

Gestão Estratégica para Redes de Varejo Farmacêutico: Um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard

Autores:

JOAO BOSCO BARROSO DE CASTRO

(PUC-SP)

NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES SANTOS

(PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO)

Resumo

Este trabalho propõe um modelo de gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico, fundamentado no Balanced Scorecard (BSC). A base metodológica do modelo proposto está centrada no estudo de caso das Farmácias Pague Menos, a maior rede do varejo farmacêutico em número de estabelecimentos e capilaridade em âmbito nacional e uma das maiores em faturamento do país. A pesquisa também visa identificar as estratégias através da análise da matriz SWOT e indicar alguns fatores relevantes que podem contribuir ou dificultar o desenvolvimento no BSC como sistema de gerenciamento da estratégia. Para a análise dos ambiente externo e interno e validação do mapa estratégico foram entrevistados 17 principais executivos da rede, incluindo seu fundador e presidente e todos os diretores, além da condução de sessões de trabalho em grupo. Foram obtidos 23 objetivos estratégicos e 31 indicadores no desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico, contribuindo para fornecer uma visão integrada das estratégias organizacionais. Por outro lado, o estudo sugere que a incorporação do BSC nas atividades da empresa irá depender de uma cultura com maior resposta às mudanças, visão estratégica e maior profissionalização na gestão.

1. Introdução

O varejo ocupa uma importância cada vez maior na economia, com um faturamento anual superior a R\$ 100 bilhões, respondendo por mais de 10% do PIB do país (Parente, 2000). Ao mesmo tempo, o varejo no Brasil vem passando por profundas transformações face às mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do ambiente de negócios em que opera. O consumidor é mais exigente e exerce uma pressão maior sobre os preços e, conseqüentemente, sobre as margens de lucro. A pressão do custo de manutenção dos estoques em decorrência de taxas de juros relativamente elevadas, uma vez que a inflação situa-se em níveis mais baixos e estáveis, constitui outro fator que impacta a rentabilidade do setor. Hoje é muito menor a margem de erro das empresas que precisam de maior competitividade para atingir seus objetivos ou simplesmente sobreviver.

No varejo de não alimentos, a importância do segmento farmacêutico destaca-se pelo fato de ser o principal canal de distribuição de medicamentos no país, representando cerca de 80% das vendas (Santos, 2004). Segundo este autor, o varejo farmacêutico faturou cerca de R\$ 16,7 bilhões em 2003. Pesquisa do IMS Health (2005) indica que as vendas em dólar das farmácias no Brasil atingiram US\$ 5,4 bilhões nos últimos 12 meses, encerrados em abril de 2005, o que coloca o Brasil como o 10º maior mercado de medicamentos do mundo.

Por outro lado, no Brasil, em um ambiente atual de competição crescente, o acirramento de descontos de preços como uma estratégia para conquistar mais clientes pode aumentar ainda mais a concorrência e reduzir as margens de lucro no setor. A expansão dos medicamentos genéricos, aumento da presença dos laboratórios oficiais e

programas do governo federal como “Farmácia Popular” e as mudanças na legislação fazem surgir novas oportunidades e desafios para as empresas do varejo farmacêutico.

Face a estes desafios, as principais redes vêm desenvolvendo iniciativas tais como diversificação de produtos, desenvolvimento do modelo norte-americano de *drugstores*, ênfase em auto-serviço, ampliação da oferta de serviços, comercialização de produtos com marcas próprias e incremento do comércio eletrônico. As farmácias independentes aderem ao associativismo para aumentar seu poder de barganha junto aos laboratórios.

Neste cenário de transformações e incertezas, as empresas do varejo farmacêutico precisam estar equipadas com um sistema de gestão que assegure a implementação de suas estratégias e sinalize as mudanças de curso necessárias, à luz das principais variáveis dos ambientes externo e interno.

O Balanced Scorecard (BSC) constitui um sistema de gestão estratégica capaz de subsidiar os gestores com informação relevante para a realização das estratégias empresariais, incluindo à relativa aos ativos intangíveis, ou seja, pessoas, procedimentos organizacionais e tecnologia, que constitui a chave da criação de valor aos clientes, acionistas, empregados e sociedade. Modelos de gestão estratégica baseados no BSC foram relatados na literatura para vários setores, tais como educação superior, varejo alimentício e indústria. No entanto, pesquisa na literatura revela a ausência de trabalhos acadêmicos sobre modelos de gestão na óptica do BSC para redes de varejo farmacêutico.

Considerado esta constatação, a importância do varejo farmacêutico e a necessidade de modernização de sistemas de gestão para as empresas do setor, decidiu-se construir um modelo de gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico capaz de responder aos desafios e explorar as oportunidades do seu ambiente de negócios.

O referido modelo foi fundamentado em um estudo de caso de uma das maiores redes do setor no país – as Farmácias Pague Menos, com 262 estabelecimentos em 13 estados, a maior do Brasil em número de lojas e a terceira em faturamento, com cerca de R\$ 600 milhões em 2004. Suportado pela realidade da Pague Menos, o modelo proposto pode servir de subsídio para outros ramos de varejo, um dos setores mais dinâmicos e importantes da economia nacional.

2. Balanced Scorecard (BSC)

Historicamente, as limitações do uso exclusivo de indicadores financeiros tradicionais têm sido estudadas na sua capacidade de avaliar o sucesso organizacional. O *Tableau du Bord*, originado na França no começo do século XX já utilizava medidas não financeiras como uma forma de melhor avaliar o desempenho de processos de produção através do entendimento das relações de causa e efeito entre tais medidas (Epstein e Manzoni, 1998). Na década de 50, a General Electric fazia uma tentativa de implementar um sistema de avaliação de desempenho com medidas não financeiras (Kaplan, 2001).

Na era industrial, de 1950 até cerca de 1975, o sucesso organizacional era decorrente de economias de escala e de escopo (Kaplan, 1996). Em uma economia caracterizada por ativos tangíveis, as medidas financeiras tradicionais mostravam-se adequadas para registrar os investimentos nos balanços patrimoniais. Da mesma forma, a demonstração de resultados financeiros era capaz de capturar as despesas associadas ao uso destes ativos tangíveis para produzir receitas e lucros (Kaplan, 2001).

Como resposta às limitações das medidas financeiras tradicionais, Kaplan e Norton desenvolveram o conceito do BSC, que tem conquistado interesse de acadêmicos e executivos. Segundo Pessoa (2000), o conceito do BSC originou-se em 1990 no estudo “Measuring Performance in the Organization of the Future”, patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da firma de consultoria KPMG. A primeira descrição mais completa do BSC surgiu com a publicação de um artigo intitulado “The Balanced

Scorecard – Measures that Drive Performance” por Kaplan e Norton (1992). Neste artigo, a concepção do BSC residia no fato de que os gestores necessitavam de um conjunto equilibrado de indicadores – financeiros e não financeiros – para melhor adequarem as competências e habilidades necessárias ao ambiente competitivo das empresas.

Neste artigo, Kaplan e Norton (1992) ressaltavam que o BSC permitia os gestores enxergarem o negócio a partir de quatro perspectivas, fornecendo a resposta para quatro perguntas fundamentais para descrever a estratégia da empresa:

- Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas? (Perspectiva Financeira)
- Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspectiva do Cliente)
- Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócios devemos alcançar a excelência? (Perspectiva de Processos Internos)
- Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? (Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento)

No desenvolvimento do BSC, a organização deve medir os parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo, incluindo aqueles relacionados aos ativos intangíveis. No final do século XX, a principal vantagem competitiva das empresas reside nos seus ativos intangíveis (Kaplan, 2001). Segundo um estudo do Instituto Brookings, citado por Kaplan (2001), em 1982, o valor contábil dos ativos intangíveis representavam cerca de 38% dos valores de mercado de organizações industriais. Dez anos depois, o estudo revelava que este percentual tinha subido para 62%.

2.1. O BSC como Modelo de Gestão Estratégica

Segundo Cobbold e Lawrie (2004), uma mudança considerável no pensamento sobre o BSC ocorreu em meados e até ao final de 90, refletida nas definições de vários autores. Ao longo de sua evolução, estes autores destacam os seguintes atributos de um BSC:

- Uma composição limitada de medidas financeiras e não financeiras, relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa e agrupadas em quatro perspectivas, originalmente denominadas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1992), sendo que as duas últimas foram renomeadas para “processos internos de negócio” e “aprendizagem e crescimento” (Kaplan e Norton, 1996);
- As medidas devem ser escolhidas de tal forma que conquistem o comprometimento da liderança, traduzindo-se tanto no seu acesso privilegiado a informações estratégicas, bem como no seu suporte à comunicação da estratégia (Kaplan e Norton, 1992, 1993, 1996);
- Uma forma de representar relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, bem como seus indicadores, classificados entre direcionadores de performance (*leading*) e indicadores de resultado (*lagging*) (Kaplan, 1996);

Ao longo da sua evolução, o BSC passa assim a incorporar cada vez mais atributos estratégicos, não se limitando a um sistema de medição, conforme proposto inicialmente (Kaplan e Norton, 1992). Kaplan e Norton (1996) apresentaram posteriormente o BSC como um sistema de gerenciamento da estratégia no artigo “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”.

Para a utilização do BSC como um sistema de gerenciamento da estratégia, Kaplan e Norton (1996a) destacam a necessidade de quatro processos gerenciais a fim de alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa: (1) Tradução da visão e da estratégia, com o objetivo de traduzir a estratégia em termos operacionais e desenvolver o mapa estratégico e o BSC; (2) Comunicação e vinculação dos objetivos e medidas

estratégicas, visando obter sinergias na organização; (3) Planejamento, estabelecimento de metas alinhamento das iniciativas estratégicas, relacionado ao desdobramento dos objetivos estratégicos, incluindo a definição dos objetivos pessoais e sua ligação com um sistema de recompensa vinculado ao BSC; (4) *Feedback* e aprendizado estratégico, que diz respeito a reuniões de reflexão da estratégia e ao aprendizado organizacional.

Destacando o papel central da estratégia no BSC, Kaplan e Norton (2001) assinalam:

“vários anos atrás, introduzimos o BSC. Naquela época, pensávamos que o BSC era sobre medição, não estratégia. ... Mas quais eram as medidas apropriadas do desempenho futuro? A resposta tornou-se óbvia: *measure a estratégia!* Assim, todos os objetivos e indicadores do BSC devem derivar da visão e da estratégia da empresa.”

Kaplan e Norton (2001) destacam cinco princípios comuns encontrados em várias empresas e em diferentes períodos de tempo que realizaram com sucesso a implementação e uso do BSC: (1) Traduzir a estratégia em termos operacionais; (2) Alinhar a organização à estratégia; (3) Fazer da estratégia um trabalho de todos; (4) Tornar a estratégia um processo contínuo; (5) Mobilizar a mudança através da liderança executiva

Os quatro primeiros princípios refletem, fundamentalmente, os processos críticos gerenciais descritos em Kaplan e Norton (1996). Um quinto princípio é apresentado por Kaplan e Norton (2001), que é de mobilizar a mudança através de líderes, reconhecendo assim que ferramentas e processos, por si só, não podem assegurar o sucesso do BSC.

3. O Varejo Farmacêutico

A fim de analisar o varejo farmacêutico, torna-se importante identificar os diversos agentes do setor. Utilizando uma adaptação do modelo da indústria farmacêutica elaborado por Shah et al. (2001) apud Albizzati et. al. para o varejo, propõe-se a estrutura mostrada na fig.1 abaixo, enfatizando-se a análise das farmácias no setor.

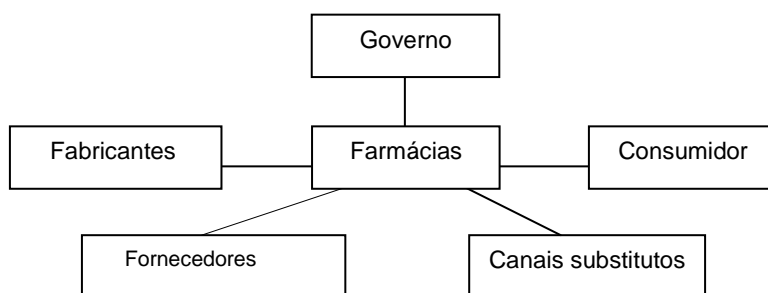


Fig. 1 - Estrutura do Varejo Farmacêutico
Fonte: Elaboração própria

Existem no país cerca de 55 mil estabelecimentos, resultando em um média de uma farmácia para cada 3,2 mil habitantes (Santos, 2004). Na cidade de São Paulo, há uma farmácia para cada 3,5 mil pessoas. Na Inglaterra, por exemplo, a proporção é de um estabelecimento para cada 15 mil habitantes.

O setor é bastante fragmentado, com predominância das farmácias independentes. Santos (2004) indica que 96% dos estabelecimentos são independentes e o restante compreende lojas que pertencem a redes. Em faturamento, as farmácias independentes respondem por cerca de 70% do total de R\$ 16,7 bilhões (2003) e as redes, por 30% do mercado. Além do excesso de estabelecimentos existentes, a abertura de novas farmácias segue em ritmo crescente. Estima-se que, para cada farmácia fechada em São Paulo, duas novas são abertas.

Adicionalmente, a distribuição geográfica das farmácias no Brasil é bastante desigual, apresentando uma concentração maior nas grandes e médias cidades das regiões Sul e Sudeste, que compreendem 36,6 mil estabelecimentos, ou seja, aproximadamente 67% do total (Santos, 2004). Um fator importante que explica tal fato consiste no maior poder aquisitivo destas regiões, em comparação com o Norte e o Nordeste do país.

Neste cenário, as farmácias e drogarias travam atualmente uma concorrência cada vez mais acirrada no país. Como resposta a esta tendência, as farmácias têm procurado implementar estratégias de diferenciação com base em serviços, entre os quais se destacam:

- Aplicação do conceito de auto-serviço, bastante utilizado pelos supermercados;
- Diversificação do *mix* de produtos visando maior conveniência ao consumidor;
- Ampliação da oferta de serviços, tais como recebimento de contas de água, luz, telefone, condomínios, escolas, dentre outros;
- Implementação de programas de fidelização de clientes através de cartões de relacionamento que oferecem prêmios, descontos, ou outros benefícios;
- Cartões de crédito associados às principais administradoras no país;
- Implementação de convênios com empresas, permitindo o pagamento das compras através de desconto em folha de salários;
- Convênios com planos de saúde, oferecendo descontos nas compras de medicamentos;
- Farmácias 24 horas e *drive-thru*, cada vez mais presente nas redes;

Tais estratégias têm se propagado cada vez mais no varejo farmacêutico, principalmente nas grandes redes e farmácias independentes associativistas, reduzindo cada vez mais o grau de diferenciação entre as empresas do setor.

4. Estrutura e Aplicação do Modelo Proposto

O modelo proposto de gestão estratégica está indicado no anexo 1, incluindo 6 etapas principais, sendo que a primeira delas incluiu a formulação das estratégias organizacionais a partir da matriz SWOT. As cinco etapas subsequentes estão fundamentadas nos cinco princípios citados por Kaplan (2001) para tornar uma organização orientada à estratégica. O presente trabalho está voltado para a aplicação do modelo no desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico (duas primeiras etapas), conforme detalhado a seguir.

4.1. Descrição da Empresa

A fundação da rede de farmácias Empreendimentos Pague Menos S.A. (“Pague Menos”) data de 19 de maio de 1981, quando foi inaugurado o primeiro estabelecimento na cidade de Fortaleza, com o conceito de fornecer medicamentos a preços baixos e com conveniência à população. Desde então, a empresa tem seguido uma trajetória de expansão crescente, contando, ao final de janeiro de 2005, com 261 farmácias nas 35 principais cidades de 13 estados do país, incluindo Ceará, Pará, Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia, São Paulo e Paraná. A Pague Menos é uma empresa de capital fechada e caracterizada por gestão familiar, com forte liderança de seu fundador e presidente.

A Pague Menos é hoje a maior rede de drogarias do Brasil em número de lojas e a terceira maior em faturamento das redes filiadas à Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma). O faturamento da empresa atingiu R\$ 486,5 milhões em 2003, representando um crescimento de 15,7% em relação ao ano anterior. De janeiro de 2000 a novembro de 2003, a Pague Menos apresentou um crescimento médio do

faturamento de 23% ao ano, comparado ao crescimento de 19% no mesmo período das redes filiadas à Abrafarma, excluindo a Pague Menos.

A Pague Menos estabeleceu três princípios para nortear seu posicionamento no mercado:

- Empresa de conveniência: caracterizada pela localização de fácil acesso e facilidade nas compras e serviços ao consumidor. A conveniência se traduz, por exemplo, pela diversificação do mix de produtos, cartão de crédito com marca própria, assistência farmacêutica, manipulação de fórmulas, parcerias com planos de saúde, entrega em domicílio.
- Empresa inovadora: na condução dos negócios buscando uma diferenciação em relação à concorrência. Em 1990, por exemplo, a Pague Menos foi pioneira no varejo farmacêutico ao implementar o conceito de recebimento de títulos como contas de água, luz, telefone, tributos, clubes, colégios, condomínios, planos de saúde e outros recebíveis. Os valores recebidos ultrapassaram a marca de R\$ 1,5 bilhões em 2003, com mais de 1,6 milhões de atendimentos por mês.
- Empresa cidadã: comprometimento em reverter parte do seu sucesso financeiro através de diversas ações sociais, principalmente, para as comunidades mais carentes.

Merece destaque também a cobertura e capilaridade da rede como um diferencial competitivo. A Pague Menos constitui a rede no país com maior abrangência nacional, presente nas regiões Norte, Nordeste, Sul e Sudeste.

4.2. Definir ou Confirmar Missão, Visão e Princípios da Empresa

Como a Pague Menos já estabelecera formalmente sua Missão, Visão e Valores, o objetivo desta etapa foi confirmar estes pontos junto à Diretoria. Seguem abaixo a Visão, Missão e os Valores da Pague Menos, denominados de sete Princípios:

Visão da Pague Menos:

“A Visão da Pague Menos é de uma empresa de capital aberto, preparada para fusões e joint-ventures, com liderança consolidada no Nordeste, operando em outras regiões do país, figurando entre as três primeiras empresas do setor no Brasil. Atua em segmentos diversificados, definidos em função dos nichos de mercado, inclusive vendas *off-store*, que melhor se identifiquem com a comercialização de produtos e prestação de serviços. Nesta Visão, suas drugstores são reconhecidas pela excelência operacional e adequação de suas instalações e estão voltadas para encantar pessoas, integradas no melhor nível tecnológico e operando com alto padrão de atendimento, resultante de processos de qualidade certificados em todos os níveis da organização.

A gestão dos negócios é pautada por princípios participativos, pela profissionalização da administração, contando nas lojas e na matriz com equipes gerenciais empreendedoras, formadas e orientadas para resultados, capazes de assegurar o cumprimento da Missão e dos objetivos organizacionais. A Pague Menos continua comprometida com o desenvolvimento econômico e social, empreendendo ações de caráter comunitário, particularmente voltadas às populações mais carentes.”

Na Visão da Pague Menos, vale destacar a abertura de capital, visando profissionalizar a empresa; promover a liquidez para futuros acionistas e herdeiros, eliminando ou minimizando eventuais disputas de sucessão; ampliar as possibilidades de fusões e aquisições. O conceito de *off-store* refere-se a uma perspectiva de introdução de formas de varejo sem loja, como o comércio virtual.

Missão da Pague Menos:

“Encantar Pessoas, promovendo saudabilidade através de atitudes inovadoras e cidadãs”

Dessa forma, a Missão da Pague Menos estabelece um propósito ideal, no sentido de "encantar Pessoas", em um sentido de "saudabilidade", referindo-se a um conceito amplo de qualidade de vida.

Princípios da Pague Menos:

- Os Clientes são nossa razão de ser
- Os Fornecedores são nossos parceiros
- Colaboradores são atores e beneficiários do nosso desenvolvimento
- Ser uma empresa cidadã
- Ética e proatividade nas relações com governos
- Lucratividade como base para o desenvolvimento sustentável
- Agilidade e criatividade para melhores resultados

4.3. Estabelecer Metas Globais de Longo Prazo

As principais metas globais de longo prazo envolvem os seguintes indicadores: (i) lucratividade, em termos de lucro líquido sobre faturamento bruto; (ii) faturamento bruto; (iii) número de lojas; (iii); geração de caixa operacional; (iv) participação de mercado; (v) *Mix* de produtos, entre medicamentos e não medicamentos

Em termos de número de lojas, o objetivo é atingir um crescimento médio anual de cerca de 9%. Quanto ao *mix* de produtos, pretende-se aumentar continuamente a participação de não medicamentos, face à tendência de crescimento dos medicamentos genéricos e levando em conta que os não medicamentos não estão sujeitos ao controle de preços do governo. Em última instância, a meta financeira consiste em obter um significativo incremento do faturamento, proporcionando um maior poder de barganha e ganhos de escala na operação, concorrentemente a uma lucratividade desejada pelo acionista.

4.4. Analisar o Ambiente Externo

Esta análise identificou os principais fatores externos, sob os quais a Pague Menos não detém controle e suas implicações para a rede. Tais fatores foram classificados como oportunidades ou ameaças, conforme a postura estratégica adotada pela empresa.

O levantamento das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos foi realizado inicialmente através de entrevista semi-estruturada com o Presidente e todos os Diretores da rede (administrativo-financeiro, operações, sistemas & logística e compras). Além dos Diretores, foram também entrevistados os principais executivos da empresa a fim de aumentar a representatividade dos dados e capturar eventuais diferenças de percepção com relação à diretoria, incluindo: (i) executivos em posições de *staff* e atuação corporativa: Assessor Jurídico e Relações Institucionais; Gerente de Marketing, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Controladoria, Gerente de Qualidade, Gerente de Auditoria e Gerente de Tesouraria (ii) executivos de linha e atuação operacional: quatro Gerentes Operacionais e o Gerente de Vendas em nível nacional.

Em seguida, foram identificadas e agrupadas as oportunidades e ameaças destacadas pelos entrevistados. Tais fatores foram incluídos em um questionário como base para uma segunda entrevista a fim de definir o *ranking* de importância das oportunidades e ameaças. Cada entrevistado atribuiu uma nota de 1 a 5 a cada fator, sendo 5 para o item de maior importância/impacto para a empresa e 1 para o item de menor importância/impacto. O resultado das análises do ambiente externo está destacado abaixo:

Oportunidades Média: 3,77 Mediana: 4,01 Mínimo: 2,30 Máximo: 4,78

Ranking	Avaliação	Oportunidades
1	4,78	Potencial de crescimento da Entrega em Domicílio
2	4,67	Oferta de serviços como diferencial pelas farmácias
3	4,30	Melhoria do cenário macroeconômico e da indústria farmacêutica
4	4,20	Importância do atendimento como um diferencial no mercado
5	4,11	Desejo de maior conveniência nas compras pelo consumidor
6	3,90	Oportunidades de parcerias com fornecedores
7	3,40	Potencial de capturar mercado pela força da marca Pague Menos
8	3,30	Demanda pelo consumidor do conceito de <i>drugstore</i>
9	2,70	Tendência no longo prazo de consolidação do mercado
10	2,30	Maior preocupação do consumidor com saúde e beleza

Tabela 1 – Oportunidades do ambiente externo

Ameaças Média: 3,73 Mediana: 3,65 Mínimo: 2,80 Máximo: 5,00

Ranking	Avaliação	Ameaças
1	5,00	Possibilidade de mudanças desfavoráveis na legislação
2	4,92	Maior rigor da postura de controle e fiscalização da ANVISA
3	4,10	Competição acirrada de preços em São Paulo
4	3,90	Carga tributária elevada, que impacta principalmente as grandes redes
5	3,80	Participação maior dos genéricos no mercado
6	3,50	Ameaça de guerra de preços pela concorrência no RJ
7	3,40	Ameaça de guerra de preços no Norte/Nordeste
8	3,00	Competição crescente do canal alimentar, principalmente supermercados
9	2,90	Possibilidade de entrada de redes concorrentes no Nordeste
10	2,80	Redução de diferenciação das redes

Tabela 2 – Ameaças do ambiente externo

4.5. Analisar o Ambiente Interno

Esta análise identificou os fatores internos sob controle da Pague Menos, classificados como pontos fortes ou pontos fracos. Este levantamento foi realizado através do mesmo procedimento destacado no item anterior para determinação das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Uma maior ênfase foi dada na coleta e análise dos pontos fracos da empresa, uma vez que estes constituem as limitações internas ao crescimento da rede e que precisam ser superados. Os resultados da análise do ambiente interno estão destacados abaixo:

Pontos Fortes Média: 3,72; Mediana: 3,45 Mínimo: 3,00 Máximo: 4,85

Ranking	Avaliação	Pontos Fortes
1	4,85	Liderança do Presidente
2	4,62	Orgulho e dedicação das pessoas em trabalhar na empresa
3	4,50	Capilaridade da rede
4	3,90	Não há distanciamento e frieza entre níveis hierárquicos
5	3,60	Força da marca
6	3,50	Diversificação de produtos
7	3,40	Ganhos de escala em função de elevados volumes e centralização de funções administrativas, Compras e Marketing
8	3,30	Competência em implantar rapidamente uma nova loja
9	3,20	Disponibilidade de produtos nas lojas
10	3,10	Serviços oferecidos nas lojas
11	3,00	Abordagem de atendimento nas farmácias

Tabela 3 – Pontos fortes da empresa

Pontos Fracos Média: 3,65 Mediana: 3,50 Mínimo: 3,10 Máximo: 4,60

Ranking	Avaliação	Pontos Fracos
1	4,60	Necessidade de aprimorar processos e controles internos
2	4,15	Diretrizes de RH e avaliação de desempenho
3	4,08	Formação de líderes não acompanha o crescimento acelerado da empresa
4	3,80	Cultura menos voltada para controle de processos
5	3,78	Pouca sistematização do processo de avaliação das estratégias
6	3,50	Necessidade de melhores informações gerenciais
7	3,40	Mudanças de rotinas ou iniciativas em andamento
8	3,38	Entrega em Domicílio
9	3,27	Integração entre matriz / lojas / áreas funcionais
10	3,10	Atendimento ao cliente interno
11	3,10	Estrutura e foco para suportar novas iniciativas

Tabela 4 – Pontos fracos da empresa

4.6. Desenvolver as Estratégias a partir da Matriz SWOT

Segundo Kaplan e Norton (2001), o primeiro princípio observado nas implementações de sucesso do BSC consiste na tradução da estratégia em termos operacionais. Assim, optou-se em utilizar a matriz SWOT para desenvolver as estratégias organizacionais por constituir uma ferramenta que promove o alinhamento das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, na abordagem estratégica proposta por Andrews e Christensen (1978 apud Montgomery e Porter, 1991). A matriz SWOT indica quatro tipos de estratégias que podem ser desenvolvidas (Oliveira, 1987), conforme indicado na figura 2 abaixo:

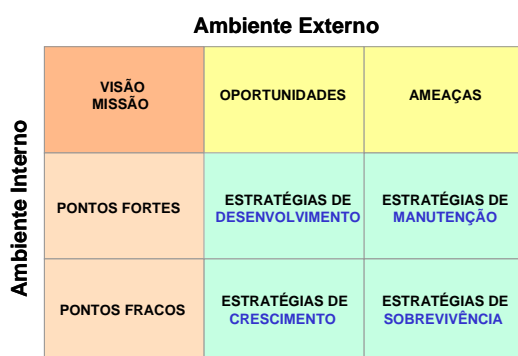


Fig.2 - Matriz SWOT / Fonte: Oliveira (1987)

A identificação das estratégias foi realizada, em um primeiro momento, a partir do cruzamento, na matriz SWOT, dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças pelo autor. Tais estratégias foram em seguida validadas através de entrevistas e sessões de trabalho com a Diretoria e principais executivos, sendo classificadas em: (1) Estratégias de negócio: voltadas para as iniciativas de mercado e operações que impactam mais diretamente o consumidor (estratégias 1 a 12); (2) Estratégias de gestão: voltadas para as iniciativas de aprendizagem e crescimento, sistemas de informação e controles e responsabilidade social que suportam as estratégias de negócio (estratégias 13 a 18). As figuras 3 e 4 na página seguinte destacam as 18 estratégias obtidas através da aplicação deste método.

5. Definição do Mapa Estratégico e do BSC

Inicialmente, o desenvolvimento dos objetivos gerais da organização foi desenvolvido a partir da Visão, Missão e Princípios da empresa em questão. A definição dos objetivos

estratégicos para o BSC decorreu da análise conjunta de tais objetivos gerais à luz das metas globais da empresa e, fundamentalmente, das estratégias elaboradas a partir da matriz SWOT. Dessa forma, resultaram o BSC e mapa estratégico da empresa indicados nas figuras 5 e 6.

Estratégias identificadas a partir da análise da matriz SWOT

<p>METAS GLOBAIS</p> <p>Lucratividade (%)</p> <p>Faturamento (R\$ MM)</p> <p>Número de lojas</p> <p>Mix de produtos (med. / não med.)</p> <p>Participação de mercado (%)</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrega em Domicílio Demanda de serviços pelo consumidor Melhoria da economia e do setor Atendimento como diferencial Desejo de conveniência pelo cliente Parcerias com fornecedores Demanda do conceito de <i>drugstore</i> Consolidação do setor no longo prazo Preocupação com saúde e beleza 	<p>AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Mudanças desfavoráveis na legislação Maior rigor da ANVISA Guerra de preços em São Paulo Elevada carga tributária Participação maior dos genéricos Ameaça de guerra de preços no RJ Ameaça de guerra de preços no N/NE Competição com supermercados Entrada de concorrentes no NE Redução da diferenciação das redes
<p>PONTOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> Liderança do Presidente Orgulho e dedicação das pessoas Capilaridade da rede Não há distanciamento hierárquico Força da marca Diversificação dos produtos Ganhos de escala Implantação rápida de nova loja Disponibilidade de produtos nas lojas Serviços oferecidos na rede Atendimento (abordagem) 	<p>Desenvolvimento</p> <p>1. EXPANDIR A REDE</p> <p>2. DIVERSIFICAR MIX</p> <p>3. AMPLIAR SERVIÇOS</p> <p>4. ALAVANCAR VENDAS COM CERTOS PRODUTOS DE ALTO VOLUME</p> <p>10. ENTREGA EM DOMICÍLIO</p> <p>11. FIDELIZAR CLIENTES MAIS RENTÁVEIS</p> <p>12. IMPLEMENTAR POSICIONAMENTO DE MERCADO ADEQUADO PARA CADA PRAÇA</p> <p>Crescimento</p>	<p>Manutenção</p> <p>5. OTIMIZAR APREÇAMENTO</p> <p>6. RACIONALIZAR DESPESAS</p> <p>7. EFICIÊNCIA LOGÍSTICA</p> <p>8. BUSCAR EXCELÊNCIA OPERACIONAL</p> <p>9. APRIMORAR GESTÃO DE ESTOQUE</p> <p>Sobrevivência</p>
<p>PONTOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Processos e controles internos Diretrizes de RH Formação de líderes Cultura não voltada a processos Pouca sistematização p/ avaliar estratégias Falta de melhores informações gerenciais Mudança das iniciativas Entrega em domicílio Integração matriz / lojas Atendimento ao cliente interno Estrutura e foco para suportar iniciativas 		

Fig 3. Estratégias de negócio

<p>METAS GLOBAIS</p> <p>Lucratividade (%)</p> <p>Faturamento (R\$ MM)</p> <p>Número de lojas</p> <p>Mix de produtos (med. / não med.)</p> <p>Participação de mercado (%)</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Entrega em Domicílio Oferta de serviços pelas farmácias Melhoria da economia e do setor Atendimento como diferencial Desejo de conveniência pelo cliente Parcerias com fornecedores Demanda do conceito de <i>drugstore</i> Consolidação do setor no longo prazo Preocupação com saúde e beleza Importância crescente da resp. social 	<p>AMEAÇAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Mudanças desfavoráveis na legislação Maior rigor da ANVISA Guerra de preços em São Paulo Elevada carga tributária Participação maior dos genéricos Ameaça de guerra de preços no RJ Ameaça de guerra de preços no N/NE Competição com supermercados Entrada de concorrentes no NE Redução da diferenciação das redes
<p>PONTOS FORTES</p> <ol style="list-style-type: none"> Liderança do Presidente Orgulho e dedicação das pessoas Capilaridade da rede Não há distanciamento hierárquico Força da marca Diversificação dos produtos Ganhos de escala Implantação rápida de nova loja Disponibilidade de produtos nas lojas Serviços oferecidos na rede Atendimento (abordagem) 	<p>Desenvolvimento</p> <p>13. EXPANDIR PRÁTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <p>16. SISTEMATIZAR A AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</p> <p>17. CAPTAR, DESENVOLVER E RETER TALENTOS</p> <p>Crescimento</p>	<p>Manutenção</p> <p>14. UTILIZAR TECNOLOGIA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</p> <p>15. ADMINISTRAR RELACIONAMENTO COM GOVERNOS</p> <p>18. APRIMORAR PROCESSOS E CONTROLES INTERNOS</p> <p>Sobrevivência</p>
<p>PONTOS FRACOS</p> <ol style="list-style-type: none"> Processos e controles internos Diretrizes de RH Formação de líderes Cultura não voltada a processos Pouca sistematização p/ avaliar estratégias Falta de melhores informações gerenciais Mudança das iniciativas Entrega em domicílio Integração matriz / lojas Atendimento ao cliente interno Estrutura e foco para suportar iniciativas 		

Fig 4. Estratégias de gestão

Fig 5 – BSC da Pague Menos

BSC DA EMPRESA: Temas, Objetivos e Indicadores

Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeiro		
<input type="checkbox"/> Crescimento rentável	F1. Aumentar a lucratividade F2. Aumentar as vendas F3. Expandir a rede F4. Maximizar lucratividade das mesmas lojas F5. Racionalizar as despesas F6. Maximizar a utilização dos ativos	<input type="checkbox"/> Lucro líquido / receita bruta <input type="checkbox"/> Receita bruta <input type="checkbox"/> Número de lojas <input type="checkbox"/> % crescimento da receita bruta novas lojas <input type="checkbox"/> Lucratividade das mesmas lojas <input type="checkbox"/> Despesa total / Receita bruta <input type="checkbox"/> Fluxo de caixa livre
Clientes		
<input type="checkbox"/> Excelência operacional	C1. Aumentar a participação de mercado C2. Encantar clientes pela excelência operacional	<input type="checkbox"/> Participação de mercado <input type="checkbox"/> Preço PM / Preço concorrência <input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<input type="checkbox"/> Inovação e conveniência	C3. Prestar serviços com inovação e conveniência	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<input type="checkbox"/> Relacionamento	C4. Surpreender clientes através de ações de relacionamento	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
<input type="checkbox"/> Empresa cidadã	C5. Ser reconhecida como uma empresa cidadã	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
Processos Internos		
<input type="checkbox"/> Excelência operacional	P1. Implementar posicionamento de mercado adequado para cada praça P2. Aumentar a produtividade operacional da loja P3. Maximizar a eficiência da logística de abastecimento e distribuição P4. Aprimorar a gestão de estoques	<input type="checkbox"/> % Custo Merc. Vendida por praça <input type="checkbox"/> Receita bruta / empregado <input type="checkbox"/> % perda de inventário <input type="checkbox"/> % custo logístico sobre receita bruta <input type="checkbox"/> % de produtos com rupturas <input type="checkbox"/> Giro de estoque
<input type="checkbox"/> Inovação e conveniência	P5. Otimizar o apreçamento dos produtos P6. Ampliar e diversificar o <i>mix</i> de produtos e serviços	<input type="checkbox"/> Margem bruta % por linha de produto <input type="checkbox"/> Número de itens ativos <input type="checkbox"/> % medicamentos / não medicamentos
<input type="checkbox"/> Relacionamento	P7. Fidelizar os clientes mais rentáveis	<input type="checkbox"/> Receita de serviços <input type="checkbox"/> % de clientes do prog. de fidelização
<input type="checkbox"/> Empresa cidadã	P8. Promover ações sociais e atuar com ética e proatividade com governos	<input type="checkbox"/> Margem bruta de clientes do prog. fid. <input type="checkbox"/> Montante aplicado em ações sociais
Aprendizagem e Conhecimento		
<input type="checkbox"/> Liderança	A1. Captar, desenvolver e reter os melhores talentos	<input type="checkbox"/> % de posições com <i>backups</i>
<input type="checkbox"/> Cultura	A2. Desenvolver cultura voltada para melhoria contínua e atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/> Pesquisa de clima organizacional <input type="checkbox"/> % de pessoas treinadas em melhoria contínua e atendimento ao cliente
<input type="checkbox"/> Tecnologia e informação	A3. Utilizar tecnologia para melhoria de processos e satisfação dos clientes A4. Fornecer melhores informações para tomada de decisões estratégicas	<input type="checkbox"/> % de processos automatizados <input type="checkbox"/> Pesquisa junto ao usuário

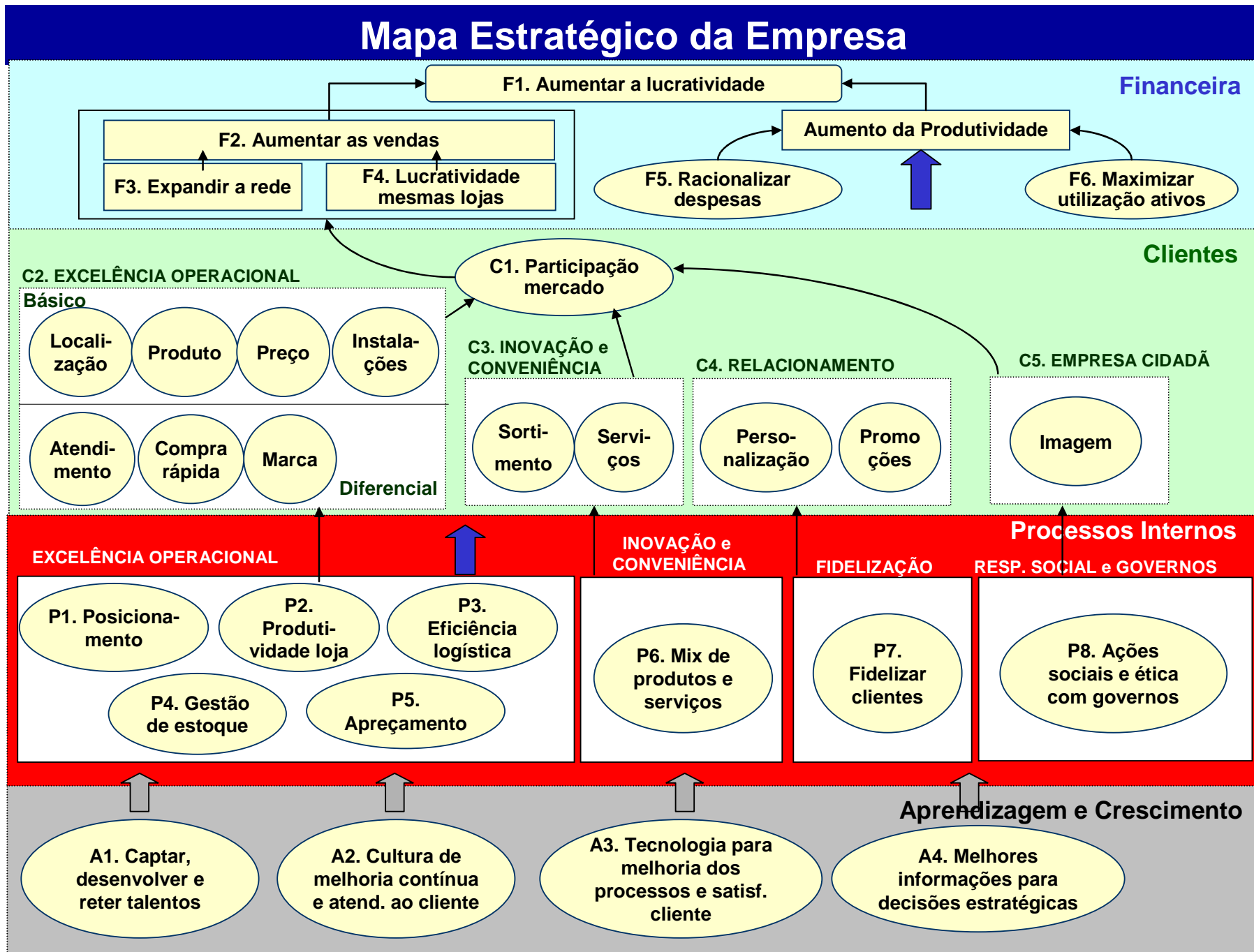


Fig 6 – Mapa estratégico da Pague Menos

6. Considerações Finais

Fundamentalmente, o desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico consiste na tradução da estratégia em termos operacionais. O modelo de gestão estratégica baseado no BSC coloca a estratégia no centro do processo de gerenciamento, com a qual são conectadas e implementadas ações operacionais.

Por outro lado, a metodologia do BSC não fornece um processo mais rigoroso de definição da estratégia, levando em conta os ambientes externo e interno, de forma a melhor alinhar as competências organizacionais com as oportunidades e ameaças externas e indicar um posicionamento estratégico mais adequado. Neste contexto, no modelo proposto, foi adotada a metodologia SWOT, que se mostrou útil para a formulação dos objetivos estratégicos.

O suporte da Presidência representou também um fator-chave para o desenvolvimento do BSC. Por outro lado, a incorporação do BSC no dia-a-dia da empresa apresentou maiores dificuldades. Isso pode ser visto como um processo normal, uma vez que a empresa analisada não dispunha de processo estratégico estruturado para absorver uma ferramenta sofisticada como o BSC e que demanda sistemas de controle e métodos consistentes para realizar análise crítica das hipóteses estratégicas, o que pode ocorrer até em empresas com processos de gerenciamento mais avançados.

No entanto, o estudo sugere que a exploração de todo o potencial do BSC irá depender fundamentalmente de uma cultura com maior resposta às mudanças, visão estratégica e maior profissionalização na gestão, ainda fortemente de caráter familiar. Os desafios da implementação do BSC irão depender de quão comprometidas as lideranças da empresa estejam para criar uma real coalizão disposta a enfrentar as resistências que certamente surgem nos processos de mudanças. As atitudes das lideranças serão fundamentais para criar uma cultura voltada para a reflexão estratégica baseada em fatos através de reuniões estruturadas tendo como base os resultados do BSC, a partir da qual poderão ser validadas ou alteradas as hipóteses estratégicas.

7. Referências Bibliográficas

ALBIZZATI, A. et. al. **O Ciclo de Vida do Produto Farmacêutico**. Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 10, pp. 46-79, 2001

COBBOLD, I., and LAWRIE, G. *Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: a case study*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 No. 7, 2004, pp. 624-633

COSTA, A. **Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado, FEA, Universidade de São Paulo, 2001

EPSTEIN, M., MANZONI, J. *Implementing Corporate Strategy. From Tableaux du Bord to Balanced Scorecards*. European Management Journal, v. 16, n. 2, pp. 190-203, 1998

KAPLAN, R., NORTON, D **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, pp. 71-79, Jan./Feb., 1992

KAPLAN, R., NORTON, D **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review, Boston, v. 71, pp. 134-147, Sep./Oct., 1993

- KAPLAN, R., NORTON, D. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996a
- KAPLAN, R., NORTON, D. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, Boston, v. 74, pp. 75-85, Jan./Feb., 1996b
- KAPLAN, R., NORTON., D. **The Strategy-Focused Organization**. Harvard Business School Press, 2001
- KAPLAN, R., NORTON., D. **Mapas Estratégicos**. Campus, Rio de Janeiro, 2004a
- KAPLAN, R., NORTON., D. **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**. Harvard Business Review. Feb, 2004b
- KAPLAN, R., NORTON., D. **The Strategy Map: Guide do Aligning Intangible Assets**. Strategy and Leadership, 2004c, 32, 5, p. 10
- MINTZBERG, H., *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, julho/agosto 1987
- MONTGOMERY, C., PORTER, M. *Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing Division, Boston, 1991
- OLIVEIRA, D. **Uma Contribuição ao Estudo do Desenvolvimento e Implementação do Processo Estratégico nas Organizações**. Tese de Livre-Docência. FEA, Universidade de São Paulo, 1987
- OLVE, N. et al., **Making Scorecards Actionable**. Wiley, 2003
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000
- PESSOA, M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000
- SANTOS, M. **Análise Setorial: Farmácias e Drogarias**. Panorama Setorial. Horizonte Vertical, São Paulo, 2004
- SANTANA, C. **Balanced Scorecard: Uma Proposta de Modelo para Aplicação no Setor Varejista – Ramo Supermercado**. Dissertação de Mestrado, FEA, PUC-SP, 2004
- SEIDERS, K., BERRY, L., GRESHAM, L. *Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenient Strategy*. Sloan Management Review. Spring 2000, vol. 41, n. 3, 79-89
- WHEELLEN, HUNGER. *Strategic Management and Business Policy*. Prentice-Hall, 2004
- YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição, São Paulo: Bookman, 2001

