

Estratégia

## **O BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE MONITORIZAÇÃO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA PME**

Sónia dos Santos F. Mogrão (soniamograo@hotmail.com)

Ana Paula Carvalho do Monte ([apmonte@ipb.pt](mailto:apmonte@ipb.pt))

Paula Odete Fernandes ([pof@ipb.pt](mailto:pof@ipb.pt))

Instituto Politécnico de Bragança (IPB)

Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Departamento de Economia e Gestão

Campus de Sta. Apolónia, Apartado 1134

5301-857 Bragança (Portugal)

### **RESUMO:**

Num contexto macroeconómico cada vez mais agressivo, exigente e instável, a sobrevivência de muitas empresas, especialmente as PME, dependerá do seu desempenho, competitividade e se têm ou não uma visão estratégica do futuro. Deste modo, no sentido de ajudar uma PME, do setor da distribuição de produtos farmacêuticos, a monitorizar o seu desempenho competitivo no mercado onde atua, pretendeu-se desenvolver um modelo de desempenho estratégico baseado no modelo do Balanced Scorecard (BSC). Os resultados obtidos permitiram chegar a duas conclusões: (i) aferir o posicionamento competitivo da empresa e a definição de uma estratégia de médio/longo prazo baseada na diversificação da carteira de negócios e na internacionalização da atividade empresarial, para garantir o valor económico e a sustentabilidade; (ii) adequação do modelo de BSC proposto e seu alinhamento com os objetivos e as orientações estratégicas da empresa objeto de estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho estratégico, Balanced Scorecard, PME

### **ABSTRACT:**

In a macroeconomic context increasingly aggressive, demanding and unstable, the survival of many companies, especially SMEs, will depend on their performance, competitiveness and whether they have (or not) a strategic vision of the future. Thus, in order to help an SME, in the sector of wholesale distribution of pharmaceuticals, monitoring its competitive performance in the market in which it operates, we sought to develop a model of strategic performance model based on the Balanced Scorecard (BSC). The results allowed reaching two conclusions: (i) assess the competitive position of the company and defining a strategy for medium/long term supported on portfolio diversification and internationalization of business activity, to ensure the economic value and sustainability; (ii) adequacy of the proposed BSC model and its alignment with the goals and strategic directions of the company under study.

**KEYWORDS:** Strategic Performance, Balanced Scorecard, SMEs

## 1. INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) têm um elevado peso no desempenho da economia portuguesa, 99,7% das empresas que apresentaram contas em 2011 (Informa D&B, 2012). A sobrevivência de muitas destas empresas dependerá, certamente, da sua competitividade e desempenho, e do facto de terem ou não uma visão estratégica do futuro, responsabilidade dos gestores de topo, que na maior parte das PME pertence à própria gerência. O desempenho deve ser quantificado através de indicadores mensuráveis (Cruz, 2009). O *Balanced Scorecard* (BSC) nas suas várias perspetivas (financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento), quando adaptado à estrutura e aos recursos das PME, 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. Esta ferramenta ajuda as organizações, independentemente da sua dimensão, a articular e comunicar os objetivos estratégicos e avaliar a sua execução, bem como a satisfazer as expectativas dos seus *stakeholders*, e, embora identificadas algumas dificuldades na implementação do modelo em PME, existe um conjunto de fatores que favorecem a implementação eficaz do BSC neste tipo de organizações.

Assim, é objetivo geral deste estudo desenvolver e sugerir um modelo de monitorização do desempenho estratégico para uma PME que atua na distribuição por grosso de produtos farmacêuticos. Para tal, partiu-se da hipótese de investigação que assenta em definir o posicionamento competitivo da empresa objeto de estudo. Pretende-se, assim, contribuir para o desenvolvimento de ferramentas de gestão para PME, bem como que este estudo possa servir de base de trabalho a outras PME do sector da distribuição por grosso de produtos farmacêuticos. 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 de fontes primárias e secundárias, junto da PME objeto de estudo. 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, por meio de um guião de entrevista semiestruturado. 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.

O presente estudo encontra-se estruturado em três partes. Na primeira vai apresentar-se o enquadramento teórico do tema, com referência à aplicação do BSC em PME e às limitações encontradas nessa aplicação. Na segunda parte definir-se-á o posicionamento e a análise estratégica da empresa estudada. Para tal recorreu-se a instrumentos de gestão como a Matriz BCG, a Matriz de *McKinsey* e a análise SWOT. Na terceira parte apresenta-se o modelo de BSC desenvolvido para a PME em estudo, pelo que numa primeira fase irão ser apresentados os objetivos propostos para as várias perspetivas do BSC, resumindo os mesmos no mapa estratégico. Numa segunda fase propõem-se indicadores críticos de performance (KPI<sup>1</sup>), metas, iniciativas de ação e pressupostos estratégicos para cada um dos KPI, para as várias perspetivas do BSC. Por fim termina-se com as principais conclusões obtidas no trabalho desenvolvido.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Anderson, Cobbold e Lawrie (2001), muito trabalho tem sido feito para compreender a forma em que as práticas de gestão em PME diferem das práticas de gestão nas grandes empresas, sendo que os principais aspetos 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 direta, 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, Guzmán, e Rodrigues (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.

---

<sup>1</sup> Do inglês *Key Performance Indicators*

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 no tempo necessário à 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 sua hierarquia reduzida, Rodrigues *et al.* (2012) sugerem que a implementação do BSC em PME seja feita ao nível corporativo, sendo que as vantagens resultantes da adoção 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*.

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 fatores que favorecem a implementação eficaz do BSC em PME, tais como: a definição clara da estratégia organizacional; maior atenção aos recursos humanos e a infraestruturas necessárias à implementação dos planos estratégicos; o alinhamento da estratégia definida com as medidas e processos de desempenho; o acréscimo da diversidade de produtos e serviços oferecidos e atração de novos clientes; o aumento do rigor nos processos e na orientação das PME; o alinhamento da organização às necessidades dos clientes; o maior envolvimento dos trabalhadores no processo de desenvolvimento da empresa; a vinculação do desempenho a um sistema de incentivos e recompensas; a comunicação da estratégia a toda a organização; e ainda, a centralização do poder no topo hierárquico. 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 homogêneo, sendo que apenas em determinadas PME será benéfica a aplicação do BSC (Zinger, 2002), nomeadamente em 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 objetivos 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. No entanto, tem sido observado por alguns autores como Marcos, Naia e Madaíl (2001) e Russo (2005) que 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 Anderson *et al.* (2001), a planificação estratégica pode melhorar o desempenho da PME, assegurando o equilíbrio entre os objetivos operacionais de curto prazo e os objetivos 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. 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 atividades 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. As especificidades das PME constituem, assim, uma dificuldade à implementação de sistemas de gestão de desempenho. No entanto, a este propósito Russo (2009) defende que o BSC poderá ajudar a prosseguir com sucesso, estratégias de crescimento das PME, quando confrontadas com a dimensão reduzida do seu mercado e da concorrência. No entanto, é importante ter em atenção que a sua aplicação nesta tipologia de empresas 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.

O processo de criação de um modelo de BSC, seja ele para grandes empresas seja para PME, deve começar por contemplar um diagnóstico da situação da organização, identificar a sua posição no sector de atividade, as suas potencialidades e competências, assim como a situação atual do sector e a evolução previsível (Russo, 2009). Assim, apresenta-se uma descrição sucinta dos instrumentos de gestão mais utilizados no diagnóstico estratégico de uma PME, tais como a análise SWOT, a Matriz BCG e a Matriz de *McKinsey*.

O termo SWOT é um acrónimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Este instrumento de gestão tem como objetivo 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 ação, reduzir riscos e aumentar as oportunidades de sucesso da empresa. Incentiva à análise da empresa sob várias perspetivas de forma simples e objetiva (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 o autor, 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 ações futuras relacionem os pontos fortes com as oportunidades, afastem as ameaças, e procuram superar os pontos fracos. 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. McAdam e O'Neill (1999, citados por Lee & Ko, 2000) consideram a análise SWOT como o trampolim para a delineação dos KPI do BSC.

A Matriz BCG (tendo sido desenvolvida pela empresa de consultoria norte-americana Boston Consulting Group (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, 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 Figura 1, 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).

|                               |          | Quota de mercado relativa  |   |
|-------------------------------|----------|--|---|
|                               |          | Elevada (>1)   | Reduzida (<1)   |
| <b>Crescimento do mercado</b> | Elevado  | <b>Estrela</b><br>Fluxo Financeiro modesto (+/-)<br>Recomendação: manter liderança   | <b>Ponto de interrogação</b><br>Fluxo Financeiro negativo (-/-)<br>Recomendação: Ganhar quota ou sair |
|                               | Reduzido | <b>Vaca Leiteira</b><br>Fluxo Financeiro modesto (+/-)<br>Recomendação: rentabilizar | <b>Cão</b><br>Fluxo Financeiro modesto (+/-)<br>Recomendação: sair ou remodelar                       |

Figura 1. Modelo da Matriz BCG.

Fonte: Freire (1997, p. 380).

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

- 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.

A Matriz de *McKinsey*, também conhecida por Modelo de Avaliação da Atratividade de Mercado e Posição do Negócio, desenvolvida *pela McKinsey & Company*, na década de 1970, para a *General Electric* (Andrade & Fama, s.d.), é uma ferramenta de análise estratégica que combina a atratividade 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 afetação 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 atratividade 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 fatores que devem ser analisados antes de se julgar a atratividade do mercado e o posicionamento do negócio. Os fatores que explicam a atratividade 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). Mediante a posição ocupada pelas unidades de negócio da empresa na Matriz *McKinsey*, a empresa pode definir diferentes orientações estratégicas, em termos de investimento/desinvestimento e alocação de recursos (Porter, 1986). A Figura 2 apresenta as várias orientações estratégicas de acordo com a posição ocupada pelo negócio na Matriz de *McKinsey*.

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

Zona de desinvestimento

Zona de Gestão de Retorno

Zona de Crescimento

Figura 2. Modelo da Matriz de McKinsey.  
 Fonte: Adaptado de Freire (1997, p. 376).

O modelo de multifatores da *McKinsey* apresenta, no entanto, algumas limitações. A primeira respeita ao facto de todos os fatores terem a mesma importância, ou seja, não há ponderação. A segunda diz respeito à sua subjetividade. O modelo torna-se subjetivo. Dois gestores podem considerar o mesmo fator de forma diferente para o mesmo processo de decisão de investimento/desinvestimento, mas é um instrumento que poderá auxiliar a tomada de decisões por parte dos gestores. Pois, acredita-se que a percepção dos gestores relativamente à análise dos indicadores não seja assim tão díspar.

Em seguida apresenta-se sucintamente a empresa objeto de estudo e procede-se à análise estratégica para definir o posicionamento estratégica desta.

### 3. A EMPRESA E O SEU POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A PME objeto de estudo tem como atividade principal a distribuição por grosso de produtos farmacêuticos. Ao nível secundário, a empresa exerce a atividade de desinfeção e desinfestação e comercialização de produtos químicos de limpeza. Trata-se de uma empresa do tipo familiar, cujo mercado atual se alarga a todo o território português 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 atua, também, na distribuição por grosso de medicamentos de uso humano. Ao nível das instalações a empresa em estudo opera em duas cidades do norte de Portugal, Bragança onde tem os serviços administrativos, e Braga onde opera ao nível logístico. Ao nível concorrencial, e no mercado nacional, esta empresa 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. 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 empresa em estudo, embora em 2011 representasse apenas cerca de 8,14% do volume de negócios total.

Para definição do posicionamento estratégico da empresa, e posterior construção de um modelo de BSC, considerou-se pertinente começar por referir a sua missão e visão, bem como proceder à análise do seu meio envolvente através da análise SWOT. Assim, de acordo com a Política de Qualidade da empresa, esta tem definida como 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 em *“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 atividade da distribuição farmacêutica”*.

Da análise da envolvente interna e externa da empresa em estudo originou a matriz SWOT descrita na tabela que se segue (Tabela 1).

Tabela 1. Matriz SWOT.

| 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>- Ruturas 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>- Objetivos de compras.</li> </ul>  |

Fonte: Elaboração própria.

Da análise das quatro combinações estratégicas da matriz SWOT da empresa, conclui-se que a empresa 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. 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 empresa deve aproveitar a sua posição e quota de mercado para um eventual alargamento da mesma pela eventual saída de empresas concorrentes menos preparadas. A empresa 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 empresa deve fomentar o crescimento no mercado internacional, cujos Prazos Médios de Recebimento (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 empresa deve aproveitar a introdução de novas tecnologias para minimizar a distância física entre a sede, a logística e a equipa comercial.

Em suma 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 atuar, 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 atividade.

Da análise da quota de mercado entre as empresas dominantes na principal área de negócio da PME em estudo, no mercado nacional, obtém-se a Tabela 2.

Tabela 2. Quota de mercado das empresas dominantes.

| Grupo de empresas que dominam o Mercado Saúde Animal | Quota de mercado |        |        |        |
|--|------------------|--------|--------|--------|
|  | 2011             | 2010   | 2009   | 2009   |
| 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 (2011).

A PME em estudo, embora com algumas oscilações, tem mantido uma posição mais ou menos estável, no que respeita à sua quota de mercado. A empresa não deve, no entanto, ignorar este facto já que tem vindo a perder algum volume de vendas.

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 3. Em 2010 a taxa de crescimento de mercado foi de 1,65% e em 2011 de 1,68%. Quanto à quota relativa de mercado foi de 0,84 e 0,63, para 2010 e 2011, respetivamente.

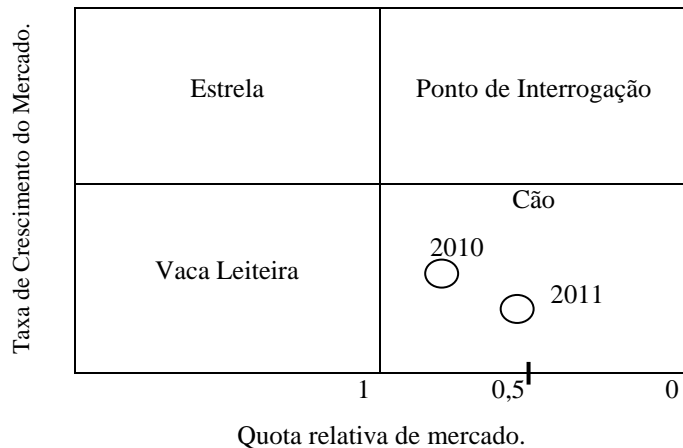


Figura 3. Matriz BCG para os anos 2010 e 2011.  
Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se que o negócio dominante da empresa se localiza no quadrante “Cão” correspondendo à fase de declínio na curva do ciclo de vida do produto, 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. 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.

Para a elaboração da matriz de *McKinsey* solicitou-se a colaboração dos gestores, onde para a ponderação de cada um dos fatores inerentes à posição competitiva e à atratividade do mercado, tinham que distribuir o peso de 100% por cada fator, 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. Sendo que a unidade de negócio da distribuição veterinária representa uma quota de aproximadamente 99% do volume de negócios da empresa, e, transpondo os dados obtidos (Posição Competitiva da Empresa igual a 7,18 e Atratividade do Mercado igual a 5,85) para a matriz, conclui-se que a empresa deve reforçar a sua posição no mercado da distribuição veterinária e investir em segmentos e mercados mais atrativos. Constituem mercados atrativos 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.

Em virtude da análise ao posicionamento estratégico da empresa em estudo, conclui-se que o negócio tradicional da empresa se encontra em fase de maturidade com tendência ao declínio, sendo que 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 diretamente na mesma atividade. Deste modo, empresa objeto de estudo assume uma estratégia assente na diversificação do *portfólio* de negócios e na internacionalização da atividade. O alargamento da atividade a estes mercados geográficos, permite além de um acréscimo no volume de negócios, a diversificação da atividade por áreas de negócio atrativas (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), o que a curto e médio prazo permitirá níveis de liquidez superiores aos obtidos no mercado nacional (PMR reduzidos e margens de lucro elevadas), e consequentemente uma posição de segurança na aquisição e/ou incorporação de empresas concorrentes ao nível o mercado nacional.

#### 4. PROPOSTA DE UM MAPA ESTRATÉGICO PARA O BALANCED SCORECARD PARA A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.

Tendo em conta o definido para o posicionamento estratégico definiu-se o mapa estratégico para a PME em estudo, representado na Figura 4. Os objetivos para cada uma das perspetivas do BSC foram definidos tendo em consideração a estratégia da empresa, a sua missão e visão. Assim, a empresa deve atuar na perspetiva da

aprendizagem e crescimento, perspetiva dos processos internos e dos clientes, para obter os resultados desejados ao nível da perspetiva financeira e assim alcançar a sua visão<sup>2</sup>.

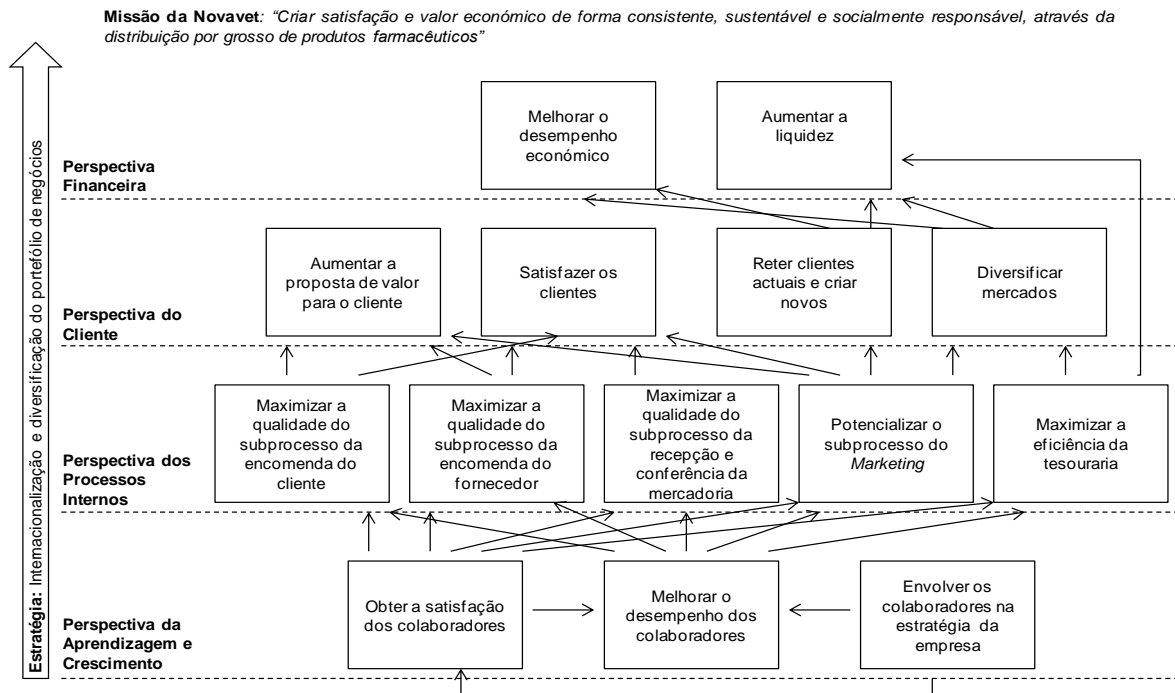


Figura 4. Proposta de mapa estratégico para a empresa objeto de estudo.  
Fonte: Elaboração própria.

Da análise das relações causa-efeito, conclui-se que os objetivos definidos são cruciais ao bom desempenho da empresa 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 objetivos 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 empresa. 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 empresa, promovendo a sua sustentabilidade.

O marketing apresenta-se como outro dos pilares estratégicos da empresa, 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 atividade em mercados mais atrativos. Da análise do mapa estratégico, além destas relações causa-efeito entre os objetivos das várias perspetivas 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 fator humano da empresa (know-how, motivação, desempenho e envolvimento na missão da organização). Neste sentido, deve começar-se por trabalhar os objetivos de

<sup>2</sup> A definição do mapa estratégico para a empresa em estudo teve por base as quatro perspetivas do BSC propostas por Kaplan e Norton (1992, 2001, 2002, 2007 e 2008).

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 acrescer valor económico e liquidez. A definição dos Indicadores Críticos de *Performance* (KPI) a utilizar na proposta de modelo de BSC para a empresa em estudo teve por base a análise dos processos e subprocessos chave à orientação estratégica da empresa. Neste sentido, foram considerados dentro de cada processo da empresa, os aspetos ou ocorrências considerados pertinentes, em cada uma das quatro perspetivas do BSC e que podem conduzir, ou não, aos objetivos definidos em cada uma das perspetivas do BSC e à estratégia da organização.

As metas e iniciativas de ação propostas para a análise do desempenho estratégico da empresa em estudo, 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 objetivos propostos em cada uma das perspetivas do BSC, desde a aprendizagem e crescimento à perspetiva financeira. Assim, foram considerados métodos de análise já implementados pela empresa, os recursos disponíveis e referências bibliográficas.

No que respeita à **perspetiva financeira**, considerou-se que os indicadores de performance mais adequados aos objetivos definidos são 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. As metas e iniciativas de ação sugeridas nesta perspetiva, são as consideradas adequadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Ao nível dos indicadores de desempenho económico considera-se razoável o aumento da 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 atividade 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 direcionado um colaborador para a área das cobranças no sentido de acompanhar e trabalhar clientes de modo a reduzir prazos médios de pagamento (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.

A tabela que se segue (Tabela 3) resume os KPI, as metas e as iniciativas de ação consideradas adequadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos na perspetiva financeira.

Tabela 3. Metas e Iniciativas de Ação propostas para a Perspetiva Financeira, para a Novavet.

| Objetivos                       | Indicadores de Desempenho                                   | Metas  | Iniciativas de Ação   | Frequência |
|---------------------------------|---|--|---|------------|
| Melhorar o Desempenho Económico | Rendibilidade das Vendas = RLE/ Vendas                      | Aumento de 3% relativamente ao ano anterior  | Crescer no mercado internacional  | Anual      |
|                                 | Rendibilidade dos Capitais Próprios = RLE / Capital Próprio |  |   |            |
|                                 | Variação Volume de Negócios                                 | Aumento de 10% relativamente ao ano anterior |   |            |
|                                 | Variação dos Gastos vs Volume Negócios                      | Redução dos gastos fixos em % a definir      | Otimização Gastos   | Anual      |
|                                 | Margem Comercialização                                      | Aumento de 3% relativamente ao ano anterior  | Crescer no mercado internacional que tem margens de comercialização mais elevadas   | Anual      |
| Aumentar a Liquidez             | 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      |
|                                 | Liquidez Imediata = Disponibilidades / Passivo Circulante   | Manter um nível entre os 10% e os 15%        |   |            |
|                                 | Liquidez Geral = Ativo Circulante / Passivo Circulante      | Manter num nível superior a 1                | Crescer no mercado internacional, com PMR mais curtos e maior retorno de liquidez   | Anual      |
|                                 | Dependência Financeira = Capitais Alheios/Ativo Total       | A definir                                    |   |            |

Fonte: Elaboração própria.

Na **perspetiva do cliente**, e tendo por base os objetivos 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 ações de *marketing* desenvolvidas no sentido de antecipar a procura do cliente pelos produtos da empresa. Os indicadores de satisfação 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 perspetiva do cliente apresenta-se como a mais extensa no que respeita às metas e iniciativas de ação propostas, o que por um lado mostra que a perspetiva pode ser trabalhada sob várias vertentes, e, por outro, que é bastante complexa. Tanto um como o outro aspeto revelam a necessidade de uma reflexão profunda, por parte dos gestores da empresa acerca da mesma. Sendo que o seu beneficiário é cliente, o trabalho proposto é essencialmente de carácter comercial, o que exige um grande envolvimento de toda a equipa comercial da empresa. Neste âmbito, as metas propostas passam por crescer nos mercados considerados atrativos (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 ações 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.

Considera-se 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”.

Na Tabela 4 apresenta-se os KPI, as metas e iniciativas de ação propostas para esta perspetiva.

Tabela 4. Metas e Iniciativas de Ação propostas para a Perspetiva do Cliente, para a Novavet.

| Objetivos   | Indicadores de Desempenho  | Metas   | Iniciativas de Ação   | Frequência  |           |
|---|--|---|---|---|-----------|
| 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, entre 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 atualizado acerca de todas as campanhas promocionais                             | Procurar obter de todos os clientes um contacto eletrónico para o efeito  | Quinzenal |
|   |  |   | Manter o cliente atualizado acerca de questões diversas, relevantes para a atividade              | Procurar obter de todos os clientes um contacto eletrónico para o efeito  |           |
|   | Ações 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   | Direcionar um colaborador para esta área  | Bimestral |
|   |  |   | 65% das encomendas de clientes rececionadas via email   | Trabalhar os clientes do sentido de enviar as encomendas de forma atempada, em qualquer altura, recorrendo às ferramentas eletrónicas | Diária    |
|   |  |   | Desenvolver, pelo menos, uma campanha mensal relativa a produtos em <i>stock</i> em fim de vida   | Gestão de validades curtas  | Mensal    |
|   | 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 ações 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   |           |

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 4. Metas e Iniciativas de Ação propostas para a Perspetiva do Cliente, para a Novavet (continuação).

| <b>Objetivos</b>                    | <b>Indicadores de Desempenho</b>  | <b>Metas</b>  | <b>Iniciativas de Ação</b>  | <b>Frequência</b>   |       |
|-------------------------------------|---|---|---|---|-------|
| Satisfazer os clientes              | N.º de reclamações  | Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior                   | Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos  | Mensal  |       |
|                                     | 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 atuais e criar novos | Quota de mercado nacional   | Crescer 2 % relativamente ao ano anterior                             | Crescer por via do segmento de Animais de Companhia   | Anual   |       |
|                                     | Variação n.º clientes mercado nacional  | Crescer 5 % relativamente ao ano anterior                             | Crescer por via do segmento Animais de Companhia  | Anual   |       |
|                                     | Variação n.º clientes mercado internacional   | Duplicar n.º clientes relativamente ao ano anterior                   | Prospecção do mercado Pharma.   | Anual   |       |
| 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 direcionada 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 |
|                                     |   |   |   | Direcionamento de um colaborador específico para este segmento de mercado | Anual |
|                                     |   |   |   | Formação de um colaborador na área Tech                                   | Anual |
|                                     |   |   |   | Participação em feiras da especialidade                                   | Anual |
|                                     |   |   |   | Obter a exclusividade nacional na representação de alguns equipamentos    | Anual |
|                                     | Estudo do mercado Tech  | Anual   |   |   |       |

Fonte: Elaboração própria.

Os indicadores relativos à **perspetiva dos processos internos** consideram os processos chave para o desenvolvimento eficiente da atividade. No que respeita à encomenda do cliente, encomenda ao fornecedor, receção 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 receção, transmissão e aviamento da encomenda do cliente, falhas e atrasos na reposição de *stocks*, erros na conferência física e receção informática de *stocks*, bem como o tempo de verificação dos mesmos. Por exemplo um dos KPI propostos diz respeito ao tempo médio decorrido entre a receção da encomenda e a finalização do seu aviamento, uma vez que se pressupõe 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, respetivamente.

Ao nível do 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 empresa. Por último, considera-se que os indicadores pertinentes à eficiência do processo da tesouraria são os relativos à evolução dos prazos médios de pagamento (PMP) e PMR, bem como ao impacto nas cobranças difíceis. Na Tabela 5 apresentam-se de forma sucinta estes KPI por objetivo e as respetivas metas e iniciativas de ação.

No que respeita às metas e iniciativas de ação propostas na perspetiva dos processos internos (ver Tabela 5), e para os objetivos de maximização da qualidade nos processos da encomenda do cliente, encomenda ao fornecedor, e na receção e conferência da mercadoria em armazém, as metas propostas passam sobretudo por reduzir os efeitos das ocorrências verificadas nestes processos e que poem em causa a qualidade do serviço prestado ao cliente e por conseguinte a sua satisfação. A título de exemplo, propõe-se uma redução nas falhas de aviamento, diretamente imputadas aos operadores do armazém, de 50% relativamente ao trimestre anterior. As iniciativas de ação, 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 processo do *marketing* as metas passam por atingir níveis de crescimento significativos nos mercados considerados atrativos. Por exemplo, crescer 15% ao ano no segmento de animais de companhia, ou ainda, duplicar o volume de negócios na distribuição de medicamentos de uso humano, relativamente ao ano anterior. No processo 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 ação propostas passam pela afetação de colaboradores para estas áreas específicas e pela atribuição de incentivos aos colaboradores envolvidos.

Tabela 5. Metas e Iniciativas de Ação propostas para a Perspectiva dos Processos Internos, para a Novavet.

| Objetivos  | Indicadores de Desempenho   | Metas   | Iniciativas de Ação  | Frequência |
|--|---|---|--|------------|
| Maximizar a qualidade do subprocesso da encomenda do cliente                           | N.º erros de aviamento por falha diretamente imputada aos operadores de armazém                                     | Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior         | Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos   | Mensal     |
|  | N.º de reclamações de clientes  |   |  |            |
|  | Tempo médio decorrido entre a receção da encomenda e a finalização do seu aviamento                                 | Máximo de 1 dia   |  |            |
|  | N.º erros de aviamento por falha diretamente imputada a falhas de comunicação entre <i>front office</i> e logística | Redução em 50%, relativamente ao trimestre anterior         |  |            |
| 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 receção em armazém                           | 1   | Envio das encomendas ao fornecedor durante a manhã, via <i>email</i> .   | Dia        |
| Maximizar a qualidade do subprocesso da receção e conferência da mercadoria em armazém | N.º de guias de entrada geradas em dia diferente do da receção física   | 0   | Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores envolvidos   | Mensal     |
|  | N.º de erros na conferência e receção 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   |            |
| Potencializar 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 direcionada para médicos veterinários | Anual      |
|  | Varição volume negócios no segmento Pharma  | Duplicar VN no mercado Pharma relativamente ao ano anterior | Direcionamento de um colaborador específico para este segmento de mercado<br>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                                      |  |            |
|  | 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.

Os indicadores relativos à **perspetiva da aprendizagem e crescimento**, nomeadamente os relativos ao objetivo 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 atividade, 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 efetiva.

As metas e iniciativas propostas para esta perspetiva são essencialmente ao nível do objetivo da melhoria do desempenho dos colaboradores, sendo que ao nível do objetivo da satisfação e do envolvimento dos colaboradores na estratégia da empresa, deverão ser estudadas em conjunto com os gestores as medidas e iniciativas de ação 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 diretamente a qualidade do serviço, como a redução de reclamações por parte do cliente, a formação dos colaboradores, ou ainda o valor da remuneração variável, afeta ao desempenho.

Definido o posicionamento da PME em estudo 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 objetivos estratégicos da empresa, passa-se às conclusões a reter do estudo desenvolvido, que de um modo geral se caracterizam pela validação do objetivo geral do trabalho, e em sugerir um modelo de monitorização do desempenho estratégico para a empresa baseado no BSC.

Na Tabela 6 que se segue apresenta-se de forma sucinta os KPI por objetivo e as respetivas metas e iniciativas de ação para a perspetiva da aprendizagem e conhecimento.

Tabela 6. Metas e Iniciativas de Ação propostas para a Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento, para a Novavet.

| <b>Objetivos</b>                                   | <b>Indicadores de Desempenho</b>   | <b>Metas</b>  | <b>Iniciativas de Ação</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 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 objetivos individuais de desempenho | Anual             |
|  | Peso relativo das remunerações relativas a desempenho, relativamente ao volume de negócios     | 0,4 % do volume de vendas afetas ao colaborador     |   |                   |
|  | Nível de formação média dos colaboradores  | 45% dos trabalhadores com formação superior;        | A definir   |                   |
|  | Nº de ações de formação desenvolvidas  | Média 5 ações 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

## 5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Do estudo realizado, importa começar por 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, 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.

Da análise do posicionamento no mercado, conclui-se que o negócio dominante da PME objeto de estudo é um negócio com baixo retorno e que gera fluxos financeiros pouco significativos. A matriz de *McKinsey* mostra que a empresa deve reforçar a sua posição no mercado da distribuição veterinária e investir em segmentos e mercados mais atrativos, nomeadamente 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. Perante estas conclusões, a estratégia da empresa, passa claramente pela diversificação do negócio e pela internacionalização da atividade, sendo que esta constitui o 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 objetivos 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 perspetiva 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 objetivos ao nível da perspetiva financeira. Propõe-se intervenção, no sentido da melhoria contínua, em alguns processos onde possam estar a surgir dificuldades que limitam a eficiência da atividade. Considera-se que o modelo proposto é adequado aos objetivos e orientações estratégicas da empresa, o que se verifica pela coerência nas relações causa-efeito definidas no mapa. De um modo geral concluiu-se pela aplicabilidade do BSC na empresa, embora tenha sido necessário adaptar o modelo generalista, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 2000, 2001, 2002, 2007 e 2008), à realidade desta PME.

O tempo disponível para a realização deste trabalho não permitiu a implementação na empresa 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.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, H., Cobbold, I & Lawrie, G. (2001). BSC implementation in SME's: reflection on literature and practice. In *SMESME Conference*. Copenhagen, pp.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>.
- Boston Consulting Group (2012). *Boston Consulting Group (BCG) Web site*. Em Acedido em Novembro 1, 2012, em <http://www.bcg.com>.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é essencial!!! (2.ª ed.)*. Porto: Vida Económica.
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Informa D&B (2012). *Barómetro Empresarial. Tecido Empresarial em Portugal 2011*. Acedido em Abril 26, 2012, em [www.informadb.pt](http://www.informadb.pt).
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business School*, Jan. – Fev. 1992, pp.70 – 80.
- 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*, 15 (1), pp. 87-104.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral (2.ª ed.)*. 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 Gestion 2000.

**XXIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica**  
**6,7,8 fevereiro 2014 - Leiria**

- 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*, 15 (1/2), pp. 68 – 76.
- Marcos, J., Naia, P. & Madañ, R. (2001). A gestão estratégica e a contabilidade. *Revista da CTOC*, 17, pp. 40 - 47.
- McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context. A critical perspective using a grounded approach. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (3), pp. 305 -325.
- 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>.
- Nakagawa, M. (s.d.). Ferramenta: Análise SWOT (Clássico). *Movimento Empreenda*. Acedido em setembro 1, 2012, em [http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files\\_static/arquivos/2012/06/18/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://cms-empresenda.s3.amazonaws.com/empresenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF).
- Pickton, D. & Wright, S. (1998). What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*, 7, pp.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.
- 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*, 1 (4), pp. 90 - 128.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5.ª ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Zinger, J. (2002). The balanced scorecard and small business: a Stages of development perspective. In International council for small business, 47.ª 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).