THE MARKETING SCHOOL

Tese Mestrado
Projeto Profissional

A INFLUÊNCIA DO MARKETING NA IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO BALANCED SCORECARD

CASO PNH

Paulo Martins (7019)

Trabalho elaborado no âmbito da Unidade curricular de Tese, no curso mestrado Gestão de Marketing- IPAM-Porto, tendo como orientador Prof. Doutor Caetano Alves

***RESUMO**: O presente trabalho tem como objetivo a sensibilização da importância do marketing na implementação da ferramenta de gestão Balanced Scorecard na empresa PNH- Professional Furniture & Innovation, Lda*

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO JULHO 2021

Índice

ABSTRACT 8

1. INTRODUÇÃO **11**

1.2. Objetivos 13

1.2.1. Geral 13

1.2.2. Específico 13

1.3. Estrutura do Trabalho 14

2. REVISÃO DA LITERATURA **15**

2.1. A Importância da Estratégia 15

2.2. Estratégia 17

2.2.1. Características da estratégia 19

2.2.2. Características de uma estratégia de sucesso 20

2.2.3. Ações da estratégia 21

2.2.4. Como alcançar uma estratégia competitiva 22

2.3. Enquadramento do marketing 23

2.3.1. Definição de marketing 23

2.3.2. Orientações da empresa para o mercado 25

2.3.3. A orientação de produção 26

2.3.4. A orientação de produto 26

2.3.5. A orientação de vendas 26

2.3.6. A orientação de Marketing 27

2.3.7. A orientação de marketing holístico 27

2.3.8. Enquadramento Marketing -MIX 28

2.4. Definição Balanced Scorecard 31

2.4.1. Objetivos do Balanced Scorecard 32
2.4.2. Quadro apresentação Balanced Scorecard 33
2.4.3. Fluxograma das quatro perspetivas do Balanced Scorecard 34
2.4.3.1 Perspetiva financeira 35
2.4.3.2 Perspetiva clientes 36
2.4.3.3 Perspetiva dos processos internos 36
2.4.3.4 Perspetiva do aprendizado e crescimento: 37
2.4.4 Relação de causa e efeito 37
2.5. Implementação do Balanced Scorecard 38
2.5.1. Componentes Balanced Scorecard 40
b) Objetivo estratégico 40
c) Indicador 40
d) Meta 41
e) Plano de ação 41
f) As principais vantagens e benefícios do BSC 41
g) Passos para a implementação do BSC 41
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 43
3.1. Método de pesquisa 43
3.2. Caracterização da amostra 45
4. OBJETIVO GLOBAL DO ESTUDO 46
4.1. Apresentação e análise dos resultados 46
4.2. Resultado dos questionários 46
5. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE 52
5.1. Novos mercados 53

5.2. Concorrência 54
5.3. Comunidade 54
5.4. Mercado 54
6. ANÁLISE INTERNA 57
6.1. Evolução PNH 57
6.2. Mapa de investimento 58
6.3. Organigrama 58
6.4. Missão 59
6.5. Visão 59
6.6. Valores 59
6.7. Recursos humanos 60
6.8. Estrutura comercial 60
6.9. Fornecedores 61
6.10. Tecnologia 61
6.11. Volume de Vendas 61
6.12. Capacidade produtiva/financeira 61
6.13. Recursos técnicos 62
6.14. Recursos físicos 62
6.15. Clientes 63
6.16. Ranking clientes 2020 64
6.17. Ciclo de vida do cliente 64
6.18. Ranking produtos 65
6.19. Evolução dos resultados e Cash-Flow 66
7. ANÁLISE ESTRATÉGICA – SWOT 67

8. OPÇÕES ESTRATÉGICAS E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS 68

8.1. Análise conceptual BSC 68

8.2. Marketing - Mix 68

8.2.1. Produto 69

8.2.2. Preço 69

8.2.3. Distribuição 70

8.2.4. Comunicação 70

8.2.5. Resumo Marketing - Mix 70

9. OBJECTIVOS DE MARKETING 71

9.1. Objetivo geral 71

9.2. Objetivos smart 71

9.3. Objetivos estratégicos 71

10. RECOMENDAÇÕES 72

10.1. Sugestão de operacionalização do BSC 72

10.2. Tabela de proposta para implentação e controlo do BSC 74

11. MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO EM FUNCIONAMENTO 76

12. CONCLUSÃO 78

12.1. Limitações ao estudo 78

12.2. Considerações finais 79

BIBLIOGRAFIA 80

NETGRAFIA 82

13. ANEXOS 83

Índice Figuras

FIGURA 1 - ESQUEMA DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA 19
FIGURA 2 - CARACTERÍSTICAS DE UMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO 20
FIGURA 3 - AÇÕES DA ESTRATÉGIA 21
FIGURA 4 - MARKETING-MIX 29
FIGURA 5 - BALANCED SCORECARD 33
FIGURA 6 - QUATRO PERSPETIVAS BSC 34
FIGURA 7 - RELAÇÃO CAUSA-EFEITO 38
FIGURA 8 - ETAPAS BSC 39
FIGURA 9 - ENQUADRAMENTO BSC 39
FIGURA 10 - PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR – MODELO CONCEPTUAL 42
FIGURA 11- TÉCNICAS QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS 44
FIGURA 12 – PREMISSAS ESTRATÉGICAS 59
FIGURA 13- LINHA CONTÍNUA PRIMAPOWER 62
FIGURA 14 - NOVAS INSTALAÇÕES 62
FIGURA 15 – CICLO DE VIDA DO CLIENTE 64
FIGURA 16 - SWOT 67
FIGURA 17 - BSC EM MOVIMENTO SALA DE REUNIÕES PNH 77

Índice Tabelas

TABELA 1 - AMOSTRA - DISTRIBUIÇÃO DE GÉNERO 46
TABELA 2 - TESTE QUI QUADRADO 51
TABELA 3 – EVOLUÇÃO MACROECONÓMICA 56
TABELA 4 - INVESTIMENTOS COFINANCIADOS PT 2020 58
TABELA 5 - ESCOLARIDADE 60
TABELA 7 - RANKING CLIENTES – FONTE: PNH 64
TABELA 8 - ABC PRODUTOS (4 ANOS) 65
TABELA 9 - KPI PERSPETIVA CLIENTES 74

Lista de Siglas

BSC – Balanced Socrecard

AGRADECIMENTOS

"À minha família, aos meus amigos e a todos aqueles ao meu redor que se tornaram meu fator social e fizeram de mim um ser humano melhor."

Iwan Setiawan

ABSTRACT

Em mercados cada vez mais exigentes e voláteis, é necessário a implementação de métricas de controle das ações definidas de forma que seja possível ajustes ou alteração total das estratégias. Considerando as características do Balanced Scorecard após leitura de vários artigos e livros relacionados com o tema, julgamos estar na presença da ferramenta perfeita para a mudança pretendida. Assim como, em experiências anteriores em empresas onde cooperamos, onde esta ferramenta de gestão funcionava em pleno. Contudo, é necessária uma pesquisa profunda na organização e todo o meio envolvente, assim como, a pesquisa de princípios de marketing de forma a alicerçar e suportar todo o trabalho para que o resultado seja o esperado.

Podemos considerar como pertinência do estudo a influencia do marketing na implementação do BSC, alinhar a empresa com a estratégia e que seja possível um crescimento sustentado. Ou seja, que o Balanced Scorecad na organização constitua um processo de mudança que, para ter sucesso necessitará do envolvimento de toda a organização, começando pela administração e gestão de topo, estendendo-se aos restantes níveis organizacionais. Para tal, e considerando uma adaptação mais rigorosa preferimos a utilização de princípios de marketing de forma a sustentar e influenciar a aplicação da ferramenta de gestão.

Poder-se-á ainda considerar a utilidade e benefícios da operacionalização do modelo de gestão para todos os envolventes, acionistas, equipa de gestão, colaboradores, assim como para todos os stakeholders.

ABSTRACT

In increasingly challenging and volatile markets, it is necessary to implement metrics to control the defined actions so that adjustments or total changes to the defined strategy are possible. Considering the characteristics of the Balanced Scorecard after reading some articles and books related to the theme, we believe that we are in the presence of the perfect tool for the intended change. Also, in previous experiences in companies where we cooperated, where this management tool worked in full. However, it is necessary to carry out a thorough research in the organization and the surrounding environment, as well as the research of marketing principles in order to support and support all the work so that the result is as expected. We can consider the relevance of the study to be the influence of marketing on the implementation of the BSC, aligning the company with the strategy and that sustained growth is possible. In other words, that the Balanced Scorecad in the organization constitutes a process of change that, in order to be successful, it will need the involvement of the entire organization, starting with top management, extending to the remaining organizational levels. For this, and considering a more rigorous adaptation, we prefer the use of marketing principles in order to sustain and influence the application of the management tool. We can also consider the usefulness and benefits of operationalizing the management model for all stakeholders, shareholders, management team, employees, as well as for all stakeholders.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Como resultado do estudo e após a identificação de todas as variáveis a incluir na aplicação da ferramenta de gestão BSC, considera-se, segundo o objetivo do projeto, o estudo da perspetiva "**Clientes**" da ferramenta de gestão Balanced Scorecard de forma a sustentar todo o trabalho da tese. O estudo em profundidade desta variável permite que se possa testar de forma sustentada o que os clientes esperam da empresa pode ser muito mais do que, **serviço, prazo, qualidade e custo** conforme defendem os autores da ferramenta de gestão BSC. Entendemos que o modelo de Norton & Kaplan está apresentado de forma genérica baseado em premissas abrangentes nas diferentes perspetivas na sua utilização.

Considerando as respostas obtidas no questionário efetuado, poder-se-á aferir que na maioria dos clientes PNH preferem a **boa relação** com a empresa em detrimento da **qualidade dos produtos.**

O resultado do estudo orientará a empresa para práticas que direcione para a satisfação dos seus clientes. Podemos então sintetizar que as métricas de marketing na perspetiva "**Clientes**" variam de caso a caso. Ou seja, cada empresa tem clientes com especificidades e escolhas diferentes e que, neste caso, a empresa PNH a perspetiva "**Clientes"** deverá incluir as variáveis no resultado da pesquisa no questionário. Como consequência do mesmo questionário, a empresa deve adotar estratégias e os respetivos planos de ação que vá de encontro às perspetivas dos seus clientes.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho inserido no curso de Mestrado de Gestão de Marketing no Instituto de Administração de Marketing no Porto (IPAM) na cadeira de tese, tem como objetivo principal a implementação de uma ferramenta de gestão numa pequena empresa com o apoio e influência em princípios de marketing. Ou seja, pretendemos perceber o quão o marketing ajuda e influencia o dia-a-dia dos gestores no controle e aplicação da ferramenta de gestão neste caso, o Balanced Scorecard baseado no modelo Kaplan & Norton.

O trabalho está estruturado em diferentes capítulos distribuídos da seguinte forma:

Numa primeira fase apresentaremos a introdução geral à presente pesquisa, objetivos do trabalho, importância do tema, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

De seguida, enquadraremos a revisão da literatura sobre os temas, estratégia, marketing e a identificação da ferramenta de gestão.

No capítulo seguinte, apresentaremos a metodologia da investigação, e o objetivo do estudo. Nos pontos seguintes efetuaremos a análise da empresa e meio envolvente, recolha de dados e o resultado dos mesmos, a análise estratégia, a definição da operacionalização, avaliação e controle do modelo, assim como a análise interna da empresa.

Por último, teremos a análise estratégica SWOT, os objetivos gerais do projeto, assim como as conclusões, limitações e recomendações do trabalho.

Para que tal aconteça, é impreterível alinhar a nova estratégia e os respetivos planos de ação em toda a organização. Desta forma, surge o presente trabalho sobre a implementação do modelo de gestão BSC que concerne no binómio entre o conhecimento das necessidades da empresa e as caraterísticas do Balanced Scorecard que terá como objetivo o alinhamento e controlo de toda a empresa na estratégia definida.

1.1. Enquadramento

O presente trabalho pretende a abordagem e implementação da ferramenta de gestão Balanced Scorecard baseado no modelo **Kapaln & Norton** na empresa PNH-Lda., sustentado e influenciado em princípios de marketing. É pretendido perceber o quanto o marketing influencia a aplicabilidade desta ferramenta de gestão.

A empresa conta com mais de 40 anos de experiência na produção e comercialização de equipamentos em inox para hotelaria industrial. Na última década, com o decréscimo que se verificou no mercado interno, onde a empresa atuava na maioria, esta entrou numa decadência que quase definiu o seu encerramento.

Com uma visão diferente no modelo de negócio é necessário iniciar uma nova era na gestão da empresa. Assim, é imperioso alinhar a nova estratégia e os respetivos planos de ação em toda a organização, assim como os recursos humanos que se perspetiva resistirem à mudança perante o novo modelo de gestão. Desta forma, surge o presente trabalho sobre a implementação do modelo de gestão BSC que assenta no binómio do conhecimento das necessidades da empresa e nas caraterísticas do BSC e terá como objetivo o alinhamento e controlo de toda a empresa na estratégia definida.

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Implementar o modelo de gestão Balanced Scorecard no fator "Clientes" enriquecido e influenciado pelos princípios de marketing.

1.2.2. Específico

Recolha de informação com base do marketing-mix e a sua adaptação em cada perspetiva da ferramenta de gestão BSC.

- Consolidar informação junto da administração sobre a "estratégia", "missão", "visão" e "valores" da empresa.
- Recolha de informação com base do marketing-mix e a sua adaptação na perspetiva de Clientes ferramenta de gestão BSC.
- Definir e controlar os KPI´s nas perspetivas clientes, referente ao modelo de gestão Balanced Scorecard com base na pesquisa de informação recolhida.

- **Perspetiva clientes -** O que é que os clientes valorizam na empresa? Será que o que os autores propõem nesta perspetiva é o que os clientes valorizam?
  - Oferecer o melhor serviço.
  - Construir relações solidas com os clientes.
  - Melhorar a imagem corporativa.

Atendendo que ainda não foi realizado o estudo interno à empresa não nos é possível definir outros objetivos específicos.

1.3. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em diferentes capítulos, distribuídos da seguinte forma:

- Introdução geral à presente pesquisa,
- Revisão da literatura,
- Objetivo global do estudo,
- Análise do meio ambiente,
- Análise interna,
- Análise estratégica (SWOT),
- Opções estratégicas e definição de objetivos,
- Conclusões e recomendações
- BSC em movimento
- Limitações e considerações finais,
- Bibliografia

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A Importância da Estratégia

O autor Manuel Thomaz afirma que "O ato de planear é um dos grandes pilares na vida moderna". Refere ainda que, hoje todos o fazemos com ou sem consciência em maior ou menor grau. Como exemplo, no dia-a-dia planeamos as férias, aquisição de bens, como o carro, casa, ou outro bem de consumo. Por vezes, elaboramos planos mais detalhados, como orçamentos para alavancar decisões diárias (Thomaz 2015).

Podemos considerar que, planear é a preparação de uma ou mais de ações para alcançar um determinado resultado.

Refere ainda o mesmo autor que, a globalização do mercado e consequentemente mais irrequieto e crescentemente competitivo, as empresas, desde o pequeno negócio familiar até às grandes empresas, devem ser ágeis e eficientes e possuir estratégias bem sustentadas para resistir à agressividade dos mercados. As empresas consideram que os seus principais ativos o capital organizacional, intelectual e humano como forma de vantagem competitiva, contudo, para que seja eficaz o retorno, as empresas focam-se na cultura da eficiência e na excelência, na eliminação de desperdícios e no aumento da produtividade, nas expectativas dos clientes e no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e de valor acrescentado. (Thomaz 2015)

No entanto, refere ainda o mesmo autor que, não é o bastante para alcançar o sucesso: é necessário que a estratégia definida resulte de uma leitura correta da toda envolvente do negócio, que seja apropriada às competências e capacidades da organização e que seja executada com eficiência, ou seja, em tempo útil e com um dispêndio de recursos compatível com os resultados económicos previstos (Thomaz 2015).

Para (Mintzberg 2003) define que, "a estratégia é a forma como as organizações criam valor através da configuração e coordenação das suas múltiplas atividades. É criar uma harmonia entre as atividades da empresa. O sucesso de qualquer estratégia depende de fazer muitas coisas bem, e não apenas algumas, tendo de existir integração

das mesmas. Se não existir um ajuste entre as atividades, não haverá uma estratégia diferenciada, mas sim de pouca sustentabilidade. A gestão tem como tarefa supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional que determinam o desempenho relativo de cada organização. Para a empresa ter sucesso deve seguir duas regras básicas:

- melhorar continuamente a eficiência operacional – pressuposto para se manter no mercado,
- evidenciar vantagem competitiva face aos concorrentes,

Para que esta posição competitiva seja de facto diferenciadora e difícil de reproduzir pelos concorrentes, tem que estar alicerçada na perfeita articulação das atividades e competências da organização e conhecimento do cenário envolvente à empresa, ou seja, na exclusividade do "**saber fazer**"."

Segundo o mesmo autor "podemos mencionar que qualquer estratégia tem sempre uma componente de eficiência operacional e uma componente de diferenciação, e isso tornou-se bastante percetível no presente cenário empresarial."(Mintzberg 2003)

2.2. Estratégia

Coloca-se hoje e desde o início do seculo diversos desafios à sociedade em geral, a frequência, dinamismo, diferenciação e intensidade das mudanças. Fatores económicos, sociais, políticos, tecnológicos e culturais têm afetado o desempenho das organizações, principalmente aquelas que pretendem acrescentar valor na cadeia e competir em mercados exigentes e competitivos. Ou seja, globalização, como refere o autor (Heene, A., Sanchez, R 1997).

Manuel Thomaz menciona que é neste contexto que tem surgido uma crescente consciencialização da necessidade do planeamento estratégico, como forma de enfrentar os problemas resultantes desse contexto dinâmico e competitivo. (Thomaz 2015)

A solução para superar os desafios impostos por ambientes cada vez mais competitivos passa por desenvolver capacidades de resposta rápida a esses desafios, que para isso é necessário adotar uma abordagem de Planeamento e Gestão Estratégica como refere o mesmo autor (Thomaz 2015)

Esta abordagem permite identificar os principais problemas e definir quais as ações estratégicas a serem desenvolvidas para que as organizações possam atingir os seus objetivos e cumprir a sua Missão, apoiada numa relação dinâmica com um contexto em permanente mudança.

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente presente quer na literatura da especialidade, quer nos textos mais comuns, mesmo de âmbito jornalístico. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição. (Heene, A., Sanchez, R1997)

*Segundo a definição de Mintzberg "**Estratégia**, trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultado."* (Mintzberg 2003)

A palavra vem do grego antigo stratègós (de stratos, "exército", e, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o

comandante militar, à época de democracia ateniense. O idioma grego apresenta diversas variações, como strategicós, ou próprio do general chefe; stratégema, ou estratagema, ardil de guerra; stratiá, ou expedição militar; stráutema, ou exército em campanha; stratégion, ou tenda do general, dentre outras. (Thomaz 2015)

Para Veiga, atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e encontra-se abundantemente na literatura da especialidade. À primeira vista parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único, de tal modo que, na maior parte das vezes, entende-se ser escusada a sua definição. (Veiga 1996)

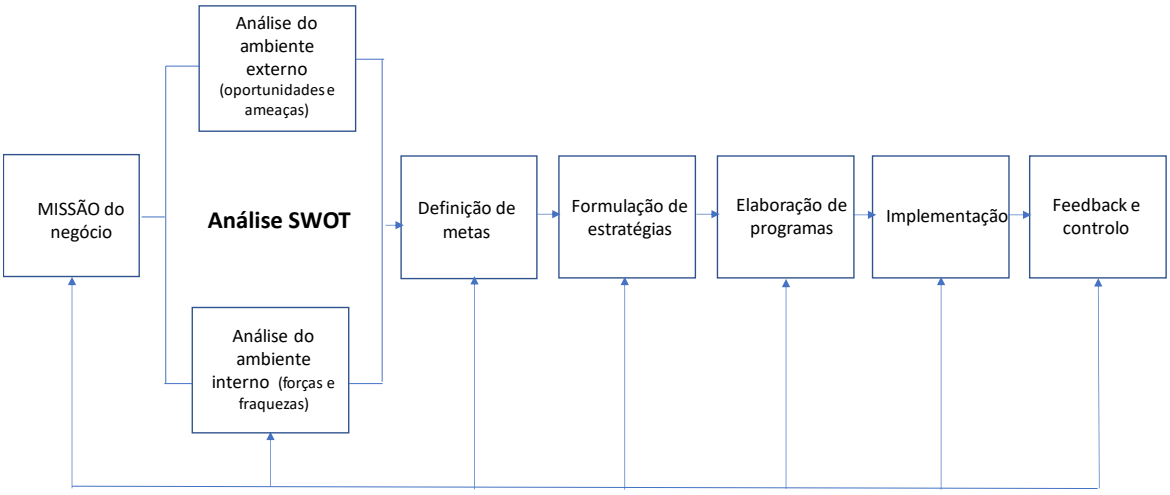
As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspetos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento". Como afirma Hmabrick, "a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso." (Hambrick 1980)

Para obter vantagem competitiva, é necessário que alcance um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para isso, necessita de estabelecer estratégias adequadas, que se fundamentem em três fatores: objetivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas (Thomaz 2015)

Para que haja uma melhoria no desempenho das organizações, face á concorrência que rapidamente se adapta às novas tendências dos consumidores, deverá existir um foco na criação de valor na organização e nas necessidades dos clientes. (Geada 2012)

Para (Lobato 2005b)"a estratégia tem a ver com a ação (ou conjunto de ações) e decisões de afetação de recursos que os executivos tomam para a empresa prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível de desempenho (performance) superior ao dos outros concorrentes. Ou seja, a estratégia é desenvolvida num processo de gestão estratégica, no qual os gestores escolhem um conjunto de ações para a empresa prosseguir a sua visão."

Figura 1 - Esquema desenvolvimento da Estratégia



Fonte: Elaboração própria com base no modelo Kotler & Keller 2010

Para alcançar o objetivo definido é necessário rigor e disciplina na implementação e controlo da ação ou ações. Assim, importa encontrar o modelo de gestão de controlo que mais se coadune ao modelo de negócio e informação recolhida.

2.2.1. Características da estratégia

A pergunta que ocorre naturalmente é: ***o que é que uma organização deve fazer para alcançar o sucesso?***

Necessita de ser capaz de otimizar os seus recursos e atividades, bem como criar um modelo competitivo que lhe permita superar os rivais. Se considerarmos que vivemos num mundo dinâmico, em constante mudança, no qual muitas ideias afloram devido às pressões do momento, essa poderia ser uma resposta demasiado simplista. Então, qual é o caminho seguro? A resposta pode ser encontrada na *Vantagem Competitiva*. (Stewart 1998)

Na realidade, conforme define Pagès, o sucesso não pode ser atribuído apenas a organizações que dispõe de recursos superiores. O sucesso também não pode ser atribuído exclusivamente, ou principalmente, à sorte. No entanto, por muito importante que esta seja, a sorte é o acaso, e de pouco vale se a organização não tiver

as competências para conseguir aproveitar a sorte. O sucesso pode ser atribuído à conjugação das quatro caraterísticas de estratégias bem-sucedidas. (Pagès 1993)

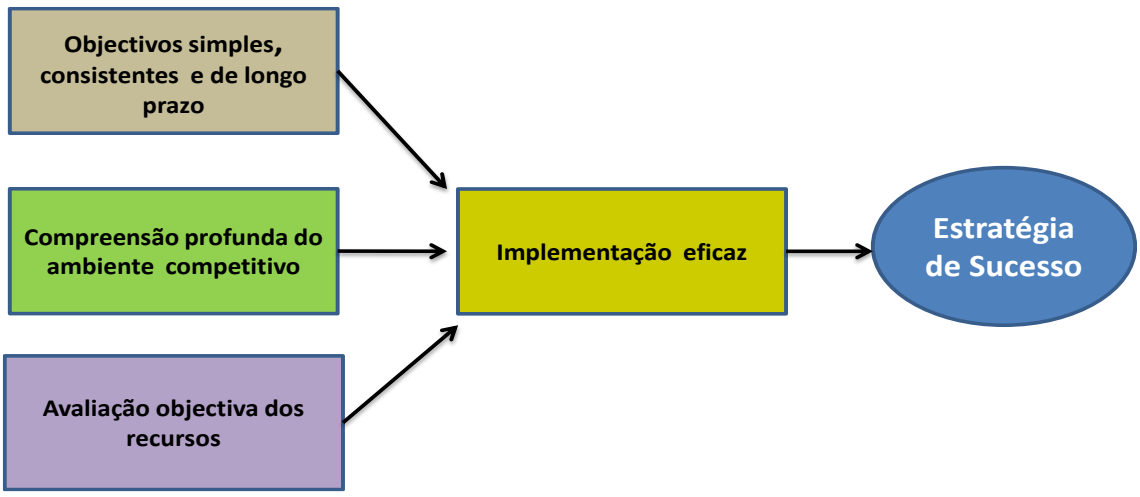
As características são:

- Definição de objetivos,
- Compreensão do meio envolvente,
- Avaliação da organização, nomeadamente dos recursos de que dispõe, para a implementação da estratégia,

2.2.2. Características de uma estratégia de sucesso

É fundamental compreender porque é que algumas organizações são bem-sucedidas, enquanto outras falham. Compreender os motivos para o sucesso de uns e o insucesso de outros é essencial, é isso que o estratega faz. Assim, a estratégia reflete a ação (ou conjunto de ações) e decisões de afetação de recursos que os executivos tomam para a organização prosseguir a sua visão e alcançar um certo nível de desempenho (performance) superior ao dos outros concorrentes. Ou seja, a estratégia é desenvolvida num processo de gestão estratégica, no qual os gestores escolhem um conjunto de ações para a empresa prosseguir a sua visão (Lobato, 2005).

Figura 2 - Características de uma Estratégia de sucesso



Fonte: Elaboração própria com base no modelo Norton & Kaplan 1996

Na realidade, é preciso perceber e observar, também, que embora as ações que definem a estratégia sejam variadas, elas estão intimamente relacionadas entre si. Como refere o mesmo autor (Lobato 2005a)

Kotler & Keller referem que a formulação da estratégia é não só uma prática que deve ser absolutamente orientada para o mercado, mas também um exercício de empreendedorismo direcionado para os clientes. E empreendedorismo não requer apenas sensibilidade para detetar as oportunidades que existem no mercado, mas também uma boa capacidade de analisar, interpretar e avaliar as necessidades dos clientes nesse mercado. Assim, na base da estratégia está, além da inovação e criatividade de correr riscos de forma prudente e um excelente sentido de como fazer crescer e fortalecer a organização que teve origem na oportunidade empreendedora." (Kotler & Keller, 2006)

2.2.3. Ações da estratégia

Figura 3 - Ações da Estratégia

Fonte: Elaboração Própria com base no modelo Norton e Kaptan 1996

2.2.4. Como alcançar uma estratégia competitiva

Para uma organização obter vantagem competitiva, é necessário que alcance um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para isso, necessita de estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em três fatores: *objetivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas.* (Stewart 1998)

Em geral, as organizações estabelecem como objetivos não só o retorno financeiro que deseja, mas também a sua autossustentabilidade a longo prazo. Alcançar esses fins pode ser uma tarefa difícil e trabalhosa; além disso, apenas estabelecer metas de crescimento, de faturação e de lucro não é suficiente para garantir o sucesso das organizações. A dinâmica do mercado, que envolve as evoluções tecnológicas e sociais, dita constantemente novas regras de concorrência. Portanto é essencial conseguir o equilíbrio e manter alguma flexibilidade. (Stewart 1998)

Ou seja, "tomar medidas que afetem o desempenho interno da organização e a sua imagem, sem ter em conta as peculiaridades da área de negócios em que está inserida, pode ser inócuo, mas também pode ter consequências catastróficas. Por exemplo, medidas como a redução indiscriminada de preços para a manutenção de uma certa quota de mercado, ou a aquisição de outras organizações com o objetivo único de expandir os negócios, não asseguram uma ***Vantagem Competitiva***. Na realidade podem mesmo comprometer a saúde financeira da organização. (Stewart 1998)

O mesmo autor defende "que não existe uma teoria unicamente aceite sobre a criação de estratégias. Existem algumas teorias que são aplicadas ao estudo da estratégia, como a teoria dos custos de transação e a visão baseada nos recursos, a teoria das redes (networks) e das relações de agência. Estas teorias, e outras permitem-nos compreender melhor a dinâmica das indústrias e das empresas. Assim, somos capazes de diminuir os erros de estratégia e melhorar os resultados através de escolhas e de uma gestão mais adequada. (Stewart 1998)

O mesmo autor define ainda que "a estratégia assenta na criação de valor para o público-alvo. A questão reside em definir a forma como a organização o fará, nomeadamente pelas suas decisões das atividades que realiza, de como as realiza, em que é que se distinguem das empresas concorrentes, entre outras. O processo de gestão

estratégica engloba todas as etapas, desde a análise até à formulação e à implementação e controlo da estratégia. " (Stewart 1998)

Em síntese, a estratégia é ação ou conjunto de ações que as organizações prosseguem para atingir os objetivos definidos. A rendibilidade conseguida dependerá da estratégia, no entanto, é influenciada pelo meio envolvente, seja este especificamente o meio restrito ao sector da atividade, mais alargado, como o país ou mesmo o mundo. A preocupação do gestor e do estratega é conseguir que a empresa desenvolva uma **Vantagem Competitiva** sobre as empresas rivais.

2.3. Enquadramento do marketing

2.3.1. Definição de marketing

Considerando que o presente trabalho consiste na implementação da ferramenta de gestão apoiada em conceitos de marketing. É imperioso conhecer a sua definição. "Marketing", Kotler, defende que este, não é mais do que a capacidade de acrescentar valor a determinados bens ou serviços por forma a potencializar novas necessidades no consumidor ou, até, potencializar as já existentes, com o objetivo à fidelização dos clientes. (Kotler 2000)

Para Kotler, Keller (2010) definem que, "o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para o definir de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele "supre necessidades lucrativamente".

Considerando a evolução do "marketing" nos últimos anos, podemos considerar de que se trata de uma disciplina e constante mudança.

Se revermos a história da evolução do "marketing" sobre a grande mudança do marketing centrado no produto (1.0) para o marketing voltado para o consumidor (2.0) e, por fim, para o marketing centrado no ser humano (3.0). No Marketing 3.0 observamos consumidores transformando-se em seres humanos plenos, com mente, coração e espírito. Portanto, argumentamos que o futuro do marketing reside em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam nos valores humanos utilizando as tecnologias digitais (4.0).

Nas palavras dos autores, Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Iwan 2021, "O Marketing 4.0 trata da revolução digital. As empresas continuarão a fazer marketing tradicional, centrado na TV e na impressa, mas o marketing digital (sociais, mobile e internet) aumentará. As empresas precisam saber como misturar e conectar seu marketing tradicional e o seu marketing digital". (Kotler; Kartajaya; Iwan 2021)

Ou seja, de acordo com os autores mencionados, a expressão marketing 4.0 aplica-se a esta nova etapa em que o grande desafio das marcas é saber envolver um público cada vez mais sem tempo e impactado por inúmeros estímulos.

Referem os mesmos autores (Kotler; Kartajaya; Iwan 2021) no recente livro Marketing 5.0 que, sempre consideraram que o Marketing 3.0 seria a ultima etapa do marketing tradicional, considerando os elementos para servir os clientes intelectualmente (1.0), emocionalmente (2.0) e espiritualmente (3.0), concluíam-se assim na totalidade. No entanto, referem ainda os mesmos autores que, a relevância do marketing 3.0 está ainda evidente na era atual, dominada pelas comunidades da geração Y e Z, verdadeiramente interessados nos temas sociais, os jovens forçaram as empresas a incorporarem o impacto social nos modelos de negócio.

Neste sentido, a mudança do marketing tradicional para o digital (4.0) era inevitável como referem os autores (Kotler; Kartajaya; Iwan 2021) que, diferenciam o "marketing no mundo digital" do marketing digital. Ou seja, o marketing no mundo digital não assenta apenas nos media e nos canais digitais. Este modelo inspira-se em parte na Indústria 4.0, uma estratégia de topo do Governo alemão, na qual os sistemas físicos e digitais são usados nos sectores industriais. Apesar de o uso de tecnologias no marketing 4.0 ser bastante simples, o marketing 4.0 apresenta novas estruturas de serviço aos consumidores nos pontos de contacto híbridos, com a presença física, mas também digital. As empresas tem vindo a adaptar-se na implementação da era digital nos modelos de negocio. Nesta transição, a atual pandemia provocada pelo COVID 19 acelerou o processo de digitalização das empresas. Com os confinamentos e as medidas de distanciamento social em vigor em quase todo o mundo, neste cenário, os mercados e os profissionais de marketing foram obrigados a adaptar-se às novas realidades digitais para evitar o contacto físico.

Neste sentido, para os autores (Kotler; Kartajaya; Iwan 2021) é altura para o marketing 5.0. "É altura de as empresas libertarem o pleno potencial das tecnologias avançadas nas suas estratégias, táticas e operações de marketing". O marketing 5.0 tem como plano de fundo três grandes desafios, o fosso geracional, a polarização da prosperidade e a desigualdade digital.

O que é o marketing 5.0?

Segundo os autores, (Kotler; Kartajaya; Iwan 2021), o marketing 5.0 por definição, é a aplicação de tecnologia humana (abordagem humanizada das tecnologias- por imitação do ser humano) de forma a criar, comunicar, cumprir e potenciar o valor em todo o percurso do cliente. Um dos temas fundamentais no marketing 5.0 é aquilo a que chamam o autores (Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Iwan 2021), "*next tech*" é um conjunto de tecnologias que visam emular as capacidades do profissionais de marketing.

2.3.2. Orientações da empresa para o mercado

Kotler e Keller, questionam, "a filosofia deveriam orientar os esforços de marketing de cada empresa? E que pesos relativos deveriam ser dados aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade?" Para os autores, é muito comum que estes interesses entrem em conflito. As cinco orientações concorrentes com base nas quais as organizações conduzem as atividades de marketing definidas pelos mesmos no atual marketing 3.0. (Kotler & Keller 2010)

As 5 orientações definidas pelos autores são:

- orientação de produção;
- orientação de produto;
- orientação de vendas;
- orientação de marketing;
- orientação de marketing holístico

2.3.3. A orientação de produção

Segundo os mesmos autores, a orientação de produção é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Gerentes das empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Essa orientação tem sentido em países em desenvolvimento, como a China, onde grandes fabricantes aproveitam a enorme quantidade de mão-de-obra barata para dominar o mercado. é um conceito também utilizado quando a empresa deseja expandir mercado. (Kotler & Keller 2010)

2.3.4. A orientação de produto

Como referido no mesmo trabalho, a orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou que tem características inovadoras. Os gerentes em organizações que seguem essa linha concentram-se em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Entretanto, esses gerentes às vezes se veem presos em um ´caso de amor´ com o seu produto e podem escorregar no mito da "ratoeira melhor", acreditando que uma ratoeira melhor fará com que as pessoas se acotovelem a sua porta. Um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente bem-sucedido, a menos que tenha o **preço certo e seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada.** (Kotler & Keller 2010)

2.3.5. A orientação de vendas

Já a orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção. A orientação de vendas é praticada de forma mais agressiva com produtos pouco procurados, que os compradores dificilmente pensam em comparar, como exemplo, seguros, enciclopédias e jazigos funerários. Quando dispõe de excesso de capacidade, a maioria das empresas pratica a orientação de vendas. O seu objetivo é vender o que fabrica em vez de produzir aquilo que o

mercado quer. Contudo, o marketing fundamentado em venda agressiva esconde altos riscos. Ele prossupõe que clientes persuadidos a comprar um produto gostarão dele; caso isso não ocorra, imagine-se que esses clientes não vão devolvê-lo, não falarão mal dele, tampouco, reclamarão a um órgão de defesa do consumidor- e talvez até voltem a compra-lo. (Kotler & Keller 2010)

2.3.6. A orientação de Marketing

Já na orientação de marketing, como referem os autores, surgiu em meados da década de 1950. Aqui, em vez de uma filosofia de "fazer-e-vender", voltada para o produto, passamos para uma filosofia de "sentir-e-responder", centrada no cliente. Em vez de "caçar", o marketing passa a "plantar". O que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para o seu produto, mas sim, os produtos certos para os seus clientes. Orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior a seus mercados-alvo escolhidos. (Kotler & Keller 2010)

2.3.7. A orientação de marketing holístico

Considerando a definição de Kotler e Keller de marketing holístico, pode ser encarado como o desenvolvimento, o projeto e a sua implementação de processos e atividades de marketing. Assim como, o reconhecimento das interdependências dos seus efeitos. É reconhecido como, "tudo é importante", consumidores, funcionários, as restantes empresas, concorrência e a sociedade como um todo. (Kotler & Keller 2006)

Na última década apareceram um conjunto de forças que exigem novas práticas de marketing e de negócios. As empresas hoje tendem a desenvolver novas capacidades que podem transformar a maneira como sempre fizeram as suas ações de marketing. As empresas carecem de refletir profundamente sobre como atuar e competir num novo ambiente de marketing. Profissionais de marketing do século XXI reconhecem cada vez mais a necessidade de uma vantagem mais completa e coesa que transcenda as aplicações tradicionais da orientação de marketing e que os últimos

conceitos de marketing desenvolvidos, 3.0, 4.0 ou mesmo o recente 5.0, sejam aplicados como uma vantagem competitiva. (Kotler; Kartajaya; Iwan 2021)

Considerando o atual cenário mundial em que vivemos, uma crise económica global provocado pela pandemia do seculo. As empresas precisam de perceber que precisam de fazer parte de uma mudança, quer ao nível da motivação para a venda, ou o real interesse por um mundo melhor. (Kotler; Ktajaya; Iwan 2021)

2.3.8. Enquadramento Marketing -MIX

Seguindo a linha do trabalho importa descrever alguns componentes do marketing que podem influenciar o resultado na implementação da ferramenta de gestão BSC. A escolha do Marketing Mix, em nossa opinião, tem haver com a capacidade de este influenciar as perspetivas do BSC à frente descritas. Todavia, é importante conhecer um pouco mais este composto de marketing.

Segundo os autores, apresentam a definição no livro Fundamentos de Marketing (2012) que, "a expressão marketing mix é de fácil compreensão para qualquer profissional de marketing. Este mix é mais do que um conceito ou uma simples ferramenta: é um modelo de aplicação de metodologias, composto por um conjunto controlado de variáveis (4 P´s). São eles, o produto (produt), o preço (price), a comunicação (promotion), e a distribuição (placement)". Cada P corresponde a uma variável de trabalho, passível de ser alvo da atenção do marketeer. Todas as variáveis contribuem para a criação de uma identidade própria, para cada produto. Referem os autores que, identidade essa que o irá colocar num determinado contexto, dentro do mercado a que este se destina. (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha 2012)

Referem ainda os mesmos autores na mesma obra que "*é fundamental encarar este mix na sua totalidade e, mais dos que isso, não o adotar como um conceito estanque. O conceito de marketing mix, tem sofrido alterações ao longo dos tempos, que vão mais além do que simples adaptações dos quatro P´s às realidades efetivas em que vão atuar. Atualmente, vários autores já elevaram este número para 6,8 e 9 P´s.*" (Ferreira, Marques, Joaquim Caetano, Rasquilha 2012)

Figura 4 - Marketing-Mix

Fonte: marketing mix – Pesquisa Google- 06.05.2021- 16h55

No artigo Singh (2012) definem que, "o mix de marketing é a combinação de diferentes variáveis de decisão de marketing usadas pelas empresas para comercializar os seus bens e serviços. Depois de identificar o mercado e reunir as informações básicas sobre isso, o próximo passo é a direção da programação do mercado, decidir sobre os instrumentos e a estratégia para atender às necessidades dos clientes e ao desafio dos concorrentes. Oferece uma combinação ótima de todos os ingredientes de marketing para que as empresas possam realizar metas, por exemplo, lucro, volume de vendas, participação de mercado, retorno sobre o investimento, entre outros. É uma fórmula rentável de operações de marketing, é que a maioria das mudanças de marketing varia de acordo com as condições de comercialização e também com os fatores ambientais em mudança. O mix de marketing é um conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode usar para influenciar as respostas dos compradores."(Singh 2012)

Define o mesmo artigo que o marketing mix (4P's) é uma conjugação e só pode ser implementado por gestores de marketing. O mix de marketing é uma estratégia excelente para obter vantagem competitiva para qualquer empresa. O cliente é um rei, portanto, é obrigatório empregar uma excelente combinação de marketing pelo gestor de marketing, uma vez que estes elementos-chave satisfazem as necessidades e

exigências do cliente a todos os níveis. É altamente necessário planear e implementar o Marketing Mix apropriado para obter a vantagem competitiva. A gestão de marketing é sobre colocar o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, no momento certo. (Singh 2012)

Kotler define que, "o composto mercadológico ou composto de marketing, conhecido como marketing mix, como, *o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo*." (Kotler 2000)

O artigo Marketing mix refere "que os 4Ps delimita quatro diferentes, bem definidos e independentes processos de gestão. Apesar do esforço consistente por muitas empresas físicas para lidar com o 4P´s de forma integrada, a elaboração, mas principalmente a implementação das políticas P´s continua em grande parte a tarefa de vários departamentos e pessoas dentro da organização. Pensamento ainda mais significativo é o fato que o cliente geralmente experimenta os efeitos individuais de cada um dos 4P´s em diversas ocasiões, horários e lugares, mesmo no caso de algumas empresas que se esforçam para integrar completamente as suas atividades de marketing internamente." (Singh 2012)

Considerando as diferentes abordagens dos vários autores sobre o marketing e os seus objetivos. Podemos refletir que o presente estudo será levado em conta todas estas opiniões de forma que, a empresa conheça melhor os seus mercados e clientes, e consequentemente defina as melhores estratégias com base nestas abordagens.

2.4. Definição Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, (BSC) foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. O seu aparecimento está relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planeamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão estratégica. (Norton e Kaplan 2001)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta estratégica e um sistema de gestão, que resulta num conjunto ordenado de indicadores capazes de determinar o caminho da organização tendo por base a sua missão e estratégia reconhecendo a forma como as pessoas criam valor nas diferentes unidades de negócio ou departamentos.(Kaplan and Norton 1997)

Para Kallas os fatores intangíveis e não financeiros são fundamentais para garantir a sustentabilidade e a competitividade futura das organizações, na medida em que permitem obter uma visão orientadora de desempenhos futuros. Mais do que olhar para desempenhos apenas a partir de indicadores financeiros que medem desempenhos históricos e dão uma visão retrospetiva da performance organizacional, é necessário ter indicadores não financeiros que permitam medir a performance destes fatores intangíveis, dando uma visão prospetiva dos resultados futuros. Para além de medir a performance com indicadores financeiros (retrospetivos/lagging indicators) e não financeiros (orientadores de desempenhos futuros/leading indicators), para a avaliação do desempenho organizacional é necessário garantir a articulação da estratégia com as atividades operacionais que a materializam. (Kallas 2003)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica e de gestão da performance organizacional, que possibilita o alinhamento da organização e das suas atividades operacionais em torno da Missão, Visão e Estratégia, e do Capital Intelectual em torno dos fatores de criação de valor, medindo a performance organizacional com base em indicadores financeiros e não financeiros. (Kaplan and Norton 1997)

O Balanced Scorecard (BSC) também é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia. Esta definição recebe críticas, pois ele abrange mais do que

a tomada de decisão, focando também a comunicação da estratégia e o feedback de seu cumprimento. (Kaplan and Norton 1997)

2.4.1. Objetivos do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (2001) Balanced Scorecard é uma técnica que visa a integração e o desempenho de todos os principais indicadores de desempenho numa organização desde os financeiros/ administrativos os processos internos, estabelecendo objetivos de qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em sectores, com metas claramente definidas. Assim, este modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis. (Norton e Kaplan 2001)

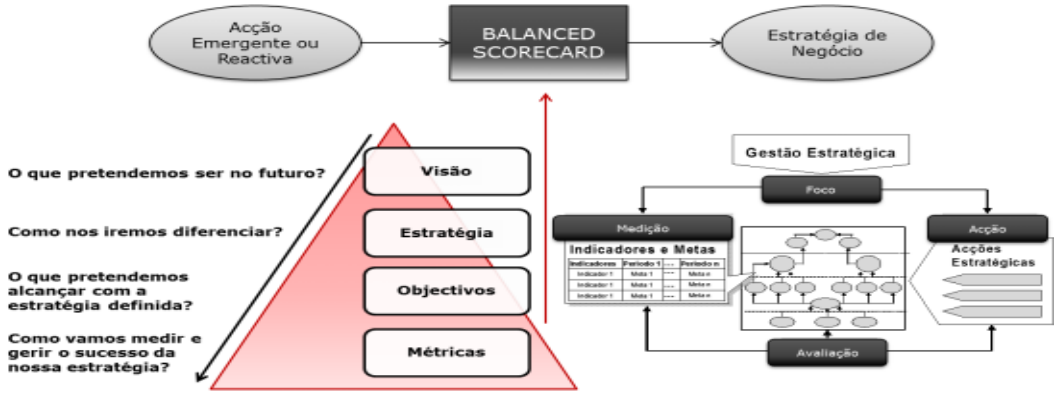
Os mesmos autores referem que o BSC sinaliza em quais segmentos de mercado se deve competir e que clientes conquistar, oferece uma visão de futuro e um caminho para chegar até ele. (Norton e Kaplan 2001)

O BSC não é uma ferramenta destinada aos contabilistas, pois muitos têm essa ideia, que está ligada à contabilidade da organização, o BSC deve ser utilizado pelos executivos que precisem de tomar uma serie de decisões como: processo de produção, objetivos, produto e clientes, portanto, garantir o sucesso da estratégia. Ou seja, é uma ferramenta que faz a ligação entre a estratégia e a ação. Podemos dizer que é um instrumento de gestão que fornece ao management das organizações uma visão integrada do desempenho da organização sob quatro perspetivas. (Kaplan and Norton 1997)

2.4.2. Quadro apresentação Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) na organização constituirá um processo de mudança que para ter sucesso, necessitará do envolvimento de toda a Organização, começando pela Administração e Gestão de topo, estendendo-se aos restantes níveis organizacionais.

Figura 5 - Balanced Scorecard



Fonte: Balanced Scorecard Norton & Kaptlan

Vocacionado para a implementação de meios eficazes de mudança organizacional, orientado à análise de desalinhamentos estratégicos e consequente definição do novo alinhamento, o BSC constitui um instrumento de comunicação interna da Missão e da Visão organizativa, de formulação estratégica, definição de objetivos associados à estratégia, definição das ações alinhadas com a estratégia, escolha de métricas de acompanhamento e definição das metas associadas a cada uma, ligando a estratégia à ação em toda a organização através de uma relação de causa – efeito espelhada num Mapa Estratégico e medindo a performance organizacional através de indicadores chave de desempenho (KPI's – Key Performance Indicators) que possibilitem a gestão de toda a estratégia. (Kaplan and Norton 1997)

2.4.3. Fluxograma das quatro perspetivas do Balanced Scorecard

Na figura abaixo reflete a dinâmica da aplicação e envolvência das perspetivas do BSC em torno da visão estratégia. Como as setas indicam, as perspetivas têm uma forte relação com a visão e a estratégia da organização. Cada uma das perspetivas depende da anterior e afeta a perspetiva seguinte.

A estratégia da organização é o norte do Balanced Scorecard. Sem ela, não faz sentido utilizar a ferramenta. Por isso, para dar o primeiro passo é preciso ter em mãos a visão e a estratégia da organização. Mas tão importante quanto ter uma estratégia é construir sua execução.

Figura 6 - Quatro Perspetivas BSC

Fonte:www.balanced_Scorecard https://www.google.com/search?q=balanced+scorecard&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj5z7nytt7iAhVPyYUKHRs7D0EQ_AUIECgB&biw=1280&bih=603#imgrc=HaGupzvRRzrO7M:23-3-2021 22h55

2.4.3.1 Perspetiva financeira

A perspetiva Financeira tem como objetivo mostrar as estratégias adaptadas pelas empresas, refletindo a geração do resultado financeiro esperado pela organização. As estratégias das empresas devem estar vinculadas nos objetivos financeiros, apresentados na elaboração do BSC para alcançar o sucesso das outras perspetivas (Kaplan e Norton, 2001).

A organização deve especificar como é que as melhorias na qualidade, no tempo de ciclo, no tempo de distribuição, na produção de novos produtos, … influenciam os indicadores financeiros como margem operacional, quota de mercado, rotação de ativos, etc. (Kallas 2003)

Segundo os autores Kaplan e Norton, (1997) as estratégias ao nível da perspetiva financeira podem dividir-se em três categorias distintas de acordo com a fase de desenvolvimento em que as empresas se encontram:

• Crescimento – Aquelas que por se encontrarem na fase inicial do seu ciclo de vida e deterem produtos ou serviços com elevado potencial de crescimento, necessitam de altos investimentos quer a nível operacional como administrativo. Regra geral os objetivos financeiros para estas empresas centram-se no crescimento das vendas e entradas em novos clientes. (Kaplan e Norton 1997)

• Sustentação – Aquelas que apesar de ainda conseguirem atrair investimentos, têm a obrigatoriedade de apresentarem excelentes retornos sobre os capitais investidos. A sua expectativa é de manutenção e de pequenas taxas de crescimento bastante sustentadas. Os objetivos financeiros de empresas que se encontram nesta fase de desenvolvimento centram-se na rendibilidade e lucratividade.

• Colheita – Aquelas que alcançaram a maturidade e estão agora a recolher os frutos e resultados dos investimentos anteriores. Nesta fase, os objetivos financeiros estão, regra geral, relacionados com a redução do capital a investir e geração de elevados fluxos de caixa.

O desafio para o gestor é precisamente conseguir fazer a ligação entre a parte operacional e financeira, através da compreensão de todos os indicadores de performance, ou seja, do cruzamento das quatro perspetivas, só desta forma é que a

organização consegue desenvolver um modelo BSC eficiente e coerente. A esta perspetiva poderá também chamar-se perspetiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras. (Kaplan e Norton 1997)

2.4.3.2 Perspetiva clientes

Numa economia global as organizações focam bastante tempo e recursos na forma como operam com seus clientes, assim, a perspetiva dos Clientes é ter o foco na satisfação do cliente, avaliar como o cliente se identifica com o produto, escutar os seus desejos e agregar necessidades que os atendam. (Kaplan e Norton 1997). Segundo esta perspetiva, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Os enquadramentos do interesse dos clientes tendem a serem quatro categorias: **prazo, qualidade, serviços, e custo,** exigindo que a organização identifique indicadores que mensurem, de forma distinta essas categorias, objetivando o foco no cliente (Kaplan e Norton, 1997). Ou seja, o BSC "submete" a que o gestor traduza a sua missão através de medições concretas que vão de encontro às preocupações, necessidades, carências e expectativas dos clientes. (Kaplan and Norton 1997).

Acrescentam ainda os autores que, nesta perspetiva a proposta de valor deverá contemplar os atributos, **disponibilidade, seleção, funcionalidade, serviço e associação e marca.** (Kaplan, R., Norton 1992)

2.4.3.3 Perspetiva dos processos internos

A perspetiva dos Processos Internos leva em consideração quais os processos que devem ser excelentes, traduzindo informações em dados que possam auxiliar a empresa a atender as expectativas dos clientes e assegurar a sua liderança no mercado.

O desempenho de qualquer organização perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e ações desenvolvidas no seu interior os objetivos e medidas para a perspetiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas que definam as competências voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo (Kaplan e Norton, 1997). Ou seja, os processos internos devem ter a atenção do gestor no sentido de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, assim como deve definir quais as competências centrais da organização bem como os processos onde ela tem que ser excelente na sua execução, tais como os indicadores de performance e alvos a atingir para cada um dos processos chave. (Kaplan e Norton 1997)

2.4.3.4 Perspetiva do aprendizado e crescimento:

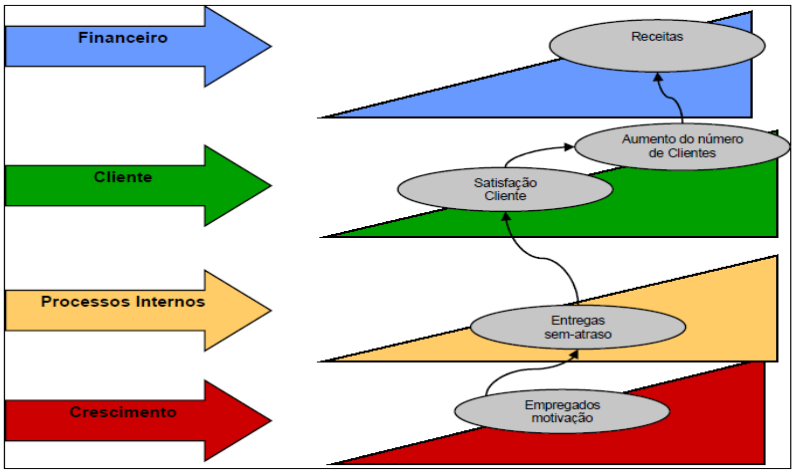
A perspetiva do Aprendizado e Crescimento envolve o capital humano e os trabalhos que eles estão a produzir, e como o ambiente organizacional está a ajudar no suporte necessário aos processos para a criação de valor, de forma que se alcance as metas e as melhorias nos processos existentes, e que interligue os objetivos e medidas para orientar e desenvolver o aprendizado e o crescimento organizacional. (Kaplan and Norton 1997)

Na economia global, a competição intensa e enérgica, requer que a organização faça melhorias contínuas nos seus produtos e processos para que possua a capacidade de inovar, melhorar e aprender. Será através desta capacidade de inovar, aprender e melhorar que a organização é capaz de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar as eficiências operacionais, o que permite entrar em novos mercados, ganhar quota de mercado, aumentar as margens e consequentemente as vendas… gerando deste modo valor para a própria organização (Kallas 2003)

2.4.4 Relação de causa e efeito

Deve existir uma relação de causa e efeito entre os indicadores do BSC de modo que o desempenho de determinado indicador dos processos internos, por exemplo, influencie o desempenho dos restantes indicadores das outras perspetivas. (fig7)

Figura 7 - Relação causa-efeito



Fonte: Elaboração própria com base no modelo Norton & Kaptan 1997

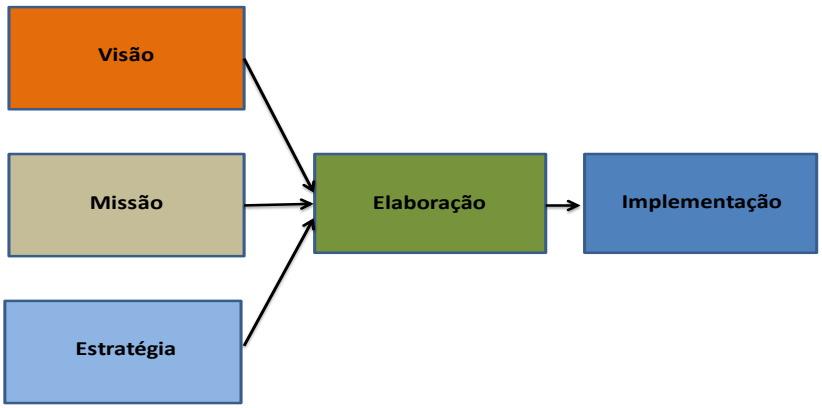
2.5. Implementação do Balanced Scorecard

O processo de elaboração de um BSC deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, podendo ser adaptado a partir de modelos existentes na literatura.

A elaboração do BSC é todo o processo de desenvolvimento das partes que constituem a ferramenta: perspetivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Compreende-se na definição de uma relação de objetivos estratégicos, a partir das definições de visão, missão e estratégia da empresa, os seus indicadores de avaliação, metas de realização e as iniciativas correspondentes para o seu alcance. O planeamento do sistema de informação, dos meios de divulgação do programa e do processo de desdobramento do BSC também fazem parte das atividades incluídas nesta etapa.

Considera-se que a etapa de Elaboração requer como imputes as definições de Visão, a declaração de missão e a estratégia, e serve de antecessora ao processo de implantação, realizado em sequência.

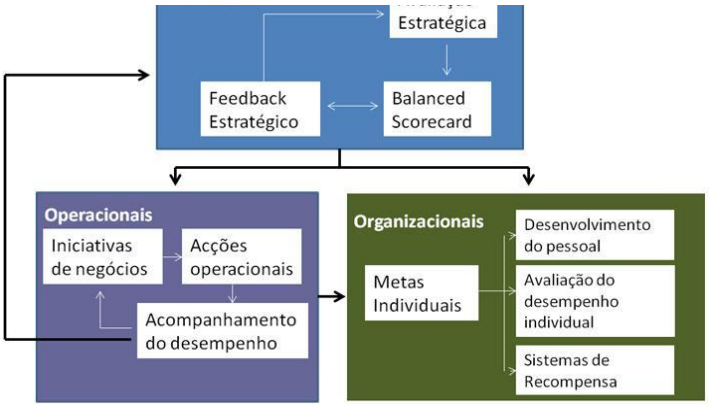
Figura 8 - Etapas BSC



Fonte: Elaboração própria com base no modelo Norton & Kaptan 1997

A Implantação corresponde ao planeamento e execução de todo o processo BSC como um sistema de gestão estratégico, programando etapas que são necessárias ao mecanismo de aprendizagem contínuo. Dispondo de uma abordagem estratégica sustentada por um sistema de comunicação, gestão e medição de desempenho, a sua implementação permite criar uma visão integrada e calculada dos desafios e objetivos estratégicos a serem alcançados a curto e longo prazo, auxiliando assim a implementação e execução de novas estratégias, proporcionando um alinhamento das unidades de negócio, serviços e equipas em torno das metas organizacionais.

Figura 9 - Enquadramento BSC



Fonte: Elaboração própria com base no modelo Norton & Kaptlan 1997

Esta nova ferramenta é capaz de controlar todo o processo de implementação da estratégia e identificar os seus problemas em tempo útil no sentido de serem solucionados, antes que a estratégia esteja a ser executada de forma errada.

2.5.1. Componentes Balanced Scorecard

No seguimento do que foi apresentado anteriormente no enquadramento do modelo BSC e considerando o modelo apresentado pelos autores Norton e Kaptan (1997) apresentamos de seguida todos as fases de implementação da ferramenta com base nos autores atras mencionados.

O BSC é a metodologia-chave na vida das organizações, na medida em que cada uma assume como abordagem central no processo de gestão estratégica das mesmas. Como referido anteriormente, a aplicação da ferramenta de gestão é importante perceber todos os componentes e de que forma podemos organizar conceptualmente todo o processo.

a) Mapa estratégico

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspetivas).

b) Objetivo estratégico

O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

c) Indicador

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Qualquer indicador deve cumprir os seguintes requisitos:

• Ser claro, transmitir informação clara e confiável sobre o evento a analisar;

• Fácil de obter, mediante o acesso intuitivo a uma aplicação informática;

• Coerente com os fins estabelecidos, com a Visão e Missão da organização, medindo e controlando os resultados alcançados;

• Adequado e oportuno, estando disponível para a tomada de decisão;

•Ter a sua unidade de medida corretamente identificada: números absolutos (n.º), percentagens (taxas de crescimento, pesos) (%), dias, horas, valores...;

• Ter um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores.

d) Meta

O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.

e) Plano de ação

Programa de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.

f) As principais vantagens e benefícios do BSC

Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência;

• O BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia;

• Comunicação da estratégia;

• O BSC é direcionado e focado nas ações;

• O BSC é um instrumento flexível e considera o planeamento estratégico um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente;

• Alinhamento da organização com a estratégia;

• Promove a sinergia organizacional;

• Constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia com planeamento e orçamento.

g) Passos para a implementação do BSC

1) Neste primeiro passo devemos envolver toda a estrutura da organização e executar alguns pensamentos e ações como:

2) Analisar e avaliar a organização

3) Definir ou rever a estratégia

4) Definir quais as perspetivas, qual a abordagem e objetivos para cada uma

5) Definir as metas, os indicadores e as iniciativas

6) Elaborar o mapa estratégico

7) Implementar tratar e comunicar resultados

8) Estender a cascata pela organização.

9) Avaliar e melhorar

Figura 10 - Processo de criação de valor – Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração própria com base no modelo (Kaplan, R., Norton 2004)

Com a revisão de literatura permitiu-nos não só compreender a importância da estratégia e a sua definição estará implícita na aplicação do BSC. Assim como, o modelo conceptual a utilizar na aplicação do BSC que deverá estar assente em premissas concretas de forma a aplicar em todos os componentes identificados que podemos visualizar adiante no ponto 9.

Considerando que o BSC é um conjunto de metodologias dinâmicas que fornecem à gestão de topo a capacidade real de gerir e influenciar as atividades de gestão estratégica em toda a organização de forma sustentada. Assim, é importante perceber o impacto da causa-efeito da cascata de todos os passos da implementação e componentes da ferramenta de gestão.

Atendendo que, a capacidade do BSC para conceptualizar a estratégica a partir da missão, valores e visão e desdobrar e executar essa mesma estratégia em ações que permitam atingir os objetivos propostos com base no modelo conceptual respeitando o resultado do estudo para definição da estratégia considerando os mesmos princípios dos autores fundadores do modelo. Para tal, a revisão bibliográfica é de todo indispensável para sustentar o modelo (figura 10) a implementar na empresa com o máximo de garantia de sucesso na sua aplicabilidade e funcionalidade.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Este ponto tem como finalidade, evidenciar as principais metodologias de investigação para a recolha dos dados pretendidos de forma que seja possível responder-se aos objetivos do trabalho.

Para Cervo, a metodologia é percebida como uma disciplina que consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando as limitações ou não nas implicações das suas utilizações. (Cervo 2007)

3.1. Método de pesquisa

A escolha da abordagem da pesquisa, tipo, método, projeto e elaboração devem estar atrelados aos objetivos centrais e, sobretudo, à natureza do problema de pesquisa em questão. Em geral, é uma questão de adequação aos requisitos e condições da pesquisa.

Segundo (Cervo 2007), a pesquisa é uma atividade para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos. Existem no mínimo três importantes tipos de pesquisa:

bibliográfica - que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental;

descritiva - que observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, a sua relação e conexão com outros e a sua natureza e suas características;

experimental - caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. Neste tipo de pesquisa, a manipulação das variáveis proporciona o estudo da relação entre as causas e os efeitos de determinado fenômeno.

Para os mesmos autores, a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais destacam os estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de

motivação, estudo de caso e a pesquisa documental. Sobre essas diversas formas, a pesquisa descritiva trabalha sobre dados ou factos recolhidos da própria realidade. Portanto, a recolha de dados aparece como uma das tarefas características da pesquisa descritiva. Para viabilizar essa importante operação da recolha de dados, são utilizados como principais instrumentos, a observação, a entrevista e o questionário (Cervo 2007).

Visto se tratar de um estudo de caso a metodologia proposta para a execução do presente trabalho será **qualitativa/quantitativa**, ou seja, será necessário recorrer à utilização de técnicas qualitativas e quantitativas.

Técnica Quantitativa - Recorrendo a técnicas de recolha e análise de dados de carácter quantitativo, pretende-se identificar e apresentar dados, indicadores e tendências observáveis junto das pessoas e da própria organização.

Técnica Qualitativa – Recorrendo a técnicas de recolha e análise de dados de carácter qualitativo, procura-se compreender problemas que envolvam o comportamento e atividade das pessoas, mercado e da organização.

Figura 11- Técnicas Qualitativas e Quantitativas

Técnicas Quantitativas/ Qualitativas	**Dados primários**	**- Questionário** – Questionar clientes que representem 75% do volume de vendas de forma a perceber que atributos gostariam de ver na empresa.
		- Recolha de dados estatísticos da empresa que permitam definir os indicadores a estudar, monitorizar e definir qual a estratégia a aplicar para cada um deles.
		- SPSS – todos os dados recolhidos serão inseridos e trabalhados no programa SPSS, assim como, o cruzamento das variáveis em estudo.

Fonte: Elaboração própria com base no modelo conceptual a utilizar (cervo 2007)

3.2. Caracterização da amostra

O questionário é composto por perguntas de escolha múltipla, escalas de avaliação e demográficas para uma melhor identificação da amostra. Foi ainda questionado o grau de satisfação dos produtos e serviços da empresa que, para estudo em causa não foi utilizado (Anexo I).

Para uma maior fiabilidade no resultado foi definido a realização do questionário a 50 clientes que representam mais de 75% das vendas da empresa.

A amostra é sistemática- probabilística embora também se possa considerar conveniente, constituída por 50 elementos, 45 do sexo masculino e 5 do feminino.

De forma a estruturar a definição da estratégia, o questionário pretende recolher o máximo de informação sobre os clientes, como definem os seus fornecedores e qual as premissas de eleição para tal.

O questionário é constituído por 8 perguntas que iniciam a pesquisa de género dos inquiridos. Assim como, a idade, experiência no setor e a maturidade com a empresa. Inclui de seguida três questões considerando o que mais valorizam na escolha de fornecedor que tem como base todo o trabalho. Termina com a classificação da empresa em diferentes pontos. (Ver Anexo I)

De forma a obter segurança nas respostas o questionário foi realizado via telefone a cada cliente por um elemento do departamento de qualidade da empresa no período entre novembro e dezembro de 2019.

4. OBJETIVO GLOBAL DO ESTUDO

Com base nas perspetivas da ferramenta BSC estudadas pelos autores (Norton; Kaplan 2001) o estudo incidiu especificamente na perspetiva "**Clientes**". Suportado pelas variáveis do marketing mix abordadas pelos autores (Kotler, Keller 2010). O objetivo do trabalho visa conhecer a perceção da maioria dos seus clientes e o que valorizam de forma a enquadrar na metodologia da ferramenta de gestão BSC na perspetiva **"clientes"** enquadrada nos objetivos gerais da empresa.

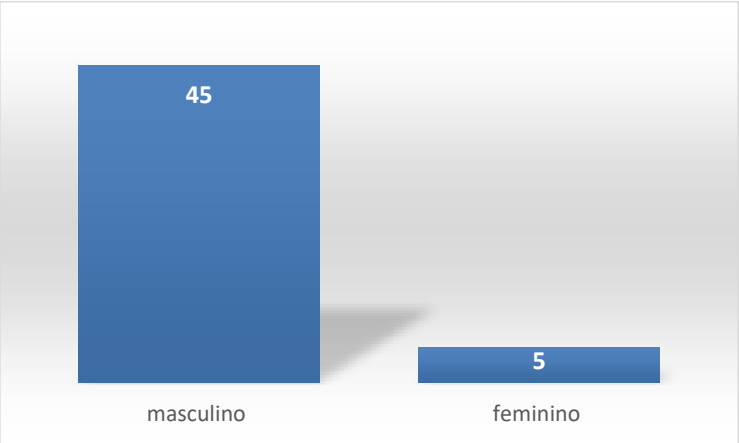
4.1. Apresentação e análise dos resultados

Propõe-se neste ponto apresentar e analisar os resultados obtidos nos questionários. Que teve como principal objetivo conhecer as preferências dos clientes da PNH.

4.2. Resultado dos questionários

Pergunta 1. Sexo

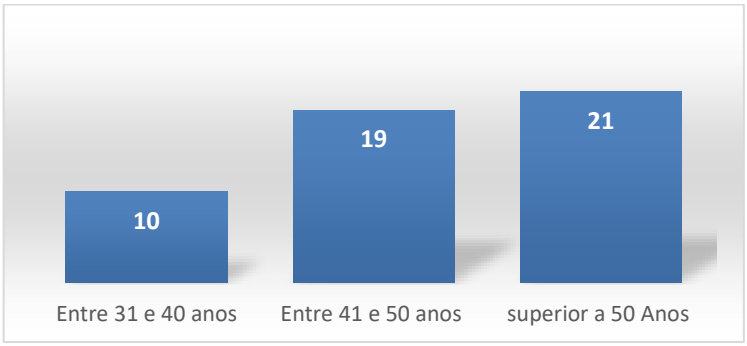
Tabela 1 - Amostra - Distribuição de género



A amostra é constituída por 50 elementos, 45 do sexo masculino e 5 do feminino.

Pergunta 2. Idade

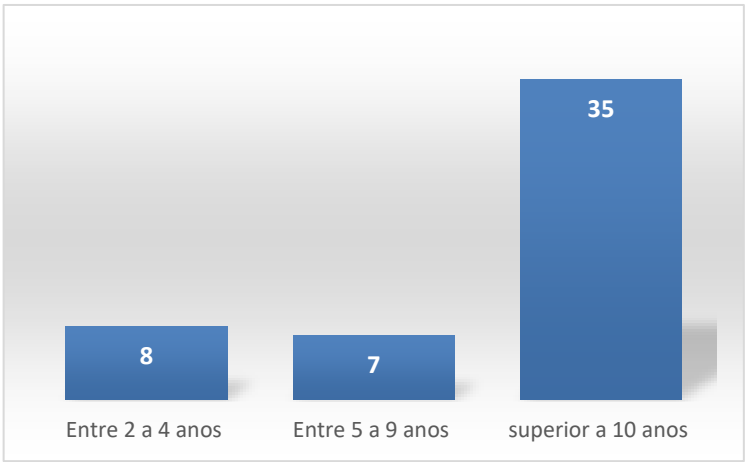
Tabela 2 - Idade



Verificamos que os clientes da PNH que responderam ao questionário 10 elementos tem idade compreendida entre 31 e 40 anos, 19 entre 41 e 50 anos e 21 superior a 50 anos de idade.

Pergunta 3. Há quanto tempo iniciou a sua atividade neste setor?

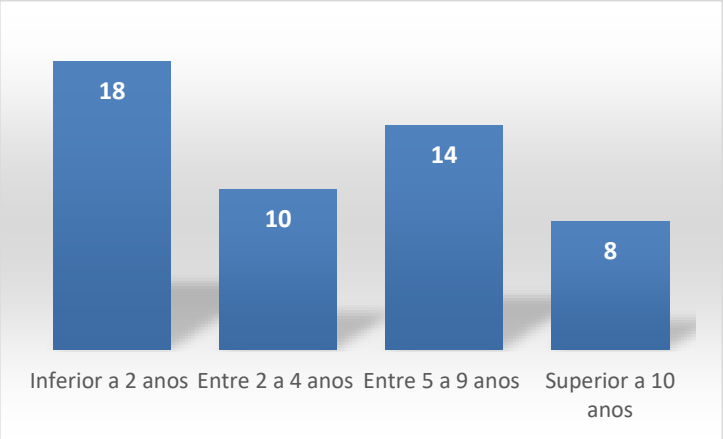
Tabela 3 - Atividade no sector



No que respeita à experiência no sector, verificamos que 35 dos inquiridos tem superior a 10 anos no setor, 8 entre 2 e 4 anos e 7 entre 5 a 9 anos.

Pergunta 4. Iniciou a relação comercial com a PNH em?

Tabela 4 - relação comercial com a PNH



Relativamente à relação comercial com a PNH, 18 dos inquiridos tem inferior a 2 anos de relação com a empresa, 10 entre 2 a 4 anos, 14 entre 5 a 9 anos e 8 superior a 10 anos.

Pergunta 5. Considerando as propostas abaixo o que mais valoriza nos fornecedores em geral? (responda apenas três opções considerando o nº 1 o mais importante, o nº2 media importância e nº 3 menos importante)

Tabela 5 - Valorização dos fornecedores em geral por sexo

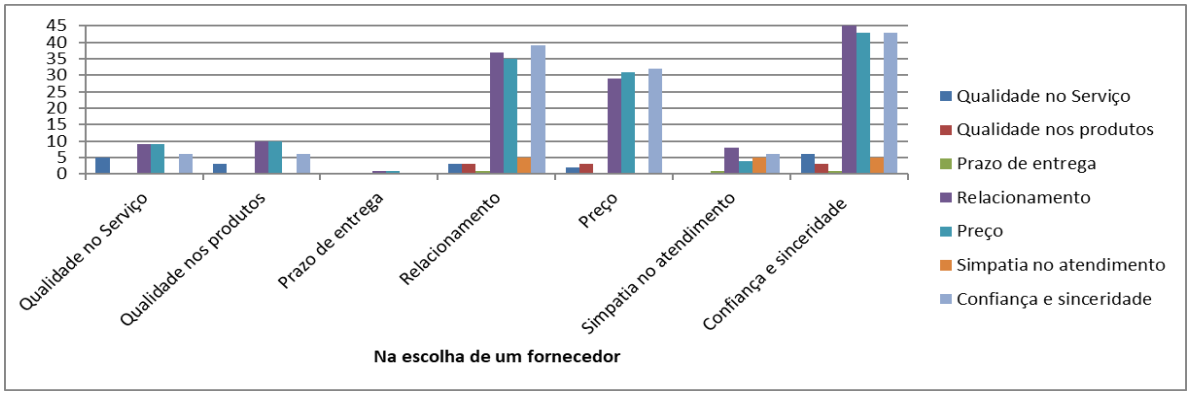
		Sexo		Total
		Feminino	Masculino	
5.Qualidade no Serviço	1		4	4
	2		2	2
	3		4	4
Total			10	10
5.Qualidade nos produtos	1		5	5
	2		5	5
	3			
Total			10	10
5.Prazo de entrega	1		1	1
	2			
	3			
Total			1	1
5.Relacionamento	1	0	7	7
	2	3	17	20
	3	2	12	14
Total		5	36	41
5.Preço	1	2	8	10
	2	1	9	10
	3	1	11	12
Total		4	28	32
5.Simpatia no atendimento	1			
	2	1	1	2
	3	0	6	6
Total		1	7	8
5.Confiança e sinceridade	1	3	22	25
	2	0	11	11
	3	2	11	13
Total		5	44	49

Na tabela acima reflete a valorização dos fornecedores em geral, podemos constatar a valorização dos clientes na confiança e sinceridade com o total de 25 respostas como primeira opção, 22 do sexo masculino e 3 feminino.

Pergunta 6. Na escolha de um fornecedor o que mais leva em conta (responda apenas três opções considerando o nº 1 o mais importante, o nº2 media importância e nº 3 menos importante)

O resultado desta questão é esclarecedor o que os clientes da PNH levam mais em conta na escolha de um fornecedor. O relacionamento, o preço, a confiança e sinceridade estão largamente expressivos nas escolhas dos clientes.

Tabela 6 - Percentagem do que mais leva em conta na escolha de um fornecedor



Pergunta 7. O que mais valoriza no fornecedor PNH? (responda apenas uma opção)

Tabela 7 - O que mais valoriza no fornecedor

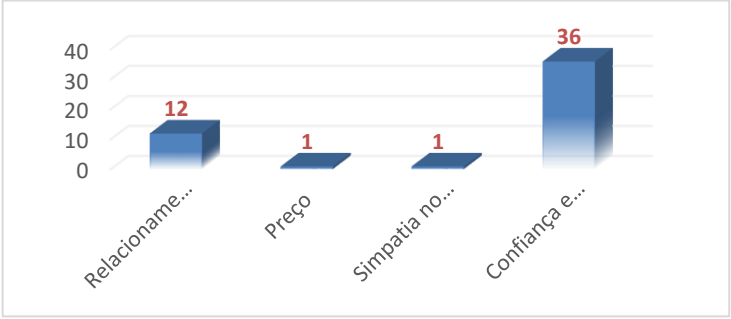
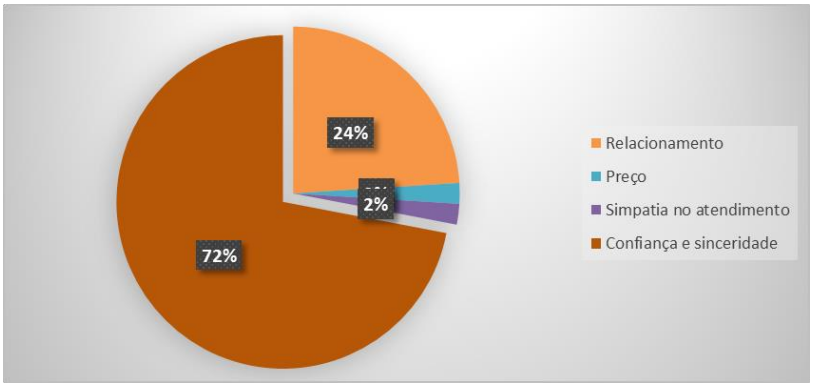


Tabela 8 - O que mais valoriza no fornecedor



Teste Qui-quadrado

Para conhecer a correlação do cruzamento das variáveis foi necessário a utilização do teste Qui-quadrado que testa a independência e associação entre as variáveis. Recorre-se a este teste sempre que precisamos analisar a associação entre uma variável nominal e outra variável nominal ou ordinal.

		Q5_1		
		Não	Sim	Total
Q6_1	Não	39	5	44
	Sim	1	5	6
Total		40	10	50

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	17,093[a]	1	,000		
Continuity Correction[b]	12,891	1	,000		
Likelihood Ratio	13,477	1	,000		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	16,751	1	,000		
N of Valid Cases	50				

Tabela 2 - Teste Qui Quadrado

Considerando o teste no cruzamento de todas as perguntas, no entanto, apenas existe correlação entre a pergunta 5 e a 6, com o resultado de ,000, considerando a regra pvalue ≤0,05, ou seja, confere a ligação entre a valorização em geral da escolha dos fornecedores e na escolha dos mesmos. O que significa existir significância entre as variáveis.

Ou seja, a **Confiança e Sinceridade** é na verdade o que os **Clientes** da PNH mais valorizam na escolha de um fornecedor. O resultado deste questionário reflete a voz dos seus clientes e o que valorizam na escolha dos fornecedores.

Neste princípio, a empresa tem todos os elementos de forma a sustentar a definição da estratégia e respetivas ações nesta perspetiva (clientes) da ferramenta de gestão BSC.

5. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

Segundo o site IAPMEI (06.05.2021-22h55) politicamente o país caracteriza-se por um Governo com maioria absoluta parlamentar em coligação dos partidos de esquerda. Atualmente, o Presidente da República é o Prof. Doutor. Marcelo Rebelo de Sousa e o Primeiro-ministro e o Dr. António Costa, que se encontra no segundo ano do seu mandato. Foi retomada a estabilidade política e confiança dos consumidores após as sucessivas medidas de austeridade vindas do anterior governo. Essa confiança e as políticas praticadas pelo atual governo e as estratégias de turismo, tem-se verificado uma evolução positiva e crescimento económico, o que influencia muito toda a indústria e em particular o mercado em que estamos inseridos.

A nível político, existe um conjunto de fatores de âmbito nacional que pode influenciar decisivamente a atividade das empresas, definindo deste modo o seu futuro, como é o caso do Plano Tecnológico e os quadros de investimento do IAPMEI, designado por Portugal 2020. O Plano Tecnológico pretende constituir uma forte aposta do Governo para a melhoria da competitividade da economia nacional, bem como uma agenda de mudança para a sociedade portuguesa, na construção de um futuro melhor.

É um plano de ação que se baseia em três eixos: Conhecimento (qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento), Tecnologia (vencer o atraso científico e tecnológico) e Inovação (imprimir um novo impulso à inovação).

Neste momento, o governo apresenta o programa Plano de Recuperação e Resiliência para revitalizar a economia depois do impacto provocado pela pandemia do seculo (Covid 19).

Enquadrado pela Comissão Europeia através do Mecanismo de Recuperação e Resiliência, o PRR beneficia já neste momento de importantes contributos resultantes das conversações informais entre Bruxelas e o Governo português, que se desenrolaram ao longo dos últimos 4 meses. Esta metodologia tem vindo a permitir o aperfeiçoamento e a adequação do PRR por forma a que esteja perfeitamente adequado aos grandes objetivos estratégicos não só de Portugal, mas também de toda a União Europeia.

A maioria da indústria de transformação, especificamente a metalúrgica e metalomecânica assim como todos os segmentos industriais, têm sofrido os efeitos da globalização da economia, recentemente com a evolução de economias de grande escala, como a China e Turquia que mostram novas oportunidades ao mercado, da mesma forma, também apresenta ameaças às empresas. Somam-se a esse facto outros aspetos como o nível de atividade da economia dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, diretamente em segmentos que a empresa opera e pretende num futuro próximo alavancar o seu crescimento sustentado.

Em conjunto, esses fatores têm favorecido o crescimento da produção mundial de conceitos e formas muito avançadas de as empresas se apresentarem aos mercados, ajudadas também pelos significativos avanços tecnológicos. Estes têm permitido às empresas aumentar a produtividade dos seus recursos e melhorar a qualidade dos produtos, atendendo á exigente procura do mercado.

Os incentivos estatais e comunitários que as empresas que tem ao dispor no momento PT2020 e PRR, revelam-se cada vez mais, não só uma ajuda à evolução, mas sim a garantia da subsistência das empresas para competir em cenários bastantes agressivos em diferentes níveis. Para aproveitar esta oportunidade disponibilizada às empresas, torna-se essencial que as mesmas se conheçam melhor e saibam não só quais as áreas a melhorar, mas acima de tudo que melhorias resultaria num maior efeito no seu desempenho. IAPMEI (06.05.2021-22h55)

5.1. Novos mercados

A Europa necessitava de importar produtos com custos bastantes baixos para competir nos mercados, por isso, importava produtos de economias com grande escala, como a China e Turquia. Neste momento, a Europa está a desenvolver capacidades de produção em escala com condições bastante competitivos que não justifica a importação. Num futuro próximo, iremos todos sofrer da escassez de matérias-primas incitadas pela pandemia e consequentemente a especulação provocada pelos fabricantes e distribuidores com vista apenas no retorno de margem de lucro fáceis. (Fonte PNH)

5.2. Concorrência

Os principais concorrentes do setor, ainda continua a ser as importações de países com produção de grande escala com custos produtivos bastantes baixos. No entanto, na europa já existe empresas com capacidade de escala, contudo, ainda insuficientes aos valores de consumo necessários.

Nesta vertente reside a principal desvantagem, visto que, os principais fornecedores da matéria-prima são os países produtores de aço, como a China, Japão, Estados unidos, Rússia e a India. A dependência de fornecimento desta matéria pode prejudicar o setor em possíveis crises económicas e/ou políticas. Como exemplo, recentemente o presidente dos Estados Unidos promulgou uma lei que impõe uma taxa adicional de 25% as importações destes metais. Ou seja, empresas que dependiam deste mercado para exportar a sua produção, caso não encontrem alternativas ficarão em dificuldades em escoar a produção.

No que diz respeito ao fornecimento de tecnologia e equipamentos, o sector está dependente da inovação tecnológica dos Italianos, como de resto, na maioria dos sectores. O que quer dizer que, a empresa tem que estar muito atenta às inovações tecnológicas de forma a adquirir vantagem competitiva. (Fonte PNH)

5.3. Comunidade

O sector recorre muito a organizações como universidades, associações do setor e organizações não governamentais que ajudam as empresas em diversas atividades, como, exportação, certificações, consultoria financeira, comunicação social, etc. (Fonte PNH)

5.4. Mercado

No site World bank (06.05.2021–18h14) refere que o mundo se está a recompor e recuperando do colapso provocado pela COVID-19, a atividade econômica mundial permanecerá por um período prolongado abaixo das tendências registadas antes da pandemia. A pandemia agravou os riscos associados com a onda de acúmulo

de dívida global, que já dura uma década, e provavelmente aprofundará a desaceleração, há muito aguardada, do crescimento potencial na próxima década. Limitar a propagação do vírus, proporcionar alívio para as populações vulneráveis e superar os desafios relacionados com as vacinas são prioridades-chave imediatas. Considerando as posições fiscais deficientes que limitam severamente as medidas de apoio dos governos em muitos países, é necessário enfatizar reformas ambiciosas para reativar um crescimento sólido. A cooperação global é crucial para abordar muitos destes desafios. A atividade econômica mundial deverá crescer 4% em 2021, devendo, no entanto, ficar abaixo das projeções pré-pandemia. Os riscos negativos incluem a possibilidade de maior ressurgência do vírus, atrasos na vacinação e efeitos mais severos para a produção econômica potencial decorrentes da pandemia e do estresse financeiro. O nível elevado de incerteza enfatiza o papel dos formuladores de políticas públicas de não apenas aumentar as chances de melhores resultados, mas também de evitar os piores. As medidas políticas deverão equilibrar os riscos provenientes do endividamento alto e do aperto fiscal antecipado, além de promover a resiliência, salvaguardando a saúde e a educação, melhorando a governança e aumentando a transparência da dívida. (06.05.2021–18h14)

Segundo o site sibsanalytics (06.05.2021-19h00), a trajetória de consumo dos portugueses nos 365 dias de pandemia evidencia 3 fases: "1º confinamento", com uma redução acentuada do consumo; "Fases de restrições", com uma recuperação progressiva; e "2º confinamento", com uma nova queda no volume de transações. Entre os indicadores mais relevantes destaca-se a variação homóloga do valor total de operações (compras físicas, compras online e levantamentos) no 2º confinamento (-19,2%) ser inferior a metade do valor registado no 1º confinamento (-40,4%), o que poderá indicar uma certa adaptação dos consumidores e empresas ao contexto de pandemia, com alterações estruturantes e com os serviços não presenciais a afirmarem-se como uma tendência que veio para ficar. No comércio em loja, prevalece a redução de contacto físico no ato de compra através do aumento do peso dos pagamentos 'sem contacto' no total das compras. O peso das compras 'sem contacto' no total das compras em loja atinge perto de 4 em cada 10 compras no 2º confinamento, em comparação com 1 em cada 10 compras no período pré-pandemia. Neste segmento,

são de realçar as compras em loja com MB WAY que mostram um crescimento significativo face ao período homólogo – 2 a 4 vezes superior – reforçando a preferência do consumidor pela redução do contacto físico e por soluções móveis, convenientes e seguras. Destaque também para o crescimento sustentado do comércio de proximidade – mercearias e minimercados e produtos alimentares, bebidas e tabaco, revelando um comportamento contra cíclico. Em sentido contrário, os setores mais vulneráveis foram os de transporte de passageiros, moda & acessórios, restauração e alojamento, que sofreram quebras acima de 50% face ao mesmo período do ano anterior. sibsanalytics (06.05.2021-19h00),

Portugal venceu recentemente o prémio de Melhor Destino Turístico do Mundo no World Travel Awards, tornando-se o primeiro país europeu a conquistar esta distinção ao derrotar concorrentes como o Brasil, Grécia, Maldivas, EUA, Marrocos, Vietname ou Espanha, esperamos que o programa de vacinação registe níveis que permitam o crescimento do turismo em Portugal e nos restantes países do mundo.

Tabela 3 – Evolução Macroeconómica

Indicadores de confiança no comércio

Período de referência dos dados	Localização geográfica	Perspetivas sobre a atividade nos próximos 3 meses (Saldo de respostas extremas) do comércio por Tipo de comércio; Mensal			Apreciação sobre a atividade (Saldo de respostas extremas) do comércio por Tipo de comércio; Mensal			Indicador de confiança (Saldo de respostas extremas) do comércio por Tipo de comércio; Mensal			Indicador de clima económico (% - mm3m); Mensal
		Tipo de comércio			Tipo de comércio			Tipo de comércio			
		Comércio	Comércio a retalho	Comércio por grosso	Comércio	Comércio a retalho	Comércio por grosso	Comércio	Comércio a retalho	Comércio por grosso	
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Abril de 2021	Portugal	8,1	6,7	9,2	-23,6	-33,4	-15,2	-3,9	-7,9	-0,4	-0,5
Março de 2021	Portugal	1,0	-2,9	4,3	-26,2	-29,1	-23,8	-11,6	-14,1	-9,5	-1,1
Fevereiro de 2021	Portugal	-20,4	-22,8	-18,3	-23,8	-27,7	-20,4	-16,2	-18,0	-14,6	-1,0
Janeiro de 2021	Portugal	-16,2	-17,1	-15,5	-19,0	-24,6	-14,3	-12,1	-11,7	-12,4	-0,7
Dezembro de 2020	Portugal	-10,1	-8,1	-11,8	-20,1	-30,1	-11,6	-10,4	-13,0	-8,2	-0,3
Novembro de 2020	Portugal	-14,8	-13,2	-16,2	-23,4	-28,3	-19,2	-10,3	-11,2	-9,6	-0,2
Outubro de 2020	Portugal	-2,7	-5,6	-0,3	-18,4	-23,0	-14,6	-5,2	-5,9	-4,7	-0,1
Setembro de 2020	Portugal	-3,4	-3,5	-3,4	-22,6	-28,2	-17,7	-7,5	-9,1	-6,1	-0,7
Agosto de 2020	Portugal	-0,7	1,1	-2,2	-24,1	-29,7	-19,3	-6,6	-9,4	-4,1	-1,6
Julho de 2020	Portugal	0,5	-1,4	2,1	-31,6	-41,0	-23,5	-13,0	-16,8	-9,7	-3,3
Junho de 2020	Portugal	-1,4	-1,9	-0,8	-36,9	-44,3	-30,5	-18,7	-21,1	-16,6	-4,7
Maio de 2020	Portugal	-25,1	-22,3	-27,5	-40,8	-47,6	-34,9	-27,3	-28,1	-26,5	-3,5
Abril de 2020	Portugal	-49,2	-52,6	-46,3	-31,1	-39,5	-23,9	-30,3	-32,9	-28,1	-0,8
Março de 2020	Portugal	-4,9	-7,4	-2,8	-1,8	-0,9	-2,5	-4,1	-3,3	-4,7	1,8
Fevereiro de 2020	Portugal	4,7	6,5	3,1	4,5	6,0	3,2	0,7	2,6	-0,9	2,2
Janeiro de 2020	Portugal	1,7	0,5	2,8	3,5	5,4	1,8	2,2	1,0	3,3	2,2

Fonte: INE Evolução Macroeconómica (06.05.2021-19h54)

O setor onde se encere a PNH não abunda em informação detalhada, o mesmo é caraterizado globalmente na transformação de matéria-prima inserida no grupo da metalúrgica de transformação de metais.

Para poderemos quantificar a evolução do setor optamos pela recolha de informação através da evolução da procura e oferta de dados referentes ao turismo que consequentemente influenciará o sector hoteleiro em estudo.

6. ANÁLISE INTERNA

Neste ponto e com base na informação disponibilizada pela empresa, iremos conhecer alguns aspetos internos da PNH, tentaremos de uma forma geral conhecer melhor a empresa em pontos de vista diferentes.

A PNH sabe que precisa evoluir constantemente, pois neste sector o que é vanguarda tecnológica num dia, no outro já pode estar completamente obsoleto, tanto ao nível de processos como de produtos, por isso, a empresa procura melhorar diariamente toda a sua performance, quer ao nível tecnológico, quer ao nível humano e dos processos. Toda a informação apresentada de seguida foi fornecida através dos quadros de gestão da empresa.

6.1. Evolução PNH

Ilustração 1- Evolução PNH

Fonte: PNH

A PNH desenvolve neste momento três projetos de investimento cofinanciados pelos programas Portugal 2020, que são:

1. **Inovação**- Consiste em adquirir equipamentos tecnológicos que permitam a melhoria de rácios produtivos. Inclui ainda o investimento na melhoria das condições físicas de trabalho.

2. **Qualificação**- Neste ponto o investimento recai na qualificação profissional dos recursos humanos, assim como, na certificação de qualidade dos processos internos. Ou seja, direcionar na totalidade os processos para o cliente.
3. **Internacionalização**- Como a empresa tinha uma forte dependência do mercado espanhol foi necessário desenvolver o projeto de internacionalização da empresa que permita a diversificação das vendas em diversos países permitindo a sustentação do crescimento não estando dependente apenas de um mercado.

6.2. Mapa de investimento

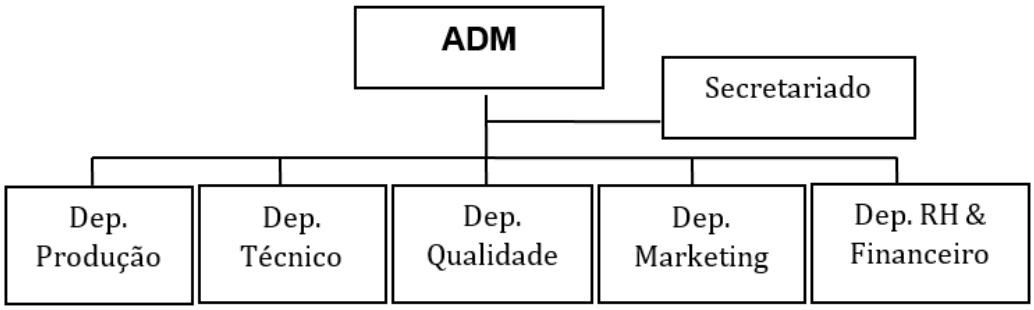
Tabela 4 - Investimentos Cofinanciados PT 2020

Projectos de Investimento (PT2020)	
Inovação	1 657 377,00 €
Qualificação	132 501,07 €
Internacionalização	323 202,50 €
Total	2 113 080,57 €

Fonte: Elaboração própria com base na informação fornecida pela PNH

6.3. Organigrama

A organização pauta por um modelo horizontal, ou seja, existem diversos departamentos que reportam à administração.



Fonte: PNH

6.4. Missão

Disponibilizar produtos com inovação, qualidade e serviços com o principal foco nos requisitos dos clientes.

6.5. Visão

Ser líder nos sectores de produção de artigos para a hotelaria e hospitalar. Comprometida com a inovação, qualidade, cooperação, **confiança** e desenvolvimento económico e social.

6.6. Valores

- Brio Profissional no desempenho da atividade;
- Compromisso com os objetivos do negócio
- Foco no cliente e flexibilidade no ajustamento às suas necessidades;
- Inovação na organização do trabalho, design e tecnologia;
- Espírito de Equipa nas parcerias internas e externas;

Figura 12 – Premissas Estratégicas

Fonte: PNH

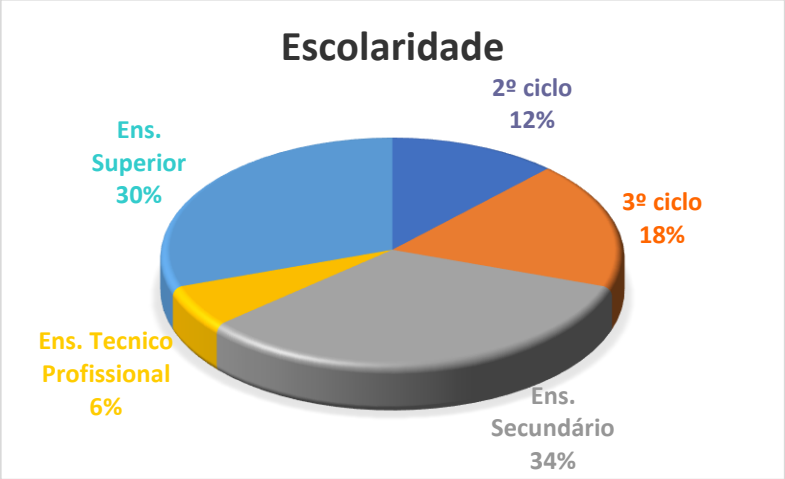
6.7. Recursos humanos

Sendo a PNH uma empresa com forte visão para o futuro, aposta na formação contínua dos seus colaboradores, procurando mantê-los motivados e orgulhosos por trabalharem na empresa. Contudo, a PNH necessita desenvolver esforços na especialização dos seus quadros, fruto da falta de mão de obra existente na zona. Para colmatar essa falha a PNH necessita urgente de formação especializada.

A preocupação com a integridade e a motivação permitem o aumento da capacidade de iniciativa e criatividade, o que contribui para o desenvolvimento da empresa e melhoria constante da qualidade dos seus produtos e serviços, ao transformar o grupo de trabalho numa equipa coesa, altamente qualificada e experiente.

Emprega de momento 39 pessoas com idade média de 36 anos.

Tabela 5 - Escolaridade



Fonte: PNH

6.8. Estrutura comercial

A empresa conta uma base de dados de cerca de 200 clientes ativos exclusivamente no segmento B2B. A distribuição da faturação atualmente é de 60% no mercado externo e os restantes 40% no mercado nacional.

É muito difícil calcular a quota de mercado, visto que, a informação disponível abrange todos os segmentos de transformação de chapa não especificando os diferentes sectores. Contudo, em Portugal existem apenas três produtores de produtos semelhantes, todavia, os principais concorrentes são os produtos importados de países de baixo custo de mão de obra e de matéria-prima, cujo a qualidade na maioria é muito duvidosa.

6.9. Fornecedores

Para além de fornecedores portugueses, a PNH conta com uma vasta lista de fornecedores inseridos na união Europeia, principalmente, Itália, França e Espanha. os produtos importados são essencialmente componentes e matéria-prima.

6.10. Tecnologia

A empresa reconhece que depende da inovação tecnológica como a principal vantagem competitiva, assim, as visitas a feiras do setor e a principais fabricantes deste tipo de equipamento é fulcral para a evolução da empresa.

6.11. Volume de Vendas

O volume de vendas da PNH em 2020 foi 3.153,306 €

6.12. Capacidade produtiva/financeira

A produção contará com um reforço significativo no aumento de produção e de produtividade com a chegada de uma nova máquina que permite produzir em linha continua a maioria dos produtos. Este investimento permite ainda a redução de custos fixos e melhoria da qualidade dos produtos.

A capacidade de momento está subaproveitada a empresa apenas trabalha num turno, de momento com o evoluir das encomendas permite-lhe estruturar o segundo e terceiro turno.

Os recursos financeiros da empresa têm por base o apoio do organismo PT2020 e capitais próprios/alheios.

6.13. Recursos técnicos

Conforme referido anteriormente, a foto abaixo indica a máquina ao qual assenta a maior fatia do investimento da empresa, que permite o desenvolvimento ao nível qualitativo e quantitativo.

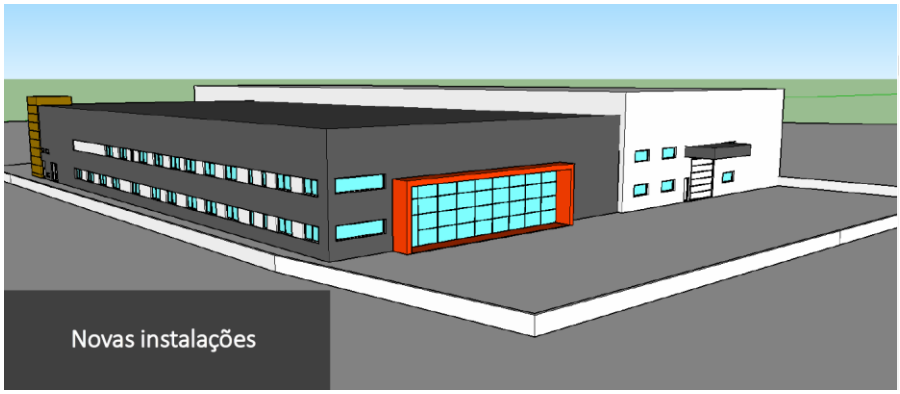
Figura 13- Linha Contínua Primapower

Fonte: PNH

6.14. Recursos físicos

Novas Instalações

Figura 14 - Novas Instalações



Fonte: PNH

Nos projetos de investimento foi incluído a melhoria das condições físicas, desta forma, a empresa remodelou as atuais instalações e construiu uma nova nave enquadrada com a estratégia definida.

6.15. Clientes

Considerando o princípio de Pareto verificamos que 20 clientes representam superior a 80% do volume de venda.

Verifica-se uma concentração excessiva em apenas um cliente que representa 1/3 das vendas. Ou seja, a distância entre o próximo é superior a 50%, o que, torna uma dependência enorme que baixa o poder negocial e consequentemente pode tornar um risco elevado.

O formato comercial é exclusivamente B2B, é necessário aumentar o número de cliente assim como a distribuição da faturação. Ou seja, potenciar mais os atuais clientes e a procura de novos clientes.

6.16. Ranking clientes 2020

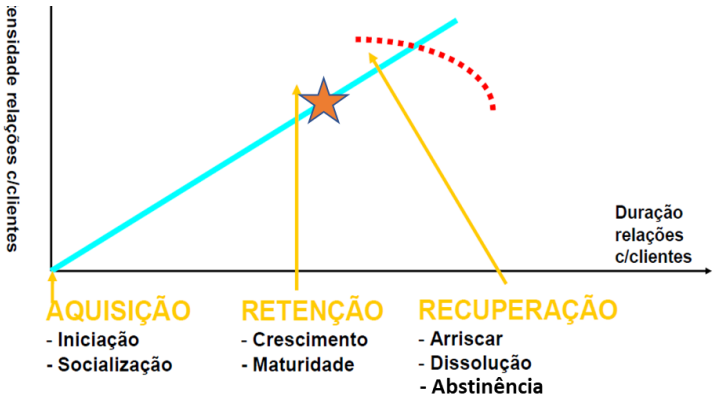
Tabela 6 - Ranking clientes – Fonte: PNH

Descricao	Total
TOTAIS	3 153 306,64 €
GGM Gastro International GmbH	1 014 165,40 €
TEKA PORTUGAL, SA	486 370,74 €
Saro Gastro Products Gmbh	243 457,25 €
SAS L2G	203 327,55 €
Savemah Hostelaria, S.L.	197 397,53 €
SCOTPAL - IMP. EXP. EQUIPAM. HOT., LDA	165 550,13 €
POLY VAISSELLE SARL	135 685,00 €
SPRL CLERI	134 403,95 €
PROMAG	59 843,10 €
SISTEMA S.L.U.	56 320,90 €
ADRIANO, LOPES & FONTE, lDA	45 038,20 €
FRICONDE - FAB. FRIGORIFICOS VILA DO CONDE, S.A.	32 291,20 €
IRBAL S A	29 930,10 €
SAS HENRI JULIEN	26 017,50 €
SARL PRO INOX FRANCE	24 964,00 €
SA IN SITU	23 110,35 €
SARL CEDIV	20 957,70 €
MAFIROL - EQUIPAMENTOS COMERCIAIS, S.A.	20 550,00 €
SARL MARGOT - SODIMATS	19 703,00 €
CICLO FAPRIL - IND. METALÚRGICAS, S.A.	18 669,90 €

Fonte: PNH

6.17. Ciclo de vida do cliente

Figura 15 – Ciclo de Vida do cliente



Fonte: Elaboração Própria

6.18. Ranking produtos

O top 20 (ABC) de produtos mais representativos na empresa reflete pouco mais de 30%. Alguns deles representam as vacas leiteiras da empresa. É, no entanto, necessário fazer subir outros produtos para mesma posição para que caso exista uma quebra de vendas nos produtos mais representativos não represente um impacto negativo na empresa.

Tabela 7 - ABC produtos (3 anos)

Pos_	Ref__do_ar	Designacao	Quantidade
1	31BL010101	Balde do lixo 50l com pedal	12 564
2	31DV000002	Chapa enrolada + soldada + polida (102052200_04)	11 908
3	31TR010202	Torradeira de sílica dupla c/temp.	11 352
4	31DV999999.	Produto acabado diversos	11 297
5	31TR020202	Torradeira cromoniquel dupla c/temp.	11 296
6	31FR010103	Fritadeira 7l 3500w	11 275
7	31LM010201	Lava mãos chão pio quadrado 385x385 c/pedal alav	11 227
8	31TL010101	Termo de leite 5l 1200w	11 150
9	31BL010201	Balde do lixo 95l com pedal	11 140
10	31FR010104	Fritadeira 7l c/torneira 3500w	11 127
11	31AP010201	Aquecedor de pacotes de leite PL3 1050w	11 127
12	31FR020104	Fritadeira 10l trifásica c/torneira 7500w	11 118
13	31FR010101	Fritadeira 7l 3000w	11 115
14	31TR010201	Torradeira de sílica dupla	11 106
15	31BL020101	Balde do lixo 50l sem pedal	11 102
16	31TR010102	Torradeira de sílica simples c/temp.	999
17	31PT020302	Prateleira de parede fixa 1000x400	998
18	31TR020201	Torradeira cromoniquel dupla	993
19	31FR010204	Fritadeira 7l+7l 2x3500w	991
20	31FR020103	Fritadeira 10l trifásica 7500w	986
21	31MT030504	Mesa de trab. desm. c/alçado c/1prat. 1200x600x85	878
22	31LM020101	Lava mãos parede pio quad. 385x385 c/pulsador jo	777
23	31SL020101	Salamandra cromoniquel 2500w 606x302x280	675
24	31FR040101	Fritadeira 4l	574

Fonte: PNH

O ciclo de vida do produto, podemos dizer que é curto, considerando a dinâmica da inovação tecnológica que influencia em muito o período de vida de cada produto. Obviamente, que o mercado está carente e mais aberto a novos produtos que permitam produzir a mesma quantidade de forma diferente e com características que se enquadrem em cada mercado.

6.19. Evolução dos resultados e Cash-Flow

Com base em estudos económicos/financeiros, assim como, o controle de gestão efetuado permite-nos provisionar o ano de 2020/21 com resultados positivos que alavancam financeiramente os anos seguintes.

Dado a complexidade desta informação, a empresa preferiu o anonimato. Contudo, informou que a previsão de libertação de cash-flow está implícita de forma a sustentar o projeto futuro.

7. ANÁLISE ESTRATÉGICA – SWOT

Num mercado competitivo e completamente dinâmico, torna-se basilar conhecer de fundo o mercado e as características internas da empresa.

A análise SWOT apresentada foi desenvolvida de acordo com as informações disponibilizadas pela empresa, assim como a pesquisa nas diversas fontes que referencia o sector hoteleiro.

Figura 16 - SWOT

	Pontos Fortes	**Pontos Fracos**
Interna organização	**Forças:** -Empresa organizada, com chefias intermédias e objetivos departamentais estabelecidos - Know-how dos colaboradores e gestores -Disponibilidade empresarial para estratégias de internacionalização; - Estável carteira de clientes - Boa imagem da empresa no mercado - Qualidade dos produtos - Capacidade produtiva	**Fraquezas:** -Necessidades de Formação Especializada; -Necessidade de melhoria das condições de trabalho; - Falta de laboratório de ensaios; - Imagem de Marca pouco explorada - Forte dependência do mercado ibérico; - Insuficiência na capacidade de desenvolvimento de I&D;
Externa	**Oportunidades:** -Bom potencial de exportação - Novas tecnologias produtivas -Produção de novos produtos diferenciados - Alargamento de produtos para outros setores de atividade; - Novos mercados (Alemanha; França; Bélgica; etc) - Nova imagem marca (PNH)	**Ameaças:** - Elevada concorrência; - Pouca notoriedade da Marca; -Volume de investimento elevado para rentabilização operacional; - Elevado risco de cópias

Fonte: PNH

8. OPÇÕES ESTRATÉGICAS E DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Terminada a revisão da literatura, a descrição do modelo de gestão BSC e a análise interna e com base no estudo efetuado até ao momento e considerando todo o enquadramento realizado e estruturado na informação recolhida iremos de seguida apresentar os objetivos do trabalho.

8.1. Análise conceptual BSC

Considerando a definição dos autores, o BSC é uma metodologia de gestão estratégica e de gestão da performance organizacional, que possibilita o alinhamento da organização e das suas atividades operacionais em torno da Missão, Visão, Estratégia e do Capital Intelectual em torno dos fatores de criação de valor, medindo a performance organizacional com base em indicadores financeiros e não financeiros. (Kaplan and Norton 1997)

Segundo esta perspetiva, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

Como identificam os autores da ferramenta BSC, os enquadramentos de interesse dos clientes tendem a serem quatro categorias: **prazo, qualidade, serviços, e custo,** exigindo que a organização identifique indicadores que mensurem, de forma distinta essas categorias, objetivando o foco no cliente (Kaplan and Norton 1997). Ou seja, o BSC "submete" a que o gestor traduza a sua missão através de medições concretas que vão de encontro às preocupações, necessidades, carências e expectativas dos clientes.

8.2. Marketing - Mix

Com vista, o aumento da performance da empresa, uma das funções do marketing é satisfazer as necessidades dos seus clientes internos e externos, de forma à criação de valor gerando vantagens competitivas.

Até ao momento a PNH efetuava pontuais ações para promover e assegurar uma relação com os seus clientes, mesmo desconhecendo as necessidades de cada

8.2.1. Produto

Com base no estudo efetuado, esta variável é decerto a que mais desenvolvimento terá num futuro próximo. Está em marcha um novo trabalho de pesquisa de necessidades de novos produtos com base nas carências e especificidades de cada cliente atendendo aos fatores de consumo de cada zona geográfica e a própria cultura. No entanto, alguns clientes já demonstraram o interesse de customizar alguns produtos, o que, aumenta seguramente a probabilidade de sucesso dos mesmos. Contudo, é muito importante recolher toda a informação possível para que as ações sejam no sentido do sucesso.

Relativamente as respostas obtidas no questionário efetuado, podemos aferir que na maioria dos clientes preferem a **boa relação** com a empresa em detrimento da qualidade dos produtos. Com base nesse bom relacionamento de proximidade tudo se torna mais simples em futuros trabalhos.

8.2.2. Preço

Considerando as respostas obtidas, podemos compreender que, na realidade alguns clientes valorizam o aspeto preço como relevante na escolha de um fornecedor. No entanto, existem outras variáveis que superam a preferência das respostas. Considerando a única variável que gera valor à empresa, é um aspeto muito importante a levar em conta no trabalho de conclusão da aplicação da ferramenta de gestão BSC.

8.2.3. Distribuição

A PNH entende que este ponto é de extrema importância para a boa relação com os clientes. No entanto, e considerando as repostas obtidas, os clientes ainda preferem outros atributos como a confiança e relacionamento em detrimento de outros.

Contudo, é neste ponto que se insere a estratégia de vendas e toda a estrutura de distribuição da empresa. É imperioso que esta mesma estratégia seja um binómio das necessidades dos clientes versus dos mercados e/ou da empresa.

8.2.4. Comunicação

Nesta variável a empresa entende a importância em manter a proximidade na relação com os clientes e mercados. Nesse sentido, desenvolve métricas que, de forma digital consiga e interligação com os clientes e que a informação esteja à distância de um clique.

Não obstante, a empresa de igual modo entende que a comunicação interna (off-line) é de igual importância. Assim, nesse sentido, a empresa deve assumir métricas de comunicação e monotorização de toda a informação necessária para uma boa performance.

8.2.5. Resumo Marketing - Mix

Face ao exposto podemos aferir que, estamos na totalidade alinhados com o modelo de Kaplan & Norton, na medida em que, o enquadramento das quatro variáveis **prazo, qualidade, serviços, e custo,** exigindo que a organização identifique indicadores que mensurem de forma distinta essas categorias, objetivando o **foco no cliente**. Ou seja, o BSC "submete" a que o gestor traduza a sua missão através de medições concretas que vão de encontro às preocupações, necessidades, carências e expectativas dos clientes.

No entanto, podemos ainda perceber que em face aos resultados dos questionários os clientes aspiram muito mais para além das quatro vertentes como **prazo, qualidade, serviço e custo.** Podemos ainda afirmar que sem este estudo a empresa não conhecia em fundo quais as preferências dos seus clientes.

9. OBJECTIVOS DE MARKETING

A fixação de objetivos é determinante para dar sentido às atividades da empresa. Servem para orientar o que a empresa procura atingir, quer em termos de rendibilidade, satisfação dos seus clientes e da qualidade do produto, como padrões de comparação para avaliação do seu desempenho.

Considerando as análises atrás relatadas, SWOT, estamos neste momento em condições de apresentar os objetivos de marketing atendendo o foco apenas na perspetiva de **Clientes** como uma das variáveis da ferramenta de gestão BSC.

Iremos numa primeira fase apresentar o objetivo geral, de seguida os objetivos Smart e os estratégicos.

Para Lambin a estratégia é encontrar novos segmentos e fazer chegar os produtos a novos compradores, locais ou estrangeiros, tendo em atenção o posicionamento adotado. (Lambin 2000)

9.1. Objetivo geral

Conhecer quais atributos preferem os clientes PNH

9.2. Objetivos smart

- Conhecer e monitorizar todos os clientes internos e externos,
- Melhorar a qualidade de produtos e serviços definido pelas necessidades dos clientes;
- Desenvolver novos produtos em função das necessidades dos clientes.

9.3. Objetivos estratégicos

- Satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes;
- Monotorização de todos os clientes mensalmente;
- Desenvolver notoriedade e estabelecer relações ao nível internacional;
- Desenvolver as competências funcionais e técnicas dos quadros de pessoal focando-as no “Cliente”

10. RECOMENDAÇÕES

Após a identificação de todas as variáveis a incluir na aplicação da ferramenta de gestão BSC, consideramos, segundo o objetivo do projeto, o estudo da perspetiva "**Clientes**" da ferramenta de gestão Balanced Scorecard de forma a sustentar todo o presente trabalho. O estudo em profundidade desta variável permite que possamos assegurar de forma sustentada o que os clientes esperam da empresa pode ser muito mais do que, **serviço, prazo, qualidade e custo** conforme defendem os autores da ferramenta de gestão BSC. Entendemos que o modelo de Norton & Kaplan está apresentado de forma genérica baseado em premissas abrangentes nas diferentes perspetivas na sua utilização. O resultado do estudo orientará a empresa para práticas que direcione na satisfação dos seus clientes. Podemos então resumir que as métricas de marketing na perspetiva "**Clientes**" variam de caso a caso. Ou seja, cada empresa tem clientes com especificidades e escolhas diferentes e que, neste caso, a empresa PNH a perspetiva "**Clientes"** deverá incluir as variáveis no resultado da pesquisa do questionário. Como consequência do mesmo questionário, a empresa deve adotar estratégias e os respetivos planos de ação que vá de encontro às perspetivas dos seus clientes.

10.1. Sugestão de operacionalização do BSC

Considerando a estratégia da PNH que se focaliza num modelo de **diversificação** e penetração apostando no aumento da sua gama de oferta, através de um modelo de focado nas competências e fortalecimento da sua proposição de valor para a consolidação do seu posicionamento na cadeia de valor, desenvolvendo novas soluções que integram a evolução do design e de tecnologia associada aos artigos eletrodomésticos e transformados em inox, procurando, contudo, um foco e direcionado para o cliente alvo.

Esta estratégia deverá ser operacionalizada, controlada e monitorizada em diversas vertentes como:

- **Conhecimento de mercados externos** – pela aposta na participação em feiras internacionais de referência. Sendo a mais antiga ferramenta de

marketing conhecida, é ainda hoje uma das principais vias de promoção direta e dinâmica.

- **Prospeção e presença em mercados internacionais** - com o desenvolvimento de ações de aproximação e disseminação da empresa com contactos externos na tentativa de alcançar uma maior notoriedade e confiança no mercado internacional, criando diferenciais no posicionamento da empresa que a coloquem num patamar diferenciador na obtenção de quota externa.
- **Marketing Relacional** - para a contratação de recursos humanos qualificados e com as apetências técnicas essenciais para a aplicação de um direcionamento estratégico, onde se procuram contruir relações sólidas com vista á fidelização e captação de novos clientes, particularmente a nível externo.
- **Presença na web, através da economia digital** – através da aplicação de novas metodologias e ferramentas derivadas da vertente de marketing inboud, criando-se uma imagem sólida a nível de Front end nas plataformas digitais, estruturando um website responsivo, que será importantíssimo para a projeção da empresa a um nível global não só de promoção, mas também de introdução corporativa ao negócio de forma simples, cómoda e atrativa para o utilizador / cliente.
- **A manutenção integral dos atuais clientes –** através da inclusão de novos produtos e atualização dos atuais. Recorrendo à prática de cross selling.
- **Abertura de novos clientes –** a empresa deverá estabelecer objetivos de abertura de novos clientes com base no plano de ação.
- **Monotorização da satisfação de todos os clientes de forma mensal –** através de questionários de satisfação de forma a perceber a evolução da confiança dos clientes.

10.2. Tabela de proposta para implentação e controlo do BSC

Tabela 8 - Tabela KPI Perspetiva CLIENTES

Perspectiva	Objectivo estratégico	Coeficiente (peso %)	KPI (indicador)	Coeficiente (objectivo %)	Responsável pelo KPI	Plano de acção		Análise e Avaliação					
						Acções	Cronograma	Responsável	Periodicidade de avaliação	Resultado da avaliação	Cumprimento do Objectivo	Açoes Correctivas	Observações
PAC (plano de ação comercial BSC)	**Conhecimento de Novos Mercados**	**60%**	Presença em feiras	10%	P. Martins	Definição de presença em 3 feiras internacionais	1 Ano	Dir. Marketing	Mensal	OK	Respostas positivas >75%	Manter ações	Objectivo cumprido (alinhamento estratégico)
	Prospeção e presença em mercados internacionais		Visitas personalizadas aos mercados	10	P. Martins	Planeamento de visitas aos mercados	3 meses	Dir. Marketing	Mensal	OK	Média de respostas >3	Manter ações	Objectivo cumprido (alinhamento estratégico)
	Marketing Relacional		Formação especifica	15%	Henrique Sosa	Cronograma formação especifica para cada elemento comercial	1 Ano	Dir. RH	Mensal	OK	> 25%	Manter ações	Objectivo cumprido (alinhamento estratégico)
	Presença na web, através da economia digital		Aplicação de novas metodologias e ferramentas derivadas da vertente de marketing digital	10%	Henrique Sosa	Inserir a promoção e divulgaçao e interação de novos produtos com o mercado	1 ano	Dir. Marketing	Mensal	NOK	6 Acções	Redefinir novas ações	Objectivo ñ cumprido
	A manutenção integral dos atuais clientes		Novos produtos, atualização dos atuais e cross selling	**15%**	**Helena Costa**	Apresentação de novos produtos e cross Selling	3 meses	Dir. Comercial	Mensal	OK	>60% de respostas positivas	Manter ações	Objectivo cumprido (alinhamento estratégico)
	Abertura de novos clientes		Objetivos de abertura de novos clientes	**15%**	**Henrique Sosa**	Visita aos mercados	3 meses	Dir. Comercial	Mensal	OK	Abertura > 4 clientes por mês	Manter ações	Objectivo cumprido (alinhamento estratégico)
	Monotorização da satisfação de todos os clientes		Monotorização da satisfação de todos os clientes	**10%**	**Helena Costa**	Questionários de satisfação	6 meses	Dir. Marketing	Mensal	OK	Qustionários ok >85%	Manter ações	Objectivo cumprido (alinhamento estratégico)

Na tabela acima podemos visualizar a definição das ações e objetivos referentes ao plano de ação na perspetiva Clientes na ferramenta BSC com base na estratégia definida resultado da informação recolhida nos questionários. Reflete ainda, a análise e avaliação todos os objetivos e ações para monotorização. Obviamente que, a tabela é dinâmica, ou seja, varia em função das necessidades e/ou desvios e respetivas ações corretivas.

Reflete os KPI´s, peso percentual e o responsável de cada ação. Desta forma, a tabela permite visualizar o alinhamento de todos com ações em função da estratégia. Mensalmente o responsável de cada ação apresenta os indicadores (KPI´s) e eventuais desvios, assim como, respetivas ações corretivas.

11. MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO EM FUNCIONAMENTO

Foram alguns anos e entraves desde o início do trabalho até ao momento. Desde doenças graves até a alteração total da organização e da economia provocado pela atual pandemia (Covid19) o que fez com que os mercados e o paradigma de venda se alterassem por completo.

No entanto, a determinação, motivação e o acreditar no projeto, fez com que a aplicabilidade da ferramenta BSC não parasse durante esse tempo.

A ferramenta está nos dias de hoje em funcionamento no seu pleno, ou seja, em todas as suas vertentes.

Todas as primeiras terças-feiras de cada mês efetua-se a reunião de indicadores (KPI´s). Cada responsável apresenta os indicadores, eventuais desvios e as respetivas ações corretivas.

Obviamente, que o percurso até ao momento foi penoso, as pessoas geralmente são avessas à mudança, que foi a principal dificuldade na aplicação da ferramenta. Ultrapassada essa barreira o alinhamento é total.

É gratificante ver o alinhamento de todas as ações e objetivos em função da estratégia global como podemos visualizar no organigrama em escada na foto abaixo.

O objetivo geral é desmembrado em objetivos específicos em cada perspetiva e em cada departamento até a cada centro de trabalho. Neste momento, todos sabem quais os seus objetivos e respetivas ações que lhe competem, a valorização das mesmas e o impacto nos seus objetivos e consequentemente nos restantes considerando o cumprimento ou não.

Após este período de experiência, podemos afirmar que, trata-se de uma ferramenta com grande poder de alinhamento e controle total da estratégia. Contudo, consideramos ainda que é para os dois lados, ou seja, alinha de tal forma a empresa que, se a estratégias e respetivos planos de ação não estiverem bem direcionados pode levar a empresa para o abismo.

Assim, é imperioso a utilização de todas as métricas possíveis para o conhecimento profundo de forma que, a estratégia esteja bem definida. Ou seja, a utilização do Marketing é bem-vindo na aplicação da ferramenta.

Foi, é, sem dúvida um passo muito importante para o atual sucesso da empresa.

Figura 17 - BSC em movimento sala de reuniões PNH

Fonte: PNH

A ferramenta de gestão está em pleno funcionamento, contudo, os ajustes à sua aplicação é uma constante.

12. CONCLUSÃO

12.1. Limitações ao estudo

Os conceitos utilizados são antigos, o que torna inevitável o apoio em bibliografia em trabalhos originais, ou seja, alguns com a idade do próprio modelo de gestão.

O trabalho foi desenvolvido durante a atividade profissional o que por vezes impediu o desenvolvimento mais elaborado. Ou seja, estou demasiado envolvido na empresa o que limita a visão global do trabalho com a distância necessária.

12.2. Considerações finais

Abordagem seguida neste trabalho de juntar a ferramenta de gestão BSC com o MKT-MIX poderá ter sido demasiada ambiciosa dado que, não se encontrou literatura técnico/cientifica que permitisse uma base conceptual solida.

Como consequência a abordagem utilizada foi exploratória. O que pode limitar a riqueza do trabalho.

No entanto, julgamos estar presente de um binómio perfeito, ou seja, a conciliação das variáveis de marketing em conjunto dos princípios de gestão e aplicabilidade de ferramentas de gestão e controle.

Podemos concluir que o BSC é uma abordagem válida para os propósitos estratégicos nas organizações e que, as ferramentas de marketing conjugam-se na sustentação nas definições das premissas estratégicas no conhecimento dos clientes internos e externos.

A empresa possui a ferramenta de gestão a funcionar em pleno. Ou seja, em todas as suas perspetivas. Foi muito importante a experiência vivida no estudo, sem a mesma, não nos seria possível a aplicação das restantes perspetivas com segurança e desta forma sustentar o crescimento da empresa e o respetivo benefício para todos.

Com base neste estudo e no êxito da sua aplicabilidade na empresa PNH, o grupo Ciclo Fapril ao qual a PNH pertence, está a implementar em outras empresas do grupo.

Podemos então concluir que, o Marketing teve um impacto significativo e positivo no apuramento da definição da estratégia VS plano de ação, no que respeita aos clientes. Sem esse mesmo conhecimento, hoje, talvez a empresa não estaria com o crescimento que, já se multiplicou algumas vezes desde que este grupo de gestão chegou.

Bem Haja, Marketing

BIBLIOGRAFIA

Bruno Ferreira, Humberto Marques, Joaquim Caetano, Luís Rasquilha, Miguel Rodrigues. 2012. *Fundamentos de Marketing*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Cervo, Bervian; P. A.; Silva R. 2007. *Metodologia Cientifica*. 6th ed. Sao Paulo: Pretncie, Pearson hall.

Geada, Fátima; Cruz Luís; Silva Telmo. 2012. *Value Balanced Scorecard - Ferramenta Para Atingir a Excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hambrick. 1980. *Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research*. ed. vol. 5 Academy of Management Review.

Heene, A., Sanchez, R. 1997. *Competence-Based Strategic Management*. ed. John Wiley & Sons. Chichester, England.

Kallas, David. 2003. *Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos. Um Estudo Com Jogos de Empresas.* USP. Sao Paulo.

Kaplan, R., Norton, D. 1992. *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*. Harvad Busines Review.

Kaplan, R., Norton, D. 2004. *Mapas Estratégicos: Convirtiendo Los Activos Intangibles En Resultados Tangibles*. Harvad Busines School Press.

Kaplan, Robert S, and David Norton. 1997. *A Estratégia Em Acção: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Kotler, P., & Keller, K. L. 2006. *Administração de Marketing*. 12ª. ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo.

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Iwan, Setiawan. 2021. *Marketing 5.0 Tecnologia Para a Humanidade*. ed. Almedina. Lisboa.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. 2010. *Administração de Marketing*. 12ª Edição. Sao Paulo: Pearson.

Kotler, P. 2000. *Administração de Marketing: A Edição Do Novo Milênio*. ed. Prentice Hall. Sao Paulo.

Lambin, J. J. 2000. *Marketing Estratégico*. ed. McGraw Hill. Lisboa.

Lobato, David Menezes. 2005a. *Estratégia de Empresas*. ed. Editora FGV. Rio de Janeiro.

Lobato, David Menezes. 2005b. *Estratégias de Empresas*. 4th ed. ed. FGV. Rio de Janeiro.

Manuel Fernades Thomaz. 2015. *Balanced Scorecard e Oshin Kanri - Alinhamento Organizacional e Execução Da Estratégia*. 1st ed. ed. Lidel. lisboa.

Mintzberg, Henry. 2003. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas Em Cinco Configurações/ Henry Mintzberg; Tradução Ailton Bomfim Brandão*. São Paulo: Atlas.

Norton, David; Kaplan, Robert. 2001. *Organização Orientada Para a Estratégia*. 10ª. Sao Paulo: Campus.

Pagès, M. Et al. 1993. *O Poder Das Organizações*. ed. Atlas. Sao Paulo.

Singh, Meera. 2012. "Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage." *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)* 2278-487X(6 (Sep,-Oct. 2012),): PP 40-45.

Stewart, T. A. 1998. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva Das Empresas*. Campus. Rio de Janeiro.

Veiga, M. R. M Oliveira-Castro G. A. Lima G. B. C. 1996. *Implantação de Um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias.* ed. Revista de Administração.

NETGRAFIA

https://www.google.pt/search?dcr=0&source=hp&ei=CvVkWuTVKYbXUY7xgegH&q=balanced+scorecard&oq=balanced+&gs_l=psyab.1.0.0l10.15555.17758.0.20048.13.10.2.0.0.0.308.1274.0j5j1j1.8.0....0...1c.1.64.psyab..3.10.1510.6..35i39k1j0i131k1.195.8jqeEUs6Ywg – 5-01-2021, 22h45

Marketing mix – Pesquisa Google 06.05.2021 -16h55

Grupo Banco Mundial - Desenvolvimento Internacional, Pobreza e Sustentabilidade (worldbank.org) 06.05.2021 – 18h14

Homepage - SIBS Analytics 06.05.2021-19h00

Visão macroeconómica (ine.pt) 06.05.2021-19h54

https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos Financiamento/Documentos-Incentivos.aspx- 06.05.2021.22h55

13. ANEXOS

Questionário

O presente questionário insere-se num projeto de investigação que tem como objetivo perceber a satisfação dos clientes da empresa em estudo, assim como, a valorização na escolha de fornecedores.

Neste sentido, pretendemos conhecer a sua posição sobre alguns aspetos relacionados com o mercado em causa.

Não existem respostas certas ou erradas. O que nos importa é a sua opinião sobre o assunto.

A informação recolhida será tratada confidencialmente e o anonimato é assegurado.

Obrigado pela sua colaboração

1- Sexo

Masculino ☐
Feminino ☐

2- Idade

Inferior a 20 anos ☐
Entre 20 e 30 ☐
Entre 31 e 40 ☐
Entre 41 e 50 ☐
Superior a 50 ☐

3- Há quanto tempo iniciou a sua atividade neste setor?

Inferior a 2 anos ☐
Entre 2 a 4 anos ☐
Entre 5 a 9 anos ☐
Superior a 10 anos ☐

4- Iniciou a relação comercial com a PNH em?

- Inferior a 2 anos ☐
- Entre 2 a 4 anos ☐
- Entre 4 a 8 anos ☐
- Superior a 10 anos ☐

5- Considerando as propostas abaixo o que mais valoriza nos fornecedores em geral? (responda apenas três opções por ordem numéria do mais importante ao menor)

- Qualidade no Serviço ☐
- Qualidade nos produtos ☐
- Prazo de entrega ☐
- Relacionamento ☐
- Preço ☐
- Simpatia no atendimento ☐
- Confiança e sinceridade ☐
- Outra ☐

6- **Na escolha de um fornecedor o que mais leva em conta?** (responda apenas três opções por ordem numéria do mais importante ao menor)

- Qualidade no Serviço ☐
- Qualidade nos produtos ☐
- Prazo de entrega ☐
- Relacionamento ☐
- Preço ☐
- Simpatia no atendimento ☐
- Confiança e sinceridade ☐
- Outra ☐

7- **O que mais valoriza no fornecedor PNH?** (responda apenas uma opção)

- Qualidade no Serviço ☐
- Qualidade nos produtos ☐
- Prazo de entrega ☐
- Relacionamento ☐

Preço ☐
Simpatia no atendimento ☐
Confiança e sinceridade ☐
Outra ☐

8- Como classifica a PNH, em termos de:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação com…		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria?
		1	2	3	4	5	
Imagem global da organização	O desempenho da organização						
	A cortesia dos colaboradores que lidam com os serviços/clientes						
	A Flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolver situações invulgares						
	As melhorias implementadas na organização						
	A possibilidade de utilização de vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões)						
	A existência de interlocutores responsáveis pelas relações com os serviços/clientes						
	A participação dos serviços/clientes em reuniões para debater a melhoria dos processos da organização						
Produtos e serviços	os produtos entregues						
	os serviços prestados						
	A Qualidade da informação disponibilizada						
	0 Tempo de resposta às solicitações						

Como Classifica a PNH	O Conhecimentos que revela dos clientes						
	A Imagem						
	As Instalações						
	A Capacidade reação a um alerta do cliente						

Muito obrigado pela sua colaboração.