

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA VAREJISTA NO RAMO DE VESTUÁRIO E  
MODA**

**DANIEL FRANCISCO DE CARVALHO ROLLA SENNA**

**MATHEUS CORREA MALTA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE - MG**

**2022**

**DANIEL FRANCISCO DE CARVALHO ROLLA SENNA**

**MATHEUS CORREA MALTA**

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA VAREJISTA NO RAMO DE VESTUÁRIO E  
MODA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Paganini Barcellos de Oliveira

João Monlevade

2022



11/07/2022 17:22 SEI/UFOP - 0360513 - Folha de aprovação do TCC

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ICEA

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Daniel Francisco de Carvalho Rolla Senna

Matheus Correa Malta

Balanced Scorecard como ferramenta para a gestão estratégica de uma empresa varejista no ramo de vestuário e moda

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 07 de junho de 2022

Membros da banca

Doutor - Paganini Barcellos de Oliveira - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto

Doutor - Sérgio Evangelista Silva - Universidade Federal  
de Ouro Preto

Doutor - Wagner Ragi Curi Filho - Universidade Federal  
de Ouro Preto

Paganini Barcellos de Oliveira, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 11/07/2022



---

Documento assinado eletronicamente por **Paganini Barcellos de Oliveira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/07/2022, às 17:22, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



---

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

[http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.p](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[hp?](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0)

[acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0) , informando o código verificador **0360513** e o código CRC **E29E4682**.

---

---

**Referência:** Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.009184/2022-84 SEI nº 0360513

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG,  
CEP 35400-000 Telefone: (31)3808-0817 - www.ufop.br

[https://sei.ufop.br/sei/controlador.php?acao=documento\\_imprimir\\_web&acao\\_origem=arvore\\_visualizar&id\\_documento=399137&infra\\_sistema=1...](https://sei.ufop.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=399137&infra_sistema=1...) 1/1

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M261b Malta, Matheus Correa.

Balanced Scorecard como ferramenta para a gestão estratégica de uma empresa varejista no ramo de vestuário e moda. [Manuscrito] / Matheus Correa Malta. Daniel Senna. - 2022. 44 f.: il.: . + Quadros.

Orientador: Prof. Dr. Paganini Barcellos de Oliveira.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção.

1. Gestão estratégica. 2. Empresas - Vestuário. 3. Desempenho. 4.  
Comércio varejista. I. Senna, Daniel. II. Oliveira, Paganini Barcellos de. III.  
Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.8

Bibliotecário(a) Responsável: Sione Galvão Rodrigues - CRB6 / 2526

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por nos permitir chegar até aqui, com muita força e saúde, requisitos essenciais na trajetória.

Aos nossos pais, irmão, irmãs e namoradas, pelo apoio incondicional de sempre. Vocês são a nossa base e nada seria possível se não estivéssemos sempre juntos e nos apoiando.

Aos nossos amigos e irmãos de república e curso; por todo aprendizado, companheirismo e crescimento obtido durante os anos de curso.

Aos professores por todo o conhecimento compartilhado conosco durante a trajetória do curso, o trabalho de vocês é brilhante e essencial na formação de futuros profissionais bem capacitados. Ao nosso orientador, professor Dr. Paganini, pela paciência, disponibilidade e apoio durante o processo de construção desse estudo.

## RESUMO

Este trabalho propõe a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa varejista do ramo de vestuário e moda. O trabalho consiste em um estudo de caso único, de forma descritiva e fundamentado na literatura sobre a temática. A coleta de dados combina o uso de procedimentos típicos de uma pesquisa documental e entrevistas com os gestores da empresa. O estudo se inicia com uma análise geral da empresa e do mercado na qual está inserida, tornando possível aplicar a ferramenta proposta, focados nas características que se mostraram mais relevantes, e, que até então, nunca haviam sido analisadas. A análise do ambiente interno e externo da empresa permitiu construir um painel de desempenho e um mapa estratégico do BSC, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Como resultado, um conjunto de indicadores de desempenho foram propostos, que, quando associados com as reflexões acerca da dinâmica do fluxo de processo da organização e os objetivos estratégicos, podem auxiliar nos processos de tomadas de decisão gerenciais da empresa. Assim, este estudo contribui para que a organização tenha uma visão diferente e mais madura acerca das possibilidades de melhoria oriundas de um processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard; Estratégia; Varejo.

## **ABSTRACT**

This work proposes the application of the Balanced Scorecard (BSC) tool in a clothing and fashion retail company. The work consists of a single case study, in a descriptive way and based on the literature on the subject. Data collection combines the use of typical documentary research procedures and interviews with the company's managers. The study begins with a general analysis of the company and the market in which it operates, making it possible to apply the proposed tool, focusing on the characteristics that proved to be the most relevant, and which, until then, had never been analyzed. The analysis of the company's internal and external environment allowed the construction of a performance dashboard and a strategic map of the BSC, aligned with the strategic objectives of the organization. As a result, a set of performance indicators were proposed, which, when associated with reflections about the dynamics of the organization's process flow and the strategic objectives, can help in the company's managerial decision-making processes. Thus, this study contributes for the organization to have a different and more mature view about the possibilities for improvement arising from a process of development of the Balanced Scorecard.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Strategic; Retailing.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo de painel de desempenho.....	8
Figura 2: Exemplo de mapa estratégico.....	9
Figura 3: Planejamento e controle de compra das mercadorias.....	17
Figura 4: Sistema gerencial da empresa.....	18
Figura 5: Processo de venda.....	19
Figura 6: Finalização da venda.....	19
Figura 7: Pesquisa de satisfação.....	20
Figura 8: Mapa estratégico do BSC.....	23

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição das forças e fraquezas da empresa.....	21
Quadro 2: Descrição das oportunidades e ameaças da empresa.....	22
Quadro 3: Painel de Desempenho da perspectiva financeira.....	25
Quadro 4: Painel de Desempenho da perspectiva dos clientes.....	26
Quadro 5: Painel de Desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento.....	27
Quadro 6: Painel de Desempenho da perspectiva dos processos internos.....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Sistema de Medição de Desempenho – SMD;

Balanced Scorecard – BSC;

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE;

Boston Consulting Group – BCG;

Pequenas e Médias Empresas – PMEs;

Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ;

Net Promoter Score – NPS.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Objetivo</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. Justificativa</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Organização do Texto</b> .....	<b>3</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Estratégia para micro e pequenas empresas</b> .....	<b>4</b>
2.1.1. Matriz SWOT .....	5
<b>2.2. Sistemas de Medição de Desempenho</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3. Avaliação de desempenho organizacional</b> .....	<b>6</b>
2.3.1. Balanced Scorecard (BSC) .....	6
2.3.1.1. Mapa Estratégico do BSC.....	8
2.3.1.2. Limitações do BSC.....	9
2.3.2. Indicadores de desempenho .....	10
<b>2.4. Trabalhos relacionados</b> .....	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. Classificação Metodológica da pesquisa</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2. Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>13</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>4.1. Dinâmica de funcionamento das atividades da empresa</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2. Descrição do ambiente organizacional da empresa</b> .....	<b>17</b>
<b>4.3. Matriz SWOT</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4. Mapa Estratégico</b> .....	<b>22</b>
<b>4.5. Painel de Desempenho</b> .....	<b>24</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>31</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade nos mercados em geral, constantes mudanças começaram a afetar os ambientes organizacionais, tornando de suma importância a preocupação com uma gestão organizada, com estratégia e objetivos claros. Auxiliando assim, todos os processos da organização de forma contínua e duradoura (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Para que esta gestão ocorra de maneira eficiente e confiável, é desejável que as organizações se estruturam a partir de um planejamento estratégico. Trata-se de um processo contínuo, podendo se encaixar em possíveis mudanças ao longo de seu desenvolvimento, advindas, na maioria das vezes, de fatores externos à organização (ANDRADE; FRAZÃO, 2011). Dentro deste planejamento, é de suma importância uma gestão estratégica onde se consegue organizar toda informação atual da empresa, mas ao mesmo tempo fazer projeções para o médio e longo prazo, podendo assim, auxiliar nas tomadas de decisão primordiais, em busca dos objetivos da organização (PONTES, 2012).

Segundo Marinho e Selig (2009) uma forma de se garantir a eficiência na busca dos objetivos estratégicos de uma organização passa pelos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD). Sistemas esses existentes a partir do ano de 1932, como: Tableaux de Bord de Gestion, Administração por Objetivos, Melhoria de Performance, entre outros. Kaplan e Norton (1997) introduziram a metodologia conhecida na literatura como Balanced Scorecard (BSC), que impulsionou boa parte dos trabalhos sobre os SMD's subsequentes, que incluem 16 novos sistemas propostos entre os anos 1992 e 2002, como o Gerenciamento de Processos Empresariais; Métricas de Desempenho; e o Monitor de Ativos Intangíveis, por exemplo.

A partir da demanda crescente de um processo constante e eficaz de planejamento estratégico, uma ferramenta amplamente utilizada é o BSC, que permite a união de vários indicadores como forma de medir o desempenho dos processos organizacionais; atrelados sempre aos objetivos de desempenho estruturados em cada uma das quatro perspectivas do BSC: Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (MARZAL *et al.*, 2016). A partir dessas perspectivas que começou a mudar a forma de pensar das organizações, gerando maior importância a fatores externos, permitindo uma aproximação maior com seus fornecedores e

clientes, e trazendo uma maior globalização do mercado. Ademais, o BSC busca por inovação e por formas de gestão de fatores antes nem analisados, tudo isso com foco na melhoria do planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Igarashi *et al.* (2007), cada BSC é construído de maneira personalizada para cada organização, tendo em vista parâmetros estipulados no seu planejamento estratégico. Pode-se dizer também que o BSC usa de vários indicadores de desempenho como auxílio na diminuição de riscos, o que permite conseguir uma produtividade maior trazendo benefícios diretos à organização (LIMA, 2012).

Ademais, quando se fala de micro e pequenas empresas no Brasil, nota-se que há carências no processo de gestão organizacional, muitas vezes por falta de recursos, ou por escolha dos proprietários em fazê-la, que por falta de conhecimento da área acabam pecando em fatores que vão influenciar diretamente no rendimento a longo prazo (AMARAL; PETRI; MAROSTICA, 2016). Considerando que a empresa foco deste estudo, até então nunca criou ferramentas de análises de desempenho, nem se preocupou de verdade com seus *stakeholders*, entende-se que uma rotina eficiente de melhoria da gestão estratégica da organização pode trazer diversos benefícios, quando feita de maneira organizada, propiciando notáveis melhoras principalmente em micro e pequenas empresas.

### **1.1. Objetivos**

O objetivo geral deste estudo consiste na aplicação do BSC no contexto de uma empresa varejista do segmento de roupas e acessórios voltada para o público feminino.

O objetivo geral deste trabalho inclui os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar uma análise geral da empresa, algumas características de seus concorrentes e do mercado;
- Desenvolver fluxogramas de processos que representem a dinâmica de funcionamento das atividades da empresa;
- Aplicar a matriz SWOT para análise dos ambientes interno e externo à organização;

- Descrever as relações de dependência entre os objetivos estratégicos e montar um Mapa Estratégico;
- Elaborar o Painel de Desempenho vinculado ao BSC.

## **1.2. Justificativa**

Esse estudo se justifica por dois motivos principais. O primeiro é relacionado à própria empresa em questão, visto que após a elaboração da matriz SWOT e aplicação do BSC espera-se que os gestores tenham um autoconhecimento maior a respeito da organização como um todo, e, dessa forma, estejam melhor preparados para praticar uma gestão estratégica mais eficiente na operação.

Ademais, considerando as muitas mudanças que, certamente ocorrerão ao longo do tempo, na própria organização e no ambiente externo, espera-se que ao implementar uma estratégia com objetivos claros, além de indicadores que permitam acompanhar e avaliar o desempenho dos processos organizacionais da empresa, se tenha uma melhor gestão organizacional, o que por si só, já justificaria a realização deste trabalho no âmbito técnico e aplicado.

A segunda justificativa é a oportunidade dos autores poderem aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Engenharia de Produção, relacionados às disciplinas de Planejamento Estratégico, Gestão da Qualidade, Engenharia de Processos, Gestão de Serviços, Teoria das Organizações, Organização do Trabalho, etc. Essa aplicação possibilita uma análise crítica da prática relacionada a teoria estudada, trazendo um entendimento mais claro sobre os temas que envolvem este estudo.

## **1.3. Organização do texto**

Os tópicos abordados em nosso estudo foram organizados da seguinte forma: O Capítulo 1 apresenta uma contextualização do problema de pesquisa, que inclui a justificativa e os objetivos abordados neste estudo. O Capítulo 2 apresenta a Revisão Bibliográfica dos principais conceitos que serão explorados. O Capítulo 3 aborda a metodologia utilizada, enquanto o Capítulo 4 apresenta os resultados e as discussões associadas com os achados da pesquisa. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais e sugestão para trabalhos futuros.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Estratégia para micro e pequenas empresas**

Estratégia é um plano a ser seguido em busca de algo desejado para o futuro, podendo ser realizada ou não, e até mesmo modificada durante seus processos (LOBATO, 2015). No âmbito da estratégia empresarial, quando se trata de micro e pequenas empresas no Brasil, ou seja, empresas comerciais ou de prestação de serviços com até 9 (micro) ou entre 10 e 49 empregados (pequeno porte) (SEBRAE, 2006), se tem um tempo médio de vida útil de menos de dois anos; tendo como principal fator a falta de planejamento e de uma estratégia definida dos pequenos empreendedores. Muitas vezes, acarretada pela falta de recursos, os quais fazem parte da rotina nas empresas de maior porte (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2018).

Uma forma de evitar o fechamento de tantas organizações pequenas é elaborando um planejamento estratégico bem estruturado que consiga melhorar o desempenho administrativo da empresa, possibilitando ao empreendedor criar estratégias e traçar objetivos a partir de uma análise mais profunda do nicho de mercado em que está se inserindo, deixando bem claro todas as oportunidades e riscos do negócio. Com isso, o foco da organização passa a ser nos objetivos de longo prazo e deixam de ser apenas nos eventos do dia a dia, o que permite direcionar sua estratégia de acordo com as mudanças rotineiras do mercado, aumentando as chances de sucesso (BOECHAT, 2008).

De acordo com De Mendonça *et al.* (2017) existem seis tipos de ferramentas que são importantíssimas no auxílio de um bom planejamento estratégico, são elas: missão valores e visão; análise 360º; matriz SWOT; cinco forças de Porter; matriz BCG (Boston Consulting Group); definição de metas. São essas ferramentas que permitem à empresa criar um plano de ação para minimizar os erros, controlar e analisar o desempenho, além de ajudar bastante nas tomadas de decisão. Por outro lado, como o foco deste trabalho não concentra na elaboração de um planejamento estratégico em sua completude, mas sim na aplicação de uma ferramenta de melhoria da gestão interna da organização, apenas a matriz SWOT será de fato utilizada. Note que a aplicação de todas as 6 ferramentas tornariam a análise proposta mais robusta, o que pode ser visto como uma limitação do estudo.



### **2.1.1. Matriz SWOT**

A matriz SWOT, que foi desenvolvida pela Escola de Design, uma escola com foco em estratégias. O nome da matriz se traduz do inglês como: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Pode-se dizer que as forças e as fraquezas, são fatores controláveis que influenciam o ambiente interno da organização, e as oportunidades e ameaças são, quase sempre, fatores também controláveis de influência ao ambiente externo (DE ALMEIDA; CARDOSO, 2014).

É uma das ferramentas mais usadas quando se fala em gestão e estratégia dentro de uma empresa. O uso frequente da mesma leva a organização a um nível bem alto de profissionalismo pelo fato de estar sempre analisando os fatores externos, visto que os ambientes comerciais mudam constantemente com o tempo, e, ao mesmo tempo, conseguir relacionar esses fatores com o cenário interno atual da organização. Essa relação de fatores possibilita à empresa uma constante competitividade no mercado, tanto no curto quanto no médio e longo prazo (SILVA *et al.*, 2011).

### **2.2. Sistemas de Medição de Desempenho**

Pode-se dizer que a forma de se medir o desempenho de uma organização sofreu sua maior mudança a partir dos anos 1980, pelo fato de seus sistemas anteriores tinham um foco especificamente voltado para a perspectiva financeira. 7-S da McKinsey foi considerada um dos primeiros sistemas não financeiros criados, nos EUA. Essa mudança trouxe uma amplitude enorme na forma de se analisar uma organização, além de um grande avanço para a área (TEZZA, BORNIA, VEY, 2010).

Com o passar dos anos, os sistemas de medição começaram a ter um aumento significativo de elementos voltados à estratégia. Outra mudança bastante significativa foi a ideia de análise dos ambientes externos à organização, como, fornecedores e mercado, fato que praticamente não era levado em consideração nos primeiros anos de existência dos sistemas. Hoje se consegue ver o quão importante foram essas mudanças, principalmente a nível de competitividade dentro de um mercado com constantes mudanças (CÂNDIDOS, LIMA, BARROS NETO, 2016).

### **2.3. Avaliação de desempenho organizacional**

É em busca de competitividade que as organizações do mundo atual buscam avaliar constantemente um desempenho que fuja de uma análise apenas financeira, gerando valor para uma avaliação de eventos externos e internos, não-financeiros. Uma grande dificuldade enfrentada nesse caminho está relacionada à construção do Sistema de Medição de Desempenho (SMD), pois deve-se escolher os critérios certos a serem avaliados dentro da organização, sempre de acordo com a estratégia escolhida (RIBEIRO; DA SILVA MACEDO; DA COSTA MARQUES, 2012).

Desde os anos 80, muitos estudos foram realizados sobre Avaliação de Desempenho Organizacional, o qual é considerado muito importante para a análise das ações e resultados da organização, em relação a sua estratégia. Trata-se, portanto, de um sistema gerencial indispensável para o crescimento, tanto de Pequenas e Médias Empresas (PMEs), quanto de empresas maiores. Contudo, tem-se uma diferenciação, pois nas PMEs o foco deve ser nas práticas necessárias às suas realidades, e não em planos padrões mais utilizados por organizações grandes (BORTOLUZZI *et al.*, 2010).

Um dos principais fatores que fizeram as empresas se preocuparem em construir uma gestão melhor, é a mudança contínua dos ambientes comerciais durante o passar dos anos, trazendo uma preocupação com suas performances no longo prazo. Assim, foram surgindo, algumas ferramentas para que esse desempenho fosse avaliado, com o intuito de buscar seus objetivos estratégicos, como: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em 1990; Balanced Scorecard (BSC), em 1992; Métricas de Desempenho, em 1996; Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista, em 2000 (MCDA-C); entre outras (COELHO *et al.*, 2008).

#### **2.3.1. Balanced Scorecard**

A ferramenta BSC foi pensada e construída por Robert Kaplan e David Norton no início dos anos 90, ambos professores da Harvard Business School. A crescente competitividade na época motivou os professores a construírem uma ferramenta capaz de planejar a estratégia da organização usando como perspectiva não somente o lado financeiro da instituição, como era observado nos planejamentos que ocorriam na época, mas sim na organização como um todo;

se preocupando então com os clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (MARZAL *et al.*, 2016; SOUZA FILHO, 2016; REDI, 2003).

Com isso, se começou a ver a importância de se aproximar fornecedores aos clientes, de se preocupar com a ideia de inovação, com uma maior possibilidade de customização e uma fronteira comercial mais abrangente. Todos esses fatores trazem à organização uma maior competitividade dentro do mercado, além de facilitar o alcance dos objetivos estratégicos traçados (KAPLAN, NORTON, 1997).

Em relação aos objetivos estratégicos, é importante que eles sejam estruturados de forma alinhada e interligada às quatro perspectivas citadas anteriormente; esses objetivos serão a base para a elaboração das ações estratégicas de apoio às tomadas de decisão dentro da organização (SOUZA FILHO, 2016). Os objetivos traçados servem de base para a elaboração de pelo menos um indicador estratégico para medir e acompanhar o desenvolvimento da empresa rumo aos seus objetivos (LIMA, 2012).

É de extrema importância que os objetivos estratégicos de todas as perspectivas estejam inter-relacionados, formando então uma relação de causa e efeito, que é documentada através do Mapa Estratégico, permitindo ainda hierarquizar os objetivos em relação à prioridade de execução (SOUZA FILHO, 2016; LIMA, 2012).

Diante do desenvolvimento do BSC na organização, faz-se necessário também a criação do Painel de Desempenho, onde são dispostas as perspectivas, objetivos, indicadores de desempenho, metas e ações sugeridas para o alcance das metas (IGARASHI *et al.*, 2007).

A Figura 1 ilustra um exemplo de Painel de desempenho, desenvolvido em um estudo onde foi aplicado o BSC para uma empresa do setor imobiliário de Florianópolis-SC.

Figura 1. Exemplo de painel de desempenho.

Perspectivas	Mapa da Estratégia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Lucro	Crescimento	Lucro operacional (R\$)	Aumentar em 20%	Ampliar mercado de atuação, abrindo mais filiais
Clientes	Qualidade no atendimento	Satisfação do cliente	Nº de cliente reincidentes	Aumentar em 30% vendas	Auxiliar procedimentos burocráticos para financiamento
		Fidelização de cliente		Aumentar em 60% locações	Ter banco de cadastro dos cliente com seu perfil e necessidades
	Crescimento	Participação no mercado	Crescimento do negócio (Nº de operações realizadas)	Aumentar em 50% mercado imobiliário até 2016.	Criar novos negócios
Aprendizagem e crescimento	Motivação/ feedback	Qualidade de vida no trabalho	Nº de demissão	Reduzir em 10%	Reuniões quinzenais com colaboradores do setor, expor conflitos
		Eficiência	% de colaboradores que aumentaram o grau de instrução	Aumentar em 20%	Financiar até 30% dps cursos diretamente ligados com o interesse da organização.
Processos internos	Padronização dos processos	Variações no processo	Número de variações em processos similares	Reduzir em 40%	Criar e disponibilizar manual de procedimentos para os colaboradores.

Fonte: IGARASHI *et al.* (2007, p. 9).

### 2.3.1.1. Mapa Estratégico do BSC

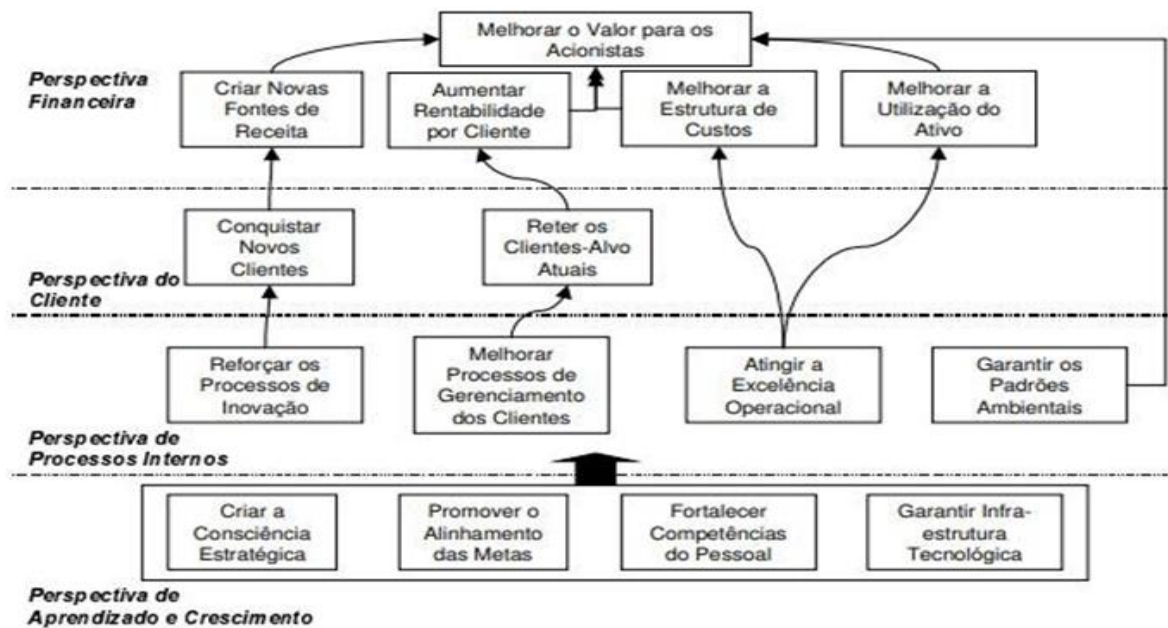
O mapa estratégico tem como finalidade evidenciar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do BSC, deixando claro a interdependência entre estes (MARZAL *et al.*, 2016).

O processo de definição das relações entre os objetivos contribui para que toda a equipe da organização tenha um entendimento melhor acerca do posicionamento da empresa frente ao mercado, o que favorece o alinhamento da equipe de trabalho (IGARASHI *et al.*, 2007).

O raciocínio sistêmico de traçar as relações entre os objetivos favorece a equipe de trabalho a entender quais objetivos trarão um resultado mais relevante se alcançados, permitindo assim hierarquizar as ações que serão tomadas para alcançar as metas estabelecidas (SOUZA FILHO, 2016; IGARASHI *et al.*, 2007).

Pela Figura 2 é possível notar a missão da empresa, sendo ela “melhorar o valor para os acionistas”; tomando como base esse referencial, são traçados objetivos estratégicos relacionados às quatro perspectivas da ferramenta, de forma que, os objetivos, que se relacionam para a obtenção do sucesso, são ligados através de setas, explicitando as relações causa e efeito entre eles (REDI, 2003).

Figura 2. Exemplo de mapa estratégico.



Fonte: REDI (2003, p. 32).

### 2.3.1.2. Limitações do BSC

Após a criação do BSC por Kaplan e Norton, algumas críticas sobre o modelo começaram a surgir, mostrando ser uma forma de pensar muito interessante, mas que possui algumas ressalvas a serem analisadas. Uma das críticas é no sentido de a maioria das empresas ainda se preocupam mais com perspectivas financeiras, dando um maior valor a elas, assim, as outras perspectivas que o BSC foca, não recebem a atenção necessária para a melhor execução do modelo (WERNKE; LUNKES; BORNIA, 2002). Outra crítica, é a não necessidade de se discutir fatores externos e incontroláveis à organização, fatores esses que influenciam muito no ambiente organizacional de uma empresa (FERREIRA; RODRIGUES, 2011).

### **2.3.2. Indicadores de desempenho**

Os indicadores de desempenho são ferramentas de suma importância para área gerencial de qualquer organização, permitindo controlar e melhorar o seu desempenho. Portanto, muitos indicadores são focados em medir a qualidade das ações visando apenas o rendimento dos *stakeholders* da empresa, sem conseguir garantir os resultados pré-estipulados. A partir disso, também se vê necessário a criação de indicadores que avaliem todos os macro e micro processos, permitindo assim, uma análise mais completa, visando os objetivos estratégicos da organização (MARTINS; NETO, 1998).

Dentro da perspectiva do BSC existem indicadores financeiros, que servem como auxílio para se avaliar o crescimento ou não do valor de mercado da organização, de acordo com as ações tomadas pela empresa. Existem também, indicadores não financeiros, onde se avalia todo o ambiente interno e externo da organização com uma visão nos clientes, fornecedores, mercados, etc. Alguns exemplos desses indicadores, são: participação no mercado; satisfação dos clientes; *market share*; entre outros (KEIRA; PEREIRA, 2010).

### **2.4. Trabalhos relacionados**

Como referência para elaboração deste estudo, foram revisados diversos artigos que utilizaram a mesma ferramenta proposta no trabalho, porém, em diferentes tipos de organizações.

Carlotto; Do Nascimento (2017) aplicaram o BSC em uma prestadora de serviços contábeis com o objetivo de dar suporte à gestão estratégica da empresa. Enquanto Padilha *et al.* (2016) desenvolveram o BSC em uma empresa varejista de pequeno porte no ramo de óticas, com o intuito de traduzir a estratégia em objetivos relacionados às quatro perspectivas do BSC; além de realizarem uma breve análise do ambiente mercadológico utilizando a matriz SWOT.

Do Amaral, Petri e Maróstica (2016) implantaram o BSC em uma prestadora de serviços, de pequeno porte, no ramo de segurança privada, em busca de conseguir gerar mudanças na gestão que permitam uma melhoria ao planejamento estratégico. Feitosa (2017) propôs a ferramenta BSC em uma corretora de seguros com o objetivo de elaborar um modelo de indicadores de desempenho. Já De Souza Filho (2016) utiliza o BSC em uma empresa de confecção de

vestuário, com o objetivo de criar um modelo de planejamento estratégico que possa auxiliar os gestores da organização nas tomadas de decisão estratégicas.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1. Classificação Metodológica da pesquisa**

Segundo Moresi *et al.* (2003), a pesquisa científica pode ser definida como um processo de estudo sistemático, com o objetivo de encontrar respostas para indagações e problemas de pesquisa predefinidos.

As pesquisas científicas podem ser construídas seguindo diferentes metodologias, sendo estas classificadas em relação aos objetivos da pesquisa, natureza e quanto ao objeto de estudo em questão. Se tratando das técnicas utilizadas na pesquisa, estas podem ser classificadas quanto à técnica que o autor utiliza para coletar os dados que serão utilizados e quanto à técnica de análise daqueles dados obtidos (DE OLIVEIRA, 2011).

A classificação deste estudo quanto aos seus objetivos pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, tendo como característica a não interferência do pesquisador nos fatos, ficando em sua responsabilidade apenas as análises, classificação e registros. Além disso, também se destaca uma coleta de dados padronizada com uma utilização de métodos e técnicas bastante aprofundadas a fim de validar as informações da pesquisa realizada (RAUPP; BEUREN, 2006).

Quanto à natureza da pesquisa, temos um estudo qualitativo onde a busca por informações é feita a partir de diferentes caminhos, usando vários métodos e processos para a construção da análise de dados, sempre visando um objetivo específico. Todos os dados encontrados são de responsabilidade do pesquisador, auxiliado por ferramentas técnicas como questionários e entrevistas, por exemplo (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015).

Em relação à escolha do objeto de estudo, um estudo de caso único, que pode ser caracterizado por uma pesquisa com inúmeras fontes de informação, com o foco e atenção total em apenas um objeto. Testes são usados ao longo da pesquisa para auxiliar na autenticidade dos fatos, possibilitando que novos pesquisadores consigam ter os mesmos resultados e com o mesmo nível de confiança.

Quando se refere aos procedimentos de coleta de dados, encontra-se uma pesquisa documental, onde se faz uma análise de documentos, sejam eles internos ou externos à organização.



Principalmente materiais que ainda não foram analisados criticamente, gerando uma ferramenta de análise de dados que vão ser trabalhadas junto aos gestores da empresa. Os internos seriam todos aqueles diretamente envolvidos com a empresa, como, notas fiscais, relatórios de estoque, históricos de vendas e cliente, entre outros. Os externos podem ser campanhas de marketing já realizadas, pesquisas de mercado passadas, entre outros (ZANELLA, 2006).

Além de documental, é uma pesquisa que também se classifica como uma entrevista, onde tem a necessidade de um pesquisador e um entrevistado. Trata-se de um instrumento bem usado em pesquisas que necessitam de encontrar e analisar dados. Uma característica importante que deve sempre ser levada em questão é a possibilidade de respostas não fidedignas por parte do entrevistado, porém, não deixa de ser uma forma mais fácil acesso a uma maior quantidade de informações. Além de ser uma maneira de maior interação entre as duas partes (DE OLIVEIRA, 2011).

A técnica de análise de dados, por sua vez, se baseia em uma análise de conteúdo que pode ser conceituada como uma pesquisa que se tem predeterminados os documentos a serem analisados e os processos estão organizados em etapas, o que auxilia na criação de indicadores para conseguir alcançar os objetivos planejados (CÂMARA, 2013).

### **3.2. Procedimentos metodológicos**

O processo de desenvolvimento da ferramenta BSC na empresa foco do estudo ocorreu durante reuniões online através do “Google Meet”, ocorrendo uma vez a cada semana e contando com a presença da diretora da organização, colaboradores e os dois autores deste estudo. As reuniões seguiam a seguinte dinâmica, primeiramente os dois autores apresentavam a etapa do BSC referente aquela reunião, a partir daí, através de trocas de informações a respeito da empresa, tais etapas eram concluídas e toda a documentação armazenada ao decorrer deste estudo.

No intuito de avaliar o ambiente organizacional da empresa, público-alvo e o mercado adaptou-se um formulário (Apêndice A) que foi sendo preenchido durante as reuniões mencionadas no parágrafo anterior. O formulário foi elaborado tendo como base um modelo de plano de negócio disponibilizado no site do Sebrae<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Site do Sebrae. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 18 mai. 2022.

Buscando entender o fluxo de atividades na operação da empresa, desde a compra de insumos até o pós venda praticado com os clientes, estes fluxos foram mapeados e documentados através de fluxogramas de processos.

Após as duas primeiras etapas concluídas, objetivando agora entender as forças e fraquezas nas quais a empresa está exposta, juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, foi estruturada uma matriz SWOT. Esta foi construída a partir de reuniões com a diretora, com o qual foi possível estruturar a matriz que será apresentada ao longo deste estudo, levando em consideração os ambientes interno e externo.

Foi iniciada então a estruturação do BSC. De início, foram mapeados os objetivos estratégicos da organização, todos relacionados às quatro perspectivas da ferramenta. Buscando entender a relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, foi elaborado o mapa estratégico relacionado ao BSC estruturado para a empresa foco do estudo.

Por fim, foi construído o painel de desempenho do BSC, definindo indicadores e metas para cada objetivo mapeado, além de ações necessárias para o alcance dessas metas. É importante ressaltar que cada objetivo definido resultou em indicadores que, se calculados, permitem acompanhar o desempenho dos processos da empresa. É válido destacar que todos os resultados provenientes deste trabalho, se baseiam única e exclusivamente nas respostas do formulário, nas trocas de informações entre os colaboradores da empresa e os autores, e na expertise dos pesquisadores em adaptar a ferramenta ao escopo da empresa, o que inclui a construção da matriz SWOT e todos os elementos que compõem o BSC.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Descrição do ambiente organizacional da empresa

Essa seção apresenta um compilado das respostas ao formulário apresentado no Apêndice A, que foi respondido ao longo das entrevistas com a diretora e equipe de colaboradores da empresa.

Fundada no ano de 2000 a empresa estudada atua no segmento de moda em uma cidade do interior de Minas Gerais. Atualmente, segundo a diretora da organização, a empresa conta com o seguinte portfólio: camisa, blusa, calça, vestido, *short*, bermuda, casaco, *cropped*, jaqueta, moletom, bolsa, brinco e colar. Sua equipe de trabalho é composta por três colaboradoras. A diretora acredita que a empresa tem como pontos fortes, a marca (nome da empresa) é consolidada e reconhecida no mercado local, ofertando produtos de qualidade, representa marcas conhecidas no mercado, atendimento de qualidade e *layout* bem estruturado para receber os clientes.

Em reuniões, através de *brainstorming* com a equipe de trabalho da empresa, foram descritas possíveis ações para obter uma vantagem competitiva no mercado: mapear, otimizar e padronizar os processos que envolvem a operação da empresa; analisar os ambientes interno e externo à organização, no intuito de entender as forças e fraquezas às quais a empresa está exposta; mensurar o desempenho dos processos e da equipe de colaboradores, propondo uma rotina de apresentação dos resultados a equipe, além de um *brainstorming* à respeito do desempenho dos processos e possíveis melhorias; descrever os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva do BSC, propondo então um plano de ação para alcançar tais objetivos, estruturando metas e elaborando indicadores para entender o desempenho da estratégia adotada, adaptando sempre que necessário.

O mercado da moda voltada para o público feminino na cidade possui concorrentes que ainda não foram estudados pela gestora da empresa. A sua percepção é que a empresa é uma das líderes do mercado regional, no seu segmento. Já o mercado online vem ganhando força e tem sido um dos focos de estudo da organização, visto que, segundo a gestora da empresa, é preciso fortalecer a sua marca na internet. Segue a seguinte frase da diretora da organização durante as

reuniões: “O mercado da cidade muda muito, conhecemos as empresas mais antigas assim como a nossa, porém, percebemos que tem novas lojas sendo abertas que ainda não conhecemos”.

A expansão da marca da empresa no mercado online é um dos principais objetivos da empresa atualmente; contudo, é necessário estudar o mercado e elaborar um processo e estratégia bem definidos para a organização se posicionar de forma correta. Como o mercado online tem crescido cada dia mais, a empresa percebe que precisa se adequar ao meio digital, com uma presença mais forte nesse cenário. Essa percepção da gestora se fortaleceu ainda mais durante o período da pandemia do Covid-19, onde suas lojas físicas ficaram fechadas e toda a renda da empresa vinha apenas das vendas concluídas nas redes sociais.

A equipe de colaboradores entende que os maiores concorrentes da organização são os *e-commerce* das grandes marcas (Lez a Lez, Farm, Dress). O mercado regional é muito dinâmico, neste sentido, entende-se que estudos devem ser realizados, em um momento posterior, para que a gestora entenda, de forma mais clara, seus principais concorrentes na cidade. Acredita-se que a concorrência tem como pontos fortes: Preço das plataformas online, na maioria das vezes é mais baixo que o da empresa estudada; *marketing* das grandes lojas é mais eficiente; as grandes redes de moda possuem maior capacidade de alavancagem, quando comparado a empresa estudada.

Como pontos fracos da concorrência: o cliente não tem a experiência de contato físico com os produtos no momento da compra, por ser uma loja online; algumas lojas físicas da cidade não possuem produtos de qualidade como a loja estudada; maior parte dos concorrentes locais não possuem uma gestão profissional da sua operação como um todo; a divulgação dos concorrentes acontece principalmente através da internet, redes sociais, plataformas de venda, sites de pesquisa, etc.

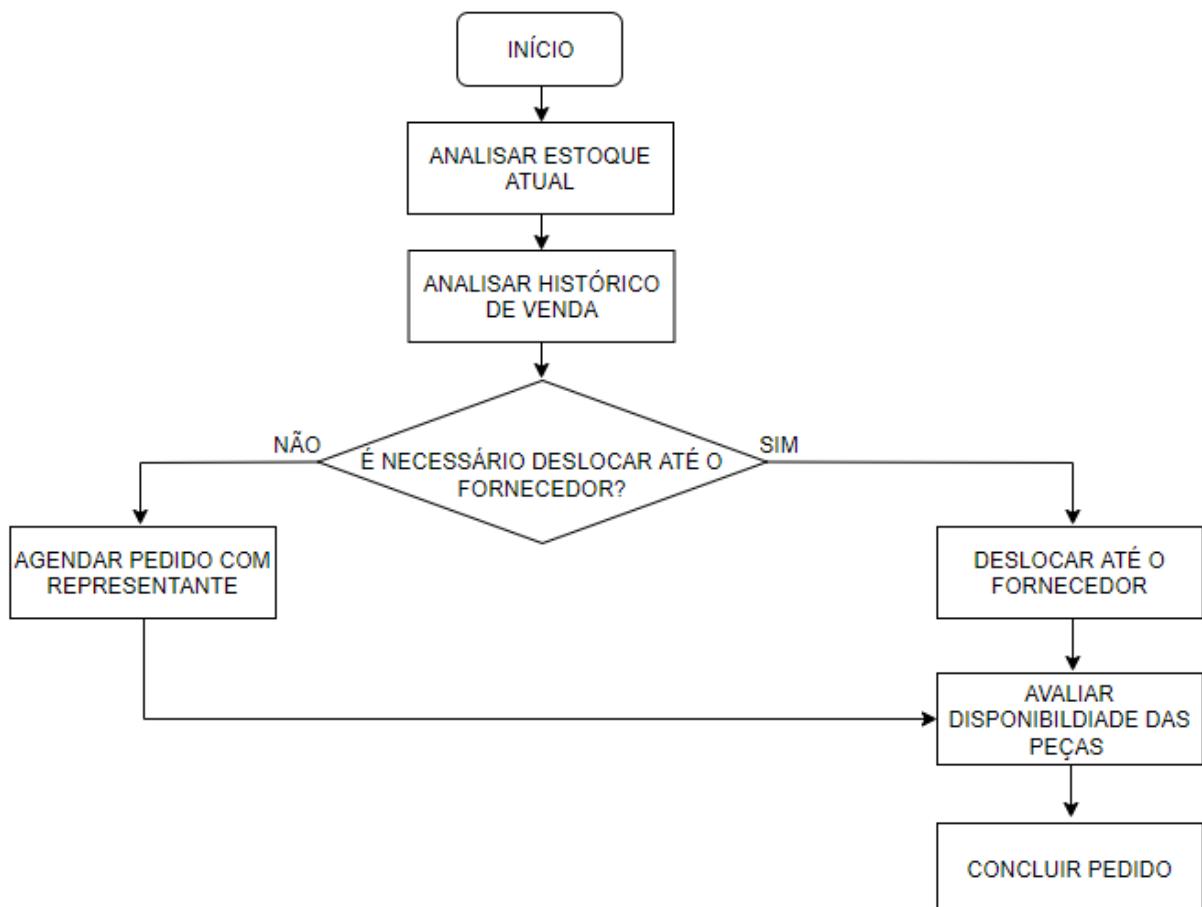
A equipe acredita que a implementação de uma plataforma de vendas da empresa poderia alavancar as vendas através da internet. Atualmente a empresa não possui um estudo bem definido a respeito das características do seu cliente, portanto, ainda não conhece de forma clara a sua persona. A divulgação dos produtos e do nome da loja acontece principalmente através da internet: Instagram, WhatsApp, Google e Facebook.

Os canais de comunicação da empresa com os seus clientes são grupos de clientes no aplicativo WhatsApp, redes sociais, ligação e contato direto na loja física. A diretora pretende investir 10% do lucro mensal em tráfego pago na internet, com o objetivo de fortalecer a marca no mercado digital.

#### 4.2. Dinâmica de funcionamento das atividades da empresa

A necessidade de compra de produtos na empresa se dá pelas novas coleções lançadas ao longo do ano, além do abastecimento do estoque da loja. De início, a diretora analisa o estoque atual de todos os tipos de produtos da loja, e, posteriormente é realizada uma análise do histórico de venda daquele produto no mesmo período do ano anterior. A partir daí é decidido quais produtos comprar, além do fornecedor e quantidade de cada um. Algumas marcas disponibilizam representantes que vão até a loja, outras tem a necessidade de se deslocar até o fornecedor para efetuar a compra. Pode-se entender melhor essa logística analisando a Figura 3.

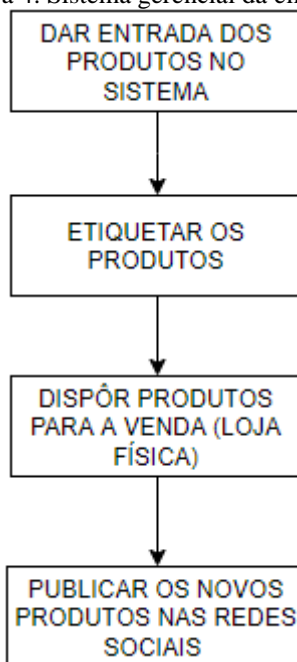
Figura 3. Planejamento e controle de compra das mercadorias.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao cadastro no sistema gerencial da empresa, todo e qualquer tipo de produto que será vendido é cadastrado no sistema e etiquetado assim que chega na loja. É de extrema importância que o sistema gerencial tenha dados fidedignos em relação ao estoque. A partir do cadastro, os produtos são expostos tanto na loja física quanto nas redes sociais da loja, conforme ilustrado no fluxograma da Figura 4.

Figura 4. Sistema gerencial da empresa.



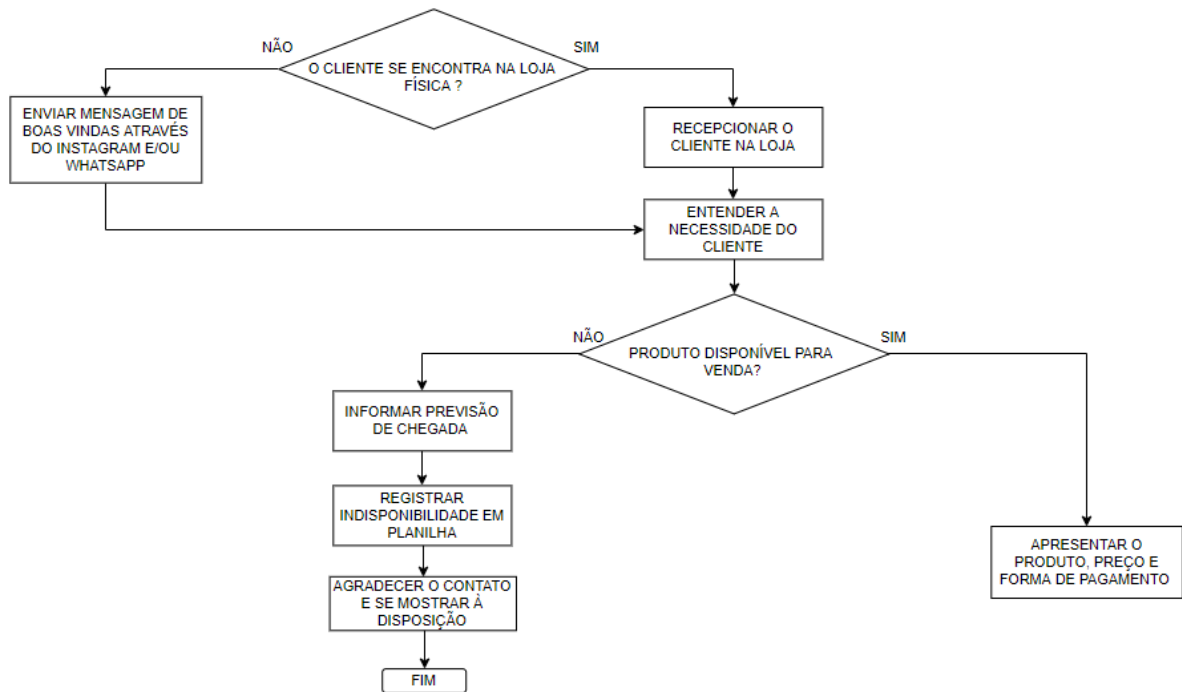
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode observar na Figura 5, no processo de venda a abordagem junto ao cliente se dá de duas formas, com mensagens de boas-vindas nas redes sociais ou com uma boa recepção na loja física. Ao ser informado pelo cliente o produto em desejo, o funcionário deve se atentar a disponibilidade no estoque. Se o produto estiver disponível, a negociação é feita da melhor forma possível, seguindo as atividades documentadas através do fluxograma da Figura 6. Se o produto está em falta, o cliente deve ser informado sobre uma previsão de chegada e a indisponibilidade deve ser registrada no sistema gerencial.

Dentro da negociação existem objeções por parte dos clientes que podem dificultar o andamento da venda, como preço, por exemplo. Assim, o funcionário precisa ser treinado para identificar qual objeção daquele cliente, para então analisar se existe a possibilidade de quebrar tal objeção, respeitando certos limites estipulados pela diretora, que pode ser acionada em certas

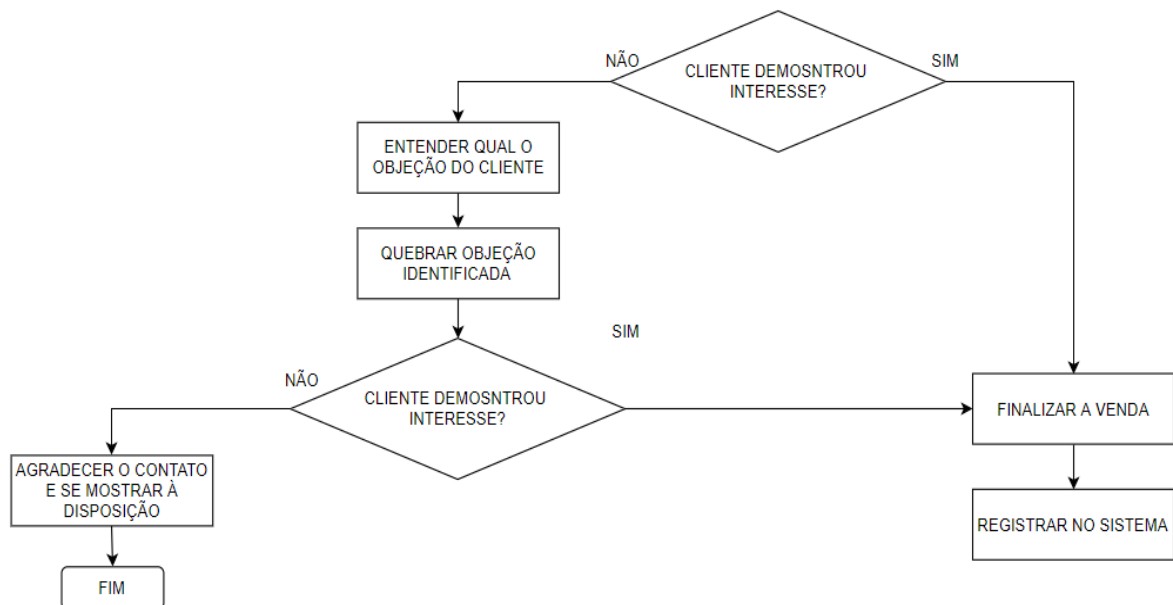
negociações. Caso o cliente não efetue a compra, a loja agradece e se mostra à disposição. Agora, se a venda for concretizada deve-se registrar no sistema.

Figura 5. Processo de venda.



Fonte: Elaborado pelos autores.

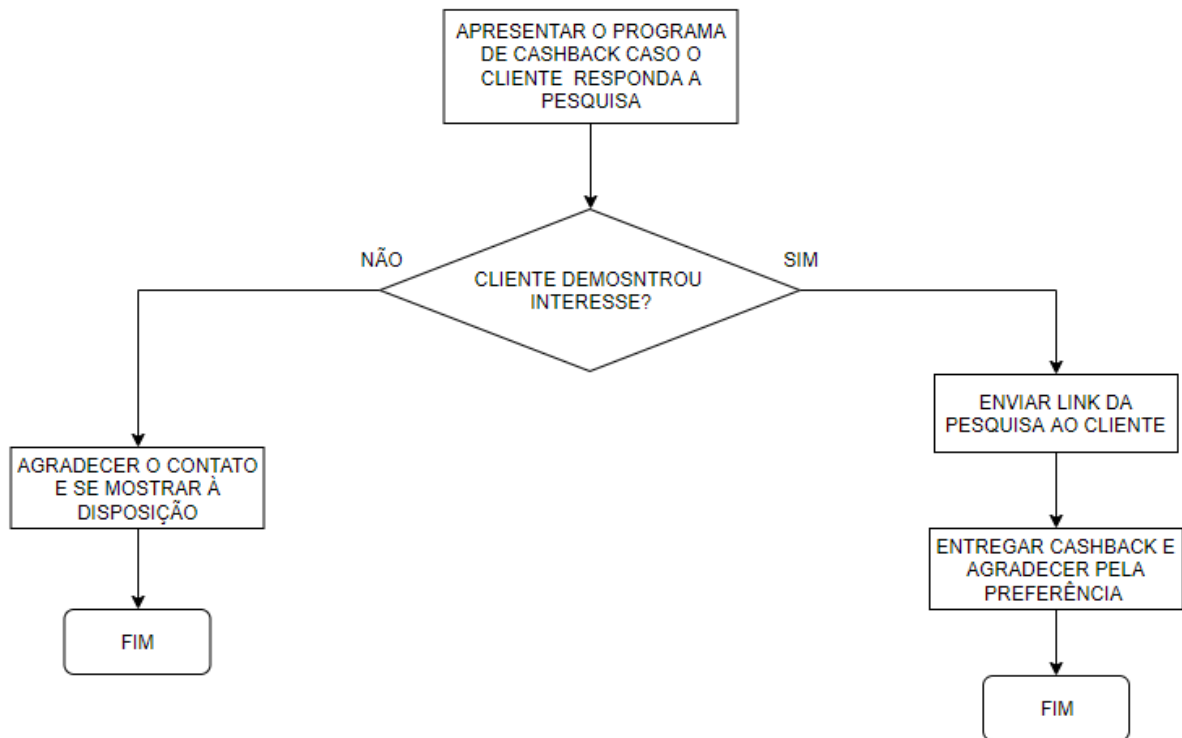
Figura 6. Finalização da venda.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tentativa de uma melhor adesão à pesquisa de satisfação da loja, foi criado um sistema de *cashback* para os clientes que se disponibilizaram a responder, conforme apresentado na Figura 7. As informações coletadas nesta pesquisa ficam armazenadas em um banco de dados online, podendo servir de base para a criação de indicadores.

Figura 7. Pesquisa de satisfação.



Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3. Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta construída sob duas perspectivas relacionadas aos ambientes da empresa. Primeiramente é analisado o ambiente interno, mostrando suas forças e fraquezas, ilustrado no Quadro 1. Nessa perspectiva, concluiu-se que, uma das principais forças da empresa é o tempo de mercado dentro da cidade de Ponte Nova, 22 anos, o que a torna reconhecida e bastante estável dentro do mercado local. Outras forças conhecidas são, as marcas vendidas, extremamente reconhecidas no mercado nacional, o leiaute e localização da loja física, localizada no centro comercial da cidade, o relacionamento estreito com a maioria dos seus clientes, característica advinda de tanto tempo de mercado e, por último, o programa de fidelização de clientes via *cashback*.



Quadro 1. Descrição das forças e fraquezas da empresa.

Forças	Fraquezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecimento reconhecido na cidade, com 21 anos de mercado;</li> <li>2. Trabalha com marcas bem reconhecidas no mercado;</li> <li>3. Loja física com layout atrativo e amplo;</li> <li>4. Programa de cashback para qualquer venda, fidelizando mais clientes;</li> <li>5. Relacionamento estreito com grande parte dos clientes da empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não existe uma análise sobre o desempenho dos processos operacionais e colaboradores;</li> <li>2. Equipe de colaboradores reduzida para a demanda de trabalho da empresa;</li> <li>3. Gestora da empresa não toma as decisões com base em dados da empresa, atua somente com sua experiência;</li> <li>4. Não existem processos definidos em nenhuma área da empresa;</li> <li>5. A empresa não realiza a gestão dos conhecimentos importantes para a operação.</li> <li>6. A empresa não realiza pesquisas de mercado e satisfação para conhecer seus concorrentes e seu cliente.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação às fraquezas, muitas delas estão na forma de gerir a empresa, não possuindo processos definidos em nenhum setor, além de não ter uma gestão do conhecimento estruturada, que evitaria a perda de informações importantes durante todos os anos de atuação da loja no mercado. A falta de dados para tomadas de decisão, que são feitas 100% de acordo com o *know how* da gestora, o que se mostra uma fraqueza do negócio. Essa falta de dados causa uma ausência analítica do desempenho organizacional, extremamente prejudicial, pois o desempenho que não é medido se torna difícil de ser cobrado. Por fim, sente-se falta de mais colaboradores, especificamente nos setores com necessidade de algum conhecimento mais específico de gestão.

O Quadro 2 apresenta, na perspectiva do ambiente externo, as oportunidades e as ameaças da empresa. Ao se falar de oportunidades, foi constatado que o mercado em que a loja está inserida, possibilita que eles se destaquem pela falta de *players* qualificados no ramo de moda feminina, o que transmite uma menor competitividade. Além do pouco investimento da concorrência no digital, fator que tem prejudicado bastante as lojas físicas nos dias de hoje. São características como essas que permitem uma expansão da marca com foco em outro público-alvo, por exemplo.

Quadro 2. Descrição das oportunidades e ameaças da empresa.

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de moda na cidade não possui players bem qualificados;</li> <li>2. Mercado online regional muito pouco estruturado, concorrentes não investem no digital;</li> <li>3. Expansão da marca na cidade, investindo em outro público alvo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado Online, compras via internet;</li> <li>2. Concorrentes com marcas crescentes no mercado;</li> <li>3. Ameaça de novos entrantes no mercado regional, poucas barreiras de entrada;</li> <li>4. Ameaça de invasão/roubo da loja física, vitrine não possui portas de aço.</li> </ol>

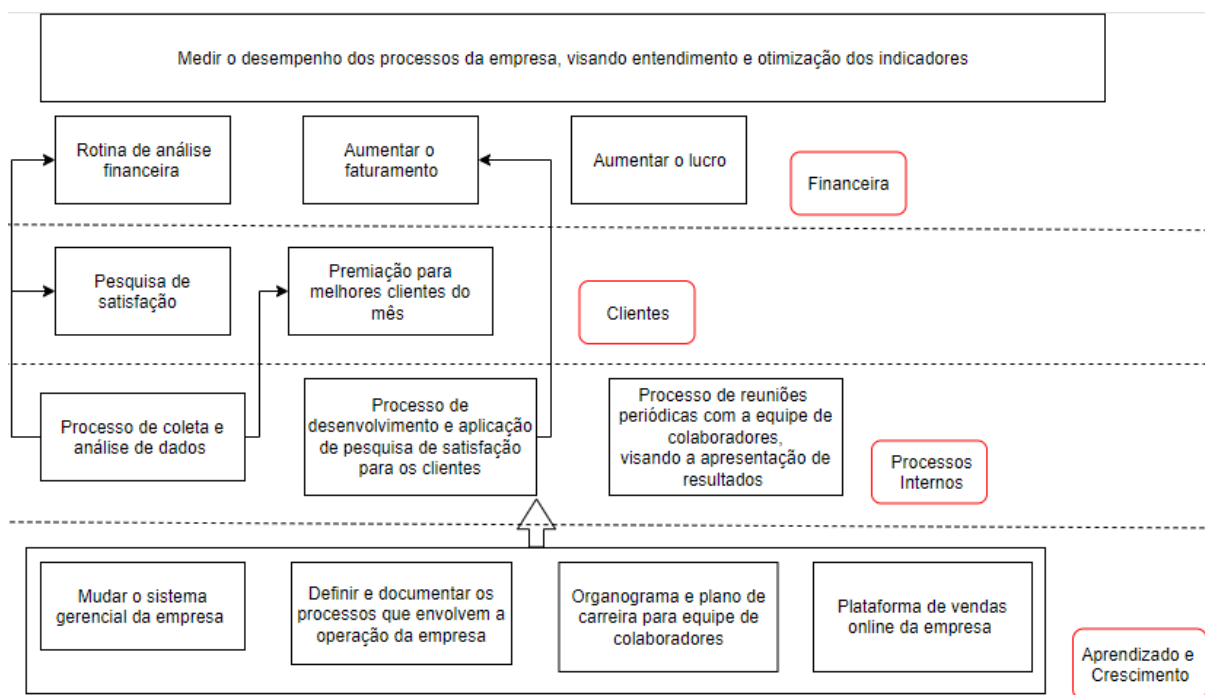
Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando se fala de ameaças, verifica-se o crescimento do mercado online, principalmente após a Pandemia do Coronavírus, que se torna prejudicial para a maioria das lojas físicas de vários setores. Outro fator, é a ausência de fortes barreiras de entrada no mercado regional, possibilitando novos entrantes que podem aumentar a concorrência, junto com o aumento de oferta de novas marcas, em alguns casos, com exclusividade de vendas. Por último, mas não menos importante, a ameaça de furto ou invasão da loja, pois sua estrutura é feita de portas de vidro e não de aço.

#### 4.4. Mapa Estratégico

O mapa estratégico foi construído a partir das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Em cada perspectiva foram definidos alguns objetivos estratégicos a serem cumpridos, para que, no final, a missão destinada seja cumprida. A Figura 8 mostra o mapa estratégico elaborado pelos autores.

Figura 8. Mapa estratégico do BSC.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Visando o crescimento da loja no médio e longo prazo, o mapa sugere uma mudança do sistema gerencial da empresa que permita definir e documentar todos os dados da organização. Outro objetivo importante para desenvolver uma equipe de trabalho eficiente é elaborar e apresentar um plano de carreira para seus colaboradores, assim como expandir suas vendas para o mercado digital, permitindo à empresa gerar novas fontes de receita.

Alguns dos processos vistos como necessários para cumprir os objetivos estão relacionados com uma coleta eficiente de dados, realizada a partir de pesquisas de satisfação com os clientes e através do sistema gerencial da organização, onde se torna possível coletar informações importantes sobre o pós e pré-venda, oferecendo a eles premiações como forma de incentivo pelas respostas. Além disso, se faz necessário a criação de uma rotina de análise financeira com o intuito de armazenar dados contábeis, conseguindo também um maior controle para buscar um aumento do faturamento e dos lucros da empresa. Junto a todos esses objetivos, serão realizadas reuniões semanais com o intuito de apresentar os resultados à toda equipe, para assim, ter o entendimento correto dos indicadores e enfim conseguir medir realmente o desempenho dos processos organizacionais anteriormente definidos.

#### **4.5. Painel de Desempenho**

Em relação à perspectiva financeira foram traçados três objetivos estratégicos a serem alcançados. O primeiro é a criação de uma rotina de análise financeira, feita a partir de bancos de dados extraídos do sistema gerencial da organização, juntamente com planilhas facilitadoras para a realização dos cálculos advindos dos indicadores.

O segundo objetivo a ser alcançado é o aumento de faturamento, que torna-se possível a partir do investimento em uma plataforma de vendas online aliada a uma estratégia bem definida dentro da internet, hoje inexistente. Além do aumento da receita da loja, como possíveis novos produtos, públicos e/ou marcas.

Aumentando o faturamento e mantendo os custos, espera-se um aumento da lucratividade. Além disso, outra forma de potencializar o lucro da organização é propor e analisar uma rotina de custos, entendendo assim de onde vem os custos da empresa, para então cortar o que a equipe de gestão julgar necessário.

A partir de todas essas ações foram criados alguns indicadores (Quadro 3), voltados diretamente aos objetivos estratégicos traçados. Eles serão usados como uma base de análise que alimentarão os dados do histórico financeiro da organização, para assim, facilitar o acompanhamento do seu desempenho; servindo de parâmetro na busca do recorde de faturamento e lucro anual, no ano de 2022.

Quadro 3. Painel de Desempenho da perspectiva financeira.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
. Rotina de análise financeira.	. ROE; . Margem Líquida; . Margem Ebitda; . Dívida Líquida/Ebitda.	. Documentar o histórico financeiro da organização.	. Extrair todos os possíveis bancos de dados do sistema da empresa; . Criar excel para destinar os bancos de dados e realizar as fórmulas necessárias para o cálculo de cada indicador proposto; . Elaborar documento com todos os indicadores e rotinas propostos.
. Aumentar o faturamento	. Receita Líquida; . Ebitda . CAGR Receita	. Superar o recorde de faturamento anual.	. Analisar os indicadores que serão medidos, com o objetivo de entender as linhas de receita da empresa; . Ampliar as fontes de receita da empresa (novos produtos, públicos, marcas); . Investir nas plataformas online da loja, fortalecimento sua marca na internet e ampliando o público alvo.
. Aumentar o lucro	. CAGR Lucro . ROE . Dívida Líquida/Ebitda	. Superar o recorde de lucro anual.	. Entender e criar rotina de análise dos custos da organização; . Entender quais custos podem ser eliminados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sob a perspectiva dos clientes se estipulou dois objetivos, construção de uma pesquisa de satisfação dos clientes onde se torna possível coletar informações para criar um banco de dados que permita análises futuras. Informações como: Características demográficas e pessoais; gostos e preferências; *feedback* do serviço prestado e dos produtos comercializados.

Outro objetivo é uma premiação aos “top clientes” do mês, feita a partir dos relatórios de vendas dos clientes cadastrados, calculando as porcentagens de compras para chegar a um valor do prêmio em forma de *cashback*, como uma forma de fidelização.

Como a ideia aqui está focada no cliente, serão utilizados indicadores como, NPS (Net Promoter Score), metodologia que mensura o quão bem a empresa lida com seus clientes. Além de dois indicadores criados que são, o  $\frac{Top\ clientes}{Mês}$ , mostrando os melhores clientes de cada mês, e também o  $\frac{Número\ de\ clientes}{Região}$ , com o intuito de controlar a quantidade de clientes que não são da cidade da loja, ou até mesmo descobrir alguma outra região onde se possa focar. Dessa forma, ao utilizar os dados gerados por estes indicadores se pretende chegar na definição da persona da empresa, entendendo suas características, gostos e opiniões, conforme destacado no Quadro 4.

Quadro 4. Painel de Desempenho da perspectiva dos clientes.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Ações</b>
. Desenvolver pesquisa de satisfação para o clientes, armazenando informações: Demográficas, pessoais, gostos, preferências e avaliação dos serviços consumidos.	. NPS; . N° de cliente/Região.	. Aumentar o valor percebido pelo cliente, durante todo o processo de compra.	. Extrair os possíveis bancos de dados do sistema da empresa; . Criar excel para destinar os dados e realizar as fórmulas necessárias para o cálculo de cada indicador proposto; . Elaborar documento com todos os indicadores e rotinas propostos.
. Rotina de análise e premiação dos melhores clientes do mês.	. Top Clientes/Mês.	. Valorizar os melhores clientes da empresa.	. Extrair os dados necessários do sistema da empresa; . Criar excel para destinar os dados e realizar as fórmulas necessárias para o cálculo do indicador; . Definir premiação entregue aos melhores clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outra perspectiva padrão do BSC é a de aprendizado e crescimento, estruturada neste trabalho para alcançar cinco objetivos estratégicos. O primeiro trata de mudar o sistema gerencial da empresa, além de oferecer treinamentos sobre o mesmo. Assim, os funcionários terão capacidade de acompanhar e cumprir todo o processo.

O segundo objetivo vem da necessidade de entender todos os processos existentes, para que eles sejam documentados de uma maneira clara, coerente e padronizada. Essa definição é construída a partir de um mapeamento dos processos atuais, na tentativa de elaborar um fluxograma de processos que contenha todas as atividades que precisam ser realizadas em cada processo da empresa.

Outro objetivo é a construção de um plano de carreira para a equipe de colaboradores, onde será definido com clareza a situação de cada funcionário dentro da empresa, além de onde e como o mesmo pode evoluir. Além disso, para estipular a posição de cada colaborador dentro da organização e a comunicação destes, fica necessário estabelecer o organograma da empresa foco do estudo.

Por último, o objetivo de criar uma plataforma online de vendas que seja própria da loja, buscando analisar os profissionais que prestam serviços nessa área e fazer uma cotação de valor para saber se é viável ou não o investimento.

Ao final da análise, se vê a necessidade de aplicação de ao menos um treinamento, para os funcionários, por mês, medidos pelo indicador  $\frac{\text{Treinamento}}{\text{Mês}}$ . Além disso, espera-se que todos os processos estejam mapeados, tendo seu desenvolvimento acompanhado pelo indicador  $\frac{\text{Processos Mapeados}}{\text{Processos não Mapeados}}$ , que o organograma e o plano de carreira dos funcionários estejam padronizados e documentados da melhor maneira possível, e que se consiga novas receitas com a página online de vendas. O Quadro 5 apresenta as perspectivas de aprendizado e crescimento da empresa.

Quadro 5. Painel de Desempenho da perspectiva de aprendizado e crescimento.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
. Contratar novo sistema gerencial e treinar equipe para usá-lo.	. Treinamentos aplicados/Mês.	. Concluir a migração do novo sistema, além de treinar toda a equipe de trabalho.	. Pesquisar no mercado os sistemas gerenciais disponíveis; . Entender as funcionalidades do novo sistema; . Treinar equipe de trabalho.
. Definir e documentar os processos operacionais da organização.	. Processos mapeados/ Processos não mapeados.	. Mapear todos os processos da organização, propondo possíveis otimizações.	. Mapear o fluxo de atividades dos processos da empresa; . Propôr otimizações e documentar novo fluxograma dos processos.
Definir e documentar organograma da organização.	-	. Organograma documentado.	. Descrever as atribuições de cada colaborador; . Descrever o organograma.
Definir e documentar plano de carreira para os colaboradores.	-	. Planos de carreira documentados.	. Descrever a remuneração de cada cargo dentro da empresa; . Descrever os parâmetros necessários para a promoção dentro da empresa.
Desenvolver página de vendas para a empresa.	-	. Página de vendas gerando novas fontes de receita para empresa.	. Cotação de diferentes plataformas de vendas dentro da internet, além da avaliação de cada uma; . Análise de viabilidade do desenvolvimento da página de vendas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para finalizar, foram planejados três objetivos estratégicos sob a perspectiva dos processos internos da organização. O primeiro, se trata da coleta do máximo de dados possível a fim de se fazer uma análise que sirva para alimentar os indicadores. Uma forma de coletar essas informações é a aplicação de uma pesquisa de satisfação para os clientes, trazendo ideias diretamente relacionadas a eles e obtendo dados extremamente relevantes. Além disso, estabelecer uma cultura de reuniões semanais entre a equipe de colaboradores, apresentando os resultados para cada um, possibilitando correções e incentivos necessários para um melhor rendimento.

Todas essas ações têm o intuito de conseguir propor e otimizar todos os processos que circulam a operação eficiente da empresa, podendo ser acompanhado pelo indicador

Processos Definidos  
Processos não Definidos. Por fim, é importante documentar e padronizar todos os indicadores propostos, servindo de base para qualquer tipo de tomada de decisão dentro da organização, como está descrito no Quadro 6.

Quadro 6. Painel de Desempenho da perspectiva dos processos internos.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
. Processo de coleta e análise dos dados necessários para o cálculo dos indicadores.	. Processos definidos/ Processos não definidos.	. Todos os indicadores propostos documentados e servindo de base para as tomadas de decisão.	. Extrair os possíveis bancos de dados do sistema da empresa; . Criar excel para destinar os dados e realizar as fórmulas necessárias para o cálculo de cada indicador proposto; . Elaborar documento com todos os indicadores e rotinas propostos.
. Processo de pesquisa de satisfação dos clientes.			
. Processo de apresentação dos resultados, através de reuniões semanais.			

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação aos indicadores apresentados na perspectiva de Aprendizado e Crescimento, entende-se que existe uma limitação proveniente da dificuldade de mensurar o aprendizado da equipe de colaboradores da empresa. Cabe ressaltar ainda que, caso a empresa tenha interesse em aplicar de fato o Plano de Ação proposto e medir os indicadores, será preciso validar todo e qualquer banco de dado usado nos cálculos, visto que, a assertividade desses indicadores é essencial para que possam auxiliar de fato nas tomadas de decisão da equipe de gestão.

Todas as propostas e ferramentas presentes neste estudo passaram por uma avaliação prévia da diretora da organização, no intuito de validar tais informações e verificar se todas as conclusões apresentadas estão alinhadas a realidade e expectativa da empresa e equipe de colaboradores.



## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi aplicar a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa varejista do segmento de roupas e acessórios voltada para o público feminino. As reuniões semanais e todo o trabalho desenvolvido na empresa foco deste estudo, nas palavras da diretora, possibilitou compreender melhor o mercado na qual está inserida, além da dinâmica de atividades necessárias para a manutenção eficiente da operação da empresa.

Através da execução das atividades propostas no plano de ação do painel de desempenho desenvolvido, espera-se que a empresa alcance os objetivos estratégicos traçados, tendo a possibilidade de medi-los através dos indicadores propostos. Uma rotina de análise destes indicadores dá a possibilidade dos gestores entenderem o resultado da estratégia aplicada, otimizando as atividades sempre que possível.

Cabe ressaltar que a equipe de colaboradores e diretora da organização que fizeram parte deste estudo não tinham um conhecimento teórico e prático a respeito da ferramenta BSC, e do planejamento estratégico em si. Dessa forma, buscou-se adequar às temáticas que envolvem este estudo a realidade da organização, de forma que toda a equipe de trabalho pudesse contribuir de alguma forma com o estudo, entendendo de fato o que foi proposto.

Neste sentido, acredita-se que este estudo proporcionou à equipe de colaboradores da organização um processo de reflexão sobre o negócio e suas práticas frente aos desafios da gestão organizacional. Além disso, a empresa tem a possibilidade de executar os planos de ação propostos no painel de desempenho, buscando atingir os objetivos estratégicos traçados. Como limitações deste estudo, pode-se destacar os resultados alcançado, enviados no conhecimento dos pesquisadores e opinião dos colaboradores e a diretora de empresa em questão; outra limitação observada foi a construção do BSC sem um planejamento estratégico da organização. Ademais, entende-se que a ferramenta BSC não tem como foco estudar ou explorar as ameaças e oportunidades do ambiente externo da empresa, o que pode ser visto como uma limitação da ferramenta.

Como sugestões para a aplicação de ferramentas como o BSC ou outras no âmbito de gestão estratégica e empresarial, fica a recomendação que se crie um espaço de debate com a equipe da empresa a respeito do conteúdo que será abordado. Assim, será possível introduzir as

principais funcionalidades da ferramenta com todos os envolvidos e criar um ambiente favorável para o debate e troca de experiência, visando potencializar a contribuição técnica da ferramenta para a empresa. Para trabalhos futuros, sugere-se o monitoramento e reavaliação dos objetivos estratégicos e indicadores propostos neste trabalho.

Outra sugestão para trabalhos que aplicarão o modelo BSC seria a construção de um mapa estratégico focado também nos indicadores, para que consiga acompanhar melhor seus desempenhos, visando evidenciar as relações de causa e efeito provenientes dos indicadores propostos.

## REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- ANDRADE, I. R. S; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: planejamento estratégico e Balanced Scorecard na OSID. **Revista de gestão, finanças e contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.
- BARBOSA, E. R; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.
- BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 2008. Tese de Doutorado.
- BORTOLUZZI, S. C. *et al.* Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-576, 2010.
- CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.
- CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. de O.; BARROS NETO, J. de P. Análise de sistemas de medição de desempenho na indústria da construção. **Ambiente Construído**, v. 16, p. 189-208, 2016.
- CARLOTTO, G. H; DO NASCIMENTO, S. Aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em empresas de prestação de serviços contábeis. **Revistas Eletrônicas CNEC/IESA**, 2017.
- COELHO, A. L. de A. L. *et al.* Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2008.
- DE ALMEIDA, A. C. L; CARDOSO, A. J. G. Diagnóstico rápido participativo e Matriz SWOT: estratégias de planejamento estratégico com base na atual posição do curso de Secretariado Executivo UEPA. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 2, p. 117-137, 2014.

DE MENDONÇA, S. A. T. *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017.

DE OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011.

DE SOUZA FILHO, M. N. **Um estudo sobre a estruturação do Balanced Scorecard em uma micro empresa de confecção do vestuário**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Engenharia Têxtil. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, PR, 2016.

DO AMARAL, B. G; PETRI, S. M; MARÓSTICA, J. O Processo de Implantação do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa Prestadora de Serviços. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 5, n. 7, p. 071-087, 2016.

FEITOSA, G. D. **Proposta de um modelo de Balanced Scorecard como indicador de desempenho em uma corretora de seguros**. Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, MG, 2017.

FERREIRA, A; RODRIGUES, J. O uso e os impactos do BSC na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, n. 18, p. 1-24, 2011.

IGARASHI, D. C. C. *et al.* Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Revista Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 67, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

KEIRA, R. R.; PEREIRA, C. A. Um estudo sobre os indicadores de desempenho aplicados no e-commerce sob a ótica do Balanced Scorecard. *In: Congresso de Iniciação Científica*. 2010.

KRIPKA, R. M. L; SCHELLER, M; BONOTTO, D. L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigações UNAD**, v. 14, n. 2, p. 55-73, 2015.

LOBATO, J. M. F. D. M. **Gestão estratégica**. Editora FGV, 2015.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Análise comparativa do Balanced Scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, 2009.

MARTINS, R. A; NETO, P. L. de O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MARZALL, L. F. *et al.* Implementação da gestão estratégica pela perspectiva do Balanced Scorecard. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 7, 2016.

MORESI, E. *et al.* **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.

PADILHA, A. C. M. *et al.* Alinhando Estratégia e Resultado: Proposta de Balanced Scorecard para uma Pequena Empresa de Comércio Varejista. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 181-210, 2016.

PONTES, A. S. M. Análise do tema gestão estratégica nas pequenas empresas prestadoras de serviços: uma revisão bibliográfica. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 26-32, 2012.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

REDI, R. **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do bsc e do gerenciamento pelas diretrizes**. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003.

RIBEIRO, M. G. C; DA SILVA MACEDO, M. Á; DA COSTA MARQUES, J. A. V. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 15, p. 60-79, 2012.

SILVA, A. A. *et al.* **A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica—um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 8, p. 1-11, 2011.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 2, 2018.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão & Produção**, v. 17, p. 75-93, 2010.

WERNKE, R.; LUNKES, R J.; BORNIA, A. C. Balanced Scorecard: considerações acerca das dificuldades na implementação e das críticas ao modelo. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2002.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. SEAD/UFSC, 2006.

## APÊNDICES

### Apêndice A

1. Quais produtos e/ou serviços você oferece?
2. Quais são os pontos fortes do seu negócio?
3. Quais ações você pretende implementar para obter uma vantagem competitiva no seu nicho de atuação?
4. Como funciona seu mercado?
5. Existe espaço para o seu negócio crescer?
6. Como as tendências do mercado afetam suas metas?
7. Quem são os líderes do seu segmento?
8. Quais são os pontos fortes e fracos da sua concorrência?
9. Como eles fazem a divulgação do próprio produto?
10. O que funciona para eles e que pode ser adaptado para o seu negócio?
11. Quem é a sua persona?
12. Onde ela busca informação?
13. Quais são seus perfis demográficos?
14. Como você divulgará o seu produto?
15. Quais canais você utilizará para falar com o seu cliente?
16. Quanto você pretende investir em marketing?
17. Quanto é a média dos custos fixos mensal?
18. Quanto é a média dos custos variáveis mensal?
19. Você terá um serviço de suporte ao comprador?
20. Quantos colaboradores fazem parte da equipe?
21. Qual a folha salarial da empresa?