

Daniela Filipa Lemos Santos

# **A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA COM AS VENDAS**

## **UMA PROPOSTA PARA A COUTO, S.A**

Trabalho de projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e  
Marketing

Orientador: Professor Doutor Carlos Alberto da Costa Martins

**Instituto Superior de Administração e Gestão**  
PORTO, OUTUBRO 2018

## Declaração de honra

Eu, Daniela Filipa Lemos Santos abaixo assinada, aluna do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161240003, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, de 25 Outubro de 2018.

Daniela Filipa Lemos Santos

Aos meus pais,  
pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Nesta árdua e difícil jornada, existem pessoas a quem eu quero agradecer por todo o apoio incondicional demonstrado.

Ao meu orientador, Professor doutor Carlos Martins, por todo o apoio demonstrado, pela paciência e pela orientação nos momentos de pouca inspiração.

A toda a estrutura da empresa Couto S.A., em particular à Maria Alexandra Lemos Matos da Silva, que me apresentou a empresa e me abriu as portas para recolher dados e ver como o produto é feito.

Aos meus pais, pela paciência demonstrada durante estes últimos cinco anos.

A toda a minha equipa de trabalho, pela compreensão nos momentos mais difíceis e por toda a força demonstrada.

Ao ISAG, a instituição que me abriu portas e me acolheu e, a todos os professores que lá lecionam, que contribuíram assim para a minha formação académica.

Aos meus amigos e colegas de curso, tanto de licenciatura como de mestrado, porque sem eles também não estaria aqui, a entretajuda demonstrada e os laços de amizade criados, foram sem dúvida um elemento chave neste percurso.

A todos, o meu muito obrigada!

## RESUMO

O alinhamento estratégico com as vendas, é de suma importância para as empresas. Este, indica a forma como estas devem orientar a sua estratégia, de forma a obter uma melhor performance nas vendas.

O presente projeto, tem como objetivo principal, apresentar o modelo que relaciona a estratégia com as vendas. O modelo escolhido foi o Balanced Scorecard - BSC, que nos indica quatro perspetivas (financeira, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento) e os respetivos mapas estratégicos.

Este trabalho, inicia-se com a análise da estratégia, adotada pela empresa Couto S.A., pois, para se implementar o BSC, é necessário que esta apresente uma missão, visão e valores claros.

Posto isto, com a investigação feita, percebemos, que a empresa não possui uma missão, visão e valores.

Assim sendo, foram propostas três estratégias, com missões, visões e valores atribuídas por nós, que melhor se adequam à empresa. As estratégias elaboradas foram a excelência operacional, a inovação do produto e a relação com os clientes. Deste modo, a empresa poderá escolher a estratégia que ache mais apropriada para o seu futuro.

Concluimos, com este estudo, que a identidade de uma empresa é apresentada através da missão, da visão e dos valores, que são essenciais para a elaboração de uma estratégia, que melhor se adequa a cada empresa.

Caso a estratégia definida não seja adotada de forma imediata, é recomendado uma revisão à mesma na altura da sua implementação, tendo em conta que as contas de final de ano vão, inevitavelmente, ser distintas.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico, Balanced Scorecard, Disciplinas de valor, Estratégia, Mapa estratégico.

## **ABSTRACT**

The strategic alignment with sales is an important task for organizations. This alignment indicates how these organizations should manage their strategy, in order to have a better sales performance.

This project aims to present the model that relates strategy with sales. The chosen model was the Balanced Scorecard - BSC. This model has four perspectives (finances, clients, internal processes, and learning and growing) and the respective strategic maps.

This work, starts with the strategic analysis adopted by Couto S.A. since, in order to implement the BSC, it is necessary that the company has a clear and well-defined mission, vision and values.

With the investigation concluded and the necessary information retrieved, we realized that the company does not have a mission, vision and values.

Therefore, it was proposed three strategies, each with their respective missions, vision and values), that better adequate to the said company. The designed strategies were the operation excellence, product innovation, and the costumer relationship. Hence, the company might choose the strategy that thinks it is the most appropriate for their future.

Finally, with this work, we concluded that the companies' identity is represented through the mission, vision and values, which are essential to the design of a strategy that better fits each organization.

In case the strategy isn't immediately adopted, it is recommended to do a revision on its implementation, since the end-year balance will, inevitably, be different.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic, Strategic Alignment, Strategic Map, Valuable Disciplines

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>i</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de tabelas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de Anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução e identificação do problema organizacional</b> .....	<b>1</b>
1.1. Introdução .....	1
1.2. Justificação da investigação .....	2
1.3. Objetivos .....	3
1.4. Estrutura do trabalho .....	4
<b>Capítulo 2 – Revisão de literatura</b> .....	<b>5</b>
2.1. Estratégia .....	5
2.1.1. A teoria da organização industrial.....	5
2.1.2. Abordagem dos recursos.....	7
2.1.3. Estratégias genéricas de Porter.....	10
2.1.4. Disciplinas de valor.....	11
2.1.5. Vantagem Competitiva .....	14
2.1.6. A cadeia de valor.....	15
2.1.7. As cinco forças competitivas de Michael Porter .....	18
2.2. A execução da estratégia segundo o <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.2.1. A importância dos indicadores não financeiros na mediação do desempenho da organização.....	25
2.2.2. Desenvolvimento de uma metodologia para a medição do desempenho de uma organização .....	27
2.3. O surgimento do <i>Balanced Scorecard</i> .....	28

2.3.1.	Missão, Visão e Valores .....	29
2.4.	Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho.....	34
2.4.1.	Perspetiva Financeira (dos sócios/acionistas) .....	35
2.4.2.	Perspetiva dos clientes.....	39
2.4.3.	Perspetiva dos processos internos .....	45
2.4.4.	Perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	47
2.5.	O mapa estratégico e a articulação das quatro perspetivas do BSC em relações causa efeito.....	50
2.6.	Alinhamento da estratégia e as competências essenciais .....	54
2.6.1.	Alinhamento da estratégia .....	54
2.6.2.	Competências essenciais .....	55
2.6.3.	Estratégias competitivas.....	56
<b>Capítulo 3 – Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos .....</b>		<b>59</b>
3.1.	Contextualização da Couto S.A. ....	59
3.2.	A Couto S.A.....	59
<b>Capítulo 4 – Modelo e metodologia .....</b>		<b>62</b>
4.1.	Metodologia de investigação .....	62
4.2.	Metodologia qualitativa .....	62
4.2.1.	Pesquisa documental.....	62
<b>Capítulo 5 - Projeto/Programa de ações/Recomendações .....</b>		<b>64</b>
5.1.	Diagnóstico da empresa Couto S.A.....	64
5.1.1.	Missão, Visão e Valores .....	64
5.1.2.	Caracterização do negócio .....	64
5.1.3.	Produtos.....	64
5.1.4.	Recursos Humanos .....	66
5.1.5.	Estrutura acionista.....	67
5.1.6.	Responsabilidade social .....	68
5.2.	Análise da económico-financeira da empresa.....	68

5.3.	Análise da empresa no setor .....	72
5.3.1.	A análise das cinco forças competitivas aplicadas à Couto S.A.....	72
5.3.2.	Enquadramento das estratégias genéricas de Porter na Couto .....	73
5.3.3.	Vantagem competitiva .....	75
5.3.4.	Cadeia de valor .....	76
5.3.5.	Análise SWOT .....	77
5.4.	Propostas de alinhamento estratégico .....	79
5.4.1.	Estratégia de excelência operacional .....	79
5.4.1.1.	Missão .....	80
5.4.1.2.	Visão.....	80
5.4.1.3.	Mapa estratégico.....	80
5.4.1.4.	Balanced Scorecard.....	82
5.4.2.	Estratégia de inovação do produto .....	84
5.4.2.1.	Missão .....	84
5.4.2.2.	Visão.....	84
5.4.2.3.	Mapa estratégico.....	84
5.4.2.4.	Balanced Scorecard.....	86
5.4.3.	Estratégia orientada para o cliente .....	88
5.4.3.1.	Missão .....	88
5.4.3.2.	Visão.....	88
5.4.3.3.	Mapa estratégico.....	88
5.4.3.4.	Balanced Scorecard.....	90
<b>Capítulo 6 – Conclusão</b>	<b>.....</b>	<b>92</b>
6.1.	Considerações finais .....	92
6.2.	Conclusões do estudo .....	92
<b>Capítulo 7 – Limitações</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>.....</b>	<b>95</b>
<b>Webgrafia</b>	<b>.....</b>	<b>100</b>

**Anexos..... 102**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O paradigma tradicional da organização industrial, modelo SCP .....	6
Figura 2: Como criar valor .....	8
Figura 3:As três estratégias genéricas de Porter .....	11
Figura 4: O modelo genérico da cadeia de valor .....	16
Figura 5:Cadeia de valor interna .....	17
Figura 6: Cadeia externa de valor .....	18
Figura 7: As cinco forças de Porter .....	20
Figura 8: Tipo de indicadores e perspetiva temporal na medição do desempenho .....	26
Figura 9:Articular a visão .....	33
Figura 10:A Visão e Estratégia com as quatro perspetivas .....	34
Figura 11:: As perspetivas do cliente: Indicadores centrais.....	41
Figura 12:Funil de vendas .....	42
Figura 13:Indicadores chave dos empregados.....	49
Figura 14:O mapa estratégico representa como a organização cria valor.....	51
Figura 15:Representação geográfica da comercialização dos produtos da Couto. ....	60
Figura 16:Os produtos mais antigos da Couto .....	65
Figura 17:Produtos lançados em 2016 e 2017.....	65
Figura 18:Organigrama Couto, S.A.....	67
Figura 19:Estrutura acionista Couto S.A. 2018 .....	68
Figura 20:Percentagem de vendas no Mundo.....	70
Figura 21:Despesas e Custos da Couto S.A. ....	71
Figura 22:Importações e Exportações da Couto S.A.....	71
Figura 23:As cinco forças de Porter aplicadas à Couto S.A. ....	73
Figura 24:Estratégias genéricas de Porter da Couto.....	74
Figura 25:Cadeia de valor da Couto .....	76
Figura 26:Análise SWOT da Couto SA .....	78

Figura 27:Elementos que constituem a excelência operacional .....	79
Figura 28:Mapa estratégico de excelência operacional.....	81
Figura 29:Mapa estratégico para a inovação do produto .....	85
Figura 30:Mapa estratégico orientado para o cliente.....	89

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Relação entre as abordagens de Porter e Treacy e Wiersema .....	13
Tabela 2: Os fatores críticos de Jordan e os indicadores financeiros.....	38
Tabela 3: Os processos da cadeia de valor e as suas medidas de desempenho.....	46
Tabela 4: Exemplo de mapa estratégico de empresa .....	53
Tabela 5: Temas genéricos para a construção do mapa estratégico e as suas propostas de valor.....	54
Tabela 6: Tipos de estratégias e competências essenciais .....	57
Tabela 7: Principais rúbricas para análise económico-financeira .....	69
Tabela 8: As marcas de pastas dentífricas versos os preços de mercado .....	75
Tabela 9: Balanced Scorecard para a excelência operacional .....	83
Tabela 10: Balanced Scorecard para a inovação do produto.....	87
Tabela 11: Balanced Scorecard orientado para o cliente .....	91

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Análise financeira resumida.....	1033
Anexo 2 - Receitas/Volume de Faturação.....	1044
Anexo 3 - Despesas / Custos.....	1055
Anexo 4 - Lucros ou prejuízos .....	1055

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação Portuguesa de Atividade Económica

SCP - *Structure, Conduct and performance*

VBR – Visão baseada nos recursos

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL**

### **1.1. Introdução**

As empresas, têm que revitalizar as estratégias, para poderem competir com os seus concorrentes. O que leva estas, a pensar mais no alinhamento entre a estratégia e as vendas, por se tornar tão importante. As empresas, passaram por duas eras: era da indústria e a era da informação. A era da indústria, dava evidência, sobretudo aos ativos tangíveis, ou seja, dava muito valor aos lucros e desleixava os ativos intangíveis. Kaplan e Norton, abriram os horizontes para a era da informação, introduzindo e dando mais valor aos ativos intangíveis de uma empresa, tornando tão ou mais importantes, que os ativos tangíveis (Kaplan e Norton, 1997).

Contudo, nem todas as organizações têm as capacidades humanas e intelectuais que são necessárias. A preocupação com os funcionários, clientes e os processos internos, tornou-se muito importante para as empresas. Daí os autores Kaplan e Norton, terem estruturado o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), que combina os ativos intangíveis e os tangíveis, para melhorar a estratégia da empresa. Com o BSC, os autores ditaram quatro perspetivas, que têm tantos ativos intangíveis como tangíveis. As quatro perspetivas são: a financeira, dos clientes, processos internos e o crescimento e aprendizagem.

Treacy e Wiersema (1998), complementam o BSC, com as disciplinas de valor, que orientam a empresa, para a melhor estratégia a dotar. As disciplinas de valor criadas foram: Excelência operacional, liderança do produto e a relação com os clientes.

A combinação, entre o BSC e as disciplinas de valor, vão gerar uma estratégia mais forte e mais robusta, para as empresas que pensem em as combinar.

O mapa estratégico, vai dar o impacto visual do BSC, com a combinação das disciplinas de valor. Este mapa, irá dizer-nos quais as perspetivas que são mais influenciadas, consoante a disciplina de valor adotada. Consegue-se com este mapa, visualizar a ligação que existe entre as perspetivas e a importância das mesmas.

Os gestores, quando pensam na estratégia, têm que identificar qual a missão, visão e valores da empresa. Estes são os três pilares da construção da estratégia, que é construída a partir da identidade da empresa.

Com estes métodos, os gestores, podem criar uma estratégia única e diferenciada dos seus concorrentes. A combinação destes fatores, irá demonstrar ao mercado a

competência e a evolução da empresa. Mostrando assim, que esta pode crescer e melhorar os recursos que já existem e acrescentar novos, no caso de ser necessário.

## **1.2. Justificação da investigação**

A realização de um trabalho científico, requer muita concentração, dedicação e paixão pelo projeto. Assim sendo, a escolha do tema é de suma importância, porque tem de fazer sentido.

O tema escolhido foi, a importância do alinhamento estratégico com as vendas. Este tema, torna-se muito importante, para a empresa escolhida, visto que já conta com 100 anos de existência. Assim sendo, é importante rever a estratégia e verificar se esta é eficaz e caso não seja, irá ser proposta uma nova.

A Couto S.A. é uma microempresa, que só emprega nove colaboradores, e é a única empresa portuguesa a fabricar pasta de dentes em Portugal.

Com isto, verificamos que é de suma importância rever a estratégia da empresa, para aumentar as vendas e voltar a colocar a marca no topo.

Este tema, trás assim um alento especial, por se tratar de uma marca portuguesa, com potencial de crescimento que já era falada pela geração dos meus avôs e que agora não é falada pelos mais jovens.

No alinhamento da estratégia, é proposto o desenvolvimento do Balanced Scorecard, que envolve quatro perspetivas desenvolvidas por Kaplan e Norton (2004), sendo elas, a perspetiva financeira, a perspetiva dos clientes, a perspetiva dos processos e a perspetiva de crescimento e aprendizagem que apresentam uma relação causa efeito traduzida nos mapas estratégicos desenvolvidos.

O BSC, é a proposta de alinhamento para a empresa, que trata das áreas mais distintas da empresa, mas que se interligam na perfeição.

Assim sendo, é importante perceber como surgiu o BSC, qual é a sua função e como se pode desenvolver o mesmo na empresa e qual a sua aplicação prática.

### 1.3. Objetivos

Os principais objetivos deste trabalho serão, avaliar a importância da estratégia da empresa, com a implementação do BSC , onde se pode “combinar os recursos e as capacidades internas na criação de proposições de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados” (Kaplan e Norton, 2001:20), esta estratégia fornece um referencial que descreve e comunica a estratégia de uma maneira mais coerente e imaginativa (Kaplan e Norton, 2001).

Outros dos objetivos a desenvolver ao longo do trabalho será, analisar a relevância do alinhamento estratégico e das vendas. Segundo Porter (1991), numa determinada indústria, cada empresa que compete possui uma estratégia, seja a mesma explícita ou implícita. Esta estratégia, pode ter-se desenvolvido, por meio de um processo de planeamento, ou evoluído, através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Tem que se garantir, que as políticas dos departamentos estejam alinhadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas que têm que ser atingidas. Com o alinhamento estratégico, pode-se desenvolver e implementar estratégias com agilidade e precisão necessárias que possam fazer a diferença, entre o sucesso e o fracasso das organizações (Costa, Barros Neto e Vieira, 2011).

Como objetivo geral, será proposto uma metodologia que aponta um alinhamento interno entre a estratégia competitiva da empresa e o processo de vendas.

Como objetivos secundários serão investigados:

- a) a orientação da estratégia da empresa e qual a métrica complementar utilizada,
- b) Verificar se existe conformidade da orientação estratégica da empresa de acordo com a metodologia BSC e por fim,
- c) formular uma proposta de objetivos de vendas adequados e coerentes com as orientações estratégicas.

#### **1.4. Estrutura do trabalho**

Este projeto, está organizado em sete capítulos, incluindo este capítulo introdutório. No capítulo 2 será feita a revisão de literatura.

A revisão de literatura, fala de uma forma genérica de como surgiu a estratégia e como a podemos desenvolver, citando Porter, que é considerado por muitos, como o pai da estratégia. Neste capítulo, será abordado também o BSC, que é o modelo escolhido para a elaboração do projeto. Este modelo enquadra os indicadores financeiros e os não financeiros, e é considerado por muitos gestores como um modelo a seguir, de acordo com seus criadores Kaplan e Norton (1992).

No terceiro capítulo, é analisada a história da empresa e a evolução da mesma.

O capítulo 4, é dedicado à metodologia, onde se apresenta a metodologia desenvolvida e qual a pesquisa utilizada no projeto.

No capítulo 5, é apresentado o diagnóstico da empresa, apontando a existência ou não de missão, visão e valores da empresa. Neste capítulo é apresentada a caracterização do negócio da organização, bem como os produtos que a mesma possui até à data do presente projeto. É realizada uma análise da empresa no setor, bem como uma análise interna e externa da mesma. Por fim, é proposto neste capítulo, as três estratégias, com os seus respectivos BSC e Mapas estratégicos.

No capítulo 6, são apresentadas as conclusões retiradas do projeto e no último capítulo são identificadas as limitações sentidas ao longo do trabalho.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Estratégia

O termo “estratégia”, surgiu há mais de três mil anos pela mão de Sun Tzu, que era então um filósofo, general e estrategista chinês. O filósofo usava a estratégia como uma arma (Tzu, 1963).

A estratégia vem do grego *strategia*, que significa qualidade e a habilidade de um general. Este termo teve a sua evolução ao longo dos tempos (Serra, Torres e Torres, 2003).

O conceito estratégia, surgiu nos anos 1960 nas empresas e nas faculdades. Alfred Chandler, foi o grande mentor deste tema. Revolucionando, a maneira de ver as empresas. Chandler (1962), afirmou, que a estratégia é uma visão dos objetivos organizacionais de longo prazo e da viabilização de ações e recursos para os atingir.

Segundo Porter (1980), a estratégia tem como objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável (vantagem competitiva). Dois fatores foram apontados por Porter (1980), para levarem um gestor a escolher a melhor estratégia competitiva. O primeiro fator enaltecido, é a atratividade da indústria, que tem como objetivo perceber a rentabilidade a longo prazo. Em segundo lugar, temos os determinantes da posição competitiva que a empresa tem dentro da indústria. Com a adoção de uma estratégia competitiva, a organização poderá modificar a atratividade da indústria a seu favor.

#### 2.1.1. A teoria da organização industrial

Em meado do século XVIII, tornou-se mais relevante do ponto de vista científico, estudar o comportamento e o desempenho das empresas e das indústrias. Ao longo dos anos, muitos foram os autores que discutiram se a teoria da organização industrial se deveria chamar assim ou economia industrial. Pois afirmam, que a economia industrial é mais dinâmica do que a organização industrial (Junior, 2007).

A Universidade de Harvard, teve vários anos a estudar este tema. Um dos seus professores, Edward Mason, foi o impulsionador do paradigma tradicional que contou com a ajuda de um aluno seu, na época Bain (Mason, 1939).

A organização industrial, baseia-se no pensamento de que, o desempenho das empresas é determinado pelo comportamento ou conduta estratégica dos agentes internos e externos (Albuja, 2011)

Segundo Porter (1986), a estratégia empresarial só obtém resultados positivos em detrimento das escolhas que dão foco às atividades da organização.

A teoria da organização industrial, refere que o comportamento dos concorrentes existente no mercado determina o desempenho das empresas. Agindo assim, sobre os movimentos competitivos, que poderão vir dos concorrentes atuais ou de possíveis rivais que possam entrar no mercado (Porter, 1986).

#### 2.1.1.1. O paradigma tradicional da organização industrial

O paradigma tradicional da organização industrial, representado na figura 1, era uma promessa tentadora para a formulação da estratégia à época, no ponto de vista de Porter (1981).

A introdução do conceito *Structure, Conduct and performance* (SCP), onde a estrutura industrial determina o comportamento ou a conduta das empresas, orientava assim o desempenho coletivo das empresas no mercado (Bain, 1968).

A estrutura da indústria, foi definida com as dimensões económicas e técnicas, relativamente estáveis de uma indústria, que fornecia o contexto na qual a concorrência ocorria (Bain, 1972).

Figura 1: O paradigma tradicional da organização industrial, modelo SCP



Fonte: traduzido de Porter (1981)

O esquema de Mason e Bain, possui um baixo potencial na formulação de explicações e previsões que sejam de confiança. Como podemos ver na figura 1, o esquema é muito básico e não consegue transmitir de uma forma clara o paradigma.

### **2.1.2. Abordagem dos recursos**

Atualmente, os mercados movem-se muito rápido. Os gestores queixam-se que a planificação estratégica é estática e lenta. Pois, focam-se mais nos conceitos económicos e explicam como os recursos de uma empresa impulsionam o desempenho num ambiente competitivo dinâmico (Collis e Montgomery, 2008).

A análise da organização industrial, que foi referida anteriormente, foi muito usada nos anos 1980. Com a evolução dos anos, os académicos introduziram a visão baseada nos recursos (VBR), que combina a análise interna e externa da empresa.

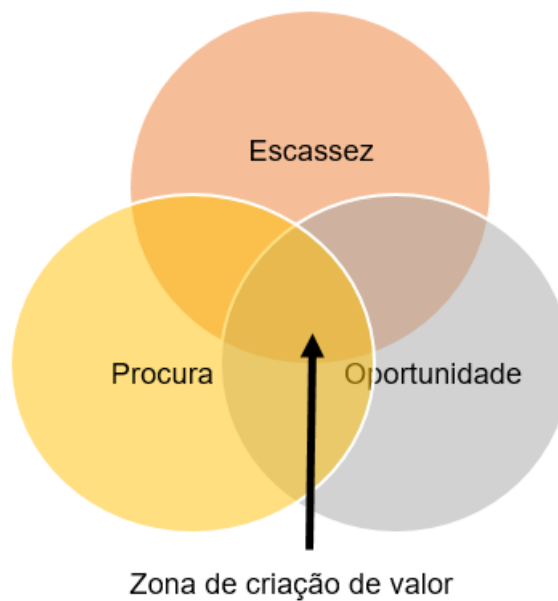
A VBR, é importante pois irá diferenciar os recursos das empresas. Assim sendo, podemos verificar o porquê, de não existirem duas empresas idênticas, pois não existem duas empresas que obtenham os mesmos conjuntos de experiências.

Segundo Collis e Montgomery (2008), existem cinco características que tornam os recursos estrategicamente valiosos e elas são:

- Dífceis de copiar;
- De depreciação lenta;
- Controláveis pela empresa;
- Insubstituíveis;
- Superiores aos recursos similares dos concorrentes.

Um recurso é valioso quando cria valor. E assim sendo, existem três fatores, como podemos ver na figura 2, que nos indica que o equilíbrio entre os mesmos, gera valor.

Figura 2: Como criar valor



Fonte: Adaptado de Collis e Montgomery (2008)

Como se pode ver na figura 2, a integração dinâmica entre essas três forças fundamentais do mercado, determina o valor ou a capacidade de um recurso. Podemos concluir que uma empresa consegue criar valor quando, existe a escassez de um produto/serviço e a procura pelo mesmo é valorizado pelo cliente, criando assim uma oportunidade para a empresa investir nesse mercado.

Os recursos não podem ser avaliados de uma forma isolada, como conseguimos ver na figura 2, pois o valor é determinado através da interação com as forças do mercado.

A VBR, pode ajudar a introduzir a disciplina no processo de avaliação de recursos valiosos, que muitas vezes é confuso e subjetivo.

#### 2.1.2.1. As cinco características para tornar um recurso valioso

Como vimos acima, existem cinco características que podem tornar um recurso valioso. Assim sendo, vamos agora caracterizar cada uma.

- Recurso difícil de copiar:

Um recurso é difícil de copiar, quando, está no centro do valor, limitando assim a concorrência. Mas, chegará a um ponto que a concorrência irá descobrir e conseguir copiar esse recurso, ou seja, não se é inimitável para sempre.

- Durabilidade de um recurso:

Segundo Collis e Montgomery (2008), os gestores afirmam que nos dias de hoje, os bens depreciam muito rápido. O que poderá dizer que os recursos podem ser rapidamente imitados ou superados pela próxima inovação.

A maioria dos recursos, tem uma vida limitada e geralmente possui utilidades que são temporais.

- Apropriação do valor dos recursos:

O valor de um recurso, está sempre dependente da negociação de vários intervenientes, entre eles os *stakeholders* (clientes, distribuidores, fornecedores, funcionários).

- A substituição de um recurso:

Com a introdução das cinco forças de Michael Porter, que irão ser abordadas mais à frente, o impacto de um produto substituto terá que ser calculado pelos gestores.

- Superioridade dos recursos da empresa face aos dos concorrentes:

Todos e quais quer recursos, têm que ser avaliados pelos gestores, pois se não estiverem definidos da maneira mais correta, estes poderão ser inferiores aos da concorrência.

Quando um gestor, define os recursos individualmente, estes podem aparentemente parecer fracos, mas quando são agrupados a outros, tornam-se mais valiosos e criam valor.

Com estas cinco características, podemos concluir que uma boa estratégia deverá ser construída em torno dos recursos. Os executivos, devem olhar para dentro e para fora da empresa, em simultâneo, para poderem posicionar-se com os seus recursos mais valiosos.

Para se melhorarem os recursos, as empresas devem ir mais além, e pensar mais no futuro. Estas devem agregar novos recursos, adotando outras alternativas que armazenem as capacidades atuais da empresa e devem ter como objetivo o ingresso de uma indústria estruturalmente mais atrativa (Collis e Montgomery, 2008).

As estratégias corporativas, devem tentar alavancar, os seus recursos a todos os mercados que contribuem para a vantagem competitiva, ou incentivar a empresa a competir em novos mercados, que possam assim, melhorar os recursos corporativos.

A vantagem competitiva, pode ser adquirida através de recursos especializados, mas estes poderão perder rapidamente valor, se forem removidos da estrutura original.

### **2.1.3. Estratégias genéricas de Porter**

Porter (1980), revolucionou as correntes do pensamento estratégico, ao sugerir três estratégias genéricas que podem ser adotadas, e consideradas por qualquer empresa, de forma a conseguir o desenvolvimento e o sucesso sustentável. Estas estratégias são uma resposta às cinco forças competitivas de Porter.

Tendo em conta as cinco forças, Porter propôs três estratégias genéricas que conseguem responder a essas forças, variando entre o público alvo e na vantagem que as empresas pretendem obter, como podem verificar na figura 3 (Porter, 1980).

#### **2.1.3.1. Liderança de custo**

ma empresa, quando opta pela estratégia de liderança de custos, tem que ter em conta que para haver redução de custos, será necessário ter instalações e processos eficientes. Estes não podem colocar em risco a qualidade exigida pelos clientes. Com este processo consegue-se assim, ganhar quota de mercado, com a prática de preços mais baixos, relativamente aos da concorrência (Porter, 1980).

#### **2.1.3.2. Focalização**

Esta estratégia, leva a empresa a ter um número restrito de clientes, ou seja, a escolher um segmento de mercado muito específico. O objetivo desta estratégia é, a especialização de determinados processos, produtos e/ou serviços, conseguindo assim, alcançar um determinado segmento específico do mercado, mantendo a organização lucrativa e competitiva. Tem como desvantagem, a restrição de um único segmento, que pode levar à perda de oportunidades junto de outros consumidores, ficando assim, vulneráveis ao comportamento dos consumidores (Porter, 1980).

#### **2.1.3.3. Diferenciação**

Quando uma empresa apresenta, uma estratégia de diferenciação, revela que quer ter um retorno elevado do investimento que será realizado, mantendo a lealdade dos seus clientes, encorajando a repetição da compra. Esta estratégia limita o público alvo, pois não irá atingir uma quota de mercado elevada. Quando uma organização, se propõem a diferenciar os seus produtos dos demais, terá que ter em conta, que irá ter diferentes

graus de atração em diferentes segmentos, como se pode verificar pela figura 3 (Porter, 1980).

Figura 3:As três estratégias genéricas de Porter

		<u>Vantagem Estratégica</u>	
		Singularidade verificada pelo cliente	Posição de baixo custo
<u>Alvo Estratégico</u>	Indústria Competitiva	Diferenciação	Liderança de custos
	Segmento Específico	Diferenciação focada	Liderança de custos focada

Fonte: adaptado de Porter (1980)

#### 2.1.4. Disciplinas de valor

Treacy e Wiersema (1993), realizaram uma pesquisa, para poderem entender o porquê de certas empresas, conseguirem ser líderes, nos segmentos em que atuavam. Estes dois autores, perguntavam-se como era possível a Dell Computer passar a Compaq, como podia a Nike, na altura uma *start-up* sem reputação poder passar a Adidas.

Com o estudo que apresentaram, Treacy e Wiersema, conseguiram perceber o que diferenciava, estas empresas das suas concorrentes. O que as distinguiu, era a forma como o cliente definia o valor da marca. No passado, os clientes davam valor à qualidade face ao preço, mas nos dias de hoje, os clientes dão mais valor à conveniência da compra, serviço pós-venda e confiabilidade, por exemplo (Treacy e Wiersema,1993).

As três marcas referidas acima, centraram-se no fornecimento de um valor mais alto para o cliente, de acordo com três disciplinas de valor – Excelência operacional, relação com o cliente e liderança do produto, referidas por Treacy e Wiersema (1993).

#### 2.1.4.1. Excelência operacional

Uma empresa, que oriente a sua estratégia nesta disciplina de valor, será incansável na busca de formas de minimizar os custos indiretos, para poder eliminar as etapas de produção intermédias. Nesta disciplina, a empresa consegue reduzir os custos e otimizar os processos do negócio através das fronteiras funcionais e organizacionais.

Uma empresa, que adote a excelência operacional, terá que desenhar um modelo de negócio de forma pró-ativa. O objetivo é segmentar os clientes, dando particular atenção à rapidez, eficiência e custos, que incluem a avaliação crítica do processo do negócio, reavaliando a cadeia de abastecimento, chegando assim aos fornecedores, distribuidores e clientes. A abordagem terá que ser mais ampla e integrada para atender às necessidades dos clientes.

Para se conseguir, alcançar a liderança, através da excelência operacional, as empresas terão que, desenvolver um modelo de negócio, que premeie toda a organização. Assim sendo, uma empresa, que adote esta disciplina de valor, terá um desafio em toda a sua extensão, pois irá ser um desafio não só, para o departamento da produção, mas também para toda a empresa (Treacy e Wiersema, 1993).

#### 2.1.4.2. Relação com o cliente

Uma empresa, que adote a disciplina de valor de relação com o cliente, terá que optar por uma estratégia que incida sobre a segmentação e focalização de mercados.

As empresas que querem ter intimidade com o cliente, sabem que têm que assumir uma perspectiva de longo prazo e investir na lealdade do cliente, para conseguirem manter uma relação duradoura, como desejado. Os gestores olham para um cliente, como um consumidor para a vida e não como uma única transação.

Os gestores, quando optam por esta disciplina, conseguem entender a diferença entre o lucro imediato e a perda de uma transação. Uma empresa que quer reter um cliente, sabe que vai ter custos imediatos, mas sabe que, a longo prazo irá ter o retorno que tanto deseja.

A organização, terá que avaliar qual a importância que cada cliente tem para a mesma, pois nem todos os clientes exigem o mesmo nível de serviço. Com esta triagem, de clientes, a empresa poderá destacar, aqueles que irão ser mais rentáveis e aí optar por criar laços, construindo uma relação mais duradoura (Treacy e Wiersema, 1993).

### 2.1.4.3. Liderança de produtos

Esta última disciplina, oferece aos clientes produtos e serviços de ponta, tornando assim, os produtos dos rivais obsoletos. As empresas, que pretendem ter uma liderança de produto, são voltadas para a inovação, o que faz com que a fasquia, esteja sempre elevada, para com os concorrentes. Com esta estratégia, a empresa oferece mais valor e melhores soluções aos seus clientes (Treacy e Wiersema, 1993).

Os gestores de liderança de produtos, trabalham com três princípios básicos que são:

1. **Criatividade:** a constante inovação, é a chave para o sucesso da organização. Os gestores procuram novas ideias, tanto dentro como fora da empresa;
2. **Capitalização de ideias:** depois da criatividade surgir, a empresa terá que ser rápida em capitalizar as novas ideias, pois estas têm que ser rapidamente comercializadas. Para que isso aconteça, a empresa tem que estar preparada para ter a mesma velocidade de resposta tão rápida como a das ideias.
3. **Novas soluções:** os líderes, têm que andar sempre á procura de novas soluções, para os problemas que apareçam.

Podemos verificar, na tabela 1, que existe uma relação entre as abordagens das “estratégias competitivas genéricas”, propostas por Porter (1980) e das “disciplinas de valor” referenciadas por Treacy e Wiersema (1998).

Relativamente, a esta comparação, é de realçar os seguintes aspetos:

As disciplinas de valor, expandem as estratégias competitivas genéricas. Podemos verificar que a estratégia genérica do custo corresponde à excelência operacional das disciplinas de valor e, a diferenciação tem duas correspondências, uma à liderança dos produtos e a outra à relação com os clientes;

Tabela 1: Relação entre as abordagens de Porter e Treacy e Wiersema

Porter		Treacy e Wiersema
<b>Custo</b>	→	Excelência Operacional
<b>Diferenciação</b>	→	Liderança de produtos
	→	Relação com o cliente

Fonte: Elaboração própria

Treacy e Wiersema (1998), defendem que a excelência operacional é dar aos clientes produtos e serviços com preços mais competitivos, com relação qualidade preço e com características únicas.

Quando uma empresa, pretende dominar o desconhecido e, quer arriscar num produto que nenhum concorrente arriscou, adota uma disciplina de valor de liderança de produto, pois pretende dominar o mercado com produtos inovadores e que só existam nessa empresa,

A disciplina de valor da relação com o cliente, traduz-se na intimidade que a empresa tem com o cliente, fazendo com que este seja fidelizado e que não queira outra marca, pois relação com a empresa é forte e importante para o mesmo (Treacy e Wiersema, 1998).

Com isto, pode-se afirmar, que não basta adaptar os produtos e serviços às preferências dos clientes, mas sim, alinhar todo o modelo de negócio em torno da disciplina de valor escolhida. Com isto, a empresa consegue fazer, com que seja mais difícil os concorrentes copiarem o seu modelo, dando assim uma vantagem competitiva mais duradoura (Schmitz, 2012).

### **2.1.5. Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva é, um conjunto de características que permite à empresa se diferenciar dos seus concorrentes.

Uma empresa terá vantagem competitiva real, quando em comparação com os concorrentes operar com base em custos menores ou num preço superior ou as duas em simultâneo. Quando os retornos são maiores, comparados com as outras empresas que enfrentam o mesmo ambiente competitivo, ou que tenham uma configuração das cinco forças referidas anteriormente semelhantes à empresa, existirá uma vantagem competitiva.

O modelo SCP, supõe que a performance económica das empresas é, o resultado direto do comportamento concorrencial, quando se fala de preços e custos. Estes comportamentos, dependem da estrutura da indústria, à qual a empresa está inserida (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva é, o resultado da capacidade da empresa, realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias, para obter um

custo mais baixo que os concorrentes, sendo assim capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

#### 2.1.5.1. Preço Relativo

Como vimos anteriormente, uma empresa, terá vantagem competitiva se obtiver um preço superior dos seus concorrentes, mas só o poderá fazer se obtiver algo que é único e que tenha valor para os seus clientes. A capacidade de apresentar um preço superior aos clientes é a essência da diferenciação. “A diferenciação refere-se à capacidade de cobrar um preço relativo mais elevado” (Magretta, 2012:83).

#### 2.1.5.2. Custo Relativo

Uma empresa, utiliza o custo relativo, quando consegue produzir a um custo menor do que os seus concorrentes. Para o conseguir, tem de encontrar formas mais eficazes de criar, produzir, divulgar, vender e garantir suporte do seu produto e/ou serviço. A vantagem em relação aos custos, pode vir de custos operacionais mais baixos ou de uma utilização mais eficiente do capital, ou ambas (Magretta, 2012).

A estratégia da empresa, deve colocar os preços relativos e os custos relativos alinhados com os interesses da empresa. Assim sendo, deverá haver uma relação favorável entre o preço relativo e o custo relativo.

Sempre que, o resultado líquido da configuração é maior, é sinal que a estratégia está a criar vantagem competitiva. Posto isto, é essencial pensar em termos quantitativos, porque garante que a estratégia é economicamente fundamentada e baseada em factos (Magretta, 2012).

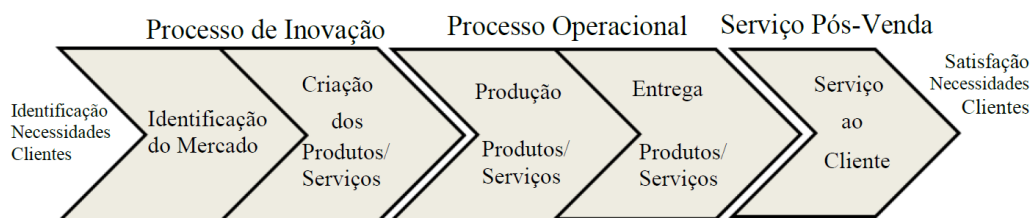
#### 2.1.6. A cadeia de valor

Segundo Porter (1986), uma empresa é uma cadeia de valor, que é representada através de uma série de processos inter-relacionados. Uma empresa, contém diferentes “atividades que são funções económicas ou processos distintos, como a gestão de uma cadeia de fornecimento, a operação de uma força de vendas, o desenvolvimento de produtos e/ou serviços ou a entregar ao cliente (Magretta, 2012:86).

A cadeia de valor, pertence a um “sistema de valor mais amplo, que se traduz num conjunto de atividades envolvidas na criação de valor para o consumidor final, independentemente de quem executa essas atividades” (Magretta, 2012:87).

“A cadeia de valor é outro dos quadros de referência de Porter que os gestores geralmente referem e utilizam. Esta é uma ferramenta poderosa para orientar a empresa nas suas atividades estrategicamente relevantes. Assim, a organização conseguem focar-se nas fontes de vantagem competitiva, isto é, nas atividades específicas que resultam em preços mais altos e/ou custos mais baixos” (Magretta, 2012:88), como podemos ver na figura 4 abaixo a representação da cadeia de valor.

Figura 4: O modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: Adaptado de (Kaplan e Norton 1996, in Russo, 2015:34)

Depois de se analisar a cadeia de valor da empresa, devem tirar-se as consequências da mesma e Magretta (2012) aponta duas consequências:

1. As atividades são vistas como um passo para adicionar valor ao produto e/ou serviço, e não são encaradas como um custo;
2. Os gestores, são obrigados a olhar fora das quatro paredes da organização e das suas atividades, verificando assim, que as empresas fazem parte de um sistema de valor maior, que envolve todos os outros concorrentes.

A cadeia de valor, tem como objetivo apontar o modo como uma empresa pode determinar uma estratégia de custos a fim de tornar-se mais competitiva, além de abordar a interação entre custo e diferenciação, numa realidade de atividades desenvolvidas para se conseguir produtos ansiados pelos clientes. Esta ferramenta oferece condições de apontar e explorar as vantagens competitivas que podem ser agregadas, tanto no ponto de vista interno (atividades do processo interno da empresa) quanto externo (inserção da empresa na cadeia de valor dos seus fornecedores e clientes).

A conjunção destas duas cadeias de valor irá fornecer a cadeia de valor global de um determinado setor” (Souza and Mello, 2011:15).

Segundo Porter (1990), as atividades que compõem a cadeia de valor interna são divididas em dois grupos, como se pode verifica na figura 5. Estas são as primárias e as de apoio. As atividades primárias, estão ligadas diretamente ao processo de desenvolvimento do produto e da entrega ao cliente, as de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias. As empresas deverão identificar, quais são as atividades que serão mais relevantes e distintivas para a obtenção de vantagem competitiva.

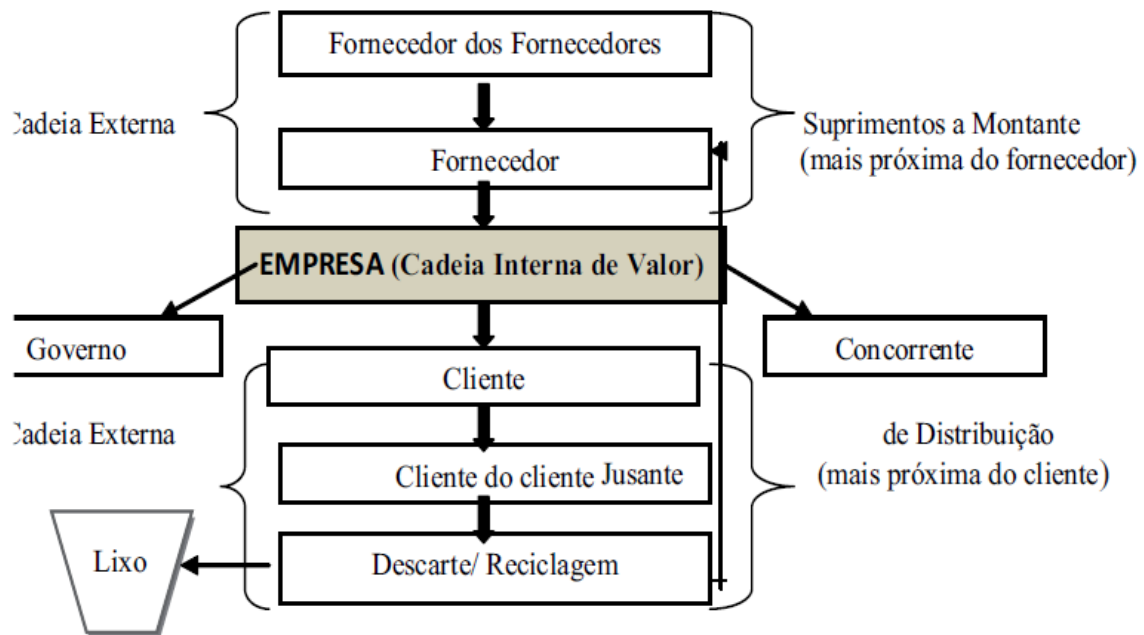
Figura 5:Cadeia de valor interna



Fonte: adaptado de (Porter (1990), in Souza e Mello, 2011:16)

A cadeia externa de valor, apresenta as ligações entre a empresa, os clientes, fornecedores e concorrentes e até mesmo com o governo, como podemos ver na figura 6. Conseguimos assim concluir, que as empresas “exercem uma série de operações externas para manterem as suas funções internas, sendo relevante manter a interface com os fornecedores e os clientes” (Souza and Mello, 2011:18).

Figura 6: Cadeia externa de valor



Fonte: adaptado de (Porter (1990), in Souza e Mello, 2011:18)

### 2.1.7. As cinco forças competitivas de Michael Porter

Para Porter (1996), as empresas devem ser flexíveis, para responder rapidamente às mudanças competitivas do mercado, recorrendo assim ao *outsourcing* de forma intensa, para ganhar mais eficiência. Uma empresa, só consegue ser melhor que os seus concorrentes, se acrescentar mais valor aos clientes, ou criar valor comparável ao mais baixo custo.

Uma organização, tem que saber em que posição se encontra no mercado, e diferenciar-se dos seus adversários. Para Porter (1996), existem três fontes distintas de posição estratégicas, que as empresas podem adotar:

1. Produção de um subconjunto dos produtos, da indústria ou dos serviços (posicionamento baseado na variedade);
2. Servir a maioria ou a totalidade das necessidades, de um determinado grupo de clientes (posicionamento baseado nas necessidades);
3. Segmentar os clientes, que estão acessíveis de maneiras diferentes (posicionamento com base no acesso)

Com estas três posições, a empresa pode encaminhar a sua estratégia para o melhor posicionamento que entende, para a sua organização, adotando um que se diferencie dos seus concorrentes.

Uma empresa ao escolher o seu posicionamento “determina não só as atividades que a empresa irá desenvolver e como as irá configurar, mas também como essas atividades se relacionam entre si” (Porter, 2017:32)

Consegue-se assim atingir uma vantagem competitiva sustentável quando se tem uma posição única no mercado, com atividades adaptadas entre si.

As cinco forças competitivas de Porter, determinam a atratividade do setor. A partir deste ponto, obtêm-se inúmeras informações importantes sobre o setor. “A configuração específica diz imediatamente como o setor funciona, como criar e partilha valor” (Magretta, 2012: 46).

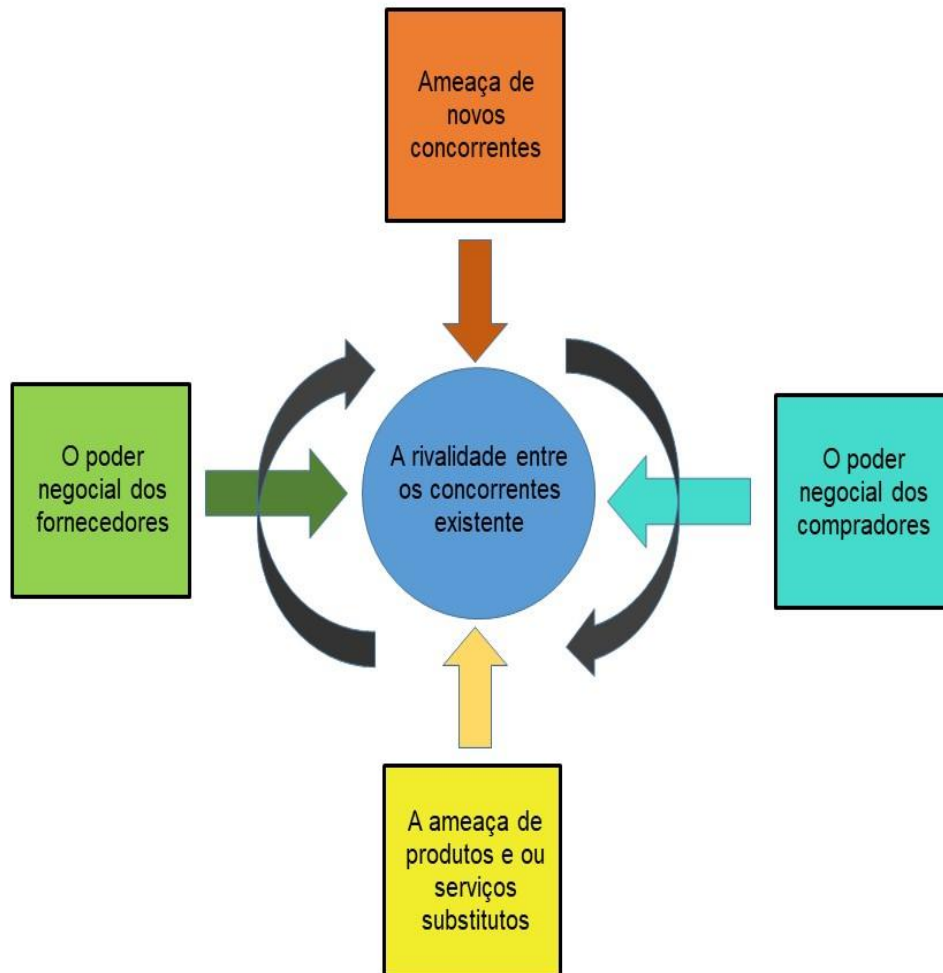
Este modelo aplica-se a todos os setores, mesmo que estes sejam diferentes, mesmo que a força relativa e a importância do setor sejam divergentes.

Para Magretta, “as cinco forças são o quadro de referência para qualquer organização que tente avaliar ou formular a sua estratégia” (Magretta, 2012: 48)

Este modelo, concentra-se na “concorrência que a empresa vai enfrentar e dá-lhe um patamar para medir um desempenho superior. Explica os preços e os custos médios do setor” e, é deste modo, que é determinada a rentabilidade média do setor. É essencial que se conheça os fatores económicos que movem o setor, para se obter um desempenho superior (Magretta, 2012:67).

Cada uma das cinco forças, apresenta uma relação clara, direta e previsível com o rendimento do setor, como podemos ver na figura 7. Segundo Magretta, “quanto mais forte for a força, maior pressão” se vai exercer sobre os preços ou sobre os custos ou ambos e, desta forma, “menos atraente será o setor para os operadores incumbentes” (Magretta, 2012: 67).

Figura 7: As cinco forças de Porter



Fonte: adaptado de Porter (2017)

#### 2.1.7.1. Ameaça de novos concorrentes

Quando um setor é atrativo, a ameaça de novos concorrentes é mais forte, mas existem obstáculos à entrada, que os novos concorrentes terão que enfrentar se querem entrar no setor.

Segundo Porter (1979), os novos operadores, trazem novas competências e um desejo de ganhar quota de mercado. Assim exercem pressão sobre os preços, os custos e as taxas de investimento necessárias para competir no setor.

Para controlar a entrada desenfreada de novos concorrentes, existem barreiras que estes terão que enfrentar para entrar no setor. Porter (1996), enumera sete barreiras há

entrada, que são vantagens que as empresas estabelecidas têm em relação as novas, estas são:

1. **As economias de escala do lado da oferta:** é a existência de empresas, que produzem em grande escala e que usufruem de custos mais baixos por unidade, sendo um problema para os novos concorrentes. Estes, terão que entrar no mercado, também em grande escala, para poder competir com as empresas já existentes, o que poderá levar os concorrentes a desistir ou a suportar os custos (Porter, 1996).
2. **A escala beneficia a procura:** “é o efeito rede, pois surge em áreas, em que a disponibilidade do comprador, para pagar pelo produto de uma empresa, aumenta com o número de outros compradores, que também são clientes habituais da empresa. A escala limita a entrada de novos concorrentes, pois não existe uma grande disponibilidade de clientes para comprar aos recém-chegados” (Porter, 2017: 58).
3. **Custos de mudança:** os novos concorrentes, enfrentam custos fixos muito altos, quando mudam de fornecedor, ou seja, “quanto maiores os custos de mudança, mais difícil será para um recém-chegado conquistar clientes” (Porter, 2017: 58).
4. **Requisitos de capital:** quando uma empresa, pretende entrar num novo setor, sabe á priori que irá necessitar de investir muito, para poder competir com os operadores existentes no mercado;
5. **Vantagens das empresas estabelecidas, independentemente da dimensão:** “os operadores estabelecidos, terão vantagens no custo, qualidade, que não estão disponíveis para potenciais concorrentes” (Porter, 2017: 60);
6. **Acesso desigual a canais de distribuição:** o novo operador, terá que garantir a distribuição do seu produto e/ou serviço. A entrada de uma empresa, é dificultada através dos poucos canais grossistas ou de distribuição.
7. **Política governamental restritiva:** as questões administrativas, poderão ser uma dificuldade que os novos concorrentes poderão enfrentar, bem como o contrário também será valido. “A política governamental pode aumentar outras barreiras à entrada através de meios como, regras de patenteamento que protegem a tecnologia dos proprietários de imitações, ou ambientais e de segurança, que aumentam as economias de escala enfrentadas pelos recém-chegados. Poderá haver também, um benefício à entrada de novos concorrentes, se o governo propuser subsídios, ou indiretamente, pelo

financiamento da investigação e pela sua disponibilização a todas as empresas novas e antigas, reduzindo as economias de escala” (Porter, 2017: 61).

As barreiras de entrada, devem ser avaliadas, em relação à capacidade dos potenciais concorrentes. Com a possibilidade da entrada de novos concorrentes, as empresas já existentes sentem-se ameaçadas, porque poderão perder quota de mercado. No caso dos novos operadores, avançarem com a entrada no mercado, poderá existir uma retaliação das empresas existentes no mercado.

Como é de esperar, quando novos concorrentes ameaçam, o crescimento de uma empresa ou a redução da quota de mercado já existente, os operados irão reagir. Esta reação, poderá ter influência na entrada ou não dos novos concorrentes. Se a reação for suficientemente vigorosa e prolongada, o potencial lucro de entrada no setor pode cair abaixo do custo de capital, influenciando assim, a entrada ou não de novos *players* no mercado (M. Porter, 1979).

#### 2.1.7.2. Poder negocial dos fornecedores

Quando um fornecedor é poderoso, poderá exercer mais pressão nas empresas, pois irão cobrar preços mais altos ou insistir em condições mais favoráveis, diminuindo a rentabilidade do setor e limitando a qualidade ou os serviços.

Os fornecedores “podem comprimir a rentabilidade de um segmento, que não consegue transferir, os aumentos dos custos para os próprios preços” (Porter, 2017: 64).

Podemos distinguir os fornecedores mais poderosos quando:

- “A receita de um grupo de fornecedores, não depende muito do setor” (Porter, 2017: 61);
- O setor precisa mais dos fornecedores, do que as próprias empresas;
- O custo de substituição de fornecedores é muito elevado para a empresa;
- Não existir outro fornecedor que ofereça o mesmo que o atual;
- O fornecedor apresenta um produto diferenciado;
- Os fornecedores ameaçam “integrar-se ainda mais na atividade, nesta fase, se os participantes fizerem demasiado dinheiro relativamente aos fornecedores, induzem os fornecedores a entrar no mercado” (Porter, 2017: 66)

### 2.7.1.3 A ameaça de produtos ou serviços substitutos

Um produto ou serviço substituto, “tem a mesma função ou similar, a um produto do mercado, mas de forma diferente ” (Porter, 2017: 70).

Por vezes, a ameaça de substituição é indireta, o que dificulta o trabalho de um gestor, pois este, pode não estar á espera que o seu produto seja substituído dessa maneira, podendo surgir de setores diferentes, o que torna mais difícil a previsão, ou até mesmo a identificação dos mesmos.

A ameaça de um substituto é alta quando:

- “Oferece um *trade-off*<sup>1</sup> atraente de preço/desempenho para o produto do setor. Quanto maior o valor relativo do substituto mais apertado é o teto do lucro potencial de uma industria” (Porter, 2017: 71);
- O custo de o cliente se mudar é baixo.

### 2.1.7.3. O poder negocial dos compradores/clientes

No setor existem clientes poderosos que podem “captar mais valor para si, forçando a descida de preços, exigindo melhor qualidade ou mais serviços. Os compradores se conseguirem uma vantagem de negociação com os participantes da industria e se estes forem sensíveis aos preços, irão usar a sua influencia para conseguir a diminuição do preço” (Porter, 2017: 67)

Os clientes poderosos têm vantagem de negociação quando:

- “Existem poucos clientes ou compram em grandes quantidades;
- Os produtos são padronizados ou indiferenciados;
- Não existe muitos custos na mudança de fornecedor;
- Os clientes ameaçam integrar-se e produzir o produto da própria industria se os fornecedores forem muito rentáveis” (Porter, 2017: 69).

Os clientes industriais, bem como o consumidor final, são também sensíveis ao preço, se:

---

<sup>1</sup> Um trade-off é a existência de um conflito de escolha. É equivalente a uma bifurcação na estrada, só se pode optar por caminho, pois não se pode ir pelos dois em simultâneo (Magretta, 2012).

- O produto que compra representa uma fração significativa da sua estrutura de custos;
- O cliente tem lucros baixos e é condicionado pelo dinheiro ou está sujeito a pressão para cortar nos custos;
- A qualidade não é afetada pelo produto do mercado;
- O produto tem pouco efeito nos outros custos do cliente, concentrando-se assim no preço.

Magretta (2012), refere que a análise das cinco forças, é usada nomeadamente para “determinar a atratividade de um setor, o que é certamente indispensável para as empresas e investidores decidirem entrar, investir ou sair de um setor” (Magretta, 2012: 69).

Uma boa análise das cinco forças permite ver “través da complexidade da concorrência e abre caminho a um conjunto de ações que podem ser adotadas com vista a melhorar o desempenho de uma empresa.

## **2.2. A execução da estratégia segundo o *Balanced Scorecard***

Kaplan e Norton (1997), dividem os últimos anos em duas eras, a era da indústria de 1850 a 1975 e depois a era da informação, que nos indica o porquê de haver uma mudança nas empresas nesses anos.

Na era industrial, as empresas capturavam os benefícios da economia de escala, desenvolvendo os sistemas de controlo financeiro das empresas, vigiando assim as atribuições do capital físico e financeiro. Nas últimas décadas, apareceu a era da informação, que fez com que muitas das ações fundamentais da competência da era industrial se tornassem obsoletas.

A era da informação, é mais revolucionária nas empresas de serviços do que nas empresas fabricantes. Esta época, exigiu que as empresas adotassem novas capacidades para obter o êxito competitivo. A habilidade de uma empresa, para movimentar e explorar os seus ativos intangíveis, converte-se em algo muito mais decisivo, que inverter e fazer a gestão dos ativos intangíveis e físicos.

Com a mudança da era industrial para a era da informação, tornou-se importante introduzir os ativos intangíveis. Com esta mudança, Kaplan e Norton, sentiram a necessidade de criar o *Balanced Scorecard*, que abraça as perspetivas financeiras e não financeiras.

### **2.2.1. A importância dos indicadores não financeiros na mediação do desempenho da organização**

A grande competição entre empresas e o elevado grau de exigência dos mercados em que estas se inserem, tornam no dia de hoje, imprescindível a reflexão sobre novas problemáticas no domínio da gestão das organizações.

Estas para poderem serem bem-sucedidas, necessitam de definir um rumo orientador das suas atividades e de avaliar em que medida estão a prosseguir essa linha de orientação, a fim de tornarem as medidas corretivas necessárias.

Para o conseguirem, não basta avaliar o desempenho financeiro. Efetivamente, são os fatores intangíveis, no contexto económico atual, que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações (Russo, 2006).

Lawton (2002), enumera vários motivos sobre a importância da medição de desempenho nas organizações, sendo os seguintes os mais importantes:

- Alinhamento da missão, da estratégia, dos valores e comportamentos;
- Aperfeiçoamento dos processos, produtos e resultados;

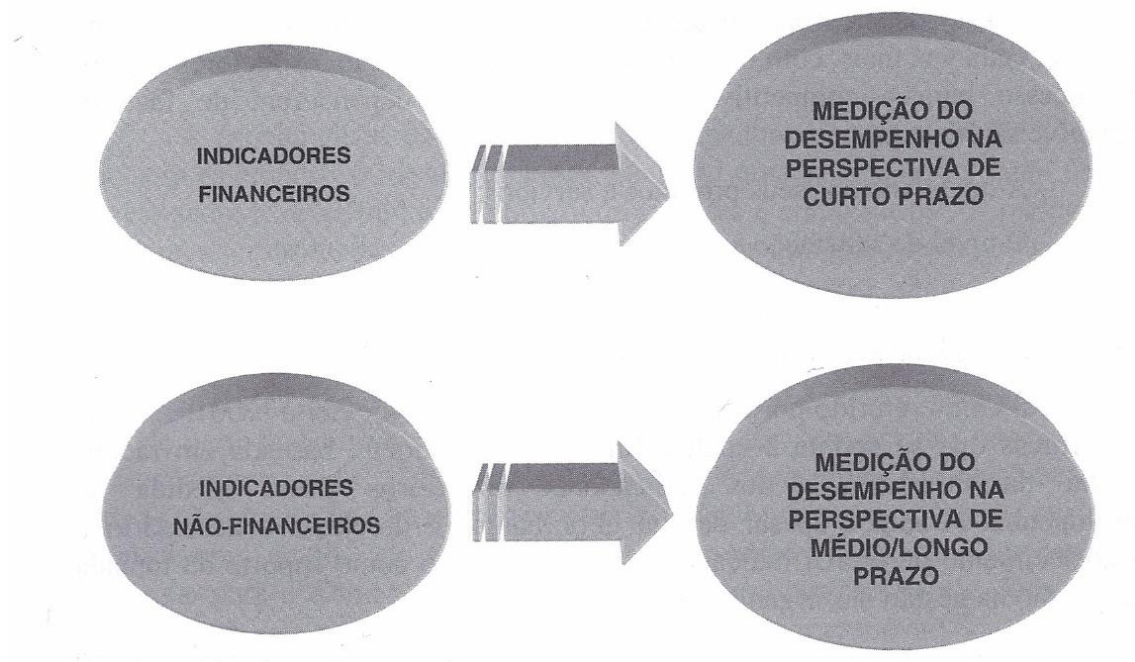
- Quantificação dos sucessos ou dos fracassos alcançados.

A problemática da mediação do desempenho das organizações, constitui uma preocupação para investigadores académicos, gestores e empresários. Com a globalização dos mercados, existe uma maior pressão concorrencial.

Com esta pressão, as empresas conseguem com que os seus rivais se exponham mais e demonstrem a baixa performance a baixa produtividade.

Nos anos 1980, o desempenho era avaliado por indicadores de ordem financeira, pois todos os dados eram retirados dos relatórios e demonstrações financeiras.

Figura 8: Tipo de indicadores e perspetiva temporal na medição do desempenho



Fonte: adaptado de Russo (2006)

A figura 8, demonstra, que uma avaliação desempenho, que constitua só os indicadores financeiros é insuficiente para sustentar o sucesso e as vantagens competitivas a longo prazo. Os resultados financeiros, deterioravam-se devido ao declínio, em aspetos como a qualidade, satisfação dos clientes, aumento da concorrência, falta de inovação e da eficiência operacional, pois não eram evidenciados nos relatórios financeiros tradicionais. Assim sendo, deve-se dar mais importância aos indicadores não financeiros,

Entre os anos 1980 e 1990, surgiram várias propostas de ferramentas de mediação de desempenho, que contemplam, tanto medidas financeiras como não financeiras. A utilização de indicadores não financeiros, teve um incremento decisivo com a divulgação do conceito *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton, em 1992, que defende que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não-financeiros para medir o desempenho organizacional (Russo, 2006).

### **2.2.2. Desenvolvimento de uma metodologia para a medição do desempenho de uma organização**

Como referido na secção anterior, é muito importante, que exista uma metodologia para medir o desempenho de uma organização e para tal, Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o conceito de BSC e constataram que existe uma insuficiência nos indicadores financeiros, que pode sacrificar a criação de valor a longo prazo.

Os autores, referem que a abordagem do BSC contém medidas de desempenho financeiro, traduzidas em indicadores de resultados passados, complementados com medidas de condução ou de orientação para o desempenho financeiro futuro (Russo, 2006).

O grande crescimento dos fatores intangíveis, foi importante para o sucesso das empresas e como tal, é importante haver uma integração de indicadores não financeiros. Assim sendo, deve-se valorizar os aspetos qualitativos e não financeiros (tais como a qualidade, produtividade, gestão e domínio da informação e do conhecimento, a relação com os clientes e outras entidades externas, a motivação e formação do fator humano na empresa e a capacidade de reação e tempo de resposta às oportunidades e ameaças).

Com a mudança contínua dos cenários económicos, o mercado tornou-se mais exigente. Com estas mudanças, é indispensável, que as organizações prestem mais atenção às estratégias empresariais.

As empresas para terem um bom desempenho, tem que criar uma estratégia sustentada na capacidade de preservar a diferença em relação à concorrência.

Segundo Rolph (1999b), a implementação da estratégia pode ser uma solução para os problemas da empresa, mas também os pode causar, pois se houver um afastamento entre a estratégia planeada e as ações recorrentes do dia a dia da organização, a estratégia não será implementada da melhor maneira. A transformação da estratégia em atividades do quotidiano da organização, tornou-se um fracasso, por isso, é

necessário haver uma ferramenta de gestão que resolva esta dificuldade. O Balanced Scorecard resolve este problema.

O BSC, permite aos gestores, a visualização clara, da forma como a estratégia competitiva se traduz em ação, podendo ainda ver a relação causa efeito da estratégia que estão a adotar.

Um dos principais benefícios do BSC, é a capacidade de estabelecer um sistema de comunicação, que divida os objetivos estabelecidos pelos gestores e os trabalhadores cujo desempenho é, em última instância, responsável por atingir os objetivos. Esta metodologia determina, se a organização está a cumprir com os seus objetivos e oferece uma nota, juntamente com uma avaliação qualitativa que todos têm acesso, para perceber se a empresa está no caminho correto (Rolph, 1999a).

### **2.3. O surgimento do Balanced Scorecard**

Na década de 80, os grandes executivos não estavam convencidos que as medidas tradicionais, de desempenho financeiro, não os deixavam gerir de uma forma eficaz e queriam substituí-lo por medidas operacionais. E assim, Robert Kaplan e David Norton, fizeram quatro perguntas a estes executivos (Kaplan; Norton, 1992):

1. Como os clientes veem a empresa?
2. Em que a empresa se destaca?
3. A empresa pode continuar a melhorar e a criar valor?
4. Como a empresa olha para os acionistas?

O primeiro estudo, foi requerido por doze grandes empresas norte-americanas<sup>2</sup> em 1990, devido à ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do desempenho das mesmas, pois não era possível medir e definir a capacidade das atividades criadoras de valor das organizações modernas (Russo, 2015).

Com esta pesquisa, surgiu o BSC, que ajuda os gestores a terem uma visão mais abrangente do negócio.

Kaplan e Norton (1992:71), definem o BSC como “uma ferramenta de gestão, que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspetiva financeira, incluindo, três novas perspetivas, não-financeiras, que estão relacionadas com fatores intangíveis, considerados essenciais para um bom

---

<sup>2</sup> Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett - (Russo, 2015)

desempenho futuro. Essas perspectivas (que irão ser abordadas mais detalhadamente nas próximas secções) são as seguintes:

- **Financeira** – pretende-se a remuneração dos investimentos e a satisfação dos acionistas;
- **Clientes** – pretende-se a satisfação e fidelização através da criação de propostas de valor diferenciadoras;
- **Processos internos** – tem como objetivo a excelência dos mesmos, que conduzam à satisfação dos seus clientes e acionistas;
- **Aprendizagem e crescimento** – dá prioridade à criação de um clima propício à inovação, à satisfação dos empregados, à mudança, ao crescimento e implementação de melhorias.

Para se construir um BSC, é necessário identificar os indicadores financeiros e não-financeiros que são derivados da estratégia, de acordo com as quatro perspectivas apontadas.

Com isto, existe um equilíbrio entre a criação de competências geradoras de valor futuro (médio e longo prazo), através do investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação, e o reconhecimento dos resultados financeiros no presente (curto prazo) pelos investidores (Chow, Haddad e Williamson, 1997)

### **2.3.1. Missão, Visão e Valores**

Existem três fatores muito importantes para o sucesso de uma empresa, que são, missão, visão e valores.

A missão, estabelece o caminho a seguir e um sonho que a organização quer alcançar, por sua vez, os valores definem como a organização se posiciona. Refere como os colaboradores e todos os membros da empresa se devem comportar e agir, sendo estes a cara da mesma.

Como é muito importante, definir estes três componentes para definir a estratégia da empresa, fica nesta secção as definições mais relevantes.

### 2.3.1.1. Missão

A missão, é um elemento chave no estabelecimento das relações, que as organizações têm com os funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, governo e a sociedade como todo (Byars e Neil, 1987).

Segundo Ackoff (1986), as missões têm objetivos mensuráveis, que diferenciam a empresa das demais, identificando as suas opiniões, pois deve servir de inspiração para as pessoas que estão envolvidas na organização.

Germain e Cooper (1990), concordaram com a afirmação de Ackoff, dizendo que a missão existe, para promover um senso de expectativas compartilhadas pelos colaboradores, e deve comunicar, uma imagem pública da empresa para os interessados.

No século XXI, muitos mais autores se pronunciaram sobre o que é a missão e para que se destina, sendo um deles, Muller, que em 2003, refere que a missão deve esclarecer o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade, apresentado flexibilidade, adaptando-se às mudanças ambientais.

Rossi e Luce em 2002, referiram que a missão representa, o papel desempenhado pela organização, oferecendo certa tangibilidade à definição do negócio.

Já Valadares (2002), expõem que a missão deve ser a razão de ser da empresa, sendo orientada para os objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e perceptíveis por todos os que fazem parte da organização. Deve assim, refletir a filosofia de trabalho.

Analoui e Karami (2002), concluem que o desenvolvimento das missões é fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer negócio.

Assim sendo, a missão da empresa define, o compromisso e o dever que a mesma tem com a sociedade, devendo estabelecer o que esta faz, dentro do seu negócio, identificando assim a razão pela qual a empresa existe (Muller, 2003).

Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim, que se consegue estabelecer políticas e estratégias claras (Drucker, 1975).

Por fim, Leuthesser e Kohli (1997), veem na missão, um declaração necessária para guiar a elaboração. A missão é o que distingue as empresas que se encontram no mesmo setor (Vasconcellos e Pagnoncelli, 2001).

## **Estrutura da missão**

David e David em 2003, destacaram nove elementos chave, que devem ser destacados durante um processo de constituição das missões das organizações e eles são:

1. Identificação dos clientes;
2. Identificação dos produtos e serviços que oferecem valor;
3. Especificação geográfica do mercado;
4. Identificação das tecnologias utilizadas;
5. Comprometimento com a sobrevivência, crescimento e rentabilidade;
6. Declaração da filosofia da empresa;
7. Importância dos colaboradores;
8. Identificação da imagem pública desejada pela companhia;
9. Em que a empresa se destaca das concorrentes.

Estes nove elementos, devem vigorar em qual quer missão de uma empresa, pois espelha o que foi referido anteriormente.

### **2.3.1.2. Visão**

A visão, não possui qualquer tipo de fórmula para alcançar, pois não existe uma única maneira de ver todas as empresas. Cada empresa, tem a sua maneira de ver o futuro e de como se quer posicionar no mesmo. Assim sendo, todas as orientações que são dadas para a visão, são apenas as características do seu conteúdo, uma vez que o processo da conceção da mesma é muito particular para cada empresa (Senge, 2006).

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998), a visão baseia-se na realidade da empresa, visualizando o futuro da mesma, permitindo assim explorar as possibilidades existentes para chegar aos objetivos e realidades desejadas.

A visão, é o ponto de partida para a elaboração da estratégia, orientando assim a organização para quando deve fazer as suas escolhas e compromissos de ação.

A visão de uma empresa deve ser estabelecida por ela, e permite:

- Reunir as pessoas em torno de um sonho comum;
- Coordenar o trabalho de diferentes pessoas;
- Ajudar todos na empresa a tomarem decisões;

- Construir a base do planeamento estratégico da empresa;
- Questionar o estado atual confortável ou inadequado;
- Tornar o comportamento incongruente mais perceptível.

A visão, orienta os colaboradores para o longo prazo. Se esta, for desafiadora orientará a ação para os colaboradores alcançarem os resultados.

A visão segundo Kaplan e Norton (2008), deve ser concisa e definir os objetivos da empresa de longo prazo (3 a 10 anos). Sendo orientada, para o mercado e expressar a percepção que a empresa quer transmitir ao mundo. Sendo que a visão serve para orientar a estratégia, deve ser mensurável e conter:

- Indicador de sucesso quantificado;
- Identificação do nicho;
- A linha do tempo.

A visão dita, assim qual o caminho a seguir, como utilizar os recursos para seguir a trajetória pretendida e determina todo o trabalho a ser feito para alcançar os resultados desejados, descrevendo o que a empresa quer nos próximos anos.

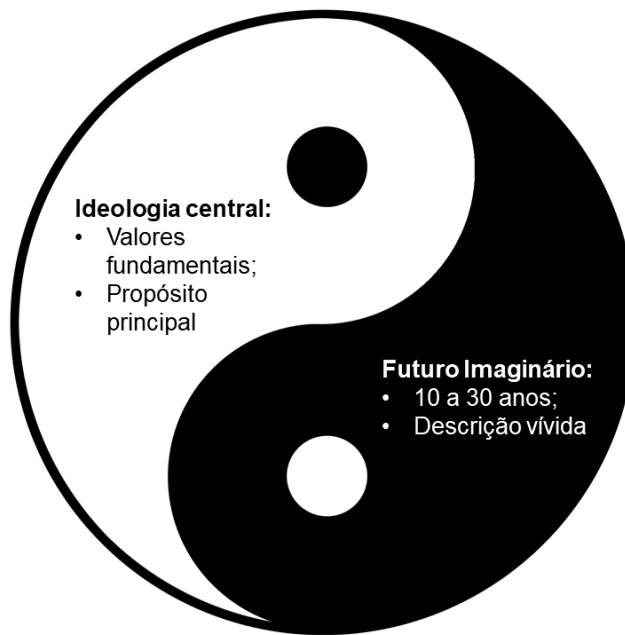
### A visão de longo prazo

Segundo Collins e Porras (1996), o horizonte da visão deve ser de 10 a 30 anos, pois uma visão bem concebida, consiste em duas componentes principais, e estas são a ideologia central e o futuro imaginário.

Como podemos ver na figura 9 abaixo, Collins e Porras, descrevem a articulação da visão com o símbolo Yin e Yang.

O Yin, define o que a empresa defende e porque existe, sendo que é a ideologia central, que define o carácter duradouro de uma organização, tornando assim a sua identidade consistente que transcende produtos, avanços tecnológicos, modismos da gestão e líderes individuais.

Figura 9: Articular a visão



Fonte: adaptado e traduzido de Collins e Porras (1996)

Por outro lado, o Yang, é o futuro imaginário, onde os autores sugerem que a visão deve ter um horizonte de 10 a 30 anos, como referido acima. Este é o futuro, que a empresa aspira a ter, para atingir os seus objetivos e criar algo que irá exigir mudanças e progressos significativos na organização.

### 2.3.1.3. Valores

Os valores, são os princípios que regem, direcionam ou guiam a vida dos indivíduos. Estes, podem ser influenciados pela classe social, pelos valores históricos, sociais e símbolos, assim como pelo convívio social (Borlido, 2011).

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores empresariais, envolvem princípios ou crenças, que são sistematizados hierarquicamente e são relacionados às metas e aos comportamentos organizacionais, que se identificam como desejáveis. Estes valores, estruturam e guiam a vida organizacional quotidiana.

A definição dos valores de uma organização, cabe aqueles que possuem um maior poder no seu interior (Costa e Carneiro, 2008).

Os valores, podem ser ou não aceites pelos demais, o que pode implicar conflitos internos diante da heterogeneidade entre os valores individuais e os desejáveis pela organização (Besharov, 2014). Existe assim, uma relação entre os valores

organizacionais e os individuais, uma vez que ambos orientam e direcionam a vida de grupos e indivíduos. Desse modo, os valores das pessoas podem ser compreendidos pelo que elas julgam ser importantes, o que vai pautar a conduta dentro das organizações (Barreiros e Tamayo, 2003 in Liang, 2012)

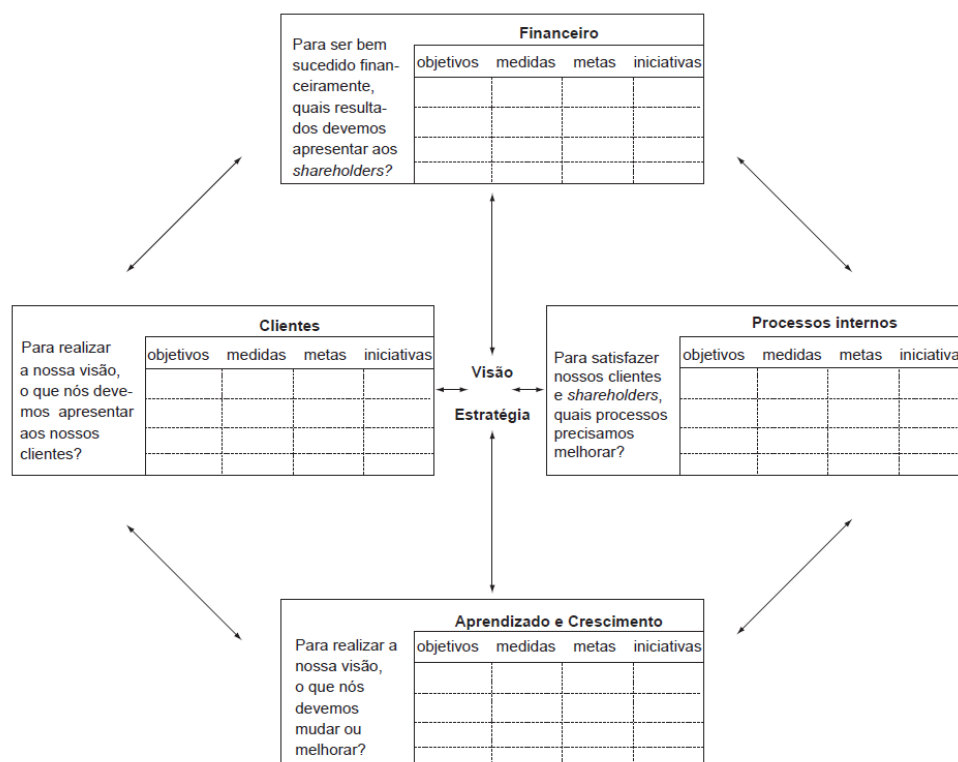
#### 2.4. Balanced Scorecard como sistema de avaliação de desempenho

O Balanced Scorecard, é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia de uma empresa, num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho. O BSC encontra-se organizado em quatro perspectivas diferentes, conforme está apresentado na figura 10.

Os autores deste modelo, consideram que esta proposta das quatro perspectivas deve ser um modelo possível, mas não único ou obrigatório.

As empresas devem adotar novas perspectivas, como por exemplo a perspectiva da sociedade, se assim fizer sentido na empresa. O modelo não é fechado e pode ser adaptado á realidade de cada empresa (Russo, 2015).

Figura 10:A Visão e Estratégia com as quatro perspectivas



Fonte: traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996)

As quatro perspetivas, apresentadas pelos autores, que se adaptam à maioria das empresas são, como podemos ver na figura 10, a perspetiva financeira, dos clientes, os processos internos e o aprendizado e crescimento, que serão abordadas com maior profundidade a seguir.

#### **2.4.1. Perspetiva Financeira (dos sócios/acionistas)**

A perspetiva financeira, permite monitorizar a estratégia, conseguindo verificar se esta contribui para a melhoria dos resultados financeiros (Correia Prieto, 2006). Esta perspetiva, está intimamente ligada aos interesses dos sócios/acionistas. De facto, as preocupações apontadas por estes, são essencialmente, de carácter financeiro, mais concretamente, na expectativa de uma boa rentabilidade dos capitais investidos (Russo, 2015).

Os objetivos e medidas financeiras, definem o desempenho financeiro esperado da estratégia, servindo assim de meta principal para a definição dos objetivos e medidas das outras perspetivas (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton (2001), consideram que o incremento do valor das empresas para os acionistas depende de dois aspetos:

- **Crescimento da receita:** Incremento das vendas em novos mercados, lançamento de novos produtos, novos clientes e a ampliação do relacionamento com os clientes já existentes através da oferta de soluções completas;
- **Produtividade:** redução dos custos de estrutura e o uso mais eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades dos capitais para um determinado nível de atividade.

A avaliação do desempenho financeiro permite, verificar a performance dos gestores/administradores, porque fundamenta a prestação de contas aos sócios/acionistas.

Os indicadores financeiros representam objetivos de longo prazo (Madeira, 2000). Os objetivos, devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra o negócio, isto é, devesse ter em conta o ciclo de vida da atividade e verificar se a empresa está em fase de crescimento, maturidade ou declínio (Kaplan e Norton, 1997).

Em cada uma das três fases referidas acima, são privilegiados diferentes fatores quanto aos objetivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos ativos e nível de risco (Russo, 2015).

Como podemos constatar, estas três fases são muito importantes, para definir da melhor maneira a perspetiva financeira. Assim, torna-se relevante perceber como funcionam estas, porque poderão influenciar a estratégia a adotar pela empresa.

Com o vasto conhecimento que Kaplan e Norton (1996) possuem, conseguiram determinar três temas distintos para o âmbito financeiro que podem orientar a estratégia definida:

1. Crescimento e *mix* dos proveitos;
2. Redução dos custos/ incremento da produtividade
3. Utilização dos ativos / estratégia de investimento

Estes temas, podem ser adotados em qualquer fase do ciclo da vida de uma empresa.

#### 2.4.1.1 Fase de crescimento

Nesta fase do ciclo de vida, uma empresa possui produtos e/ou serviços que apresentam um potencial enorme de crescimento. Para se poder capitalizar este potencial, a empresa tem que:

- Usar recursos significativos;
- Intensificar os produtos e os serviços;
- Construir e ampliar as instalações de produção;
- Criar capacidade de funcionamento;
- Nutrir e criar relações com os clientes;
- Investir em sistemas, infraestruturas e redes de distribuição que apoiaram as relações globais.

Nesta fase, as empresas, podem operar com cash-flows negativos e com pouca rentabilidade. O principal objetivo na fase de crescimento, de uma empresa, é crescer em percentagem de vendas no mercado, novos clientes e novas regiões (Kaplan e Norton, 1997).

#### 2.4.1.2. Fase de maturidade

Segundo Kaplan e Norton (1997), a probabilidade duma empresa se encontrar nesta fase é muito grande.

Nesta etapa do ciclo da vida da empresa, existe um crescimento dos proveitos, expansão a novos clientes e mercados, reforçando a quota de mercado. A empresa tem que diversificar os seus produtos e/ou serviços, fase á concorrência, que permite praticar preços mais elevados e fazer negócios mais lucrativos.

Quando uma empresa se encontra na maturidade do seu ciclo de vida, esta pretende aumentar a sua rentabilidade e para tal terá que reduzir os custos, sem prejuízo do crescimento ou estabilidade das receitas. Os custos a reduzir serão os das vendas, como por exemplo os gastos gerais ou indiretos e os gastos dos administradores.

#### 2.4.1.3. Fase de declínio

A medição do crescimento dos proveitos, associados a preços elevados num determinado nicho de mercado é uma das verificações que os gestores/administradores têm que fazer nesta fase. Os gestores têm que ver quais os clientes que são rentáveis ou não, e quais os que estão dispostos a pagar um preço mais alto nesta fase do ciclo de vida da empresa.

A fase de declínio é caracterizada pelo decrescimento dos produtos, minimizando os custos por unidade.

No que toca a investimentos, nesta fase a empresa não os deve fazer, deve sim avaliar o retorno dos investimentos feitos anteriormente e tirar o maior partido dos retornos financeiros.

Face á existência de vários indicadores financeiros as empresas devem utilizar os que mais se adequam à sua realidade.

Jordan, Carvalho das Neves e Rodrigues (2015), tentam simplificar, indicando alguns indicadores financeiros conforme a tabela 2 de acordo com três fatores críticos.

Tabela 2: Os fatores críticos de Jordan e os indicadores financeiros

Fatores críticos	Ciclo de vida	Indicadores de desempenho
<p><b>Crescimento:</b></p> <p>Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais.</p>	Crescimento	<p>Quota de mercado</p> <p>Volume de negócios</p> <p>Taxa de crescimento do volume de negócios</p>
<p><b>Rendibilidade:</b></p> <p>Capacidade de gestão de ativos e resultados.</p>	Maturidade	<p>RCI –Rendibilidade dos capitais investidos</p> <p>RCP – rentabilidade dos capitais próprios</p> <p>RV – rentabilidade das vendas</p> <p>RPA – rentabilidade por ação</p> <p>Resultados líquidos/meios libertos</p>
<p><b>Criação de valor:</b></p> <p>Capacidade de criação de valor para os acionistas.</p>	Declínio	<p>EVA – Economic value added</p> <p>CVA – Cash-value added</p> <p>CFROI – Cash-flow return on investment</p> <p>VA – Valor acrescentado</p>

Fonte: adaptado de Jordan, Neves e Rodrigues (2015)

Com a seleção dos indicadores financeiros, as empresas pretendem alcançar dois objetivos principais:

- Definir/apurar o desempenho financeiro esperado da estratégia adotada (objetivos de longo prazo);
- Servir de meta final, para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas.

O BSC, faz com que os objetivos financeiros, sejam explícitos e que se adaptam à medida das unidades de negócio, nas diferentes fases do ciclo de vida de uma empresa. Este modelo especifica, não só, como a empresa pode ter êxito a longo prazo, mas também, representa as variáveis que os autores consideram mais importantes para a criação e impulso dos objetivos financeiros de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

Os indicadores, são ajustados à medida do setor económico, do ambiente competitivo e da estratégia do negócio.

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo, vinculando-os para a sequência de ações que devem ser feitas com os processos financeiros, os clientes, os processos internos e finalmente com os empregados e os sistemas. Assim, a empresa consegue chegar à entrega do desejado desempenho económico de longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

### **2.4.2. Perspetiva dos clientes**

A perspetiva dos clientes, determina como a empresa deseja ser vista pelos clientes (Russo, 2015). As empresas nesta perspetiva, identificam o segmento de clientes e o mercado onde quer competir.

Estes segmentos, representam as fontes que proporcionam a componente de receita dos objetivos financeiros. Esta perspetiva, permite equiparar os seus indicadores chave de clientes, com o do segmento de clientes e mercado selecionados (Correia Prieto e Monteiro de Carvalho, 2006a)

Os indicadores que estão orientados para o cliente são:

- Satisfação
- Fidelização
- Retenção
- Aquisição
- Rentabilidade

Estes indicadores, permitem também identificar e medir de forma explícita as propostas do valor agregado, que será entregue ao segmento de clientes e mercados selecionados.

#### **2.4.2.1. Segmento de clientes e de mercado**

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas devem identificar o segmento de clientes e de mercado onde querem atuar. Para que as organizações possam identificar os segmentos, estas têm que fazer uma investigação em profundidade do mercado, para conseguirem assim, perceber os diferentes segmentos existentes, averiguando

também quais são as preocupações dos clientes - preço, qualidade, desempenho/serviço e custos – para os quais as empresas devem articular metas e, depois, traduzir por medidas específicas.

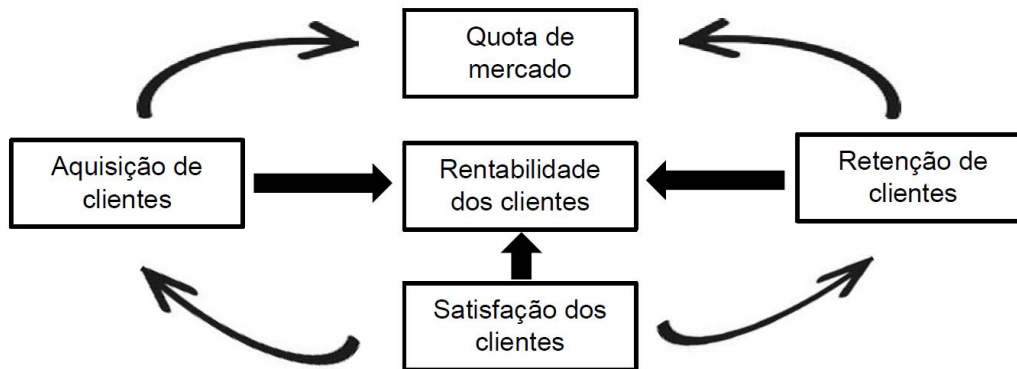
A estratégia da empresa, pode então, definir-se através do segmento de clientes e de mercado que esta eleger. Uma vez, identificados e selecionados os segmentos de mercado onde pretende atuar, pode orientar os seus objetivos e medidas para os segmentos selecionados.

As empresas, devem seguir um conjunto de medidas para a sua perspetiva de clientes. O primeiro conjunto, representa as medidas genéricas que todas as empresas devem usar, estas são:

- Quota de mercado;
- Incremento de clientes;
- Aquisição de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Rentabilidade dos clientes.

Estes indicadores, que são orientados para o cliente, podem ser vistos em si mesmos como relação causa e efeito, como podemos ver na figura 11.

Figura 11:: As perspetivas do cliente: Indicadores centrais



<b>Quota de mercado</b>	Reflete a proporção de vendas no mercado (em termos de número de clientes, dinheiro gasto ou volume de unidades vendidas), que realiza uma unidade de negócio.
<b>Aquisição de clientes</b>	Medido em termos absolutos ou relativo a taxa em que o negócio atrai ou ganha novos clientes ou empresas.
<b>Retenção de clientes</b>	Acompanha em termos relativos e absolutos a taxa a que cada unidade de negócio retém ou mantém as relações existentes com os clientes.
<b>Satisfação dos clientes</b>	Avalia o nível de satisfação dos clientes seguindo os critérios de atuação específicos dentro de uma proposta de valor acrescentado.
<b>Rentabilidade dos clientes</b>	Mede o lucro líquido de um cliente ou de um segmento, depois de descontar os únicos gastos para manter o cliente.

Fonte: adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1997)

As medidas de avaliação, apresentadas na figura 11, representam os objetivos aplicáveis a processos de Marketing, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtividade (Russo, 2015).

A segunda medida é, a proposição de valor de cliente, onde se apresenta uma proposta de valor ao cliente, que representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes. A proposta de valor é crucial para a empresa, porque auxilia e

interliga os seus processos internos de forma a melhorar os resultados obtidos dos clientes.

Em suma, a perspetiva do cliente traduz o alinhamento pretendido entre os clientes e os segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados.

#### 2.4.2.2. Funil de vendas

No final do século XIX, Elmo Lewis, criou um slogan que dizia “atrair a Atenção, manter Interesse e criar Desejo”, foi o início do modelo AID. No início do século XX, Edward Strong, melhorou o modelo adicionando o A de Ação (Jr, 1925). O modelo AIDA, evoluiu para o funil de vendas ao longo dos anos.

O funil de vendas, como podemos ver na figura 12, diz respeito à jornada do cliente, desde o momento em que conhece a marca, passando pela compra até à fidelização (Endeavor, 2018).

“O funil de vendas é como uma máquina, ele precisa de ser ajustado frequentemente”, para que isso aconteça é necessário medir, e aqui os indicadores são importantes para ajudar a “direcionar os esforços do comercial para direcionar esforços e mudar ações do processo. Estes indicadores são chamados de métricas de vendas.” (Endeavor, 2018).

Figura 12:Funil de vendas



Fonte: Endeavor (2018)

Como vemos pela figura 12, existe 7 etapas a cumprir desde a prospecção do cliente até ao pós-venda. É importante, definir cada uma destas etapas, para se poder entender o que cada uma delas representa para o funil de vendas.

### **Prospecção**

A prospecção, é a procura de potenciais clientes que tenham maior probabilidade de querer comprar o produto ou o serviço que a empresa detém. Existem várias formas de prospecção, tais como:

- Marketing digital;
- Conferencias, feiras e encontros de negócios;
- Referencias internas – dentro dos nossos clientes estes referenciam a empresa como um aliado, estabelecendo assim credibilidade.;
- Televendas.

Cada negócio, tem um ou mais canais de prospecção, que se adequem á empresa, cabe a esta descobrir, qual é o melhor para a realidade da desta. Dependendo do preço do produto/serviço, a empresa poder ter que ter um maior ou um menor investimento na prospecção.

### **Qualificação**

Nesta etapa, a empresa deve “tentar perceber se o cliente quer/pode/precisa de uma solução por parte da empresa, para que se possa apresentar a solução mais conveniente”. Identificando assim “quais são os clientes que realmente querem comprar e os que estão simplesmente a sondar o assunto ou meramente curiosos” (Endeavor, 2018:10).

É neste momento, que o comercial deve saber se o cliente já tem o seu produto, se precisa do mesmo ou se teria interesse em saber mais sobre o produto.

### **Apresentação**

É nesta etapa, que os comerciais já sabem o que o cliente pretende e é agora o momento de apresentar o produto ou serviço ao cliente.

### **Maturação**

O cliente avalia a proposta feita pelo comercial. Aqui o comercial, pode oferecer testes gratuitos aos seus produtos/serviços, que podem ajudar a mostrar o valor da sua solução para o desafio do cliente.

## **Negociação**

É nesta fase da venda, que os clientes querem reduzir os preços e fazem a negociação com a empresa. O comercial aqui, tem que “saber bem o valor do seu produto/serviço, para não ceder à pressão que o cliente faz para reduzir o preço. O comercial nesta fase, tem que estar preparado para as objeções que o cliente poderá fazer. É neste momento, que o representante da empresa, tem que saber tudo sobre o produto o que o diferencia sobre os demais, para que consiga fechar a venda, sem prejudicar o relacionamento com o cliente” (Endeavor, 2018:13).

## **Fecho**

Esta é a penúltima etapa do funil de vendas, onde o comercial tem que deixar claro como “será a entrega do produto, alinhando as expectativas junto do cliente (Endeavor, 2018:14).

## **Pós-vendas**

“Muitas empresas acreditam que a venda termina no fecho, mas não, o pós-venda é extremamente importante para garantir a satisfação do cliente.” É nesta fase, que a empresa “garante a continuidade do relacionamento com o cliente e disponibilizasse para tudo o que o cliente necessitar” (Endeavor, 2018:15).

O follow-up “é o termo conhecido como a arte de dar continuidade ao relacionamento, seja este através de e-mail ou um telefonema”, esta parte é uma prática muito importante, pois é com o seguimento que se guia o cliente por todas as etapas do funil de vendas” (Endeavor, 2018:17).

Os gestores, podem definir as métricas que melhor se adequem à empresa, para assim medir o desempenho do funil de vendas. As métricas, que são apresentadas a seguir, podem ser usadas pelas empresas.

**Prospeções realizadas** – Mede o esforço que é direcionada para encontrar novos clientes. Deverá ser feita uma análise do número de telefonemas que foram feitos, reuniões, visitas, emails enviados;

**Oportunidades levantadas** – Mede na realidade quantas oportunidades existem no total da prospeção realizada. Pois os telefonemas, reuniões, visitas e emails, podem não surtir o efeito desejado;

**Negócios comerciais** – São todas as intenções de compra por parte do cliente, depois de receber uma proposta, um orçamento, experimentar o produto. O cliente mostra o interesse no que a empresa pode oferecer;

**Negócio fechado** – métrica final do funil de vendas.

**Taxa de conversão por etapa:**

- % de clientes avançados da prospeção para a qualificação;
- % de clientes avançados da qualificação para a apresentação;
- % de clientes avançados da apresentação para a maturação.

### **2.4.3. Perspetiva dos processos internos**

Esta perspetiva, exige que os gestores tenham mais atenção às atividades e processos críticos internos, que são necessários à satisfação dos clientes e à prossecução dos objetivos financeiros, para a satisfação dos acionistas/sócios (Russo, 2015).

Para se aplicar o BSC, é necessário contemplar toda a cadeia de valor, desde os processos de inovação, passando pelas operações e acabando no serviço pós-venda, como podemos ver na tabela 3.

Para a realização do BSC, os autores, Kaplan e Norton (1997), recomendam que os gestores/administradores definam a cadeia de valor e que executem medidas de desempenho como se pode ver na tabela 3.

Tabela 3: Os processos da cadeia de valor e as suas medidas de desempenho

Processos	Medidas de desempenho
<p style="text-align: center;"><b>Inovação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagem de vendas de novos produtos;</li> <li>• Tempo de desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência;</li> <li>• Percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Operacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de qualidade;</li> <li>• Confiança;</li> <li>• Características diferenciadores dos produtos;</li> <li>• Tempo do ciclo;</li> <li>• O valor de custos relativamente à concorrência.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pós-Venda</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prazo de resolução de reclamações;</li> <li>• Custos/recursos utilizados no pós-venda;</li> <li>• Volume de crédito.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Russo (2015)

Os processos internos da cadeia de valor têm em vista o:

1- Processo de inovação: fase de deteção e análise das necessidades dos clientes das condições de mercado e desenvolvimento de soluções. É fundamental que haja eficácia e rapidez no processo inovador de conceção dos produtos;

2- Processo operativo: este processo começa na encomenda do cliente e termina com a entrega dos produtos e/ou serviço ao cliente dentro do prazo, de forma eficiente e consistente;

3- Serviço pós-venda: relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente, garantias, tratamento de devoluções, de reclamações, que contribuam para garantir a satisfação total dos clientes.

No BSC, os objetivos e indicadores para a perspetiva de processos internos deriva da estratégia explícita, para poder satisfazer as expetativas dos sócios/acionistas e dos clientes relacionados.

#### 2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A quarta e última perspetiva do BSC, é a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Os objetivos, que são estabelecidos pelas perspetivas financeira, de cliente e de processos internos, identificam os pontos em que a organização tem que ser excelente, enquanto que a perspetiva de aprendizagem e crescimento proporcionam a infraestrutura que permite alcançar os objetivos ambiciosos nas três perspetivas referidas anteriormente (Kaplan e Norton, 1997).

A perspetiva de aprendizagem e crescimento deve definir os objetivos e as medidas de desempenho quanto às infraestruturas e capital intelectual<sup>3</sup>, necessários à concretização dos objetivos. Deseja-se, deste modo, reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como recursos humanos, tecnologia/sistemas e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997), referem que o BSC realça a importância de intervir para o futuro, e não só em áreas tradicionais de intervenção, mas também, em novos equipamentos, investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D são, certamente, importantes, mas é pouco provável que por si só, sejam suficientes. As organizações, devem investir nas suas infraestruturas - pessoal, sistemas e procedimentos – se querem alcançar os seus objetivos de crescimento financeiro de longo prazo.

A experiência que Kaplan e Norton possuem de longos anos a trabalhar o BSC, levou-os a destacar três categorias principais de variáveis na perspetiva da aprendizagem e crescimento:

##### 1- Recursos Humanos

Quando nos referimos aos recursos humanos (trabalhadores), a perspetiva de aprendizagem e crescimento deve incluir três objetivos principais:

**Satisfação dos trabalhadores:** A moral e a satisfação, que os empregados sentem a respeito ao seu trabalho, são de máxima importância para a maioria das organizações. Quando uma organização, consegue ter os funcionários satisfeitos, possui uma condição previa para o aumento da produtividade, da rapidez de reação, da capacidade e do serviço ao cliente. Kaplan e Norton (1997), concluem que empregados satisfeitos leva a clientes satisfeitos.

---

<sup>3</sup> Entende-se por capital intelectual o conhecimento existente na organização ou empresa, que sustenta a sua competitividade a longo prazo (Russo, 2015).

Se empresas querem ter um alto nível de satisfação dos clientes, estas têm que ser atendidos por funcionários satisfeitos.

Para se poder medir a satisfação dos funcionários, Kaplan e Norton (1997), propõem que as empresas façam um pequeno questionário, utilizando um escala de 1 a 3 ou de 1 a 5, onde o nível mais baixo será o ponto dado por um funcionário descontente, enquanto que o mais alto será extramente satisfeito. O questionário deverá incluir as seguintes afirmações:

- Participação nas decisões;
- Reconhecido pelo trabalho efetuado;
- Tem acesso a boas informações para a maior eficácia do trabalho;
- É criativo e toma iniciativa;
- Tem apoio dos seus superiores;
- Nível de satisfação com a empresa.

Os executivos, têm aqui a possibilidade, de determinar a satisfação por divisão de departamento, localização e supervisor.

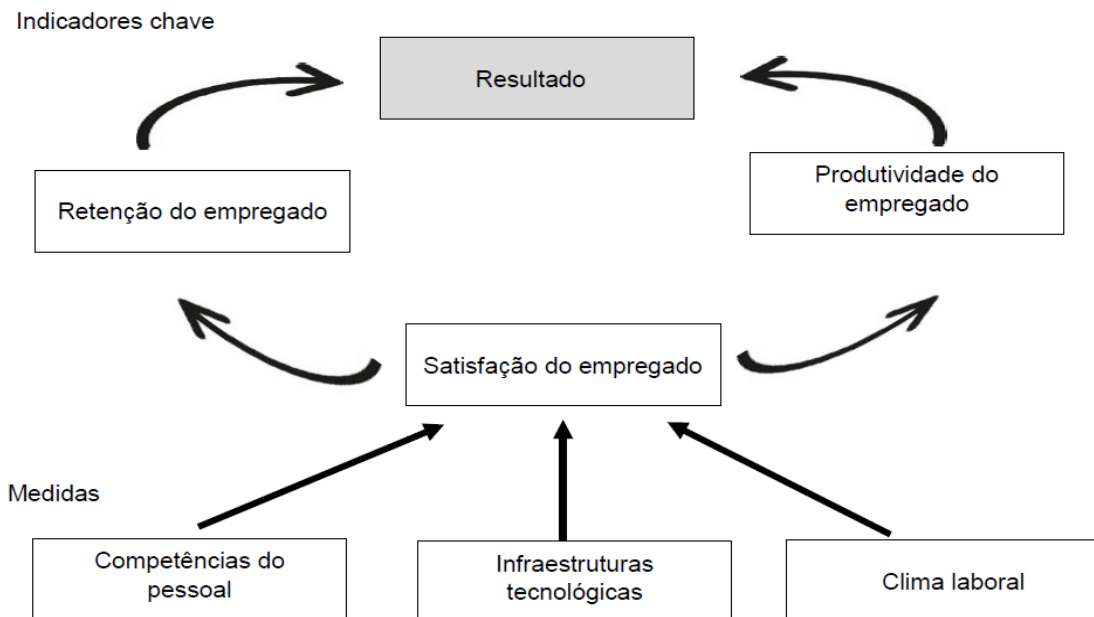
**Retenção dos empregados:** este indicador é tanto ou mais importante, quanto maior for o investimento feito pela empresa no colaborador, ou até mesmo os conhecimentos que este tem sobre os processos organizacionais e sobre os clientes. A empresa tem como objetivo reter os colaboradores mais eficazes, pois estes irão ser úteis a longo prazo. Os empregados leais, a longo prazo, irão representar e levar consigo os valores da organização, o conhecimento dos processos da organização, por isso, é tão importante mante-los e não deixar que nenhum saía, pois será uma perda de capital intelectual do negócio.

**Produtividade dos empregados:** é o resultado do impacto global do incremento das capacidades e moral dos empregados, assim como a inovação e a melhoria dos processos internos e a satisfação dos clientes, pois existe uma relação entre o resultado produtivo dos funcionários e o número de empregados utilizados para produzir o resultado.

Para medir a produtividade dos funcionários, existem duas medidas que Kaplan e Norton (1997), acham essenciais, que correspondem ao rendimento por empregado, que mede a quantidade do resultado que cada funcionário gera e a redução do denominador, que consiste em reduzir os empregados. A empresa, deve dispensar um funcionário, que possa comprometer a produção a longo prazo.

Como podemos verificar na figura 13, os três objetivos dos recursos humanos são de causa e efeito, pois estão ligados entre si para gerarem um valor maior, que é o resultado que a empresa pretende alcançar.

Figura 13: Indicadores chave dos empregados



Fonte: adaptado e traduzido de Kaplan e Norton (1997)

## 2- Sistemas de informação

Para se conseguir os objetivos do cliente e dos processos internos, é necessário contar com a motivação e a capacidade dos funcionários. Para que os funcionários sejam eficazes é necessário que estes disponham de uma boa informação sobre os clientes, processos internos e sobre as consequências das suas decisões.

Os empregados de primeira linha<sup>4</sup>, têm que dispor de uma excelente informação e esta tem que ser oportuna e fiável sobre a relação global que cada cliente tem com a organização, a fim de se poder jogar com a quantidade do esforço que se deve aplicar, não só para satisfazer o cliente, mas também para averiguar e entender as necessidades do mesmo.

<sup>4</sup> Empregados de primeira linha, são aqueles que interagem diretamente com o cliente.

Os funcionários das operações, precisam de um *feedback* rápido, oportuno e fiável sobre o produto que acabaram de produzir ou o serviço que prestaram. Só assim é que se pode detetar os erros e corrigi-los.

Um sistema de informação excelente, é a exigência para que os empregados melhorem os processos e o façam de forma contínua, através do esforço da gestão de qualidade Kaplan e Norton (1997).

### **3- Motivação, delegação de poder (*empowerment*) e coordenação**

Os funcionários, têm um grande contributo para os objetivos das empresas, e para que tal aconteça, é necessário que exista um clima de motivação e de fomento de iniciativa dos empregados.

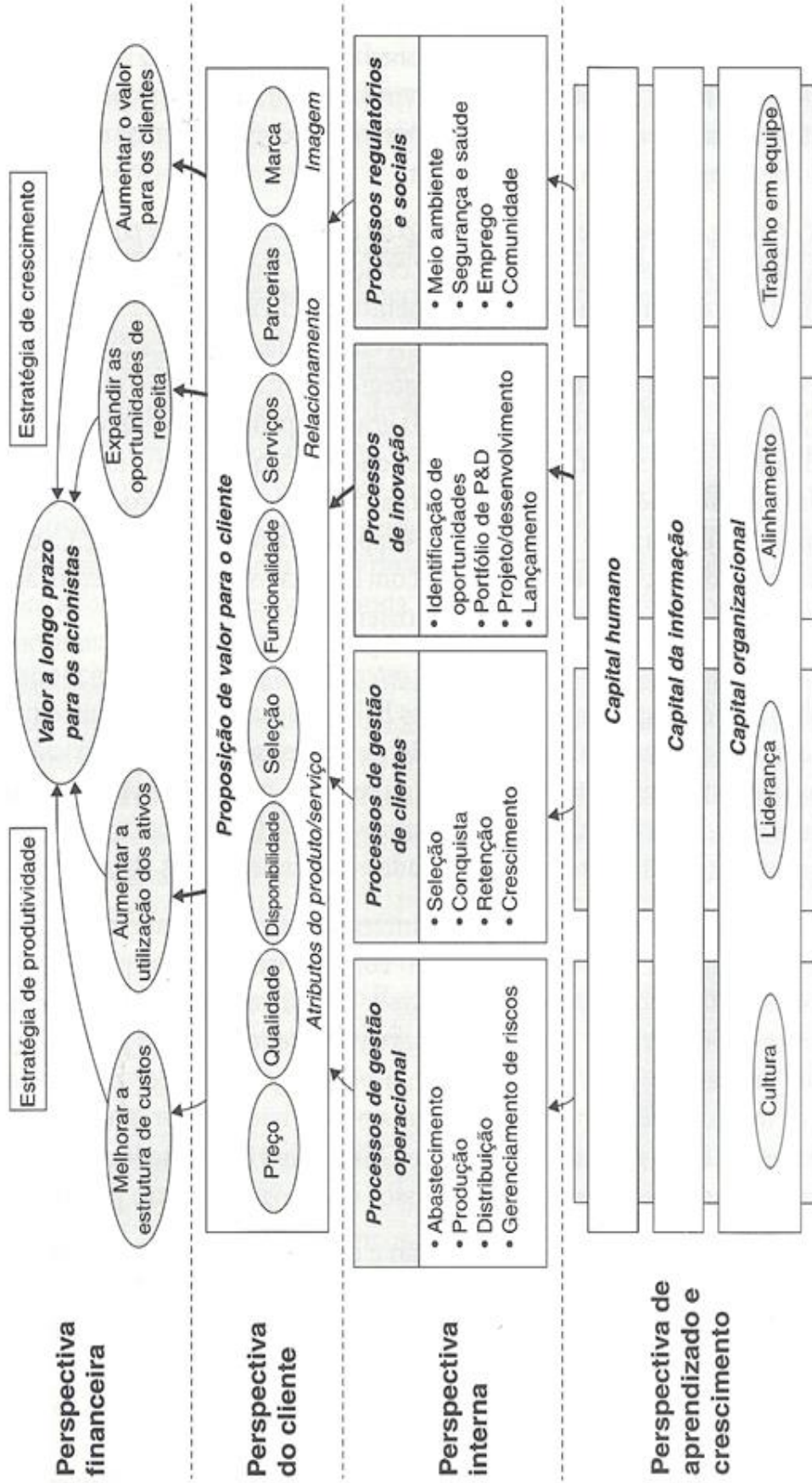
Quanto ao *empowerment*, o BSC contribui para a descentralização dos poderes. No que toca ao alinhamento e coordenação, o BSC articula os indivíduos e os departamentos.

Como podemos verificar, estas três categorias atribuídas por Kaplan e Norton (1997), interagem umas com as outras, pois os recursos humanos – funcionários – têm que estar motivados e dispor da informação correta para conseguir atingir os seus objetivos, que é satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos da empresa.

### **2.5. O mapa estratégico e a articulação das quatro perspetivas do BSC em relações causa efeito.**

O mapa estratégico, em termos visuais, torna-se tão importante como o BSC, como podemos ver na figura 14.

Figura 14: O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004)

As mudanças do BSC para o mapa estratégico são:

- Uma segunda camada com detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia;
- Um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco.

Este mapa, fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e a gestão dos objetivos e indicadores.

Kaplan e Norton (2004), revelam que o mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Os princípios do mapa estratégico são:

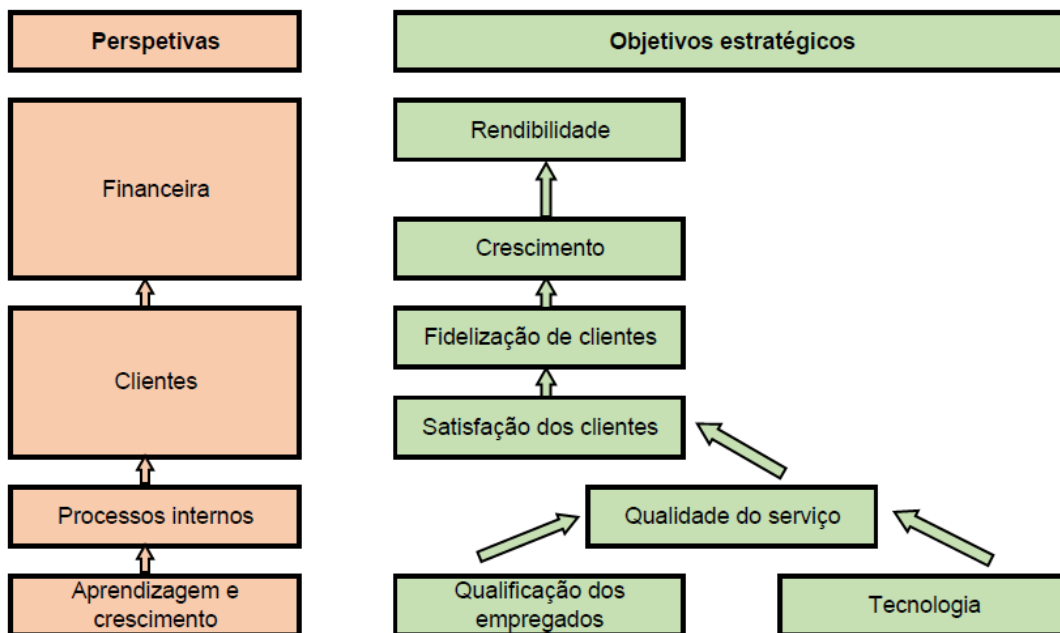
- O equilíbrio das forças contraditórias;
- As proposições de valor diferenciado para os clientes;
- A criação de valor pelo meio de processos internos;
- A composição da estratégia com temas complementares e simultâneos.

Segundo Russo (2015), os mapas estratégicos fornecem a representação visual dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, que guiam o desempenho da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor sendo:

- Perspetiva financeira: os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais;
- Perspetiva do cliente: define a proposição de valor para os clientes-alvo;
- Perspetiva dos processos internos: identifica os poucos processos críticos que se espera que exerçam o maior impacto sobre a estratégia;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento: define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia.

Como podemos ver pelo exemplo da tabela 4, existe uma relação causa efeito entre as quatro perspetivas, pois a implementação do BSC pressupõe a existência de relações causa efeito, que relaciona as várias perspetivas.

Tabela 4: Exemplo de mapa estratégico de empresa



Fonte: adaptado de Méndez García, Domínguez Sosa e Ortiz Hernández, 2011 (in Russo, 2015: 41)

Para Peter e Thomas (2000), se o sucesso das três perspectivas – cliente, processo internos e aprendizagem e crescimento – não desencadearem o sucesso financeiro esperado, isto significa que a estratégia é defeituosa ou foi mal implementada e que os gestores têm que rever a estratégia.

Para Kaplan e Norton (2000), a construção do mapa estratégico deve ser dividido em quatro temas genéricos, que estão relacionados com o negócio da empresa, como podemos ver na tabela 5.

Tabela 5: Temas genéricos para a construção do mapa estratégico e as suas propostas de valor

Temas genéricos	Tempo	Proposta de valor
<b>Construção de uma posição privilegiada</b>	Longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação dos produtos;</li> <li>• Penetração em novos mercados e segmentos de clientes</li> </ul>
<b>Aumento do valor para o cliente</b>	Médio prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão dos clientes;</li> <li>• Redefinição das relações com os clientes.</li> </ul>
<b>Excelência operacional</b>	Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da produtividade interna e da cadeia de valor;</li> <li>• Entregas de pedidos dos clientes eficiente.</li> </ul>
<b>Bom cidadão empresarial</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas relações com os <i>stakeholders</i></li> </ul>

Fonte: adaptado de Russo (2015)

Segundo Russo (2015), estes temas estratégicos refletem o que deve ser feito internamente na empresa, para alcançar os resultados estratégicos, podendo a empresa assentar a sua estratégia em mais do que um dos temas acima apresentados.

## 2.6. Alinhamento da estratégia e as competências essenciais

### 2.6.1. Alinhamento da estratégia

Segundo Correia Prieto e Monteiro de Carvalho (2006), o alinhamento assume “relevância na abordagem contingencial (alinhamento organizacional), na gestão por objetivos, na área de gestão da qualidade e no campo de estudos sobre a estratégia organizacional”. O alinhamento é definido com o sentido de agrupamento, coesão, ajustes, congruências entre diferentes dimensões, sendo a estratégia o mecanismo básico para o alinhamento.

Para Porter (1979), o alinhamento é uma condição inerente ao ajuste da estratégia às oportunidades e ameaças do ambiente do setor.

O alinhamento é um requisito presente no processo de formulação e implementação da estratégia.

Segundo Prieto e Carvalho (2006), o conceito de alinhamento assume diferentes vertentes, como o alinhamento interno, externo e integrado.

O alinhamento externo é o ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente de atuação da organização, onde a estratégia é confundida de forma a adequar-se, adaptar-se e explorar as oportunidades e as ameaças externas a ela inerente.

O alinhamento interno, refere-se à mobilização dos recursos internos, tangíveis ou intangíveis para implementação da estratégia formulada, limitando-se aos recursos existentes. Uma organização pode-se dizer internamente alinhada, quando os dirigentes e trabalhadores estão a atuar de acordo com a estratégia da empresa.

O alinhamento integrado, procura a coesão e a coerência entre a organização, a estratégia e o ambiente externo, unindo a perspetiva interna e externa.

Um modelo de alinhamento, talvez o mais completo divulgado atualmente, é o de Kaplan e Norton que referimos acima. Munck (2011), revela a importância deste modelo pois ele “aloca os processos internos da organização em diferentes grupos temáticos numa relação direta entre essencialidade desses processos e a estratégia competitiva de valor adotada pela organização” (Munck, 2011:74). Este modelo como vimos, orienta-se pela aplicação de dois instrumentos complementares

da gestão, o Balanced Scorecard e o Mapa Estratégico, que são consideradas as principais ferramentas geradoras de integração organizacional. O BSC articula as quatro perspetivas da medição de desempenho e o mapa estratégico articula a relação causa-efeito entre capacidades e estratégias da organização, sendo estes os principais responsáveis pela interligação dos processos, metas e propostas de valor.

### **2.6.2. Competências essenciais**

McClelland (1973), foi dos primeiros autores a falar das competências essenciais, iniciando assim o debate entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, é uma “característica subjacente a uma pessoa, que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou numa determinada situação”, diferenciando assim competências de aptidões, habilidades e de conhecimentos.

O conceito de competência, é pensado como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (Fleury e Fleury, 2004).

As competências essenciais, surgem com Prahalad e Hamel (1990), que referem que estas são recursos intangíveis que:

- em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados;
- em relação ao mercado e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa fornecer produtos/serviços diferenciados;
- em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Fleury e Fleury (2003), consideram que todas as empresas possuem, em “diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes funções: Operações (Produção e Logística), Desenvolvimento de Produto e Comercialização (Vendas & Marketing), uma destas funções irá ter maior importância no plano estratégico, porque desempenha um papel de interligação e coordenação entre as outras duas.

### **2.6.3. Estratégias competitivas**

Fleury e Fleury (2003), consideram que qualquer estratégia competitiva, seja quais for as suas características, pode ser classificada numa das três categorias, como podemos ver na tabela 6.

- Excelência Operacional;
- Inovação do Produto;
- Relação com cliente.

Tabela 6: Tipos de estratégias e competências essenciais

Estratégia competitiva	Função		
	Operações	Desenvolvimento de produto	Vendas/Marketing
Excelência Operacional	<u>Manufatura classe mundial/produção enxuta</u>	Inovações incrementais	Convencer o mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima
Inovação em Produto	<i>Scale up</i> e produção primária	<u>Inovações radicais (breakthrough)</u>	Preparar o mercado e educar os clientes potenciais para a adoção da inovação
Orientada para Cliente	Manufatura ágil	Desenvolvimento de sistemas (produtos/serviços) específicos	<u>Desenvolver relações com clientes específicos para compreender necessidades e vender soluções</u>

*Observação:* foram sublinhadas as competências essenciais para cada estratégia.

Fonte: adaptado de Fleury (2003)

### 2.6.3.1. Excelência Operacional

A excelência operacional, é adotada pelas empresas, que competem em “mercados nos quais a relação qualidade/preço é o maior determinante da competitividade de produtos ou serviços” (Munck, 2011:75), que implica desenvolver e colocar no mercado produtos e/ou serviços que otimizem a relação qualidade/preço.

A função crítica, neste caso, é as operações, mas as outras duas funções também atuam neste patamar, o desenvolvimento do produto e vendas e marketing têm que “visar o aumento de competitividade da empresa, por intermédio das operações” (Fleury e Fleury, 2003:134).

No desenvolvimento do produto, a empresa tem que procurar, inovações que possam dar valor ao mesmo, enquanto que as vendas e o marketing têm que convencer os clientes e adaptá-los ao produto e/ou serviço.

### 2.6.3.2. Inovação do Produto

As empresas que optem por esta estratégia, têm que estar continuamente a fazer investimentos em novos conceitos de produto e criar “conceitos de produto radicalmente novos para o cliente e para o mercado” (Afonso C. C. Fleury e Fleury, 2003:135).

A função crítica neste caso é a pesquisa e desenvolvimento, mas como verificamos acima, em qualquer uma das estratégias adotadas, a empresa tem que usar todas as funções.

Assim sendo, as operações têm como objetivo produzir com a máxima rapidez possível os produtos e reformular os seus processos de produção, enquanto que o marketing e vendas terá que “negociar o lançamento dos novos produtos no mercado com os clientes potenciais antes dos investimentos substanciais serem feitos” (Afonso C C Fleury e Fleury, 2003:135)

### 2.6.3.3. Orientação para o Cliente

As empresas que adotam esta estratégia, encontram-se mais voltadas para as necessidades de clientes específicos, criando soluções e serviços específicos. A área-chave é as vendas e marketing, pois existe a procura da vantagem competitiva que deve ser voltada para o cliente e para o atendimento customizado das suas necessidades. Os produtos devem apresentar soluções específicas e para que tal aconteça, a área das operações deve ser ágil perante o volume e especificações dos produtos.

O marketing e as vendas, é que vão orientar a função de desenvolvimento e pesquisa, pois são eles que sabem quais as necessidades dos clientes, que essa função terá que colmatar.

Fleury e Fleury (2003), consideram que no “processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial” (Afonso C. C. Fleury e Fleury, 2003:136), para que tal aconteça é essencial que se escolha a melhor estratégia que associe competências onde a empresa necessita de ser melhor que os concorrentes e as outras duas competências devem sustentar a primeira.

Assim sendo, para que uma empresa seja competitiva, é essencial que os seus gestores ou administradores, compreendam como se deve articular as competências essenciais e a estratégia competitiva. Como podemos verificar, estas competências essenciais estão relacionadas com a criação de valor para o cliente. A cadeia de valor desenvolvida pela empresa, especifica quais os processos, que a empresa deve dar maior importância na sua cadeia de valor, sem desprezar as demais que também têm a sua relevância.

## **CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **3.1. Contextualização da Couto S.A.**

Para a realização do presente projeto, foi escolhida para o estudo a marca Couto.

Neste capítulo, irá ser elaborado um resumo sobre a empresa, especificando todas as suas características.

### **3.2. A Couto S.A.**

A empresa nasce em 1918, na farmácia Flôres e Couto, no largo de São Domingues, no Porto. Em 1931, Alberto Ferreira do Couto compra a participação do senhor Flôres passando a deter a totalidade da empresa, mudando a sua dominação para Couto, Lda. (Couto, 2017).

Um ano depois, o administrador em conjunto com um amigo dentista criou a famosa pasta de dentes medicinal Couto, tornando-se o produto mais conhecido da empresa (Pinto, 2017).

Atraído por um design diferente, dos da época, e com uma embalagem retro que deixou a sua marca na sociedade no século XX, era e ainda continua a ser, a única pasta a ser fabricada em Portugal (Couto, 2017).

No ano da revolução do 25 de Abril, Alberto Gomes da Silva, sobrinho de Alberto Ferreira do Couto, toma posse como administrador. Depois da morte do seu tio, mantém assim o legado e a empresa na família Couto (Couto, 2017). No início do século XXI, a empresa atingiu o seu apogeu em vendas, vendendo mais de um milhão de pastas de dentes por ano (Martins, 2013).

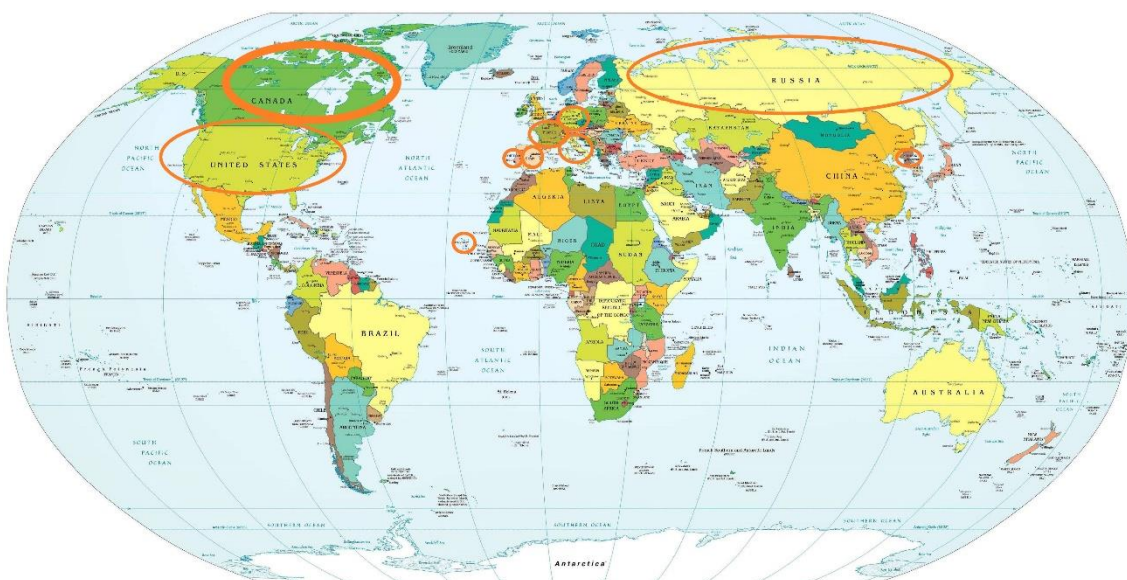
Em 2001, por imposição da União Europeia, a Couto, viu-se obrigada, a mudar o nome da pasta de dentes medicinal Couto, para pasta dentífrica Couto. Com isto, “a empresa sofreu com esta mudança de marca e obteve quebras durante três meses, não existindo qualquer tipo de produção, pois era necessário mudar as embalagens, as bisnagas e tudo isso leva o seu tempo” (Martins, 2013).

Em 2004, a empresa, muda novamente a sua denominação e passa a chamar-se Couto, S.A. Nesse mesmo ano, deixa as instalações no Porto e vai para Vila Nova de Gaia. Alberto Gomes da Silva, encontrou do outro lado do rio uma oportunidade para expandir a sua fabrica, mudando-se assim para um laboratório mais sofisticado, e com melhores condições para o fabrico dos produtos (Couto, 2017).

A empresa, vende pouco mais de meio milhão por ano, onde dez por cento é para exportar. A Couto possui um agente em Itália, que representa a Áustria e a Alemanha, para além claro de Itália. Segundo o seu administrador, “onde há um português há uma pasta Couto”. Existe a comercialização da pasta também nos EUA, nomeadamente na Califórnia, também está na Rússia, Finlândia, Andorra, Cabo Verde, Coreia do Norte, França, Canadá, Espanha (Martins, 2013). Podemos ver na figura 15 a representação geográfica das vendas empresa.

A empresa, tem seis armazéns e os seus melhores clientes são os indianos. A partir deste ponto, a empresa, não consegue perceber para onde vão os seus produtos, porque são os armazenistas que distribuem os artigos (Martins, 2013). As grandes superfícies não vendem a pasta dentífrica, pois para o seu administrador não faz sentido, “porque as grandes superfícies querem muitos descontos e levam dinheiro por tudo e por nada” e não é essa a intenção do sobrinho do fundador. A pasta é vendida em superfícies como farmácias e drograrias. A pasta dentífrica, também se encontra em hotéis de luxo, como o Hotel da Lapa em Lisboa, e a Quinta do lado, no Algarve. Os hotéis, ao disporem aos clientes marcas como a Couto, ajudam a marca a ser divulgada, tanto a nível internacional, como a nível nacional, pois muitas pessoas pensavam que a marca já tinha desaparecido do mercado (Lusa, 2012).

Figura 15: Representação geográfica da comercialização dos produtos da Couto.



Fonte: Adaptado de Selis (2013)

Foram lançados em 2016 e 2017, novos produtos, como o creme de mãos, sabonete e creme hidratante, que ajudou a revitalizar a marca. “A mulher do administrados, Alexandra Gomes da Silva, foi a arquiteta da transformação das embalagens, para os novos produtos, adicionando azulejos tipicamente portugueses”, tentando assim, cativar mais os jovens, com a nova roupagem das embalagens, torna-as mais modernas. A empresa, foi convidada a participar na Expo cosmética, em 2018, levando a conhecer aos seu público os novos produtos para homem, como o creme de barbear, aftershave, champô e o óleo acondicionador para a barba (Pinto, 2018).

No mês de julho, a empresa, inaugurou a sua primeira loja o Porto, situada em Cedofeita. Na loja, apresenta todos os produtos, fabricados na Couto, bem como produtos antigos, para os colecionadores ou os apreciadores de produtos vintage (Santos, 2018).

## **CAPÍTULO 4 – MODELO E METODOLOGIA**

### **4.1. Metodologia de investigação**

Neste capítulo, será realizada uma abordagem teórica, da metodologia utilizada na investigação. Em primeiro lugar, será abordado o método utilizado nesta investigação. Por fim, será elaborada uma breve descrição do método utilizado e o porquê da sua escolha.

“A investigação científica - conforme a metodologia adotada – é, com frequência, dividida em dois tipos distintos: a quantitativa e a qualitativa. O primeiro tipo se baseia no paradigma clássico (positivismo/ cartesiano), enquanto o segundo tipo segue um paradigma alternativo” (Guerra, 2014: 12).

No presente trabalho de projeto, iremos optar por contextualizar o alinhamento da estratégia com as vendas da empresa Couto S.A.

O objetivo desta pesquisa, é avaliar a estratégia adotada e perceber as suas implicações com as vendas. Será analisada a situação económica e financeira, bem como a análise do website da empresa, para conseguir perceber a estratégia da empresa e esta é visível para o público em geral.

### **4.2. Metodologia qualitativa**

“A pesquisa qualitativa, ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos, que envolvem os seres humanos e as suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (Godoy, 1995: 21).

Na pesquisa qualitativa, existe três tipos de pesquisa que pode ser efetuada, elas são, a pesquisa documental, o caso estudo e etnografia.

Neste projeto, o método utilizado é a pesquisa documental, para conseguirmos assim entender qual a estratégia que é adotada pela empresa, o tipo de pesquisa qualitativa adotada será a documental.

#### **4.2.1. Pesquisa documental**

A pesquisa documental, inclui o estudo de documentos que possibilitem a pesquisa. “Nesse sentido, acreditamos que a pesquisa documental representa, uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados

importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial” (Godoy, 1995: 21).

Os documentos a serem pesquisados poderão ser, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios, entre outros.

Para Bailey (1982), a pesquisa documental é muito vantajosa. “Os documentos constituem uma fonte não-reativa, porque as informações neles contidas, permanecem as mesmas após longos períodos de tempo”. Todo o tipo de escrita documental, pode ser considerado uma “fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto. Não há, portanto, o perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação”. A pesquisa documental é também apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, “buscando identificar uma ou mais tendências no comportamento dos envolvidos” (Godoy, 1995: 22).

Quando existem vantagens, também existem desvantagens. Quando é elaborada uma pesquisa documental, esta terá que ter em conta, que há documentos, que não foram produzidos com o propósito de fornecer informações com vista a pesquisa.

“Na pesquisa documental, existem três aspetos, que devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise” (Godoy, 1995: 23).

O investigador ao escolher os documentos, terá que ter em conta, que este processo não é aleatório. Os documentos a serem analisados, terão que ser em função de alguns propósitos, ideias ou hipóteses. Depois selecionados os documentos, cabe ao investigador, perceber quais os dados que são mais relevantes para o seu estudo, para se poder codificar e analisa-los com mais detalhe.

## **CAPÍTULO 5 - PROJETO/PROGRAMA DE AÇÕES/RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. Diagnóstico da empresa Couto S.A.**

Para se poder apresentar uma proposta de alinhamento entre a estratégia e as vendas, é necessário, perceber qual a situação da empresa. É importante saber qual a estratégia que está a ser adotada pela empresa, para que se consiga dar opções viáveis.

#### **5.1.1. Missão, Visão e Valores**

A empresa não apresenta missão, visão nem valores explícitos que se possam apresentar. Apenas na descrição da sua história revela o que poderá ser, mas não formaliza.

#### **5.1.2. Caracterização do negócio**

A empresa está matriculada na conservatória do registo comercial de Vila Nova de Gaia com o número 500079757 e com o CAE nº 20420 – Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene. E está localizada na freguesia de união de freguesias de Mafamude e Vilar do Paraíso, concelho de Vila Nova de Gaia, distrito do Porto (Racius, 2018).

#### **5.1.3. Produtos**

Com a necessidade de se adaptar, às constantes exigências do mercado em geral e dos clientes em particular, a Couto S.A, tem vindo a aumentar a sua gama de produtos. Os produtos mais antigos da empresa são, a pasta dentífrica Couto, a água oxigenada Couto, a vaselina 100% pura, bem como o restaurador Olex e o Petróleo Olex (figura 16) (Couto, 2017).

Figura 16: Os produtos mais antigos da Couto



Fonte: Adaptado de Couto (2017).

Como referido, a crescente mudança dos mercados e com os clientes cada vez mais exigentes e a pedirem mais, em 2016 e 2017, foram lançados novos produtos. Os novos produtos tiveram uma excelente apreciação dos clientes. Os novos produtos são o creme desodorizante, o sabonete, o creme das mãos, o creme hidratante (figura17) (Couto, 2017).

Figura 17: Produtos lançados em 2016 e 2017



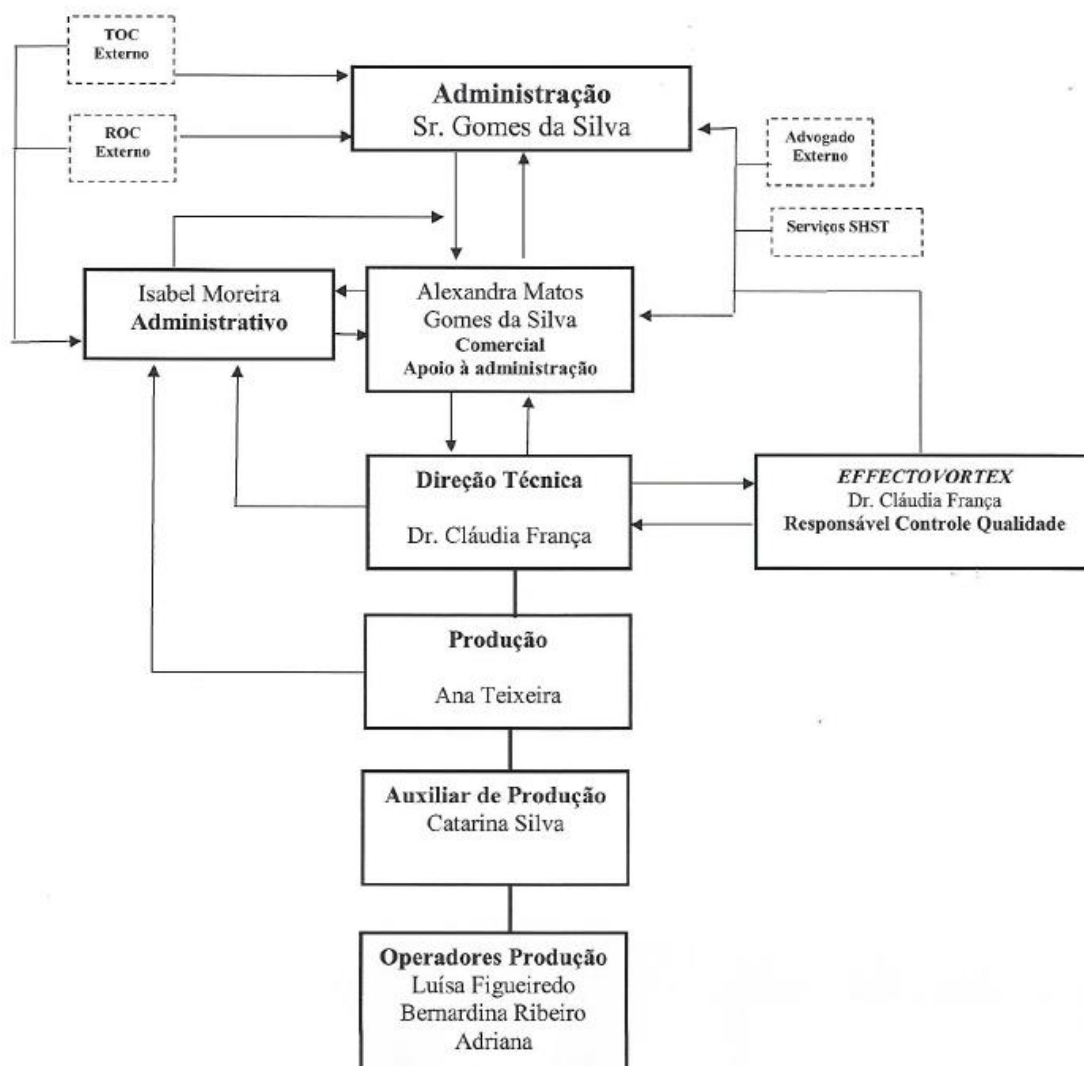
Fonte: Adaptado de Couto (2017).

Neste ano, a empresa quis alargar ainda mais a sua gama, com produtos dedicados aos homens. Foram lançados na feira da Exponor de 2018, um creme de barbear e um *after shave*. A empresa obteve um convite da Exponor, para participar na Expo cosmética entre 7 e 9 de abril de 2018, onde foram apresentados os quatro produtos novos, como o champô de barbear, um óleo condicionador, aftershave e creme de barbear (Pinto, 2018).

#### **5.1.4. Recursos Humanos**

A Couto, sendo uma empresa familiar, não apresenta uma grande dimensão de recursos humanos. Para além do administrador, existem mais 8 funcionários, incluindo a diretora comercial, a diretora técnica, a administrativa e as linhas de produção, como se pode confirmar pelo organograma da figura 18 (Couto SA, 2018).

Figura 18: Organigrama Couto, S.A.

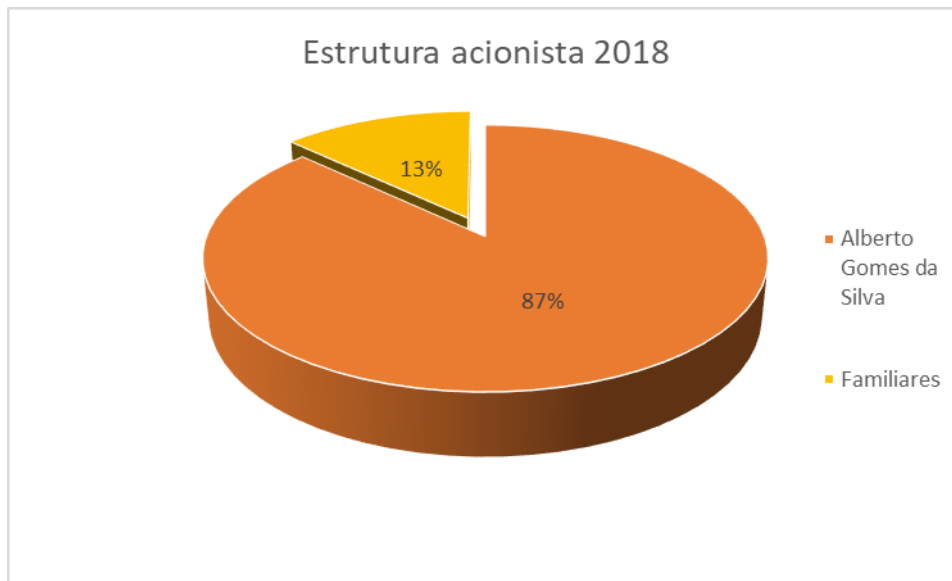


Fonte: adaptado de Couto SA, (2018)

### 5.1.5. Estrutura acionista

A empresa, é composta por, 87% do capital acionista pertencer a Alberto Gomes da Silva e os restantes 13% a familiares, como se pode verificar pela figura 19. O capital social é de 100 000 € (Ciberforma, 2018).

Figura 19: Estrutura acionista Couto S.A. 2018



Fonte: adaptado de Ciberforma (2018).

### 5.1.6. Responsabilidade social

A responsabilidade social, é “quando as empresas, de forma voluntária, adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar dos seus públicos interno e externo. É uma prática voluntária, pois não deve ser confundida exclusivamente por ações compulsórias, impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos” (Eon, 2015).

Assim sendo, a empresa apresenta uma vertente de responsabilidade social, pois possui uma fundação, (a fundação Couto), que acolhe crianças desde os 0 aos 15 anos, e que foi fundada em 1974, quando a família Couto decide desocupar a casa onde vivia e se muda para o Porto (Fundação Couto, 2017).

## 5.2. Análise da económico-financeira da empresa

Nesta secção é apresentada a análise económico-financeira da empresa, relativamente ao ano de 2016. Podemos verificar que, 2015 foi o melhor ano de vendas e que houve uma perda da faturação para 2016. Com o aumento das despesas e com a baixa receita de 2016, esse ano apresentou um resultado líquido negativo de -14 431,91€, o que corresponde a um decréscimo de -120.62% em relação a 2015.

Tabela 7: Principais rúbricas para análise económico-financeira

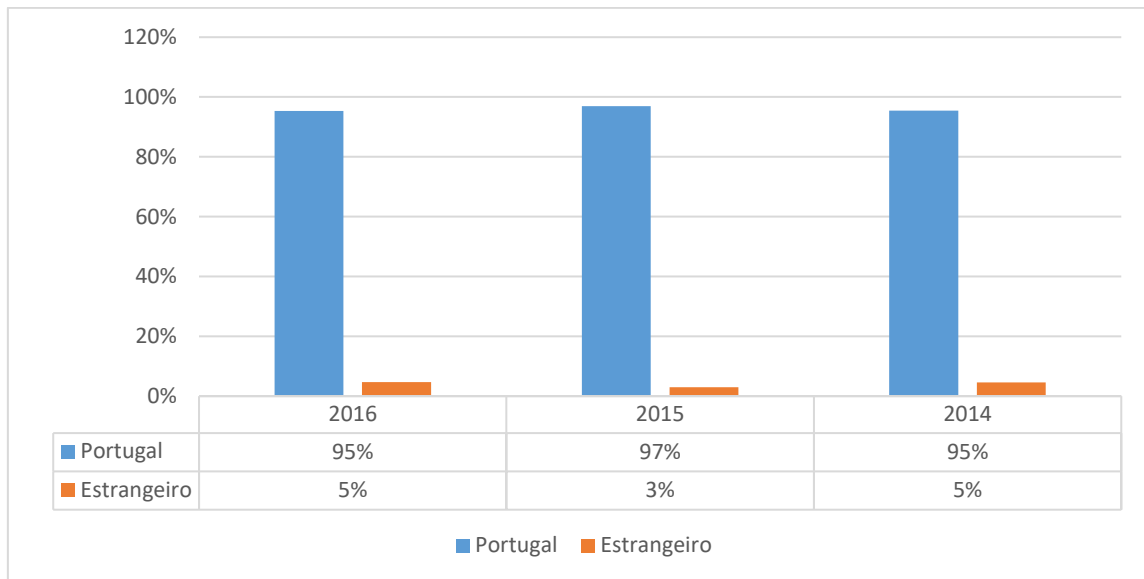
Rúbricas	2016	2015	2014
<b>Receitas</b>	708 697,16 €	738 563,20 €	664 003,09 €
Taxa de crescimento	-4,04%	11,23%	
<b>Despesas - Custos e Perdas</b>	516 343,71 €	503 988,93 €	489 502,67 €
Taxa de crescimento	2,45%	2,96%	
<b>Pessoal - Remunerações e Outros Gastos</b>	203 607,03 €	156 575,98 €	154 040,06 €
Taxa de crescimento	30,04%	1,65%	
<b>Gastos Totais</b>	719 950,74 €	660 564,91 €	643 542,73 €
Taxa de crescimento	8,99%	2,65%	
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	-14 431,91 €	69 977,80 €	19 030,04 €
Taxa de crescimento	-120,62%	267,72%	

Elaboração própria; Fonte: Relatório Financeiro Resumido -Racius

A partir da tabela 7, podemos verificar que houve um decréscimo de 4.04% no volume de negócios global em 2016 e um crescimento dos gastos. Podemos também verificar que o resultado líquido do período em 2015 foi muito bom, com uma taxa de crescimento de 2015, mas em 2016 houve um decréscimo de 120.62%, tornando assim o resultado negativo em -14 431.91€.

Como podemos ver na figura 20, a percentagem de vendas para Portugal em 2015 era de 97% e só 3% é que pertenciam ao resto do mundo.

Figura 20: Percentagem de vendas no Mundo

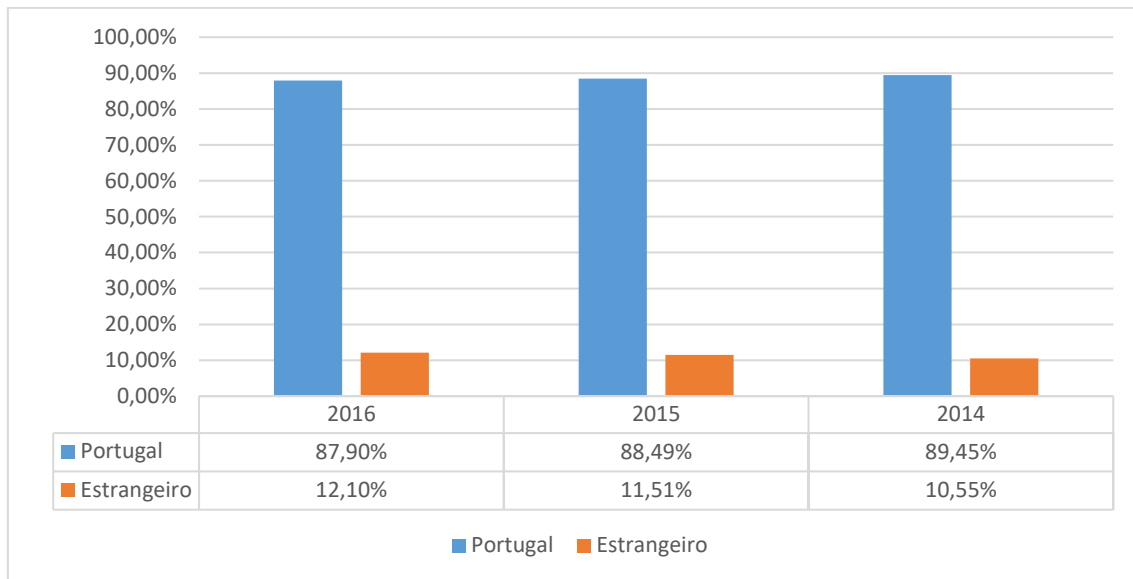


Fonte: Raciús (2018)

Podemos concluir que, não é o facto de vender mais para fora ou para Portugal que se consegue obter um resultado positivo. Os gastos mais elevados que se obtiveram em 2016, foram derivados à entrada de uma engenheira química, o que poderá evidenciar um resultado positivo para as contas de 2017.

Podemos também verificar na figura 21, que as despesas fora de Portugal também aumentaram, embora não numa percentagem muito significativa. Isto significa que a empresa está a importar mais bens e serviços do que a consumir em Portugal.

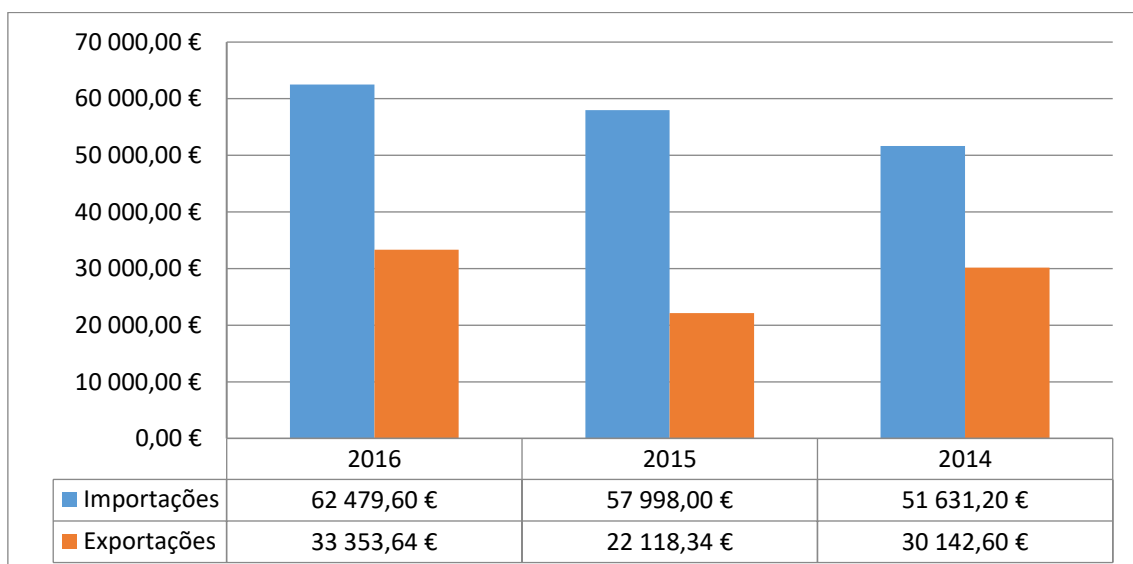
Figura 21: Despesas e Custos da Couto S.A.



Elaboração própria: Fonte: Relatório Financeiro Resumido –Racius

Conseguimos então verificar na figura 22, que a empresa se encontra a exportar mais do que a importar.

Figura 22: Importações e Exportações da Couto S.A.



Elaboração própria: Fonte: Relatório Financeiro Resumido –Racius

Como podemos ver pela figura 22, as importações aumentaram de ano para ano, assim como as exportações de 2015 para 2016. O que significa que a empresa se encontra a vender mais e a consumir mais matéria do estrangeiro, embora numa percentagem não muito alta.

### **5.3. Análise da empresa no setor**

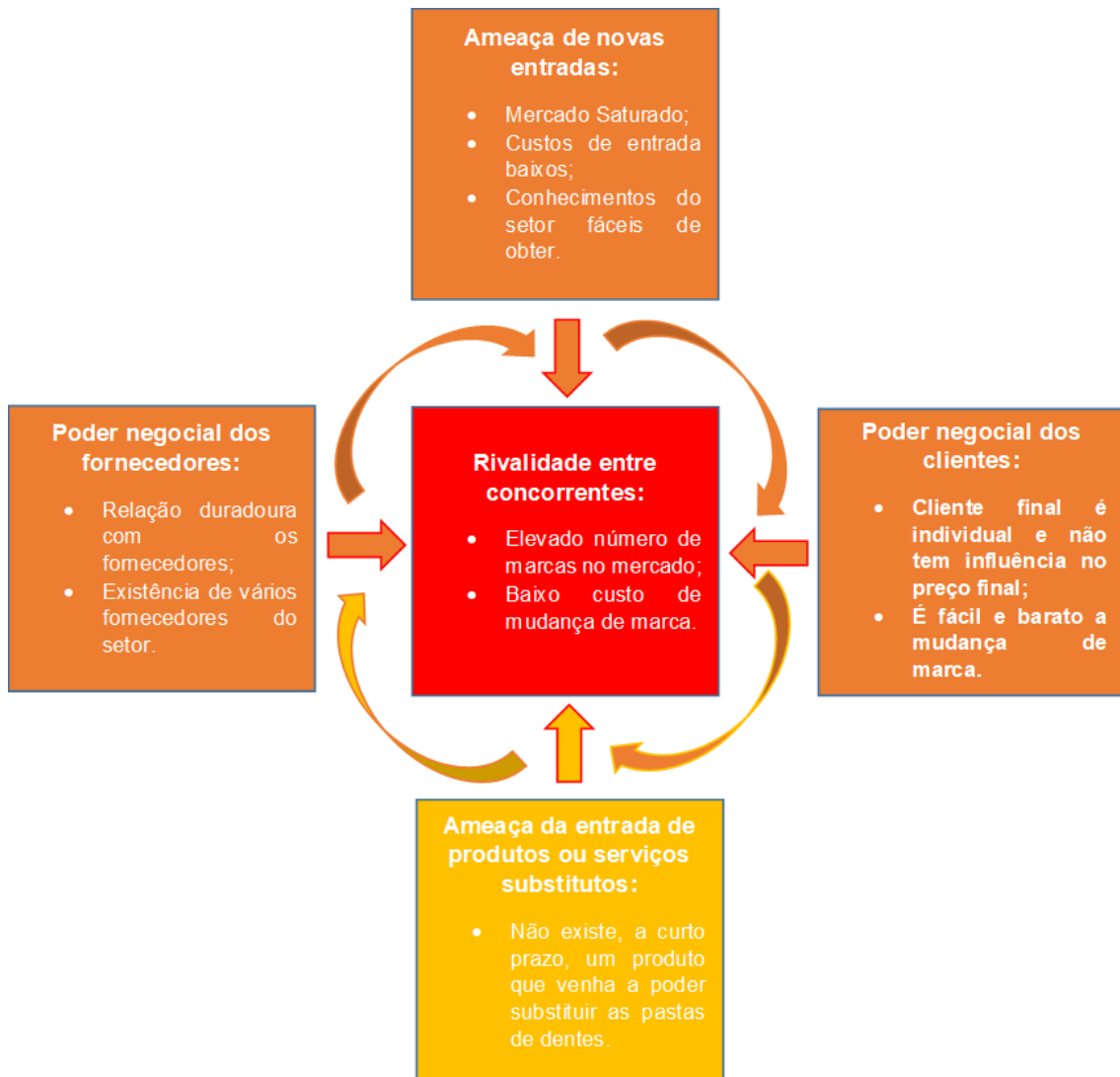
#### **5.3.1. A análise das cinco forças competitivas aplicadas à Couto S.A.**

As cinco forças, como referidas no capítulo 2, são a entrada de produtos substitutos, o poder dos fornecedores e dos clientes bem com a rivalidade entre a concorrência e as barreiras existentes à entrada de novos concorrentes.

Como podemos ver na figura 23, existem três níveis: o alto, o baixo e o médio. Estes estão representados pelas cores vermelha, laranja e amarelo, respetivamente, para dar um maior realce do que pode preocupar mais a empresa, bem como a estratégia em que esta terá que se focar.

Assim sendo, podemos verificar que a maior ameaça para a Couto é a rivalidade entre concorrentes, pois existem muitas marcas no mercado e o custo da mudança de marca é baixo. No nível médio encontra-se o poder dos fornecedores, dos clientes e a ameaça de novas entradas. O poder dos fornecedores não é alto, pois por norma, as empresas têm uma relação de confiança e duradoura com estes e o custo da mudança dos mesmos não é grande, tendo em conta que existem muitos fornecedores neste setor. O poder dos clientes é médio, uma vez que o cliente final é individualizado e tem pouca influência no preço final, pois é barato e fácil a mudança de marca. Quanto à ameaça de novas entradas, esta também é média. Como o mercado já se encontra saturado, uma nova marca poderá não vingar no mesmo, uma vez que é desconhecida do consumidor e pode não apresentar confiança ao cliente, embora os custos de entrada sejam baixos e os conhecimentos na área serem fáceis de se obter. A menor ameaça para a Couto são o aparecimento de produtos substitutos, pois pelo menos a curto prazo não se prevê, um, que possa vir a substituir a pasta de dentes.

Figura 23:As cinco forças de Porter aplicadas à Couto S.A.



Fonte: Elaboração própria

### 5.3.2. Enquadramento das estratégias genéricas de Porter na Couto

Como referido no capítulo 2, existem três estratégias genéricas que Porter enumera, sendo elas: a diferenciação, a liderança pelo custo e a focalização.

A Couto, apresenta uma estratégia de diferenciação focada, como podemos observar na figura 24, sinalizada a amarelo. Esta remete a um segmento específico e a uma singularidade verificada pelo cliente, o que significa que a segmentação do mercado é restrita e aposta nas especificidades que o cliente procura.

Figura 24: Estratégias genéricas de Porter da Couto

		<u>Vantagem Estratégica</u>	
		Singularidade verificada pelo cliente	Posição de baixo custo
<u>Alvo Estratégico</u>	Indústria Competitiva	Diferenciação	Liderança de custos
	Segmento Específico	Diferenciação focada	Liderança de custos focada

Elaboração própria: Fonte: Porter (1980)

Sendo a estratégia adotada pela empresa, a diferenciação focada, esta remete para duas disciplinas de valor: a liderança do produto e a relação com o cliente.

A disciplina de valor adotada pela Couto, é a relação com o cliente, pois atua num segmento específico e adota uma relação de confiança com o mesmo.

Assim sendo, podemos verificar que a empresa poderá ainda explorar novas estratégias e começar a competir de uma nova forma. Uma vez que a estratégia da empresa é a diferenciação, esta poderá alargar o seu segmento e apostar numa indústria competitiva, abrangendo assim mais o mercado e por consequência aumentar a sua quota.

### 5.3.3. Vantagem competitiva

Como referido no capítulo 2, podemos verificar que existem duas vantagens competitivas pelas quais as empresas podem optar, estas são a vantagem pelo preço relativo, ou pelo custo relativo.

Podemos ver pela tabela 8, que a empresa apresenta o segundo preço mais baixo no mercado por cem miligramas. Ao elaborar este quadro, deparámo-nos com o facto de não haver muitas similaridades entre as variáveis existentes no mercado, pois as marcas concorrentes da Couto apresentam muitas variedades de pastas dentífricas e nenhuma delas se encaixa na perfeição com a pasta dentífrica Couto. Por isso, decidimos colocar as que melhor se poderão encaixar para poder haver uma comparação possível.

Tabela 8: As marcas de pastas dentífricas versos os preços de mercado

Marca de pastas dentífrica	Preço	ML	Preço por 100
Oral B - 1.2.3	1,45 €	75	1,93
Couto	1,68 €	60	2,80
Aquafresh - Menta fresca	2,12 €	75	2,83
Sensodyne - Limpeza refrescante	2,99 €	75	3,99
Colgate - Max fresh cool	2,99 €	75	3,99
Paradontax	3,85 €	75	5,13

Elaboração própria: Fonte: Auchan (2018)

Como verificamos pelos preços praticados no mercado, a pasta dentífrica Couto é a segunda com o preço mais baixo, o que nos indica que está a competir pelos custos relativos, mostrando que é possível vender uma pasta de dentes a preço mais baixo do que a maioria dos concorrentes.

Desta forma, a empresa pode continuar a adotar esta estratégia competitiva, conseguindo assim chegar a outro segmento de mercado, (os jovens). Dado que nos dias de hoje é muito importante a poupança, o público alvo em questão vai sempre para os produtos mais económicos. A vantagem que a Couto apresenta face aos produtos de marca branca, que poderão ser mais baratos é a qualidade.

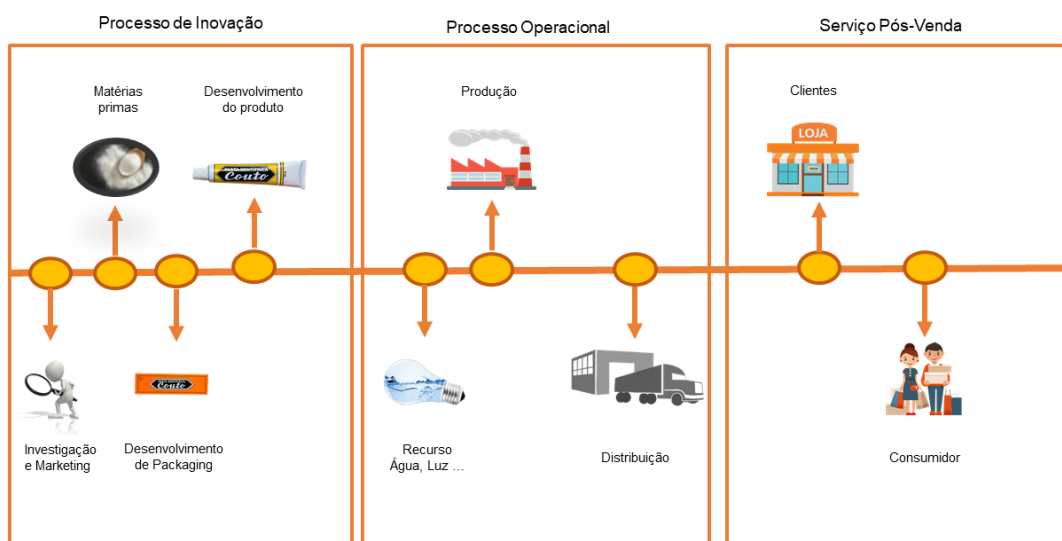
### 5.3.4. Cadeia de valor

A cadeia de valor é, como referido no capítulo 2, um desdobramento de processos que uma empresa leva a cabo. Estes procedimentos, fazem com que o produto chegue ao consumidor final, como se pode ver na figura 25.

Para que um produto chegue ao mercado, é necessário em primeiro lugar verificar as necessidades dos consumidores e desenvolver processos para poder satisfazer as mesmas. O marketing deve identificar qual o segmento de mercado que a empresa pretende atuar, e deverá fazer investigações para chegar às melhores matérias primas para o poder desenvolver.

No processo operacional destaca-se a necessidade dos recursos, tanto humanos, como hídricos e elétricos, para que a produção possa operar e consiga formalizar a distribuição do produto. Por fim, no serviço pós-venda, temos o cliente e o consumidor que terão todo o apoio possível por parte da empresa.

Figura 25:Cadeia de valor da Couto



Fonte: Elaboração própria

### 5.3.5. Análise SWOT

A análise SWOT, é utilizada na avaliação das forças e fraquezas da empresa, bem como nas ameaças e oportunidades existentes no mercado.

Ao nível interno, a empresa tem como principais forças, a ligação emocional que criou com os clientes, pois gerou grande lealdade dos consumidores, por serem a primeira empresa em Portugal com este produto. Tem presença em hotéis de luxo, e possui uma elevada qualidade devido à matéria prima. As fraquezas da empresa prendem-se à angariação de novos clientes, que não é fácil, pois não pratica publicidade para poder chegar aos mais novos, ao contrário da concorrência. Possui margens reduzidas, e como tal, não existe possibilidade de expansão, nem de produção, nem de quota de mercado.

Ao olhar para o mercado, podemos ver as principais oportunidades. O movimento vintage é uma delas, pois cada vez existem mais colecionadores deste género de obras. Sendo a Couto, uma empresa antiga que mantém a sua imagem de marca com uma perspectiva retro, irá atrair esse tipo de público. Outra das oportunidades, é o desenvolvimento de novos produtos e a geração de parcerias importantes. A empresa poderia focar-se também na possibilidade de uma internacionalização mais forte, passando a mensagem da qualidade da marca. Como existem oportunidades no mercado, também existem ameaças. Destacam-se aqui a forte concorrência, a dimensão reduzida de empresa e as alterações demográficas existentes.

Podemos ver na figura 26, os pontos mais importantes que incorporam esta análise SWOT.

Figura 26: Análise SWOT da Couto SA



Fonte: Elaboração própria

## 5.4. Propostas de alinhamento estratégico

Neste capítulo, iremos propor três distintos mapas estratégicos e os seus respetivos *Balanced Scorecards*. Assim, poderemos mostrar as diferentes amplitudes que o BSC pode tomar, e dar a oportunidade à empresa de poder seguir o caminho que entender mais apropriado. Esta análise baseia-se nas orientações estratégicas (disciplinas de valor) propostas por Treacy e Wiersema (1998) e a sua ligação às competências essenciais: excelência operacional, inovação do produto e orientação para o cliente.

Para cada uma destas orientações estratégicas, serão propostas missões e visões diferentes alinhadas com os mapas estratégicos e o Balanced Scorecard respetivo.

### 5.4.1. Estratégia de excelência operacional

Para a empresa optar, pela estratégia de excelência operacional, tem que ter em conta que o maior determinante é a qualidade face ao preço e, que a função crítica deste processo são as operações, sem colocar em causa as outras três competências.

Como podemos verificar pela figura 27, a excelência operacional engloba elementos físicos como as máquinas, as instalações e as pessoas, sendo elas os colaboradores e os fornecedores e os processos que se implicam, como protocolos a seguir e os procedimentos de produção.

Figura 27: Elementos que constituem a excelência operacional



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, e como referido acima, irá ser proposta uma missão e uma visão que se enquadre com a estratégia definida.

#### **5.4.1.1. Missão**

Oferecer a todos os clientes, produtos tradicionais, que se encontram de acordo com os padrões de qualidade exigidos, sem comprometer a rentabilidade, crescimento e sobrevivência da empresa.

#### **5.4.1.2. Visão**

Ser uma referência do mercado no setor de produtos de cuidados pessoais em 2023.

#### **5.4.1.3. Mapa estratégico**

Para a construção de um mapa estratégico que realce a excelência operacional, tem que se ter em conta, que para obter esta competência, a empresa tem que apostar nas operações como função crítica, optando na produção em massa. Para assim, poder abranger o segmento de mercado que serão os grandes armazéns, como por exemplo os supermercados e os hipermercados. A venda para estes, é em grande escala e o consumidor tem mais facilidade de acesso ao produto.

Assim, irá conseguir-se obter uma escala maior de vendas, aumentando a rentabilidade da empresa, sem comprometer a mesma.

Qualquer mapa estratégico, deverá ser analisado de baixo para cima, começando então, na perspetiva de crescimento e aprendizagem e acabar na perspetiva financeira.

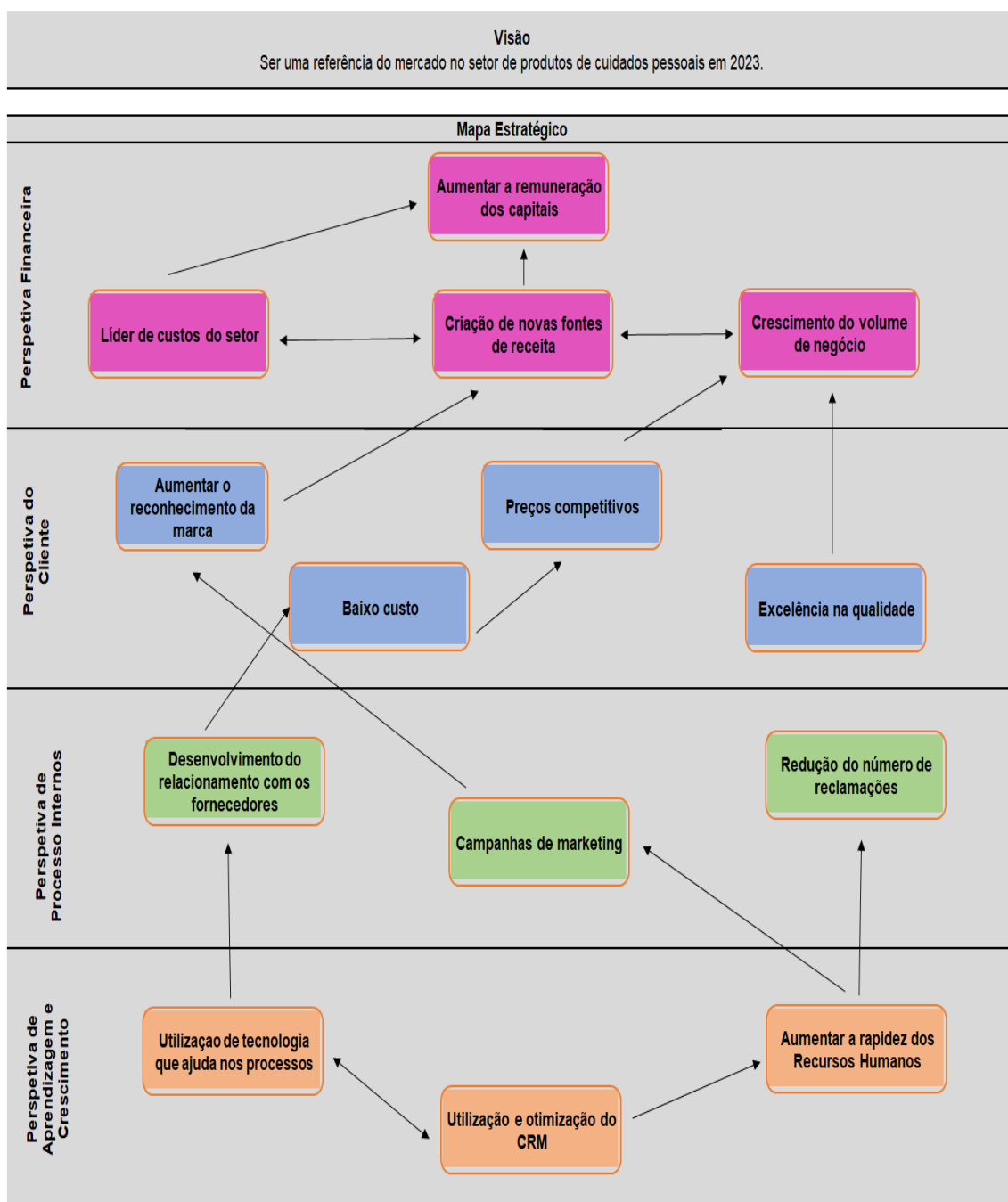
A construção do mapa estratégico para a excelência operacional, está representado na figura 28, e para esta estratégia, nós optamos por dar mais ênfase ao aumento da rapidez dos recursos humanos, como por exemplo os operadores fabris. Nesta fase, é necessário que a empresa, proporcione infraestruturas que permita alcançar os objetivos pretendidos. Deste modo, como a empresa terá a possibilidade de vender para os grossistas, terá que fabricar em grande escala e daí ser tão importante as infraestruturas. Para ajudar neste projeto, é necessário, haver uma maior utilização da tecnologia. A utilização e otimização do Customer Relationship Management (CRM), por parte dos comerciais, vai ajudar a obter um maior relacionamento com os atuais e potenciais clientes.

A empresa, deverá criar um relacionamento com os seus fornecedores, para assim, conseguir obter, matéria prima mais económica, para que consiga liderar pelos custos e ter preços competitivos no mercado.

As campanhas de marketing, ajudam a aumentar o reconhecimento da marca por parte dos clientes, que irão optar pelo produto, conseguindo assim aumentar as vendas.

Ao implementar esta estratégia, conseguimos, fazer com que a empresa obtenha um crescimento do volume de negócios, derivado ao aumento das fontes de receita, que irão aumentar a remuneração dos capitais.

Figura 28: Mapa estratégico de excelência operacional



Fonte: Elaboração própria

#### 5.4.1.4. **Balanced Scorecard**

No Balanced Scorecard estão enumeradas as quatro perspetivas, como podemos verificar na tabela 9 cada uma delas tem de uma forma resumida, os objetivos, os indicadores que nos apontam se as metas estão a ser cumpridas ou não.

Existem vários indicadores que nos ajudam a analisar a perspetiva de aprendizagem e crescimento. O relatório de produtividade, irá orientar o gestor ou o chefe fabril, num melhor entendimento da produção de cada elemento da fábrica. Com este indicador, o gestor, poderá ver quem está a produzir mais e menos e assim, conseguir implementar novos processos, para ajudar aquele que não está a produzir como a empresa deseja. A utilização de tecnologias, poderá ajudar neste passo, pois ao introduzir novas tecnologias, a produtividade poderá aumentar. A utilização do CRM, poderá ajudar os comerciais, a construir uma melhor carteira de clientes, que beneficie a empresa.

As relações, existentes nas empresas são muito importantes para o desenvolvimento das mesmas. E o relacionamento com os fornecedores, não poderia ser deixado de parte. Isto, leva a empresa a prestar mais atenção aos seus fornecedores e a criar intimidade profissional com os mesmos. Estes fatores, é importante, pois com a confiança que os fornecedores têm na empresa, poderão aceitar um maior crédito por parte da empresa, aumentando assim o prazo médio de pagamentos, o que irá ajudar a empresa, nas decisões financeira e na “saúde” da mesma.

Os objetivos apostados, na perspetiva dos clientes, leva-nos a indicadores como os inquéritos por questionário, que ajudaram a empresa a verificar o reconhecimento da marca, que deverão ser feitos trimestralmente. A taxa de retenção de clientes, que nos ajuda a perceber, se temos clientes fieis e que só comprar a nossa marca. A conta de clientes no balancete, que nos ajuda a perceber o crédito que concedemos a cliente, verificando assim, se o custo que temos com este é grande ou não e por fim, a satisfação do cliente, que nos indica o quanto este está satisfeito com os produtos.

O crescimento do volume de negócios, pode-se analisar a partir da demonstração de resultados, que nos indica as vendas realizadas em cada ano. A criação de novas fontes de receita, ajuda a aumentar o volume de negócios.

Tabela 9: Balanced Scorecard para a excelência operacional

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Financeira	* Aumentar a remuneração dos capitais	<b>EBIT</b>	<b>2 anos</b>
	* Criação de novas fontes de receita	Crescimento das receitas	5% ao ano
	* Crescimento do volume de negócio	Taxa de crescimento do volume de negócio	
Dos Clientes	* Aumentar o reconhecimento da marca	Realização de inqueritos por questionário	Trimestral
	* Baixos custos	Conta clientes no balancete	Mensal
	* Preços competitivos	Taxa de retenção de clientes	20% ao ano
	* Excelencia na qualidade	Indice de satisfação dos clientes	Mensal
Dos Processo Internos	* Desenvolvimento do relacionamento com os fornecedores	Prazo médio de pagamento	90 dias
	* Realização de campanhas de marketing	Taxa de aquisição de novos clientes	30% ao ano
	* Redução do número de reclamações	Taxa de reclamações	- 10% ao ano
De Aprendizagem e Crescimento	* Aumentar a rapidez dos Recursos Humanos	Relatórios de produtividade	Semanal
	* Utilização e otimização de CRM	Relatórios de utilização do CRM	Semanal
	* Utilização de tecnologia que ajuda nos processos	Inquérito por questionários aos colaboradores	Trimestral

Fonte: Elaboração própria

## **5.4.2. Estratégia de inovação do produto**

A empresa, se pretender adotar esta estratégia terá que ter em conta, que o desenvolvimento de novos produtos e a inovação dos mesmos é o ponto fulcral nesta competência.

E para se seguir esta estratégia, a inovação e o desenvolvimento de novos produtos terá que ser uma prioridade para a empresa. Apostando assim, na inovação radical dos seus produtos, tendo a ajuda das operações para o seu fabrico e do departamento de marketing e vendas para preparar o mercado para as inovações.

### **5.4.2.1. Missão**

Oferecer a todos os clientes produtos inovadores, utilizando a última tecnologia, estando de acordo com os padrões de qualidade exigidos, sem comprometer a rentabilidade, crescimento e sobrevivência da empresa.

### **5.4.2.2. Visão**

Ser uma referência de inovação de produtos de cuidado pessoal em 2023, no mercado.

### **5.4.2.3. Mapa estratégico**

Para a construção de um mapa estratégico que tenha por base a inovação do produto, a empresa tem que ter em conta que o fator chave é o desenvolvimento e inovação de produtos. Para que tal aconteça, é necessário criar novas necessidades e adaptar os clientes para as inovações que se vão fazer nos produtos já existentes e para os novos produtos que serão desenvolvidos.

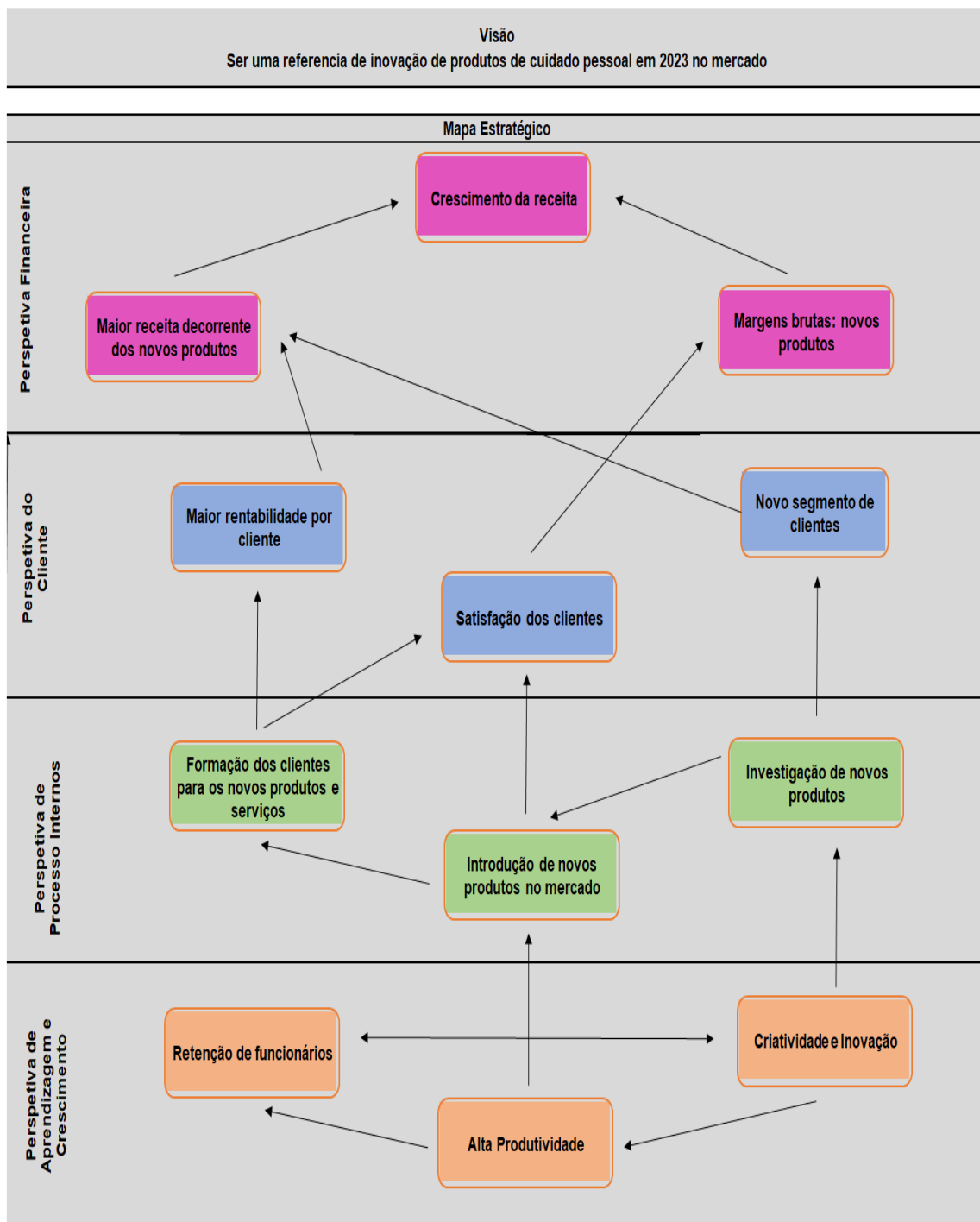
Como podemos verificar na figura 29, o mapa estratégico para a inovação do produto, ajuda-nos a implementar visualizar, como é que a empresa deve olhar para as diferentes perspetivas, ajudando assim na implementação da estratégia.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, a empresa terá que optar por reter os seus melhores funcionários, que terão a melhor produtividade e as competências para criarem novos produtos.

Nos processos internos, a empresa terá que fazer a investigação dos novos produtos, para que estes se encaixem no mercado. Ao introduzir os produtos no mercado, terá que se formar os clientes para os mesmos. Com isto, teremos uma maior satisfação do cliente e uma rentabilidade superior por cliente. Com os novos produtos, a empresa poderá lançar-se também em novos segmentos, captando assim mais mercados.

Com o aumento dos segmentos em que a empresa atuará, haverá um crescimento da receita.

Figura 29: Mapa estratégico para a inovação do produto



Fonte: Elaboração própria

#### **5.4.2.4. Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard para esta estratégia é diferente do anterior, pois é focado na inovação do produto, mexendo assim em todas as perspetivas.

No desenvolvimento da estratégia, para a inovação de produtos, a empresa terá que ter em conta, que deve ter sempre os melhores funcionários consigo, não deixando assim, que estes saíam para outras empresas, retendo os mesmos, dando uma melhor formação e remuneração. A produtividade dos comerciais, neste caso, é muito importante, pois é necessário medir o volume de vendas dos novos produtos, verificando assim, se estes estão a ser apresentados aos clientes. Para que tal seja possível, é preciso formar os comerciais sobre os novos produtos, conseguindo assim, com que estes passem a informação completa e atualizada dos produtos.

Nos processos internos é necessário avaliar o número de novos produtos que são lançados para o mercado, bem como dar formação aos clientes sobre os mesmos, para que saibam utilizar estes, da melhor maneira possível.

Os indicadores fulcrais, para a perspetiva dos clientes é a percentagem de vendas de novos produtos por cliente, que nos indica, se os clientes estão a gostar ou não do produto. Com este indicador, podemos avaliar a satisfação do cliente, que poderá ser realizada através de inquéritos por questionário.

Na perspetiva financeira, podemos analisar o volume de negócios e a margem bruta, que nos irá dar a indicação de como o negócio está a crescer e se este está nas dimensões que se pretendem. Caso contrário, terá que ser rever a estratégia para um melhor funcionamento da empresa.

Tabela 10: Balanced Scorecard para a inovação do produto

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Financeira	* Aumento da receita decorrente de novos produtos	Volume de negócio	30% ao ano
	* Aumento da margem bruta de novos produtos	Margem bruta	
Dos Clientes	* Maior rentabilidade por cliente	% de vendas de novos produtos por cliente	20% ao ano
	* Satisfação do cliente	Inquérito por questionário	Trimestral
	* Novo segmento de clientes	Taxa de atratividade de novos clientes	20% ao ano
Dos Processo Internos	* Formar os clientes para o melhor conhecimento dos novos produtos	Formações para clientes	Trimestralmente
	* Ser mais rápido na introdução de novos produtos no mercado	Nº de novos produtos lançados	5 ao ano
De Aprendizagem e Crescimento	* Retenção de funcionários	Rotação de funcionários	3 ao ano
	* Alta produtividade	% de vendas de novos produtos	20% ao ano
	* Criatividade e inovação	Tempo de desenvolvimento de novos produtos	40% ao ano

Fonte: Elaboração própria

### **5.4.3. Estratégia orientada para o cliente**

Esta estratégia requer que a empresa tenha o conhecimento das necessidades dos seus clientes, tendo que desenvolver relações com os mesmos, para o poder compreender e para as satisfazer.

Assim sendo, a empresa tem que ter mais atenção ao departamento de marketing e de vendas, e dar o apoio que estes precisem para poderem desenvolver as suas pesquisas e para terem uma relação mais intimista com os clientes fazendo com que estes digam quais as suas necessidades sem que se apercebam que o estão a fazer. Com este conhecimento, o departamento de marketing pode dar a conhecer as necessidades dos clientes ao departamento de inovação, e fazer com que estes desenhem produtos e/ou serviços que as satisfaçam de modo a que operações os possam fabricar.

#### **5.4.3.1. Missão**

Satisfazer as necessidades de todos os clientes fabricando produtos inovadores, utilizando a última tecnologia, de acordo com os padrões de qualidade exigidos, sem comprometer a rentabilidade, crescimento e sobrevivência da empresa.

#### **5.4.3.2. Visão**

Ser uma referência de criação de valor para o cliente, no nosso segmento em 2023.

#### **5.4.3.3. Mapa estratégico**

No desenvolvimento do mapa estratégico para a competência de orientação do cliente, tem que se ter em conta que o centro deste mapa é a perspetiva do cliente, que trará o retorno desejado para a empresa.

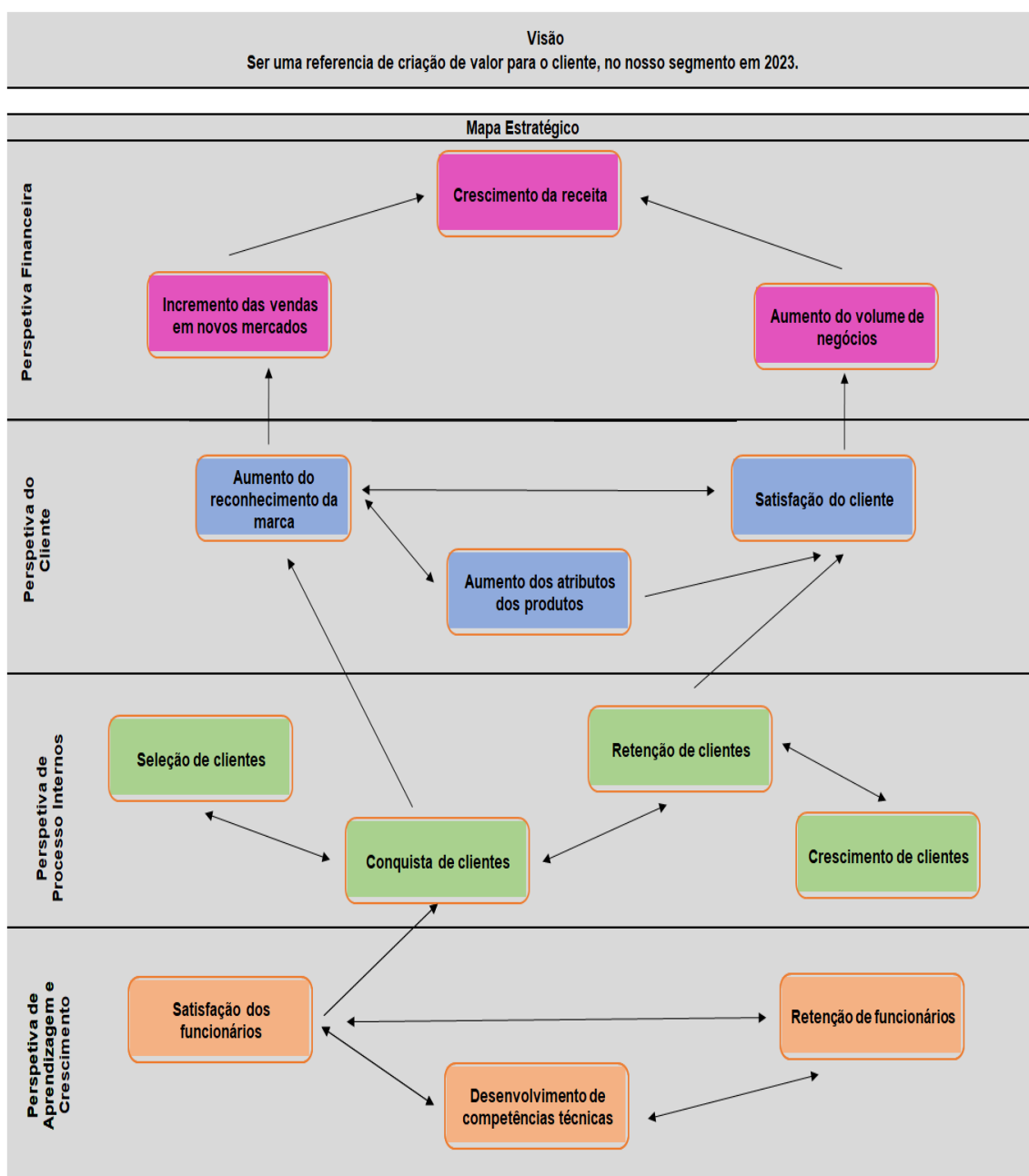
No mapa estratégico, podemos verificar as ligações que as perspetivas têm umas com as outras, fazendo assim, com que a estratégia resulte. Pois é uma relação causa efeito.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, podemos verificar que o mais importante é a satisfação dos funcionários, o desenvolvimento de competências técnicas e a retenção dos mesmos. Com esta perspetiva podemos alavancar o sucesso da empresa, passando então para os processos internos, que nos indicaram qual será a seleção de clientes que a empresa terá que fazer, conquistando os mesmos, retendo-os na empresa, fazendo assim com que haja um crescimento de clientes na empresa. Este processo adotado é o funil de vendas que vai deste a prospeção de mercado até ao serviço pós-venda.

Estando nós a abordar a estratégia orientada para o cliente, a perspetiva do cliente, torna-se importante para a empresa, pois se um cliente estiver satisfeito, irá aumentar o reconhecimento da marca, porque irá recomendar os produtos da empresa aos seus conhecidos.

Cientes satisfeitos, levam a empresa a obter um aumento do volume de negócios, pois irão consumir mais o produto, ajudando assim ao crescimento da receita da empresa.

Figura 30: Mapa estratégico orientado para o cliente



Fonte: Elaboração própria

#### **5.4.3.4. Balanced Scorecard**

No desenvolvimento do BSC voltado para o cliente, como descrito na tabela 11, o gestor ou o administrador da empresa, terá que avaliar os diferentes indicadores.

Quando uma empresa, toma a decisão de ter uma estratégia voltada para o cliente, esta terá que realizar formações aos seus comerciais, pois estes são os primeiros a ter o contacto com o cliente. Assim sendo, os comerciais, terão que ter formação sobre o produto que irão vender e formação interpessoal, porque o relacionamento com o cliente é a vital, por vezes, para fazer com que este último adquira o produto. A empresa possuindo colaboradores formados, estes estarão satisfeitos com a empresa e não quererão sair da mesma. Para que se possa avaliar estes dois últimos, a empresa terá que realizar inquéritos por questionário e analisar a rotação de funcionários existentes na empresa.

Nos processos internos, terá que ser utilizado o funil de vendas, como indicador. Este irá ajudar a empresa, a perceber se a prospeção de mercado está a ser bem-feita, calculando qual a taxa de novos clientes na empresa e quais destes se fidelizam à marca, levando assim a um aumento da faturação por cliente. Neste processo, os comerciais são muito importantes, como referido acima, estes irão ser o primeiro contacto que o cliente terá com a empresa e, serão estes que irão fazer com que a empresa tenha de adquirir mais um cliente.

Uma das partes essenciais do BSC, para esta estratégia é a perspetiva do cliente, que nos indica a satisfação do cliente. Para se poder verificar, qual o número ou a percentagem de clientes satisfeitos, ou da sua retenção, é necessário verificar o índice de lealdade, bem como se existe reclamações e devoluções e, perceber qual o motivo das mesmas, para que não se volte a repetir, utilizando os inquéritos por questionários trimestralmente aos nossos clientes.

Os indicadores, utilizados na perspetiva financeira serão as vendas, a taxa de crescimento do volume de negócio e as vendas em novos mercados. Que nos indicarão, a qualidade de serviço prestado pelos nossos comerciais. Fazendo assim, com que se aumente a receita da empresa.

Tabela 11: Balanced Scorecard orientado para o cliente

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Metas
Financeira	* Crescimento da receita	Vendas	20% ao ano
	* Aumento do volume de negócios	Taxa de crescimento do volume de negócio	20% ao ano
	* Incremento das vendas em novos mercados	Vendas em novos mercados	30% ao ano
Dos Clientes	* Aumento do reconhecimento da marca	Inquérito por questionário aos clientes	Trimestral
	* Aumento dos atributos dos produtos		
	* Satisfação do cliente		
Dos Processo Internos	* Seleção de cliente	Prospecção de clientes	Mensal
	* Conquista de clientes	taxa de novos clientes	30%
	* Retenção de clientes	taxa de fidelização dos clientes (novos e antigos)	70%
	* Crescimento de clientes	Faturação por cliente	20% ao ano
De Aprendizagem e Crescimento	* Satisfação dos funcionários	Inquérito por questionário	Trimestral
	* Desenvolvimento de competências e técnicas	Formações realizadas	Trimestral
	* Retenção de funcionários	Rotação de funcionários	3 ao ano

Fonte: Elaboração própria

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

### 6.1. Considerações finais

Pretendeu-se com este trabalho de projeto, compreender a importância do alinhamento da estratégia com as vendas, para que a empresa obtenha o melhor rendimento possível. Para atingir os objetivos era necessário perceber, numa primeira instância, era necessária perceber qual a estratégia adotada pela empresa, para assim, conseguirmos propor outras três estratégias que a empresa poderá adotar.

### 6.2. Conclusões do estudo

Com este estudo, é possível ter uma boa base, para que qualquer empresa ou gestor, entenda como funciona o alinhamento da estratégia com as vendas.

O caso de estudo, remete-se à empresa Couto S.A., que já leva 100 anos de experiência. Embora tenha um século de vida, não apresenta qualquer tipo de estratégia clara. Não existindo documentos, que possam comprovar a mesma.

Assim sendo, podemos definir a estratégia como caseira, ou seja, uma estratégia de merceeiro, onde o importante era ter em conta o lucro e o prejuízo. Como podemos verificar pelo estudo, o lucro e o prejuízo, não fazem uma empresa, mas sim, a elaboração de uma estratégia que se adeque à mesma.

Neste estudo, o alinhamento que consideramos mais pertinente para a empresa, é o *Balanced Scorecard*, pois apresenta quatro perspetivas que abordam indicadores financeiros e não financeiros. Este modelo permite-nos, avaliar ativos intangíveis e intelectuais, como por exemplo, produtos e serviços, os funcionários, os processos internos e os clientes. É assim, necessário ter em consideração os ativos intangíveis no momento de avaliar a performance das empresas, e não só os ativos tangíveis.

A motivação da implementação do *Balanced Scorecard*, na organização em questão, visa a melhoria, da comunicação da estratégia a toda a organização, de modo a que cada funcionário conheça a importância do seu papel na prossecução da visão, bem como compreenda a relação entre os indicadores e a estratégia delineada.

Constatou-se, através do presente estudo, que o BSC permite uma representação visual da estratégia. Contudo, para avaliar a eficácia desta comunicação é necessário implementar a ferramenta e analisar a evolução da organização.

Neste contexto, foram apresentados, três mapas estratégicos, nos quais são identificados os principais objetivos. Para a elaboração do mapa estratégico, é

necessário que haja uma missão e visão claras. Como a empresa não aparenta ter nenhuma, foram apresentadas três missões e visões distintas para cada estratégia a adotar. A visão da empresa, é um fator importante pois condiciona e orienta na elaboração dos objetivos, induzindo as ações necessárias para atingir o sucesso empresarial.

A partir do BSC, podem ser desenvolvidas as iniciativas estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis das perspectivas. Possibilitando assim, a interligação entre estas e garantindo assim o alinhamento de toda a organização.

Para a elaboração de três estratégias distintas, foi crucial, perceber qual o foco a ter. Assim sendo, foram apresentados os três mapas e respectivos Balanced Scorecard.

As três estratégias adotadas neste projeto, foram as disciplinas de valor: (1) excelência operacional, que identifica como maior determinante a qualidade face ao preço, sendo a função crítica deste processo as operações. (2) A liderança do produto, que revoluciona as empresas. No caso, de a empresa optar por esta estratégia, sabe à priori que terá que apostar mais na criatividade e inovação, conseguindo assim captar a atenção dos clientes, para os produtos inovadores, que serão introduzidos no mercado, por fim temos (3) a relação com o cliente. Esta última é adotada em qualquer estratégia, pois todas as empresas têm que ter uma excelente relação com o cliente. Mas as organizações, que optem por adotar esta estratégia em específico, sabem que o foco principal é o cliente e que terão que entender quais os clientes que são mais valiosos e cuidar deles. Fazendo assim, com que tenham clientes para a vida. Esta estratégia, não terá o retorno imediato esperado, mas os gestores sabem que o terão a longo prazo.

Concluimos assim, que a importância da existência de uma missão e valores, torna mais clara a estratégia da empresa. Podendo com isto, facilitar os consumidores, pois terão acesso ao que a empresa pretende fazer e como se vê no futuro. Assim sendo, uma empresa que tenha uma estratégia bem alinhada, tanto para dentro como para fora da organização, terá mais sucesso no futuro, mesmo que o retorno não seja imediato.

## CAPÍTULO 7 – LIMITAÇÕES

Uma das primeiras dificuldades, com que me deparei, foi a falta de dados disponibilizados por parte da empresa e a falta de informação sobre a estratégia que a empresa está a adotar, para uma melhor análise da mesma.

A falta de dados como, balanço e demonstração de resultados, dificultou a análise das vendas e da evolução da empresa ao longo dos anos. Foi necessário, recorrer a uma plataforma digital, para que se conseguisse obter essa informação, embora não pormenorizada.

Sendo a marca, uma mais valia para o país, deveria possuir um melhor *website*. Este deveria disponibilizar, mais informação para os consumidores. A estrutura do mesmo, foi melhorada durante a elaboração do estudo, mas mesmo assim é fraca a nível de informação, tanto da organização como dos próprios produtos. A marca também poderia dar a oportunidade aos clientes de poderem escolher comprar, os produtos online. Uma ferramenta que hoje em dia é essencial em qualquer *website* e que não é apresentada ao consumidor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, Russel (1986) *Management in Small Doses*. New York: Wiley
- Albuja, C. et al, (2011) *Onde investir nos brics? uma análise sob o prisma da organização industrial*, 51, São Paulo, pp. 346–369.
- Analoui, F. e Karami, A. (2002) CEOs and development of the meaningful mission statement, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 2(3), pp. 13–20.
- Bailey, K. (1982) *Métodos de pesquisa social*, Nova York, Free Press
- Bain, J. S. (1968) *Industrial organization*. 2.<sup>a</sup> ed., New York: Wiley
- Bain, J. S. (1972) *Essays on price theory and industrial organization*, Boston: Little, Brown and Company.
- Barreiros, J. e Tamayo, Á. (2003) Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT Work Values ' Scale - WVS, *Psicologia: Teoria e pesquisa*, 19(2), pp. 145–152.
- Besharov, M. L. (2014) The relational ecology of identification: How organizational identification emerges when individuals hold divergent values, *Academy of Management Journal*, 57(5), pp. 1485–1512.
- Borlido, F. C. (2011) *Valores organizacionais e do trabalho na percepção de jovens recém-inseridos no mercado de trabalho: o caso dos alunos do Espro*. Novos Horizontes.
- Byars, L. L. e Neil, T. C. (1987) Organizational philosophy and mission statements, *Planning Review*. MCB UP Ltd, 15(4), pp. 32–35.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure*, Boston: Mit Press.
- Chow, C. W., Haddad, K. M. e Williamson, J. E. (1997) Applying the balanced scorecard to small companies, *Management Accounting*, 79(2), p. 21.
- Collins, J. C. e Porras, J. I. (1996) Building Your Company ' S Vision Making Differences Matter : a New Paradigm for Managing Diversity Breaking the Functional Mind-Set in the Pitfalls of Parenting Mature Companies, *Harvard Business Review*, 74(5), p. 65.
- Collis, D. J. e Montgomery, C. A. (2008) Competir con los recursos, *Harvard Business Review*, pp. 1–11.
- Correia Prieto, V. et al. (2006) Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard, *Gestão & Produção*, 13, pp. 81–92.
- Correia Prieto, V. e Monteiro de Carvalho, M. (2006a) *Análise comparativa de modelos*

*de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos.*, Fortaleza: ENEGEP.

Correia Prieto, V. e Monteiro de Carvalho, M. (2006b) Análise das Contribuições de Diferentes Modelos para o Alinhamento Estratégico», Salvador: *EnANPAD*, pp. 1–13.

Costa, A. C. R. e Carneiro, C. (2008) Inter-relações entre valores organizacionais e valores individuais, *Práticas em pesquisas em gestão de pessoas*, pp. 354–361.

Costa, G. S., Barros Neto, J. de P. e Vieira, J. P. P. (2011) Desenvolvendo um modelo de alinhamento estratégico e aplicando em empresas construtoras cearenses, *XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, Fortaleza: SIMPOI, pp. 1–17.

Couto SA (2018) *Manual de funções*. Vila Nova de Gaia: Couto

David, F. R. e David, F. R. (2003) It's time to redraft your mission statement, *Journal of Business Strategy*, 24(1), pp. 11–14.

Drucker, P. (1975) *Administração: responsabilidades, tarefas, práticas*. São Paulo: Pioneira.

Endeavor (2018) *O Funil de Vendas na Prática*. Agendor.

Fleury, A. C. C. e Fleury, M. T. L. (2003) Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil, *Gestão & Produção*, 10(2), pp. 129–144.

Fleury, A. C. C. e Fleury, M. T. L. (2003) Estratégias competitivas e competências essenciais, *Gestão e Produção*, 10, pp. 129–144.

Fleury, M. T. L. e Fleury, A. C. C. (2004) Alinhando estratégia e competências, *Revista de Administração de Empresas*, 44, pp. 44–57.

Germain, R. e Cooper, M. B. (1990) How a customer mission statement affect the company performance, *Industrial Marketing Management*, 5(19), pp. 41–53.

Godoy, A. S. (1995) Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), pp. 20–29.

Guerra, E. (2014) *Manual de pesquisa qualitativa*. Belo Horizonte: Grupo Ánim.

Jordan, H., Carvalho das Neves, J. e Rodrigues, J. A. (2015) *O controlo de gestão*. Áreas Edit.

Jr, E. K. S. (1925) *Psychology of Selling and Advertising*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Junior, R. V. S. (2007) *Introdução à Organização Industrial*, São Paulo.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard –measures that drive performance the balanced scorecard – measures, *Harvard Business Review*, pp. 71–79.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996) *Translating Strategy Into Action The Balanced Score Card*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management : Part II, *Accounting Horizons*. 15(2), pp. 147–160.

Kaplan, R. e Norton, D. (2008) *Developing the strategy: vision, value gaps and analysis*.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997) *Cuadro de Mando integral*.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.*, Harvard Business School Press. Boston.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001) *Organização orientada para a estratégia*. Editora Campus.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004) *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona, Gestión.

Lawton, R. (2002) *Balance your balanced scorecard*. Quality Pr.

Leuthesser, L. e Kohli, C. (1997) Corporate identity: The role of mission statements, *Business Horizons*, 40(3), pp. 59–66.

Liang, Y. (2012) The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), pp. 251–268.

Madeira, P. J. (2000) Balanced Scorecard: um novo sistema de avaliação, *Jornal do Técnico de contas e da empresa*, pp. 49–52.

Magretta, J. (2012) *Michael Porter. O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Harvard Bu. Editado por C. Atlântico. Vila Nova de Famalicão.

Mason, E. (1939) Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, *American Economic Review*, 29, pp. 61–74.

McClelland, D. C. (1973) Testing for competence rather than for “intelligence”, *The American psychologist*, 28(1), pp. 1–14.

Méndez García, F., Domínguez Sosa, O. E. e Ortiz Hernández, F. E. (2011) Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología, *Contaduría y administración*,

(234), pp. 33–54.

Muller, C. J. (2003) Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de estratégia, indicadores e operações), p. 292.

Munck, L. (2011) Alinhamento Entre Estratégia E Competências : Um Estudo Teórico-Empírico Em Uma Empresa De Serviços De Interesse Público, *Reuna*, 16(2), pp. 71–88.

Oliveira, A. D. F. e Tamayo, A. (2004) Inventário de perfis de valores organizacionais, *RAUSP. Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, pp. 129–140.

Peter, C. e Thomas, W. (2000) Using the balanced scorecard to measure supply chain performance, *Journal of Business Logistics*, 21(1), pp. 75–93.

Porter, M. (1979) As cinco forças competitivas que moldam a estratégia, *Harvard Business Review*.

Porter, M. (1981) The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management, *Academy of Management Review*, 6(4), pp. 609–620.

Porter, M. (1986) *Estratégia Competitiva: Técnicas par análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1996) What is Strategy ?, *Harvard business review*, pp. 1–20.

Porter, M. E. (1979) Porter 1979 HBR How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, pp. 137–145.

Porter, M. E. (1980) Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition, *New York*, p. 300.

Porter, M. E. (1990) *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Editado por Campus. Rio de Janeiro.

Porter, M. E. (1991) Towards a dynamic theory of strategy, *Academy of Management Journal*.

Porter, M. E. (2017) As cinco forças que moldam a estratégia, em Actual (ed.) *Estratégia*. HBR 10 Art. Harvard Business Review, p. 44.

Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990) The core competencies of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, pp. 79–91.

Rolph, P. (1999a) *The Balanced Scorecard: Get Smart and Get Control*, Chief Executive. London.

- Rolph, P. (1999b) *The Balanced Scorecard: Get smart and get control*, *Chief Executive*, pp. 52–55.
- Rossi, C.A.V.; Luce, F. B. (2002) Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência, *In: encontro anual da anpad*, 26, 2002, p. 1 cd.
- Russo, J. (2006) *Balanced Scorecard para PME*. Lidel. Editado por E. Técnicas. Lisboa.
- Russo, J. (2015) *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. Lidel. Editado por E. Técnicas. Lisboa.
- Schmitz, A. (2012) *Global Strategy*. doi: 10.1615/AtoZ.g.global\_strategy.
- Scott, C. D., Jaffe, D. T. e Tobe, G. R. (1998) *Visão, valores e missão organizacional construindo a organização do futuro*. Qualitymar. Rio de Janeiro.
- Senge, P. M. (2006) *The Fifth Discipline - The Art and Practice of the Learning Organization*, *Random House Digital, Inc.* United States: Currency.
- Serra, F., Torres, M. e Torres, A. (2003) *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Editado por R. & A. Editores. Rio de Janeiro.
- Souza, M. A. e Mello, E. (2011) Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre, *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(15), pp. 11–40.
- Treacy, M. e Wiersema, F. (1993) Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, 71(9301), pp. 84–93.
- Treacy, M. e Wiersema, F. (1998) *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Editado por Rocco. Rio de Janeiro.
- Tzu, S. (1963) *The art of war*. New York: Oxford University Press.
- Valadares, M. C. . (2002) *Planejamento Estratégico Empresarial*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Vasconcellos, P. e Pagnoncelli, D. (2001) *Construindo estratégias para competir no século XXI*, *Rio de Janeiro: Campus*. Editado por Campus. São Paulo.
- Vasconcelos, F. C. e Cyrino, Á. B. (2000) Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional», *Organização, Recursos Humanos e Planejamentos*, 40, pp. 20–37.

## WEBGRAFIA

Auchan (2018) *Jumbo*. Disponível em :  
[https://www.jumbo.pt/Frontoffice/beleza\\_e\\_higiene/higiene\\_oral/pastas](https://www.jumbo.pt/Frontoffice/beleza_e_higiene/higiene_oral/pastas).

Ciberforma (2018) *Código Postal, Ciberforma*. Disponível em:  
<https://codigopostal.ciberforma.pt/dir/500079757/couto-s-a/> (Acedido: 6 de Fevereiro de 2018).

Couto (2017) *Couto, S.A.* Disponível em: <http://www.couto.pt/pt/couto-s-a-/index.htm>  
(Acedido: 11 de Julho de 2017).

Eon, F. (2015) «O que é responsabilidade social?», *Responsabilidade Social*. Disponível em: <http://www.responsabilidadesocial.com/o-que-e-responsabilidade-social/> (Acedido: 27 de Novembro de 2017)

Fundação Couto (2017) *Fundação Couto*. Disponível em:  
<http://www.fundacaocouto.pt/html/quemsomos.html> (Acedido: 17 de Julho de 2018).

Lusa (2012) *Pasta medicinal Couto faz 80 anos e pode ser vendida até 2017, Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2012/06/13/p3/noticia/pasta-medicinal-couto-faz-80-anos-e-pode-ser-vendida-ate-2017-1813681> (Acedido: 16 de Julho de 2018).

Martins, F. (2013) «A pasta Couto nunca teve uma reclamação até hoje», *Diário de Notícias*. Disponível em: <https://www.dn.pt/revistas/nm/interior/a-pasta-couto-nunca-teve-uma-reclamacao-ate-hoje-2990741.html> (Acedido: 5 de Fevereiro de 2018).

Pinto, I. (2018) *Perfume português quer conquistar o mundo, Dinheiro Vivo*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/galeria/perfume-portugues-quer-conquistar-o-mundo/> (Acedido: 16 de Julho de 2018).

Pinto, S. P. (2017) *Marcas que acompanham a vida dos portugueses, Sol*. Disponível em: <https://sol.sapo.pt/artigo/556110/marcas-que-acompanham-a-vida-dos-portugueses> (Acedido: 15 de Julho de 2018).

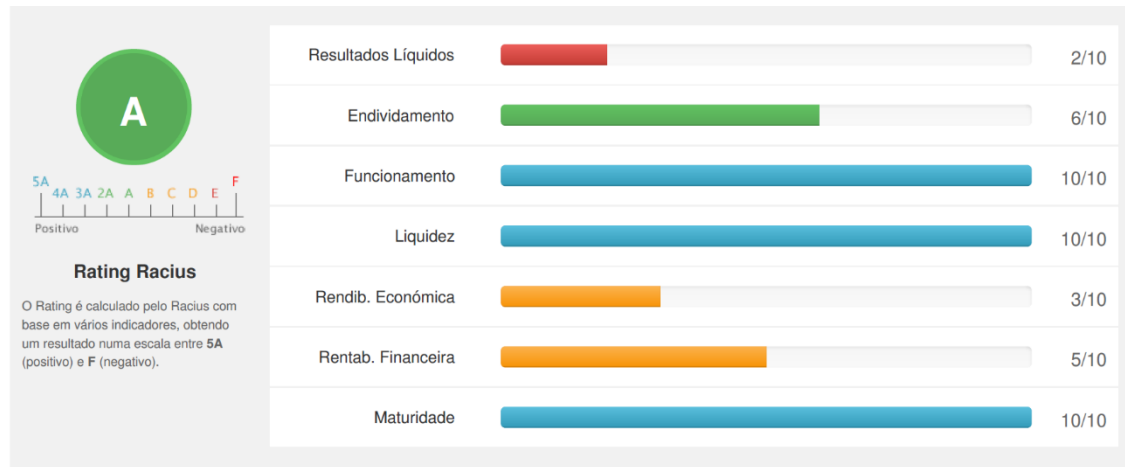
Santos, P. E. (2018) *Couto inaugura loja no Porto, Jornal de Notícias*. Disponível em: <https://www.jn.pt/nacional/especial/interior/couto-inaugura-loja-no-porto-9578632.html>  
(Acedido: 16 de Julho de 2018).

Selis, R. (2013) *Mapas Mundi*. Disponível em: <https://www.mapasmundi.com.br/mapa-mundi-politico/> (Acedido: 9 de Abril de 2018).

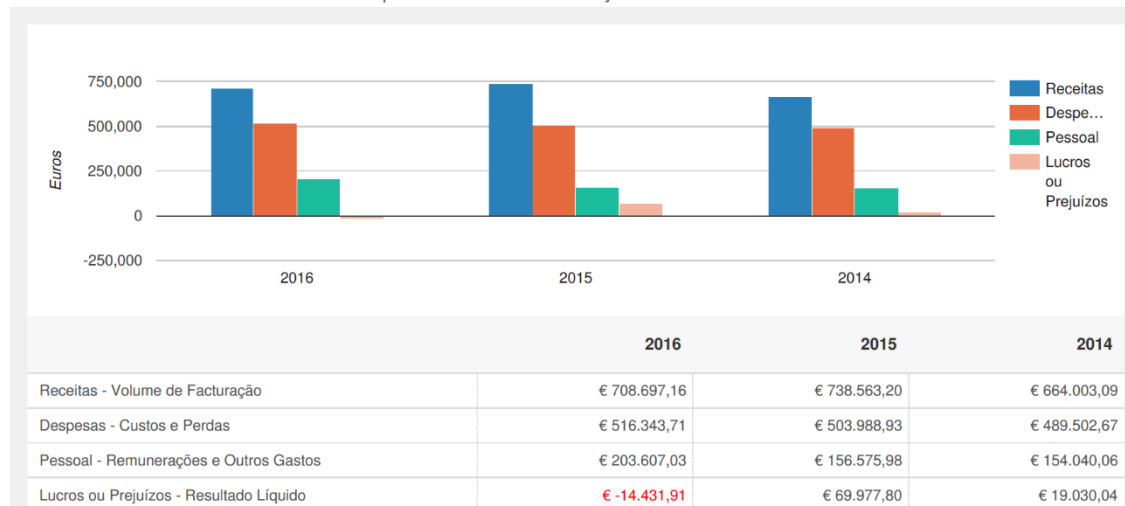
Racius (2018) *Relatório Financeiro Resumido Couto S.A., Racius*. Disponível em: <https://www.racius.com/relatorio-financeiro-resumido/couto-s-a/> (Acedido a 07 de Fevereiro de 2018).

## **ANEXOS**

## Anexo 1 - Análise financeira resumida



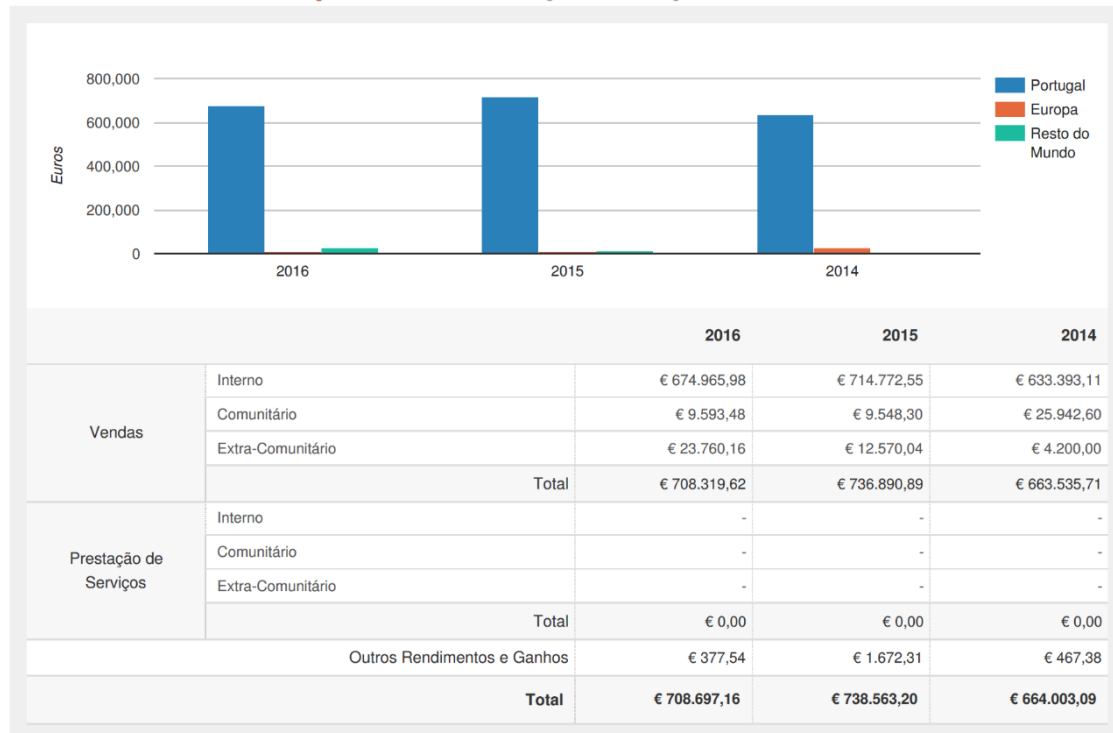
### Análise Resumida - Receitas / Despesas / Lucros ou Prejuízos / Mercados



Fonte: Raciús (2018)

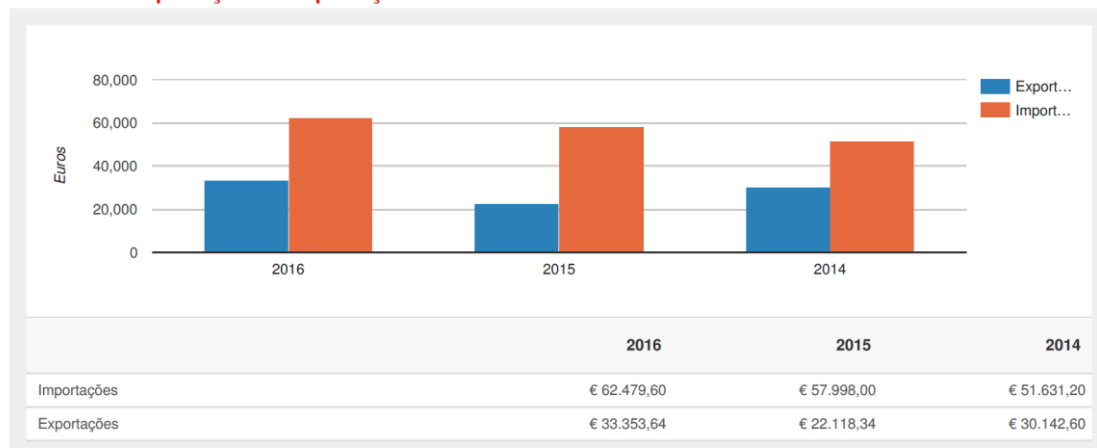
## Anexo 2 - Receitas/Volume de Faturação

### Receitas / Volume de Faturação - Vendas e Prestação de Serviços



Fonte: Raciús (2018)

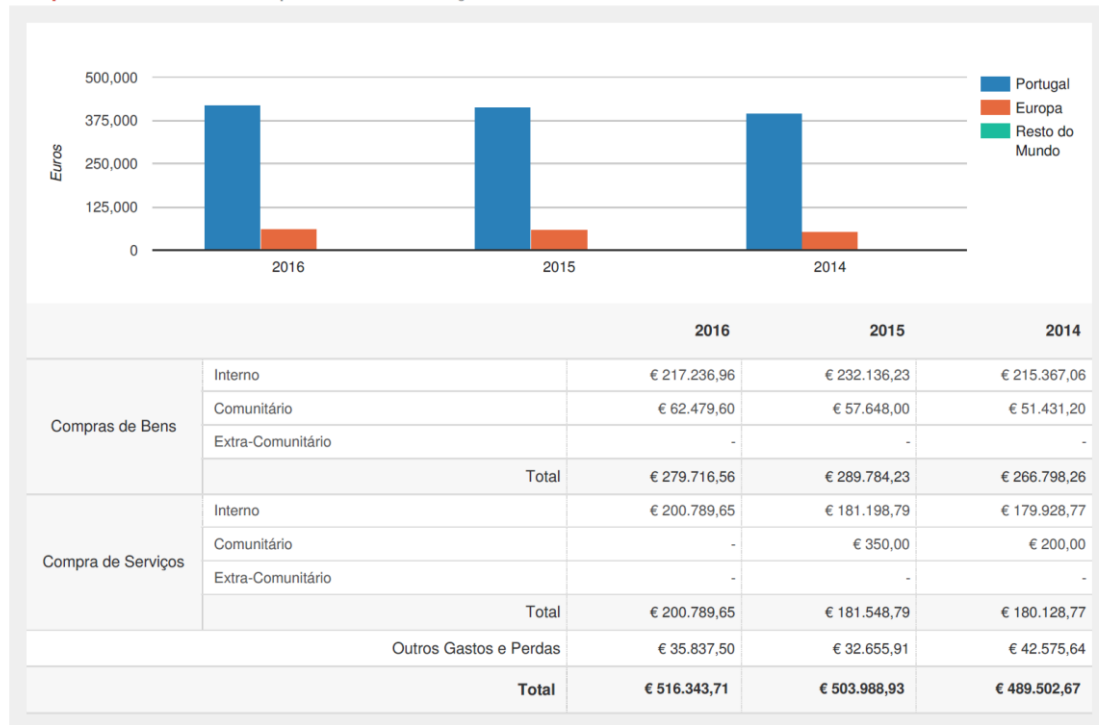
### Volume de Importações e Exportações



Fonte: Raciús (2018)

## Anexo 3 - Despesas / Custos

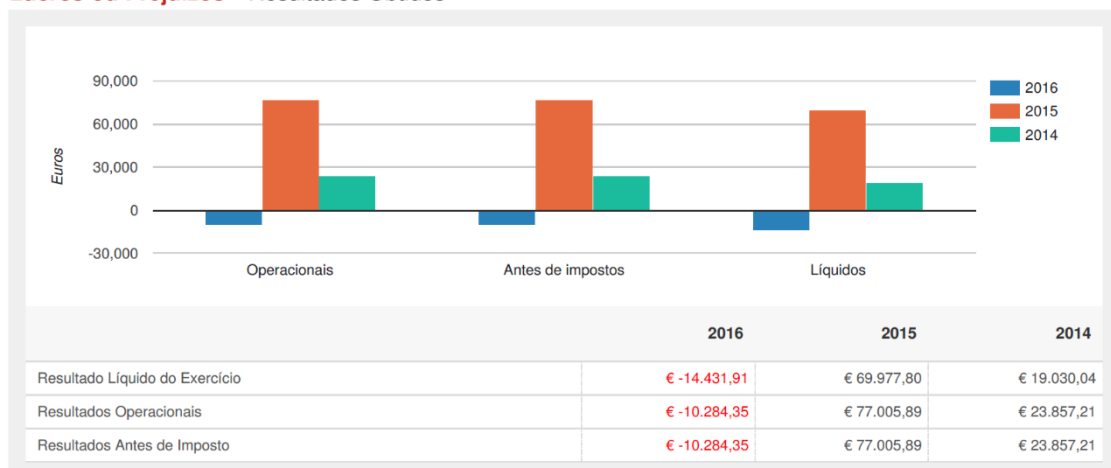
### Despesas / Custos - Compras Bens e Serviços



Fonte: Raciús (2018)

## Anexo 4 - Lucros ou prejuízos

### Lucros ou Prejuízos - Resultados Obtidos



Fonte: Raciús (2018)