



**O *Balanced Scorecard* na monitorização do desempenho estratégico de uma PME –  
Aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos**

**Sónia dos Santos Fernandes Mogrão**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre  
em Contabilidade e Finanças*

**Orientada pela Professora Doutora Ana Paula Monte e Professora Doutora Paula Odete  
Fernandes**

Bragança, Maio de 2013.





**O *Balanced Scorecard* na monitorização do desempenho estratégico de uma PME –  
Aplicação a uma empresa de distribuição de produtos farmacêuticos**

**Sónia dos Santos Fernandes Mogrão**

**Professora Doutora Ana Paula Monte  
Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

Bragança, Maio de 2013.

## RESUMO

O contexto macroeconómico cada vez mais agressivo, exigente e instável determina a necessidade de compilar esforços e conhecimento que permita às PME tornarem-se competitivas. A sobrevivência de muitas empresas, em especial as PME, dependerá do seu desempenho, competitividade, e do facto de terem ou não uma visão estratégica para o futuro. Deste modo, no sentido de auxiliar uma PME do sector da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos, a analisar o seu desempenho competitivo no mercado em que actua, pretendeu-se criar um modelo de monitorização do seu desempenho estratégico tendo por base o modelo de *Balanced Scorecard*.

O desenvolvimento do modelo partiu da definição do posicionamento competitivo da empresa objecto de estudo, tendo por base alguns instrumentos de gestão, nomeadamente a Matriz BCG, a Matriz de McKinsey e a análise SWOT. Os resultados obtidos permitiram chegar a duas conclusões, a primeira verificar o posicionamento competitivo da empresa e a definição de uma estratégia para o médio e longo prazo apoiada na diversificação do *portfólio* de negócios e na internacionalização da actividade, no sentido de garantir valor económico e sustentabilidade. A segunda conclusão centra-se na adequação do modelo de *Balanced Scorecard* proposto e do seu alinhamento com os objectivos e orientações estratégicas da empresa objecto de estudo. As relações causa-efeito definidas no mapa estratégico proposto determinam uma coerência perfeita entre os objectivos definidos nas várias perspectivas do *Balanced Scorecard*. Os objectivos da perspectiva da aprendizagem e crescimento estão na base do desempenho na perspectiva dos processos internos e dos clientes. Do desempenho destas resulta o desempenho da perspectiva financeira e o perdurar no tempo da missão da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** PME; Desempenho Estratégico; *Balanced Scorecard*; Distribuição Farmacêutica.

## **ABSTRACT**

The macroeconomic context increasingly aggressive, demanding and unstable determines the need to compile efforts and knowledge that will enable SME to become competitive. The survival of many businesses, particularly SME, will depend on its performance, competitiveness, and whether or not they have a strategic vision of the future. Thus, in order to help an SME, in the sector of wholesale distribution of pharmaceuticals, analysing its performance in the competitive market in which it operates, it sought to create a model of strategic monitoring of their performance based on Balanced Scorecard model.

The model development was based on the definition of the competitive positioning of the company under study, based on some management tools, including BCG Matrix, McKinsey Matrix and SWOT analysis. The results allowed reaching two conclusions, the first check the company's competitive positioning and defining a strategy for the medium and long term supported on portfolio diversification and internationalization of business activity, to ensure economic value and sustainability. The second conclusion focuses on the adequacy of the proposed Balanced Scorecard model and its alignment with the goals and strategic directions of the company under study. The cause-effect relationships defined in the proposed strategic map determine a perfect coherence between the objectives set out in the various perspectives of the Balanced Scorecard. The objectives of the learning and growth perspective are in the base of the internal processes and customer perspective. Of this performance results the financial perspective performance and the lasting on time of company's mission.

**KEYWORDS:** SMEs, Strategic Performance, Balanced Scorecard; Pharmaceutical Distribution.

## **RESUMEN**

El contexto macroeconómico cada vez más agresivo, exigente e inestable determina la necesidad de recopilar los esfuerzos y conocimientos que permita a las PYME ser competitivas. La supervivencia de muchas empresas, especialmente las PYME, dependerá de su desempeño, competitividad, y si tienen o no una visión estratégica del futuro. De éste modo, en el sentido de ayudar una PYME, del sector de la distribución de productos farmacéuticos, analizar su desempeño competitivo en el mercado dónde actúa, se pretendió crear un modelo de monitorización del desempeño estratégico basado en el modelo Cuadro de Mando Integral.

El desarrollo del modelo surgió de la definición de la posición competitiva de la empresa objeto de estudio, basado en algunos instrumentos de gestión, a saber la Matriz BCG, la Matriz de McKinsey y el análisis SWOT. Los resultados obtenidos permitieron llegar a dos conclusiones, la primera verificar el posicionamiento competitivo de la empresa y la definición de una estrategia de mediano y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad. La segunda conclusión se refiere a la adecuación del modelo propuesto Cuadro de Mando Integral y su alineación con los objetivos y las orientaciones estratégicas de la empresa objeto de estudio. Las relaciones causa-efecto definidas en el mapa estratégico propuesto definen una perfecta coherencia entre los objetivos establecidos en las diversas perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basan en el desempeño de la perspectiva de los procesos internos y de los clientes. Del desempeño de las mismas resulta el desempeño de la perspectiva financiera y el perdurar en el tiempo de la misión de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** PYME; Desempeño Estratégico; Cuadro de Mando Integral; Distribución Farmacéutica.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar o meu agradecimento à Professora Doutora Ana Paula Monte e à Professora Doutora Paula Odete Fernandes, orientadoras desta dissertação, pelo apoio, disponibilidade e acompanhamento prestado na realização deste trabalho. Agradeço em especial todos os conselhos que permitiram desenvolver e melhorar o meu trabalho.

Agradeço à Novavet, em especial ao Sócio Gerente Luís Afonso e à Directora Comercial Dulce Antão, pelo tempo disponibilizado, pela informação cedida, e em especial por me ter sido permitido desenvolver este trabalho para a empresa. Agradeço a todos os trabalhadores que se mostraram disponíveis em colaborar.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pela compreensão e ajuda nos dias em que tive que me ausentar.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã pela insistência, apoio e compreensão.

Agradeço aos meus amigos pela disponibilidade, preocupação e apoio, em especial à Lucinda Morais, ao Miguel Abrunhosa, à Ângela Rodrigues, à Sofia Rodrigues e à Sílvia Rocha.

Um Obrigado muito especial ao António Prada pela preocupação e apoio, pelo incentivo, pelas dicas, e, sobretudo, pela insistência e pelas críticas que não me deixaram desistir.

A todos os demais que de algum modo me deram o seu apoio, o meu agradecimento.

## LISTA DE SIGLAS

ABC - *Activity Based Costing*

Apifarma - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

BCG - *Boston Consulting Group*

BP - Banco de Portugal

BSC - *Balanced Scorecard*

CAE - Classificação Portuguesa de Actividades Económicas

CE - Comissão Europeia

CVP - Ciclo de Vida do Produto

EUA - Estados Unidos da América

FACIM - Feira Agro – Pecuária, Comercial e Industrial de Moçambique

FILDA - Feira Internacional de Luanda

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Points*

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

Infarmed - antes denominado Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento, I.P. e agora

Infarmed - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.

IRN - Instituto dos Registos e do Notariado

KPI - *Key Performance Indicator*

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME - Pequenas e Médias Empresas

PMP - Prazo Médio de Pagamento

PMR - Prazo Médio de Recebimento

RLE - Resultado Líquido do Exercício

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

VAB - Valor Acrescentado Bruto

## ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	1
1. Posicionamento e Análise Estratégica .....	5
1.1 Missão, Visão e Valores .....	5
1.2 Estratégia.....	7
1.3 Análise SWOT.....	13
1.4 Matriz BCG.....	15
1.5 Matriz de McKinsey.....	18
2. O <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.1 O conceito de <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
2.2 O Mapa Estratégico.....	27
2.3 Indicadores Críticos de <i>Performance</i> .....	32
2.4 O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado às PME .....	37
2.5 Limitações à utilização do <i>Balanced Scorecard</i> nas PME .....	41
PARTE II – DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA PME .....	31
1. Métodos e Metodologia de Investigação .....	45
2. Posicionamento e Análise Estratégica .....	48
2.1 Caracterização da Organização.....	48
2.2 Breve referência histórica da Novavet .....	49
2.3 Processos Chave no Desenvolvimento da Actividade da Novavet .....	53
2.4 Visão, Missão, e Objectivos .....	58
2.5 Análise SWOT .....	58
2.6 Posicionamento Competitivo da Novavet .....	63
2.6.1 Matriz BCG .....	67
2.6.2 Matriz de <i>McKinsey</i> .....	69
2.7 Definição da Estratégia e dos Objectivos Estratégicos .....	71
3. Proposta de um Mapa Estratégico para o <i>Balanced Scorecard</i> da Novavet.....	72
3.1 Mapa Estratégico .....	72
3.2 Indicadores Críticos de <i>Performance</i> .....	77
3.2.1 Perspectiva Financeira.....	77
3.2.2 Perspectiva do Cliente .....	78
3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	79
3.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	80
3.3 Metas, Iniciativas de Acção e Pressupostos Estratégicos .....	81
3.3.1 Perspectiva Financeira.....	81
3.3.2 Perspectiva do Cliente .....	83
3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos .....	87

3.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento .....	90
CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA ..	92
ANEXOS.....	101
ANEXO I. Guião de entrevista à Gerência/Gestores - Aspectos-chave considerados:.....	102
ANEXO II. Guião de entrevista aos Colaboradores - Aspectos-chave considerados: .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Questões às quais a missão da organização deve responder. ....	6
Figura 2. Questões de partida que qualquer organização deve considerar. ....	7
Figura 3. Desdobramento da visão em hipóteses estratégicas, objectivos e indicadores estratégicos. ....	9
Figura 4. Orientação a seguir pela organização na elaboração do BSC. ....	10
Figura 5. Da declaração da missão ao BSC. ....	11
Figura 6. Etapas da planificação operativa e execução estratégica. ....	12
Figura 7. Relação entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do CPV. ....	17
Figura 8. Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho. ....	20
Figura 9. As perspectivas do BSC. ....	21
Figura 10. A perspectiva dos processos internos. Modelo genérico da cadeia de valor. ....	24
Figura 11. A estrutura dos indicadores de aprendizagem e crescimento. ....	27
Figura 12. Estrutura genérica do mapa estratégico para uma organização com fins lucrativos. ....	29
Figura 13. Mapa estratégico. Relação entre activos intangíveis e processos críticos na proposta de valor ao cliente, e resultados financeiros. ....	30
Figura 14. A orientação das perspectivas de acordo com a missão da empresa. ....	31
Figura 15. As quatro barreiras à implementação da estratégia. ....	41
Figura 16. O circuito comercial da distribuição farmacêutica. ....	49
Figura 17. Organigrama da Novavet. ....	52
Figura 18. Modelo de processos da Novavet. ....	53
Figura 19. Circuito normal da encomenda: Processo óptimo. ....	54
Figura 20. Circuito da encomenda: Foco de potenciais ocorrências. ....	54
Figura 21. Circuito da encomenda: Consequências directas das ocorrências. ....	55
Figura 22. Recepção da mercadoria: Processo óptimo. ....	55
Figura 23. Recepção da mercadoria. Foco de potenciais ocorrências. ....	56
Figura 24. Recepção da mercadoria: Actuação imediata nas ocorrências. ....	56
Figura 25. Tesouraria: Processo óptimo. ....	57
Figura 26. Tesouraria: Foco de potenciais ocorrências. ....	57
Figura 27. Evolução do mercado de saúde animal, total, na indústria farmacêutica em Portugal. .	65
Figura 28. Distribuição das vendas pelas empresas dominantes no mercado. ....	66
Figura 29. Matriz BCG para os anos 2010 e 2011. ....	68
Figura 30. Matriz de Mckinsey para a unidade de negócio da distribuição veterinária. ....	70
Figura 31. Orientação da estratégia da Novavet para a missão. ....	73
Figura 32. O caminho da Novavet para a visão. ....	73
Figura 33. Proposta de mapa estratégico para a Novavet. ....	75

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Matriz SWOT.....	13
Tabela 2. Modelo da Matriz BCG.....	16
Tabela 3. Modelo da Matriz de McKinsey.....	19
Tabela 4. KPI na perspectiva financeira, definidos em função da estratégia e da fase no ciclo de vida da empresa.....	34
Tabela 5. KPI na perspectiva do cliente.....	35
Tabela 6. KPI na perspectiva dos processos internos.....	36
Tabela 7. KPI na perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	37
Tabela 8. A actividade da Novavet por áreas de negócio.....	51
Tabela 9. Divisão dos processos da Novavet.....	53
Tabela 10. Matriz SWOT da Novavet.....	61
Tabela 11. Distribuição do mercado de saúde animal por espécie, na indústria farmacêutica em Portugal.....	64
Tabela 12. Quota de mercado por segmentos de mercado, na indústria farmacêutica.....	64
Tabela 13. A Novavet e o mercado.....	65
Tabela 14. Quota de mercado das empresas dominantes.....	67
Tabela 15. Quota relativa.....	67
Tabela 16. Taxa de crescimento do mercado.....	68
Tabela 17. Ponderação e avaliação atribuída pela aplicação da Matriz de <i>McKinsey</i> à unidade de negócio distribuição veterinária.....	70
Tabela 18. KPI na perspectiva financeira para a Novavet.....	77
Tabela 19. KPI na perspectiva do cliente para a Novavet.....	78
Tabela 20. KPI na perspectiva dos processos internos para a Novavet.....	79
Tabela 21. KPI na perspectiva da aprendizagem e crescimento para a Novavet.....	80
Tabela 22. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva financeira, para a Novavet.....	82
Tabela 23. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva do cliente, para a Novavet.....	84
Tabela 24. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva dos processos internos, para a Novavet.....	88
Tabela 25. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva da aprendizagem e crescimento, para a Novavet.....	91

## INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) lideram o tecido empresarial português. Estas representam 99,7% das empresas que apresentaram contas em 2011, contribuem para 56% do volume de negócios gerado, e para 71,1% do emprego criado. As grandes empresas são o segmento de menor peso no tecido empresarial nacional (0,3%). A sua importância é, no entanto, expressa pelo forte contributo no volume de negócios, volume de exportação e de postos de trabalho criados (Informa D&B, 2012).

Estes factos evidenciam o peso que as PME têm no desempenho da economia portuguesa. Torna-se, portanto, necessário dar-lhe o devido destaque, compilando esforços e conhecimento que permita às mesmas tornarem-se competitivas num contexto macroeconómico cada vez mais agressivo, exigente e instável. A sobrevivência de muitas empresas, em especial as PME, dependerá certamente da sua competitividade e do facto de terem ou não uma visão estratégica do futuro. Esta visão estratégica é responsabilidade dos gestores de topo, que na maior parte das PME pertence à própria gerência. O futuro depende, na maior parte das vezes, do desempenho que se pretende que a empresa venha a assumir. Segundo Carvalho e Filipe “as empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo consequente de reflexão, decisão e acção, que vai da análise e formulação até à implementação e controlo” (2006, p.19). Cruz (2009) afirma que devem ser estabelecidos mecanismos de *feedback* que permitam à empresa medir o seu progresso através da quantificação, do que se deseja no futuro, em indicadores mensuráveis.

Em especial as PME precisam reorganizar as suas políticas de governação. A este respeito Azeitão e Roberto (2009) defendem que o investimento na planificação estratégica, e em sistemas integrados de informação estratégica e operacional, é a passagem para esta reorganização. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC), inicialmente desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton nos Estados Unidos da América (EUA), constitui uma importante ferramenta de gestão na monitorização do desempenho das organizações, permitindo, sempre que se considere necessário, o reajustamento de todo o planeamento estratégico. Inicialmente desenvolvido para grandes empresas, o BSC é considerado por vários autores (e.g., Anderson, Cobbold e Lawrie, 2001; Soares, 2001; Azeitão & Roberto, 2009; Russo, 2009) de aplicabilidade na gestão estratégica das PME. Azeitão e Roberto (2009) realçam a necessidade destas empresas romperem com modelos de gestão tradicionais adoptando uma atitude de antecipação face aos acontecimentos futuros, que lhes permita adquirir capacidade para reduzir eventuais impactos da actual conjuntura macroeconómica.

O BSC nas suas várias perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento) veio romper com modelos tradicionais cuja análise incidia somente em indicadores financeiros, ignorando um conjunto de indicadores não financeiros tão ou mais

importantes no desempenho das organizações. Esta metodologia, quando adaptada à estrutura e aos recursos das PME, à semelhança das grandes empresas, pode constituir uma importante ferramenta de suporte à gestão.

Para Rodrigues, Guzmán e Rodrigues (2012), as PME merecem uma atenção especial, não devendo ser consideradas secundárias quando comparadas com empresas de grande dimensão. Para os autores, o BSC é caracterizado como ferramenta que serve de apoio aos gestores proporcionando um conjunto de informação útil na tomada de decisão. Esta ferramenta ajuda as organizações, independentemente da sua dimensão, a articular e comunicar os objectivos estratégicos e avaliar a sua execução, bem como a satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders*.

Embora identificadas algumas dificuldades na implementação do modelo nas PME, existe um conjunto de factores que favorecem a implementação eficaz do BSC neste tipo de organizações. Assim, tendo por base o referido anteriormente, pretende-se com o presente trabalho desenvolver e propor a aplicação de um modelo de BSC na monitorização do desempenho estratégico para uma PME.

Para tal, apresenta-se um estudo de caso, do tipo descritivo, que para a análise teve por base informação de carácter quantitativo e qualitativo recolhida junto da PME objecto de estudo. Esta informação foi disponibilizada pelos Sócios Gerentes e pela Direcção Comercial. Foi também autorizada a permanência física, durante vários dias, nos vários departamentos da empresa, no decorrer normal da actividade, o que permitiu observar métodos de trabalho, comportamentos dos colaboradores e interacções entre a empresa e o seu meio envolvente. Ainda, e para dar resposta ao principal objectivo do estudo, foi recolhida outra informação acerca do sector de actividade e dos concorrentes junto de organismos oficiais. Destaque para o Banco de Portugal (BP), Instituto dos Registos e do Notariado (IRN), Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (Apifarma) e Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P. (Infarmed). Toda a informação depois de analisada, tratada e compactada, permitiu numa primeira fase definir o posicionamento competitivo da empresa objecto de estudo, e numa segunda fase desenvolver um modelo de BSC adaptado à mesma.

Cabe referir que a motivação para o desenvolvimento deste trabalho assentou na expectativa em acrescer conhecimento na implementação, em PME, do BSC enquanto sistema de monitorização de desempenho estratégico, com recurso à capacidade instalada (humana, física, financeira). Em particular, no facto de propor a sua aplicação a uma PME portuguesa inserida na rede de distribuição por grosso de produtos farmacêuticos, que pela sua estrutura (humana e financeira) não teria capacidade para desenvolver esta ferramenta de gestão estratégica internamente. Cabe aos responsáveis adoptar o modelo como válido e referencial, introduzindo alterações ou adaptações se assim o entenderem.

Assim, a presente dissertação encontra-se estruturada em duas partes. Na primeira vai apresentar-se o enquadramento teórico do tema, e na segunda apresentar-se-á o desenvolvimento de um modelo de BSC a propor à empresa objecto de estudo. Ainda no ponto um do enquadramento teórico, será feita a apresentação e fundamentação teórica dos instrumentos de gestão utilizados na definição do posicionamento competitivo da empresa. Estes instrumentos são: a análise SWOT, que permite efectuar uma análise interna e externa à empresa em estudo no sentido de se delinear uma estratégia a seguir por esta; a matriz BCG, indicadora do posicionamento estratégico das principais áreas de negócio da empresa; e a matriz de McKinsey, que permitirá analisar o *portfólio* de unidades de negócio e definir estratégias sobre as unidades a investir/desinvestir. Neste ponto, será ainda apresentada alguma informação sobre conceitos como Missão, Visão, Valores e Estratégia, à luz da literatura existente. No ponto dois, ainda da Parte I, pretende-se descrever de uma forma sucinta o BSC, bem como as limitações e dificuldades que podem ocorrer aquando da sua implementação numa PME. Ainda neste ponto, e sendo o mapa estratégico aquele que descreve a ligação entre os *Key Performance Indicator* (KPI) e a estratégia da empresa, importa dar especial destaque ao enquadramento teórico dos mesmos. Na segunda parte da dissertação vai desenvolver-se a parte empírica do presente trabalho, pelo que se encontra dividida em três pontos. Começa por apresentar-se a metodologia de trabalho utilizada. Posteriormente, no ponto dois, vai definir-se e apresentar-se o posicionamento e a análise estratégica da empresa estudada, utilizando os instrumentos de gestão descritos na primeira parte do trabalho. No ponto três irá ser apresentado o desenvolvimento do modelo de BSC para a PME em estudo, pelo que numa primeira fase irão ser apresentados e propostos os KPI para as várias perspectivas do BSC, resumindo os mesmos no mapa estratégico. Numa segunda fase, do ponto três, irão ser propostas metas, iniciativas de acção e pressupostos estratégicos para cada um dos KPI, para as várias perspectivas do BSC. Por fim termina-se com as principais conclusões obtidas no trabalho desenvolvido.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## 1. Posicionamento e Análise Estratégica

O processo de criação de um modelo de BSC deve começar por contemplar um diagnóstico da situação da organização, identificar a sua posição no sector de actividade, as suas potencialidades e competências, assim como a situação actual do sector e a evolução previsível (Russo, 2009). Assim, para esta análise optou-se por utilizar ferramentas de gestão como a análise SWOT; Matriz BCG e Matriz de McKinsey.

Antes de proceder ao enquadramento teórico destas ferramentas, torna-se útil apresentar a definição de Missão, Visão, Valores e Estratégia, uma vez que são o suporte para a utilização dos instrumentos indicados, bem como para o BSC.

### 1.1 Missão, Visão e Valores

Segundo Cruz (2009), nos tempos que correm, sendo eles de constante mudança, uma organização não pode aspirar a ter sucesso sem que tenha uma estratégia. Esta será um instrumento para “transformar a organização e fazer dela uma máquina capaz de maximizar a vantagem competitiva em que decidiu apostar” (Cruz, 2009, p.67).

Desta forma, antes de iniciar um processo de definição estratégica, a organização deve identificar a sua missão (razão de ser), definir a visão (para onde vai), os seus valores fundamentais, assim como os factores críticos de sucesso (Russo, 2009).

Pretende-se com a identificação da missão clarificar e definir o propósito da organização, constituindo a primeira etapa para a definição da sua análise estratégica. Deve definir claramente a empresa e a sua actividade. A missão está na base de toda a orientação da organização e consequentemente na definição do BSC. É através desta que os gestores apresentam à sociedade, em geral, e aos *stakeholders* da empresa em particular, a orientação global da mesma. Para Russo (2009), as actividades da empresa e actuação dos colaboradores devem estar enquadradas no que foi definido como missão. Deve, por isso, ser do conhecimento de todos dentro da organização. Deve criar unidade, compromisso, e um enquadramento de referência, critérios e linhas de orientação (Cruz, 2009), pelos quais todos os colaboradores se devem orientar. Para Treacy e Wiersema (1995, citados por Cruz, 2009), a missão deve responder às questões que se encontram na Figura 1.

Porque é que a nossa organização existe?  
Qual a razão de ser da nossa organização?  
Qual o propósito da nossa organização?



**MISSÃO**

**Figura 1. Questões às quais a missão da organização deve responder.**

Fonte: Adaptado de Cruz (2009, p. 33).

Para Cruz (2009), a resposta a estas questões obriga os gestores a reflectir sobre o que tem sido a organização e o que poderá ser no futuro, daí a possibilidade de várias perspectivas sobre o que é ou o que deverá ser o negócio. A resposta obriga a 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.

A visão relaciona-se com aquilo que a empresa quer no seu futuro (Azeitão & Roberto, 2009). Para que a visão possa ser traduzida em termos operacionais é necessário desdobrá-la em objectivos, indicadores, metas e iniciativas, sendo que os primeiros devem definir claramente os resultados que a empresa pretende alcançar.

Cruz (2009, p. 40) afirma que “a visão orienta para a acção”. 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” (p.40). Cruz (2009) afirma ainda que “uma visão inspiradora e activadora é a chave para a mobilização do apoio dos colaboradores da organização para empreenderem a mudança” (p.40). A definição clara de “onde se quer chegar” ajuda a alinhar pessoas e esforços num propósito comum, não desperdiçando energias dentro da organização. Uma equipa de trabalho apenas funcionará bem se todos compreenderem a visão da organização. A este propósito Campbell, Devine e Young (1990, citados por Cruz, 2009, p.42) afirmam que “possuir uma visão não é suficiente, pendurá-la nas paredes não basta”. A organização “tem de estimular as pessoas a usá-la”.

Ainda, Cruz (2009, p.25) afirma que “uma organização proactiva é uma organização que assume o seu futuro, que vai à luta, e que, em vez de esperar pelos acontecimentos, em vez de se sentir refém da realidade, decide criar o seu futuro, mudar o entorno onde se encontra, comandar a sua vida, em vez de ser comandada pelos eventos. Por isso uma organização começa por visualizar o seu futuro, desenhar, descrever o destino onde quer chegar”. 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 (Figura 2). Os objectivos definidos a partir da visão têm, no entanto, que ser medidos através de indicadores, enquadrados em cada uma das perspectivas do BSC. Há ainda a necessidade de delinear planos de acção por forma a que estes objectivos possam ser atingidos (Azeitão & Roberto, 2009).

Para onde queremos ir?  
Onde queremos chegar?  
(fins, resultados, propósitos, objectivos)



**Figura 2. Questões de partida que qualquer organização deve considerar.**

Fonte: Adaptado de Cruz (2009, p. 25).

De sublinhar que o recurso a um sistema de gestão de desempenho adequado, neste caso o BSC, permite apoiar uma organização e atingir esse estado futuro.

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 e empregados, e outros considerandos relevantes para um bom desempenho. A “missão e os valores devem ser estáveis, permanecendo inalteráveis no longo prazo” (Russo, 2009, p. 163). Para Russo (2009, p.163) são exemplo de valores os seguintes:

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

De um modo geral, a definição clara da missão, visão e valores, constitui os alicerces da organização, ao mesmo tempo que definem uma posição desejada no médio e longo prazo. Permitem definir de forma eficaz a estratégia para o futuro.

## **1.2 Estratégia**

A estratégia representa o caminho escolhido para chegar até à visão (Cruz, 2009). Para o mesmo autor “pensar em estratégia é pensar em fazer as coisas certas, as coisas que têm de ser feitas, e não fazer bem as coisas” (2009, p. 45). Cruz (2009) refere, ainda, que a estratégia é o caminho que uma organização decide percorrer para evoluir de onde está actualmente para onde quer estar no futuro, e, resulta da decisão de que certas actividades serão críticas no desenvolvimento

da organização, pelo que se deve optar por determinadas actividades em detrimento de outras consideradas menos benéficas.

Henderson (1989, citado por Cruz, 2009, p. 45) define a estratégia como a “pesquisa deliberada de um plano de acção capaz de desenvolver vantagens competitivas de um negócio e aproveitá-las”. Para Kaplan e Norton (2004) a estratégia descreve de que forma uma organização pretende criar valor para os accionistas, clientes e cidadãos.

Porter (1996) destaca a importância do factor diferenciação na formulação da estratégia, isto é, na escolha de actividades que possam diferenciar a sua organização da concorrência existente no mercado.

Para Mintzberg (1987) a estratégia serve de matriz à organização, disciplinando-a. Serve não só para direccionar as pessoas que nela trabalham como também para atribuir um sentido de entidade à organização (Cruz, 2009).

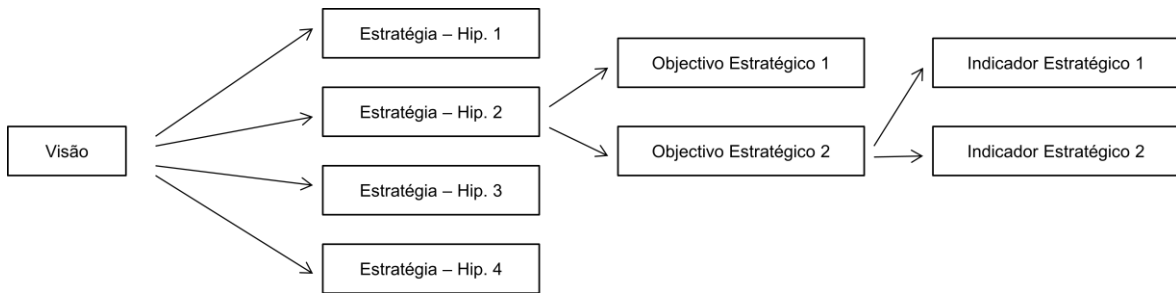
Sem uma descrição completa da estratégia, os gestores não podem descrevê-la aos *stakeholders* da empresa. Sem a sua compreensão colectiva os gestores não podem determinar nenhuma alteração e sem esta não podem implementar novas estratégias no actual contexto de competição global, de soberania do cliente, da tecnologia avançada e vantagem competitiva derivada dos activos intangíveis, nomeadamente capital humano e informação (Kaplan e Norton, 2004).

Segundo Cruz (2009, p.47), “a estratégia funciona como uma matriz, um esquema de classificações em que os estímulos de entrada, as informações do mercado podem ser ordenadas e tratadas. Funciona como uma teoria, uma estrutura cognitiva capaz de captar, filtrar, simplificar, interpretar e explicar o mundo, e assim facilitar a acção”. A estratégia permite a concentração de todos os recursos da organização, a exploração máxima de todas as suas oportunidades, capacidades e conhecimentos. Constitui, ainda, um plano, uma hipótese em aproveitar circunstâncias únicas da realidade de uma organização, e assim ser diferente.

Conforme representado na Figura 3, para definir a estratégia, os gestores devem desdobrar a visão num conjunto de estratégias-chave que deverão ter por base os seguintes aspectos (Cruz, 2009):

- Trata-se de objectivos gerais no longo prazo;
- Constituem uma mudança em relação ao presente;
- Representam de alguma forma como é que a organização se pode distinguir, como quer ser conhecida e quais os trunfos que quer utilizar e valorizar.

A estratégia, por sua vez, deve ser desdobrada em objectivos estratégicos, que por sua vez são desdobrados em indicadores estratégicos.



**Figura 3. Desdobramento da visão em hipóteses estratégicas, objetivos e indicadores estratégicos.**

Fonte: Adaptado de Cruz (2009, p. 50).

No entanto a formulação da estratégia deve passar em primeiro lugar pela escolha de uma proposta de valor e pela sua tradução num plano de mudança para a organização (Cruz, 2009). Para o autor as empresas existem para criar valor para os clientes, só assim criam valor para os accionistas. O lucro é resultado da capacidade de atrair e satisfazer os clientes de forma sustentada, ou seja, no longo prazo. No entanto, nem todos os clientes satisfeitos no curto prazo poderão ser clientes no longo prazo. Quer isto dizer que a empresa pode, no curto prazo, estar a apostar em clientes que não são compatíveis com a visão definida para o futuro.

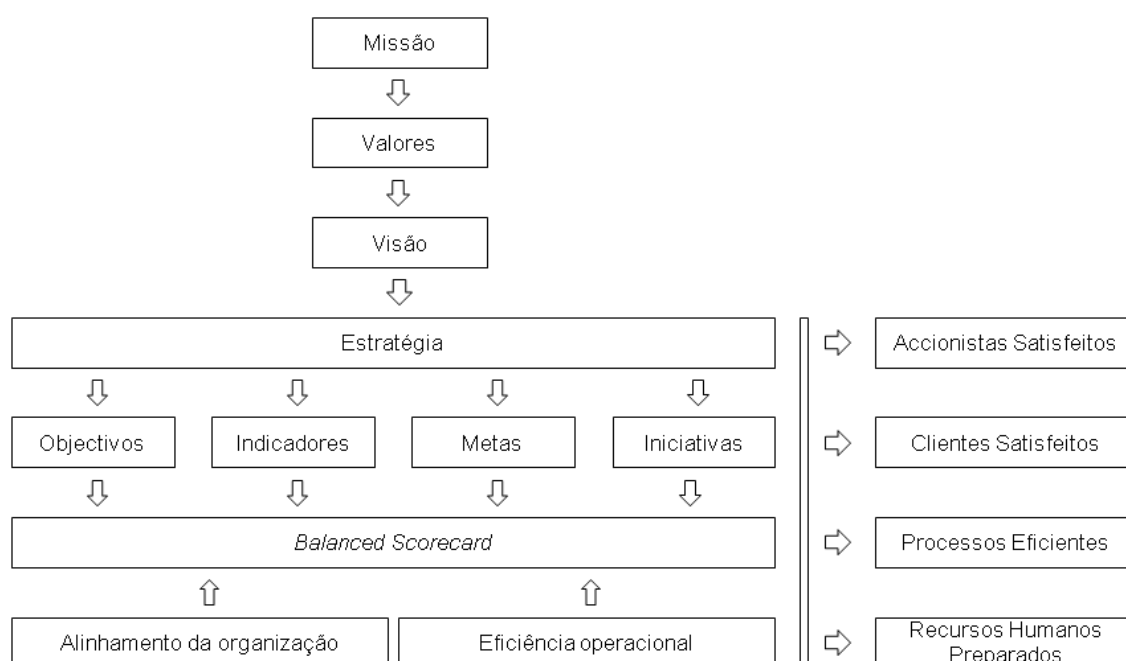
Para definir o posicionamento do mercado, a empresa deve começar por compreender que diferentes tipos de clientes podem procurar diferentes tipos de valor. Coloca-se a questão: “E o que é valor para um cliente?” (Cruz, 2009, p. 52). Como resposta considera-se: “o benefício que o cliente pode tirar da sua relação com o fornecedor” (Cruz, 2009, p. 52). O autor refere-se a três categorias básicas de clientes:

- Os clientes que procuram o preço mais baixo: Este tipo de cliente privilegia aspectos como um bom preço (o preço mais baixo do mercado), conformidade (ausência de defeitos), disponibilidade (cumprimento dos prazos de entrega), gama adequada e facilidade de compra.
- Clientes que procuram um serviço à medida. Este tipo de cliente espera e exige aspectos como a relação (prioridade a fornecedores que dão resposta a necessidades específicas), serviço (enfoque na capacidade de servir o cliente, atender as suas necessidades, criar experiências e um bom serviço), e flexibilidade (mental ou operacional para com base em estruturas modulares criar o produto ou serviço adequado ao cliente).
- Clientes que dão primazia à liderança do produto ou serviço. Este tipo de cliente dá valor à inovação (o primeiro a chegar ao mercado), ao desempenho superior (procura constante em melhorar o desempenho face à concorrência), e força da marca.

Se determinada empresa tenta satisfazer todo o tipo de clientes, introduz complexidade, confusão, gera desperdício de energia, reduz a eficiência, perde-se competência, vantagem competitiva. Aumentam-se os custos, reduzem-se as margens e consequentemente o retorno. A empresa deve esclarecer qual o tipo de clientes estratégicos, o que melhor se adapta aos desafios da estratégia

definida (Cruz, 2009). Ainda, de acordo com Cruz (2009), após a escolha de uma proposta valor, a estratégia passa por definir um modelo que subordine a actuação e desenvolvimento da organização à optimização do potencial de realização, em todas as suas vertentes: formação e competências, tecnologia, cultura, sistemas de informação e processos.

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o BSC, nas suas várias perspectivas, é o modelo ideal para descrever estratégias destinadas a criar valor. Cruz (2009) descreve o BSC como a ferramenta capaz de ultrapassar a incapacidade de concretizar as estratégias formuladas, problema que se coloca à maioria dos gestores. O BSC é, efectivamente, um sistema de pilotagem estratégica, causada pelas relações causais existentes entre as várias perspectivas, e que visa o desenvolvimento de processos de gestão decisivos, assentes na alteração da visão e da estratégia e na sua vinculação aos objectivos e indicadores estratégicos (Azeitão & Roberto, 2009), tal como evidenciado na Figura 4.



**Figura 4. Orientação a seguir pela organização na elaboração do BSC.**

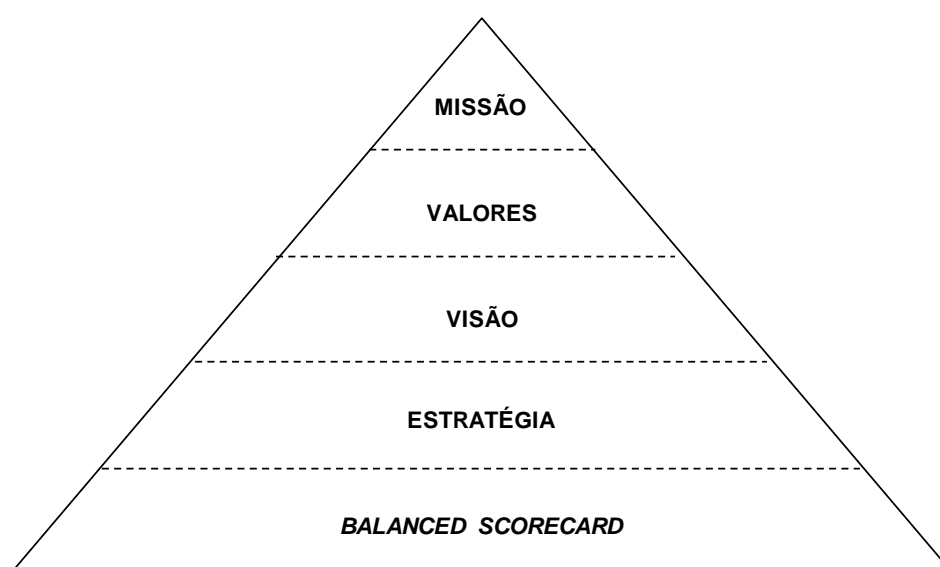
Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2000, p.73) e Muñiz e Monfort (2005, p. 33).

Para Kaplan e Norton (2000):

- Os resultados financeiros proporcionam a indicação de êxito da empresa. A estratégia descreve de que forma a empresa pretende criar um crescimento sustentável de valor para os accionistas;
- O êxito com os clientes considerados estratégicos proporciona a componente fundamental dos resultados financeiros;
- Os processos internos criam a proposição de valor para os clientes. O sucesso dos processos internos irá reflectir-se nos resultados financeiros e com os clientes;

- Os activos intangíveis constituem a base para uma criação de valor sustentável. A concretização dos objectivos de aprendizagem e crescimento está na base do resultado relacionado com os processos internos, clientes e aspectos financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (2000), os objectivos das quatro perspectivas vinculam-se entre si, numa cadeia de relações de causa-efeito, dando origem ao chamado Mapa Estratégico, que será tratado no Ponto 2.4 da Parte I do presente trabalho. De forma sucinta, para Kaplan e Norton, o desenvolvimento do BSC deve obedecer a um conjunto de procedimentos que definam em primeiro lugar o posicionamento da empresa, valores, objectivos sociais e organizacionais e a sua análise estratégica (Figura 5). A implementação do BSC numa determinada organização implica necessariamente uma análise estratégica prévia da mesma e do seu meio envolvente. É partir daqui que o órgão de gestão formula a estratégia e estabelece o posicionamento, tendo em vista a criação de valor, para os seus clientes e colaboradores. É nesta formulação estratégica que se encontram os elementos fundamentais do BSC, os quais devem ser perfeitamente identificáveis e perceptíveis (Azeitão & Roberto, 2009).



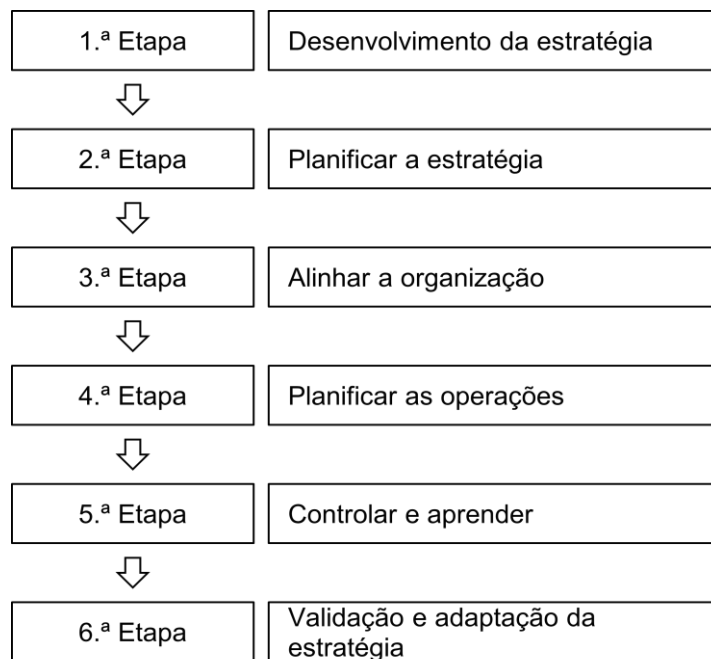
**Figura 5. Da declaração da missão ao BSC.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 73).

No entanto, muitas empresas não têm estratégias ou orientações estratégicas bem definidas, e nem sempre a missão e a visão são clarificadas. Por vezes define-se uma missão, mas não se efectua com eficácia a sua difusão pelos colaboradores da organização, o que dificulta a sua participação activa no processo a longo prazo (Jordan, Neves & Rodrigues, 2003).

Kaplan e Norton (2008) consideram que não é possível implementar uma estratégia visionária sem que esta se relacione com a eficiência dos processos operativos, pelo que não é suficiente para o desenvolvimento sustentável da mesma. Estudos desenvolvidos pelos criadores do BSC demonstram que empresas que possuem um sistema formal de gestão estratégica têm maiores probabilidades de alcançar o êxito, sendo que saem beneficiadas se centrarem as suas atenções

em sistemas que relacionem a estratégia com os processos operativos (Azeitão & Roberto, 2009). No sentido de dar uma resposta a esta problemática, Kaplan e Norton (2008), desenvolveram um sistema de gestão que integra a planificação da estratégia e a execução operativa, e que se baseia nas etapas apresentadas na Figura 6.



**Figura 6. Etapas da planificação operativa e execução estratégica.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 23).

A primeira etapa inicia-se com a declaração da missão, valores e visão da empresa, e a análise SWOT. As metodologias de formulação da estratégia incluem, ainda, a aplicação do modelo das cinco forças competitivas de Porter (ameaça à entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder negocial de clientes, poder negocial de fornecedores e rivalidade entre concorrentes actuais) (Kaplan & Norton, 2008). A segunda etapa estabelece objectivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a acção e a afectação dos recursos. É nesta fase que o BSC e os mapas estratégicos podem ser utilizados como ferramentas de gestão estratégica. A terceira etapa visa o alinhamento da organização com a estratégia ao longo dos diversos processos operativos. Este alinhamento com as várias hierarquias processa-se através da comunicação formal que estabelece e relaciona objectivos pessoais com objectivos estratégicos. A planificação das operações apoia-se na utilização de ferramentas de gestão tais como a gestão da qualidade, a reengenharia, o sistema *Activity Based Costing* (ABC) e a gestão orçamental, por forma a proporcionar uma afectação dos recursos consistentes com o planeamento estratégico. Controlar e aprender com a integração da informação sobre as operações e a estratégia. Esta etapa implica a efectivação de reuniões de revisão tendo em vista o controlo das operações e o nível de execução estratégica. A última etapa, para além da revisão referida na etapa anterior deve avaliar o desempenho estratégico e as

consequências recentes provocadas pelo meio envolvente, e se necessário proceder aos respectivos ajustamentos.

### 1.3 Análise SWOT

O termo SWOT é um acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da gestão, cujas primeiras referências podem remontar aos séculos VI/V, a.C. na obra de estratégia militar de Sun Tzu (Tzu, 2009). Este instrumento de gestão tem como objectivo analisar a envolvente interna (pontos fortes e fracos de uma organização) e externa (oportunidades e ameaças) de um negócio. Permite aos gestores organizar um plano de acção, reduzir riscos e aumentar as oportunidades de sucesso da empresa. Incentiva à análise da empresa sob várias perspectivas de forma simples e objectiva (Nakagawa, s.d.).

A análise ambiental constitui uma parte crítica do processo de gestão e planeamento estratégico. A análise SWOT, se utilizada de forma simplista pode levar a erros estratégicos. Deve, por isso, ser complementada com outras ferramentas de gestão (Pickton & Wright, 1998). Para os autores, os componentes da análise SWOT exigem uma investigação detalhada a fim compreender a sua natureza e implicações para o negócio.

Stacey (2007) descreve a análise SWOT como uma lista de pontos fortes e fracos de uma organização que indicam os seus recursos e capacidades, bem como uma lista de ameaças e oportunidades que o seu ambiente identifica. A estratégica deve ser orientada de modo que acções futuras relacionem os pontos fortes com as oportunidades, afastem as ameaças, e procuram superar os pontos fracos.

Na Tabela 1, apresenta-se a representação gráfica, clássica, da matriz SWOT:

**Tabela 1. Matriz SWOT.**

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<i>Opportunities</i>	S/O	W/O
<i>Threats</i>	S/T	W/T

Fonte: Adaptado de Lee e Ko (2000, p. 69).

A matriz SWOT confronta a envolvente interna e externa da empresa ou negócio. Weihrich (1982) descreve as quatro combinações estratégicas, apresentadas na Tabela 1, da seguinte forma:

- SO: confronta pontos fortes da empresa com oportunidades. A empresa deve esforçar-se para maximizar seus pontos fortes e maximizar novas oportunidades.

- ST: identifica os pontos fortes da empresa, considerando as ameaças, por exemplo de concorrentes. A organização deve dar especial atenção aos seus pontos fortes para minimizar as ameaças.
- WO: alia as fraquezas da organização às oportunidades. A empresa deve esforçar-se para tirar o máximo proveito de novas oportunidades e ultrapassar os pontos fracos.
- WT: confronta fraquezas com ameaças externas da organização. Esta posição exige uma estratégia defensiva de forma a minimizar os efeitos quer das fraquezas, quer das ameaças.

Autores diversos (e.g., Tilles, 1968; Porter, 1985; Davidson, 1987; Argenti,1989; Ansoff & McDonell,1990; Mercer, 1992; Johnson & Scholes,1993; Brassington & Pettitt, 1997), citados por Pickton e Wright (1998), enfatizam que a análise SWOT deve ser realizada tendo por referência as empresas concorrentes de modo que os pontos fortes e fracos o sejam apenas em comparação com a concorrência. As oportunidades e ameaças só surgem de acções coletivas ou omissão dentro do mercado concorrente, em resposta a forças e alterações do meio envolvente, no sentido de procurar obter vantagens competitivas. Pickton e Wright (1998, p.108) referem as seguintes vantagens na utilização da análise SWOT no processo de gestão:

- *“A melhoria introduzida na análise produzida;*
- *Visão mais clara dos requisitos de informação para o negócio;*
- *Maior compreensão do negócio e dos factores que afectam o seu desempenho;*
- *Maior compreensão da gestão acerca dos pontos de vista e preconceitos interdepartamentais;*
- *Oportunidades ao desenvolvimento da gestão;*
- *Melhorias no trabalho de equipa;*
- *Desenvolvimento de planos estratégicos.”*

McAdam e O'Neill (1999, citados por Lee & Ko, 2000) consideram a análise SWOT como o trampolim para a delineação dos KPI do BSC.

No que respeita à análise SWOT na distribuição farmacêutica, Birdwell (1994) considera que, enquanto etapa no processo de planeamento estratégico, deve considerar os seguintes aspectos chave:

1 - Envolve interna da empresa ou negócio:

- N.º de linhas de produtos ou serviços oferecidos;
- Pontos fortes e fracos dos colaboradores;
- Recursos financeiros e as restrições orçamentais;
- Instalações físicas e tecnologia;

Os pontos fortes e fracos dos sistemas das empresas de distribuição farmacêutica são variados, dependendo do tipo de empresa em causa (por exemplo: distribuidor por grosso e farmácia), e

dentro do mesmo tipo de empresa. No entanto, para Birdwell (1994) os pontos fortes do sistema de distribuição farmacêutica, em geral, incluem a pesquisa, desenvolvimento e distribuição rentável, e fornecimento desses produtos e serviços associados por pessoas com os conhecimentos necessários para assegurar o uso adequado dos produtos.

2 - Envoltente externa da empresa ou negócio:

- Avaliação dos clientes: determinação do segmento de mercado que considera todos os clientes com interesse real ou potencial. As tendências associadas ao mercado actual também devem ser abordadas, incluindo mudanças demográficas. Birdwell (1994) dá o exemplo de que a mudança nos consumidores envolve tanto a indústria como a distribuição de produtos farmacêuticos e grossistas.
- Ambiente competitivo: a análise SWOT deve considerar alternativas actuais e futuras no desenvolvimento e distribuição de produtos farmacêuticos, no mercado concorrencial. Para Birdwell (1994), a determinação destes concorrentes é importante uma vez que podem não ser os concorrentes usualmente considerados. Por exemplo, a entrada de novos produtos no mercado da saúde pode levar outros profissionais de saúde a tentar entrar no circuito da distribuição. Outros exemplos podem ser a utilização de avançados mecanismos de robótica, a mudança de política de preços ou a criação de centrais de compra.
- Macroambiente: regulamentação e intervenção do governo, factores económicos. Os factores económicos devem ser considerados em qualquer avaliação e selecção de estratégias, especialmente as estratégias relativas a novos empreendimentos e investimentos. A regulamentação e intervenção governamental podem constituir o maior entrave ao desenvolvimento estratégico da distribuição farmacêutica, podendo tornando-se facto limitador a estratégias como a internacionalização, ou mesmo expansão no mercado nacional.

#### 1.4 Matriz BCG

Qualquer processo de planeamento estratégico deve ser antecedido da definição do posicionamento estratégico da organização. Cruz (2009) afirma que depois de saber onde uma organização pretende chegar é preciso saber a sua posição actual para também definir mecanismos de avaliação do progresso.

A Matriz BCG é uma ferramenta de gestão que indica o posicionamento competitivo das principais áreas de negócio, assim como o fluxo de caixa líquido necessário para o negócio operar. Também conhecida como Matriz de Crescimento/ Quota de Mercado, a Matriz BCG foi criada em meados dos anos 60 pela empresa norte-americana *Boston Consulting Group* (BCG). Tem por base duas variáveis isoladas: a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado relativa da empresa, que permitem à empresa analisar seu *portfólio* de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos.

Conforme representado pela Tabela 2, a Matriz BCG categoriza o *portfólio* de produtos na empresa em quadrantes definidos como estrelas, vacas, cães, ou pontos de interrogação de acordo com a taxa de crescimento do mercado, quota de mercado e fluxos de caixa positivos ou negativos (BCG, 2012).

**Tabela 2. Modelo da Matriz BCG.**

		Quota de Mercado Relativa	
		Elevada (>1)	Reduzida (<1)
Crescimento do Mercado	Elevado	<b>Estrela</b>	<b>Ponto de Interrogação</b>
		Fluxo financeiro modesto (+/-) Recomendação: manter a liderança	Fluxo financeiro muito negativo (-/-) Recomendação: ganhar quota de mercado ou sair
	Reduzido	<b>Vaca Leiteira</b>	<b>Cão</b>
		Fluxo financeiro muito positivo (+/+) Recomendação: rentabilizar	Fluxo financeiro modesto (-/+) Recomendação: sair ou reformular

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

Quadrante I – Estrelas: representa os negócios com elevado crescimento e em que a empresa tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos pois se, por um lado o avanço na curva da experiência proporciona elevados retornos, por outro lado o elevado crescimento do sector obriga à realização de investimentos elevados. A recomendação é manter a liderança.

Quadrante II – Ponto de Interrogação: corresponde a negócios com elevado crescimento mas cuja quota de mercado é reduzida. Geralmente geram fluxos financeiros negativos pois o seu atraso na curva de experiência limita a sua rentabilidade e o elevado crescimento do mercado obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar a actividade ou aumentar a quota de mercado.

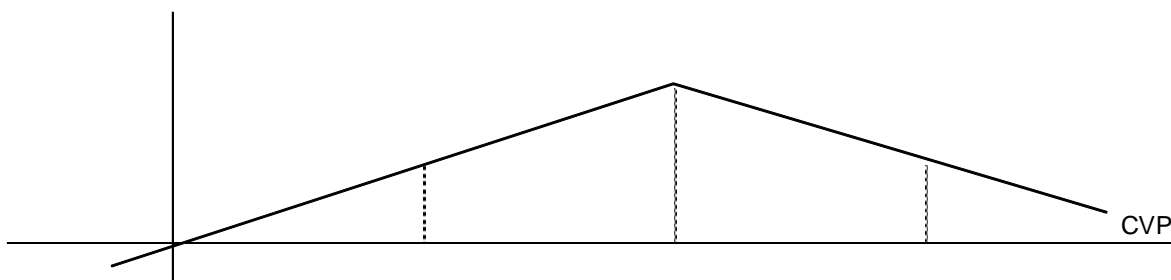
Quadrante III - Vaca Leiteira: representa negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros elevados pois, o avanço na curva de experiência proporciona retornos elevados, e o baixo crescimento do mercado não obriga à realização de investimentos elevados. A recomendação é rentabilizar o negócio de forma a sustentar o crescimento dos negócios Estrela e Ponto de Interrogação.

Quadrante IV- Cão: Corresponde a negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos pois o atraso na curva da experiência não permite retornos elevados. No entanto, o baixo crescimento do mercado também não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.

Segundo Porter (1986), de acordo com a lógica da Matriz BCG, os negócios posicionados no quadrante Vaca Leiteira tornam-se os financiadores de outros negócios em desenvolvimento na empresa, ou seja, transformar Pontos de Interrogação em Estrela. Por norma este processo exige grandes investimentos em capital, sendo que a decisão sobre quais os Pontos de Interrogação a transformar em Estrela passa a ser uma decisão estratégica básica. Uma vez Estrela, e quando o crescimento do mercado se torna lento, o negócio pode vir a tornar-se Vaca Leiteira. Os Pontos de Interrogação não escolhidos na decisão de estratégia podem ser geridos até se tornarem Cão. Estes por sua vez devem ser administrados para gerar fluxos de caixa, ou retirados do *portfólio*.

Henderson (s.d., citado por BCG, 2012), um dos criadores da Matriz BCG, afirma que “a recompensa para a liderança (na quota de mercado) é realmente muito elevada, se alcançada cedo e mantida até que o crescimento desacelere”. Henderson (s.d.) defende, ainda, que o investimento na quota de mercado durante a fase de crescimento pode ser muito atraente se a empresa tiver liquidez, e que o retorno do investimento pode ser enorme (BGC, 2012).

Neste sentido, pode afirmar-se existir uma associação directa entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do Ciclo de Vida do Produto (CVP), o que permite avaliar a aplicação das estratégias recomendadas para cada estágio do CVP nos quadrantes específicos da Matriz BCG. Como representado na Figura 7, o quadrante Ponto de Interrogação na Matriz BCG corresponde ao estágio de Introdução no CVP. O quadrante Estrela corresponde ao estágio Crescimento, o quadrante Vaca Leiteira corresponde ao estágio Maturidade, e o quadrante Cão corresponde ao estágio Declínio no CVP, de acordo com Ambrósio e Ambrósio (2005, citado por Pereira, Giuliani, Alves, Corrêa & Neto, s. d.).



Modelo CPV	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Modelo BCG	Ponto de Interrogação	Estrela	Vaca Leiteira	Cão

**Figura 7. Relação entre os quadrantes da Matriz BCG e os estágios do CPV.**

Fonte: Adaptado de Pereira *et al.* (s.d., p. 7).

Porter (1986) refere, no entanto, que a aplicabilidade da Matriz BCG depende de algumas condições:

- A definição do mercado de forma apropriada, considerando experiências e a interdependência com outros mercados;

- O mercado é suficiente para que a quota de mercado relativa, analisada, seja um bom representante para a posição competitiva e para os custos relativos;
- O crescimento do mercado é um bom representante do investimento em tesouraria. No entanto os resultados de uma empresa dependem também de outras variáveis.

Para compreender o posicionamento da PME, objecto do presente estudo, em particular, utilizou-se a Matriz BCG e a Matriz de McKinsey, esta será descrita no ponto seguinte. Pretende-se com a aplicação dos dois modelos permitir aos gestores da empresa compreender de forma assertiva as áreas de negócio para as quais devem direccionar recursos e potenciar o seu crescimento, bem como aquelas que neste momento se identificam como menos atractivas.

### 1.5 Matriz de McKinsey

A Matriz de McKinsey, também conhecida por Modelo de Avaliação da Atractividade de Mercado e Posição do Negócio, foi desenvolvida pela McKinsey & Company, na década de 1970, para a General Electric (Andrade & Fama, s.d.). Esta é uma ferramenta de análise estratégica que combina a atractividade do mercado com a força competitiva de uma unidade de negócio, o que permite analisar o seu *portfólio* de unidades de negócio e definir estratégias sobre que unidades expandir e/ou desinvestir. As decisões sobre a afectação de recursos são mais racionais e a empresa pode simultaneamente otimizar o seu *portfólio* de negócios tornando-se mais competitiva. Esta metodologia pressupõe que a empresa organiza as suas linhas de produto por unidades de negócio estratégicas. “Os dois eixos neste método são a atractividade do mercado e a força, ou a posição competitiva, da unidade empresarial” Porter (1986, p. 332). A principal diferença para a Matriz BCG reside no facto da Matriz de McKinsey sugerir vários factores que devem ser analisados antes de se julgar a atractividade do mercado e o posicionamento do negócio. Os factores que explicam a atractividade de um mercado são tipicamente o tamanho, diversificação e crescimento do mercado, estrutura competitiva, sensibilidade à inflação, competição internacional, tecnologia, ambiente legal, e relações humanas. A força competitiva da empresa em cada mercado, por sua vez, pode ser explicada através da rentabilidade, nível de experiência, fidelidade dos seus clientes, quota de mercado, margens, pontos fortes e fracos da empresa, imagem e pessoal (Porter, 1986).


Para Porter (1986), dependendo da posição ocupada pela unidade empresarial na Matriz de McKinsey, a sua orientação estratégica é investir em capital para construir posição, manter-se ou retirar-se. As mudanças esperadas na atractividade do mercado ou no posicionamento da empresa resultam na necessidade de reavaliar a estratégia. Para o autor, a empresa pode utilizar esta matriz para descrever o seu *portfólio* de negócios e alocar recursos de forma apropriada. Pode ainda tentar equilibrar o *portfólio* considerando o *mix* de negócios desenvolvido. As unidades mais bem posicionadas em negócios atractivos recebem investimentos, posicionamentos mais

fracos em negócios não tão atractivos definem desinvestimento, e negócios posicionados ao longo da diagonal da matriz são administrados para manter ganhos e gerir retornos (Porter, 1986).

A Tabela 3 apresenta as várias orientações estratégicas de acordo com a posição ocupada pelo negócio na Matriz de McKinsey.

**Tabela 3. Modelo da Matriz de McKinsey.**

		Posição competitiva da empresa		
		Fraca	Média	Forte
Atractividade do mercado	<b>Forte</b>	<b>Expandir com cuidado</b> Especializar por área Reforçar fraquezas Sair se não crescer	<b>Investir para crescer</b> Conquistar liderança Concentrar esforços Reforçar certas áreas	<b>Proteger posição</b> Investir para crescer o mais possível Concentrar esforços
	<b>Média</b>	<b>Crescer selectivamente</b> Expandir sem riscos Limitar investimento Sair se não crescer	<b>Gerir retorno</b> Proteger o negócio Investir sem risco Reforçar o retorno	<b>Reforçar posição</b> Investir nos segmentos atractivos Bater competição
	<b>Fraca</b>	<b>Desinvestir</b> Não investir Cortar custos Sair na altura certa	<b>Rentabilizar</b> Proteger segmento Reduzir custos Cortar investimentos	<b>Proteger o retorno</b> Garantir retorno Gerir bons segmentos Defender áreas fortes

 Zona de desinvestimento

 Zona de crescimento

Fonte: Adaptado de Freire (1997, p. 376).

Para Porter (1986) este modelo pode também desempenhar um importante papel na análise dos concorrentes, à semelhança da Matriz BCG. Pode ser utilizada na construção dos *portfólios* dos concorrentes no intuito de compreender a sua orientação estratégica.

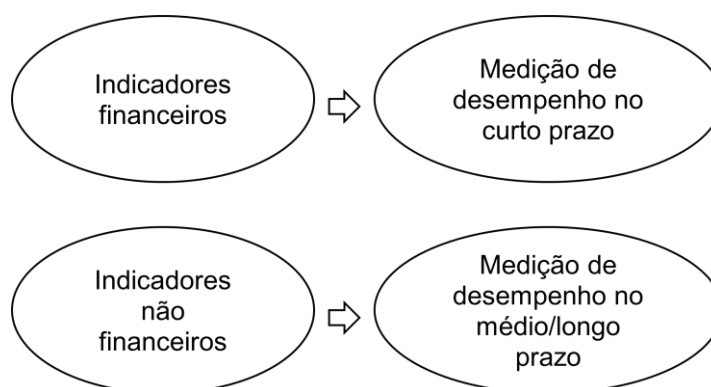
O modelo de multifactores da McKinsey apresenta, no entanto, algumas limitações. O modelo torna-se subjectivo, pois dois gestores podem considerar o mesmo factor de forma diferente para o mesmo processo de decisão de investimento/desinvestimento. No entanto, é um instrumento que poderá auxiliar a tomada de decisões, pois, acredita-se que a percepção dos gestores relativamente à análise dos indicadores não seja assim tão díspar.

## 2. O *Balanced Scorecard*

### 2.1 O conceito de *Balanced Scorecard*

O conceito de BSC foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, na década de 1990, nos EUA, sendo o principal objectivo destes o desenvolvimento de um novo modelo de monitorização estratégica e de avaliação do desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1992). O BSC veio considerar não só objectivos e indicadores financeiros mas também objectivos e indicadores não financeiros, relevantes e indutores do desempenho organizacional (em diferentes perspectivas, como sejam os clientes, os processos internos e os recursos humanos). Até esta data a informação utilizada para análise e avaliação do desempenho limitava-se, quase exclusivamente, à informação contabilística e financeira.

Outros autores (e.g., Jordan *et al.*, 2003; Russo, 2009) dão ênfase aos princípios que estiveram na origem do BSC. 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 factores 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 activos 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 a curto prazo” (Russo, 2009, p. 10). 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). A Figura 8 representa a relação temporal entre indicadores financeiros e não financeiros e a medição do desempenho organizacional.



**Figura 8. Tipo de indicadores e perspectiva temporal na medição do desempenho.**

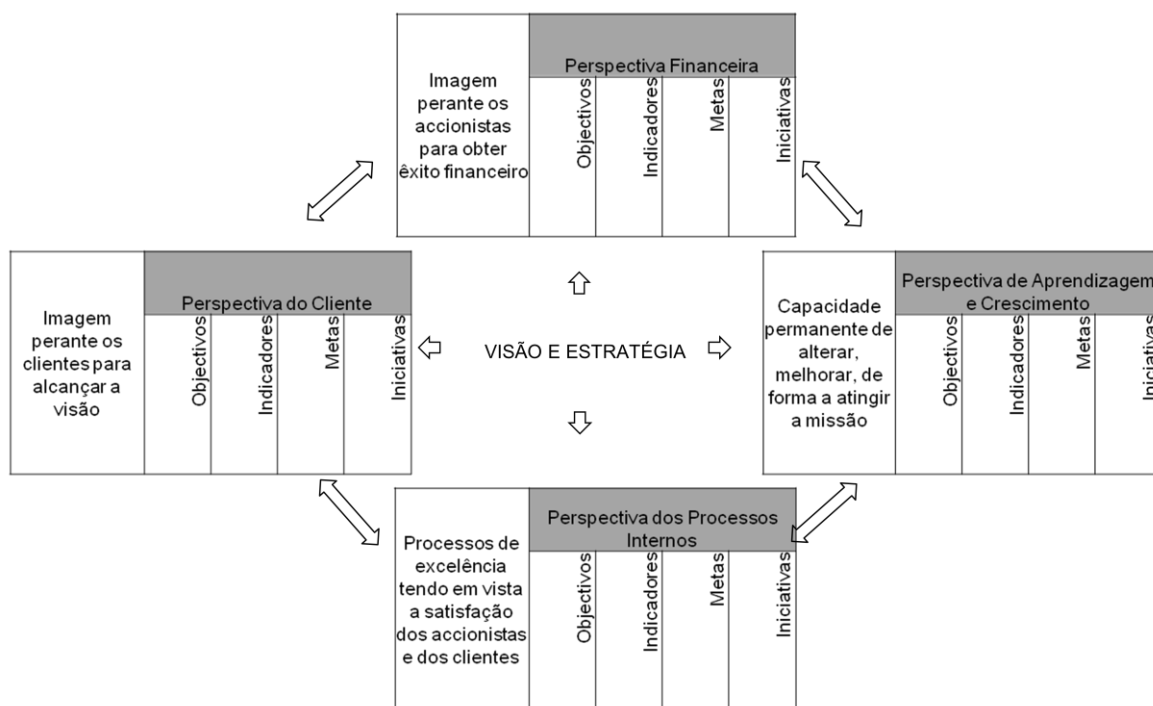
Fonte: Adaptado de Russo (2009, p.10).

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 perspectivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992). Os indicadores não financeiros constituem a tendência para o desempenho financeiro. Ainda de acordo com estes autores, o BSC reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Kaplan e Norton (2001) partiram da premissa já referida de que os indicadores financeiros são insuficientes como suporte de um sistema de gestão de desempenho, já que podem suscitar comportamentos que beneficiam o desempenho de curto prazo em detrimento do longo prazo. A abordagem do BSC contempla medidas financeiras de desempenho passado com medidas que orientam o desempenho futuro.

Kaplan e Norton estruturaram o modelo em torno de quatro perspectivas complementares que garantem elevada coesão no que respeita à visão e à estratégia da empresa. A Figura 9 esquematiza esta interdependência entre estas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.



**Figura 9. As perspectivas do BSC.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2002, p. 22).

### A Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (2002), o BSC deve estimular as empresas a vincular os seus objectivos financeiros com a estratégia. Estes servem de guia para os objectivos não financeiros. Isto é, a

partir de objectivos financeiros de longo prazo, vincular relações de causa e efeito com as restantes perspectivas, que culminem na melhoria do desempenho financeiro. De acordo com Azeitão e Roberto (2009), a perspectiva financeira proporciona aos accionistas/ sócios a informação relativa ao crescimento e à rentabilidade, além de que permite definir o nível de risco financeiro aceitável e acompanhar de forma assídua diversos indicadores económicos e financeiros relevantes para o desempenho da actividade.

Segundo Kaplan e Norton (2002) os objectivos definidos para esta perspectiva podem diferir consoante a fase em que uma organização se situa dentro do ciclo de vida do negócio. Os autores identificam três fases: crescimento, expansão e maturidade.

Os negócios em fase de crescimento apresentam produtos e serviços com elevado potencial de crescimento, e para potenciar esse crescimento pode ser necessário que tenham que introduzir recursos adicionais para o desenvolvimento dos novos produtos e serviços, construção e ampliação de instalações de produção, sistemas de informação, infra-estruturas e redes de distribuição que sirvam de apoio à actividade em geral e possam fomentar as relações com os clientes. Os negócios que se encontram nesta fase podem operar com *cash flows* negativos e um retorno muito reduzido do capital investido. O objectivo geral das organizações em fase de crescimento é normalmente enfatizado por obter determinadas percentagens de crescimento das vendas, grupos de clientes e mercados, mantendo níveis de gastos adequados ao desenvolvimento de produtos e processos, sistemas, capacidade dos empregados e o estabelecimento de novos canais de *marketing*, vendas e distribuição. Já as empresas cujos negócios se encontram em fase de expansão pretendem obter elevados rendimentos sobre o capital investido, pelo que se espera que os objectivos destas passem pela manutenção da quota de mercado e, se possível, pelo alargamento da mesma. São também objectivos o acréscimo da capacidade instalada e a melhoria contínua. Os objectivos financeiros relacionam-se normalmente com os indicadores financeiros tradicionais: a rentabilidade, o resultado de exploração e margens brutas. Os projectos de investimento direccionados para os negócios que se situam neste nível são normalmente avaliados por medidas tradicionais como são os *cash flows* actualizados. Algumas empresas utilizam indicadores mais recentes como o valor acrescentado bruto (VAB) ou o valor gerado para o accionista. Todas estas medidas representam um objectivo financeiro clássico: obter excelentes rendimentos sobre o capital alocado ao negócio.

Kaplan e Norton (2002) referem ainda os negócios em fase de maturidade. Nesta fase as empresas não pretendem grandes investimentos, apenas os necessários à manutenção da capacidade instalada. Os investimentos realizados são por norma de curto prazo e bastante específicos. O objectivo principal passa pelo acréscimo do retorno gerado e pela redução das necessidades de capital circulante.

Os objectivos financeiros representam o objectivo de longo prazo de uma organização, isto é, proporcionar rendimentos superiores ao capital investido (Russo, 2009). O BSC pode ajudar a que

os objectivos financeiros sejam explícitos e se adaptem a cada unidade de negócio em cada uma das fases do seu ciclo de vida. Os objectivos e medidas das demais perspectivas do BSC devem ser direccionados no sentido de chegar a um ou mais objectivos da perspectiva financeira. Para Kaplan e Norton (2002), a vinculação entre objectivos financeiros e não financeiros, reconhece de forma explícita que o objectivo de longo prazo, de uma organização com fins lucrativos, consiste na criação de rendimentos financeiros para os investidores. Todas as estratégias, programas e iniciativas devem permitir que a unidade de negócio alcance estes objectivos.

O BSC deve dar a conhecer a estratégia da organização, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo, vinculando os mesmos a uma sequência de acções a realizar nas várias perspectivas, por forma a atingir o desempenho desejado.

### **Perspectiva do Cliente**

Para Kaplan e Norton (2002) esta perspectiva deve dar à organização, em especial aos seus dirigentes, uma ideia clara dos clientes e mercados. Para Russo (2009), na perspectiva do cliente traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados. Segundo Jordan *et al.* (2003, p. 271) os indicadores de desempenho associados à perspectiva do cliente, tem origem nos seguintes factores críticos:

- *“Satisfação: atingir elevados níveis de satisfação dos clientes;*
- *Fidelização: capacidade de manter os clientes actuais;*
- *Retenção: capacidade de cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais;*
- *Rendibilidade: garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa”.*

Para Jordan *et al.* (2003) esta perspectiva preocupa-se com os factores que contribuem para a consolidação da relação com o cliente, e que permite à organização realizar os seus objectivos financeiros de forma sustentada. A empresa deve conhecer bem os seus clientes e identificar os atributos mais valorizados por estes, definindo em seguida os indicadores que acompanhem esses factores. Muñiz e Monfort (2005) referem a existência de clientes satisfeitos e fidelizados como crucial para o cumprimento dos objectivos financeiros. Consideram ainda que esta perspectiva é a chave da gestão estratégica na medida em que permite verificar o nível de fidelização e satisfação dos clientes.

Além dos indicadores que dão origem aos factores anteriormente referidos, e que Russo (2009, p. 39) identifica como *“core measurement group”*, este referencia um outro nível de indicadores que constituem uma proposta de valor para o cliente, e que representam os indutores de resultados que a empresa espera obter. Hernandez, Cruz e Falcão (2000) consideram fundamental, na relação da empresa com os seus clientes esta proposta de valor. Esta representa um conjunto de

atributos dos produtos e serviços da organização, capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas principais. Russo (2009) considera que a proposta de valor tem origem nos atributos dos bens e serviços oferecidos, no relacionamento da empresa com os clientes, e ainda na imagem e reputação da mesma.

Russo (2009) refere outros aspectos que devem ser considerados e analisados. A empresa deve considerar o cliente como fonte de valor na medida em que, pelo seu nível de exigência, ajudam a treinar os funcionários, incentivam a competência interna, ajudam a divulgar a imagem da organização, transmitem conhecimento acerca da percepção da organização, dos seus produtos e serviços, da comparação dos mesmos com a concorrência e das oportunidades e tendências do mercado.

No que respeita aos indicadores a considerar nesta perspectiva, Azeitão e Roberto (2009, p. 62) referem “a percentagem de crescimento da quota de mercado, a percentagem de resultados provenientes de novos segmentos de mercado, a percentagem de novos clientes via acção promocional, o tempo médio de retenção do cliente, a percentagem de resultados proveniente de novos clientes”.

### Perspectiva dos Processos Internos

Para Kaplan e Norton (2002) a equipa de gestão deve identificar os processos e actividades necessários à satisfação do cliente e à criação de valor. Defendem que “a gestão deve definir a cadeia de valor dos processos internos” (Kaplan & Norton, 2002, p. 105), começando pelo processo de inovação, passando pelo processo operacional e terminando no serviço pós-venda (Kaplan & Norton, 2002). Cada negócio tem especificidades únicas na criação de valor para o cliente e para os accionistas. A cadeia de valor na perspectiva dos processos internos deve ser ajustada a cada organização, no entanto, de modo genérico Kaplan e Norton (2002) definem que a mesma deve abranger os processos esquematizados na Figura 10.



**Figura 10. A perspectiva dos processos internos. Modelo genérico da cadeia de valor.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2002, p. 110).

O processo de inovação deve ter em linha de conta a identificação das necessidades dos actuais e potenciais clientes, condições de mercado, desenvolvendo soluções para a satisfação dessas necessidades. Para Russo (2009), nesta fase é fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de concepção de produtos. Kaplan e Norton (2002) dão o exemplo da indústria

farmacêutica e fitofarmacêutica na venda de produtos de marca própria, cujas patentes se encontram protegidas relativamente à venda de produtos genéricos produzidos por empresas concorrentes. Para Azeitão e Roberto (2009), o processo de inovação assume uma importância preponderante relativamente ao processo operacional. A título de exemplo, nesta fase do processo, Russo (2009, p. 43) refere os seguintes indicadores: “percentagem de venda de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado relativamente à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios”.

O processo operacional tem início na encomenda do cliente e termina com a entrega do produto/serviço. Para Kaplan e Norton (2002) é importante assegurar as entregas dentro dos prazos, de forma eficiente, consistente e em tempo oportuno. Russo (2009, p. 43) menciona indicadores que avaliam os “níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos produtos, tempos de entrega e valor dos custos, relativamente à concorrência”. Por último o serviço pós-venda inclui as actividades relacionadas com as garantias do produto, tratamento de devoluções e reclamações e ainda o processo de facturação e cobrança (Kaplan & Norton, 2002). Russo (2009, p. 43) sugere para esta fase indicadores como o “prazo e resolução de reclamações, volume de crédito, custos/recursos utilizados no serviço pós-venda”. Muñiz e Monfort (2005) referem outros indicadores como o custo das reparações, tempos de serviço e assistência técnica, capacidade de resposta a falhas e percentagem de clientes cujas reclamações foram resolvidas de imediato.

Para Russo (2009) o indicador tempo é factor chave ao longo das várias fases dos processos internos. Este pode constituir uma enorme vantagem competitiva em áreas como a produção, desenvolvimento e lançamento de produtos, na distribuição e vendas, sobretudo quando uma empresa encontra forma de despender menos tempo que os seus concorrentes na realização das mesmas actividades.

Para Kaplan e Norton (2002, p. 107), “os objectivos e indicadores utilizados na perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas para satisfazer as expectativas dos accionistas e dos clientes alvo”. Este processo sequencial revela na sua totalidade os novos processos em que uma organização se deve distinguir com excelência, antecipando necessidades futuras de clientes e gerindo a relação de projectos existentes.

### **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

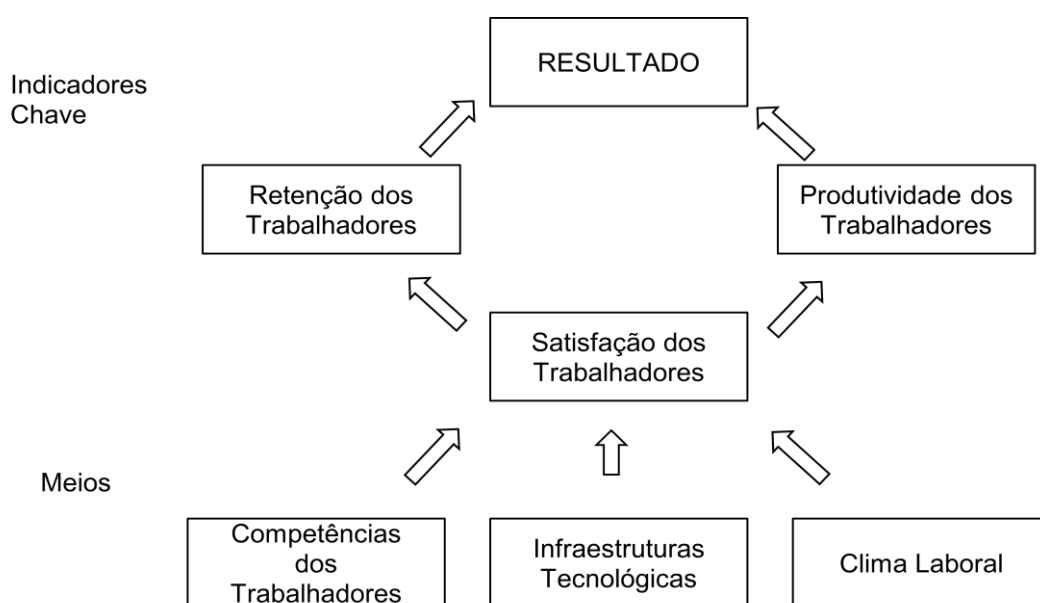
De acordo com Kaplan e Norton (2002) a capacidade para alcançar as metas ambiciosas dos objectivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, depende a capacidade de crescimento e aprendizagem da organização. Os indutores de crescimento e aprendizagem provêm essencialmente de três factores: a capacidade/formação dos empregados, a capacidade

dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e coordenação (Kaplan & Norton, 2002, Russo, 2009). Para Russo (2009), nesta perspectiva, os gestores devem focar a sua atenção nas competências necessárias à realização dos objectivos estratégicos. Para o autor definem-se os objectivos e as medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e capital intelectual necessário à concretização de objectivos contemplados nas outras perspectivas do BSC.

A perspectiva da aprendizagem e do crescimento analisa as mudanças que a empresa necessita realizar por forma a tornar real a sua visão. Kaplan e Norton (2002) defendem que as estratégias para um desempenho superior exigem, em geral, investimentos nos recursos humanos, sistemas de informação e processos. É o investimento no futuro destas áreas que assegura o sucesso financeiro de uma organização no longo prazo (Russo 2009). Também Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2005) afirmam que as empresas que apresentarem mais capacidade e predisposição para uma aprendizagem continua, serão as que no futuro obterão vantagens competitivas. A este respeito Azeitão e Roberto (2009, p. 63) afirmam que, “de facto, é através de investimentos em novas tecnologias, investigação e desenvolvimento de novos produtos, e investimentos de valorização dos recursos humanos, que as empresas ganharão capacidade”. Para Russo (2009) os recursos humanos são cada vez mais o factor primordial nas organizações modernas, uma vez que os seus trabalhadores deixam de ser meros atendedores de solicitações para anteverem, de forma proactiva, as necessidades dos clientes. O autor afirma ainda que são os colaboradores operacionais, com competências adequadas, e em contacto com os clientes, que estarão em melhores condições de contribuir para o acréscimo do desempenho junto desses clientes. No que respeita ao factor humano, Kaplan e Norton (2002) fazem referência a três indicadores genéricos de resultados:

- A satisfação dos trabalhadores: para a maioria das organizações é de extrema importância o nível de satisfação dos empregados relativamente ao seu trabalho. A existência de trabalhadores satisfeitos é uma condição prévia para o aumento da produtividade, da rapidez, da qualidade e do serviço ao cliente. Para Russo (2009, p. 47) “a satisfação dos clientes depende da satisfação dos colaboradores, razão pela qual as empresas devem proceder à sua análise periódica”.
- A retenção dos trabalhadores: a teoria subjacente a esta medida tem por base que quanto maior for o investimento em capital intelectual maior será a perda pela saída não desejada de determinado colaborador, nomeadamente no que respeita aos elementos-chave da organização. Os empregados de longo prazo levam consigo os valores da organização, o conhecimento e os processos, bem como a sensibilidade necessária para reconhecer as necessidades dos clientes.
- A produtividade dos trabalhadores: este indicador permite analisar o impacto global pelo acréscimo das competências dos empregados, assim como a inovação e melhoria dos processos internos, bem como a satisfação dos clientes. O objectivo é relacionar o resultado produzido pelos trabalhadores com o número de trabalhadores necessários para obter esse resultado.

Conforme referido anteriormente, relacionados com esta perspectiva estão a formação dos trabalhadores, a capacidade dos sistemas de informação e a motivação, *empowerment* e alinhamento dos objectivos (Russo, 2009). No que respeita à formação/competências dos recursos humanos, pretende-se que os mesmos tenham uma atitude activa perante o cliente, uma atitude que permita antecipar as suas necessidades e criar valor junto do cliente pela oferta de um leque variado de produtos/serviços. Em relação aos sistemas de informação é importante que estes ofereçam disponibilidade e fiabilidade da informação interna da empresa, nomeadamente comercial, contabilística e financeira e dos vários processos internos. Quando plenamente explorados e utilizados os sistemas de informação podem tornar-se extremamente eficazes no desempenho dos trabalhadores. Há ainda que referir o clima laboral, uma vez que um clima de motivação e de fomento da iniciativa dos trabalhadores (*empowerment*) é essencial para que estes dêem o seu contributo para o resultado pretendido (Russo, 2009). São sugeridos como indicadores de avaliação da motivação e do *empowerment*, por exemplo, o número de sugestões por trabalhador e o número de sugestões implementadas. Outros indicadores que podem ser considerados pertinentes são os que permitem medir o alinhamento e a coordenação entre objectivos individuais de trabalhadores e os objectivos gerais da empresa. A Figura 11 mostra como os indicadores de aprendizagem e crescimento podem conduzir ao resultado pretendido.



**Figura 11. A estrutura dos indicadores de aprendizagem e crescimento.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2002, p. 142).

## 2.2 O Mapa Estratégico

Russo (2009, p. 49) afirma que “para construir um BSC que traduza a estratégia da empresa ou unidade de negócio é necessário definir:

- Relações de causa e efeito;

- Os resultados e os indutores desses resultados;
- A ligação aos objectivos financeiros”.

A representação gráfica destas relações dá origem ao chamado mapa estratégico. Azeitão e Roberto (2009) afirmam que os mapas estratégicos se assumem como um instrumento valioso que possibilita a integração da estratégia e das operações, de todas as unidades da empresa.

Através do mapa estratégico o BSC transmite toda a estratégia da organização; “descreve por objectivos e medidas a forma como as metas estabelecidas são alcançadas; define os resultados que a organização pretende alcançar e o modo como o conseguirá fazer, nomeadamente como é que os empregados, os clientes e os accionistas conseguirão a satisfação dos seus objectivos” (Russo, 2009, p. 60).

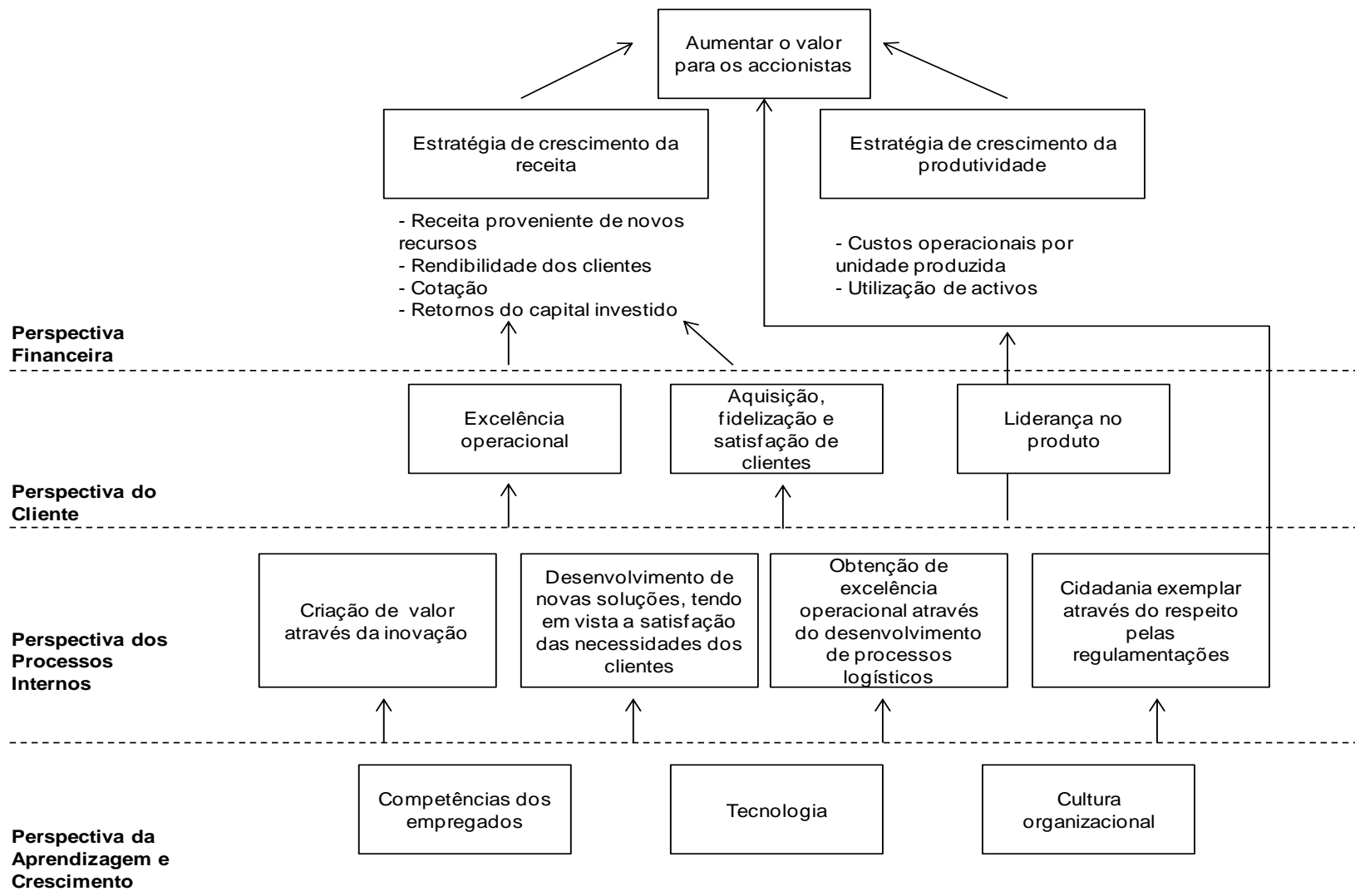
Por via dos mapas estratégicos, o BSC integra indicadores de resultados (*lead*) e indicadores de processos ou meios (*lag*), relacionados entre si. Há pois uma reflexão sobre a forma como os resultados podem ser alcançados, construindo a base para o apoio à decisão e selecção de acções prioritárias a empreender no futuro. Os mapas estratégicos permitem estabelecer uma ligação entre as actividades operacionais e os resultados pretendidos (Jordan *et al.*, 2003).

Para López Viñegla (s.d., citado por Azeitão & Roberto, 2009, p. 64) “os mapas estratégicos constituem um dos pilares básicos do BSC. A sua elaboração implica, por parte dos órgãos de gestão, uma profunda reflexão dos objectivos que se pretendem alcançar e que verdadeiramente estejam em sintonia com a estratégia da empresa”.

Kaplan e Norton (2000, p. 81) referem:

*“os mapas estratégicos reflectem, portanto, a hipótese estratégica, onde cada indicador do BSC se converte numa parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados desejados da estratégia com os vectores que induzirão essas consequências. Os mapas estratégicos descrevem, ainda, o processo de transformação de activos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros”.*

A Figura 12 descreve o modelo genérico de um mapa estratégico para uma organização com fins lucrativos. Na base do desempenho estratégico da organização estão os objectivos para a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Estes orientam para a concretização dos objectivos na perspectiva dos processos internos, que por sua vez alinham a organização para os objectivos na perspectiva do cliente. O facto de a organização atingir os objectivos estratégicos nestas três perspectivas, conduz a mesma aos objectivos da perspectiva financeira, e por conseguinte à sua visão e missão.

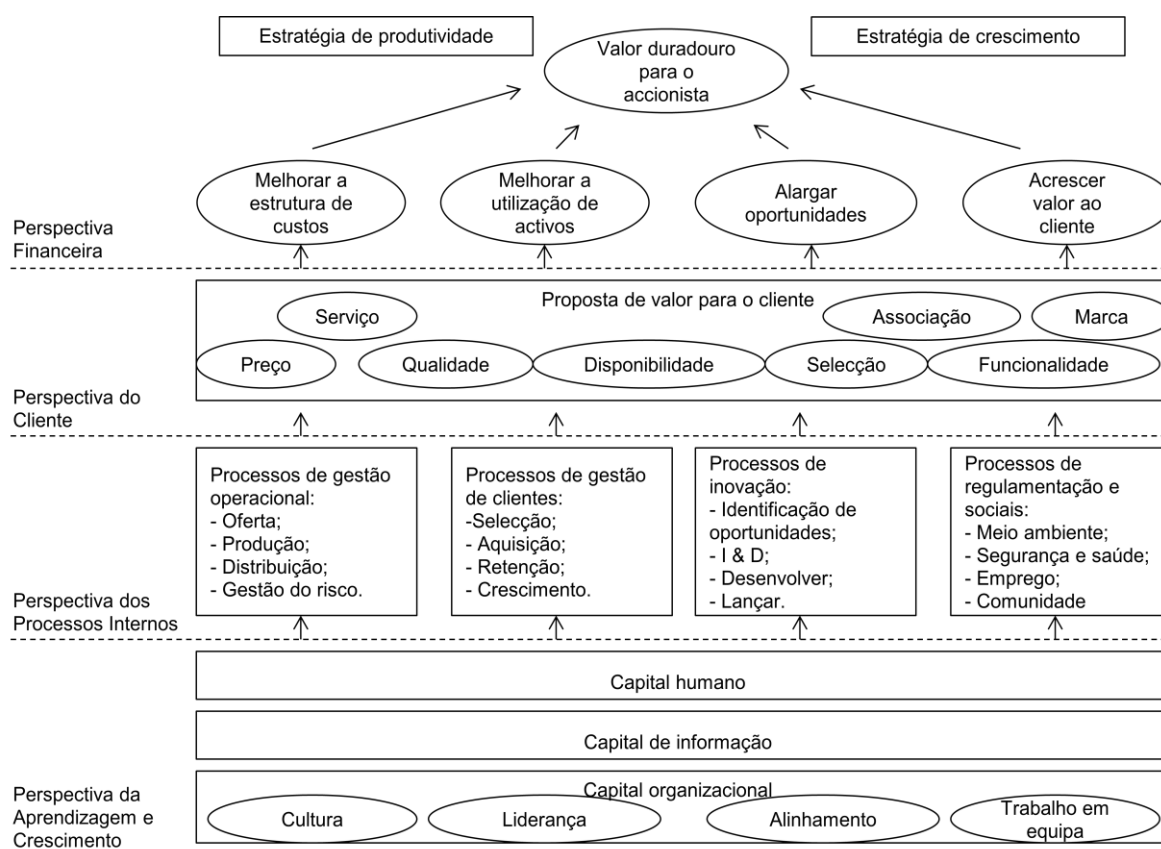


**Figura 12. Estrutura genérica do mapa estratégico para uma organização com fins lucrativos.**

Fonte: Adaptado de Azeitão e Roberto (2009, p. 65).

Para Kaplan (2010), o mapa estratégico desenvolve-se de forma natural na descrição das relações causais entre os objectivos estratégicos. Todos os objectivos, para todas as perspectivas do BSC estão interligados. Kaplan (2010) afirma, no entanto, que hoje todos os projectos de construção de um modelo de BSC definem em primeiro lugar os objectivos estratégicos e só depois são definidos os indicadores para cada objectivo.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 59), o mapa estratégico “proporciona um marco para ilustrar de que forma a estratégia vincula os activos intangíveis com os processos de criação de valor nas várias perspectivas do BSC”. A Figura 13 mostra esta relação entre activos intangíveis e processos críticos na proposta de valor ao cliente e resultados financeiros.

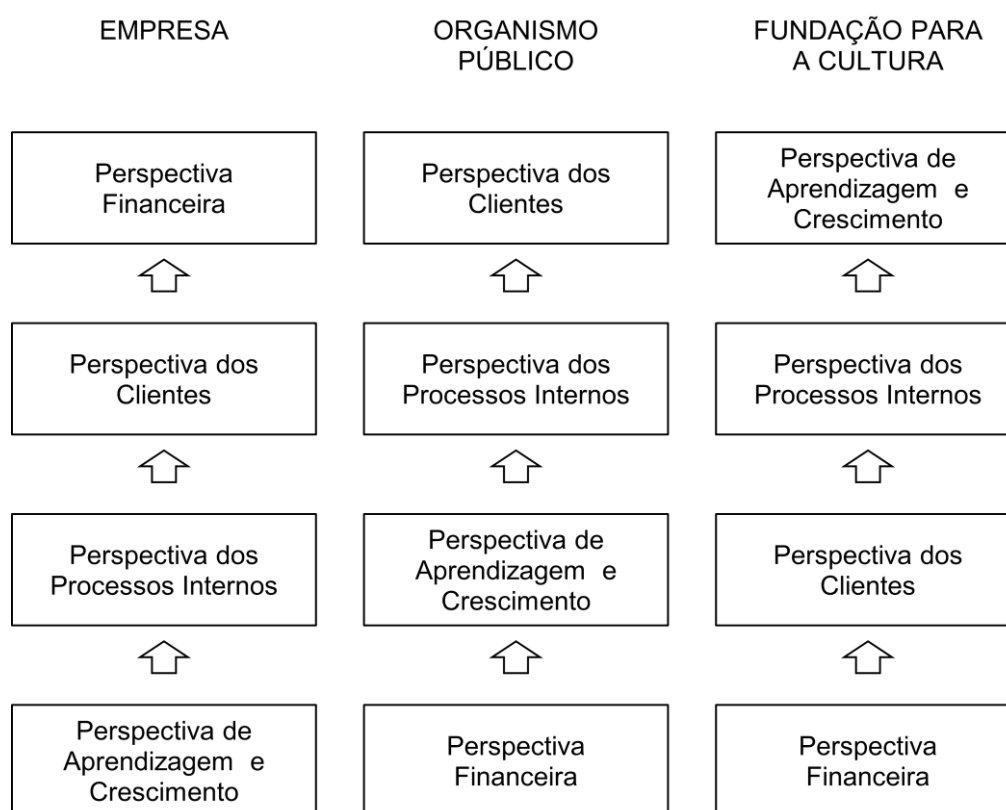


**Figura 13. Mapa estratégico. Relação entre activos intangíveis e processos críticos na proposta de valor ao cliente, e resultados financeiros.**

Fonte: Adaptado de Kaplan (2010, p. 22).

Para Kaplan e Norton (2004) a criação de valor a partir de activos intangíveis difere em vários aspectos, consoante a sua gestão e a dos activos financeiros. Dependendo da missão da organização que o adopta, e sendo o seu fim último a criação ou não de valor para o accionista, o BSC pode ter uma configuração diferente. Uma entidade pública, por exemplo, pode ter como missão a satisfação das necessidades dos seus utentes (perspectiva do cliente).

A Figura 14, mostra a orientação da organização para as várias perspectivas do BSC, tendo em conta a missão e os objectivos gerais da mesma. Na Figura 14 são representadas três tipos de organização: a empresa, o organismo público e a fundação para a cultura. A perspectiva que se apresenta no topo da pirâmide difere consoante os objectivos primários do tipo de organização. Enquanto para a empresa privada o objectivo é de natureza financeira, para o organismo público o objectivo primário é servir os seus utentes (perspectiva do cliente). Já a fundação para a cultura tem no topo da pirâmide a perspectiva da aprendizagem e crescimento, e só depois vem a perspectiva do cliente e/ou a financeira. Considerando que a organização objecto deste estudo é uma PME, dá-se destaque ao mapa estratégico orientado para a empresa privada.



**Figura 14. A orientação das perspectivas de acordo com a missão da empresa.**

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2003, p. 268).

A construção do mapa estratégico deve considerar os seguintes princípios (Kaplan & Norton, 2004):

1. A estratégia equilibra forças contraditórias. O investimento com vista à obtenção de rendimento no longo prazo entra normalmente em conflito com a redução de custos para obter bons resultados financeiros no curto prazo. O objectivo de criar valor para os accionistas implica um compromisso com o longo prazo. No entanto, a empresa procura obter bons resultados no curto prazo. O ponto de partida é equilibrar a redução de custos para melhorar a produtividade no curto prazo, com o objectivo de crescimento do retorno no longo prazo.

2. A estratégia baseia-se numa proposição de valor diferenciada para o cliente. A satisfação do cliente constitui a fonte de criação de valor para a organização. A estratégia requer uma articulação entre a proposta de valor e os clientes estratégicos. Importa definir o tipo de cliente alvo (preço total baixo, liderança do produto ou serviço à medida), e estabelecer a proposta de valor adequada, com vista a sua satisfação total.
3. O valor é criado através dos processos internos, pela interação entre o capital humano e os processos do negócio. O mapa estratégico descreve o que a empresa espera obter no futuro, por via das várias perspectivas: acréscimo de valor para os accionistas, aumento da quota de mercado, ou outros. Estes resultados só são obtidos por via da perspectiva dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. São os processos internos, coordenados e eficazes, que criam e sustentam valor à organização. A empresa deve concentrar-se nos processos que são críticos à melhoria da sua produtividade e da sua capacidade de funcionamento.
4. A estratégia compõe-se de temas estratégicos complementares e simultâneos. As estratégias devem ser equilibradas, integrando pelo menos um objectivo estratégico de cada perspectiva do BSC. Ao proceder deste modo a empresa cria benefícios futuros e que geram crescimento sustentável de valor para os accionistas.
5. O valor dos activos intangíveis depende do seu alinhamento com a estratégia da organização. O valor destes activos (capital humano, capital de informação e capital corporativo) não pode ser medido de forma independente. Quando estes activos estão em sintonia com a estratégia, a empresa tem um elevado grau de preparação organizacional. A empresa tem capacidade para mobilizar o processo de transformação necessária à execução estratégica.

Em suma, o “mapa estratégico, feito à medida da estratégia da empresa, descreve de que modo os activos intangíveis permitem melhorar os processos internos que tem a máxima força para proporcionar valor aos clientes, accionistas e comunidade” (Kaplan & Norton, 2004, p. 42). O mapa estratégico define a lógica da estratégia para organização, apresentando com clareza os objectivos estratégicos para cada perspectiva. O BSC traduz esses objectivos em indicadores críticos de *performance* e metas (Kaplan & Norton, 2004).

### **2.3 Indicadores Críticos de *Performance***

As empresas reconhecem a necessidade de adaptar os sistemas existentes para medir o desempenho. O desenvolvimento, implementação e avaliação de indicadores de *performance* (KPI), ou indicadores de desempenho, é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas (Bergeron, 2000). Os KPI constituem a métrica utilizada pelos gestores no sentido de perceber se a organização atinge ou não os objectivos estratégicos definidos. Os KPI reflectem as *drivers* estratégicas para o desempenho esperado.

Para Bergeron (2000), a concepção de indicadores de desempenho deve seguir certos princípios para garantir a sua eficácia, em particular deve considerar os objectivos e estratégias da empresa. Segundo Eckerson (2007), os indicadores de *performance* devem ter as seguintes características:

1. Reflectir os *drivers* (também referidos de indutores) do valor estratégico. Os KPI devem reflectir e medir os principais motores do valor do negócio, que quando executados de forma correcta garantem o sucesso futuro. Eckerson (2007) dá como exemplo de *drivers* de valor estratégico a satisfação do cliente ou a excelência na qualidade do produto.
2. Os KPI são definidos pelos gestores. Cabe aos mesmos definir os objectivos estratégicos, e indicadores, que definam a orientação estratégica no longo prazo.
3. Os KPI devem fluir de toda a organização. Toda a organização, nas suas várias hierarquias, deve participar na definição dos KPI, sendo responsabilidade do líder de cada nível hierárquico a sua comunicação à gestão de topo.
4. Os KPI são baseados em padrões corporativos. A única forma de fazer com que um KPI flua ao longo de uma organização é através da criação de padrões de monitorização.
5. Os KPI são baseados em dados válidos. Antes da definição de um determinado KPI é necessário saber se a informação que se pretende existe e qual a sua precisão.
6. Os KPI devem ser fáceis de compreender. Um dos problemas que pode ocorrer com os KPI é não serem capazes de despertar o interesse dos colaboradores e mudarem o seu comportamento. Os colaboradores devem compreender o que está a ser monitorizado, de que modo, e o que devem ou não deve fazer para influenciar de forma positiva o KPI.
7. Os KPI são sempre relevantes. Para garantir que os KPI tem uma melhoria continua é necessário que sejam revistos periodicamente, e se necessários reformulados.
8. Os KPI fornecem o contexto. As medidas que reflectem o desempenho são expressas numericamente. No entanto, um KPI define a *performance* num determinado contexto. Ele avalia o desempenho em função de expectativas. O contexto é proporcionado através de limites, metas, comparações. Os KPI devem indicar a direcção da *performance*, como acima, abaixo ou estático.
9. Os KPI devem capacitar os seus utilizadores. Para serem eficientes os KPI devem ter uma mais-valia associada.
10. Os KPI levam a uma acção positiva. Os KPI não podem ser criados de forma isolada. Devem gerar acções de melhoria conjunta. Se os KPI tiverem objectivos antagónicos podem ser enfraquecidos, colocando em risco a realização de objectivos estratégicos na organização.

Um sistema de controlo de gestão deve ser projectado especificamente para apoiar a estratégia da empresa ou das unidades de negócios, com base em vantagens competitivas para chegar a um desempenho superior (Dent, 1990, Simon, 1987, citados por Bergeron, 2000). Consoante a organização tenha, por exemplo, uma estratégia de diferenciação ou uma estratégia de liderança custos deve optar por diferentes sistemas de controlo. As empresas com uma orientação estratégica virada para a diferenciação recorrem a indicadores financeiros e qualitativos de desempenho menos tradicionais (Abernethy & Lillis, 1995, citados por Bergeron, 2000), dando

maior ênfase ao uso de práticas avançadas de gestão, nomeadamente medidas de qualidade (Perera & Poole, 1997, citados por Bergeron, 2000).

Deste modo, a escolha dos KPI para as várias perspectivas do BSC, deve ser feita em função da estratégia definida para a organização, que em relação à perspectiva financeira dependerá da fase no ciclo de vida da empresa (crescimento, maturidade ou declínio). Segundo Hernandez *et al.* (2000), cabe aos gestores definir em que fase do ciclo de vida se encontra a empresa ou unidade de negócio para estabelecer os objectivos e indicadores adequados, considerando os temas estratégicos da empresa. De acordo com a estratégia adoptada, Kaplan e Norton (1996, citados por Russo, 2009) sugerem os indicadores apresentados na Tabela 4:

**Tabela 4. KPI na perspectiva financeira, definidos em função da estratégia e da fase no ciclo de vida da empresa.**

		TEMAS FINANCEIROS PARA CONDUZIR A ESTRATÉGIA		
		Crescimento e mix dos proveitos	Redução dos custos/incremento da produtividade	Utilização dos activos/Estratégia de investimento
<b>ESTRATÉGIA DA EMPRESA</b>	<b>Crescimento</b>	Taxa de crescimento de vendas por segmento;	Rendimento por trabalhador;	Investimento (% Vendas);
		Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes;		I&D (% Vendas);
	<b>Maturidade</b>	Quota de mercado em clientes alvo; <i>Cross-selling</i> ;	Custos relativamente à concorrência; Taxa de redução de custos;	Rácios dos ciclos de pagamentos e recebimentos; ROCE por categorias de activos;
		Percentagem de proveitos de vendas de novas aplicações dos produtos; Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos;	Custos indirectos (% vendas);	Taxa de utilização de activos;
<b>Declínio</b>	Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos;	Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transacção)	Recuperação do investimento;	
	Percentagem de clientes não lucrativos;			

Fonte: Adaptado de Russo (2009, p. 34).

Para cada uma destas fases deverão “ser privilegiados diferentes indicadores quanto ao crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos activos e nível de risco” (Russo, 2009, p.32). Na fase de crescimento Kaplan e Norton (1996, citados por Russo, 2009), sugerem medidas de mensuração do crescimento dos negócios, nomeadamente pelo incremento de novos produtos ou serviços, medidas de produtividade, e a mensuração do efeito multiplicador do investimento em activos no volume de negócios. Para a fase de maturidade Kaplan e Norton (1996, citados por Russo, 2009) sugerem indicadores que permitam a mensuração do crescimento dos proveitos, em virtude do incremento de novos produtos ou do alargamento da quota de mercado, a mensuração dos custos, da sua redução e consequentes acréscimos de produtividade, e a avaliação do retorno do investimento. Na fase de declínio, Kaplan e Norton (1996, citados por Russo, 2009) sugerem a mensuração do acréscimo no volume

de negócios em virtude do acréscimo de preços, a mensuração da redução de custos e consequentes acréscimos de produtividade, e a avaliação do retorno do investimento. Russo (2009) considera que, aquando da definição dos KPI para a perspectiva financeira, devem ser considerados indicadores orçamentais, de gestão de risco e equilíbrio financeiro. Na perspectiva do cliente, Russo (2009) considera que a proposta de valor é crucial na relação entre os processos internos e os resultados obtidos com os clientes. Para Kaplan e Norton (2001) as empresas diferenciam a sua proposta de valor entre excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto. Jordan *et al.* (2003) apresentam de forma resumida, os factores críticos e os respectivos indicadores de desempenho, na perspectiva do cliente (Tabela 5).

**Tabela 5. KPI na perspectiva do cliente.**

<b>Factores Críticos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Rendibilidade</b> Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa;	EVA - <i>Economic value added</i> /cliente; RVC - Rendibilidade vendas/cliente;
<b>Satisfação</b> Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes;	Índice de satisfação dos clientes; Tempos de entrega/serviço; Cumprimento de prazos;
<b>Retenção</b> Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais;	Quota de mercado; Volume de negócios dos novos clientes;
<b>Fidelização</b> Capacidade para manter os clientes actuais;	Crescimento do volume de negócios nos clientes actuais; N.º Repeat buyers/ n.º clientes ano;

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2003, p. 271).

Segundo Jordan *et al.* (2003), uma organização não existe sem clientes, sendo que um dos factores de sucesso ao nível da perspectiva financeira será a sua satisfação e retenção. Assim, os indicadores de desempenho para esta perspectiva centram-se normalmente na satisfação, fidelização, retenção e aquisição de novos clientes. Não basta, no entanto, o número de clientes, é necessário que estes sejam rentáveis, daí a consideração de indicadores de rendibilidade por cliente.

Na perspectiva dos processos internos, sendo que a aplicação do BSC considera todo o processo da cadeia de valor (inovação, operações e serviço pós- venda), Kaplan e Norton (2002) consideram, para cada uma das fases do processo, os indicadores apresentados na Tabela 6.

**Tabela 6. KPI na perspectiva dos processos internos.**

<b>Fases do processo</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
<b>Processo de inovação</b>	Percentagem de vendas de novos produtos; Tempo de desenvolvimento de novos produtos; Quantidade de novos produtos introduzidos no mercado, face à concorrência; Percentagem de novos produtos sem defeito e inteiramente satisfatórios.
<b>Processo operacional</b>	Níveis de qualidade; Confiança; Características diferenciadoras dos produtos e serviços; Tempo do ciclo operacional; Valor dos custos.
<b>Serviço pós-venda</b>	Garantias; Tratamento de devoluções e reclamações.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2002, p. 110).

Jordan *et al.* (2003, p. 272) afirmam que “os gestores devem focar a sua atenção nas actividades críticas para a satisfação das necessidades dos clientes e para a criação de valor da empresa, dependendo os resultados da forma como as actividades são executadas”.

No que respeita à perspectiva da aprendizagem e crescimento, Kaplan e Norton entendem que a inovação é parte integrante desta. Assim consideram que nesta perspectiva deve ser identificada a infra-estrutura que a empresa deve construir para crescer no longo prazo (Russo, 2009). Os gestores devem focar a sua atenção nas medidas de desempenho relativas às infra-estruturas e capital intelectual. Russo (2009) considera que esta perspectiva deve incluir indicadores genéricos dos resultados (satisfação dos trabalhadores, retenção e produtividade) e indicadores específicos (“formação dos recursos humanos, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento dos objectivos” (Russo, 2009, p. 47)).

Para Jordan *et al.* (2003, p. 273), “o capital intelectual condiciona o desempenho das organizações, constituído o seu elemento distintivo”. Na Tabela 7 resumem-se os KPI na perspectiva da aprendizagem e crescimento.

**Tabela 7. KPI na perspectiva da aprendizagem e crescimento.**

<b>Factores Críticos</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
<b>Inovação</b> Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias;	N.º de novas ideias aproveitadas; N.º de novos produtos/serviços;
<b>Satisfação</b> Garantir elevados índices de motivação e empenhamento;	Índice de satisfação do pessoal; Montante de prémios e incentivos;
<b>Qualificação</b> Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem o seu desempenho;	N.º de colaboradores qualificados; N.º de horas de formação;
<b>Tecnologia</b> Aproveitar o potencial tecnológico;	N.º de postos de trabalho informatizados; Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador;

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2003, p. 273).

#### **2.4 O *Balanced Scorecard* aplicado às PME**

Dado este estudo ter por base uma PME, importa fazer referência à definição de PME prevista na Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia (CE), de 6 de Maio, transposta para a legislação nacional através do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro. De acordo com o referido diploma a categoria de micro, pequena e média empresa, engloba empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Dentro da categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Independentemente do critério europeu de definição de PME, Russo (2009) identifica especificidades que diferenciam este tipo de empresas das grandes organizações empresariais, tais como:

- Confusão entre a gestão e a propriedade (sócios), normalmente coincidente;
- Simplicidade da estrutura organizacional e hierárquica, com reduzida delegação de poderes por parte dos dirigentes;
- Empresas de capitais fechados, não cotadas em bolsa;
- Escassez de recursos materiais, financeiros e humanos, o que dificulta e limita o acesso a tecnologias e sistemas organizacionais mais onerosos e o recrutamento de quadros especializados;

- Reduzido poder negocial junto da banca, fornecedores e clientes de grandes dimensões;
- Reduzida ou mesmo inexistência de informação pública e auditada;
- Dependência de *key person* fundamentais à continuidade e sucesso da empresa, sendo que muitas vezes este *key person* é o próprio empresário;
- Áreas de actuação predominantemente regionais ou nacionais, embora se comece a verificar um tendência inversa no actual contexto de globalização económica, pela procura crescente da internacionalização;
- Localização física das empresas afecta a critérios afetivos ou de residência dos proprietários.

Segundo Anderson *et al.* (2001), muito trabalho tem sido feito para compreender a forma em que as práticas de gestão nas PME diferem das práticas de gestão nas grandes empresas, sendo que os principais aspectos que servem de base de comparação são as diferenças estruturais e as diferenças nos processos de gestão, entre os dois tipos de organização. As PME são tipicamente estruturas simples em que o líder (normalmente o proprietário) dirige o trabalho de um pequeno número de colaboradores. À medida que uma estrutura organizacional vai crescendo, ocorrem mudanças impulsionadas pelo aumento dos problemas de comunicação e coordenação. Segundo Mintzberg (1981), verificou-se que estas fases de crescimento da estrutura organizacional são particularmente arriscadas para as empresas, sendo comum algum insucesso. Nas PME a coordenação é feita de forma directa, minimizando as necessidades de planeamento e controlo. Esta característica é vista por Mintzberg (1981) como uma vantagem que permite manter a estrutura de forma flexível e com custos reduzidos. A este respeito Rodrigues *et al.* (2012) afirmam, que a utilização do BSC pode ajudar a superar as dificuldades de coordenação e comunicação, clarificando a orientação da empresa, a gestão, coordenação e controlo do desempenho.

Para Anderson *et al.* (2001) implementar o BSC em PME deverá ser um processo similar ao utilizado em grandes organizações, sendo que a principal diferença está na duração para a implementação do processo, dada a simplicidade da estrutura organizacional. Embora com benefícios potenciais diferentes, consoante se trate de uma grande empresa ou de uma PME, os autores defendem que as PME podem alcançar benefícios sem necessidade de criar uma medida de desempenho demasiado complexa, simplesmente utilizando os princípios do BSC como um quadro de referência na abordagem de questões estratégicas e operacionais no longo prazo. Rodrigues *et al.* (2012) afirmam que, em geral, as organizações entendem o conceito de BSC e estão em condições de levar a cabo a implementação do mesmo. No entanto, e dado que as PME não dispõem de recursos nem pessoal especializado, os autores salientam a importância de que o processo de implementação do BSC seja simples, compreensivo e pouco burocrático. Dada a hierarquia reduzida, Rodrigues *et al.* (2012) sugerem que a implementação do BSC seja feita ao nível corporativo.

O BSC pode constituir uma ferramenta eficaz para as PME uma vez que pressupõe o compromisso dos gestores na alteração de mudanças comportamentais, a começar pelos

próprios. O BSC introduz na organização o desafio de um planeamento estratégico mais eficiente, com a vantagem de se tratar de organizações com estruturas mais simples. Russo (2009) e McAdam (2000) apresentam um conjunto de factores que favorecem a implementação eficaz do BSC em PME, tais como:

- Definição clara da estratégia organizacional;
- Maior atenção aos recursos humanos e a infra-estruturas necessárias à implementação dos planos estratégicos;
- Alinhamento da estratégia definida com as medidas e processos de desempenho;
- Acréscimo da diversidade de produtos e serviços oferecidos e atracção de novos clientes, em consequência da implementação do BSC, pela melhor compreensão de necessidades e redução do tempo para oferta de novos produtos;
- Aumento do rigor nos processos e na orientação das PME;
- Alinhamento da organização às necessidades dos clientes;
- Maior envolvimento dos trabalhadores no processo de desenvolvimento da empresa;
- Vinculação do desempenho a um sistema de incentivos e recompensas;
- Comunicação da estratégia a toda a organização;
- Centralização do poder no topo hierárquico;

Para Rodrigues *et al.* (2012) as vantagens resultantes da adopção do BSC por parte das PME concentram-se essencialmente na sua capacidade de resposta no retorno operacional, na obtenção de consenso, compromisso e cooperação entre colaboradores, melhoria dos processos internos, acréscimo do rendimento operacional, na sua relação com os diferentes *stakeholders*.

É, no entanto, importante salientar, como referem Chittenden *et al.* (1998, citado por Russo, 2009) que estes modelos foram desenhados por grandes negócios e para grandes negócios, cuja complexidade e formalismos exige elevados recursos, algo inadequado a uma PME. Deve por isso evitar-se a simples transposição do modelo para empresas de menor dimensão, mas sim trabalhar o mesmo e ajustá-lo à realidade de cada organização de modo a que a sua aplicação seja vantajosa. As PME não podem ser consideradas um grupo homogéneo, sendo que apenas em determinadas PME será benéfica a aplicação do BSC (Zinger, 2002). O modelo será mais benéfico para empresas onde se verifique “um nível relativamente elevado de complexidade organizacional e uma expectativa realista de mudança dramática, o que será geralmente associada com a transição para um estágio mais avançado de desenvolvimento organizacional” (Zinger, 2002, p.14). Esta mudança pode ser resultado de um rápido crescimento, ou pode ser resultado do impacto da envolvente externa da empresa.

Russo (2009), em consonância com outros autores citados por Andersen *et al.* (2001), refere que em PME também se aplicam princípios de gestão estratégica, nomeadamente:

- A necessidade de uma definição clara da orientação da organização;
- O conhecimento profundo do negócio;

- A necessidade de equilíbrio entre objectivos operacionais de curto prazo e o desenvolvimento da organização no longo prazo;
- O assegurar da agilidade e flexibilidade através da aprendizagem de novos conhecimentos, adaptando-os ao processo de planeamento estratégico e operacional.

A mudança dos aspectos envolventes da actividade económica das empresas (sociais, políticos, económicos, culturais) é um fenómeno cada vez mais frequente, nomeadamente com a actual conjuntura, e se as empresas não estiverem preparadas a enfrentá-los podem por em causa a sua própria sobrevivência bem como a sobrevivência de terceiros, nomeadamente os seus credores. As PME não são alheias a esta situação, pelo contrário, a sua dimensão reduzida tanto pode ser uma força como uma fraqueza, já que em situações de dificuldade não terá certamente capacidade de acesso a recursos que lhe permitam vingar no mercado. Situação esta menos frequente em empresas de grande dimensão, preparadas com recursos diversos para fazer face a diferentes situações. Tem sido observado por alguns autores como Marcos, Naia e Madaíl (2001) e Russo (2005) que, em Portugal, muitas PME apenas gerem o curto prazo sem uma estratégia definida pelos seus dirigentes o que também tem contribuído para o fraco desempenho das mesmas, ao mesmo tempo que se integram numa economia dependente de sectores tradicionais que não tiveram uma visão estratégica para evoluírem.

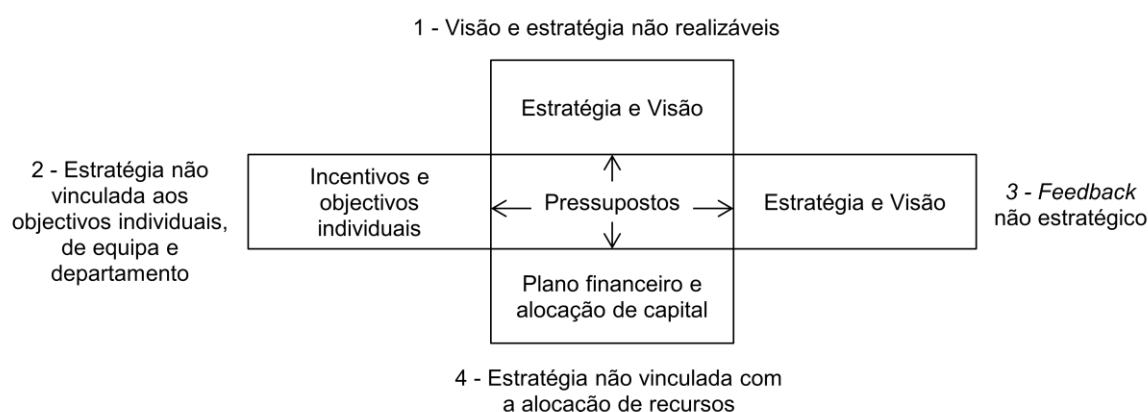
Para Rodrigues *et al.* (2012), em muitas PME não existe uma cultura de desenvolvimento estratégico, o que evidencia a necessidade da adopção de novas ferramentas de gestão, com destaque para o BSC, que ajudem na avaliação de desempenho e na tomada de decisões estratégicas. Para Anderson *et al.* (2001), a planificação estratégica pode melhorar o desempenho da PME, assegurando o equilíbrio entre os objectivos operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de longo prazo. Para o autor, pelas suas características o BSC pode favorecer a reorientação estratégica e o desempenho deste tipo de empresas, que segundo Rodrigues *et al.* (2012) constituem um dos motores geradores de emprego e riqueza e, por isso, um papel dinamizador na economia portuguesa e europeia.

A orientação estratégica e organizacional nas PME é identificada como factor de sucesso por autores como Andersen *et al.* (2001), quando afirmam que o desempenho nas PME pode ser melhorado por via do planeamento estratégico. Definir o caminho a seguir, aliado à aprendizagem que assegure o equilíbrio entre objectivos operacionais de curto prazo e o desenvolvimento a longo prazo, “constitui um salto qualitativo desejável no desempenho deste tipo de unidade empresarial” (Russo, 2009, p.134). Estes aspectos podem ser desenvolvidos pelo recurso a ferramentas de gestão estratégica como o BSC, não esquecendo, segundo Russo (2009, p. 134), as especificidades das PME, geralmente dotadas duma gestão flexível e informal, nem sempre compatível com o elevado formalismo e complexidade de sistemas de gestão do BSC original, nem com os elevados recursos necessários ao seu funcionamento.

## 2.5 Limitações à utilização do *Balanced Scorecard* nas PME

Ao longo do ponto anterior foram sendo apresentados alguns aspectos que podem dificultar a adopção do BSC nas PME. Existem, no entanto, outros a considerar para este estudo. Kaplan e Norton (2002) identificam quatro barreiras à implementação e desempenho da estratégia empresarial. Essas dificuldades são as seguintes, e que estão representadas na Figura 15:

1. Visão e estratégia não realizáveis, isto é, a organização não consegue transmitir nem fazer aceitar aos seus colaboradores a sua declaração de missão nem as acções conducentes à mesma;
2. A estratégia não vai de acordo com aquilo que são os objectivos individuais ou colectivos, dentro da organização, isto é, as acções definidas para a execução estratégica não chegam aos colaboradores da organização através dos objectivos definidos, quer individuais quer do grupo;
3. Os recursos da organização não estão alocados à estratégia da mesma, ou seja, a operacionalidade da empresa não vai de encontro aquilo que são os objectivos de médio e longo prazo. Os recursos são focados no desenvolvimento de actividades necessárias no curto prazo, em detrimento da meta estratégica de médio e longo prazo;
4. A inexistência de monitorização do desempenho estratégico da organização, isto é, a maioria dos sistemas de gestão não contemplam mecanismos que permitam, aos gestores em particular e à organização no todo, a percepção no que respeita ao desempenho obtido pela organização no caminho para a estratégia definida. Porém, a maioria dos sistemas de gestão, nomeadamente nas empresas de menor dimensão, dão preferência ao desempenho financeiro (indicadores financeiros) da organização em detrimento de outras áreas de carácter qualitativo, nomeadamente a satisfação de clientes e colaboradores, capacidade de resposta, eficiência e qualidade de processos (indicadores não financeiros). É neste contexto que o BSC vem trazer algo de novo à gestão e ao desempenho estratégico.



**Figura 15. As quatro barreiras à implementação da estratégia.**

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2002, p. 206).

Atendendo à sua génese, uma das principais limitações da aplicação do BSC a PME é a dimensão destas, uma vez que pressupõe modelos relativamente complexos, formalidade no tratamento dos processos e a necessidade de elevados recursos financeiros, materiais e humanos que a maioria das PME nem sempre possui (Russo, 2009). Para Pongeluppe e Batalha (s.d.) a grande dificuldade do BSC é transpor as actividades operacionais específicas de cada organização sob a forma de indicadores de avaliação. Para as grandes empresas esta complexidade pode ser ultrapassada com o investimento em quadros especializados com competências para desenvolver este tipo de trabalho, no entanto a realidade das PME enfrentam uma série de obstáculos que dificultam a implementação destes indicadores de desempenho.

São consideradas as seguintes dificuldades, na implementação em PME de sistemas de gestão de desempenho:

- Recursos disponíveis (humanos, financeiros, tempo) e custo de oportunidade associado;
- Partilha da gestão com a propriedade. Para Rodrigues *et al.* (2012) é provável que a natureza da estrutura de propriedade, coincidente com a gestão, afecte a mesma na procura de maiores níveis de eficiência. A forma de propriedade e a estrutura de gestão são factores contingentes à utilização de sistemas de gestão de desempenho formalizados como o BSC. Perera e Baker (2007) demonstraram que empresas familiares tendem a basear-se mais na intuição e em contactos pessoais e informais que em planos formais de gestão de desempenho.
- Empresas de capital fechado, na sua maior parte com os detentores do capital ligados por laços familiares.
- Reduzida cultura organizacional e de gestão. Recursos humanos direccionados essencialmente para a produção;
- Inexistência de uma estratégia de médio e longo prazo (gestão preocupada em resolver os problemas de “hoje” sem qualquer antecipação do futuro);
- Apetência pela informação financeira, quase sempre em resultado das obrigações fiscais e de um ou outro credor. Os próprios credores continuam a considerar a informação fiscal como a mais válida, muitas vezes em detrimento da vertente económica da mesma.
- Inexistência de informação organizada em base de dados, o que pode acrescer ao custo da sua compilação bem como à redução da sua credibilidade, e que segundo Rodrigues *et al.* (2012) constituiu um obstáculo à implementação de sistemas de medição e gestão de desempenho sofisticados, como o BSC.
- Nível de qualificação da maioria dos empresários.

A este propósito Russo (2009) afirma que o BSC poderá ajudar a prosseguir com sucesso, estratégias de crescimento das PME, em especial das PME portuguesas, quando confrontadas com a dimensão reduzida do seu mercado e da concorrência. No entanto, é importante ter em atenção que o BSC foi desenvolvido como uma ferramenta de gestão para grandes empresas, nomeadamente multinacionais. Assim é importante ter em atenção que a sua aplicação em PME obriga a adaptações, nem sempre compatíveis com o formalismo e complexidade do modelo original de BSC. Importa também referir que nem sempre as PME estão disponíveis a suportar

custos, quer em termos de recursos humanos, quer em termos de tempo, necessários à execução plena do BSC. Torna-se pois necessário fazer as devidas adaptações ao modelo por forma a torná-lo compatível com a realidade de cada organização, sendo que o não cumprimento do modelo original do BSC é quase uma obrigação entre aqueles que se propõem adaptá-lo a organizações de pequena dimensão.

**PARTE II – DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO  
ESTRATÉGICO DE UMA PME**

## 1. Métodos e Metodologia de Investigação

É objectivo geral deste estudo desenvolver e sugerir um modelo de monitorização do desempenho estratégico para uma PME, nomeadamente, para uma empresa de distribuição por grosso de produtos farmacêuticos. Para tal, partiu-se da hipótese de investigação que assenta em definir o posicionamento competitivo da empresa objecto de estudo.

A motivação para este estudo surge da vontade em contribuir para o desenvolvimento de ferramentas de gestão para PME. Esta tipologia de empresas é predominante no tecido empresarial português, sendo também as empresas que mais trabalhadores empregam, e mais produto criam ao nível nacional (D&B, 2012). No entanto, são, também, as que menos propensão apresentam à implementação de sistemas de gestão de desempenho, seja por falta de formação, informação, disponibilidade ou recursos.

Pretende-se, ainda, que este estudo possa servir de base de trabalho a outras PME do sector da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos.

Para Quivy e Campenhoudt (1998) o conhecimento constrói-se suportado em quadros teóricos e metodológicos explícitos e apoiados no estudo de factos concretos. Os autores assemelham o trabalho de investigação científica a uma peça de teatro clássica, em três actos e sete cenas: a ruptura (pergunta de partida, a sua exploração e problemática), a construção (problemática e construção do modelo de análise) e a verificação (observação, análise das informações e conclusões). Esta divisão por etapas visa a clareza da exposição e a progressividade da formação.

No presente estudo o método de investigação adoptado é o estudo de caso. Considerou-se ser o mais adequado para dar resposta ao objectivo geral do estudo, uma vez que se pretende compreender, explorar e descrever acontecimentos e comportamentos. Segundo os vários tipos de estudo de caso definidos por Ryan, Scapens, e Theobald (2002), e para o presente trabalho, recorreu-se ao estudo de caso descritivo, por descrever sistemas, técnicas e procedimentos utilizados na prática diária pela empresa objecto de estudo. Para Barañano (2008), o estudo de caso é um método de investigação que pressupõe uma combinação de evidências quantitativas e qualitativas, sendo que em situações de alguma complexidade a informação qualitativa serve para explicar determinada informação quantitativa. Raupp e Beuren (2006) evidenciam a pesquisa de levantamento, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa participante e a pesquisa experimental, num estudo de caso. A primeira fase, a pesquisa de levantamento, caracteriza-se pela interrogação directa das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Os dados referentes a este tipo de pesquisa podem ser recolhidos com base numa amostra da população ou universo que se pretende conhecer.

A unidade de análise deste estudo compreende apenas uma empresa, no entanto, no universo da empresa procedeu-se à recolha de informação a uma amostra representativa de trabalhadores.

A pesquisa bibliográfica, é definida por Cervo e Bervian (1983, citados por Raupp & Beuren, 2006) como a explicação de um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos e que pode ser realizada de forma independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, sendo que ambas procuram conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas sobre determinado assunto, tema ou problema. Para Quivy e Campenhoudt (1998), o procedimento de investigação em ciências sociais torna-se análogo ao de um investigador de petróleo, que antes de perfurar, tem de estudar o terreno para evitar perfurar ao acaso.

Seguindo esta linha de raciocínio, nesta fase é dado especial destaque aos criadores do BSC, Robert Kaplan e David Norton. No entanto são referenciados com o mesmo grau de importância outros autores que estudaram e deram o seu contributo para o desenvolvimento do modelo. Destacam-se em especial Hernandez *et al.* (2000), Jordan *et al.* (2003), Azeitão e Roberto (2009), Russo (2009), Rodrigues *et al.* (2012), entre outros, pelo envolvimento no estudo na aplicação do BSC em empresas de pequena dimensão.

Depois de feito o enquadramento teórico do tema a desenvolver, a investigação nas ciências sociais obriga a uma exploração mais aprofundada e cuidada do objecto de estudo, baseada em entrevistas exploratórias ou outros métodos complementares. Para Leite (2010) uma investigação empírica, para além dos dados bibliográficos para enquadramento teórico, necessita da recolha de outros dados primários e/ou secundários.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), os métodos exploratórios permitem ao investigador contactar directamente com a realidade a estudar e alargam ou corrigem o campo de investigação proporcionado pela revisão da literatura. Para os investigadores, e para que estas entrevistas exploratórias sejam frutíferas devem ser cuidadosamente realizadas e previamente preparadas, não devendo tentar validar ideias prévias do investigador, mas procurar novas ideias.

Desta forma e para o presente estudo de caso procedeu-se à recolha de informação junto de fontes primárias e secundárias. Nesta recolha seguiram-se algumas regras, definidas pelos autores anteriormente referidos. Procurou-se fazer o mínimo de perguntas aos entrevistados (gerência, direcção técnica e comercial, trabalhadores indiferenciados). Procurou-se ser imparcial e intervir de forma aberta e natural, não interferir no normal funcionamento da actividade da empresa, e registar o máximo de informação possível para análise e tratamento posterior.

À semelhança do que acontece em outros estudos desta área de investigação, também neste foi necessário recorrer a métodos exploratórios adicionais.

A empresa objecto de estudo, e onde se desenvolveu o presente trabalho, denomina-se Novavet – Produtos Agro-Pecuários, Lda., doravante designada por Novavet. A Novavet é uma empresa com

o estatuto de Pequena Empresa, atribuído pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI) de acordo com os conceitos e critérios que constam do anexo daquele diploma e que correspondem aos previstos na Recomendação n.º 2003/361/CE de 6 de Maio de 2003.

A informação tratada neste estudo foi recolhida no período de 2010 a 2012, sendo que no que respeita ao âmbito temporal propriamente dito, a informação compreende o período 2008 a 2012. A mesma teve dois tipos de origem, fonte primária e interna da empresa objecto de estudo, e fonte externa e secundária. Em relação à fonte primária, foi disponibilizada, em mão, informação contabilística e financeira, e outra informação qualitativa do âmbito da gestão e da direcção comercial. Foi também permitida a consulta documental de informação diversa da empresa, nomeadamente a relativa a procedimentos internos de trabalho e gestão. Recolheu-se, ainda, informação qualitativa, para a qual foi utilizado um guião de entrevista semi-estruturado, que se encontra nos Anexos I e II. As entrevistas foram realizadas de forma individual a 15 dos 23 trabalhadores da empresa. Foi feita entrevista a pelo menos metade dos trabalhadores de cada departamento da empresa. Foi também realizada entrevista aos sócios-gerentes. As entrevistas foram realizadas entre os meses de Abril e Setembro de 2011. Relativamente à fonte externa e secundária, foi obtida informação das empresas concorrentes e do sector de actividade, via *internet*, junto do IRN, BP, Apifarma e Infarmed.

A informação caracterizou-se, nalgumas situações, como subjectiva, nomeadamente aquando da realização de entrevistas aos colaboradores. No entanto, foi fácil obter da empresa a informação suficiente para o desenvolvimento deste trabalho. Quando explicado o objectivo e conteúdo do mesmo, a gerência e colaboradores ligados à direcção mostraram todo o interesse em colaborar no desenvolvimento do mesmo. Dificultou a escassez de tempo dos mesmos dentro da organização. No entanto, foi permitido conhecer metodologias de trabalho, o que dotou este estudo de bases mais credíveis à elaboração do projecto de trabalho definido.

O guião de entrevista utilizado na fase exploratória, deste trabalho, foi elaborado de modo a aprofundar o conhecimento acerca do posicionamento e orientação estratégica da empresa objecto de estudo, e canalizar da forma mais clara possível o conhecimento teórico e prático na elaboração de um modelo de BSC.

Toda a informação recolhida foi previamente analisada. Foi seleccionada apenas a considerada importante para a realização deste estudo. A informação retida foi compactada e tratada. Foi, posteriormente, utilizada na elaboração de matrizes, definição da estratégia, definição dos KPI e elaboração do modelo de BSC.

## **2. Posicionamento e Análise Estratégica**

### **2.1 Caracterização da Organização**

A Novavet tem como actividade principal a Distribuição por Grosso de Produtos Farmacêuticos, actividade compreendida pela Classificação Portuguesa de Actividades Económicas - Revisão 3 (CAE – Rev. 3): 46460, a que se refere o Decreto -Lei n.º 381/2007 de 14 de Novembro. Ao nível secundário, a empresa exerce ainda a actividade de Desinfecção e Desinfestação, compreendida no CAE – Rev. 3: 81291, embora com peso relativo bastante reduzido no volume de negócios, inferior a 1%.

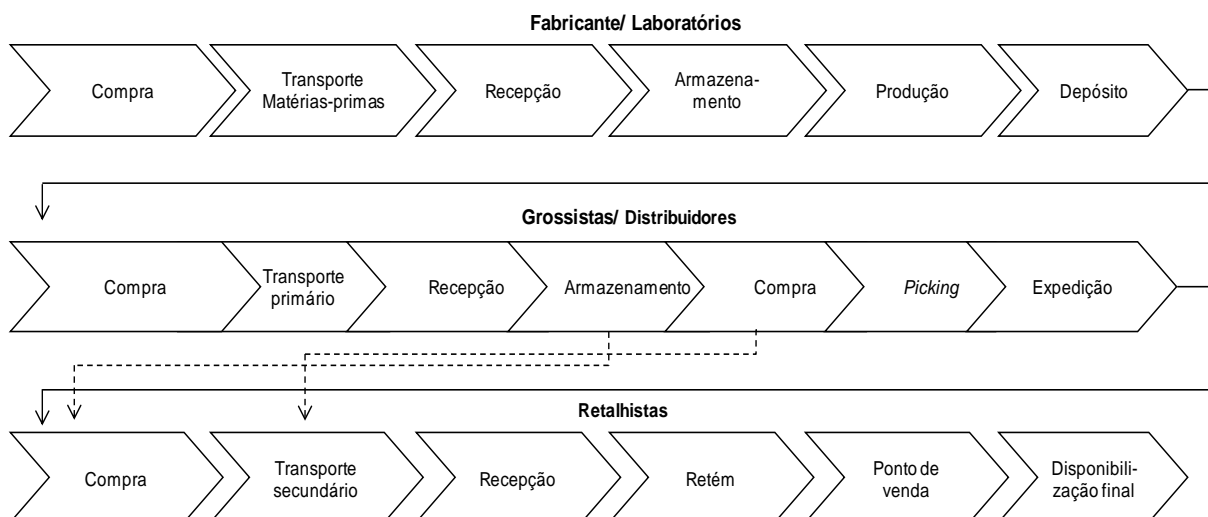
Trata-se de uma empresa do tipo familiar, caracterizada, de acordo com o Direito Comercial Português, como uma Sociedade por Quotas. Em 2012, a Novavet emprega 25 trabalhadores, e o seu mercado actual alarga-se a todo o território nacional, arquipélagos e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). Ao nível do mercado nacional a empresa caracteriza-se por fazer parte da rede de distribuição por grosso de medicamentos de uso veterinário. No mercado internacional a empresa actua, também, na distribuição por grosso de medicamentos de uso humano.

A Novavet tem sede na cidade de Bragança. Ao nível administrativo encontra-se presente na cidade de Bragança, onde também possui um pequeno espaço de armazenagem. Ao nível logístico a empresa opera na cidade de Braga. A empresa tem distribuição própria e subcontratada, sendo que a maior parte é feita em regime de subcontratação.

Ao nível concorrencial, e no mercado nacional, a Novavet faz parte de um grupo de 8 empresas, com estruturas operacionais e financeiras mais ou menos idênticas, que dominam o mercado na distribuição por grosso de medicamentos de uso veterinário. Em 2011 a empresa tinha uma quota de mercado de 11,75%, dentro deste grupo de empresas. O mesmo será também objecto de estudo no Ponto 2.3, do presente trabalho, aquando da definição do posicionamento competitivo da Novavet.

No mercado internacional a empresa concorre com outros distribuidores, nacionais e internacionais, não havendo informação disponível acerca da quota de mercado. É, no entanto, muito reduzida e insignificante ao nível do mercado internacional. Este mercado começa a ser um mercado potencial e estratégico para a Novavet, embora em 2011 representasse apenas cerca de 8,14% do volume de negócios total.

Na Figura 16 encontra-se representado o circuito de distribuição farmacêutica tradicional da empresa, contemplando o comércio dos Grossistas/Distribuidores.



**Figura 16. O circuito comercial da distribuição farmacêutica.**

Fonte: Adaptado de Carvalho, Mateus, Fonseca, e Santos (2008, p. 31).

## 2.2 Breve referência histórica da Novavet

A Novavet iniciou a actividade em 1986. No entanto, desde a sua constituição que o pacto social da empresa tem vindo a sofrer alterações, nomeadamente no que respeita a valores e aos titulares do capital social. A gerência é da responsabilidade dos dois sócios maioritários (25% e 26% do capital social), com ligação familiar. Nenhum dos sócios é trabalhador da empresa.

Desde a sua constituição que a Novavet tem vindo a desenvolver a actividade em torno da distribuição de produtos farmacêuticos, embora no início de vida se tenha limitado à distribuição no mercado local e regional.

Em 1992, a gerência expandiu a actividade para o litoral Norte do país. Na altura uma região estratégica para a Novavet pela presença de inúmeras explorações de leite e que permitiam o escoamento da maioria dos seus produtos. Neste período a empresa foi conquistando quota de mercado a nível nacional, o que proporcionou um elevado crescimento da actividade. Por razões estratégicas, nesta data a empresa deslocou a maior parte da logística para a cidade de Braga. A localização na altura tornava-se numa vantagem competitiva para a Novavet, já que permitia estar fisicamente próxima do mercado alvo. Também durante este período a actividade da empresa alargou-se a todo o território nacional. O crescimento repentino da empresa obrigou à adaptação de normativos legais e de recursos (humanos e físicos) que lhe permitiram dar continuidade ao desenvolvimento da actividade de forma sustentada.

Em virtude do crescimento da Novavet, em 2005 os responsáveis da empresa deslocaram a logística do centro da cidade de Braga para uma zona industrial na periferia. O novo espaço passou a concentrar a quase totalidade da actividade da empresa. A sede passou a concentrar

apenas os serviços administrativos, que por falta de espaço físico, em 2011, se deslocaram para novas instalações, também na cidade de Bragança.

Em 2008 a gerência decidiu alargar a actividade a duas novas áreas de negócio: a distribuição de produtos fito-fármacos e a prestação de serviços de desinfecção e desinfestação. Estas duas áreas de negócio representam, no entanto, menos de 1%, do volume de negócios da empresa.

Em 2009, a Novavet resolveu dar os primeiros passos na internacionalização da sua actividade, e em novos segmentos de mercado. Ao nível nacional alargou a actividade à distribuição de equipamentos e dispositivos médicos, e ao nível internacional iniciou-se na distribuição farmacêutica humana e de equipamentos. No entanto, estas duas actividades são ainda insignificantes na actividade da Novavet (menos de 1% do volume de negócios).

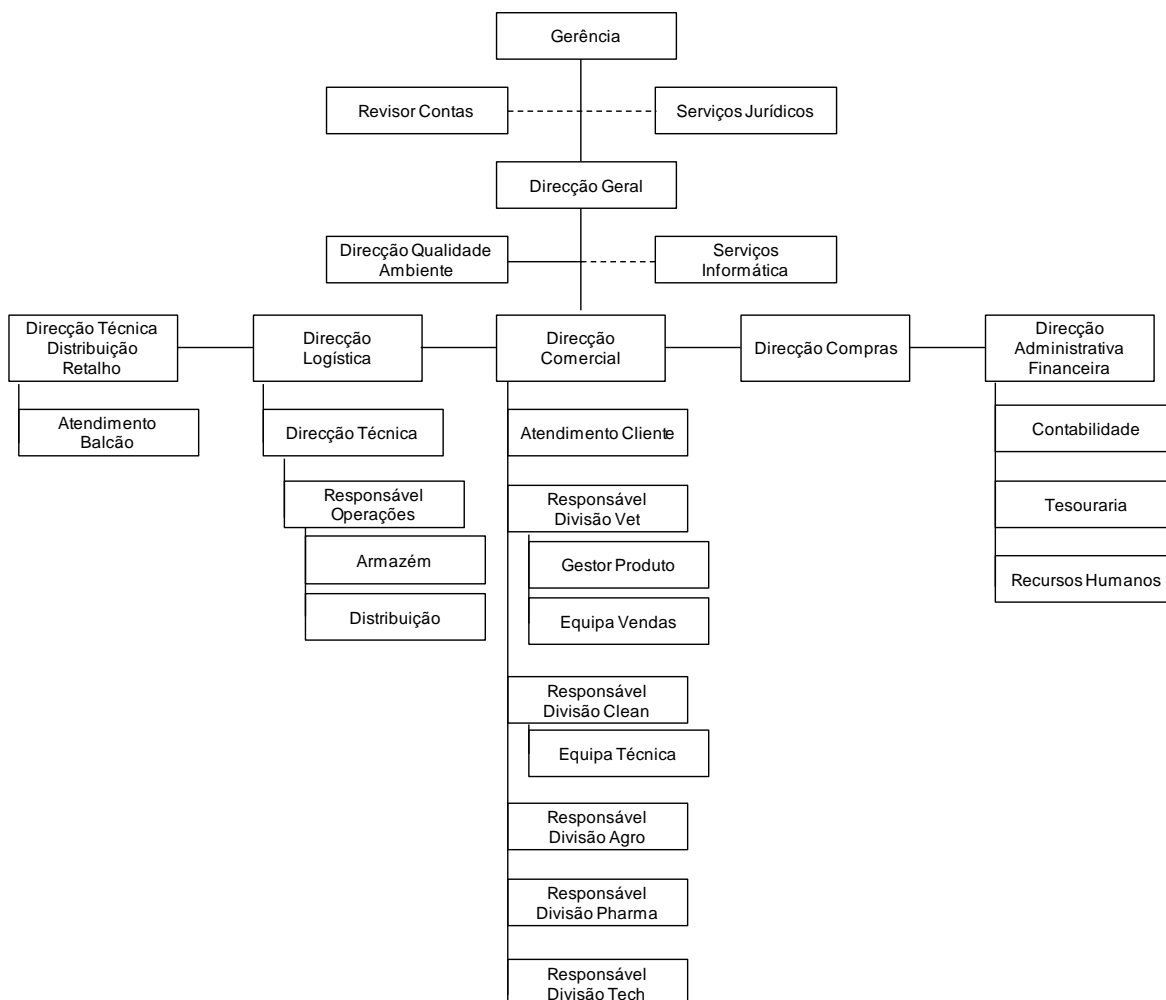
De forma sucinta a actividade da empresa desenvolve-se actualmente nas áreas de negócio e respectivos mercados apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8. A actividade da Novavet por áreas de negócio.**

<b>Áreas de negócio</b>	<b>Actividade</b>	<b>Mercados geográficos</b>	<b>Segmentos de Mercado</b>
Divisão Vet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição por grosso de medicamentos de uso veterinário, consumíveis e equipamentos de diagnóstico;</li> <li>• Distribuição por grosso de alimentos e produtos para Animais de Companhia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado nacional;</li> <li>• Mercado internacional (PALOP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazenistas/distribuidores;</li> <li>• Hospitais e Clínicas Veterinárias;</li> <li>• <i>Pet shop</i>;</li> <li>• Farmácias;</li> <li>• Explorações agro-pecuárias;</li> <li>• Outros.</li> </ul>
Divisão Pharma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição por grosso de medicamentos e consumíveis de uso humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Internacional (PALOP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazenistas/distribuidores;</li> <li>• Hospitais e Clínicas;</li> <li>• Farmácias;</li> <li>• Estado;</li> <li>• Outros.</li> </ul>
Divisão Agro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuição por grosso de produtos fitofarmacêuticos, sementes e fertilizantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado nacional (local);</li> <li>• Mercado internacional (PALOP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazenistas/distribuidores;</li> <li>• Explorações agro-pecuárias;</li> <li>• Explorações agrícolas;</li> <li>• Outros.</li> </ul>
Divisão Tech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialização de equipamentos de diagnóstico e hospitalares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado nacional e internacional (veterinária e humana).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitais;</li> <li>• Clínicas;</li> <li>• Armazenistas/distribuidores;</li> <li>• Outros.</li> </ul>
Divisão Clean	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços de Desinfestação e Controle de Pragas, Implementação e manutenção de sistemas de HACCP (<i>Hazard analysis and critical control points</i>);</li> <li>• Distribuição de equipamentos e produtos de limpeza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado nacional (zona norte e centro do país).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria alimentar;</li> <li>• Restauração;</li> <li>• Espaços sociais;</li> <li>• Particulares;</li> <li>• Estabelecimentos limpeza;</li> <li>• Outros.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

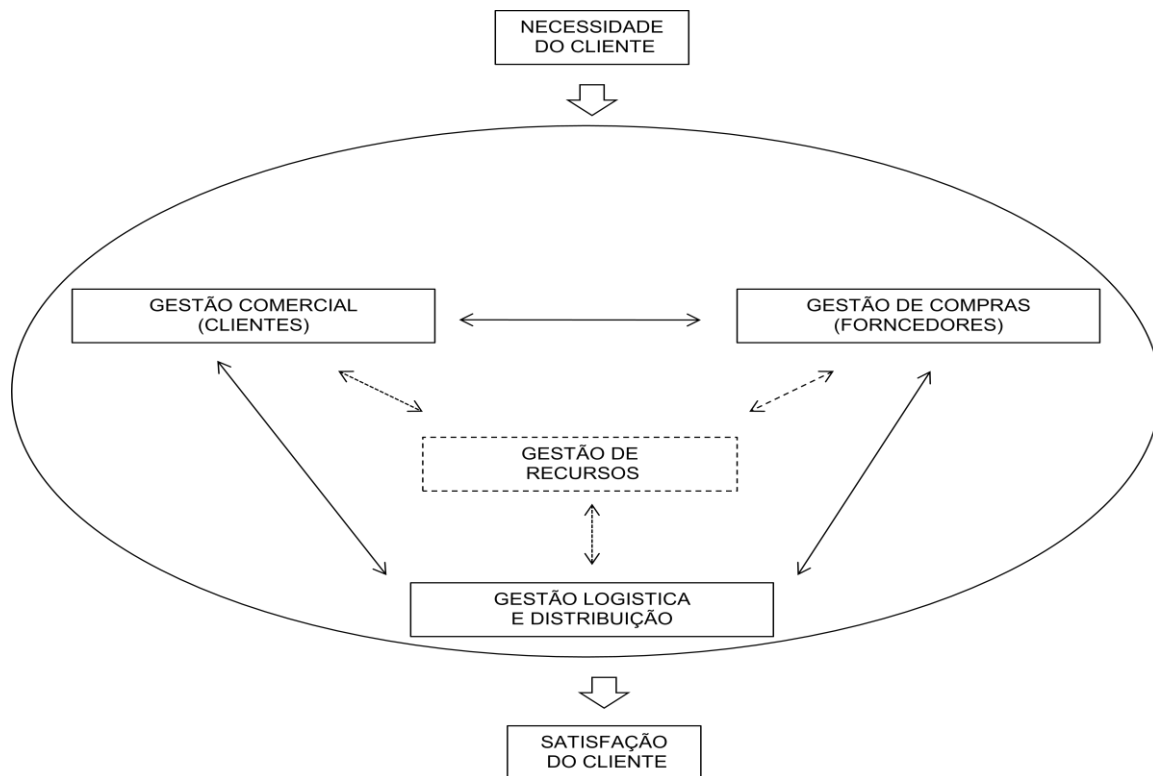
A estrutura organizacional e funcional da empresa encontra-se organizada como apresentado na Figura 17.



**Figura 17. Organograma da Novavet.**

Fonte: Adaptado de Novavet.

Sendo a Novavet uma empresa integrada no sector do comércio e distribuição, a sua actividade desenvolve-se em torno de três grandes processos: a gestão comercial, orientada para os clientes; a gestão de compras, orientada para os fornecedores; e a gestão da logística e distribuição. Todos estes processos funcionam em cadeia, sendo que tem a sua origem na necessidade no cliente e culminam com a satisfação do mesmo. A gestão comercial gere as necessidades do cliente por via do atendimento, do *marketing*, da prospecção de mercado. A gestão de compras assegura o cumprimento da necessidade do cliente por via da reposição atempada de mercadoria em armazém. O processo de gestão da logística e distribuição garante a fase final do processo de satisfação do cliente, por via da conformidade e da entrega atempada do produto. A Figura 18 descreve o modelo de processos da Novavet.



**Figura 18. Modelo de processos da Novavet.**

Fonte: Adaptado de Novavet.

Cada um destes processos divide-se em vários subprocessos, que por sua vez se dividem em tarefas necessárias à sua execução. A Tabela 9 apresenta a subdivisão de cada processo da Novavet.

**Tabela 9. Divisão dos processos da Novavet.**

Processos	Gestão Comercial	Gestão Compras	Gestão Logística e Distribuição	Gestão de Recursos
<b>Subprocessos</b>	Encomenda	Encomenda	Recepção e Conferência	Recursos Humanos
	Reclamações	Fornecedores	Armazenagem	Activos
	Marketing	Sortido Produtos	Devoluções Clientes	Diversos
	Apoio ao Cliente	Pagamentos	Devoluções Fornecedores	
	Propostas/Preços		Aviamento/Facturação	
	Cobranças		Reclamações	
	Prospecção de Mercado		Entrega própria	

Fonte: Elaboração própria.

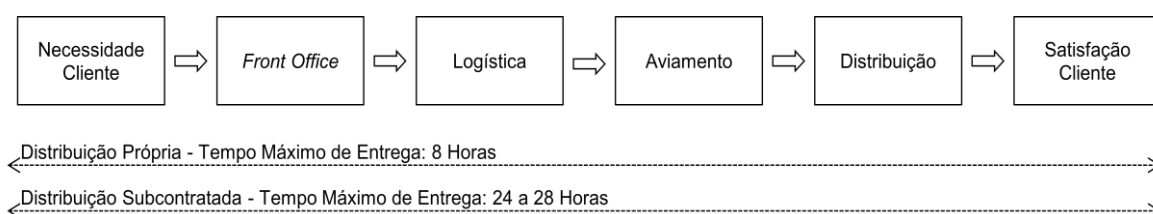
### 2.3 Processos Chave no Desenvolvimento da Actividade da Novavet

Considera-se pertinente fazer uma breve apresentação sobre o funcionamento dos subprocessos da empresa considerados chave no desenvolvimento da sua actividade, de modo a compreender melhor o modelo de BSC apresentado, nomeadamente no que respeita à perspectiva dos processos internos, aos objectivos estratégicos apresentados, e ao seu alinhamento para a

missão da Novavet. Importa referir que cada processo e subprocesso da empresa não funcionam de forma independente. Um determinado subprocesso da gestão comercial pode estar na origem de um subprocesso da gestão de compras que por sua vez está na origem de um subprocesso da gestão logística e distribuição. O mesmo também pode acontecer para cada processo de forma individual, isto é, os vários subprocessos terem uma relação de causa-efeito entre si.

Assim, passam-se a explicar alguns dos subprocessos considerados chave, nomeadamente: a encomenda do cliente e o seu aviamento, entrega própria, a encomenda ao fornecedor, a recepção e conferência, e as cobranças.

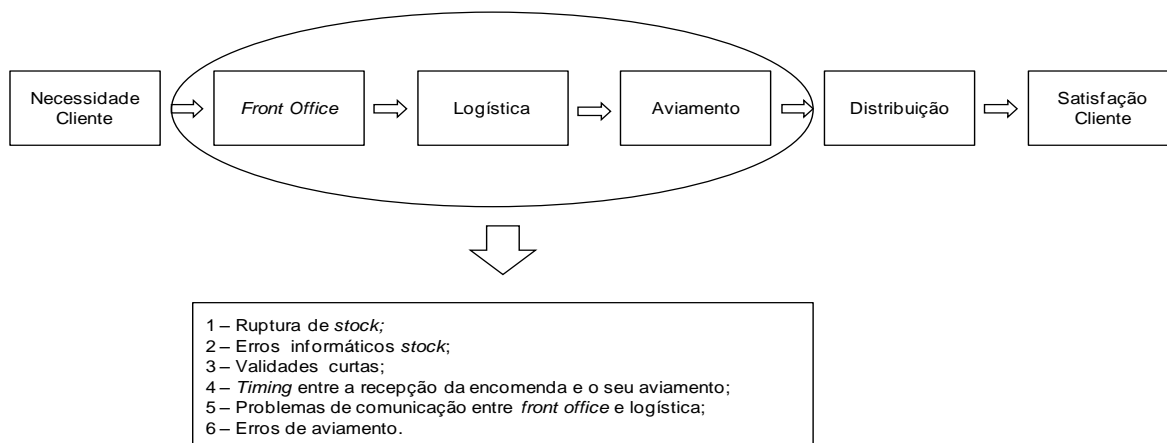
A encomenda do cliente, o seu aviamento e entrega, são, segundo a informação recolhida, os subprocessos onde se encontram a maioria dos obstáculos ao desempenho eficiente da actividade, condicionado de forma directa ou indirecta o desempenho da organização em geral. De forma simples o funcionamento destes subprocessos, e, para o qual se considera que a empresa é eficiente, apresenta-se de acordo com a Figura 19:



**Figura 19. Circuito normal da encomenda: Processo óptimo.**

Fonte: Elaboração própria.

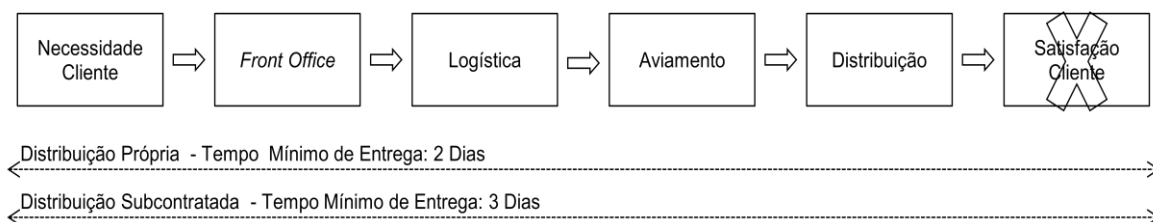
Os dados recolhidos junto da empresa mostram que as potenciais ocorrências (Figura 20) de que pode resultar redução de eficiência produtiva para a empresa se concentram na logística, com destaque para rupturas e erros de *stock*, e no aviamento das encomendas. Destaca-se também a distância física entre o *front office* e a logística, o que em variadíssimas situações consome recursos humanos e financeiros, que poderiam ser canalizados para outras actividades operacionais, nomeadamente para a concentração efectiva nas tarefas a realizar.



**Figura 20. Circuito da encomenda: Foco de potenciais ocorrências.**

Fonte: Elaboração própria.

A repetição continuada destas ocorrências gera efectivamente resultados negativos para a empresa. Como se pode verificar pela Figura 21, é inevitável o atraso na entrega das encomendas e, por conseguinte, a insatisfação do cliente.

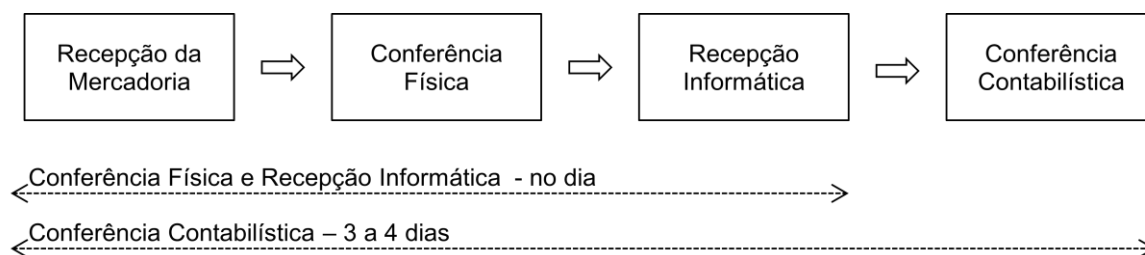


**Figura 21. Circuito da encomenda: Consequências directas das ocorrências.**

Fonte: Elaboração própria.

Sendo este o processo que operacionaliza toda a actividade da empresa e que conduz à satisfação da necessidade do cliente, importa que o desempenho do mesmo seja acompanhado de forma permanente pelos gestores, por forma a maximizar a sua eficiência. Nesta perspectiva, sugere-se à gestão a aplicação de alguns indicadores de desempenho que permitam compreender a frequência destas ocorrências, bem como acções a definir para minimizar as mesmas. Sugere-se ainda que estes indicadores sejam complementados com os sugeridos na perspectiva do cliente, nomeadamente no que respeita à satisfação do mesmo.

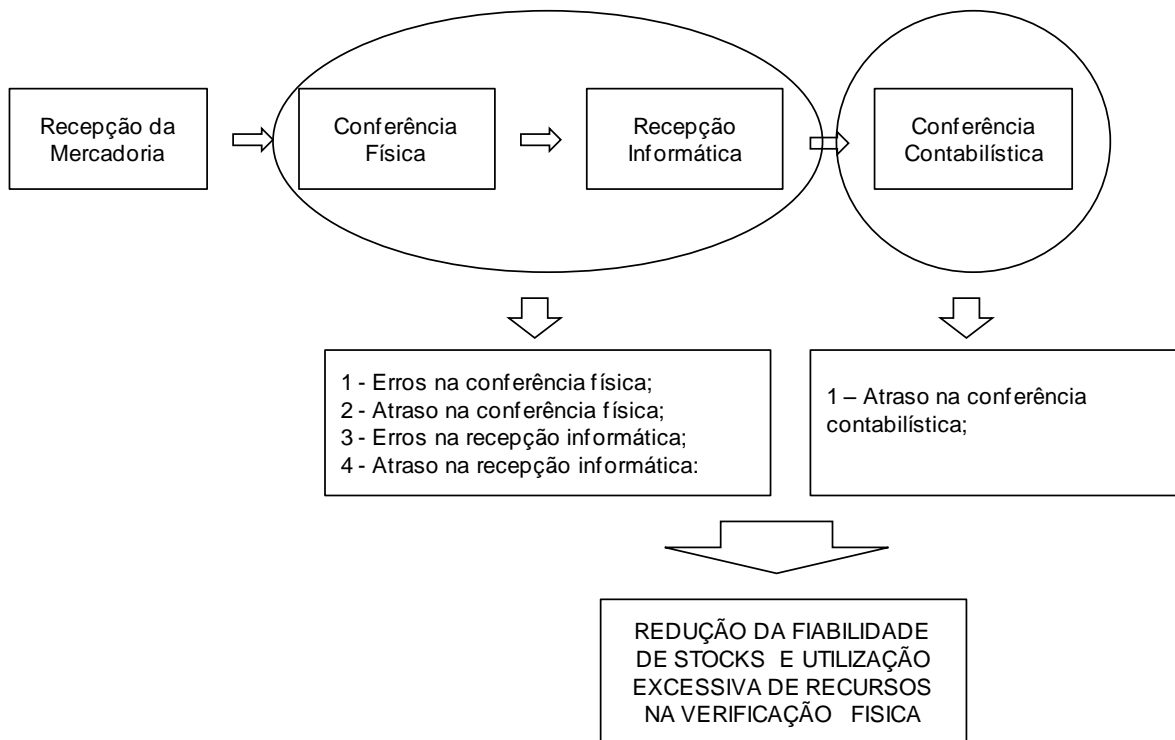
A recepção e conferência da mercadoria na sua chegada ao armazém, apresenta-se como outro dos subprocessos chave para o desempenho da Novavet. A Figura 22 representa o processo óptimo na recepção da mercadoria.



**Figura 22. Recepção da mercadoria: Processo óptimo.**

Fonte: Elaboração própria.

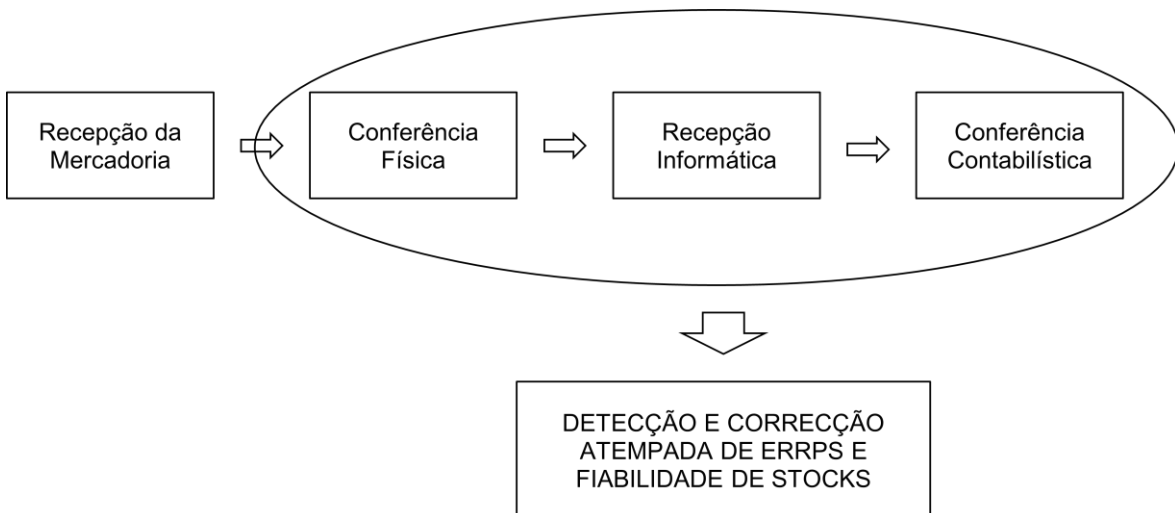
No decurso da actividade, verifica-se que se a conferência física da mercadoria e a sua recepção no sistema informático, não for feita em tempo útil, geram-se uma série de ocorrências que consomem recursos que poderiam ser orientados para outra tarefa. Por sua vez, também o atraso na conferência contabilística arrasta no tempo erros de *stock* que deveriam ter sido evitados logo na chegada ao armazém. A Figura 23 mostra algumas dessas ocorrências.



**Figura 23. Recepção da mercadoria. Foco de potenciais ocorrências.**

Fonte: Elaboração própria.

A execução atempada das tarefas inerentes à recepção de mercadoria em armazém permite a detecção e correcção atempada de erros e a fiabilidade de *stocks*, permitindo economizar recursos e promover a satisfação atempada do cliente (Figura 24).

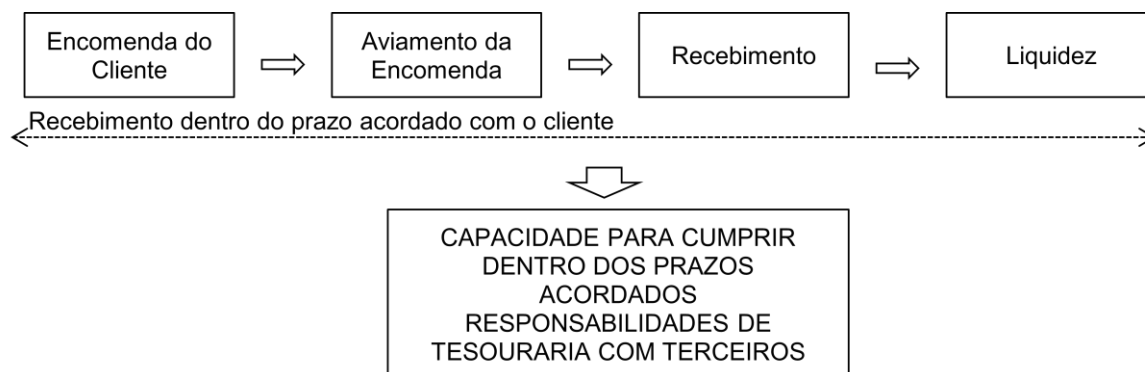


**Figura 24. Recepção da mercadoria: Actuação imediata nas ocorrências.**

Fonte: Elaboração própria.

A tesouraria apresenta-se como outro dos subprocessos cruciais ao desenvolvimento da actividade da empresa, não directamente ligado à satisfação do cliente, mas directamente ligado à sobrevivência da empresa. Tão ou mais importante que os resultados obtidos no período é o grau

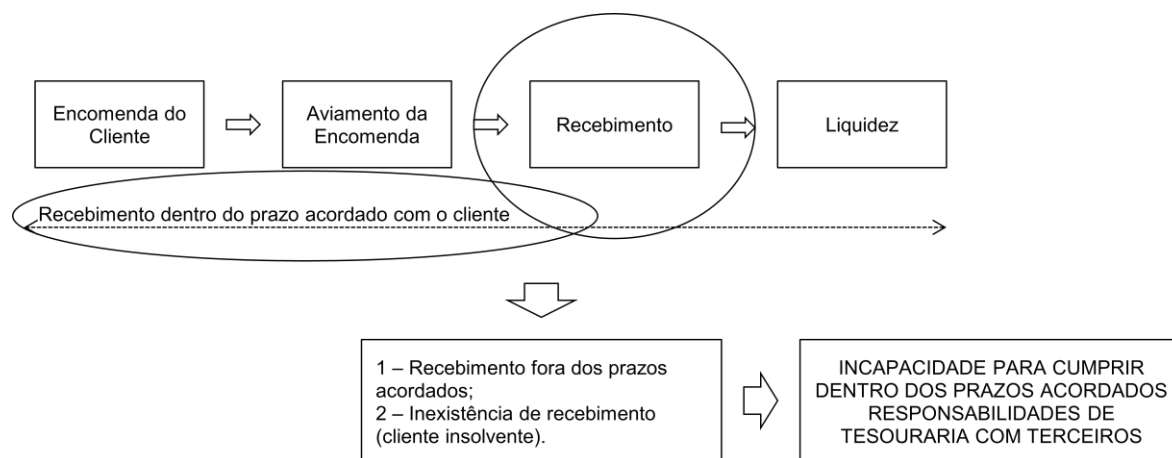
de liquidez da empresa e a sua independência relativamente a capitais alheios. A Figura 25 representa o processo óptimo da tesouraria na Novavet.



**Figura 25. Tesouraria: Processo óptimo.**

Fonte: Elaboração própria.

As ocorrências negativas no processo de Tesouraria verificam-se essencialmente quando o recebimento não é realizado, ou não é realizado dentro do prazo acordado. A verificar-se esta situação, todo o processo de tesouraria, nomeadamente no que respeita aos pagamentos, é posto em causa, com todas as consequências que daí possam resultar para a empresa (cortes de fornecimento, perda de descontos financeiros, atraso na entrega de encomendas, entre outras), tal como representado na Figura 26.



**Figura 26. Tesouraria: Foco de potenciais ocorrências.**

Fonte: Elaboração própria.

Importa, pois, à Novavet tomar medidas no sentido de melhorar as cobranças, quer pela afectação de um colaborador para este efeito, quer pelo incentivo à equipa comercial no sentido de reduzir prazos médios de recebimento (PMR).

## 2.4 Visão, Missão e Objectivos

De acordo com a informação recolhida na empresa a Novavet tem definida, conforme política de qualidade, a seguinte Missão:

*“Criar satisfação e valor económico de forma consistente, sustentável e socialmente responsável, através da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos”.*

A declaração de Visão é clara e assenta no seguinte:

*“Criar satisfação e sustentabilidade económica para os sócios e colaboradores em particular, e para a região e sociedade em geral, por via da resposta às expectativas e necessidades dos clientes, envolvimento dos colaboradores, utilização racional dos recursos disponíveis, aprendizagem e melhoria contínua, e no cumprimento da regulamentação aplicável à actividade da distribuição farmacêutica”.*

A empresa assenta a sua orientação para a Missão nos seguintes Valores:

- *“Criação de valor para os sócios, por via da melhoria contínua na produtividade, da eliminação de excessos e desperdícios, e da sustentabilidade do negócio;*
- *Resposta às expectativas e satisfação dos clientes, por via da excelência nos produtos e serviços pós-venda, e da melhoria contínua na competitividade;*
- *Envolvimento dos colaboradores nos propósitos da Novavet, por via da satisfação, motivação, sensibilização e participação na melhoria contínua;*
- *Responsabilidade social e ambiental a todos os níveis dos intervenientes;*
- *Ética empresarial, por via do cumprimento das regras concorrências e do respeito pelos valores do cliente, fornecedores e sociedade em geral;*
- *Criação de relações de mútuo benefício com Fornecedores, Clientes e Outras Instituições;*
- *Garantia no cumprimento da regulamentação aplicável à actividade;*
- *Minimização dos impactos ambientais, por via da utilização racional dos recursos disponíveis”.*

## 2.5 Análise SWOT

A formulação da análise SWOT teve por base a observação directa e a informação recolhida nas várias fontes, bem como a situação actual da Novavet. Assim, foram tidos em conta todos os mercados geográficos, áreas de negócio e segmentos de mercado da empresa.

Foram identificadas as seguintes ameaças:

- Agressividade competitiva elevada por parte dos vários concorrentes presentes no mercado nacional;
- Elevada concorrência no mercado internacional;
- Concentração crescente em segmentos de mercados (aves, bovinos e suínos);
- Fusão/parcerias entre empresas concorrentes;
- Recurso à redução crescente das margens de comercialização enquanto vantagem competitiva;
- Conjuntura económica (diminuição do poder de compra dos consumidores e dificuldades na cobrança de dívidas);
- Abrandamento crescente do mercado tradicional veterinário, com tendência a crescimentos negativos pelo abandono/insolvência de explorações agro-pecuárias;
- Dificuldades crescentes no acesso ao crédito junto das instituições financeiras;
- Especificidade do sector da distribuição farmacêutica veterinária - imposições legais, logística e distribuição;
- Objectivos de compras impostos pela indústria farmacêutica e que condicionam a competitividade na distribuição em aspectos como a formação de preços.

Da análise da envolvente externa da empresa realçam as seguintes oportunidades:

- Crescimento do segmento dos Animais de Companhia (alimentos, medicamentos e equipamentos de diagnóstico);
- Redução de custos operacionais em consequência da adesão às novas tecnologias por um cada vez maior número de clientes (encomendas via electrónica, pagamentos por débito directo, entre outros);
- Desenvolvimento de novas formas de comercialização (*e-commerce*);
- Possibilidade de alargamento da quota de mercado pela eventual saída de concorrentes menos preparados;
- Crescimento da procura nos PALOP;
- Inexistência de regulamentação do mercado nos PALOP (possibilidade de alargamento da actividade no mercado dos produtos e serviços de venda livre como sejam equipamentos, alimentos para animais, e fármacos livres, entre outros);

Da análise do ambiente interno da Novavet destacam-se os seguintes pontos fortes, e que reflectem a cultura, competências, estrutura e funcionamento da empresa:

- Conhecimento do negócio e do mercado;
- Capacidade de negociação com os fornecedores;
- Recursos humanos aptos, com formação elevada, e idades médias ajustadas;
- História e presença no mercado;
- Gama e sortido de produtos comercializados/distribuídos;
- Prestação de serviços complementares que acrescentam valor ao segmento de negócio;
- Preço competitivo dos produtos e serviços;

- Presença na totalidade do mercado nacional, já com alguma presença no mercado dos PALOP, com elevadas expectativas de crescimento;
- Significativa quota de mercado nacional (11,75 % entre o grupo das 8 empresas dominantes);
- Cultura de gestão e de investimento;
- Aceitação e pré-disposição para a mudança;
- Procura contínua de oportunidades de negócios;
- Implementação em curso de ferramentas de gestão como o controlo orçamental e de custos e tesouraria;
- Desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* para o segmento de mercado dos Animais de Companhia;
- Introdução no mercado de produtos com marca própria.

Foram identificados os seguintes pontos fracos que podem colocar entraves ao desenvolvimento e crescimento da actividade da empresa:

- Ausência permanente da gestão de topo/gerência;
- Distância física entre a sede/serviços administrativos e a logística – diferentes estabelecimentos;
- Distância física entre os gestores/sede e a equipa de vendas;
- Definição pouco clara na hierarquia dos recursos humanos, que pode por vezes levar à geração de conflitos internos;
- Dependência dos fornecedores pelo facto de serem os únicos detentores dos produtos (fabricantes);
- Dependência de objectivos de compras para a definição do lucro do produto – *rappel*;
- Tesouraria líquida muito pressionada pelo desfasamento temporal entre o tempo médio de recebimento, o tempo médio de pagamentos e a rotação de *stocks*;
- Rupturas de *stock*, no que respeita a produtos não adquiridos directamente ao fabricante (pela incapacidade de negociação com os mesmos);
- Inexistência de um estudo concreto de potenciais clientes;
- Elevado valor de mercadoria em armazém;
- Dificuldades no acesso à informação do mercado internacional.

Na Tabela 10, apresenta-se de forma sintetizada a análise SWOT anteriormente feita.

Tabela 10. Matriz SWOT da Novavet.

Envolvente Interna	
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	Pontos Fracos ( <i>Weaknesses</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento do negócio;</li> <li>- Capacidade de negociação;</li> <li>- Características dos recursos humanos;</li> <li>- História e presença no mercado;</li> <li>- Sortido de produtos;</li> <li>- Oferta de serviços complementares;</li> <li>- Preços competitivo;</li> <li>- Mercado nacional e PALOP;</li> <li>- Quota de mercado;</li> <li>- Cultura de gestão e de investimento;</li> <li>- Aptidão para a mudança;</li> <li>- Procura contínua de oportunidades;</li> <li>- Ferramentas de gestão;</li> <li>- <i>Marketing</i> para o segmento de mercado dos AC;</li> <li>- Marca própria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência da gestão;</li> <li>- Distância entre sede e logística;</li> <li>- Distância entre a gestão e equipa de vendas;</li> <li>- Hierarquia pouco clara;</li> <li>- Dependência dos fornecedores;</li> <li>- Dependência do <i>rappel</i>;</li> <li>- Tesouraria pressionada por Prazo Médio Recebimento (PMR) e Prazo Médio de Pagamento (PMP);</li> <li>- Rupturas de <i>stock</i>;</li> <li>- Desconhecimento de potenciais clientes;</li> <li>- Elevado valor do <i>stock</i>;</li> <li>- Pouca informação do mercado internacional.</li> </ul>
Envolvente Externa	
Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )	Ameaças ( <i>Threats</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do segmento dos animais de companhia;</li> <li>- Redução de custos operacionais pela introdução de novas tecnologias;</li> <li>- <i>E-commerce</i>;</li> <li>- Alargamento da quota de mercado;</li> <li>- Procura nos PALOP;</li> <li>- Ausência de regulamentação nos PALOP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressividade concorrencial;</li> <li>- Concentração em segmentos de mercados;</li> <li>- Fusão/parcerias entre concorrentes;</li> <li>- Redução das margens de comercialização;</li> <li>- Conjuntura económica;</li> <li>- Abrandamento do mercado tradicional;</li> <li>- Dificuldades no acesso ao crédito;</li> <li>- Especificidade do sector;</li> <li>- Objectivos de compras.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as quatro combinações estratégicas da matriz SWOT da empresa, conclui-se o seguinte:

- **Pontos Fortes/Oportunidades:** a Novavet deve aproveitar o conhecimento que tem acerca do negócio da distribuição veterinária, a sua presença no mercado, a estratégia de *marketing* definida para o segmento de pequenos animais, e a capacidade de negociação com alguns fornecedores para alargar quota de mercado neste segmento, já que o mesmo se encontra em crescimento. Deve potencializar os recursos disponíveis (recursos humanos, ferramentas

de gestão, sortido de produtos) e as características de empreendedorismo para crescer no mercado dos PALOP, já que a procura nos mesmos tem vindo a crescer e o próprio mercado não apresenta grandes condicionalismos em termos de regulamentação à entrada de empresas estrangeiras. A Novavet deve aproveitar a sua posição e quota de mercado para um eventual alargamento da mesma pela eventual saída de empresas concorrentes menos preparadas. Por fim, deve aproveitar as ferramentas de gestão disponíveis e em desenvolvimento, a introdução de novas formas de comercialização e a adesão crescente dos clientes a novas tecnologias, no intuito de reduzir custos operacionais e acrescer à rentabilidade.

- **Pontos Fortes/Ameaças:** A Novavet deve fazer uso de todos os seus pontos fortes para minimizar potenciais efeitos das ameaças da envolvente externa. Deve potencializar os conhecimentos do negócio, quota de mercado, recursos disponíveis, a sua participação no mercado internacional, as características de empreendedorismo, para fazer face às consequências inerentes da agressividade concorrencial no mercado nacional, de eventuais parcerias entre concorrentes, da redução das margens de comercialização, e da conjuntura económica, nomeadamente da redução do poder de compra e do abrandamento do mercado tradicional.
- **Pontos Fracos/Oportunidades:** A Novavet deve fomentar o crescimento no mercado internacional, cujos PMR são mais reduzidos e as margens de comercialização superiores às praticadas no mercado nacional, para ultrapassar eventuais problemas de liquidez e redução de margens de comercialização. Deve aproveitar a introdução de novas tecnologias para minimizar a distância física entre a sede, a logística e a equipa comercial.
- **Pontos Fracos/Ameaças:** A combinação dos pontos fracos com as ameaças externas constitui o pior dos cenários da empresa. Deve por isso minimizar ao máximo aquilo que poderá estar sob seu controlo, os pontos fracos, de modo a minimizar os efeitos da combinação entre estes e as ameaças. A empresa deve esforçar-se por manter uma estrutura interna coerente e próxima, definir processos, hierarquias, métodos de trabalho. Apostar na excelência. Deve conhecer o melhor possível os mercados onde pretende actuar, minimizar a dependência de fornecedores e trabalhar a negociação com os mesmos. Deve procurar reduzir quantidades elevadas de mercadoria em armazém e a pressão da tesouraria. Trabalhar PMR. Não deve descuidar a melhoria contínua no seu desempenho de forma a que as ameaças identificadas tenham consequências reduzidas na actividade.

Assim, tendo por base o referido anteriormente sugere-se que a empresa maximize todas as características que a tornam forte no mercado, e aproveite todas as oportunidades da sua envolvente externa, no sentido de minimizar os seus pontos fracos e ameaças externas ao seu controlo e manter uma posição sólida no mercado.

## 2.6 Posicionamento Competitivo da Novavet

Por forma a compreender melhor o posicionamento competitivo da Novavet, faz-se um breve enquadramento do mercado nacional da distribuição veterinária, actividade que de acordo com os elementos contabilísticos da empresa representou em 2011 cerca de 99% do volume de negócios.

De referir ainda, que ao nível do enquadramento nas actividades económicas, o CAE – Rev. 3: 46460, engloba todas as empresas da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos, quer da saúde humana, quer da saúde animal, sendo que pode contemplar ainda outras empresas da área da saúde animal que, embora clientes da Novavet, se enquadram na distribuição por grosso. Deste modo, as estatísticas do sector não reflectem a especificidade do mercado que se pretende estudar.

Assim, optou-se por analisar, com base na informação disponibilizada pela empresa, as empresas concorrentes directas da Novavet, as quais dominam a distribuição farmacêutica veterinária nacional. Foram seleccionadas 8 empresas, entre as quais a empresa em estudo, sendo que a informação destas é a relativa à prestação de contas entre o período 2008 e 2011. Esta informação encontra-se disponível ao público no *site* do IRN e BP. Saliencia-se a dificuldade na obtenção de dados do sector e do mercado. Não foi possível obter informação dos concorrentes sobre os vários segmentos de mercados, por espécie animal. A informação aqui tratada teve por base a Apifarma e é relativa às vendas da indústria farmacêutica em Portugal. Importa no entanto fazer algumas observações a esta informação, tais como:

- As vendas da indústria farmacêutica não consideram o efeito de *stock* na distribuição por grosso, em virtude do cumprimento de objectivos contratuais;
- As vendas da indústria farmacêutica não equivalem às vendas no mercado da distribuição por não considerarem a margem das vendas nos distribuidores;
- Desconhece-se o valor real do mercado da distribuição por grosso, por se desconhecer eventuais concorrentes e o seu valor no mercado. No entanto, considera-se que o grupo das 8 empresas seleccionadas, por ser dominante no mercado, é representativo para fazer algumas considerações sobre o mesmo.

No que respeita à repartição do volume de vendas por segmento de mercado, na indústria farmacêutica em Portugal, o mercado da saúde animal tinha, no período 2008 a 2011, a distribuição apresentada na Tabela 11. Realça-se a tendência decrescente que este mercado vem apresentando nos últimos dois anos. No entanto, como mostra a Figura 28 (apresentada na p. 66), esta tendência não se tem alargado a todas as empresas do grupo dominante, o que se pode justificar pelo facto das mesmas poderem estar a assumir uma política de redução de *stock*.

**Tabela 11. Distribuição do mercado de saúde animal por espécie, na indústria farmacêutica em Portugal.**

Segmentos de Mercado Saúde Animal (Espécie)	2011		2010		2009		2008
	Valor	Taxa Crescimento Anual (%)	Valor	Taxa Crescimento Anual (%)	Valor	Taxa Crescimento Anual (%)	Valor
Animais de Companhia	31.789.796 €	1,05%	31.460.576 €	-0,17%	31.515.631 €	2,14%	30.855.398 €
Equinos	823.274 €	-15,32%	972.223 €	-18,90%	1.198.790 €	12,92%	1.061.624 €
Ruminantes	22.760.356 €	-5,84%	24.170.985 €	-4,65%	25.349.957 €	-4,75%	26.613.291 €
Suínos	21.144.548 €	-13,17%	24.351.064 €	-2,13%	24.880.729 €	-1,27%	25.199.839 €
Aves	12.153.389 €	-1,70%	12.363.471 €	-6,29%	13.192.962 €	2,59%	12.859.394 €
Coelhos, Abelhas e Aquacultura	536.322 €	8,88%	492.573 €	-26,86%	673.472 €	17,95%	570.959 €
Valor Total	89.207.685 €	-4,91%	93.810.893 €	-3,10%	96.811.541 €	-0,36%	97.160.505 €

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à distribuição da quota de mercado por segmentos de mercado, os valores apresentados na Tabela 12, reflectem que o segmento que apresenta maior quota de mercado é o dos Animais de Companhia, sendo também, à semelhança do segmento com menor quota de mercado, o único que apresenta crescimento para o período em análise. Os segmentos dos Ruminantes e dos Suínos destacam-se pela redução do seu valor no mercado, consequência directa da conjuntura económica actual e do abandono de inúmeras explorações pecuárias. Este facto vem realçar a oportunidade já identificada aquando da análise SWOT. Isto é, sugere-se que a Novavet saiba aproveitar os recursos, a presença no mercado e conhecimento do negócio para crescer no segmento dos Animais de Companhia.

**Tabela 12. Quota de mercado por segmentos de mercado, na indústria farmacêutica.**

Segmentos de Mercado Saúde Animal(espécie)	Quota Mercado			
	2011	2010	2009	2008
Animais de companhia	35,64%	33,54%	32,55%	31,76%
Equinos	0,92%	1,04%	1,24%	1,09%
Ruminantes	25,51%	25,77%	26,18%	27,39%
Suínos	23,70%	25,96%	25,70%	25,94%
Aves	13,62%	13,18%	13,63%	13,24%
Coelhos, Abelhas e Aquacultura	0,60%	0,53%	0,70%	0,59%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

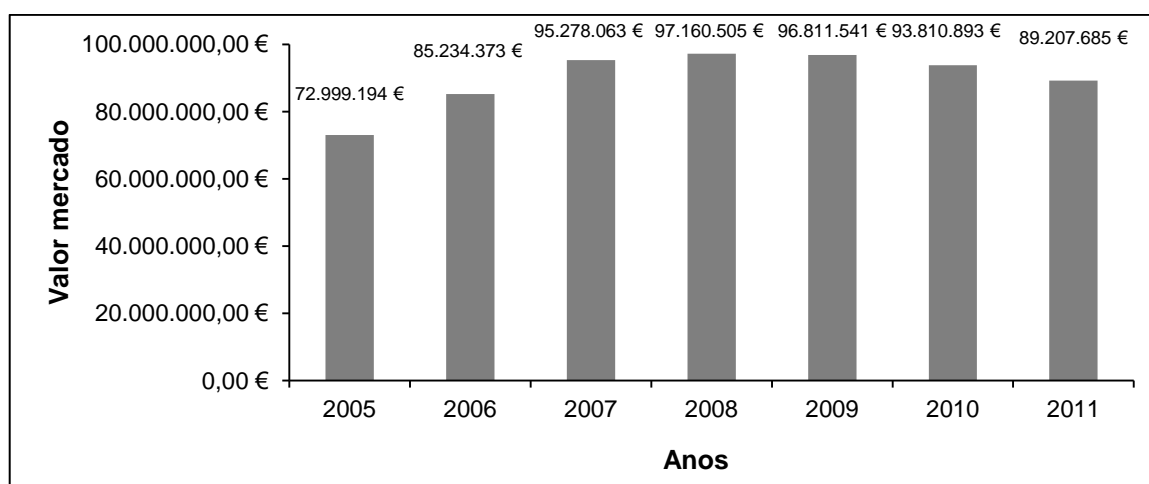
No que respeita à distribuição do volume de negócios da Novavet por segmento de mercado, comparativamente com a indústria, tem-se a distribuição apresentada na Tabela 13, sendo que a Novavet apresenta esta distribuição apenas por dois segmentos de mercado: os Animais de Companhia e os Animais de Produção. Este último inclui Ruminantes, Aves, Suínos e Coelhos. Pela análise da Tabela conclui-se que a Novavet perdeu quota de mercado de 2010 (11, 28%) para 2011 (10,26%), sendo de destacar a redução de vendas no segmento Animais de Produção com uma perda nas vendas de 19,16%. No geral, para a unidade de negócio da distribuição veterinária, a empresa reduziu as vendas em 13.50%, de 2010 para 2011.

**Tabela 13. A Novavet e o mercado.**

Segmentos de Mercado Saúde Animal (espécie)	2011		2010			Taxa de Crescimento Anual Novavet	Quota de mercado por segmento		
	Valor Segmento Novavet	% Volume Vendas Divisão Vet	Valor Segmento Mercado	Valor Segmento	% Volume Vendas Divisão Vet		Valor Segmento Mercado	2011	2010
Animais de Companhia	4.436.468,40 €	48,46%	31.789.796,00 €	4.746.676,17 €	44,85%	31.460.576,00 €	-6,54%	13,96%	15,09%
Animais de Produção	4.718.818,06 €	51,54%	57.417.889,00 €	5.837.297,13 €	55,15%	62.350.317,00 €	-19,16%	8,22%	9,36%
<b>Total</b>	<b>9.155.286,46 €</b>		<b>89.207.685,00 €</b>	<b>10.583.973,30 €</b>		<b>93.810.893,00 €</b>	<b>-13,50%</b>	<b>10,26%</b>	<b>11,28%</b>

Fonte: Adaptado de Novavet.

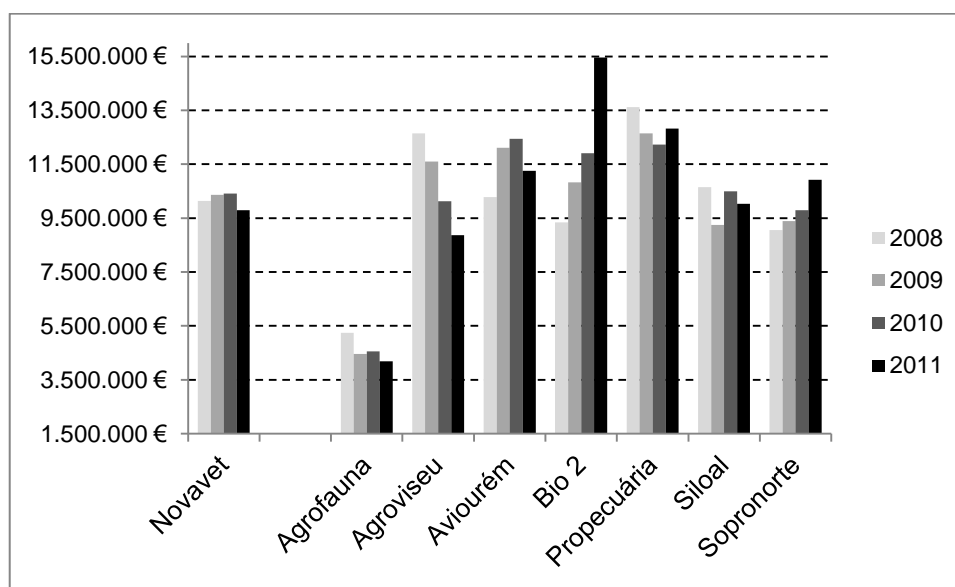
A evolução do mercado de saúde animal, para o período 2005 a 2011, é apresentada na Figura 27. Pela análise gráfica verifica-se que o mesmo sofreu um crescimento significativo no período 2005 a 2008, no entanto os últimos 3 anos tem sido de estagnação, com tendência para o declínio.



**Figura 27. Evolução do mercado de saúde animal, total, na indústria farmacêutica em Portugal.**

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o grupo das 8 empresas dominantes no mercado da distribuição veterinária, a Figura 28 apresenta a evolução do volume de negócios das mesmas para o período 2008 a 2011. Destaca-se o crescimento apresentado pela empresa Bio 2, em 2011. Destaca-se também a Sopronorte e a Aviourém pela tendência crescente do volume de negócios. A Novavet apresenta-se como uma das empresas com menor variação no que respeita às vendas, embora 2011 tenha sido um ano de decréscimo no volume de negócios. A empresa Agroviseu destaca-se pelo decréscimo significativo das vendas ao longo período 2008 a 2011.



**Figura 28. Distribuição das vendas pelas empresas dominantes no mercado.**

Fonte: Adaptado de IRN.

No que respeita à quota de mercado das várias empresas que dominam o mercado (ver Tabela 14) e porque não existe informação disponível suficiente acerca do mercado da distribuição veterinária, considera-se que o volume de negócios, apresentado na Figura 28, respeita na sua totalidade à actividade da distribuição farmacêutica veterinária. Neste sentido, à excepção da Agrofauna, verifica-se uma distribuição bastante equilibrada da quota de mercado. Da análise do período 2008 a 2011 conclui-se que a empresa líder vai variando de ano para ano, facto que se deve à agressividade concorrencial que caracteriza este mercado, nomeadamente pelas políticas comerciais definidas por cada concorrente para cada ano económico. No grupo destacam-se, no entanto, as empresas concorrentes Bio 2 e a Sopronorte e a Aviourém que têm vindo a ganhar quota de mercado. A Bio 2 é a empresa concorrente que apresenta um maior crescimento da quota de mercado. Do lado oposto encontra-se a Agroviseu e Agrofauna que tem vindo a reduzir consideravelmente a sua quota de mercado.

A Novavet, à semelhança da Propecuária e Siloal, embora com algumas oscilações, tem mantido uma posição mais ou menos estável, no que respeita à sua quota de mercado. A Novavet não deve, no entanto, ignorar este facto já que tem vindo a perder algum volume de vendas.

**Tabela 14. Quota de mercado das empresas dominantes.**

Grupo de Empresas que dominam o Mercado Saúde Animal	Quota de mercado			
	2011	2010	2009	2008
Novavet	11,75%	12,71%	12,86%	12,52%
Agrofauna	5,03%	5,56%	5,53%	6,47%
Agroviseu	10,64%	12,36%	14,38%	15,62%
Aviourém	13,51%	15,17%	15,02%	12,69%
Bio 2	18,55%	14,53%	13,43%	11,54%
Propecuária	15,39%	14,92%	15,68%	16,82%
Siloal	12,03%	12,80%	11,47%	13,15%
Sopronorte	13,11%	11,94%	11,64%	11,18%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Adaptado de IRN.

### 2.6.1 Matriz BCG

Para proceder à construção da Matriz BCG foi necessário proceder ao cálculo prévio da quota relativa de mercado (volume de vendas da empresa/volume de vendas do concorrente mais directo ou líder de mercado), sendo que para o caso em concreto utilizou-se a quota relativa da Novavet face ao concorrente líder de mercado, para o ano 2011 a empresa Bio 2. De referir que, em 2011, a Novavet ocupava o 6.º lugar no *ranking* das 8 empresas dominantes no mercado, descendo um lugar face aos anos anteriores em que tinha ocupado a 5.ª posição.

Da análise aos valores apresentados na Tabela 15, a Novavet apresenta um índice inferior a 1, relativamente ao concorrente directo, sendo que em 2011 apresentava um índice inferior a 1 relativamente a cinco empresas concorrentes, daí o 6.º lugar no *ranking*. As conclusões da análise a esta Tabela são as mesmas apresentadas na análise ao volume de vendas e quota de mercado.

**Tabela 15. Quota relativa.**

Novavet versus	Quota Relativa			
	2011	2010	2009	2008
Agrofauna	2,34	2,28	2,33	1,94
Agroviseu	1,10	1,03	0,89	0,80
Aviourém	0,87	0,84	0,86	0,99
Bio 2	0,63	0,87	0,96	1,08
Propecuária	0,76	0,85	0,82	0,74
Siloal	0,98	0,99	1,12	0,95
Sopronorte	0,90	1,06	1,10	1,12

Fonte: Adaptado de IRN.

Procedeu-se ainda à análise do crescimento do mercado, sendo que para a construção da Matriz BCG foi considerado o crescimento das vendas no grupo das 8 empresas distribuidoras dominantes no mercado, conforme Tabela 16.

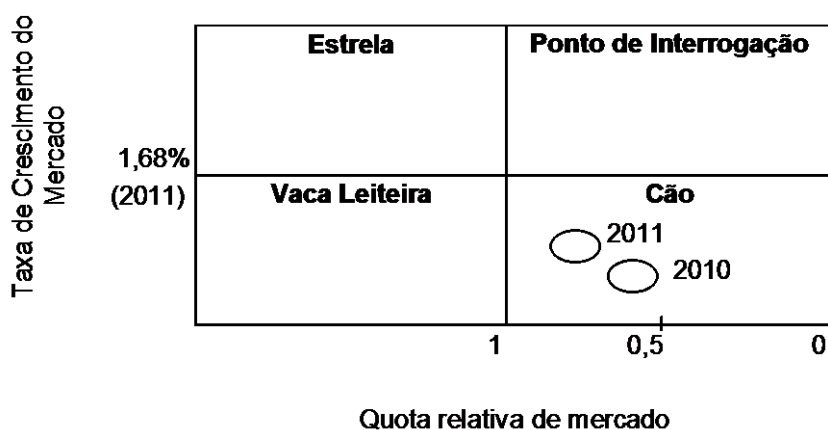
Não se considerou o crescimento do negócio da distribuição farmacêutica veterinária, em particular, por este representar a quase totalidade do volume de negócios da Novavet, cerca 99% segundo fonte da empresa. Contribuiu também o facto de se desconhecer o *portfólio* de negócios das empresas concorrentes.

**Tabela 16. Taxa de crescimento do mercado.**

Grupo de Empresas que dominam o Mercado Saúde Animal	Valor Mercado			
	2011	2010	2009	2008
Total	83.357.161 €	81.977.452 €	80.645.566 €	80.966.764 €
Crescimento Mercado	1,68%	1,65%	-0,40%	

Fonte: Adaptado de IRN.

Depois de combinadas as duas variáveis: taxa de crescimento do mercado e quota de mercado relativa da empresa, construiu-se a matriz BCG, para os anos 2010 e 2011, apresentada na Figura 29. Em 2010 a taxa de crescimento de mercado foi de 1,65% e em 2011 de 1,68%. Quanto à quota relativa de mercado do negócio principal da empresa, foi de 0,84 e 0,63, para 2010 e 2011, respectivamente.



**Figura 29. Matriz BCG para os anos 2010 e 2011.**

Fonte: Elaboração própria.

Da análise da matriz conclui-se que o negócio dominante da Novavet se localiza no quadrante “Cão” correspondendo à fase de declínio na curva do CVP, posição que se agravou de 2010 para 2011, com a descida da posição dentro do quadrante. Embora a empresa tenha uma quota de mercado razoável e equilibrada, está perante um negócio com baixo crescimento no mercado. Trata-se de um negócio que gera fluxos financeiros pouco significativos pois o atraso na curva da experiência não permite retornos elevados. Isto é, a quota de mercado reduzida

implica custos unitários elevados que apenas serão absorvidos pelo alargamento da mesma. De acordo com o resultado desta matriz sugere-se que os gestores optem por reformular o negócio e procurem outros segmentos de mercado em crescimento.

### **2.6.2 Matriz de *McKinsey***

Na elaboração da Matriz de *McKinsey*, foram seleccionados os seguintes factores, para análise da posição competitiva da empresa e da atractividade do mercado na área de negócio da distribuição veterinária:

Os factores externos que afectam a atractividade do mercado são:

- Dimensão do mercado;
- Rivalidade;
- Factores de procura externa (necessidades crescentes, população, aumento da procura, concorrência reduzida, margens de lucro superiores, PMR);
- Rentabilidade média;
- Potenciais de novas oportunidades (novos mercados);
- Poder de compra;
- Factor social (procura crescente por animais de companhia).

De entre os factores internos singulares que afectam a posição competitiva da unidade de negócios foram seleccionados os seguintes:

- Quota de mercado;
- Quota de mercado relativa;
- Rendibilidade das vendas;
- Rotação de *stocks*;
- PMP e PMR;
- Capacidade de financiamento;
- Situação económico-financeira da empresa.

Para a elaboração da matriz de *McKinsey* solicitou-se a colaboração dos gestores da Novavet, onde para a ponderação de cada um dos factores identificados anteriormente tinham que distribuir o peso de 100% por cada factor, e numa escala entre 1 a 9 tinham que avaliar o grau de importância, sendo que o 1 era o mais baixo e o 9 o mais elevado. Com base no referido resultaram os valores apresentados na Tabela 17.

**Tabela 17. Ponderação e avaliação atribuída pela aplicação da Matriz de *McKinsey* à unidade de negócio distribuição veterinária.**

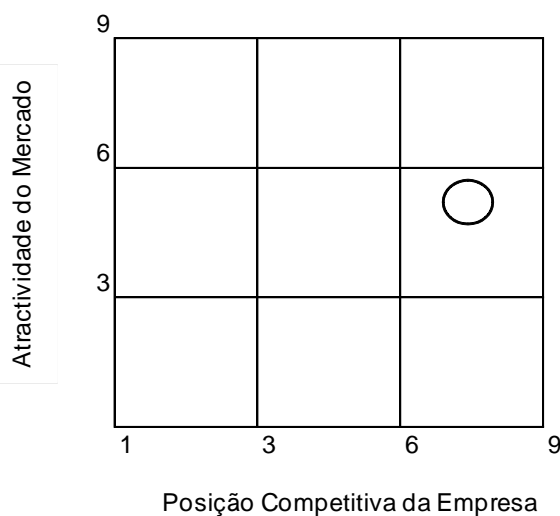
<b>Posição competitiva</b>	Ponderação %	Avaliação 1(baixa) a 9 (alta)	Total
1 Quota de mercado	40,00%	7	2,80
2 Imagem no mercado	40,00%	8	3,20
3 Rendibilidade das vendas	5,00%	9	0,45
4 Rotação de stocks	2,50%	4	0,10
5 PMP e PMR	2,50%	5	0,13
6 Capacidade de financiamento	5,00%	4	0,20
7 Situação económico-financeira	5,00%	6	0,30
<b>Total (100%)</b>	<b>100,00%</b>		<b>7,18</b>

<b>Atractividade do mercado</b>	%	1(pouco atractivo) a 9 (muito atractivo)	Total
1 Dimensão do mercado	5,00%	5	0,25
2 Rivalidade	5,00%	5	0,25
3 Factores de procura externa	5,00%	1	0,05
4 Rentabilidade média	5,00%	5	0,25
5 Potenciais novas oportunidades	15,00%	3	0,45
6 Poder de compra	25,00%	4	1,00
7 Factor social	40,00%	9	3,60
<b>Total (100%)</b>	<b>100,00%</b>		<b>5,85</b>

Fonte: Elaboração própria.

Sendo que a unidade de negócio da distribuição veterinária representa uma quota de aproximadamente 99% do volume de negócios da Novavet, e, transpondo os dados apresentados na Tabela 17 (Posição Competitiva da Empresa igual a 7,18 e Atractividade do Mercado igual a 5,85) para a matriz, resulta o representado na Figura 30.



**Figura 30. Matriz de Mckinsey para a unidade de negócio da distribuição veterinária.**

Fonte: Elaboração própria.

Pela análise da matriz obtida conclui-se que a empresa deve reforçar a sua posição e investir em segmentos e mercados mais atractivos. Actualmente a empresa tem, na sua actividade tradicional, uma quota de mercado com peso significativo relativamente às empresas concorrentes, o que historicamente tem permitido sustentar uma estrutura de gastos muito pesada relativamente ao volume de negócios. O último exercício económico (2011) veio mostrar que a actividade, dita tradicional para a Novavet, apresenta algumas fragilidades quer estruturais, quer de conjuntura o que leva os gestores à necessidade de adoptar uma estratégia que vai de encontro ao resultado obtido na análise da Matriz BCG. Reforçar a posição actual e crescer em mercados mais atractivos.

Como descrito no Ponto 2.5, constituem mercados atractivos a distribuição por grosso de medicamentos e consumíveis de uso humano, nos PALOP, e a comercialização de equipamentos de diagnóstico e hospitalares, de uso humano e veterinário, no mercado nacional e PALOP (Divisão Pharma e Tech da Novavet).

## **2.7 Definição da Estratégia e dos Objectivos Estratégicos**

A conjuntura económica nacional e internacional que tem vindo a degradar o poder de compra dos consumidores, e consequentemente o volume de actividade e liquidez do mercado, a saturação e maturidade do sector da distribuição veterinária nacional, a estagnação da quota de mercado, e a redução de margens de comercialização, tem obrigado as empresas do sector a repensar a sua actuação estratégica, quer pela associação estratégica das empresas do sector (pela aquisição, fusão ou mesmo pelo estabelecimento de acordos comerciais entre as várias empresas concorrentes), quer pelo desenvolvimento de estratégias individuais. É neste contexto que a Novavet tem vindo a diversificar a actividade a outras áreas de negócios dentro das quais tem habilitações legais e recursos humanos e físicos capacitados para tal, nomeadamente ao nível da distribuição de medicamento de uso humano, consumíveis e equipamentos de diagnóstico, e distribuição de produtos com marca própria.

Com base na análise realizada nos pontos anteriores, pode dizer-se que a estratégia da Novavet enquanto agente económico passa claramente pela diversificação do *portfólio* de negócios e pela internacionalização da actividade. Neste sentido a empresa tem vindo a evoluir no que respeita à sua promoção do mercado internacional, com destaque para os PALOP. Desde 2009 que tem sido habitual a participação da Novavet em feiras tais como: Feira Internacional de Luanda (FILDA), em Angola, e na Feira Agro – Pecuária, Comercial e Industrial de Moçambique (FACIM). Estes eventos têm permitido à empresa contactar directamente com a realidade económica destes dois países no que respeita ao negócio dos medicamentos de humana e veterinária, bem como dos equipamentos de diagnóstico. O alargamento da actividade a estes mercados geográficos, permite além de um acréscimo no volume de negócios, a diversificação da actividade por áreas de negócio

atractivas. O resultado obtido pela aplicação da matriz BCG e *McKinsey*, revela que o negócio tradicional da empresa se encontra em fase de maturidade com tendência ao declínio. Isto é, as hipóteses reais de crescimento neste mercado são reduzidas ou mesmo nulas, com possibilidade de crescimento apenas pela falência, aquisição ou fusão de empresas que concorrem directamente na mesma actividade. A quota de mercado apenas poderá crescer por essa via. Trata-se de um fenómeno que se verifica quando quatro das sete empresas que concorrem no mercado ao mesmo nível decidiram actuar em conjunto. Este passa por ser também um objectivo a médio e longo prazo desta empresa em concreto. Para tal a Novavet determina-se a obter, por via das exportações, e porque as condições comerciais negociadas com estes países permitem níveis de liquidez superiores aos obtidos no mercado nacional (PMR reduzidos e margens de lucro elevadas), liquidez que lhe permita assumir uma posição de segurança na aquisição e/ou incorporação de empresas concorrentes.

Neste sentido, a diversificação da actividade da Novavet em áreas de negócio mais atractivas (a distribuição por grosso de medicamentos e consumíveis de uso humano, no mercado internacional, e a comercialização de equipamentos de diagnóstico e hospitalares, de uso humano e veterinário, no mercado nacional e internacional), constitui o caminho que a Novavet deve seguir no curto e médio prazo para atingir os objectivos gerais que se propõe. Isto é, chegar à visão definida e fazer perdurar a sua missão no longo prazo.

### **3. Proposta de um Mapa Estratégico para o *Balanced Scorecard* da Novavet**

#### **3.1 Mapa Estratégico**

Depois de definido o posicionamento estratégico da Novavet, dispõe-se de informação suficiente para propor à organização um modelo de BSC adaptado à estrutura da empresa.

No Ponto 2 ficou definida, em primeiro lugar, a missão da Novavet: “Criar satisfação e valor económico de forma consistente, sustentável e socialmente responsável, através da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos.”; e, em segundo lugar, a estratégia definida pelos gestores para que esta missão seja exequível no longo prazo: a internacionalização e a diversificação do *portfólio* de negócios. A Figura 31 resume sucintamente a estratégia e a missão da Novavet.



Deste modo, tendo em consideração a estratégia da empresa, a sua missão e visão, definem-se e propõem-se os seguintes objectivos para cada uma das perspectivas do BSC:

**A) Perspectiva financeira:**

- Melhorar o desempenho económico da organização;
- Aumentar a liquidez disponível;

**B) Perspectiva do cliente:**

- Aumentar a proposta de valor ao cliente;
- Satisfazer os clientes;
- Reter clientes actuais e criar novos;
- Diversificar mercados;

**C) Perspectiva dos processos internos:**

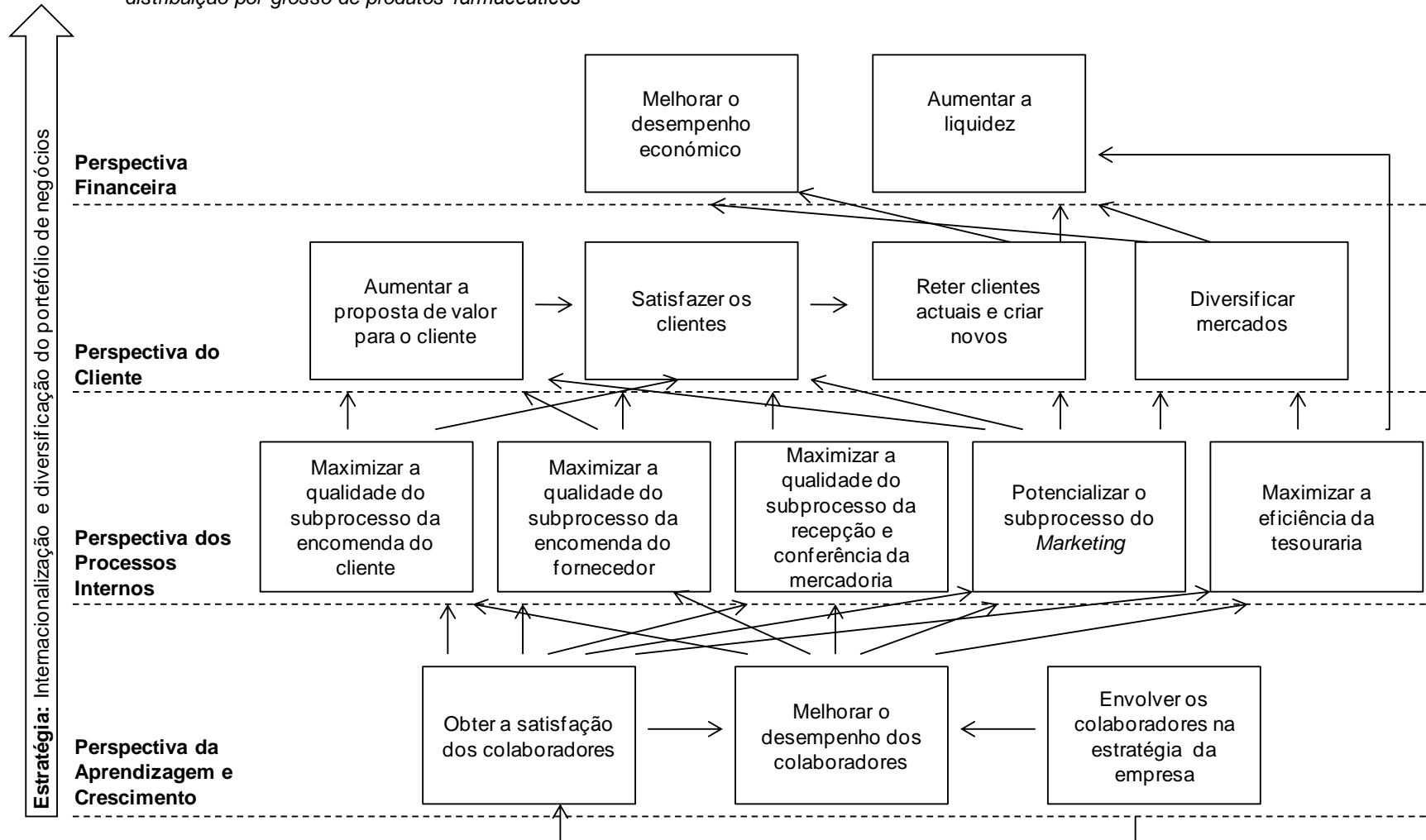
- Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda do cliente;
- Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda ao fornecedor;
- Maximizar a qualidade do subprocesso da recepção e conferência da mercadoria em armazém;
- Potencializar o subprocesso do marketing;
- Maximizar a eficiência do subprocesso da tesouraria;

**D) Perspectiva da aprendizagem e crescimento:**

- Obter a satisfação dos colaboradores;
- Melhorar o desempenho dos colaboradores;
- Envolver os colaboradores na estratégia da empresa.

Assim, propôs-se à Novavet o mapa estratégico apresentado na Figura 33:

**Missão da Novavet:** “Criar satisfação e valor económico de forma consistente, sustentável e socialmente responsável, através da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos”



**Figura 33. Proposta de mapa estratégico para a Novavet.**

Fonte: Elaboração própria.

Da análise das relações causa-efeito, concluímos que os objectivos definidos são cruciais ao bom desempenho da Novavet no médio e longo prazo, e por conseguinte à criação de valor e sustentabilidade, no presente e no futuro.

Envolver os colaboradores na orientação estratégica da empresa e melhorar o seu desempenho operacional, está na base do sucesso dos restantes objectivos propostos. Colaboradores satisfeitos têm um desempenho superior no desenvolvimento do seu trabalho. São mais eficientes, maximizando a qualidade e o desenvolvimento dos vários processos da Novavet. Um colaborador do *front office* atento, motivado, com formação, compreende desde o primeiro contacto com o cliente quais as suas necessidades. Este colaborador, se envolvido no processo estratégico da empresa, sabe qual o seguimento a dar à necessidade do cliente, seja sob a forma de encomenda ou outra. Este colaborador fica atento ao desenvolvimento do processo de satisfação do cliente. No caso de uma encomenda, fica atento à logística e ao aviamento da mesma. Mantém contacto com o cliente no sentido de o informar acerca do prazo de entrega da encomenda. Preocupa-se em saber se a encomenda seguiu para distribuição e se foi ou não entregue atempadamente ao cliente. Este colaborador gera valor para o cliente, gera satisfação. Retém o cliente na empresa e promove o acréscimo do volume de vendas para o mesmo. Ao proceder desta forma, o colaborador do *front office* gera valor económico para a Novavet, promovendo a sua sustentabilidade.

Outro exemplo prático das relações de causa efeito no mapa estratégico proposto à Novavet, é o do colaborador responsável pela tesouraria da empresa, ou do vendedor. Se estes colaboradores estiverem satisfeitos, têm maior envolvimento na sua actividade e, por consequência, é expectável um desempenho superior. Estes colaboradores preocupam-se em receber atempadamente dos clientes, gerando maiores fluxos de liquidez para a empresa.

O *marketing* apresenta-se como outro dos pilares estratégicos da Novavet, com uma importância maior quando se trata de uma estratégia de internacionalização. O *marketing* permite desenvolver a diversificação de mercados, criar proposta valor para o cliente bem como a criação de valor económico e liquidez. Este processo permite gerar maior retorno de liquidez quando promove a actividade em mercados mais atractivos.

Da análise do mapa estratégico, além destas relações causa-efeito entre os objectivos das várias perspectivas do BSC, cuja orientação é melhorar do desempenho económico e a criação de liquidez, importa reter que na base de todo este processo está o factor humano da empresa (*know how*, motivação, desempenho e envolvimento na missão da organização). Neste sentido, deve começar-se por trabalhar os objectivos de aprendizagem e crescimento, tendo em vista atingir a máxima qualidade e eficiência nos diferentes processos da empresa. Satisfazer, reter e criar novos clientes, e por conseguinte crescer valor económico e liquidez.

### 3.2 Indicadores Críticos de Performance

A definição dos KPI a utilizar na proposta de modelo de BSC para a Novavet teve por base a análise dos processos e subprocessos chave à orientação estratégica da empresa. Neste sentido, foram considerados dentro de cada processo, os aspectos ou ocorrências considerados pertinentes, em cada uma das quatro perspectivas do BSC e que podem conduzir, ou não, aos objectivos definidos em cada uma das perspectivas do BSC e à estratégia da organização. De realçar que a satisfação da necessidade do cliente, desde a sua origem, implica o encadeamento dos vários processos da empresa. Assim, em cada item apresentado, podem ser considerados vários subprocessos.

Logo, foram definidos os KPI para cada uma das perspectivas do BSC, que de seguida se apresentam.

#### 3.2.1 Perspectiva Financeira

De acordo com a revisão de literatura realizada, considerou-se que os indicadores de performance mais adequados aos objectivos da perspectiva financeira são os considerados pela área das finanças como os indicadores de desempenho económico. Assim, consideraram-se indicadores de rentabilidade (vendas e capitais próprios) e de avaliação do volume de negócios. No que respeita à análise da liquidez considera-se pertinente a evolução das cobranças (PMR), das disponibilidades e da dependência financeira relativamente a instituições de crédito e fornecedores de mercadoria. A Tabela 18 apresenta sucintamente os diferentes indicadores de desempenho sugeridos para implementação na Novavet, na perspectiva financeira.

**Tabela 18. KPI na perspectiva financeira para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
Melhorar o Desempenho Económico	Rendibilidade das Vendas = Resultado Líquido do Exercício (RLE)/ Vendas; Rendibilidade dos Capitais Próprios = RLE / Capital Próprio; Variação Volume de Negócios; Variação dos Gastos <i>versus</i> Volume Negócios; Margem Comercialização.
Aumentar a Liquidez	Variação dos PMR; Liquidez Imediata = Disponibilidades / Passivo Circulante; Liquidez Geral = Activo Circulante / Passivo Circulante; Dependência Financeira = Capitais Alheios/Activo Total.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.2 Perspectiva do Cliente

No que respeita à perspectiva do cliente, e tendo por base os diferentes objectivos definidos, consideram-se indicadores pertinentes à avaliação da proposta de valor ao cliente, os relativos ao sortido de produtos e serviços oferecidos, serviço pós-venda, e às acções de *marketing* desenvolvidas no sentido de antecipar a procura do cliente pelos produtos da Novavet.

Os indicadores de satisfação dos clientes resultam da análise às reclamações e ocorrências que ocorrem com maior frequência e que atrasam a satisfação do cliente em tempo útil. Os indicadores de retenção e criação de clientes novos são relativos à quota no mercado nacional. No que respeita ao mercado internacional considera-se apenas a variação do número de clientes, por não existir informação disponível acerca da quota de mercado.

Sendo estratégia a diversificação do *portfólio* de negócios e a internacionalização, considera-se importante analisar a diversificação de mercados por via do volume de negócios do segmento de mercado. A Tabela 19 apresenta sucintamente os KPI definidos na perspectiva cliente para a empresa Novavet.

**Tabela 19. KPI na perspectiva do cliente para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
Aumentar a proposta de valor ao cliente	N.º de novos produtos/serviços oferecidos ao cliente; Outros serviços: aconselhamento técnico, informação ao cliente, outros; Acções de <i>marketing</i> desenvolvidas; Nível de conhecimento dos clientes acerca dos produtos/serviços oferecidos pela empresa; N.º de acções de <i>marketing</i> desenvolvidas no intuito de antecipar a procura do cliente; Serviço pós-venda.
Satisfazer os clientes	N.º de reclamações; Percentagem de reclamações resolvidas; Nível de satisfação global do cliente relativamente ao serviço global da empresa; N.º de solicitações, com resposta, de esclarecimentos de carácter técnico, relativamente às solicitações totais.
Reter clientes actuais e criar novos	Quota de mercado nacional; Variação n.º clientes mercado nacional; Variação n.º clientes mercado internacional.
Diversificar mercados	Volume de negócios por segmento de mercado.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os indicadores relativos a esta perspectiva consideram os processos/subprocessos da Novavet, considerados chave para o desenvolvimento eficiente da actividade da empresa (ver Tabela 20).

**Tabela 20. KPI na perspectiva dos processos internos para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda do cliente	N.º erros de aviamento por falha directamente imputada aos operadores de armazém; N.º de reclamações de clientes; Tempo médio decorrido entre a recepção da encomenda e a finalização do seu aviamento <sup>(a)</sup> ; N.º erros de aviamento por falha directamente imputada a falhas de comunicação entre <i>front office</i> e logística;
Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda ao fornecedor	N.º médio de falhas de <i>stock</i> no aviamento; N.º médio de produtos com elevada rotatividade com <i>stock</i> igual a zero; N.º médio dias entre a formalização da encomenda ao fornecedor e a sua recepção em armazém;
Maximizar a qualidade do subprocesso da recepção e conferência da mercadoria em armazém	N.º de guias de entrada geradas em dia diferente do da recepção física; N.º de erros na conferência e recepção informática de mercadoria; N.º de dias ocorridos entre a data da guia de entrada e a sua ligação à contabilidade.
Potencializar o subprocesso do <i>marketing</i>	Variação volume negócios no segmento Animais de Companhia; Variação volume negócios no segmento Pharma; Variação volume negócios no segmento Tech;
Maximizar a eficiência do subprocesso da tesouraria	N.º de dias de PMR por segmento de mercado; N.º de dias de PMP por fornecedor; Peso relativo das cobranças difíceis no valor total a receber;

Nota: <sup>(a)</sup> Pressupõe-se que o foco do problema está no *front office* e na logística, e não na distribuição, que dependendo da sua realização por parte da própria empresa ou de terceiros, é feita no próprio dia ou no dia seguinte, respectivamente.

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à encomenda do cliente, encomenda ao fornecedor, recepção e conferência da mercadoria em armazém, propõe-se à empresa considerar indicadores de fácil mensuração e cuja ocorrência frequente coloca em causa a satisfação imediata do cliente. Consideram-se, por isso, erros na recepção, transmissão e aviamento da encomenda do cliente, falhas e atrasos na

reposição de *stocks*, erros na conferência física e recepção informática de *stocks*, bem como o tempo de verificação dos mesmos.

No que respeita ao marketing, considera-se pertinente avaliar a evolução do volume de negócios em segmentos de mercado considerados estratégicos, por forma a avaliar a eficiência da política de marketing da Novavet.

Por fim, considera-se que os indicadores pertinentes à eficiência do processo da tesouraria são os relativos à evolução dos PMP e PMR, bem como ao impacto nas cobranças difíceis.

### 3.2.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Os indicadores relativos à perspectiva da aprendizagem e crescimento (Tabela 21), nomeadamente os relativos ao objectivo de melhorar o desempenho dos colaboradores, foram definidos considerando os registos feitos pela empresa no que respeita a ocorrências que tem por base erros dos colaboradores no exercício da actividade, por tipo de ocorrência. Sendo que estas ocorrências contribuem para a definição de uma remuneração de desempenho.

No que respeita à satisfação, sugere-se a implementação de um questionário de satisfação, por forma a avaliar a satisfação de cada um. Sugere-se também a análise da evolução na remuneração base e promoções.

No sentido de avaliar o envolvimento de cada colaborador com a orientação estratégica da empresa, sugere-se o registo das sugestões apresentadas por colaborador e a sua implementação efectiva.

**Tabela 21. KPI na perspectiva da aprendizagem e crescimento para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>
Obter a satisfação dos colaboradores	Nível de satisfação individual (inquérito de satisfação); Percentagem de promoções na função; Percentagem de promoções na remuneração; % retenção trabalhadores a termo certo;
Melhorar o desempenho dos colaboradores	N.º de erros/reclamações atribuídos a cada colaborador; Valor médio de remunerações de desempenho relativamente à remuneração base de cada trabalhador; Peso relativo das remunerações relativas a desempenho, relativamente ao volume de negócios. Nível de formação média dos colaboradores; Nº de acções de formação desenvolvidas;
Envolver os colaboradores na estratégia da empresa	N.º médio de sugestões apresentadas pelo trabalhador e posteriormente implementada;

Fonte: Elaboração própria.

### **3.3 Metas, Iniciativas de Acção e Pressupostos Estratégicos**

As metas e iniciativas de acção propostas para a análise do desempenho estratégico da Novavet, foram definidas na base da razoabilidade e da aplicabilidade prática na empresa, considerando as limitações dos recursos disponíveis e os custos que poderão estar associados a um modelo de BSC demasiado complexo. Considerou-se que as metas definidas são estratégicas para a empresa atingir os objectivos propostos em cada uma das perspectivas do BSC, desde a aprendizagem e crescimento à perspectiva financeira. Assim, foi tido em conta:

- Métodos de análise já implementados pela empresa;
- Recursos disponíveis;
- Referências bibliográficas.

Deste modo, propõe-se para cada uma das perspectivas do BSC:

#### **3.3.1 Perspectiva Financeira**

A Tabela 22 apresenta as metas e iniciativas de acção consideradas adequadas para o cumprimento dos objectivos estratégicos na perspectiva financeira. Ao nível dos indicadores de desempenho económico considera-se razoável, para atingir o objectivo proposto, aumentos de rentabilidade das vendas e dos capitais próprios na ordem dos 3% ao ano. Considera-se ainda que o volume de negócios deve crescer ao ano cerca de 10%. O meio para atingir estes resultados será por via do crescimento da actividade no mercado internacional. No que respeita à redução dos gastos fixos não se propõe para já um valor por se tratar de uma matéria que necessita de uma análise mais aprofundada junto da empresa.

Ao nível da liquidez considera-se que deve ser direccionado um colaborador para a área das cobranças no sentido de acompanhar e trabalhar clientes de modo a reduzir PMR para 45 dias. Considera-se, ainda, que a atribuição de um incentivo monetário aos colaboradores da área comercial, em função das vendas regularizadas dentro do prazo negociado, constitui um meio para incentivar ao trabalho desta área. Para manter a liquidez no nível desejado a empresa deve, ainda, trabalhar o mercado internacional que se caracteriza por ter PMR mais curtos e com maior retorno de liquidez.

**Tabela 22. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva financeira, para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Melhorar Desempenho Económico	o $\text{Rendibilidade das Vendas} = \text{RLE} / \text{Vendas};$ $\text{Rendibilidade dos Capitais Próprios} = \text{RLE} / \text{Capital Próprio};$ Variação Volume de Negócios;	Aumento de 3% relativamente ao ano anterior;	Crescer no mercado internacional;	Anual
	Variação dos Gastos vs Volume Negócios;	Aumento de 10% relativamente ao ano anterior;	Optimização Gastos	Anual
	Margem Comercialização.	Aumento de 3% relativamente ao ano anterior;	Crescer no mercado internacional que tem margens de comercialização mais elevadas;	Anual
Aumentar Liquidez	a Variação dos PMR;	Reduzir para uma média de 45 dias;	Disponibilização de um colaborador, a meio tempo, para cobranças; incentivo aos colaboradores pela cobrança dentro prazos	Anual
	$\text{Liquidez Imediata} = \text{Disponibilidades} / \text{Passivo Circulante};$	Manter um nível entre os 10% e os 15%;	Crescer no mercado internacional,	Anual
	$\text{Liquidez Geral} = \text{Activo Circulante} / \text{Passivo Circulante};$	Manter num nível superior a 1;	com PMR mais curtos e maior retorno de liquidez.	Anual
	Dependência Financeira = Capitais Alheios/Activo Total.	A definir.		

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente apresenta-se como a mais extensa no que respeita às metas e iniciativas de acção propostas (Tabela 23), o que por um lado mostra que a perspectiva pode ser trabalhada sob várias vertentes, e, por outro, que é bastante complexa. Tanto um como o outro aspecto revelam a necessidade de uma reflexão profunda, por parte dos gestores da Novavet acerca da mesma. Sendo o principal destinatário desta perspectiva, como o próprio nome indica, o cliente, o trabalho proposto é essencialmente de carácter comercial, o que exige um grande envolvimento de toda a equipa comercial da Novavet. Neste âmbito, as metas propostas passam por crescer nos mercados considerados atractivos (por exemplo 15% no segmento de animais de companhia), por atingir determinados níveis de crescimento na carteira de clientes (por exemplo duplicar o n.º de clientes no mercado internacional, relativamente ao ano anterior) por introduzir novos produtos no mercado (por exemplo produtos de marca própria), oferecer serviços complementares ao cliente (por exemplo serviços de apoio técnico), desenvolver acções de *marketing* no sentido de promover a empresa e antecipar potenciais necessidades de potenciais clientes (por exemplo a participação em duas feiras internacionais, anualmente). Neste sentido a empresa deve formar e direccionar colaboradores para a área comercial, procurar obter a máxima informação possível para contacto com os clientes, ou ainda procurar obter exclusividade na representação no mercado nacional de novos produtos considerados estratégicos.

Nesta perspectiva considera-se também pertinente a satisfação, e, conseqüentemente, a retenção do cliente, nomeadamente do cliente considerado estratégico para a empresa. Assim sugerem-se reduções na ordem dos 50% (mês) no n.º de reclamações e no n.º de reclamações pendentes de resolução. Sugere-se, ainda, a aplicação de questionários de satisfação a clientes, sendo que a meta considerada ideal é a de um cliente “globalmente satisfeito”.

**Tabela 23. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva do cliente, para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Aumentar a proposta de valor ao cliente	N.º de novos produtos/serviços oferecidos ao cliente;	Desenvolver o mercado Tech;	Prospecção do mercado Tech;	Anual
			Obter a exclusividade nacional na representação de alguns equipamentos de diagnóstico;	Anual
		Introdução no mercado de produtos de marca própria;	Estabelecer contactos com empresas que procuram representação para os seus produtos no mercado nacional;	Anual
		Gamas de produtos alternativas.	Procura de alternativas no mercado nacional e em outros mercados.	Anual
Outros serviços: aconselhamento técnico, informação ao cliente, outros;		Procurar dar resposta a todas as questões (técnicas, comerciais ou outras) colocadas pelo cliente;	Encaminhar o contacto do cliente para um técnico habilitado;	Na hora
		Manter o cliente actualizado acerca de todas as campanhas promocionais;	Procurar obter de todos os clientes um contacto electrónico para o efeito;	Quinzenal
		Manter o cliente actualizado acerca de questões diversas, relevantes para a actividade.	Procurar obter de todos os clientes um contacto electrónico para o efeito.	
Acções de <i>marketing</i> desenvolvidas;		Participação em 2 feiras internacionais nos PALOP;	Procurar obter auxílio junto da AICEP;	Anual
		Participação em pelo menos 6 feiras/congressos, no mercado nacional;	Análise, no início do ano, de todos os eventos da especialidade que podem vir a ser desenvolvidos;	Anual
		Melhorar e desenvolver a página <i>web</i> da empresa, no prazo de um ano;	Aceitação de um técnico estagiário da área de informática, para o efeito;	Anual
		Introdução de um boletim informativo da empresa;	Direccionar um colaborador para esta área;	Bimestral
		65% das encomendas de clientes recepcionadas via email;	Trabalhar os clientes do sentido de enviar as encomendas de forma atempada, em qualquer altura, recorrendo às ferramentas electrónicas;	Diária
		Desenvolver, pelo menos, uma campanha mensal relativa a produtos em <i>stock</i> em fim de vida	Gestão de validades curtas.	Mensal

**Tabela 23. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva do cliente, para a Novavet (Continuação).**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Aumentar a proposta de valor ao cliente	Nível de conhecimento dos clientes acerca dos produtos/serviços oferecidos pela empresa;	Os clientes conhecem " Bem" a oferta da Novavet;	Inquérito anual;	Anual
	N.º de acções de <i>marketing</i> desenvolvidas no intuito de antecipar a procura do cliente;	A definir;	A definir;	A definir
	Serviço pós-venda.	A definir;	A definir;	A definir;
Satisfazer os clientes	N.º de reclamações;	Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior;	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos;	Trimestral
	Percentagem de reclamações resolvidas;	Acréscimo em 50% das reclamações resolvidas no dia ou no dia seguinte;	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos;	Mensal
	Nível de satisfação global do cliente relativamente ao serviço global da empresa;	Cliente "Globalmente Satisfeito";	Inquérito semestral;	Semestre
	N.º de solicitações, com resposta, de esclarecimentos de carácter técnico, relativamente às solicitações totais.	99% das solicitações esclarecidas.	Encaminhamento do contacto do cliente para um técnico habilitado.	Na hora
Reter clientes actuais e criar novos	Quota de mercado nacional;	Crescer 2 % relativamente ao ano anterior;	Crescer por via do segmento de animais de companhia;	Anual
	Varição n.º clientes mercado nacional;	Crescer 5 % relativamente ao ano anterior;	Crescer por via do segmento Animais de Companhia;	Anual
	Varição n.º clientes mercado internacional.	Duplicar n.º clientes relativamente ao ano anterior.	Prospecção do mercado Pharma.	Anual

**Tabela 23. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva do cliente, para a Novavet (Continuação).**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Diversificar mercados	Volume de negócios por segmento de mercado.	Crescer 15 % no mercado de Animais de Companhia;	Estudo aprofundado acerca do mercado;	Anual
			Definição de uma política de marketing específica para este segmento: campanhas promocionais, participação em congressos; publicidade em revistas da especialidade; distribuição própria no próprio dia; campanha agressiva direccionada para médicos veterinários;	Anual
			Estabelecer um elo de ligação entre a indústria e o cliente.	Anual
		Duplicar volume de negócios no mercado Pharma relativamente ao ano anterior;	Participação em feiras internacionais como FACIM e FILDA;	Anual
			Direccionamento de um colaborador específico para este segmento de mercado.	Anual
		Volume de negócios de 500.000 euros no mercado Tech.		Formação de um colaborador na área Tech;
Participação em feiras da especialidade;	Anual			
Obter a exclusividade nacional na representação de alguns equipamentos;	Anual			
		Estudo do mercado Tech.	Anual	

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na Tabela 24 apresentam-se as metas e iniciativas de acção propostas à Novavet, na perspectiva dos processos internos. No que respeita aos objectivos de maximização da qualidade nos subprocessos da encomenda do cliente, encomenda ao fornecedor, e na recepção e conferência da mercadoria em armazém, as metas propostas passam sobretudo por reduzir os efeitos das ocorrências verificadas nestes subprocessos e que poem em causa a qualidade do serviço prestado ao cliente e por conseguinte a sua satisfação.

Assim, propõe-se, por exemplo, uma redução nas falhas de aviamento, directamente imputadas aos operadores do armazém, de 50% relativamente ao trimestre anterior. As iniciativas de acção, relativas a estas metas, passam pela formação dos colaboradores, pela disponibilização de recursos adicionais, e ainda pela atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos.

No que respeita ao subprocesso do *marketing* as metas passam por atingir níveis de crescimento significativos nos mercados considerados atractivos. Por exemplo, crescer 15% ao ano no segmento de animais de companhia, ou ainda, duplicar o volume de negócios no mercado Pharma, relativamente ao ano anterior.

Relativamente ao subprocesso da tesouraria, as metas propostas passam por reduzir PMR (45%) e alargar PMP (em 15 dias), ou ainda reduzir em 50% o valor das cobranças difíceis. As iniciativas de acção propostas passam pela afectação de colaboradores para estas áreas específicas e pela atribuição de incentivos aos colaboradores envolvidos.

**Tabela 24. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva dos processos internos, para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda do cliente	N.º erros de aviamento por falha directamente imputada aos operadores de armazém;	Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior;	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos;	Trimestral
	N.º de reclamações de clientes;	Máximo de 1 dia;		
	Tempo médio decorrido entre a recepção da encomenda e a finalização do seu aviamento*;	Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior.		
	N.º erros de aviamento por falha directamente imputada a falhas de comunicação entre <i>front office</i> e logística.			
Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda ao fornecedor	N.º médio de falhas de <i>stock</i> no aviamento;	Redução para 1%	Disponibilização de um colaborador, a meio tempo, para análise de faltas e encomendas a fornecedores;	Diária
	N.º médio de produtos com elevada rotatividade com <i>stock</i> igual a zero;	Redução para 0,5%		
	N.º médio dias entre a formalização da encomenda ao fornecedor e a sua recepção em armazém.	1	Envio das encomendas ao fornecedor durante a manhã, via <i>email</i> .	Dia
Maximizar a qualidade do subprocesso da recepção e conferência da mercadoria em armazém	N.º de guias de entrada geradas em dia diferente do da recepção física;	0	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos;	Mensal
	N.º de erros na conferência e recepção informática de mercadoria;	Redução em 75%;		
	N.º de dias ocorridos entre a data da guia de entrada e a sua ligação à contabilidade.	Média de 7 dias.	Formação de vários colaboradores para o efeito.	

**Tabela 24. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva dos processos internos, para a Novavet (Continuação).**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Potenciar o subprocesso do <i>marketing</i>	Varição volume negócios no segmento AC;	Crescer 15 % no mercado de Animais de Companhia;	Definição de uma política de <i>marketing</i> específica para este segmento: campanhas promocionais, participação em congressos; publicidade em revistas da especialidade; distribuição própria no próprio dia; campanha agressiva direccionada para médicos veterinários;	Anual
	Varição volume negócios no segmento Pharma;	Duplicar VN no mercado Pharma relativamente ao ano anterior;	Direccionamento de um colaborador específico para este segmento de mercado; Estudo do mercado internacional;	
	Varição volume negócios no segmento Tech.	Volume de negócios de 500.000 euros no mercado Tech.	Obter a exclusividade nacional na representação de alguns equipamentos de diagnóstico.	
Maximizar a eficiência do subprocesso da tesouraria	N.º de dias de PMR por segmento de mercado;	Reduzir para uma média de 45 dias;	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos; Disponibilização de um colaborador, a meio tempo, para cobranças;	Semestre
	N.º de dias de PMP por fornecedor;	Alargar PMP em 15 dias;	Negociação com fornecedores;	
	Peso relativo das cobranças difíceis no valor total a receber.	Redução de 50% do valor das cobranças difíceis.	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos; disponibilização de um colaborador, a meio tempo, para cobranças.	Mensal

Fonte: Elaboração própria.

### **3.3.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

Ao nível da perspectiva da aprendizagem e crescimento as metas e iniciativas propostas (Tabela 25) são essencialmente ao nível do objectivo da melhoria do desempenho dos colaboradores, sendo que ao nível do objectivo da satisfação e do envolvimento dos colaboradores na estratégia da empresa, deverão ser estudadas em conjunto com os gestores as medidas e iniciativas de acção mais adequadas. Ao nível da satisfação, e dado o papel crucial dos colaboradores no desempenho estratégico da empresa, considera-se adequado que os mesmos tenham um nível de satisfação individual, relativamente ao seu trabalho na empresa, muito bom. Ainda neste sentido, considera-se adequado que a empresa consiga reter pelo menos 75% dos trabalhadores a prazo.

No que respeita à melhoria no desempenho, individual e do grupo, consideram-se metas que influenciam directamente a qualidade do serviço, como a redução de reclamações por parte do cliente, a formação dos colaboradores, ou ainda o valor da remuneração variável, afecta ao desempenho.

Definido o posicionamento da Novavet na sua unidade de negócio principal, a distribuição veterinária, e, depois de desenvolvido um modelo de BSC que se considera adequado à estrutura, contexto e objectivos estratégicos da empresa, passa-se às conclusões a reter do estudo desenvolvido, que de um modo geral se caracterizam pela validação do objectivo geral do trabalho, sugerir um modelo de monitorização do desempenho estratégico para a Novavet, baseado no BSC.

**Tabela 25. Metas e iniciativas de acção propostas na perspectiva da aprendizagem e crescimento, para a Novavet.**

<b>Objectivos</b>	<b>Indicadores de Desempenho</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas de Acção</b>	<b>Frequência</b>
Obter a satisfação dos colaboradores	Nível satisfação individual;	Nível médio: "Muito Satisfeito";	Inquérito de satisfação;	Anual
	Percentagem de promoções na função;	A definir;	A definir;	Bianual
	Percentagem de promoções na remuneração;	A definir;	A definir;	
	% Retenção de trabalhadores do termo certo para o quadro.	75% dos trabalhadores.	---	
Melhorar o desempenho dos colaboradores	N.º de erros/reclamações atribuídos a cada colaborador;	Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior;	Atribuição de prémios de desempenho;	Trimestral
	Valor médio de remunerações de desempenho relativamente à remuneração base de cada trabalhador;	35% do valor da remuneração;	Atribuição de objectivos individuais de desempenho;	Anual
	Peso relativo das remunerações relativas a desempenho, relativamente ao volume de negócios.	0,4 % do volume de vendas afectas ao colaborador;		
	Nível de formação média dos colaboradores;	45% dos trabalhadores com formação superior;	A definir;	
	Nº de acções de formação desenvolvidas.	Média 5 acções de formação.	Formação em contexto real de trabalho.	
Envolver os colaboradores na estratégia da empresa	N.º médio de sugestões apresentadas pelo trabalhador e posteriormente implementada.	A definir.	A definir.	Anual

Fonte: Elaboração própria.

## CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

O presente estudo foi realizado com o objectivo de desenvolver e sugerir um modelo de monitorização de desempenho para uma PME, baseado no BSC. O estudo partiu da definição do posicionamento competitivo da empresa objecto de estudo, tendo por base alguns instrumentos de gestão, nomeadamente a Matriz BCG, a Matriz de McKinsey e a análise SWOT. Neste sentido, foi desenvolvido um estudo de caso, cujo objecto de estudo foi uma PME do sector da distribuição farmacêutica, em Portugal.

Começou por fazer-se o enquadramento teórico do tema. De um modo geral foram revistos conceitos que sustentaram o desenvolvimento do trabalho prático, desde a apresentação dos conceitos e instrumentos de gestão utilizados na definição do posicionamento estratégico (Missão, Visão, Valores, Estratégia, análise SWOT, Matriz BCG e Matriz de McKinsey), até ao enquadramento teórico do BSC. Importa salientar o enquadramento feito no que respeita à aplicação do BSC em PME, e às especificidades deste tipo de empresas, e, que foi alertando para algumas dificuldades encontradas ao longo do desenvolvimento prático do modelo. No que a este assunto diz respeito, apesar das limitações à implementação do BSC em PME (nomeadamente pelos recursos disponíveis, partilha da gestão com a propriedade, reduzida cultura organizacional, inexistência de uma estratégia, formação dos empresários), a sua implementação conduz a inúmeras vantagens para esta tipologia de empresas, já que obriga a uma definição clara da estratégia organizacional, ao alinhamento dos recursos e de toda a organização com a orientação estratégica, ao aumento do rigor nos processos, à definição de hierarquias, ao alinhamento da organização com as necessidades dos clientes, e sobretudo à medição e verificação do seu desempenho estratégico.

O estudo prosseguiu com a definição do posicionamento estratégico da Novavet e o desenvolvimento de um modelo de BSC para a empresa.

A Novavet apresenta-se como uma PME, que ao nível da economia local se destaca pelo volume de negócios e pela criação de emprego. Do estudo do posicionamento estratégico da empresa conclui-se que a mesma se caracteriza por ter um *portfólio* de produtos bastante diversificado e por actuar em todo o território nacional, já com alguma actividade ao nível internacional. Importa, no entanto, concluir quanto ao seu posicionamento no mercado onde actua, considerando o seu negócio tradicional e que ainda contribui para o grosso do volume de negócios, a distribuição por grosso de medicamento e outros produtos de uso veterinário.

Da análise SWOT realizada à empresa, conclui-se pelo seguinte:

- A Novavet deve aproveitar o conhecimento que tem acerca do negócio da distribuição veterinária, a sua presença no mercado, a estratégia de *marketing* definida para o segmento de pequenos animais, e a capacidade de negociação com alguns fornecedores para alargar quota de mercado neste segmento. De acordo com a análise do mercado da indústria, por espécies, verifica-se que este é o segmento que apresenta maior quota de mercado, sendo também o que apresenta maior crescimento para o período em análise.

- A empresa deve potencializar os recursos disponíveis (recursos humanos, ferramentas de gestão, sortido de produtos) e as características de empreendedorismo para crescer no mercado dos PALOP, já que nestes há um crescimento da procura e não são apresentados grandes condicionalismos à entrada de empresas estrangeiras.
- A Novavet deve aproveitar a sua posição e quota de mercado para um eventual alargamento da mesma pela eventual saída de empresas concorrentes menos preparadas.
- A Novavet deve potencializar o conhecimento do negócio, a quota de mercado, recursos disponíveis, a sua participação no mercado internacional, e as características de empreendedorismo, para fazer face às consequências inerentes da envolvente do mercado nacional.
- A Novavet deve fomentar o crescimento no mercado internacional, cujos PMR são mais reduzidos e as margens de comercialização superiores às praticadas no mercado nacional, para ultrapassar eventuais problemas de liquidez e redução de margens de comercialização.
- A Novavet deve aproveitar a introdução de novas tecnologias para minimizar a distância física entre a sede, a logística e a equipa comercial.
- A empresa deve esforçar-se por manter uma estrutura interna coerente e próxima, definir processos, hierarquias, métodos de trabalho. Apostar na excelência e qualidade dos processos. Deve procurar conhecer o melhor possível os mercados onde pretende actuar, minimizar a dependência de fornecedores e trabalhar a negociação com os mesmos. Deve procurar reduzir quantidades elevadas de mercadoria em armazém e a pressão da tesouraria. Procurar reduzir o PMR. Deve procurar a melhoria contínua no seu desempenho por forma a as ameaças identificadas tenham consequências reduzidas na actividade.

Da análise do posicionamento no mercado, conclui-se que o negócio dominante da Novavet é um negócio com baixo retorno e que gera fluxos financeiros pouco significativos. A empresa suporta custos unitários muito elevados que apenas serão absorvidos pelo alargamento da quota de mercado. Neste sentido os gestores deverão optar por reformular o negócio e procurar segmentos de mercado em crescimento.

A matriz de *McKinsey* mostra que a Novavet deve reforçar a sua posição no mercado da distribuição veterinária e investir em segmentos e mercados mais atractivos, nomeadamente no segmento Pharma e Tech.

Perante estas conclusões, e sendo que os gestores da empresa têm consciência do seu posicionamento, a estratégia da Novavet, passa claramente pela diversificação do negócio e pela internacionalização da actividade. Os gestores assumem esta estratégia como um meio para fazer perdurar a missão da empresa no longo prazo: valor económico e sustentabilidade.

Neste sentido, propõe-se à empresa, um modelo de BSC que possa servir de orientação no sentido de perceber se os objectivos estratégicos definidos são adequados para atingir a visão a que se propõe, se estão ou não a ser atingidos e qual o nível de desempenho da organização nas várias vertentes.

Conclui-se que o modelo de BSC proposto mostra a importância de indicadores de desempenho diversos, além dos financeiros. Começa por destacar o papel dos colaboradores, na perspectiva da aprendizagem e crescimento, a sua satisfação e envolvimento na estratégia da empresa, como a base de sucesso para o caminho que a empresa pretende percorrer. Destaca-se a necessidade da excelência e da máxima eficiência nos processos chave da empresa para a criação de valor e satisfação do cliente, e por conseguinte dos objectivos ao nível da perspectiva financeira.

Assim propõe-se uma intervenção, no sentido da melhoria continua, em alguns subprocessos como:

- A encomenda do cliente, desde o contacto com o cliente até à sua satisfação;
- A encomenda do fornecedor, desde a detecção da necessidade de reposição de *stock* até à sua reposição efectiva;
- A tesouraria, com destaque para as cobranças dentro dos prazos acordados com os clientes;
- O *marketing*, no sentido de antecipar as necessidades dos clientes.

Os indicadores, metas e iniciativas de acção, são propostos tendo por base algum trabalho já realizado pela empresa. Embora seja certo que a execução do modelo de BSC proposto exige algum trabalho adicional por parte dos gestores e o envolvimento de recursos diversos, nomeadamente humanos.

Ao nível dos recursos humanos considera-se que a empresa tem colaboradores capazes de desenvolver e orientar este modelo de BSC. Considera-se no entanto a necessidade de investimento em algumas ferramentas adicionais, capazes de auxiliar no desenvolvimento prático do modelo.

Considera-se que o modelo proposto é adequado aos objectivos e orientações estratégicas da Novavet. As relações causa-efeito definidas no mapa estratégico proposto definem uma coerência perfeita entre os objectivos definidos nas várias perspectivas do BSC. Os objectivos da perspectiva da aprendizagem e crescimento estão na base do desempenho na perspectiva dos processos internos e dos clientes. Do desempenho destas resulta o desempenho da perspectiva financeira.

Assim, concluiu-se pela aplicabilidade do BSC na Novavet, embora tenha sido necessário adaptar o modelo generalista, desenvolvido por Kaplan e Norton, à realidade desta PME. O BSC apresenta-se como uma ferramenta de criação de valor, quer para a organização, que para os seus *stakeholders*, em especial para os seus clientes.

Há, no entanto, alguma dificuldade em concluir pelo alargamento do resultado a outras empresas do sector, porque embora o mercado seja dominado por um número pequeno de empresas, cerca de 8, a amostra do estudo é pequena, podendo não ser representativa do universo das PME na distribuição farmacêutica da saúde animal.

Salienta-se, ainda, a dificuldade na obtenção de dados do sector e do mercado. Além da informação que consta na prestação de contas dos concorrentes, não foi possível obter outro tipo de informação das mesmas que ajudasse a concluir quanto ao posicionamento e orientação

estratégica, na análise do mercado. A informação disponível relativa ao mercado da saúde animal, é da Apifarma, isto é tem por base a indústria farmacêutica em Portugal e não o mercado da distribuição por grosso propriamente dito.

Relativamente a este último aspecto, importa salientar que o CAE da Novavet (46460) engloba todas as empresas da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos, quer da saúde humana, quer da saúde animal. Deste modo, não foram consideradas algumas estatísticas públicas (com origem no BP), do sector, por não reflectirem a especificidade do mercado.

O tempo disponível para a realização deste trabalho não permitiu a implementação na Novavet do modelo de BSC proposto, nem a sua verificação. Para trabalho futuro seria importante a compreender o impacto do modelo no seu desempenho estratégico desta PME, e se necessário sugerir adaptações ao mesmo. Outra sugestão de trabalho futuro seria estudar outras empresas do sector de distribuição farmacêutica veterinária, no mercado nacional, e concluir quanto à validação do modelo de BSC apresentado para empresas concorrentes, e para a generalidade do sector.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, H., Cobbold, I & Lawrie, G. (2001). BSC implementation in SME's: reflection on literature and practice. In *SMESME Conference*. Copenhagen, 14 -16 May. 2001.
- Andrade, V. & Fama, R. (s.d.). Aplicação dos conceitos de risco e retorno para avaliação das unidades estratégicas de negócio: Um estudo exploratório. Acedido em Setembro 14, 2012, em <http://www.cyta.com.ar/ta0303/v3n3a2.htm>.
- Azeitão, R. & Roberto, J. (2009). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. In *Conference Global Management 2009, IASK - International Association for the Scientific Knowledge*. Sevilha, Jun. 2009. *Revista TOC*, 120, 57 - 68.
- Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ?. In *XXI Congrès de L'Association Française de Comptabilité*. Université D'Angers: France, 18-20 Mai. 2000. Acedido em Setembro 19, 2012, em <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/bergero.pdf>.
- Birdwell, S. (1994). Strategic Planning in the Pharmaceutical Distribution System. *American Journal of Pharmaceutical Education*, vol. 58, 193 - 196. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://archive.ajpe.org/legacy/pdfs/aj5802193.pdf>.
- Boston Consulting Group (2012). *Boston Consulting Group (BCG) Web site*. Em Acedido em Novembro 1, 2012, em <http://www.bcg.com>.
- Carvalho, J. & Filipe, J. (2006). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, A., Mateus, J. & Fonseca, J., Santos, T. (2008). A comercialização de produtos farmacêuticos em Portugal (DVD). In J. Rousseau, *Manual de Distribuição* (2.<sup>a</sup> ed.). São João do Estoril: Principia Editora.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial!!!* (2.<sup>a</sup> ed.). Porto: Vida Económica.
- Decreto-Lei nº 372/2007 de 6 de Novembro. *Diário da República n.º 213/2007 - I Série*. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.
- Decreto-Lei n.º 381/2007 de 14 de Novembro. *Diário da República n.º 219/2007 - I Série*. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.

- Eckerson, W. (2007). Ten Characteristics of a Good KPI. *Gerke and Associates Web site*. Acedido em Setembro 17, 2012, em [http://www.gerke.com/documents/ten\\_characteristics\\_of\\_a\\_good\\_kpi\\_pd\\_dw.pdf](http://www.gerke.com/documents/ten_characteristics_of_a_good_kpi_pd_dw.pdf).
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Hernandez, C., Cruz, C. & Falcão, S. (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. *Caderno de pesquisas em administração*, vol. 1, n.º 12. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c12-art01.pdf>.
- Informa D&B (2012). Barómetro Empresarial. Tecido Empresarial em Portugal 2011. Acedido em Abril 26, 2012, em [www.informadb.pt](http://www.informadb.pt).
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores* (5.ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business School*, Jan. – Fev. 1992, 70 – 80. Acedido em Setembro 1, 2012, em [ftp://ocenti.ing.units.it/arc\\_stud/Centrone/Corso\\_Tecnico%20di%20Gestione%20Aziendale/Dispense%20&%20Books/Kaplan%20&%20Norton/Kaplan%20&%20Norton%20-The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Performance.pdf](ftp://ocenti.ing.units.it/arc_stud/Centrone/Corso_Tecnico%20di%20Gestione%20Aziendale/Dispense%20&%20Books/Kaplan%20&%20Norton/Kaplan%20&%20Norton%20-The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Performance.pdf)
- Kaplan, R. & Norton, D. (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. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, vol. 15, n.º 1, 87-104. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCTranslatingBSCPerfMgtToStrategicMgtPt1.pdf>.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral* (2.ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos – *Convertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2007). *Alignment: Como alinear la Organización a la Estrategia a través del Balance Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusto.

- Lee, S. & Ko, A. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, n.º 1/2, 68 – 76. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://www.qa.au.edu/page2/research/BSCandSWOT.pdf>.
- Leite, J. (2010). Metodologia de investigação em Ciências Empresariais. In *Seminário Metodologia de Investigação em Ciências Empresariais*. Bragança, 9 Jan. 2010.
- Marcos, J., Naia, P. & Madaíl, R. (2001). A gestão estratégica e a contabilidade. *Revista da CTOC*, n.º 17, 40 a 47.
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business School*, Jan. – Fev. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://www.odcanada.org/site/readingsforM1/Mintzberg%20Org%20Structures.pdf>. mintzberg,h (1987)\_craftingstrategy.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Jul - Ago, 66 – 75. Acedido em Setembro 1, 2012, em [http://www.politikkampagnen.de/politikkampagnen/documents/pdf/mintzberg\\_crafting-strategy\\_lisowski.pdf](http://www.politikkampagnen.de/politikkampagnen/documents/pdf/mintzberg_crafting-strategy_lisowski.pdf).
- Muñiz, L. & Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Nakagawa, M. (s.d.). Ferramenta: Análise SWOT (Clássico). *Movimento Empreenda*. Acedido em Setembro 1, 2012, em [http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2012/06/18/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF).
- Pereira, S., Giuliani, A., Alves, M., Corrêa, D. & Neto, M. (s. d.). A Matriz Boston Consulting Group (BCG) no planeamento de marketing em uma universidade privada. Acedido em Agosto 10, 2012, em [http://www.aedb.br/seget/artigos06/912\\_ARTIGO%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/912_ARTIGO%20SEGET.pdf).
- Perera, S. & Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research*, vol. 15, n.º 2, 10-30. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://pubs.e-contentmanagement.com/doi/abs/10.5172/ser.15.2.10?prevSearch=%5Bauthor%3A+Baker%2C+Pamela%5D&searchHistoryKey=>.
- Pickton, D. & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, 101-109. Acedido em Agosto 10, 2012, em <http://www.hr-exec.com/students/215docs/Whats%20SWOT%20in%20Strategic%20Analysis.pdf>.
- Pongeluppe, P. & Batalha, M. (s.d.). Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. Acedido em Setembro 2, 2012, em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR72\\_0958.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0958.pdf).

- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (17.ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Nov. - Dez.. Acedido em Agosto 10, 2012, em61-78. [http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what\\_is\\_strategy.pdf](http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf).
- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M. & Laurindo, F. (2005). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, vol. 13, n.º 1, 81 – 92. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578.pdf>.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2.ª ed.). Lisboa: Gradiva – Publicações.
- Raup, F. & Beuren, I. (2006). Metodologia da pesquisa associada às ciências sociais. In A. Longaray *et al.*, *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade - Teoria e Prática* (76 – 97) (3.ª ed.). São Paulo: Atlas
- Recomendação nº 2003/361/CE de 20 de Maio. *Jornal Oficial da União Europeia* n.º L124/2003. Comissão Europeia.
- Rodrigues, P., Guzmán, B. & Rodrigues, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica em PYMES portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1, nº4, 90 - 128. Acedido em Setembro 1, 2012, em <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/articulos/pyme4art5.pdf>.
- Russo, J. (2005). A orientação estratégica das PME – o caso da indústria da transformação de plásticos da Região Centro Litoral. *Revisores e Empresas*, n.º 30, Jul. – Set., 47 – 55. Acedido em Setembro 1, 2012, em [http://www.oroc.pt/revista/detalhe\\_artigo.php?id=18](http://www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=18).
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5.ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance an accounting* (2.ª ed.). Londres: Thomson.
- Soares, C.R.D. (2001). *Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do BSC para pequenas empresas*. Dissertação de Pós-Graduação, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Acedido em Setembro 15, 2012, em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1517/000300607.pdf?sequence=1>

Stacey, R. (2007). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations* (5.<sup>a</sup> ed.). London: Pearson Education.

Tzu, S. (2009). *A arte da guerra*. Lisboa: Edições Silabo. Obra realizada a partir de: *San Tzu on the Art of War*, Londres e Xangai, Luzac and Co., 1910.

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A tool for situational analysis. *Long Rang Planning*, vol. 15, N<sup>o</sup>. 2. Acedido em Setembro 15, 2012, em [http://www.usfca.edu/fac\\_staff/wehrich/docs/tows.pdf](http://www.usfca.edu/fac_staff/wehrich/docs/tows.pdf).

Zinger, J. (2002). The balanced scorecard and small business: a Stages of development perspective. In *International council for small business, 47.<sup>a</sup> World Conference*, San Juan, Puerto Rico, 16 – 19 Jun. 2002. Acedido em Setembro 1, 2012, em [http://www.sbaer.uca.edu/research/ic\\_sb/2002/014.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/research/ic_sb/2002/014.pdf).

**ANEXOS**

## **ANEXO I. Guião de entrevista à Gerência/Gestores - Aspectos-chave considerados:**

1. Caracterização da empresa (actividade, início de actividade, localização, sócios, capital social);
2. História da empresa (evolução da empresa, missão, visão, valores);
3. Estrutura funcional (organigrama, caracterização dos Recursos Humanos);
4. Descrição da actividade, produtos/serviços da empresa (actividade de negócio, produtos/serviços, caracterização dos clientes, caracterização dos fornecedores, identificação de parcerias estratégicas);
5. Política de *marketing-mix* (preços, produtos/serviços, comunicação, distribuição);
6. Caracterização da envolvente interna e externa da empresa (o sector, a concorrência, os mercados, vantagens competitivas, contexto económico, tecnológico, ambiental, político e legal, os recursos materiais e humanos, a gestão, situação económico-financeira);
7. Identificação da estratégia da empresa (curto prazo, médio e longo prazo);
8. Objectivos de médio e longo prazo;
9. Identificação dos factores críticos de sucesso;
10. Proposta de valor da empresa (o que tem a empresa para oferecer que a diferencie?);
11. Conhecimento e interacção dos vários colaboradores nos objectivos estratégicos da empresa;
12. Responsabilidade dos colaboradores nos objectivos da empresa;
13. Identificação existência/inexistência de medidas de desempenho utilizadas, quer para a organização no todo quer para as várias áreas em particular.

**ANEXO II. Guião de entrevista aos Colaboradores - Aspectos-chave considerados:**

1. Conhecimento da estratégia da empresa, bem como objectivos de médio e longo prazo;
2. Conhecimento sobre os factores críticos de sucesso;
3. Responsabilidade e envolvimento no projecto da empresa;
4. Motivação à participação no projecto da empresa;
5. Propostas de valor.