



## **Mestrado**

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

*Proposta de balanced scorecard para uma empresa da  
indústria farmacêutica*

JOÃO FILIPE CORREIA BARROS

SETEMBRO - 2018



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **Mestrado**

Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

*Proposta de balanced scorecard para uma empresa da indústria*

*farmacêutica*

JOÃO FILIPE CORREIA BARROS

**ORIENTAÇÃO:**

Prof.<sup>a</sup> Doutora SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

SETEMBRO - 2018

## Resumo

Definir e executar uma estratégia de longo prazo é um dos grandes desafios de um gestor. O Balanced Scorecard foi criado nos anos 90 do século passado, apresentando-se primeiramente como uma ferramenta de avaliação de performance, mas hoje é utilizado como um sistema de gestão estratégica.

O contexto atual de enorme globalização dos mercados e crescente competitividade entre as empresas desperta cada vez mais os gestores para a importância dos ativos intangíveis para atingir vantagens competitivas. A metodologia do BSC explica, através das relações causa-efeito entre objetivos estratégicos, traduzidos em indicadores financeiros e não financeiros, a forma como os ativos intangíveis podem potenciar os ativos tangíveis. Esta combinação possibilita coordenar e alinhar a estratégia global da organização com as tarefas do dia-a-dia.

O presente trabalho apresenta uma proposta de Balanced Scorecard para uma empresa da indústria farmacêutica. A partir da missão, visão e valores da empresa são definidos objetivos, indicadores e metas. Pretende-se que esta proposta de BSC seja implementada e permita à empresa o acompanhamento da estratégia, a sua comunicação a todos os níveis organizacionais, e a consequente monitorização dos resultados obtidos.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Estratégia, Mapa estratégico, Indicadores financeiros, Indicadores não financeiros.

## **Abstract**

Defining and executing a long-term strategy is one of the biggest challenges for a manager. The Balanced Scorecard was created in the 90's of the last century as a performance evaluation tool; however it has evolved to a strategic management system in nowadays.

The current context of enormous market globalization and growing competitiveness among companies is increasingly alerting managers to the importance of intangible assets in achieving competitive advantages. The BSC methodology explains, through cause-and-effect relationships between strategic objectives, which are translated into financial and non-financial indicators, how intangible assets can leverage tangible assets. This combination allows coordinating and aligning the organization's overall strategy with operational tasks.

The present work develops a Balanced Scorecard proposal for a company in the pharmaceutical industry. From the mission, vision and values of the company are defined objectives, indicators and targets. The goal is to provide the company with a BSC proposal that can be implemented, allowing the company to follow the execution of its strategy, to communicate that strategy to all organizational levels, and to monitor the results obtained.

**Key words:** Balanced Scorecard, Strategy, strategic map, financial indicators, non-financial indicators.

## **Agradecimentos**

Gostaria de começar por agradecer à Sra. Prof. Dr.<sup>a</sup> Sofia Lourenço por ter aceitado orientar o presente trabalho, agradeço todo o tempo despendido neste projeto e todas as importantes correções e sugestões. Ao ISEG e aos seus professores, por todas as condições e exigência de ensino. Em especial a todos aqueles que foram meus professores ao longo dos cinco anos de licenciatura e mestrado.

Gostaria também de agradecer a todos os colaboradores da empresa que comigo colaboraram no presente trabalho nas várias entrevistas que efetuei, pela atenção e experiência que emprestaram a este projeto.

Por fim, mas não menos importante, a toda a minha família e amigos, principalmente à minha mãe por todo o apoio que sempre me deu ao longo do meu percurso académico.

## ÍNDICE GERAL

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
ÍNDICE GERAL .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	v
ÍNDICE DE TABELAS .....	v
ÍNDICE DE APÊNDICES .....	v
LISTA DE ABREVIATURAS .....	vi
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Estratégia .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Evolução do Balanced Scorecard .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Indicadores financeiros e não financeiros .....</b>	<b>6</b>
<b>2.4. As perspetivas do BSC .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4.1. Perspetiva financeira .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4.2. Perspetiva do cliente .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4.3. Perspetiva dos processos internos .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5. Mapas estratégicos e relações causa-efeito .....</b>	<b>10</b>
<b>2.6. BSC como sistema de gestão estratégica .....</b>	<b>11</b>
<b>2.7. A utilização do BSC nas PME .....</b>	<b>13</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Método .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Empresa .....</b>	<b>16</b>
<b>4. FORMULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Estratégia da empresa .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3. Perspetivas e objetivos estratégicos .....</b>	<b>19</b>
<b>4.4. Mapa estratégico .....</b>	<b>21</b>
<b>4.5. Indicadores e Metas .....</b>	<b>22</b>
<b>4.6. Dashboard Balanced Scorecard .....</b>	<b>31</b>
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>36</b>
<b>7. APÊNDICES .....</b>	<b>40</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Mapa estratégico. Fonte própria. ....	22
--	----

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Indicadores e metas da perspetiva financeira.....	23
Tabela 2 - Indicadores e metas da perspetiva Clientes.....	25
Tabela 3 - Indicadores e metas da perspetiva dos processos internos.....	26
Tabela 4 - Indicadores e metas da perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento. ....	30

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice I – Perspetivas do modelo BSC .....	40
Apêndice II – Modelo de criação de valor .....	40
Apêndice III – Guião I entrevistas a responsáveis de departamento.....	41
Apêndice IV - Guião II entrevistas a colaboradores dos departamentos.....	42
Apêndice V - Guião III Segunda fase de entrevistas.....	42
Apêndice VI - Cronograma de entrevistas realizadas .....	43
Apêndice VII – Valores da organização .....	43
Apêndice VIII – Exemplo de ficha de indicador.....	44
Apêndice IX - Painel de monitorização .....	45

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

CQ – Controlo da Qualidade

GQ – Garantia da Qualidade

LG – Logística

SI – Sistema de Informação

SIG – Sistema Integrado de Gestão

CEO - *Chief Executive Officer*

MOD – Mão-de-obra direta

MTO – *Make to order*

CAPEX – *Capital Expenditure*

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das ideias chave de Kaplan & Norton (2010) é “*if you cannot measure it, you cannot improve it*”. Estes autores foram os criadores da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) nos anos 90 do século passado. Segundo os mesmos, dar a conhecer os números que traduzem as operações do dia-a-dia de uma organização é fundamental para os gestores tomarem as melhores decisões (Kaplan & Norton, 2010). A preocupação com a medição de *performance* das organizações é já antiga na literatura de gestão (Simons, 1995). Todavia, durante muito tempo os gestores escolhiam única e exclusivamente indicadores de desempenho financeiro (Eccles, 1991). Este tema ganhou ainda maior foco nos anos 80 e 90 do século passado, com a crescente globalização da economia, a valorização dos ativos intangíveis, e com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (Geada, 2012). Segundo Simons (1995), é nesta altura que os gestores detetam dificuldades em controlar as organizações, que passaram a ser mais flexíveis, criativas e inovadoras.

O crescimento da competitividade nos anos 80 e 90 do século passado (Eccles, 1991), deu ênfase à necessidade de uma medição do desempenho organizacional mais sofisticada. Os responsáveis de planeamento e controlo de gestão começaram a perceber que os indicadores tradicionais (financeiros), apesar de relevantes para medir o desempenho operacional, já não eram suficientes, tornando-se necessário outros indicadores de carácter não financeiro relacionados com a estratégia, para suportar a tomada da decisão na gestão das organizações (Eccles, 1991).

Na literatura são notórias muitas críticas à utilização exclusiva de indicadores financeiros que, apesar de importantes, apenas mostram uma parte do desempenho e são poucos indicativos do futuro da empresa (Eccles, 1991). Ou seja, as medidas financeiras

privilegiam o curto prazo, menosprezando o longo prazo, e baseiam-se unicamente em dados históricos (Kaplan & Norton, 1996). Por exemplo, as medidas financeiras de desempenho ignoram o valor financeiro dos ativos intangíveis de uma empresa. Mesmo assim, os sistemas de medição de performance, na grande maioria das empresas até aos anos 90, baseavam-se quase exclusivamente em informação financeira, mantendo assim o foco no desempenho de curto prazo (Eccles 1991; Malmi 2001; Kaplan & Norton 2010). Tal foco mina a competitividade das empresas, já que estas são incapazes de identificar as características chave dos produtos que irão acrescentar valor para o cliente e gerar riqueza a longo-prazo. A competitividade das empresas a longo prazo deriva em grande parte da capacidade de apresentar as competências chave de uma forma inovadora sendo que, quanto mais a empresa estiver identificada com as suas competências, mais fácil será este processo (Hamel & Prahalad, 1990).

O BSC vem dar resposta à necessidade de um maior foco no longo prazo. Esta metodologia desenvolvida por Kaplan & Norton (1992, 1993) inclui medidas financeiras e não financeiras no suporte à decisão, num equilíbrio entre o curto e o longo prazo. Este equilíbrio é um dos pontos distintivos do BSC face a outros sistemas de medição de desempenho (Malmi, 2001). Além disso, a evolução do BSC levou a que este se tornasse num sistema em que são identificados fatores chave de sucesso, e em que é comunicada e alinhada a estratégia global da organização com a dos diferentes departamentos, bem como com o interesse de todos os colaboradores (Kaplan & Norton, 2008; Gomes et al. 2007).

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma proposta de BSC na XFarma (nome fictício de uma PME da indústria farmacêutica). Mais especificamente, pretende-se delinear o mapa estratégico, identificando os objetivos estratégicos, um conjunto de indicadores de desempenho e respetivas metas. Pretende-se também promover o

alinhamento da gestão operacional da empresa com a estratégia, o acompanhamento dos objetivos estratégicos, a avaliação de indicadores de *performance* e ainda a orientação para *performance* de todos os níveis hierárquicos, através do envolvimento de todos os colaboradores no processo de gestão estratégica.

Quanto à estrutura do presente trabalho, o mesmo encontra-se dividido em quatro capítulos além deste introdutório. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o BSC. No terceiro capítulo é feita uma descrição da metodologia utilizada, bem como da empresa. No quarto capítulo é realizada a aplicação prática. Finalmente, o quinto capítulo apresenta as conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para possíveis aplicações futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Estratégia**

O sucesso é o ponto onde uma empresa supera os seus concorrentes e é o resultado da implementação eficaz de uma estratégia proporcionadora de uma vantagem sobre os mesmos (Porter, 1996). Para Serra et. al (2008) a estratégia apresenta um encadeamento entre duas tarefas, a formulação da estratégia seguida de uma implementação eficaz. Para este autor, a estratégia relaciona-se com o conjunto de atividades dos gestores, com a finalidade de concretizar melhores desempenhos em relação aos rivais. Ou seja, a estratégia permite identificar as ações a realizar entre diferentes alternativas. Uma estratégia bem implementada identifica prioridades na afetação dos recursos e energias (Pinto, 2009). Pinto (2009) identifica três benefícios que advêm da estratégia: o pensamento estratégico, a tomada de decisão e a *performance*.

Para Porter (1996) ter eficácia operacional não é ter estratégia, a eficácia operacional é limitada e não traz nenhuma vantagem competitiva à empresa pois hoje em dia todos os

concorrentes do mercado podem ter acesso às melhores práticas de produção ou à melhor tecnologia. O autor chega mesmo a dar como exemplo as empresas Japonesas sendo que, para este, são poucas as que têm estratégia. Para a empresa criar uma competitividade sustentável e ser superior aos seus concorrentes tem de ser capaz de apresentar uma estratégia que consiga criar valor através de atividades distintas dos rivais. Contudo, se uma empresa obtiver sucesso num determinado período temporal com uma estratégia, não é certo que esta venha a ter sucesso continuado (Hamel & Prahalad, 1990). Kaplan & Norton (2008) afirmam que qualquer estratégia tem um prazo de validade e que, todos os anos, os responsáveis pela estratégia da empresa devem rever a estratégia através de análises de informações internas e externas. Tal permitirá determinar se é ou não necessária uma mudança de estratégia. É no acompanhamento e definição da estratégia que o BSC se torna uma poderosa ferramenta de gestão, muito além de um mero sistema de medição da performance (Kaplan & Norton, 2008).

## **2.2. Evolução do Balanced Scorecard**

O BSC surge nos anos 90, desenvolvido por Kaplan & Norton e documentado num artigo de 1992 na Harvard Business Review – “The Balanced Scorecard – measures that drive performance”. Segundo Olve et al (2004), o BSC foi desde cedo um sistema com grande propagação no mundo empresarial e, em 1993, Kaplan & Norton (1993) elaboram um novo artigo, onde apresentam já uma série de resultados da aplicação do BSC em empresas. Neste artigo, os autores constataam que existem muitas potencialidades para além das apresentadas inicialmente.

No início, o BSC esteve principalmente associado à ideia de um sistema de controlo e avaliação de desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1992). Nesta primeira fase, a estrutura do BSC era caracterizada pela relação causal entre os objetivos estratégicos

das quatro perspetivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem – e a criação de um conjunto de indicadores de desempenho para avaliação de cada objetivo e a definição de metas para cada indicador (Pinto, 2009). Ainda numa fase embrionária os autores, definem o BSC como mais do que um mero sistema de medição de desempenho, sendo considerado um sistema de gestão das diferentes áreas organizacionais (Kaplan & Norton, 1993).

Posteriormente, numa segunda fase, os autores do BSC vêm mostrar como utilizar esta metodologia como uma ferramenta de acompanhamento, implementação e redefinição de estratégias. No seu terceiro livro, *Strategy Maps*, Kaplan & Norton (2004) explicam como o BSC pode ser usado como uma ferramenta para traduzir a estratégia em objetivos operacionais que estão ligados entre si, através de relações causa-efeito. Nesta fase os autores apresentam o BSC como um sistema de gestão estratégica que permite comunicar e acompanhar a implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 2004).

Numa terceira fase, e correspondendo ao seu quarto livro *Alignment*, Kaplan & Norton (2006), apresentam o BSC como um sistema capaz de alinhar a estratégia da organização com as ações operacionais. Finalmente, com o livro *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Kaplan & Norton (2008) desenvolvem o BSC como um sistema integrado de gestão estratégica, capaz de estabelecer a estratégia como um processo contínuo. Nesta obra, os autores relatam como o BSC é eficaz na orientação de cada colaborador para a visão e missão da empresa, fazendo com que cada ação do quotidiano contribua para a realização de objetivos estratégicos.

Deste modo, o BSC não só possibilita a medição de indicadores de desempenho, tal como era preconizado na sua criação, mas consegue também definir o que realmente é

importante fazer para a estratégia da empresa. Assim, fornece um conjunto de informação para decisões atempadas, de forma a poder criar e sustentar valor a longo prazo (Russo, 2009). A evolução do BSC permite posicionar esta metodologia como uma ferramenta de gestão estratégica que serve para comunicar, aplicar a estratégia organizacional e assegurar que a organização não se desvia da estratégia (Olve et al., 1999; Lawrie & Cobbold, 2004).

### **2.3. Indicadores financeiros e não financeiros**

Desde cedo que as empresas reconheceram a necessidade de medir o seu desempenho e avaliarem se os seus objetivos foram ou não concretizados. Neste sentido, os indicadores financeiros foram durante muitas décadas utilizados como a única forma utilizada para medir a *performance* das empresas. A utilização destes indicadores apresentava algumas vantagens, como serem coerentes, comparáveis entre empresas, simples, objetivos e consistentes (Jordan et al., 2002).

Kaplan & Norton (1996) descrevem que o uso isolado de indicadores financeiros dá um excessivo peso às estratégias de curto prazo, insuficientes para uma correta avaliação do desempenho da organização, pois o excesso de ênfase em ações passadas pode provocar procedimentos que ponham em perigo a criação de valor no futuro.

No mesmo sentido autores como Eccles (1991), Kaplan & Norton (2001), Niven (2003), Neely et al., (2002) e Malina et al., (2007) afirmam que os gestores não podiam continuar a basear-se apenas em indicadores financeiros para a tomada de decisão. Estes autores argumentam que o maior foco dado aos indicadores não financeiros reflete a crescente importância dos ativos intangíveis, que passaram a ser críticos para a sobrevivência de uma organização, sendo uma fonte de vantagem competitiva e impulsionadores de um bom retorno económico-financeiro.

A metodologia do BSC combina indicadores financeiros com não financeiros. Segundo Kaplan & Norton (1992) o BSC não vem substituir os tradicionais indicadores financeiros, mas sim, complementá-los com medidas não financeiras dando uma visão alargada, atual e futura da empresa. O conjunto de indicadores elaborados para o BSC deve permitir aos gestores uma avaliação do grau de cumprimento da estratégia escolhida pela organização (Russo, 2009).

Segundo Kaplan & Norton (1996) muitas empresas tinham dificuldade em quantificar com clareza os seus ativos intangíveis. O BSC, através das relações entre indicadores não financeiros, como por exemplo a satisfação do cliente, e indicadores financeiros, como por exemplo vendas, vem superar essa dificuldade. Assim, o BSC permite ter um conhecimento e controlo do valor da utilização de ativos intangíveis, como a fidelização de clientes (Pinto, 2009). Para Norreklit (2000) esta relação entre indicadores financeiros e não financeiros é um dos fatores que mais distingue o BSC de outros sistemas de avaliação de desempenho.

#### **2.4. As perspetivas do BSC**

Para Kaplan & Norton (1992) o acompanhamento do desempenho deve ser realizado através de quatro perspetivas de análise - a perspetiva financeira ou do acionista, a perspetiva dos clientes, a perspetiva dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento (Apêndice I). Estas perspetivas não são fixas, estes mesmos autores reconhecem que poderá haver mais perspetivas ou outras perspetivas, de acordo com o contexto da organização, a sua missão e estratégia.

### **2.4.1. Perspetiva financeira**

Esta perspetiva está intimamente ligada aos acionistas, que esperam uma determinada rentabilidade do capital investido. São eles os principais interessados nesta perspetiva, tendo como foco principal os seus interesses (Jordan et al., 2002). A perspetiva financeira é muito importante para determinar se a estratégia da empresa está ou não a levar aos resultados financeiros desejados, que são os objetivos a atingir por todas as outras perspetivas (Kaplan & Norton, 1996). Apesar de um bom barómetro da criação de valor da empresa, as medidas desta perspetiva não podem ser vistas de uma forma isolada, pois não dão uma ideia de criação de valor no futuro nem da evolução de processos e competências (Kaplan & Norton, 1992).

### **2.4.2. Perspetiva de clientes**

Os clientes são o principal fator que permite alcançar resultados de natureza financeira nas empresas e, sem estes, uma empresa não sobrevive. Deste modo, a perspetiva de clientes antecede a perspetiva financeira. A perspetiva de clientes centra-se, não só, na maneira como a empresa é percebida pelos seus clientes, mas igualmente na capacidade da empresa fornecer uma maior diferenciação dos seus produtos ou serviços, com o objetivo de maximizar o seu posicionamento na mente dos clientes (Rocha, 2005). Deste modo, esta perspetiva reflete exclusivamente o quanto a empresa está disposta a ir ao encontro dos clientes, ou seja, de proporcionar o que os clientes desejam receber (Olve et al., 1999). Apesar de muito importante para o sucesso da organização, as medidas relacionadas com esta perspetiva são muito negligenciadas por medidas relacionadas com o desempenho económico-financeiro. O objetivo fundamental para um gestor tem de ser ir ao encontro do cliente, ou seja, do que ele pretende (Kaplan & Norton, 1996).

Autores como, Rodrigues & Reis (2014), afirmam que existem quatro características fulcrais para uma boa relação com os clientes, são elas; os prazos de execução e de entrega, a qualidade dos produtos, o nível do serviço e, por último, o custo do serviço/produto.

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

Para os autores Niven (2003) e Brewer & Speh (2000), na perspetiva dos processos internos é necessário identificar e avaliar o que é necessário fazer internamente para exceder as expectativas e necessidades dos clientes, e assim, alcançar os objetivos financeiros desejados. É então necessário que esta perspetiva crie valor para as perspetivas dos clientes e acionistas. Para tal, de acordo com Kaplan & Norton (1996), é essencial identificar quais as atividades críticas para o negócio e obter a excelência nesses processos. Os mesmos autores referem que esta perspetiva assenta em três processos principais – a inovação, as operações e o serviço pós-venda (Apêndice II). Com o processo de inovação a empresa vai identificar o que produzir. No processo de operações a gestão pode acompanhar e avaliar o desempenho da qualidade, dos prazos e da quantidade de produção e/ou serviço. Por fim, o processo pós-venda permite acompanhar os clientes, tendo como indicadores o grau de satisfação ou de fidelização.

Em suma, nesta perspetiva os executivos devem perceber ao pormenor os processos fulcrais para o sucesso da empresa e perseguir a eficácia desses processos por forma a concretizarem as metas das perspetivas dos clientes e financeiras (Serra et al., 2008).

### **2.4.4. Perspetiva de aprendizagem e crescimento**

Tendo os objetivos das perspetivas financeira, clientes e processos internos já completamente delineados, é necessário determinar os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento. Esta perspetiva vai incidir sobre as infraestruturas a

desenvolver para crescer conforme a estratégia da organização e a aprendizagem e desenvolvimento do capital humano da empresa (Russo, 2009).

Para Kaplan & Norton (1996) o principal recurso das organizações são os colaboradores, tendo estes de estar preparados e motivados para enfrentar as adversidades diárias e dar as melhores respostas. A formação contínua dos colaboradores vai promover o talento e as capacidades internas, proporcionando às organizações um maior capital social, que irá influenciar positivamente o desempenho a longo prazo. Ainda segundo os mesmos autores, a empresa tem de manter constantemente motivados os seus colaboradores, pois não chega serem altamente qualificados. Numa organização, a capacidade produtiva dos colaboradores é otimizada, pela motivação em demonstrar todas as suas competências e ainda pela utilização de toda a informação disponível, o aumento da produtividade possibilita a concretização de todos os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton 1996).

## **2.5. Mapas estratégicos e relações causa-efeito**

Os mapas estratégicos do BSC surgem no ano 2000 no artigo “*Having Trouble With your strategy? Then Map It*”, publicado na *Harvard Business Review* por Kaplan & Norton (2000). O mapa estratégico consiste na representação gráfica das perspetivas e objetivos estratégicos, bem como das relações causa-efeito. O mapa estratégico é uma ferramenta simples mas ao mesmo tempo muito importante para a aplicação do BSC, uma vez que permite ilustrar a estratégia para todos na organização, sendo capaz de a operacionalizar e contar a “história” do caminho de criação de valor pelas relações causa-efeito entre as diferentes perspetivas e objetivos (Kaplan & Norton, 2008).

O mapa estratégico tem como alicerces da sua formulação a missão, os valores e a visão da organização. A sua construção deve ser de cima para baixo, apresentando uma série de relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos das diferentes perspetivas. Um

objetivo estratégico deve ser capaz de converter os ativos intangíveis em resultados tangíveis, mas esta relação não necessita de ser direta. Por exemplo, desenvolver uma cultura de desempenho irá relacionar-se com o aumento da eficiência na produção e subsequentemente num aumento de lucro (Kaplan & Norton, 2000).

Para Russo (2009) o mapa estratégico, através das já referidas relações de causalidade que ilustra, é uma ferramenta muito útil na transmissão da estratégia da empresa a todos os níveis hierárquicos, possibilitando que todos os departamentos fiquem a conhecer os objetivos a atingir. O mapa estratégico permite ainda a identificação e a correção de possíveis erros na implementação estratégica a todos os níveis.

## **2.6. BSC como sistema de gestão estratégica**

A formulação da estratégia de uma empresa é importante mas, para a obtenção de sucesso, é tanto ou mais importante a forma como conseguimos executá-la (Niven, 2003). Para tal, a estratégia não pode ser do conhecimento apenas dos gestores de topo da empresa, toda a organização tem de estar envolvida e alinhada com a missão e estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 2001).

A implementação de um BSC implica uma definição antecipada da estratégia e da missão, devidamente enquadrados na visão da empresa. Deste modo, o BSC é uma ótima ferramenta de implementação de estratégias. A construção do BSC coloca não só o controlo, mas também a visão e a estratégia no centro das atenções da organização (Kaplan & Norton, 1996). Esta ideia do BSC como um sistema de execução de estratégia está de acordo com os resultados relativos à aplicação desta ferramenta. Kaplan & Norton (2008) concluem que os executivos das empresas que implementaram o BSC ficam com uma visão dos processos de gestão mais importantes para a concretização dos objetivos estratégicos.

Kaplan & Norton (1996) descrevem quatro procedimentos que permitem uma ligação das ações operacionais de curto prazo com a estratégia a longo prazo. A integração destes quatro processos dá ao BSC a potencialidade de ser um sistema capaz de gerir estratégias após a sua criação, permitindo a comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia. Esses processos são:

*Traduzir a visão e estratégia* – Para Kaplan & Norton (1996) existem vários problemas nas organizações, como a dificuldade de comunicar a própria estratégia e visão desde o topo até à operação diária. O BSC vem ajudar os gestores a ultrapassar estas dificuldades, através das relações causa-efeito entre objetivos estratégicos que permitem identificar as operações necessárias para o sucesso em toda a estrutura.

*Comunicar e articular a estratégia* – Os mesmos autores consideram o BSC uma importante ferramenta de comunicação da estratégia. A implementação do BSC a todos os níveis hierárquicos, no sentido de cima para baixo, permite um conhecimento da estratégia ao longo de toda a estrutura da empresa, contribuindo assim para uma articulação dos objetivos dos departamentos com os objetivos individuais, e possibilitando o alinhamento desses objetivos com a estratégia global. A organização consegue assim que todos os esforços convirjam no mesmo sentido.

*Planeamento e afetação de recursos* – Segundo Kaplan & Norton (1996), muitas empresas têm dificuldade na articulação entre os objetivos estratégicos e os recursos financeiros. O BSC é uma ferramenta capaz de colmatar esta dificuldade, pois permite ter uma visão clara dos objetivos estratégicos e, através de indicadores e metas, possibilita ao gestor uma seleção adequada das iniciativas a financiar, que conduzam aos resultados desejados.

Feedback e aprendizagem – Todas as empresas têm a sua própria estratégia, que é resultado de uma diversidade de fatores, como mercado, estratégia de produtos e ambientes competitivos. Dentro da própria estratégia, o BSC permite definir um processo de aprendizagem contínuo sobre as relações causa-efeito, os objetivos estratégicos e os indicadores de *performance*. Estes processos de aprendizagem podem levar à revisão do BSC e da própria estratégia inicialmente definida, ou porque não eram os mais apropriados ou porque se alteraram os pressupostos assumidos. Este processo é ideal para que os gestores possam testar as hipóteses de estratégia em tempo real (Kaplan & Norton, 1996).

## **2.7. A utilização do BSC nas PME**

O desenvolvimento do BSC tem na sua génese a implementação em empresas de grande dimensão. Deste modo, a sua transposição para PME pode não ser imediata uma vez que as PME têm normalmente características diferentes das grandes empresas. As PME têm normalmente, i) uma estrutura familiar e simples, ii) fraco poder negocial junto da banca, iii) recursos financeiros, humanos e materiais limitados, e iv) uma área de atuação maioritariamente nacional (Russo, 2009). Além disso, os gestores acabam por ser frequentemente sócios ou acionistas, o que nem sempre sucede nas grandes empresas. Apesar destas diferenças, autores como Azeitão e Roberto (2009) apresentam o BSC como uma ferramenta aplicável mesmo quando se trata de uma empresa com uma menor dimensão. O processo de aplicação do BSC a PME é bastante semelhante mas com um tempo despendido na sua implementação mais reduzido (Andersen et. al, 2001).

Russo & Martins (2005) e Machado (2011), ao longo das suas pesquisas sobre a aplicação prática do BSC em PME Portuguesas, concluem que este é um instrumento desconhecido por muitas das empresas. As poucas empresas que conhecem e utilizam este sistema

caracterizam-se por ter estruturas com uma dimensão média e com produtos direcionados para mercados externos, apresentando algum sentido estratégico, ao contrário da grande maioria das PME em Portugal, onde o planeamento estratégico é apenas baseado em indicadores financeiros de curto prazo (Russo & Martins, 2005).

Para Mintzberg (1981) existem várias fases no processo de evolução de uma PME: primeiramente apresenta uma estrutura muito reduzida onde um ou dois gestores lideram uma equipa relativamente pequena e, aqui, a estratégia é transmitida de uma forma fácil e direta, onde qualquer alteração no rumo da empresa é fácil de prever e de comunicar. Posteriormente, com o crescimento da empresa, a estrutura pode atingir cerca de 200 colaboradores, e é nesta fase que um modelo de gestão muito simples começa a ser ineficiente. Assim, surge a necessidade de uma estrutura hierárquica, o que aumenta também as dificuldades de comunicação e de coordenação nos processos internos (Russo, 2009). É nesta fase de algum crescimento que a implementação eficaz de um BSC traz alguns benefícios às PME como, por exemplo, o maior envolvimento dos colaboradores no processo de crescimento da empresa, divulgação da estratégia a toda a estrutura, maior rigor nos processos internos e na orientação da PME. O BSC pode ainda contribuir para uma maior atenção aos recursos necessários para a implementação dos planos estratégicos, melhor conhecimento dos objetivos estratégicos por parte de todos os colaboradores e alinhamento dos objetivos estratégicos dentro e entre departamentos (Russo, 2009).

Assim, a aplicação do BSC pode trazer vários benefícios a uma PME, resolvendo alguns dos seus problemas de crescimento como a dificuldade de comunicação e de coordenação. É necessário ter em conta uma divisão do conceito de PME, em micro e pequenas e médias empresas, sendo que o BSC é mais apropriado nas que já têm uma estrutura organizacional com alguma complexidade. Em relação às microempresas, é necessário

ter uma maior reflexão no momento de análise do custo/benefício da implementação (Russo, 2009).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Método**

Será utilizado o método qualitativo uma vez que se pretende conhecer, compreender e descrever acontecimentos e comportamentos dentro de uma estrutura organizacional (Reis, 2010). Com base nessa análise, será efetuada uma proposta para a implementação de um BSC nessa organização. Desta forma, este trabalho enquadra-se no *action research* (Kaplan, 1998), um tipo de investigação sem necessidade de recurso a métodos estatísticos, e que é normalmente utilizado com o intuito de resolução de um problema. Nesta metodologia, as pessoas envolvidas no problema estudado participam de forma pró-ativa na procura de uma solução juntamente com os investigadores (Chalmers, 1982). Neste caso, o autor deste trabalho final de mestrado tem uma ligação profissional à organização em estudo, exercendo funções na mesma, e tendo por isso o consequente conhecimento da realidade da organização e o acesso à informação interna necessária para a elaboração da proposta de BSC. Especificamente, a equipa de gestão da organização autorizou a realização deste estudo para efeitos de trabalho final de mestrado mas exigiu que o nome da organização se mantivesse confidencial.

Neste estudo qualitativo foram realizadas duas series de entrevistas, que no total perfizeram 30 entrevistas com uma duração média de 2 horas cada. Dentro de cada vaga, existiram dois tipos de entrevistas - um para os responsáveis de departamento e outro para colaboradores dos departamentos (Apêndice III e Apêndice IV). A primeira bateria de entrevistas teve um total de 20 entrevistas, com o objetivo conhecer a missão, visão, valores e estratégia da empresa, bem como os processos existentes e o sistema de

avaliação da performance. Como complemento às entrevistas, realizou-se ainda pesquisa por observação de tarefas operacionais e análise de documentos de gestão. A observação de tarefas focou-se nas operações de fabrico, embalamento e ainda no processo de receção de materiais e expedição de produto acabado. A análise documental consistiu no estudo de relatórios e contas da empresa e relatório de gestão, para ter uma visão mais global da empresa. A análise de fichas dos produtos e gamas operatórias permitiu ter um melhor conhecimento dos custos e processos de cada produto individualmente.

A segunda série de entrevistas, dez no total, teve como objetivo a obtenção de feedback e possível revisão relativamente ao modelo proposto (Apêndice V). A realização das entrevistas foi condicionada pela disponibilidade dos entrevistados (Apêndice VI).

### **3.2. Empresa**

A empresa em estudo, designada por XFarma ao longo deste trabalho para manter o seu anonimato, é uma PME de cariz familiar fundada no século passado. A XFARMA atua na indústria farmacêutica e conta com uma unidade de produção em Portugal.

A XFarma tem na prestação de serviços de produção de fármacos a sua principal atividade operacional, fabricando com o maior rigor especialidades farmacêuticas, com elevados padrões de qualidade e flexibilidade.

A XFarma tem como clientes farmacêuticas nacionais e internacionais. A evolução da empresa ao longo do tempo levou a um crescimento e expansão do mercado da organização. Hoje em dia, os produtos da XFarma estão presentes por todo o globo - Portugal, Espanha, Roménia, Hungria, Tailândia, República da Irlanda, Letónia, República Checa, Finlândia, Suíça, Malta, Alemanha e Austrália.

A principal atividade da empresa é a produção de fármacos sólidos e líquidos e o seu posterior embalamento. Os sólidos produzidos podem ser comprimidos ou cápsula com uma capacidade máxima de 1.100.000.000 unidades por semana para comprimidos e de 20.000.000 unidades para cápsulas. Os líquidos têm como capacidade máxima 500.000 Litros podendo dividir-se entre saquetas e frascos.

Na fase de embalamento, a unidade de produção é constituída por três linhas automáticas de blisters para formas sólidas, duas linhas para enchimento de líquidos em frascos e uma linha para enchimento de líquidos em saquetas.

A XFarma conta hoje em dia com o apoio de cerca de 180 colaboradores, distribuídos por dez departamentos - recursos humanos, jurídico, financeiro, produção, controlo da qualidade, garantia da qualidade, sistema de gestão integrado, administração, logística, manutenção e manutenção da produção.

A XFarma revela preocupações com o ambiente e a sustentabilidade, estando empenhada em ações e práticas que sustentam e incrementam a ecoeficiência. Para tal, está certificada pela norma ISO 140001, que assenta no controlo da prevenção da poluição, respeito pelos recursos naturais e prática de gestão de resíduos. Possui também uma política de excelência para assegurar a boa qualidade dos seus produtos, estando certificada pelas normas ISO 9001 e OHSAS 18001.

#### **4. FORMULAÇÃO DO BALANCED SCORECARD**

Para a construção do BSC para a empresa XFarma são agora descritos a missão, visão, valores e estratégia da empresa, que permitirão a identificação das perspetivas, objetivos estratégicos, indicadores e metas.

## **4.1. Missão, Visão e Valores**

Para Kaplan & Norton (2008) a missão é a resposta ao propósito de existência da empresa. A missão deve estar resumida em algumas palavras que reflitam a ideia fundamental e permanente da gestão da empresa. A empresa XFarma definiu como missão “ser um prestador de serviços de produção de produtos farmacêuticos, com preços e prazos de entrega reconhecidos”.

Como visão, a empresa refere que “tem o propósito de ser reconhecidos mundialmente como uma empresa que oferece um serviço mais rápido, pretende reforçar a competitividade dotando a organização de todas as ferramentas que contribuam para a melhoria contínua dos processos e para a otimização dos recursos neles envolvidos”

A empresa definiu como valores fundamentais a integridade, o espírito de equipa, o respeito, a comunicação, as pessoas e a rapidez de processos (Apêndice VII). Estes valores devem ter relevância na atuação diária da organização.

## **4.2. Estratégia da empresa**

A empresa tem dois vetores estratégicos principais: o relacionamento de proximidade com os clientes e a eficiência e velocidade de processos. Além disso, a organização pretende ser reconhecida como prestadora de serviços de elevado rigor e qualidade. Para tal, a gestão aposta na constante eficiência e flexibilidade dos seus processos, o que lhe permite melhorar continuamente os produtos que são disponibilizados ao cliente. A excelência operacional visa a constante procura da melhoria contínua dos processos da organização e a redução constante de desperdícios para ir de encontro à visão da empresa.

A relação direta com os clientes permite uma maior satisfação dos clientes, mas principalmente perceber, as necessidades do mercado, tornando-se assim um parceiro no processo do cliente e não apenas um prestador de serviço. O contacto direto com o cliente

é estabelecido de diversas formas, por exemplo, através da aposta em meios tecnológicos para manter a comunhão constante com o cliente. Esta comunhão traduz-se em canais de contacto e conferências de apoio ao cliente, bem como na constante atualização de concursos em que os clientes estão e/ou querem ganhar.

### **4.3. Perspetivas e objetivos estratégicos**

As perspetivas adotadas neste projeto são as originalmente propostas por Kaplan & Norton (1992): Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Com estas perspetivas procurou captar-se quem são os *stakeholders*, e como se poderá atender a todos eles, bem como salientar em que é que o serviço prestado se precisa superar. Pretendeu-se, ainda, que todas estas perspetivas se conseguissem interligar com facilidade e assim permitissem uma concretização bem-sucedida da missão e da estratégia.

A perspetiva Financeira apresenta-se como a perspetiva primária do BSC e, sendo uma empresa com fins lucrativos, esta assume uma óbvia importância. Nesta perspetiva a XFarma, vai-se focar na redução de custos e evolução do desempenho financeiro, tendo por base três objetivos, **reduzir os custos operacionais, crescimento do negócio e criação de valor.**

Segue-se a perspetiva dos clientes, onde os objetivos estratégicos são a **satisfação dos clientes, fidelização dos clientes, criar relações *win-win* com os clientes e alcançar novos mercados.** O relacionamento de proximidade tem de estar sempre bem presente, e estes objetivos permitem com que os clientes olhem para a XFarma como parte integrante do seu modelo de negócio e não como um prestador de serviços.

A perspectiva dos processos internos dá ênfase a toda a atividade operacional. É aqui que a empresa deve determinar os processos críticos de sucesso sobre os quais a organização se deverá focar de modo a conseguir obter uma cadeia de valor integrada e que responda prontamente às necessidades e expectativas dos clientes ou ainda, no caso particular desta organização, que supere essas expectativas. Os principais focos identificados nesta perspectiva, e que ajudam a empresa a destacar-se dos demais concorrentes, são os processos da cadeia de abastecimento logístico, os prazos de entrega, a qualidade dos processos de produção e serviço pós-venda.

Para que todos os processos sejam exemplarmente cumpridos segundo a missão da empresa definiram-se os seguintes objetivos estratégicos: **consolidação dos fornecedores e clientes como parceiros, melhorar o processo de logística interna, melhorar o desempenho do SI e o aumento de eficiência de produção.**

Todos estes objetivos estão fortemente relacionados com os tempos de entrega da empresa, pois, tratando-se de uma empresa que trabalha num sistema de *make to order* (MTO), o cumprimento dos prazos é indispensável tanto para a satisfação do cliente, como para o desempenho financeiro, dado que atrasos na entrega de encomendas estão associados a penalizações financeiras.

Outros dois objetivos desta perspectiva são, a **qualidade de produção** e a **qualidade do serviço pós-venda**. A produção na XFarma tem que ser de máxima qualidade, o próprio setor assim o exige, mas também porque só assim se consegue a confiança dos clientes. O serviço pós-venda nesta área está muitas vezes relacionado com a análise, avaliação e resposta das reclamações. Atuando a XFarma no setor da saúde é necessário que este serviço não seja esquecido, e que seja um serviço da máxima competência.

A última perspectiva, Aprendizagem e Crescimento, é determinada pela cultura da organização, pelo capital de conhecimentos e de recursos humanos. Desta perspectiva poder-se-á destacar a importância atribuída aos funcionários e ao constante **desenvolvimento dos colaboradores**, bem como a **aquisição de tecnologia** que permita as melhores práticas e conseqüente eficiência de produção.

O nível de conhecimento dos funcionários é fulcral para que eles possam acompanhar e retirar o melhor de toda a evolução tecnológica da empresa, que neste setor se processa a um ritmo muito elevado. Assim, nesta perspectiva pretende-se que haja **captação de talentos**, que todos os funcionários adquiram a **cultura de exigência interna** e qualidade da empresa, ao mesmo tempo que se promove a **satisfação dos colaboradores** melhorando assim o ambiente de trabalho.

#### **4.4. Mapa estratégico**

O mapa estratégico foi concebido a partir das perspectivas e objetivos estratégicos anteriormente identificados com base nas entrevistas/ discussões com os diferentes responsáveis de departamento e desenvolvido com base nos fatores críticos de sucesso da empresa, ou seja, o que é necessário fazer bem para obter vantagens competitivas. Todos os objetivos estão relacionados entre si e são orientados para a estratégia da empresa. O mapa estratégico consta da Figura 1.

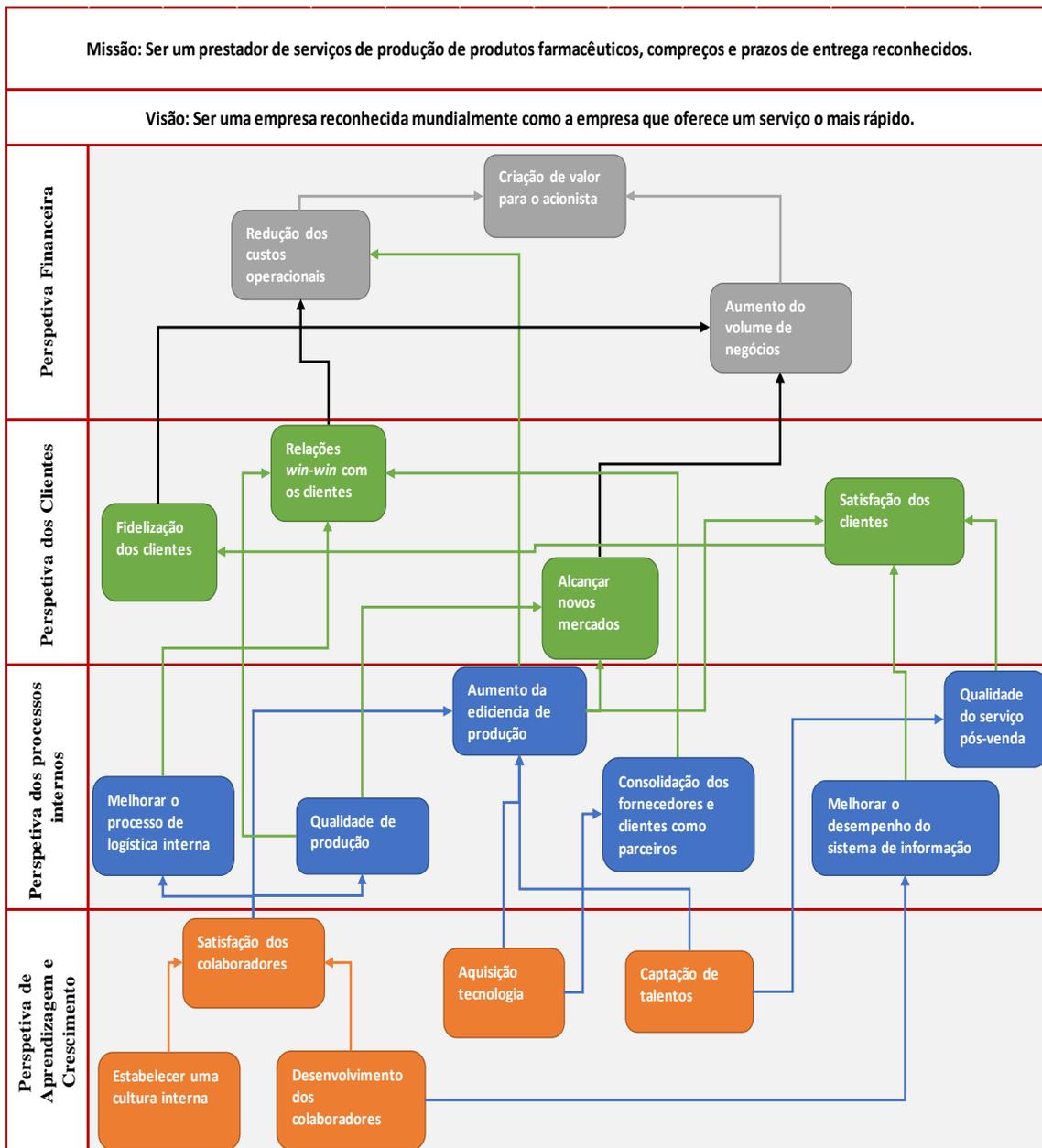


Figura 1 – Mapa estratégico. Fonte própria.

#### 4.5. Indicadores e Metas

A identificação de indicadores de desempenho e metas teve a participação de todos os responsáveis departamentais, de modo a ir de encontro ao mapa estratégico e também traduzir da melhor forma as relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos da empresa. A colaboração de todos os responsáveis permitiu desde logo a tradução da estratégia da empresa, nas diversas perspetivas.

Assim sendo, foi estabelecido que cada objetivo estratégico tem um ou mais indicadores associados, que por sua vez têm uma meta, que deve ser estabelecida em cada período de análise pelo seu responsável, de maneira a conseguir analisar o seu resultado e acompanhar a sua evolução.

Sendo este o primeiro sistema de avaliação de desempenho a ser desenvolvido, a definição das metas foi alvo de precauções especiais. Para que esta mudança não seja rejeitada logo à partida, teve-se o cuidado de estabelecer metas ambiciosas mas não excessivamente difíceis.

A definição de metas é essencial para o acompanhamento do desempenho da empresa, para que se tomem as medidas corretivas necessárias no momento certo. Indicadores de desempenho sem metas, dificilmente servem para tirar conclusões. As metas foram e serão sempre definidas em reuniões com as pessoas que terão de cumprir com o objetivo e deverão ser sempre alcançáveis, embora ambiciosas.

#### Perspetiva financeira

A nível financeiro foram definidos sete indicadores e respetivas metas, conforme Tabela 1.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/ Fórmula	Unidade de medida	Departamento responsável	Periodicidade	Meta
Financeira	Criação de valor	EVA	Resultado operacional x (1-taxa IRC) - Custo de capital	€	Financeiro	Semestral	>40.000€
	Aumento do volume de negócio	Taxa de crescimento de vendas	(vendas n+1 / vendas n)-1	%	Financeiro	Mensal	2%
		Taxa de crescimento das vendas por produto					
		Taxa de crescimento das vendas por cliente					
	Redução de custos operacionais	Taxa de crescimento das vendas por forma farmacêutica					
Margem de contribuição		(P.V. unitário - Custo variáveis unitário)/P.V. unitário	%	Financeiro	Mensal	>50%	
	Peso dos custos fixos	Custos fixos/Custos operacionais	%	Financeiro	Mensal	<50%	

Tabela 1 - Indicadores e metas da perspetiva financeira. Fonte própria

O indicador EVA (Economic Value Added), é uma estimativa do lucro económico após subtrair o custo do capital utilizado no negócio. O acompanhamento deste indicador,

permite medir a performance da empresa num determinado período de tempo, com base no resultado económico de criação de riqueza. Neste indicador o custo de capital é dado por capitais investidos multiplicado pelo custo médio de capital.

O acompanhamento do volume de negócios vai ser feito através dos dados obtidos diretamente do programa de faturação da empresa, e permite saber o crescimento das vendas da empresa.

O objetivo do aumento do volume de negócio divide-se em quatro indicadores, um mais global a taxa de crescimento das vendas da empresa, os restantes três mais segmentados, um por produto, outro por cliente e por fim por forma farmacêutica. Como as vendas da empresa apresentam sazonalidade, então, este indicador mensal será sempre comparado ao período homólogo do ano anterior, evitando assim distorções na leitura do indicador.

A margem de contribuição permite saber a percentagem que cada venda irá contribuir para o resultado operacional da organização. Pode-se pensar nesta percentagem como um indicador da eficiência da empresa, pois, um aumento na eficiência produtiva proporcionará uma diminuição dos custos variáveis associados à produção.

O acompanhamento da evolução do peso dos custos fixos na estrutura de custos da empresa, permite aferir a capacidade da empresa em enfrentar períodos de menor vigor do setor farmacêutico. Conhecer e gerir os custos fixos permite à empresa manter os seus custos de produção idênticos, mesmo em diferentes patamares de produção.

## Perspetiva Clientes

Na perspetiva de Clientes definiram-se cinco indicadores conforme Tabela 2.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/ Formula	Unidade de medida	Departamento responsável	Periodicidade	Meta
Clientes	Fidelização dos clientes	Taxa de medicamentos com produção exclusiva	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos de exclusividade}}{\text{N}^\circ \text{ de total de contratos}}$	%	Garantia da Qualidade	Anual	35%
		A taxa de fidelização	$\frac{\text{Clientes } n+1 - \text{Novos Clientes } n+1}{\text{Clientes } n-1}$	%	Garantia da Qualidade	Anual	90%
	Relações win-win	Nº de concursos realizados em conjunto	Nº de concursos propostos pelos clientes	Uni.	Garantia da Qualidade	Semestral	5
	Alcançar novos mercados	Taxa de novos clientes	Nº de novos clientes	Uni.	Garantia da Qualidade	Anual	1
	Satisfação dos clientes	Nível de satisfação dos clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes muito satisfeitos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	%	Garantia da Qualidade	Anual	85%
		Taxa de reclamações de clientes precedentes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamações precedentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de reclamações}}$	%	Garantia da Qualidade	Semestral	25%

*Tabela 2 - Indicadores e metas da perspetiva Clientes. Fonte própria*

O indicador da taxa de medicamentos exclusivos é calculado com base no número de contratos de exclusividade, ou seja, o número de medicamentos que apenas a XFarma poderá realizar a produção. Este indicador permite conhecer a percentagem de produtos que os nossos clientes não podem colocar noutra prestador de serviços, estando esses medicamentos completamente fidelizados à XFarma.

A taxa de fidelização, significa a taxa de clientes que mantêm a sua produção na XFarma. Dá informação sobre a qualidade do serviço oferecido pela empresa pois um valor elevado significa que o cliente tem uma boa experiência com a prestação de serviço.

O acompanhamento do número de concursos realizados em conjunto permite à XFarma medir o relacionamento com os seus clientes. Estes concursos são maioritariamente concursos hospitalares. Este tipo de parcerias permite prever com maior grau de certeza a produção a longo prazo.

Identificar o número de novos clientes que a organização está a conseguir captar, permite perceber a eficácia das campanhas que a XFarma está a realizar para angariação de novos clientes. Um aspeto importante na análise deste indicador, é perceber como foi obtido esse cliente, desta forma a empresa percebe quais os canais para conquistar mais clientes.

O índice de satisfação dos clientes passará pela elaboração de inquéritos de satisfação. Este indicador é um resultado claro da qualidade do trabalho desenvolvido pela XFarma. A taxa de reclamações de clientes permitirá à empresa medir o impacto da garantia da qualidade na produção. Para o cálculo deste indicador devem ser usadas as reclamações precedentes<sup>1</sup> sobre o número total de reclamações que os clientes fizeram.

#### Perspetiva Processos internos

Esta perspetiva é a que apresenta mais objetivos estratégicos e, por consequência, também mais indicadores para acompanhar o desempenho. Os indicadores escolhidos foram doze conforme Tabela 3.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/Formula	Unidade de medida	Departamento responsável	Periodicidade	Meta
Processos Internos	Consolidação dos fornecedores e clientes como parceiros	Taxa de encomendas recebidas em tempo e quantidade por fornecedores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encomendas recebidas em tempo e quantidade}}{\text{N}^\circ \text{ total de encomendas}}$	%	Logística	Mensal	95%
		Taxa de encomendas entregues em tempo e quantidade a clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encomendas entregues em tempo e quantidade}}{\text{N}^\circ \text{ total de encomendas}}$	%	Logística	Mensal	95%
	Melhorar desempenho do SI	Nº de ocorrências	Nº de ocorrências	Uni.	SI	Mensal	25
		Rotação de MP	$\frac{\text{Inventário MP}}{\text{Consumo} \times 365}$	Dias	Produção	Mensal	35
	Melhorar o processo logística interna	Rotação de Produto acabado	$\frac{\text{Inventário PA}}{\text{Consumo} \times 365}$	Dias	Produção	Mensal	8
		Tempo médio de análise	$\frac{\text{Data do fim da análise} - \text{data início de análise}}{\text{Dias}}$	Dias	Controlo da Qualidade	Mensal	9
	Aumento de eficiencia de produção	Ciclo de produção	$\frac{\text{Data de entrada de PA em armazém} - \text{Data de início de produção}}{\text{Dias}}$	Dias	Produção	Mensal	30
		Taxa de desperdícios de matéria prima	$\frac{\text{Desperdícios}}{\text{Consumo de matéria prima}}$	%	Produção	Mensal	2%
		índice de eficiência do equipamento	$\frac{\text{Disponibilidade} \times \text{Rendimento} \times \text{Qualidade}}{\text{Qualidade}}$	%	Produção	Mensal	70%
		Produtividade de MOD	$\frac{\text{Unidades produzidas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas MOD}}$	Uni./Hora	Produção	Mensal	78000 uni./hora
	Qualidade do serviço pós-venda	Tempo de resposta de reclamações	$\frac{\text{Data de resposta à reclamação} - \text{Data de entrada da reclamação}}{\text{Dias}}$	Dias	Controlo da Qualidade	Mensal	10
		Taxa de satisfação do serviço pós-venda	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes muito satisfeitos}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	%	Controlo da Qualidade	Mensal	90%
Qualidade de produção	Nº de acidentes laborais	Nº de acidentes em local de trabalho	Uni.	Sistema de gestão integrada	Anual	0	
	Taxa de produção com qualidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de lotes não rejeitados}}{\text{N}^\circ \text{ de lotes total}}$	%	Controlo da Qualidade	Mensal	100%	

Tabela 3 - Indicadores e metas da perspetiva dos processos internos. Fonte própria.

A taxa de encomendas recebidas em tempo e quantidade dos fornecedores permite saber com clareza a capacidade do fornecedor em cumprir com o contrato que tem com a

<sup>1</sup> Reclamações precedentes são aquelas que o departamento da garantia da qualidade aceita como válidas, ou seja, que têm realmente um defeito/problema de produção.

XFarma. Assim, a empresa consegue enquadrar melhor cada fornecedor no modelo da cadeia de abastecimento.

O indicador da taxa de encomendas enviadas em tempo e quantidade permite acompanhar o cumprimento dos pedidos que os clientes nos fazem, da mesma maneira que se faz aos fornecedores. Este indicador fornece a percentagem de encomendas que a empresa conseguiu cumprir dentro dos prazos estabelecidos.

Uma ocorrência sobre o sistema de informação é qualquer evento que afete total ou parcialmente um departamento. Incidentes nesta área são praticamente inevitáveis, mas o acompanhamento do número de ocorrências permite garantir os melhores níveis de disponibilidade do SI.

A rotação de matéria-prima permite conhecer o período de rotação dos componentes da produção. Este indicador deve andar permanentemente a par com os prazos médios de recebimento e de pagamento.

A rotação de produto acabado (PA) mede o tempo que o PA demora desde que chega ao armazém, após o fim do embalamento, até que sai do armazém para o cliente. Permite assim perceber se a empresa está a efetuar uma boa gestão de *stocks*. É consensual que este valor nunca poderá ser muito alto até porque se trata de uma empresa com uma estratégia de produção MTO, mas não poderá ser mais baixo do que o tempo de quarentena obrigatório em produtos farmacêuticos.

O tempo médio de análise mede o ciclo de tempo desde o início até ao término da análise das matérias-primas e materiais de embalagem, ou seja, o período onde os materiais ainda não estão prontos para serem utilizados. A monitorização deste indicador permite avaliar e, possivelmente, reduzir parte do ciclo dos materiais dentro das instalações da XFarma.

O ciclo de produção é o tempo que vai desde do início da produção até ao fim do embalamento. Este indicador vai permitir o acompanhamento do tempo despendido nas fases de produção. Por norma e preferencialmente, o ciclo de produção é composto por uma fase de fabrico e uma de embalagem. Nos casos em que a produção seja distribuída por mais do que um lote de embalagem a fórmula de cálculo deve ser:

$$\text{Ciclo de produção} = \frac{(t6 - t1) + (t4 - t1)}{2}$$

Sendo que, t1 é o início da fase de produção, t4 o fim da 1ª fase de embalagem e t6 o fim da 2ª fase de embalamento.

A taxa de desperdício de materiais é uma das premissas de melhoria contínua da empresa. A monitorização deste indicador permite o acompanhamento de medidas a fim de prevenir o desperdício de material. A diminuição de desperdício leva a um consequente aumento da eficiência produtiva da empresa, permite reduzir gastos e melhorar resultados através da melhor utilização dos materiais.

O indicador índice de eficiência do equipamento avalia qual a eficiência por linha de produção, verificando como estão a ser utilizados os recursos. Este indicador é o resultado da multiplicação de três importantes componentes da produção, disponibilidade, rendimento e qualidade. As fórmulas de cálculos são:

$$\text{Disponibilidade \%} = \frac{\text{Tempo Disponível para produção}}{\text{Tempo programado de produção}}$$

$$\text{Rendimento \%} = \frac{\text{Tempo padrão para a produção}}{\text{Tempo Disponível para produção}}$$

$$\text{Qualidade \%} = \frac{\text{Tempo de produção de qualidade}}{\text{Tempo padrão para a produção}}$$

Tempo programado de produção: é o tempo total para a produção menos o tempo das paragens planeadas.

Tempo disponível para a produção: tempo programado para produção menos as paragens não planeadas como por exemplo avarias ou reformatações.

Tempo padrão da produção: é o tempo disponível menos o tempo de curtas paragens ou perdas de velocidade na produção, ou seja, o tempo que em condições ótimas se produz X unidades.

Tempo de produção de qualidade: é o tempo padrão de produção menos o tempo que se perdeu a produzir as unidades sem qualidade.

A produtividade de mão-de-obra direta é um dos indicadores de maior importância para a avaliação do desempenho operacional da empresa. Permite ao responsável pela produção conhecer a produtividade de cada unidade de mão-de-obra (MOD), quer seja de fabrico de líquidos, sólidos ou cápsulas. Permite igualmente conhecer a produtividade nas unidades de embalagem, saquetas, frascos líquidos, frascos sólidos e blisters.

O tempo de resposta de reclamações permite à empresa monitorizar e acompanhar o tempo desde a entrada da reclamação até a resposta final ao cliente. A minimização deste ciclo é essencial para que haja criação de valor para o cliente mesmo depois do momento da entrega do produto.

A taxa de satisfação com o serviço pós-venda vai acompanhar a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado após a venda dos produtos farmacêuticos.

O número de acidentes laborais mostra o nível de segurança no trabalho e a eficácia das medidas preventivas na área da segurança no trabalho. Sendo uma empresa onde os colaboradores lidam com máquinas pesadas e perigosas, é necessário que a empresa adote programas preventivos.

A taxa de produção com qualidade avalia a qualidade produtiva final da empresa. Este indicador exclui os lotes de produção rejeitados por falta de qualidade (defeito), mas inclui os lotes que tiveram problemas resolvíveis durante a fase de fabrico ou embalagem

## Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Na perspetiva da aprendizagem e crescimento, são propostos sete indicadores conforme

Tabela 4.

Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/ Fórmula	Unidade de medida	Departamento responsável	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e Crescimento	Captação de talento	Índice de tecnicidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de técnicos superior}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$	%	RH	Anual	40%
	Aquisição de tecnologia	CAPEX	CAPEX	€	Financeiro	Bi-anual	50.000 €
	Estabelecer cultura interna	Nº de eventos de <i>teambuilding</i>	Nº de eventos de <i>teambuilding</i>	Uni.	RH	Semestral	1
	Desenvolvimento dos colaboradores	Nº de formações	Nº de formações	Uni.	RH	Semestral	1
		Nº de formações sobre o SI	Nº de formações de SI	Uni.	SI	Semestral	1
	Satisfação dos colaboradores	Taxa de colaboradores satisfeitos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores muito satisfeitos}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$	%	RH	Semestral	90%

Tabela 4 - Indicadores e metas da perspetiva de aprendizagem e crescimento. Fonte própria.

O índice de tecnicidade identifica o peso dos colaboradores que são considerados técnicos superiores. É necessário ter em atenção que a empresa tem muitos empregados fabris, ou seja, a empresa não pode esperar um resultado muito elevado deste indicador.

O CAPEX, *capital expenditure*, representa o capital investido pela empresa para adquirir ou para introduzir melhorias em ativos físicos, como, por exemplo, equipamentos ou instalações. Com este indicador, é possível avaliar o investimento em tecnologias e equipamentos.

O acompanhamento do número de eventos de *teambuilding* permite ter a perceção de quanto a empresa está a fazer para a criação/ promoção da cultura organizacional.

Número de formações sobre SI e de formações técnicas são importantes para valorizar o maior ativo da empresa, os colaboradores, são eles que vão acrescentar o valor que a empresa necessita. A diferenciação entre formação e formação de SI acontece porque a empresa acredita que um dos principais entraves de evolução deve-se ao fraco conhecimento do sistema de informação.

A taxa de colaboradores satisfeitos mede a percentagem de colaboradores satisfeitos na empresa. O questionário irá ser realizado semestralmente, e contém questões em torno da satisfação das funções desempenhadas, da qualidade no trabalho, formação e relacionamento social.

Concebeu-se também, uma ficha padrão para cada indicador (Apêndice VIII). Esta ficha irá permitir a cada responsável ou à administração atualizar, acompanhar e analisar todos os dados históricos dos indicadores com maior detalhe num único documento. Esta ficha possibilita a visualização de toda a informação relacionada com o indicador. Deste modo o gestor fica com total controlo do indicador, sendo responsável por acompanhar os resultados obtidos, analisar os desvios face às metas propostas, atualizar as metas dos indicadores e tomar decisões corretivas caso necessário.

#### **4.6. Dashboard Balanced Scorecard**

Considerou-se relevante conceber um sistema de suporte para a implementação do BSC. Este sistema permite o total controlo por parte dos gestores da empresa desta ferramenta de gestão. Este sistema foi desenvolvido no sistema de *Microsoft Excel*. A escolha deste sistema deve-se ao fato do sistema de informação da empresa ser *Microsoft Navision*, ou seja, compatível com o *Microsoft Excel*. O *Microsoft Excel* permite criar um sistema sólido, potenciar uma leitura rápida e de síntese do próprio BSC, criar automatismo para o cálculo dos indicadores, criar relatórios e, ainda, gerar um mecanismo de segurança e restrição de acessos. Deste modo, foi criado um *Dashboard* para o Balanced Scorecard proposto.

A utilização do *Microsoft Excel* como ferramenta de suporte e acessível a toda a estrutura, irá proporcionar uma fácil difusão do BSC por toda a organização. Adicionalmente, a utilização do mapa estratégico como principal utensílio de comunicação dos objetivos

estratégicos permite que todos os colaboradores percebam o contributo esperado de cada área em particular. Desta forma, todos se sentirão incluídos na estratégia geral da empresa, e não apenas, na execução de tarefas quotidianas.

Painel de monitorização:

A utilização do *Microsoft Excel* permite gerar um painel de monitorização com um sistema de semáforos (Apêndice IX) que facilita a visualização e leitura dos indicadores. Este painel permitirá à administração e aos gestores de topo identificar com bastante facilidade o desempenho geral da empresa.

A análise dos resultados obtidos do BSC é uma das fases mais importantes da utilização desta ferramenta e conduzirá a tomadas de decisão mais precisas na construção das metas a atingir e na aplicação de medidas corretivas

O sistema de semáforo é bastante prático e permite de uma forma rápida e eficaz perceber o nível de execução de cada indicador. Este método consiste na comparação num dado momento entre o valor real de um indicador e a sua meta, para que se possa perceber se a execução está de acordo com o planeado ou não. A partir dessa comparação são dadas cores ao semáforo do indicador de acordo com a seguinte regra: Verde: se o valor executado do indicador desse período for melhor que a meta. Amarelo: se o valor executado for igual à meta. Vermelho: se o valor executado for abaixo da meta.

Esta ferramenta de suporte em *Microsoft Excel* permite também o acompanhamento da execução da estratégia ao identificar os responsáveis por cada indicador, permitir uma maior periodicidade de *report*, e uma efetiva descentralização da responsabilidade da manutenção/funcionamento do modelo.

A aferição dos dados obtidos nos diferentes indicadores deverá ser um dos temas centrais das reuniões mensais que a administração promove com os responsáveis departamentais,

onde se deverão discutir os motivos de ter ou não atingido os objetivos propostos. Pretende-se também que hajam discussões para aferir a percepção dos membros da empresa em relação aos benefícios do BSC.

## **5. CONCLUSÃO**

Este projeto teve como objetivo apresentar uma proposta de BSC para a XFarma, definindo para o efeito os objetivos estratégicos de modo a alinhar a organização com a estratégia definida, bem como um conjunto de indicadores e respetivas metas.

Implementar um BSC possibilita observar a organização como um todo e avaliar globalmente o seu desempenho. Através dos objetivos traçados dentro das quatro perspetivas, torna-se mais fácil a execução da estratégia planeada. As relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos, faz com que a organização tenha a consciência de onde está e para onde direccionar com mais eficiência os seus recursos.

Para a elaboração do BSC foram ouvidos os gestores e colaboradores da empresa, na primeira bateria de entrevistas com o objetivo de apurar a missão, visão, valores e estratégia da empresa. Além das entrevistas, foi realizada análise documental, como por exemplo balancetes e demonstrações de resultado, e também observação das principais operações de produção e logística da empresa. Posteriormente, e após a devida reflexão da informação recolhida, foi desenhado um mapa estratégico enquadrando os objetivos estratégicos de cada perspetiva e interligando-os em relações causa-efeito. A proposta de mapa estratégico foi discutida na segunda bateria de entrevistas de modo a afinar o modelo e a obter a versão final apresentada. O mapa estratégico permite à organização comunicar melhor a sua própria estratégia aos diferentes níveis hierárquicos e perceber como é que cada objetivo contribui para atingir a missão da organização.

De seguida, foi identificado um conjunto de indicadores de desempenho e respetivas metas, para os objetivos definidos. Finalmente, foi elaborado um *dashboard* em *Microsoft Excel* que permitisse um mais fácil acompanhamento da implementação do BSC. No presente estudo existem algumas limitações. Primeiramente, uma das maiores dificuldades encontrada foi o receio da mudança, que um projeto como o BSC tem na cultura da organização. Como tal, estes receios podem ter influenciado a recolha de informação, em particular, a informação recolhida nas entrevistas realizadas. Outra lacuna encontrada na gestão da organização foi a ausência de dados para a elaboração de indicadores, principalmente não financeiros. Tal pode ter enviesado a escolha de indicadores para os de natureza financeira. Outra limitação, prende-se com a realização de um conjunto limitado de entrevistas. Deste modo, a proposta de BSC apresentada é função da informação recolhida nas entrevistas realizadas, e como tal outros entrevistados poderiam dar origem a outra proposta. Outra limitação prende-se com a dificuldade em conciliar os calendários de todos os intervenientes no projeto, o que não permitiu a realização da segunda entrevista (de validação do mapa estratégico proposto) com todos os intervenientes. Finalmente, a presente proposta de BSC ainda não foi testada, o que não permite comprovar as relações causa-efeito identificadas. Contudo, não é também garantido que as relações causa-efeito que hoje são válidas o sejam no futuro. De igual modo, os indicadores sugeridos foram identificados com base na análise e discussão no decorrer do projeto. Naturalmente, numa fase de implementação do BSC, os indicadores poderão ser revistos e, eventualmente, substituídos ou anulados. Assim, o modelo deve ser dinâmico, procurando ajustar-se de forma contínua ao desenvolvimento da XFarma, e utilizado como uma verdadeira ferramenta de gestão.

Como ideias complementares e sugestões para o futuro associadas a este projeto seria pertinente o acompanhamento e avaliação do impacto na organização da implementação

do modelo proposto. Seria igualmente importante a criação de iniciativas estratégicas que cada departamento achasse necessárias para atingir os objetivos propostos. Cada uma das iniciativas deve ter um departamento responsável, um horizonte temporal para a sua concretização e a identificação da meta/indicador que pretende alcançar. Desta forma, seria possível medir o impacto de cada uma das decisões estratégicas dentro de cada perspectiva. O acompanhamento destas iniciativas seria realizado em reuniões trimestrais para a atualização, descrição e planeamento das estratégias. De igual modo, sendo o BSC uma ferramenta de gestão que alinha a empresa com a estratégia, o BSC tem de ser continuamente ajustado à estratégia da empresa. Assim, projetos futuros podem acompanhar a evolução do BSC de acordo com alterações de estratégia da própria empresa. A outro nível, pesquisas futuras podem comparar o desenho e utilização do BSC noutras empresas da indústria farmacêutica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. 4th SME International Conference, Allborg University, Denmark.
- Azeitão, R. & Roberto, J. (2009). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57-68.
- Brewer, C. & Speh, W. (2000). Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 75-93.
- Chalmers, A. F. (1982). *What is This Thing Called Science? an assessment of the nature and status of science and its methods*. 2ª Ed. St. Lucia: University of Queensland Press.
- Eccles, R. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (1), 131-137.
- Geadá, F., Cruz, L. & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. 1ª Ed. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Gomes, A., Ribeiro, N., Carvalho, J. & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*. 1ª Ed. Lisboa: Publisher Team.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2002). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 8.ª ed. Lisboa: Áreas Editora.

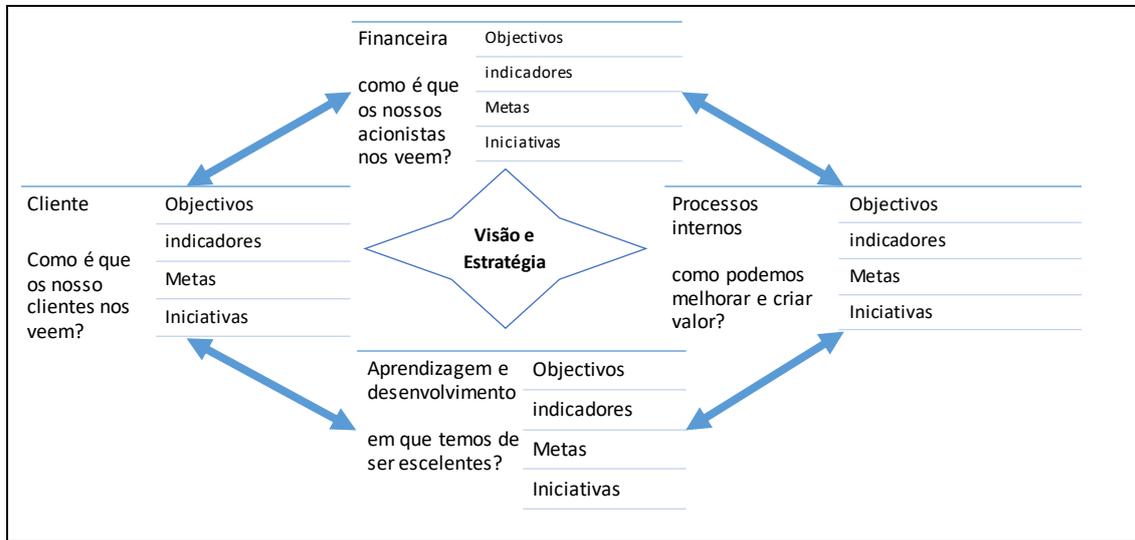
- Kaplan, R. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-118.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., and David P. Norton. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School Working paper 10-074.
- Lawrie, G. & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 611-623.

- Machado, M. (2011). Contingent variables to the valuation product methods: empirical study of industrial Portuguese SMEs. *RBGN – Review of Business Management*, 13(41), 396-414.
- Malina, M., Norreklit, H. & Selto, F. (2007). Relations among Measures, Climate of Control and Performance Measurement Models. *Contemporary Accounting Research*, 24 (3), 935-982.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecards in Finnish Companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12 (2), 207-220.
- Mintzberg H (1981). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 103-16.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. 1st Ed. Financial Times Prentice Hall.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 1st Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. (2000). The balance on balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), 65-88.
- Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. 1st Ed. New York: J. Wiley.
- Olve, N., Roy, J. & Petri, C. (2004). Twelve Years Later: Understanding and realizing the value of Balanced Scorecards. *Ivey Business Journal*, 68(5) 1-7.

- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado segundo Bolonha, 1ª Ed.* Lisboa: Pactor.
- Rocha, H. (2005). Estudo de aplicações do Balanced Scorecard como instrumento de desdobramento estratégico e alavancagem de resultados. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 4(1), 3-14.
- Rodrigues, J. & Reis, H. (2014). *Controlo de Gestão: ao encontro da eficiência*. 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Russo, J. & Martins, A. (2005). A aplicabilidade do Balanced Scorecard nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal. *Jornal de Contabilidade*, 344, 401-418.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 5ª ed. Lisboa: Lidel.
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. & Torres, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. 3ª ed. Lisboa: Lidel.
- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73 (2), 80-88.

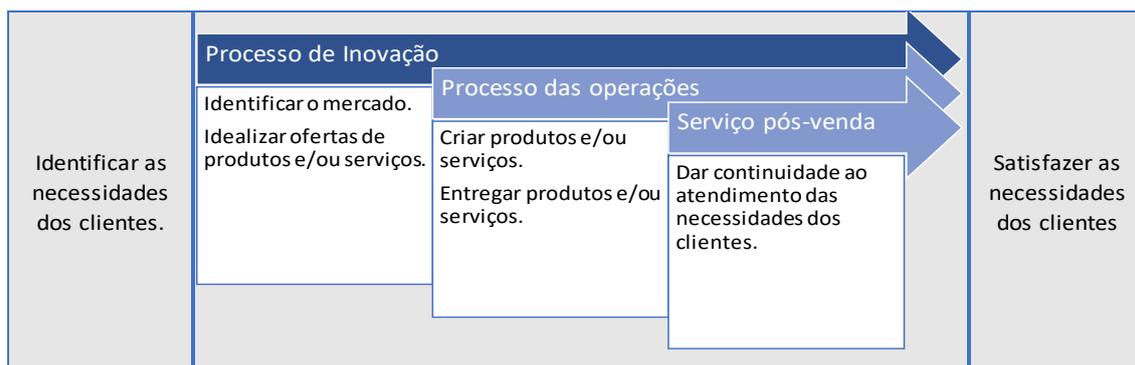
# APÊNDICES

## Apêndice I – Perspetivas do modelo BSC



Apêndice I - Perspetivas do BSC, adaptado de Kaplan e Norton (1996)

## Apêndice II – Modelo de criação de valor



Apêndice II - Modelo de cadeia de valor, adaptado de Serra (2008)

### **Apêndice III – Guião I entrevistas a responsáveis de departamento**

#### **Tema: Estratégia**

- Conhece de uma forma clara a estratégia, missão, valores e visão da empresa?
  - Acha vantajoso esse conhecimento?
  - Tem algum tipo de espírito crítico ou já alguma vez refletiu nesses conceitos?
  - Existe alguma forma de avaliação de implementação da estratégia? Ou revisão?
  - Quais os vetores mais importantes da estratégia? Onde está a vossa diferenciação?
- Esse conhecimento é transmitido aos colaboradores do departamento?
- Existe alguma transportação dessa estratégia para objetivos departamentais?
  - Como transmite essa estratégia aos colaboradores?
- Como podemos ser mais competitivos?
  - Na oferta;
  - Nos Processos;
  - Capital humano;
  - Tecnologia;
- Caracterização da envolvente interna e externa; mercado, vantagens competitivas, ameaças, contexto económico, tecnológico, ambiental, político e legal, os recursos materiais e humanos, a gestão;
- Quais as principais dificuldades da empresa na concretização da estratégia?

#### **Tema: Clientes**

- Quais os clientes da empresa?
- Tem noção da nossa imagem por parte dos clientes?
- Os clientes sentem a nossa diferenciação perante a concorrência?

#### **Tema: BSC**

- Existe algum sistema de medição de desempenho? Se sim, Qual?
- Quais as perspetivas mais importantes para a elaboração do BSC?
  - Atribua uma percentagem a cada uma delas;
- Quais os objetivos estratégicos?
  - Estão de alguma forma dividida?
  - Estão relacionados uns com os outros? Ou são apenas objetivos isolados?
  - Em que perspetiva põem cada um dos objetivos?
- Quais os processos críticos na criação de valor?
- Como descreve a cadeia de valor da organização?
- Quais considera ser, na sua opinião, os processos-chave da organização?
- Quais as ações que acha necessárias para melhorar os processos chave?

#### **Tema: Indicadores**

- Existem atualmente metas, medições sobre o desempenho operacional?
  - Quais os mais importantes?
  - Quantos?
  - Estão relacionados com objetivos?
  - Há alguma forma de medir o impacto de uma iniciativa operacional?
- Quantos indicadores por objetivo?
- Tem alguma proposta de valor?

## **Apêndice IV - Guião II entrevistas a colaboradores dos departamentos**

### **Tema: Estratégia**

- Conhece de uma forma clara a estratégia, missão, valores e visão da empresa?
  - Acha vantajoso esse conhecimento?
  - Se sim, onde acha que se enquadra?
  - Sente-se parte envolvente?

### **Tema: Clientes**

- Tem noção de quem são os clientes da empresa?

### **Tema: BSC**

- Quais as tarefas principais da sua função?
- Conhece os fatores críticos de sucesso?
- Sabe a importância das funções para a estratégia da empresa?

### **Tema Indicadores**

- Quais os indicadores que acha que melhor caracterizam a sua função?
- Tem alguma proposta de valor?

## **Apêndice V - Guião III Segunda fase de entrevistas**

### **Tema: Mapa estratégico**

- Concorda com a relação dos objetivos que é traçada no mapa estratégico?

### **Tema: Indicadores**

- Estes indicadores vão de encontro aos pontos críticos da atividade da empresa?

### **Tema: Metas**

- Acha possível o alcance das metas propostas?

### **Tema: BSC**

- Quais as críticas ao projeto?
- O que mudaria no futuro?

## Apêndice VI - Cronograma de entrevistas realizadas

1ª fase de entrevistas	2ª fase de entrevistas	Departamento	Função
04/mar	04/mai	Produção	Tec. De Embalagem
04/mar	04/mai	Produção	Chefe de Armazém
04/mar	04/mai	Manutenção da produção	Tec. De Manutenção
04/mar		Financeiro	Contabilista
04/abr	04/jun	Administração	CEO
04/abr		SGI	Chefe de departamento
04/abr	04/jun	Produção	Chefe de departamento
11/abr	11/jun	GQ	Chefe de departamento
11/abr	11/jun	CQ	Chefe de departamento
11/abr	11/jun	CQ	Analista
14/abr	11/jun	LG	Chefe de departamento
14/abr	11/jun	Financeiro	Chefe de departamento
14/abr		Jurídico	Chefe de departamento
18/abr		Manutenção	Chefe de departamento
18/abr		Manutenção da produção	Chefe de departamento

SGI- Sistema de gestão integrado; GQ - Garantia da Qualidade; CQ - Controlo da Qualidade; LG - Logística;

*Apêndice VI - Cronograma de entrevistas realizadas. Fonte própria.*

## Apêndice VII – Valores da organização

**Integridade no modo de agir** em relação à empresa aos clientes, colegas e a si próprio.

**O espírito de equipa**, privilegiando a parceria e eliminando visões individualistas.

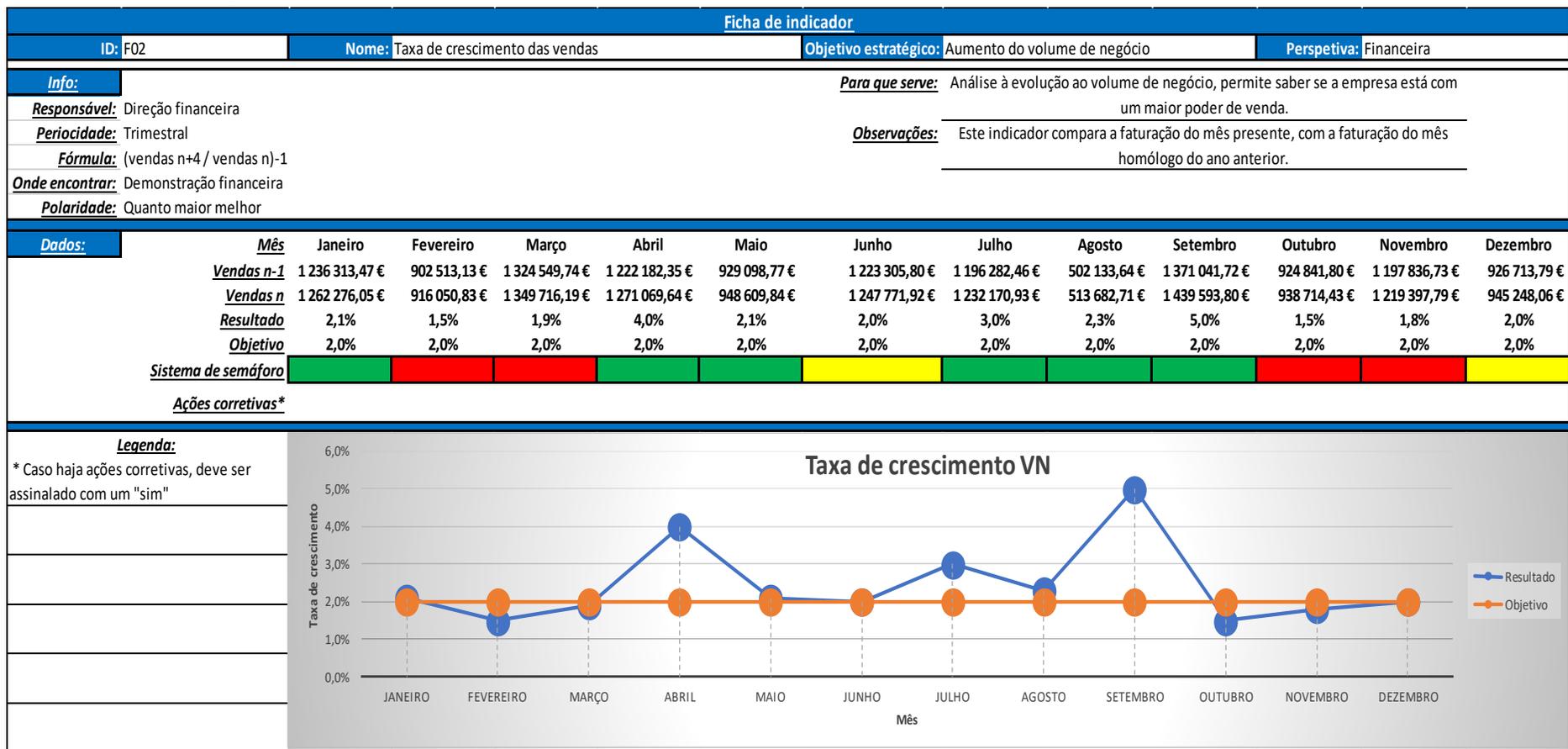
**O respeito pelo Meio ambiente**, na comunidade, na empresa e no seu local de trabalho, comprometendo-se na prevenção da poluição e na contínua melhoria do desempenho ambiental.

**A comunicação**, constatem transmitindo imediatamente qualquer informação que possa ser relevante. Contemplar a conversa direta entre colaboradores e chefias.

**A rapidez de processos**, tentar eliminar todos os desperdícios de tempos nas tarefas diárias.

**Aposta nas pessoas**, compromisso na prevenção dos acidentes e doenças melhorando o desempenho da segurança, higiene e saúde no trabalho.

### Apêndice VIII – Exemplo de ficha de indicado



Apêndice VIII - Exemplo de uma ficha de indicador. Fonte própria.

## Apêndice IX - Painel de monitorização

Painel de monitorização									
Perspetiva	Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo/ Formula	Unidade de medida	Departamento responsável	Períodicidade	Meta	Resultado	Sistema de Semáforo
Financeira	Criação de valor	EVA	Resultado operacional x (1-taxa IRC) - Custo de capital	€	Financeiro	Semestral	>40.000€	>40.000€	
	Aumento do volume de negócio	Taxa de crescimento de vendas						2%	
		Taxa de crescimento das vendas por produto						0%	
		Taxa de crescimento das vendas por cliente	(vendas n+1 / vendas n)-1	%	Financeiro	Mensal	2%	0%	
		Taxa de crescimento das vendas por forma farmacêutica						0%	
Redução de custos operacionais	Margem de contribuição	(P.V. unitário - Custo variável unitário)/P.V. unitário	%	Financeiro	Mensal	>50%	55%		
	Peso dos custos fixos	Custos fixos/Custos operacionais	%	Financeiro	Mensal	<50%	45%		
Clientes	Fidelização dos clientes	Taxa de medicamentos com produção exclusiva	Nº de contratos de exclusividade / Nº de total de contratos	%	Garantia da Qualidade	Anual	35%	60%	
		A taxa de fidelização	(Clientes n+1 - Novos Clientes n+1) / Clientes n-1	%	Garantia da Qualidade	Anual	90%	100%	
	Relações win-win	Nº de concursos realizados em conjunto	Nº de concursos propostos pelos clientes	Uni.	Garantia da Qualidade	Semestral	5	1	
	Alcançar novos mercados	Taxa de novos clientes	Nº de novos clientes	Uni.	Garantia da Qualidade	Anual	1	1	
	Satisfação dos clientes	Nível de satisfação dos clientes	Nº de clientes muito satisfeitos / Nº total de clientes	%	Garantia da Qualidade	Anual	85%	90%	
Taxa de reclamações de clientes precedentes		Nº de reclamações precedentes / Nº total de reclamações	%	Garantia da Qualidade	Semestral	25%	25%		
Processos internos	Consolidação dos fornecedores e clientes como parceiros	Taxa de encomendas recebidas em tempo e quantidade por fornecedores	Nº de encomendas recebidas em tempo e quantidade / Nº total de encomendas	%	Logística	Mensal	95%	84%	
		Taxa de encomendas entregues em tempo e quantidade a clientes	Nº de encomendas entregues em tempo e quantidade / Nº total de encomendas	%	Logística	Mensal	95%	90%	
	Melhorar desempenho do SI	Nº de ocorrências	Nº de ocorrências	Uni.	SI	Mensal	25	30	
	Melhorar o processo logística interna	Rotação de MP	Inventário MP / Consumo x 365	Dias	Produção	Mensal	35	30	
		Rotação de Produto acabado	Inventário PA / Consumo x 365	Dias	Produção	Mensal	8	9	
	Aumento de eficiência de produção	Tempo médio de análise	Data do fim da análise - data início de análise	Dias	Controlo da Qualidade	Mensal	9	10	
		Ciclo de produção	Data de entrada de PA em armazém - Data de início de produção	Dias	Produção	Mensal	30	31	
		Taxa de desperdícios de matéria prima	Desperdícios / Consumo de matéria prima	%	Produção	Mensal	2%	3%	
		Índice de eficiência do equipamento	Disponibilidade x Rendimento x Qualidade	%	Produção	Mensal	70%	65%	
		Produtividade de MOD	Unidades produzidas / Nº de horas MOD	Uni./Hora	Produção	Mensal	78000 uni./hora	65.000	
	Qualidade do serviço pós-venda	Tempo de resposta de reclamações	Data de resposta à reclamação - Data de entrada da reclamação	Dias	Controlo da Qualidade	Mensal	10	9	
		Taxa de satisfação do serviço pós-venda	(Nº de clientes muito satisfeitos / Nº total de clientes)	%	Controlo da Qualidade	Mensal	90%	91%	
	Qualidade de produção	Nº de acidentes laborais	Nº de acidentes em local de trabalho	Uni.	Sistema de gestão integrada	Anual	0	0	
Taxa de produção com qualidade		Nº de lotes não rejeitados / Nº de lotes total	%	Controlo da Qualidade	Mensal	100%	99%		
Aprendizagem e Crescimento	Captação de talento	Índice de tecnicidade	Nº de técnicos superior / Nº total de colaboradores	%	RH	Anual	40%	50%	
	Aquisição de tecnologia	CAPEX	CAPEX	€	Financeiro	Bi-anual	50.000 €	25.000 €	
	Estabelecer cultura interna	Nº de eventos de teambuilding	Nº de eventos de teambuilding	Uni.	RH	Semestral	1	0	
	Desenvolvimento dos colaboradores	Nº de formações	Nº de formações	Uni.	RH	Semestral	1	2	
		Nº de formações sobre o SI	Nº de formações de SI	Uni.	SI	Semestral	1	1	
Satisfação dos colaboradores	Taxa de colaboradores satisfeitos	(Nº de colaboradores muito satisfeitos / Nº total de colaboradores)	%	RH	Semestral	90%	95%		

Apêndice IX – Painel de monitorização do modelo. Fonte própria.