD por dividir riscos e proveitos, principalmente pelas dificuldades na obtenção de empréstimos e alto nível de inadimplência dos seus clientes.

2.10 Proposta de um modelo de monitorização do desenvolvimento estratégico para o mapa estratégico do frigorífico CD

Com o intuito de aprofundar a análise feita no presente trabalho, apresenta-se a seguir um mapa do diagnóstico estratégico geral da empresa, no qual se analisaram as áreas descritas na Tabela 6 por meio de Matriz Importância *versus* Desempenho, que servirá de base para a elaboração de um modelo de monitorização do desenvolvimento estratégico com vistas à implementação do mapa estratégico. A matriz importância *versus* desempenho apresentada a seguir é uma ferramenta utilizada pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-

Brasil) para os consultores da agência com o intuito de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras promovendo a internacionalização e os investimentos estrangeiros diretos (IDE). O aporte teórico dessa ferramenta assenta-se em Martilha e James (1977), no qual procura-se identificar os objetivos de desempenho que, na opinião dos profissionais da organização correspondem àqueles valorizados pelos principais concorrentes e relacioná-los com a importância atribuída aos objetivos de desempenho referido.

Figura 7 - Áreas do frigorífico CD Analisadas pelo Diagnóstico Estratégico

LEGENDA							
E - Existe		NE - Não Existe					
MI - Muito Importante		I - Importante		PI - Pouco Importante			
MB - Muito Bom		B - Bom		M - Mau			
Administração Estratégica	Status	Importância			Desempenho		
	E/NE	MI	I	PI	MB	B	M
AE1 – Estratégia Organizacional	E	x				x	
AE2 – Estrutura Organizacional	E	x			x		
AE3 – Indicadores de Desempenho	E	x				x	
Capital Humano	Status	Importância			Desempenho		
	E/NE	MI	I	PI	MB	B	M
CH1 – Estratégia de Recursos Humanos	E		x				x
CH2 – Administração de Recursos Humanos	E		x				x
CH3 – Educação e Formação	E		x			x	
CH4 – Indicadores de Recursos Humanos	E		x			x	
Finanças e Custos	Status	Importância			Desempenho		
	E/NE	MI	I	PI	MB	B	M
FC1 – Administração Financeira	E	x				x	
FC2 – Indicadores Financeiros	E	x				x	
FC3 – Administração de Custos	E	x				x	
FC4 – Indicadores de Custos	E	x				x	
Vendas e Marketing	Status	Importância			Desempenho		
	E/NE	MI	I	PI	MB	B	M
VM1 – Avaliação de Mercado	E		x			x	
VM2 – Política Mercadológica	E		x			x	
VM3 – Análise de Desempenho	E		x			x	
Comércio Exterior	Status	Importância			Desempenho		
	E/NE	MI	I	PI	MB	B	M
CE1 – Engenharia de Exportação	E			x		x	
CE2 – Plano de Exportação da Empresa	NE			x			x
CE3 – Programas de Auxílio à Exportação	E		x			x	
CE4 – Processo de Exportação	NE		x				x
Produto e Manufatura	Status	Importância			Desempenho		
	E/NE	MI	I	PI	MB	B	M
PM1 – Desenvolvimento de Produto	E	x				x	
PM2 – Gestão da Inovação	E	x				x	
PM3 – Processo de Manufatura	E		x			x	
PM4 – Qualidade e Indicadores	NE		x				x
PM5 – Gestão Ambiental	E		x			x	
PM6 – Eficiência Energética	E		x			x	

Fonte: Elaborado pelo autor.

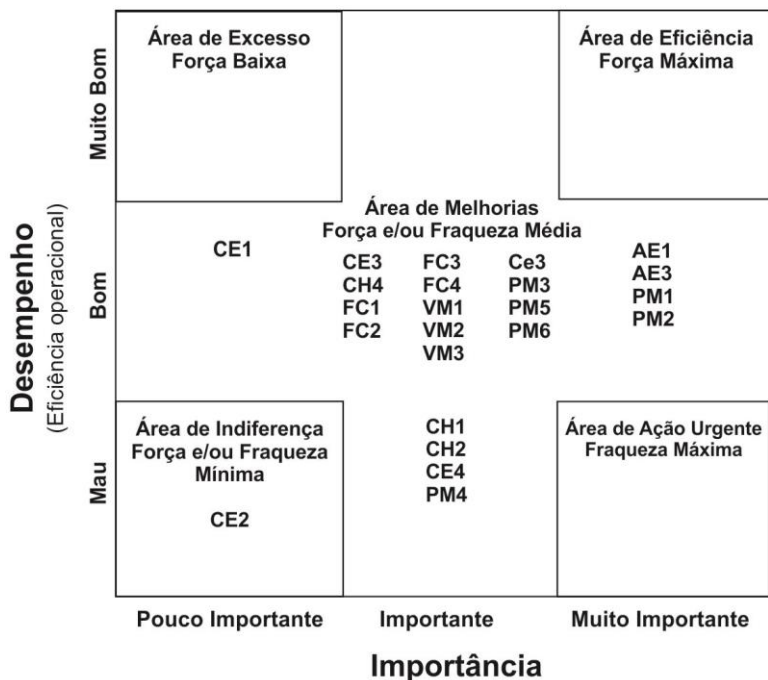
Com base na análise realizada pelo diagnóstico estratégico às diferentes áreas do frigorífico CD, conforme Figura 7, conjuntamente com a análise da Matriz Desempenho vs Importância (Figura 8) proceder-se-á agora à elaboração do modelo de monitorização do desenvolvimento estratégico que facultará a construção do mapa estratégico.

Antes, porém, de prosseguir-se com o trabalho, cabe uma explicação quanto à obtenção da Matriz Importância versus Desempenho e, bem assim, quanto ao posicionamento dos diferentes fatores na Matriz. Isto é feito em três etapas, a saber:

- 1ª. Etapa: responder às “Questões do *Checklist* de Identificação²” recaindo sobre cada resposta a devida classificação, que participa no desempenho da respetiva área. A classificação dos componentes de cada área, é obtida considerando a legenda a seguir para responder às questões: S – Sim; N – Não; P – Parcial. O desempenho para considerar-se “MB” (muito bom), necessita que todas as questões obtenham S – Sim; para o desempenho ser considerado “B” (bom), o S>N; e para o desempenho receber a atribuição de “M” (mau), o N>S.
- 2ª. Etapa: preencher o “*Checklist* de Identificação” com o grau de importância atribuída à área pela empresa e, bem assim, com a respetiva classificação do desempenho obtido no questionário; e
- 3ª. Etapa: inserir na matriz importância *versus* desempenho (figura 8), os respetivos dados obtidos na análise do diagnóstico estratégico.

² Por questões de confidencialidade o *Checklist* utilizado não pode ser divulgado neste trabalho.

Figura 8 - Matriz Importância versus Desempenho do frigorífico CD.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que a Matriz Importância versus Desempenho está sedimentada nos elementos obtidos das análises resultantes pela aplicação das ferramentas na empresa, nomeadamente a Matriz BCG, a análise SWOT, as Cinco Forças de Porter e o modelo VRIO, cujos elementos após processados e pontuados no Checklist foram posicionados na Matriz, permite-nos dizer que temos nela a situação real da empresa de forma sintetizada e que faculta o caminho para o modelo de Monitorização do Desenvolvimento Estratégico, de acordo com a deslocação desses elementos na Matriz.

A figura 8 apresenta o resultado da aplicação da Matriz Importância versus Desempenho, onde se pode observar que todas as áreas da empresa, com exceção da componente Estrutura Organizacional, que faz parte da Administração Estratégica, necessitam de melhorias, pois estão situadas no Quadrante cujo desempenho está em desacordo com o grau de importância mais conveniente.

Assim, os componentes das diferentes áreas devem ser trabalhados de modo a compensar os efeitos nefastos advindos pela conjuntura económica nacional e internacional que tem vindo a degradar o poder aquisitivo dos consumidores, e que, como consequência, ocasionou uma diminuição nas atividades e liquidez do mercado, cujos efeitos se fazem mais sentir pelas Pequenas e Médias Empresas. Para obtenção dessa melhoria no desempenho e para que o

frigorífico CD alcance os objetivos que se propõe no curto e médio prazo, tem que levar-se em atenção o que as análises resultantes da aplicação das diferentes ferramentas nos recomendam.

Dado que o BSC assenta nas quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton (1992) e, após haverem sido definidos os seus objetivos com base no diagnóstico estratégico da empresa e de acordo com o objetivo económico desejado, sugerem-se os seguintes objetivos para cada uma das perspetivas do BSC:

A) Perspetiva financeira:

Melhorar o desempenho económico e aumentar a liquidez.

B) Perspetiva do cliente:

Aumentar a proposta de valor para o cliente; satisfazer os clientes; reter clientes atuais e criar novos, e diversificar mercados.

C) Perspetiva dos processos internos:

Obter melhores proveitos no relacionamento com o cliente; obter melhores proveitos no relacionamento com o fornecedor; melhorar a sistemática da receção e conferência da mercadoria em armazém; potencializar as ações do marketing, e maximizar a eficiência da tesouraria.

D) Perspetiva da aprendizagem e crescimento:

Obter a satisfação dos colaboradores; melhorar o desempenho dos colaboradores; e envolver os colaboradores na estratégia da empresa.

Após todas as considerações anteriores e relacionados os objetivos para cada perspetiva para o balanced scorecard, propõe-se o mapa estratégico apresentado na Figura 9.

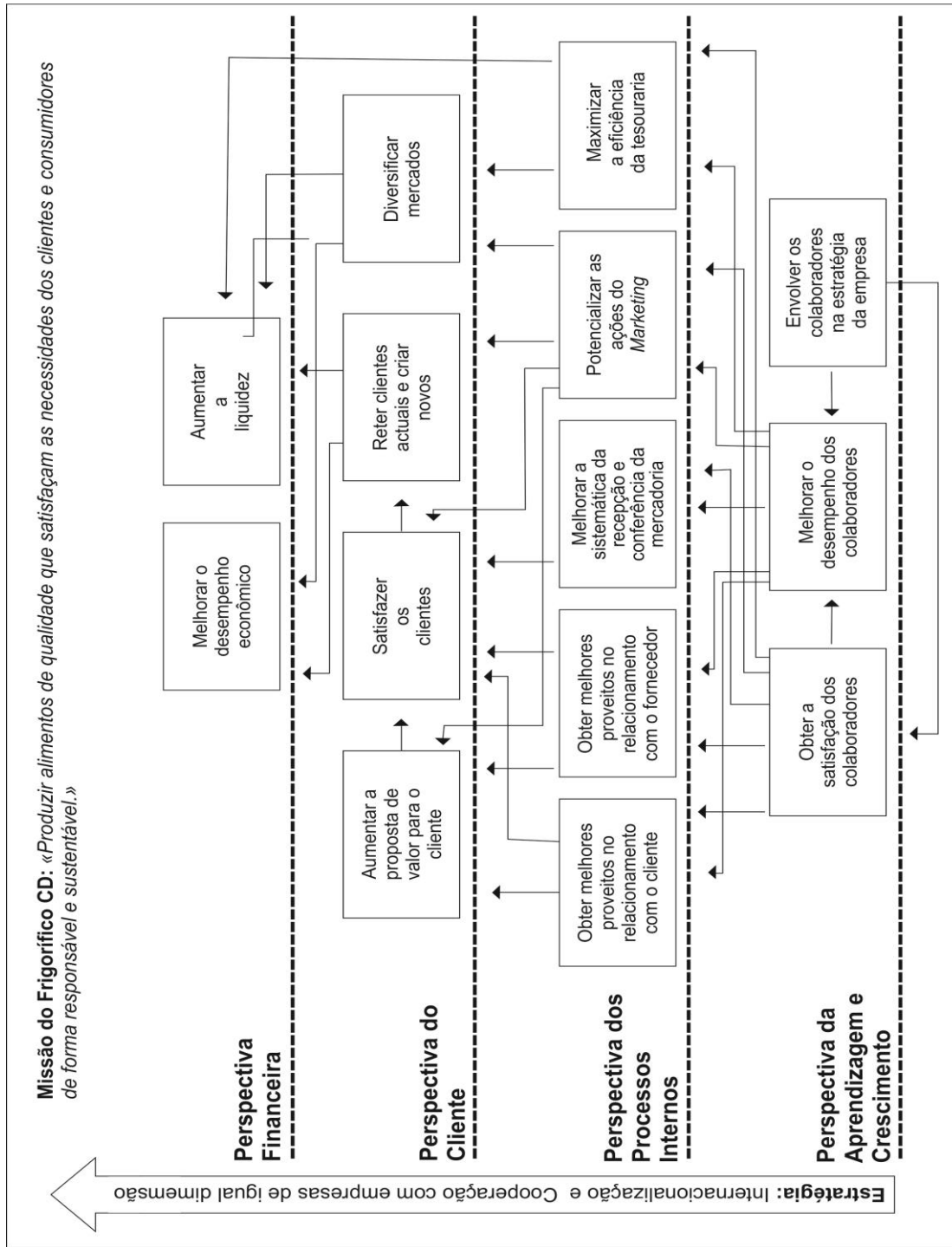


Figura 9 - Mapa Estratégico para o frigorífico CD.
 Fonte: elaborado pelo autor.

Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

Ao concluir a realização deste estudo constata-se que com a globalização da economia, ganhar produtividade passou a ser questão decisiva e indispensável para a vida da empresa. Logo, é fundamental que a empresa se situe muito bem em relação ao cenário onde opera, e que haja um esforço conjunto de todos os colaboradores, para que atuem de forma sistémica e sem nunca perder a visão da sua participação competitiva, nos mercados regional e nacional.

Este trabalho teve por objetivo principal fornecer elementos à Direção da empresa para que possa tomar decisões sobre os diversos ângulos da administração, em que se procurou sempre levar em conta, o facto de se encontrar numa região que tem um dos grandes polos de consumo, e a empresa contar com um elevado *know-how* na área de processamento de carnes e seus derivados, que lhe poderá proporcionar o tripé do comércio, o qual é baseado na qualidade, preço e logística de distribuição.

No composto mercadológico de *marketing*, conclui-se que a estratégia de preço e distribuição é de fundamental importância para o frigorífico CD. A questão preço poderá ser tratada desde a qualidade das matérias primas, procurando fornecedores sérios e comprometidos com a qualidade, até aos modernos métodos de industrialização visando a competitividade do produto final. A logística destaca-se, pelo facto de ser possível atender bem aos diversos pontos de vendas pela proximidade da empresa com os mesmos.

Como na última década as economias nacional e internacional têm vindo a apresentar grande desaceleração, conseqüentemente, redução do rendimento das populações, portanto menos consumo, e, assim, menos vendas. A empresa vai precisar encontrar a sua diferenciação no mercado pela qualidade do atendimento e prestação de serviços. Aí assume um importante papel a força de vendas que vai colocar os produtos da empresa em contacto direto com o consumidor.

De modo geral todas as empresas, salvo algumas exceções, têm sido afetadas pela crise económica mundial, mas as pequenas e médias empresas estão sendo as mais atingidas por sua maior vulnerabilidade.

Assim, e para além das sugestões com vistas a uma maior produtividade apresentadas neste trabalho, a Direção do frigorífico CD para ampliar o poder de competitividade, deverá dentro da brevidade possível, colocar em prática a estratégia sugerida, qual seja, a internacionalização e a cooperação com empresas de igual dimensão, pois as empresas que não buscam novos mercados e novas formas de comércio tornam-se menos competitivas e perdem mercado para os seus concorrentes. Sugere-se ainda que, a utilização do mapa estratégico delineado assim como a implementação do BSC, o qual contribui com indicadores que podem ajudar a empresa a melhorar a sua eficiência e sustentabilidade.

A revisão da literatura permitiu a compreensão da relevância das PME para a economia brasileira e deu conta de sua predominância entre o número de empresas abertas, mas ainda com pequena

participação nas exportações do país. Entretanto, também os desafios à internacionalização para pequenas e médias empresas são muitos e que vão desde o seu tamanho e volume, bem inferior às empresas do sector de grande porte, à complexidade e custos a suportar nas operações de exportação.

Uma das formas de minimizar os impactos às PME para acesso ao mercado externo, é via associação entre empresas criando redes ou consórcios de exportação, e essa relação de confiança e parceria gerará condições vantajosas para os participantes, permitindo-lhes um ganho em escala nas vendas e a troca de experiências de mercado.

Também no que tange aos custos para um diagnóstico estratégico numa PME, que são elevados, verificou-se no decorrer deste estudo, que se a empresa tem tido condições de acesso a bons consultores externos para uma abordagem global dos problemas de gestão, certamente que a empresa estaria numa situação de melhor desempenho.

Antes de se dar por concluído este estudo, apresenta-se a seguir um breve resumo com os pontos mais importantes do diagnóstico estratégico e, bem assim, das propostas mais convenientes.

Para elaborar este diagnóstico, e, uma vez que não se dispunha de dados suficientes da empresa, optou-se por análise extra-contabilista. Assim, recorreu-se a uma análise do entorno macroambiental, outra do entorno específico por meio das 5 Forças de Porter, uma outra interna baseada no modelo de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO), do autor Barney (2002) e da matriz Importância *versus* Desempenho.

Na análise do entorno macroambiental, vale destacar: altos níveis de impostos; instabilidade política; economia mundial em recessão; desvalorização da moeda frente ao dólar; mudança de hábitos dos consumidores; mobilidade das entidades sindicais; uso de alta tecnologia pelas grandes empresas; escassez de recursos para obtenção de tecnologia; e aumento da conscientização das pessoas por questões ambientais. Nesta análise a nível de propostas, sugere-se: aproveitar as oportunidades de negócio ocupando o espaço que os exportadores abrem pela vantagem do câmbio; procurar um bom relacionamento com os sindicatos; e procurar usufruir preferência junto aos consumidores, uma vez que a empresa tem respeito pelo ambiente.

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986), é uma ferramenta que auxilia a definição da estratégia tanto em relação ao ambiente externo quanto interno, considerando: Barreiras à entrada de novos concorrentes; Presença de produtos substitutos; Rivalidade na indústria; Poder de negociação dos clientes; e Poder de negociação dos fornecedores. Como propostas, sugere-se: produtos de qualidade; procurar nichos de mercado que as grandes empresas não atendam; formar uma equipa de vendas eficaz; e, internamente, dar boa formação e estímulos aos seus colaboradores.

Quanto aos dados da figura 7, cujos elementos após processados e pontuados no Checklist foram posicionados na Matriz Importância *versus* Desempenho permite observar-se, que, as áreas da empresa, com exceção da componente Estrutura Organizacional que faz parte da Administração

Estratégica, necessitam de melhorias, pois estão situadas no Quadrante, cujo desempenho, está em desacordo com o grau de importância mais conveniente.

Embora neste trabalho se tenha alcançado o seu objetivo, ou seja, conhecer a verdadeira situação da empresa e fornecer-lhe sugestões para os problemas detetados, bem como, que este estudo contribua para ajudar a Direção da organização a melhor conhecer o diagnóstico estratégico da mesma e, também, avaliar o interesse da implementação das medidas propostas neste estudo com vista ao alcance da melhoria do seu desempenho, há que prosseguir com o trabalho com vista ao desenvolvimento de um sistema especializado de maneira a reduzir os custos de diagnóstico e a tornar a intervenção financeiramente mais acessível para as pequenas e médias empresas.

Neste momento, dá-se por terminado o presente estudo, porém, muito há a ser feito e, assim, fica-se na esperança de que outros investigadores venham a se interessar pela abordagem apresentada. Não obstante, como limitações salienta-se o facto de não ter sido possível trabalhar com dados contabilísticos o que inviabiliza uma análise quantitativa, que muito teria contribuído para um diagnóstico mais detalhado e completo da empresa CD

Referências Bibliográficas

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Review*, 8(1), 21-47.
- Amato, J. (2009). *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters) APL*. São Paulo: Atlas.
- Ansari, S., & Zajac, E. (2010). Made to fit: how practices vary diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Ansoff, H. (1993). *Administração e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, H. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Atilf. (2010). *Laboratoire d'analyse et de traitement informatique de la langue française*. Nancy: CNRS, UN2.
- Ambrósio, V. (2005). A matriz BCG: Passo a Passo. *Revista da ESPM*, 4(1), 92-102.
- Azeitão, R., & Roberto, J. (2009). *O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. In Conference Global Management. IASK-International Association for the Scientific Knowledge.
- Akis, E. (2015). *Innovation and Competitive Power*. Social and Behavioral Sciences. 195, 1311-1320.
- Apak, S., & Atay, E. (2014). *Global Innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans*. Social and Behavioral Sciences.150, 1260-1266.
- Barney, J. (2002). *Gaining and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University.
- Barney, J. (1977). *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Adison-Wesley.
- Boston Consulting Group (2012). *Boston Consulting Group (BCG) Website*. Acedido em 07 de Outubro de 2016, em <http://.bcg.com>.
- Bisbe, J., & Malageño, R. (2009). The choice of interactive control systems under innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.
- Bremser, W., & Brask, N. (2004). Utilizing the balanced scorecard for R & D performance measurement. *R&D Management*, 34(3), 229-238.
- Brito, J. (2002). *Redes de cooperação entre empresas*, In: D. Kupfer, Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus.
- Burket, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of value-based management: the role of top executives. *Management Accounting Research*, 24(1), 3-22.

- Costa, E. (2007). *Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2ª. Ed. São Paulo: Saraiva.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Chandler, A. (1998). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chenall, R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial* (2ª. Ed.). Porto: Vida Económica.
- Day, G. (1999). *Market driven strategy: processes for creating value*. New York: Free Press.
- Epstein, M., & Manzoni, J. (1998). Implementing corporate strategy: from tableau de bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*, 16(2), 190-203.
- Fernandez, M., & Lana, R. (2008). Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. In: *RACE-Biblioteca virtual de artigos em economia*.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and used of performance management systems: and extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Freire, A. (1997). *Estratégia-Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Gonçalves, M., Prado, A., & Campos, F. (2014). Logística, cadeia de suprimentos e pensamento enxuto nas organizações: uma análise bibliométrica. *Espácios*, 35(13), 13.
- Gil, A. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hauser, J., & Katz, G. (1998). Metrics: you are what you measure. *European Management Journal*, 16(5), 517-528.
- Houaiss, A. (2001). *Dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Jansen, L., & Rotondaro, R. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambiente globalizado: Um estudo de caso do setor eletroeletrônico. *Gestão & Produção*, 12(3), 405-419.
- Johnson, G., & Whitting, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e caos*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whitting, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2003). *O Controlo de gestão-Ao serviço de estratégia e dos gestores* (5ª ed.). Lisboa: Areas Editora.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação-Balanced Scorecard*. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos-Convertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Translating strategy into action-The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The BSC: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. July – August, 172-180.
- Kaplan, R. & Norton, (2000). *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142.
- Kim, W, & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lee, C., & Yang, H. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84-104.
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Martilha, J., & James, J. (1977). *Importance – performance analyses*. *Jornal of marketing*.
- Maximiano, A. (2009). *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. (2008). *Teoria Geral de Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Atlas.
- Merchant, K., & Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement evolution and incentives* (2ª Ed.). Essex: Prentice Hall.
- Menezes, E., Musz, K., & Silva, E. (2001). Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3 ed. Florianópolis: *Laboratório de Ensino à Distância da UFSC*.
- Mintzberg, H. (1992). *Generic strategies*. In: Mintzeberg, H.; Quiun, J. The strategy process. New Jersey: Prentice Hall.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2012). Estudo projeções do Agronegócio Brasil 2012/2013 a 2022/2023 Disponível em:

- http://www.agricultura.gov.br/aeq_editor/projeções%20%20versão%20atualizada.pdf. Acedido em 10 de Outubro de 2016.
- Montana, P., & Charnov, B. (2005). *Administração*. (2ª. Ed.), São Paulo: Saraiva.
- Moddell, S. (2012). The politics of the balanced scorecard. *Journal of Accounting and Organization Change*, 8(4), 475-489.
- Muniz, L., & Monfort, E. (2005). Aplicacion práctica del cuadro de mando integral. Barcelona: *Ediciones Gestion 2000*.
- Norreklit, H., & Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard. In T. Hopper, R. W. Scapens, & D. Northcott (Ed.), *Issues in management accounting*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Norreklit, H., Norreklit, L., & Melander, P. (2006). US 'fair contract' based performance management models in a Danish environment. *Financial Accountability and Management*, 22(3), 213-234.
- Oliveira, D. (2005). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. (22 Ed.) São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. (2006). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. (16 Ed.) São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. (2001), *Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade*. Foz do Iguaçu: DNV Principia.
- Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil. Gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Pedroso, E., Begnis, H., & Estivaleta, V. (2005). *Análise do ambiente competitivo como determinantes das escolhas estratégicas no agronegócio: um estudo de caso em uma unidade de produção avícola*. Contexto, Porto Alegre.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (17ª.Ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1999). *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In: *Competição: estratégias competitivas essenciais*, (10. Ed), Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (2000). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Rodrigues, M., Torres, M., Filho, J., & Lobato, D. (2009). *Estratégia de empresas*. (9 Ed), Rio de Janeiro: FGV.
- Rojo, C. (2005); *Modelo para a simulação de cenários: Uma aplicação em instituição de ensino superior privado*. 186 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção-Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Saraiva, H., & Alves, M., (2014). *Evolução do Balanced Scorecard-comparação com outros sistemas e evoluções recentes*. XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica.
- Saraiva, H. (2011). The Balanced Scorecard: The Evolution of the concept and Its effects on change in organizational management. *EBS Review*, 28, 53-66.
- Skibinski, A., & Sipa, M. (2015). *Sources of Innovation of Small Businesses: Polish Perspective*. Economics and Finance. 27, 429–437.
- SEBRAE. (2012). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: relatório executivo. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participação%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acedido em 07 de Outubro de 2016.
- Silva, V. (2006). *Análise de casos de implementação de Produção Enxuta em empresas brasileiras de máquinas e implementos agrícolas* (Dissertação de Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Silva, K., & Boehe, D. (2003). *Rumo a uma estratégia de desenvolvimento de redes de PME*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD, 27. Atibaia. Anais Eletrônicos, Atibaia.
- Simons, R. (1995). *Levels of control: how managers use innovative control systems to drive strategic RENEWAL*. Boston: Harvard Business Press.
- Sim, K., & Koh, H. (2001). Balanced Scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 18-27.
- Slack, N. (1993). *Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais*. São Paulo: Atlas.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Sobrinho, R. (2007). *Cadeia produtiva da carne bovina: fatores de encerramento de empresas frigoríficas no estado do Rio Grande do Sul*. In: XLV congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural, Londrina. Anais, Londrina: Sober.
- Treacy, M., & WIERSEMA, F. (1995). *The discipline of market leaders*. MA: Addison Wesley.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388.
- Wanderley, C., Cullen, J., & Tsamenyi, M. (2013). Diffusion and variations in management accounting practices: the balanced scorecard adaptation. In *Annals of the 9th International Management Control Research Conference*. Nyeronde, Netherlands.

- Tabatoni, P., & Jariou, P. (1975). *Sistemas de Gestão: políticas e estruturas*. Paris: Presses Universtaires de France.
- Tidd, J., & Bessant, J. (1997). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Nova Jersey: Wiley
- Weise, A., Schultz, C., & Rocha, J. (2010). Um modelo de estratégia institucional para la cooperación. *Espacios*, 31(3), 1- 4.

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista ao Gestor Geral e à Gerente Administrativa e Financeira.

Caro Gestor, a presente investigação constitui-se como parte da elaboração da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações a ser apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança, como requisito à obtenção do grau de Mestre. Apresenta como objetivo a elaboração de uma proposta de um Mapa Estratégico que servirá de base para a implementação do Balanced Scorecard na empresa, uma ferramenta de gestão altamente eficaz no atual cenário competitivo, pelo que pede-se a vossa colaboração no sentido de responder aos questionamentos que ora se apresentam:

1. Caracterização da empresa (Atividade, início da Atividade e Localização).
2. Breve histórico da empresa (Evolução, Missão, Visão e Valor).
3. Estrutura funcional da empresa (Organigrama e Caracterização dos Colaboradores Internos).
4. Descrição da atividade.
5. Política de *Marketing Mix* (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição).
6. Caracterização das envolventes externa e interna.
7. Identificação da estratégia da empresa (Curto, Médio e Longo Prazos).
8. Identificação da proposta de valor da empresa.
9. Responsabilidade dos colaboradores nos objetivos da empresa.
10. Identificação de medidas de desempenho utilizadas pela empresa.
11. Identificação das linhas de produtos e suas margens.
12. Identificação dos produtos no estágio do ciclo de vida dos produtos.

Agradecemos a sua colaboração!