

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ISABEL MAGALHÃES BARBOSA**

**ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE *BALANCED SCORECARD*:** um estudo de  
caso na loja Sandálias da Ilha.

São Luís  
2018

**ISABEL MAGALHÃES BARBOSA**

**ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE *BALANCED SCORECARD*: um estudo de caso na loja Sandálias da Ilha**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira

São Luís  
2018



Barbosa, Isabel Magalhães.

Elaboração de um projeto de Balanced Scorecard: um estudo de caso na loja Sandálias da Ilha / Isabel Magalhães Barbosa. – São Luís, 2018.

70 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira.

1.Balanced Scorecard. 2.Estratégia. 3.Gestão. 4.Sandálias. I.Título

**ISABEL MAGALHÃES BARBOSA**

**ELABORAÇÃO DE UM PROJETO DE BALANCED SCORECARD: um Estudo de  
caso na loja Sandálias da Ilha**

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual do  
Maranhão – UEMA para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Thiago Cardoso  
Ferreira

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira (Orientador)

---

Examinador 1

---

Examinador 2

Dedico esse trabalho a Jesus pela sua infinita bondade sobre a minha vida, a minha família pelo amor transbordante, aos meus líderes amados e aos meus amigos que sempre acreditaram em mim.

## AGRADECIMENTOS

Se eu pudesse, escreveria um livro apenas com os agradecimentos. Gostaria de começar escrevendo sobre aquele que fez céus e terra, que criou todas as coisas mediante sua doce voz e, mesmo sendo tão grande e poderoso, sorriu pra mim e mudou a minha sorte. Ao meu amado Deus, a quem sou grata em exatamente tudo que sou e tudo que tenho. Obrigada, Pai, por nunca desistir de mim, por estar comigo em todos os momentos, por ser o meu refúgio e a minha torre forte. Quando eu pensei que não conseguiria mais você me abraçou e depositou em mim sua força, e com ela eu pude enfrentar todos os desafios que me foram propostos nesse longo ano de 2018.

Gostaria de agradecer também a minha família, meu pai e minha mãe, que não negaram esforços para me dar a melhor educação, que fizeram todos os sacrifícios possíveis para que hoje eu me tornasse uma grande mulher, honesta, íntegra e que corre atrás dos sonhos. Muito obrigada por tudo! Vocês são os melhores pais que eu poderia ter. E também obrigada ao meu irmão Lucas, por ser exemplo nos estudos para mim, por me ensinar e me orientar em tudo. Você é demais!

Obrigada ao meu namorado, João Pedro, que é um exemplo pra mim em foco e determinação, que me motiva a sempre fazer tudo em excelência. Obrigada por ser essa pessoa incrível e que cuida de mim com tanto zelo. Juntos para sempre.

Queria agradecer a todos os meus amigos, que oraram por mim e me deram forças em todos os momentos. Agradecer em especial a Sara e Brenda, duas amigas que fiz na UEMA que vou levar para a vida. Sarinha, você é uma grande ajudadora para mim, uma amiga para todas as horas.

Gostaria de agradecer também a pessoa que mais me ajudou nessa monografia, a Alinne, que virou noites comigo estudando e me ajudando. Você foi incansável! Obrigada por ser a minha melhor amiga, pela preocupação diária, por todo carinho e cuidado, por acreditar em mim e no meu chamado, não teria chegado aqui sem você. Você é incrível demais! Essa vitória também é sua.

Muito obrigada ao meu orientador, Thiago Cardoso, pela direção e ensino durante esses meses, agradeço a Deus pela sua vida, professor. O senhor é brilhante!

Obrigada a todos que confiaram e acreditaram em mim, espero que esse trabalho venha a ser uma grande honra para todos vocês!

*“Não a nós, Senhor, nenhuma glória para nós, mas sim ao teu nome, por teu amor e por tua fidelidade.”*

*Salmos 115:1*



## RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com a finalidade de elaborar um projeto de *Balanced Scorecard* para Sandálias da Ilha, uma loja de sandálias de pequeno porte que se encontra no início do ciclo de vida. Para isso, foi construído uma linha de conhecimento em torno da Estratégia, apresentando sua história e evolução conceitual, assim como algumas de suas teorias e tendências, para assim abordar o *Balanced Scorecard* e suas perspectivas. A pesquisa realizada apurou os resultados sobre a construção da estratégia para a loja, assim como formulação do diagnóstico estratégico (missão, visão e valores), análise interna e externa do ambiente e, por fim, a elaboração do BSC e do seu plano de ação proposto para auxiliar o gestor a aplicar e ter controle sobre a estratégia, transformando a gestão empírica atual em uma gestão embasada em conhecimento da área de administração

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estratégia. Gestão. Sandálias.

## ABSTRACT

This work was developed with the purpose of elaborating a Balanced Scorecard project for Sandálias da Ilha, a small sandal store that is at the beginning of the life cycle. For this, a line of knowledge was built around the Strategy, presenting its history and conceptual evolution, as well as some of its theories and tendencies, in order to approach the Balanced Scorecard and its perspectives. The survey carried out the results on the construction of strategy for the store, as well as formulation of the strategic diagnosis (mission, vision and values), internal and external analysis of the environment and, finally, the elaboration of the BSC and its action plan proposed to help the manager apply and control the strategy, transforming the current empirical management into management based on knowledge of the administration area.

Keywords: Balanced Scorecard. Strategy. Management. Sandals.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ilustração das cinco forças competitivas de Porter .....	25
Figura 2: O Balanced Scorecard como estrutura Ação.....	35
Figura 3: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais.....	42
Figura 4: A perspectiva dos Processos internos – O processo de serviço Pós-venda .....	43
Figura 5 Loja Sandálias da Ilha .....	49
Figura 6: Análise SWOT.....	51
Figura 7: Diagnóstico Estratégico: Missão, Visão e Valores .....	53
Figura 8: Mapa Estratégico .....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Divisão do Pensamento estratégico .....	26
Quadro 2: Visão Estratégica.....	33
Quadro 3: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	40
Quadro 4: Perspectiva Financeira.....	58
Quadro 5: Perspectiva de Cliente.....	60
Quadro 6: Processos Internos.....	62
Quadro 7: Aprendizagem e Crescimento.....	64



## LISTA DE SIGLAS

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**BCG** – *Boston Consulting Group*

**VBR** – Visão Baseada em Recursos

**VRIO** – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

**SWOT** - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégias: conceito histórico e evolução conceitual .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b>Teorias da estratégia.....</b>	<b>23</b>
2.2.1	As cinco forças competitivas de Porter.....	23
2.2.2	Pensamento estratégico.....	26
2.2.3	Valores baseados em recursos .....	27
<b>2.3</b>	<b>Tendências em estratégia.....</b>	<b>28</b>
2.3.1	Estratégias do oceano azul .....	28
<b>2.4</b>	<b>Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>29</b>
2.4.1	Análise SWOT .....	29
2.4.2	Missão, visão e valores .....	30
<b>3</b>	<b>O <i>BALANCED SCORECARD</i> .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema gerencial.....</b>	<b>35</b>
3.1.1	Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.....	35
3.1.2	Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas .....	36
3.1.3	Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas.....	37
3.1.4	Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico.....	38
<b>3.2</b>	<b>Medindo a estratégia: as quatro perspectivas do <i>BSC</i>.....</b>	<b>38</b>
3.2.1	Perspectiva Financeira .....	38
3.2.2	Perspectivas de Clientes .....	40
3.2.3	Perspectiva de Processos internos .....	42
3.2.4	Perspectiva de Aprendizagem e crescimento .....	44
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Local de pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>Instrumentos e Técnicas de Coleta .....</b>	<b>47</b>

<b>4.4</b>	<b>Tratamentos de Dados</b> .....	<b>48</b>
<b>4.5</b>	<b>Limitações do método</b> .....	<b>48</b>
<b>4.6</b>	<b>Delimitação da Pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Apresentação da empresa</b> .....	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise da Situação da Empresa</b> .....	<b>50</b>
<b>5.4</b>	<b>Diagnósticos Estratégico</b> .....	<b>51</b>
5.4.1	Análise SWOT .....	51
5.4.2	Missão, Visão e Valores .....	53
<b>5.5</b>	<b>Mapa estratégico</b> .....	<b>55</b>
<b>5.6</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>57</b>
5.6.1	Perspectiva financeira .....	58
5.6.2	Perspectiva de Clientes.....	60
5.6.3	Processos Internos.....	62
5.6.4	Aprendizado e Crescimento .....	64
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O uso da estratégia para alcançar resultados que diferem dos demais é um assunto frequente no ramo dos negócios. Todavia, mesmo sendo sempre uma ferramenta para inovação, a estratégia é, desde as civilizações antigas, desfrutada por todos aqueles que buscam um conhecimento aprofundado sobre o que realmente fazer para obter sucesso, dando o entendimento para se arquitetar quais as medidas certas para serem todas em prol do alcance dos objetivos e projetando até mesmo possíveis contingências desfavoráveis ou oportunidades vantajosas.

Segundo os escritos antigos, a estratégia passou a ser utilizada, inicialmente, nas guerras de conquistas territoriais dos grandes impérios e logo foram aplicadas no comércio, setor no qual passou a ser indispensável. Uma vez que o cenário econômico atual está inserido em um mundo extremamente competitivo, no qual produtos e serviços são rapidamente aperfeiçoados e inovados, diferenciando-se dos demais e ganhando destaque no mercado, as empresas passaram a buscar instrumentos de gestão estratégica que garantam a manutenção de suas vantagens competitivas.

No âmbito da administração e gestão da estratégia, tem sido feito um diálogo sobre a necessidade de se ter um medidor de desempenho na organização que norteie o gestor ao crescimento, com o intuito de proporcionar uma gestão baseada em conceitos científicos estudados e aplicados pela Administração. No cenário nacional, faz-se necessário um maior número de estudos, levando em consideração o mercado atual e a evolução dos sistemas de medição de desempenho ao longo do tempo, os quais têm se transformado para acompanhar o cenário econômico inovador.

Dessa forma, por não demonstrarem a capacidade das empresas de criação de valor econômico para o futuro, os instrumentos de gestão baseados, exclusivamente, em indicadores contábeis e financeiros tornaram-se obsoletos. Diante disso, surgiram outros instrumentos de gestão que tem como objetivo dar maior competitividade às empresas, sendo um deles o *Balanced Scorecard* (indicadores balanceados), idealizado pelos professores Robert Kaplan e David Norton nos Estados Unidos, com o intuito de entregar, além de documentações financeiras sobre entrada e saída de ativos e passivos, um controle sobre quatro áreas chave para uma gestão mais eficiente e eficaz e que se preocupa com o crescimento constante da empresa.

O presente trabalho busca fomentar um estudo sobre a gestão estratégica, explanando seus conceitos ao longo do tempo e sua atual concepção no mercado, em meio à predominância de um modelo de gestão empírico, principalmente no estado do Maranhão, onde a gerência da maioria das lojas de varejo de pequeno e médio porte não se baseia em nenhuma ferramenta científica de administração, influenciando, assim, de forma negativa o desenvolvimento econômico do estado.

Esta investigação tem como finalidade apresentar, de forma simples, como criar um projeto de ferramenta de medição de desempenho que consiga orientar o gestor na formulação de uma estratégia e um sistema gerencial que consiga ser contínuo no alcance dos objetivos estabelecidos, assim como, desenvolver uma pesquisa capaz de apontar a funcionalidade do *Balanced Scorecard* para auxiliar na gestão estratégica da loja Sandálias da Ilha, buscando estabelecer os aspectos em que a ferramenta pode ser utilizada para a resolução de problemas e estruturação de um sistema de gerenciamento.

A partir disso, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a elaboração do *Balanced Scorecard* contribuirá na gestão de uma loja de varejo? Diante desse questionamento, considerou-se, como objetivo central do estudo, propor a elaboração de um projeto de *Balanced Scorecard* capaz de identificar problemas na loja Sandálias da Ilha e nortear o gestor para a sua resolução. Os objetivos específicos que motivaram a finalidade da pesquisa foram:

- ✓ Apresentar os conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard*;
- ✓ Ressaltar a importância da aplicação de um modelo científico de administração para o desenvolvimento de uma loja;
- ✓ Estudar a loja Sandálias da Ilha e estruturar um *Balanced Scorecard* que atenda suas necessidades.

Este estudo está disposto em cinco capítulos que se propõem a apresentar a evolução do tema relacionado a metodologia do *BSC*, tanto ao que tange à análise do referencial teórico como à formulação do estudo de caso, trazendo, desde já, a contextualização do tema nessa introdução.

Nos capítulos dois e três, é apresentado o referencial teórico, dispondo as bases fundamentais para este estudo, percorrendo no campo científico os principais pontos já abordados pelos estudiosos do tema, contendo um apanhado histórico sobre a estratégia e seus conceitos, algumas de suas teorias, uma breve explanação sobre o diagnóstico estratégico e, por fim, será abordado os conceitos do *BSC* e explicação

sobre as quatro perspectivas de gestão. O capítulo quatro trata sobre a metodologia utilizada, que será um estudo de caso, destacando a relevância da explicação da construção deste trabalho para a legitimação do mesmo no meio acadêmico. E por fim, o capítulo cinco apresentará os resultados da pesquisa, a elaboração de um *BSC* atendendo as necessidades da loja estudada e apresentando à comunidade acadêmica como a ciência da administração é aplicada no dia-a-dia do varejo.

Sendo assim, pretende-se abordar o contexto da estratégia voltada para a gestão, substituindo o antigo modelo tradicional de gestão e expandindo o conhecimento sobre um modelo de gestão estratégico baseado em indicadores de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégias: conceito histórico e evolução conceitual

É notório o frequente aumento da competitividade no cenário comercial, o que eleva a dificuldade de uma empresa em obter lucro e acarreta mercados progressivamente mais concorrentes, devido às suas mudanças contínuas (OLIVEIRA, 2018). Por isso, em nenhum outro momento da história foi tão evidenciado o papel dos gestores na busca de vantagens competitivas em cima de seus concorrentes. Além disso, destaca-se a importância da estratégia, pois “o uso eficiente do processo de administração estratégica reduz a chance de falha das empresas, conforme se deparam com as condições do cenário competitivo atual.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2017, p. 8).

Dessa forma, o sistema globalizado contemporâneo é definido como *hiperconcorrência*, possuindo uma alta concorrência tanto em relação a preço-qualidade, quanto à criação e ao estabelecimento de um novo *know-how*. Com isso, é estabelecido uma constante competição para se mover primeiro e conquistar a proteção do seu negócio, utilizando ferramentas de análise de mercado e uma estratégia competitiva. (FEITOSA, 2017).

Porém, a utilização da estratégia como forma de se diferenciar dos adversários não teve início na era globalizada, existindo desde os tempos mais antigos. A palavra “estratégia” deriva do grego antigo *strategos*, que originalmente significa “a arte do general”. Em razão disso, suas raízes estão na área militar, tendo um de seus primeiros registros no ano 500 a.C, na obra do estrategista militar Sun Tzu. (PEG, 2008, p. 8).

O primeiro ensinamento de Sun Tzu (2009, p. 47), em sua obra “A arte da guerra”, traz para discussão o desenvolvimento de um plano no qual,

O general que vence uma batalha é o que gasta muitas horas no templo, em reflexões, antes de a batalha ser encetada. O general que perde uma batalha é aquele que não quer perder tempo em reflexões prévias. E é fácil ver quanto nenhum pensamento leva muito mais rapidamente à derrota!

O autor destaca a importância do uso da reflexão antes do agir, uma vez que nos tempos mais antigos as informações sobre os inimigos eram de difícil acesso, os

exércitos precisavam usar uma estratégia previamente estabelecida. Caso contrário, o avanço em direção ao inimigo poderia resultar em uma derrota rápida.

Na atualidade, segundo Peng (2008), a estratégia é usada nas organizações com a finalidade de ganhar competitividade no mercado, para aprender e aplicar formas de diferenciar-se das demais competidoras e se destacar no mercado. Por isso, orienta: “O interessante não é somente adquirir e alavancar uma vantagem competitiva, mas também sustentar tal vantagem com o passar do tempo e em diferentes regiões”. (PENG, 2008, p. 15).

Nos anos de 1960 e início de 1970, a ascensão da estratégia se deu pelo grande crescimento das empresas de consultoria. Uma das contribuições para a década foi o método conhecido como Matriz *BCG*, realizado pela *Boston Consulting Group*, utilizando a estratégia de um modo formal (SCHNEIDER, 2013). Em seguida, na década de 70, a estratégia chegou ao seu auge até então, tendo seu valor reconhecido pelo meio acadêmico e pelas organizações. Essa atenção se deu pela percepção de que quanto maior fosse a participação, de maneira mais flexível e organizada, de todos no processo, melhor seria o seu resultado (SCHNEIDER, 2013). Seguiu, então, em ascensão na década de 80 através dos estudos de Michael Porter e o seu modelo das Cinco Forças, que foi criado em 1970, mas com vigor e resultados somente na década seguinte. (ANTONIALLI et al, 2017).

Já na década de 1990 destacou-se Jay B. Barney e o seu conceito sobre a Visão Baseada em Recursos (RBV). Esse modelo foca em uma estratégia voltada para os recursos internos de uma organização (capital humano, físico e organizacional) buscando a vantagem competitiva que resultaria na diferenciação quanto aos demais concorrentes. Outra importante contribuição, foi a publicação do livro “Safari da estratégia” por Mintzberg, Alstrand e Lampel em 98, que divide de forma crítica a estratégia em dez escolas, que serão abordadas adiante. (ANTONIALLI et al,2017).

Nos anos 2000, a internet mudou o cenário do mundo em todos os aspectos, inclusive nos negócios, passando a ser vista no âmbito das relações Inter organizacionais (SCHNEIDER, 2013). Uma forte contribuição desta época foi o modelo da Estratégia do Oceano Azul (2005), por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, mudando o foco da concorrência para os ditos “não-clientes”, que será abordada mais adiante. (ANTONIALLI et al. 2017).

A necessidade de uma estratégia para orientação e gestão é confirmada ao longo dos anos, de acordo com Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.22), a utilização da estratégia diminui o desgaste do gestor e canaliza esses esforços para outras áreas da empresa de modo que,

Funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes – como voltar-se para os clientes e atendê-las, ao invés de debater quais mercados são melhores.

Para alcançar essa vantagem competitiva Porter (2004, p.49) traz a análise da concorrência como vetor para uma boa estratégia na qual,

A estratégia competitiva envolve posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência.

Portanto, segundo Oliveira (2009), o planejamento estratégico é a tomada de decisão para se sobressair em um cenário em que o futuro tende a ser diferente do passado, e que esse processo de planejamento é contínuo, feito antes, durante e depois de sua formulação e implementação na empresa.

## **2.2 Teorias da estratégia**

### **2.2.1 As cinco forças competitivas de Porter**

A concorrência sofrida por uma empresa não está ligada ao acaso, ou apenas por ações próprias, pelo contrário, o cenário de um mercado é complexo e determinante por vários fatores. Sendo assim, Porter (2004) apresenta cinco forças competitivas básicas que atuam no mercado:

- 1) Ameaça de entrada;
- 2) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes;
- 3) Pressão dos produtos substitutos;
- 4) Poder de negociação dos compradores;
- 5) Poder de negociação dos fornecedores.

O autor defende que uma empresa precisa estar bem estruturada para se defender desse conjunto de forças competitivas que atuam no mercado, pois com a percepção delas, a companhia consegue detectar mais facilmente seus pontos fortes e fracos. O resultado disso é uma orientação para a mudança estratégica que resulte em maior rentabilidade. (PORTER, 2004).

### 1) Ameaça de Novos Entrantes

A entrada de um novo negócio no mercado é um fato para ser estudado pelas empresas que já se encontram “em ativa”, pois, segundo Brasileiro e Morandi (2014), traz novas competências, novas capacidades, novos investimentos e seu objetivo é ganhar cada vez mais espaço nesse mercado. É uma empresa que entra com toda sua força para disputar com as que já estão estabelecidas.

Essa ameaça depende das chamadas “barreiras de entrada”, as quais são o conjunto de reações que o novo entrante encontra ao chegar em um mercado já estável. Além disso, assim como ele pode causar grande ameaça devido às barreiras de entrada, ele pode também sofrer retaliação acirrada. (PORTER, 2004).

### 2) Rivalidade entre concorrentes

É inevitável, em uma sociedade capitalista, a presença da competição entre os negócios em um mercado. Na verdade, são as disputas pela atenção e fidelização dos consumidores que dão vida ao mercado. Como explica Porter (2004, p. 18) “a rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição”. Ou seja, uma empresa que está no mercado é alvo de uma ou mais empresas que competem igualmente em produtos os serviços com ela, e todos buscam maior participação no mercado.

### 3) Pressão dos produtos substitutos

No cenário de concorrência por um *market-share*, as empresas não competem somente com outras que oferecem os mesmos produtos, mas também com as que oferecem produtos similares, que substituem o seu na hora da realização da compra pelo consumidor Porter (2004). Os produtos que podem ser trocados geram

um perigo e incerteza sobre a escola do consumidor, como por exemplo: “[...] a indústria siderúrgica vê seu principal produto, o aço, sendo ameaçado por substitutos como plástico, alumínio e cerâmica”. (HERRERO FILHO, 2005, p. 53).

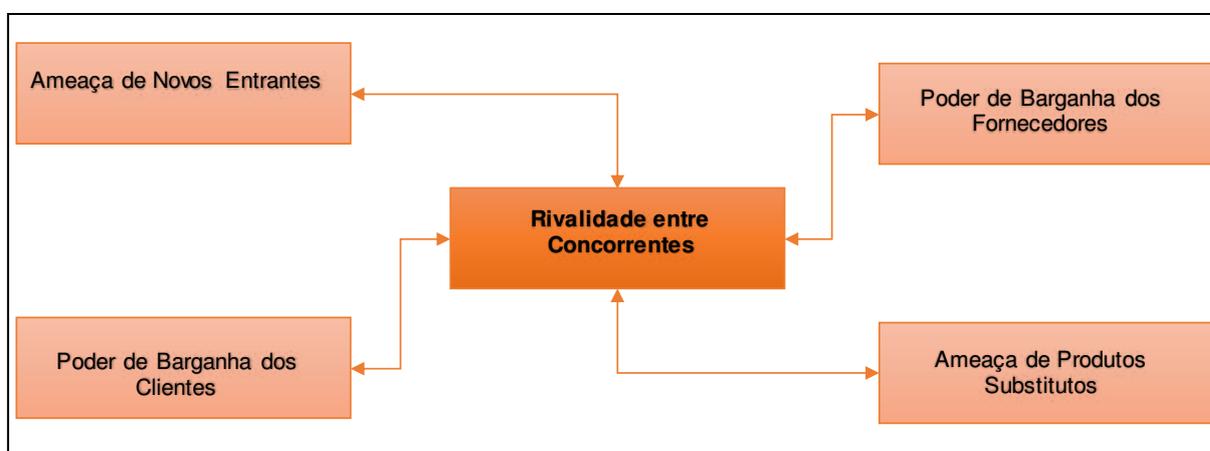
#### 4) Poder Barganha dos Clientes

Para explicar o poder de negociação dos compradores, Porter (2004, p. 26) destaca que “Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria”. E para alcançar isso, Brasileiro e Morandi (2014) explicam que o alto poder de negociação do comprador vem quando ele consegue comprar uma grande quantidade dos produtos de uma indústria.

#### 5) Poder de Barganha dos fornecedores

A quinta e última força estabelecida por Porter é a de negociação dos fornecedores. Ela atua quando um único fornecedor é capaz de ameaçar seus compradores com elevação dos preços, redução dos volumes ou sobre a diminuição da qualidade dos produtos. Isso ocorre pois esse fornecedor domina o mercado e consegue impor suas regras nele (PORTER, 2004).

**Figura 1: Ilustração das cinco forças competitivas de Porter**



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 2.2.2 Pensamento estratégico

Estudar sobre o pensamento estratégico ao longo do tempo se assemelha à fábula dos cegos e o elefante escrita por John Godfrey Saxe. Ela conta a história de cinco cegos que se dispuseram a descrever um elefante, tendo contato com apenas uma determinada parte do animal. Após a tentativa, chegaram à conclusão de que dessa forma não conseguiriam compreender a sua totalidade e descrevê-lo de maneira completa. (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por isso, o livro “Safari da Estratégia” traz a divisão do pensamento estratégico em dez escolas e suas principais visões sobre a estratégia em sua determinada época. Agrupando, ainda, as escolas em três categorias: prescritivas, descritivas e configurativa (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000), como explanado no quadro abaixo:

**Quadro 1: Divisão do Pensamento estratégico**

	<b>Escolas de Pensamento</b>	<b>Formulação da estratégia como um processo:</b>	<b>Palavras-chave</b>
Prescritivas	Escola do Design	Concepção	Adequar Pensar
	Escola de Planejamento	Formal	Formalizar Programar
	Escola de Posicionamento	Analítico	Analisar Calcular
Descritivas	Escola Empreendedora	Visionário	Liderar Centralizar
	Escola Cognitiva	Mental	Imagiar Racionalizar
	Escola de Aprendizado	Emergente	Aprender Evoluir
	Escola de Poder	Negociação	Politizar Persuadir
	Escola Cultural	Coletivo	Unir Capitular
	Escola Ambiental	Reativo	Soreviver Adaptar
	Escola de Configuração	Transformação	Revolucionar Agregar

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

As dez escolas do pensamento trazem uma reflexão sobre a estratégia ao longo de seu desenvolvimento. Elas facilitam a visualização e compreensão do problema estratégico das organizações por meio da análise sobre a formulação do processo estratégico e do cenário atual, apresentando um conceito geral sobre o que é a estratégia. Desse modo, foram juntadas as partes da estratégia para apresentação da mesma como um todo, assim como as partes do elefante, na fábula citada acima. (QUINTELLA; CABRAL, 2007).

### 2.2.3 Valores baseados em recursos

Conforme o modelo de Valor Baseado em Recursos, para uma empresa obter a vantagem competitiva na sua esfera de atuação, ela precisa apresentar certos recursos internos para consolidação e aproveitamento das oportunidades que o ambiente favorece (OLIVEIRA et al. 2018). O foco da VBR se encontra em analisar e destacar os processos organizacionais da empresa, o que resulta na formulação de estratégias únicas e flexíveis, devido ao aprimoramento das competências organizacionais, e gera vantagem competitiva. (JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

A ideia principal abordada por Barney (1991) ao estudar o VBR é a consolidação da vantagem competitiva sustentável e a diferenciação da estratégia da empresa dos demais concorrentes. Ou seja, a empresa consegue implantar uma estratégia que gera valor ao mercado e que não está sendo adotada por outras empresas, ou ainda, que os concorrentes não conseguem implantar em suas organizações (DE FRANÇA ALCANTARA, 2015). Esses recursos estratégicos são classificados por Barney (1991) para orientar as empresas no alcance da vantagem competitiva. Esse modelo é chamado de VRIO: Valor, raridade, imitabilidade e organização. (BEZERRA, 2015).

Por isso, esse método cria uma vantagem competitiva ao organizar os recursos internos tidos como valiosos para a empresa, pois gera não apenas uma melhora no desenvolver dos processos ou no crescimento da organização, mas a diferenciação para com os seus concorrentes, em suas estratégias de mercado. Isso porque, ao combinar recursos que acarretam paridade competitiva com o *know-how* dos gerentes para estabelecer estratégias raras e difíceis de imitar, é produzida uma empresa de alto valor competitivo no mercado. (DE FRANÇA ALCANTARA, 2015).

## 2.3 Tendências em estratégia

### 2.3.1 Estratégias do oceano azul

O cenário de constante transformação do mercado é considerado por alguns como instável, enquanto que para outros é baseado em uma vertente estável: a inovação.

A competitividade de uma empresa requer a busca por inovação que assegure sucesso no longo prazo. A inovação, embora garanta diferencial competitivo, exige a capacidade organizacional para inovar, ou seja, a organização deve ser capaz de aprender. (FEDATO, SZNITOWSKI; KAROLCZAK, 2018, p3).

Essa conjuntura de extrema concorrência é chamado oceano vermelho, onde a cor vermelha exprime a competição sangrenta entre as empresas por um lugar no mercado. Essa luta por espaço é cada vez mais intensificada, trazendo às empresas o aumento dos custos e a impossibilidade de baixar os preços dos produtos, o que acaba por tirar a vantagem competitiva delas e a chance de se destacarem. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Por isso, é vital a criação de oceanos azuis, em que o azul exprime o mercado aberto de oportunidades com uma redução considerada de riscos. A ideia é explorar um mercado novo, nunca antes explorado. Nesse oceano, a concorrência é irrelevante e existe a oportunidade de criar demandas e regras, resultando em lucratividade para a empresa. (OLIVEIRA, 2018).

A seguir, são abordados os principais pontos da estratégia do Oceano azul segundo Kim; Mauborgne (2005):

- ✓ Substituir a abordagem tradicional da estratégia, cujo foco é defender-se da concorrência atual, limitando a sua inovação;
- ✓ Buscar no mercado aqueles que ainda não são clientes;
- ✓ Não usar o método convencional que busca ofertar melhores soluções que as dos concorrentes para os problemas existentes, igualando-se à estrutura rígida de mercado estipulada pela indústria;
- ✓ Ter como irrelevante a concorrência e focar na criação de valor para o cliente o alvo do planejamento estratégico.

Em vista disso, a nova tendência em estratégia está na criação de novos mercados e novos clientes, fugindo da estratégia tradicional de tentar superar os concorrentes igualando-se a eles nos processos e objetivos. A criação dos oceanos azuis é constante, pois uma vez aberto o novo mercado de novas oportunidades, há imitadores que buscam ocupar espaço nesse oceano. Por isso a importância da inovação para a sobrevivência nesse mercado. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

## 2.4 Diagnóstico estratégico

### 2.4.1 Análise SWOT

A sigla SWOT é a junção da primeira letra de quatro palavras, que são: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Ela tem como finalidade apresentar para a empresa o cenário interno e externo e como potencializar os pontos fortes, reduzir os pontos fracos, atentar-se às ameaças e utilizar as oportunidades para crescimento. (MORAES, 2017).

Ela é um panorama geral para começar a estruturar uma estratégia, conhecendo o cenário que a empresa se encontra e quais áreas da empresa focar para alcançar os objetivos. A análise interna é em relação aos pontos fortes e fracos, já a externa as ameaças e oportunidades. (OLIVEIRA et al., 2018).

A análise interna da empresa põe em evidência as deficiências e qualidades, chamados de pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são os aspectos manipuláveis que estimulam uma condição propícia para o crescimento financeiro, é aquilo que a empresa tem como destaque. Já os pontos fracos são os aspectos manipuláveis que estimulam uma condição desfavorável para o crescimento da empresa, pois são variáveis que acarretam prejuízo e desvalorização. (OLIVEIRA et al., 2018).

Porém, as análises externas são variáveis incontroláveis que independem dos esforços da empresa para que elas existam ou não. Contudo, o conhecimento sobre ela é indispensável para o posicionamento do comportamento da organização, que se adapta à elas buscando um resultado positivo (SILVA, 2016). As ameaças são uma força incontrolável pela empresa que produz bloqueios e empecilhos à sua aplicação

da estratégia. E as oportunidades, por sua vez, favorecem a ação estratégica, à medida que é conhecida e utilizada em prol da organização. (OLIVEIRA et al., 2018).

#### 2.4.2 Missão, visão e valores

O diagnóstico estratégico traz um panorama geral e as diretrizes estabelecidas para o bom funcionamento da estratégia e, com isso, da gestão. A missão, por sua vez, descreve o negócio no qual a empresa almeja disputar e os clientes que deseja atender. É a razão da empresa existir, seu propósito, sua essência, é a tradução do dever que a empresa deseja executar nas suas atividades diárias. Com isso, se estabelece o alicerce para a criação da estratégia da empresa, direcionando para uma identidade própria e consistente. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2017).

A missão traz para o gestor a consciência sobre a orientação e delimitação da estratégia que ele espera aplicar na empresa, ela delimita até onde deverá ser o foco da sua equipe, dentro de um período de tempo determinado. É um *horizonte* no qual a empresa decide entrar e se propõe a incluir cada parte dos seus negócios, uma vez tidos como possíveis e relevantes. (OLIVEIRA, 2018).

No diagnóstico estratégico é também estruturado a percepção de futuro da empresa e, para isso, é preciso estabelecer uma visão, pois de acordo com Ireland, Hoskisson e Hitt (2017), a visão reflete a imagem de como deverá estar a empresa no futuro, como um direcionamento para se estabelecer o objetivo. Além disso, segundo os autores, a visão retrata os valores e as intenções da empresa, buscando garantir a fidelidade dos colaboradores e clientes.

Outra importante definição sobre *visão* é trazida por Gafuri, Rojo e Miura (2017), que a conceitua como a união das intenções de posicionamento a longo prazo, sendo verificadas através do diagnóstico estratégico. Pois quando se estuda a organização e são descobertos seus anseios, objetivos e perspectiva de futuro encontra-se para onde ela deseja ir e como poderá fazer para alcançar. O autor explica a necessidade da utilização de ferramentas facilitadoras da obtenção desse diagnóstico estratégico, e a junção dessas ferramentas leva à precisão e excelência do alcance dos objetivos.

É também tido como essencial constituir um conjunto de princípios, crenças e questões éticas que sustentam a tomada de decisão. (OLIVEIRA, 2018) Eles são

chamados de valores, que devem ser difundidos na organização para que, como um conjunto padronizado, todos respondam às situações e circunstâncias com a mesma linguagem, defendendo os princípios e a identidade da empresa. (FERREIRA, 2016).

### 3 O BALANCED SCORECARD

Por muito tempo, o desempenho das empresas foi definido apenas por medidas financeiras. À época, os medidores de desempenho não acompanhavam o crescente progresso dos processos e das inovações do mercado, medindo somente vendas e fluxo de capital. Como solução, foi criado o *BSC*, para ser uma evolução do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos somado à construção da capacidade competitiva de longo alcance. Isso porque considera-se não só a importância de conservar as medidas financeiras tradicionais que levaram as empresas da era industrial ao triunfo, mas também a relevância de fatores relacionados ao investimento em capacidade de longo prazo e relacionamento com os clientes, antes desconsiderados (KAPLAN; NORTON, 1997).

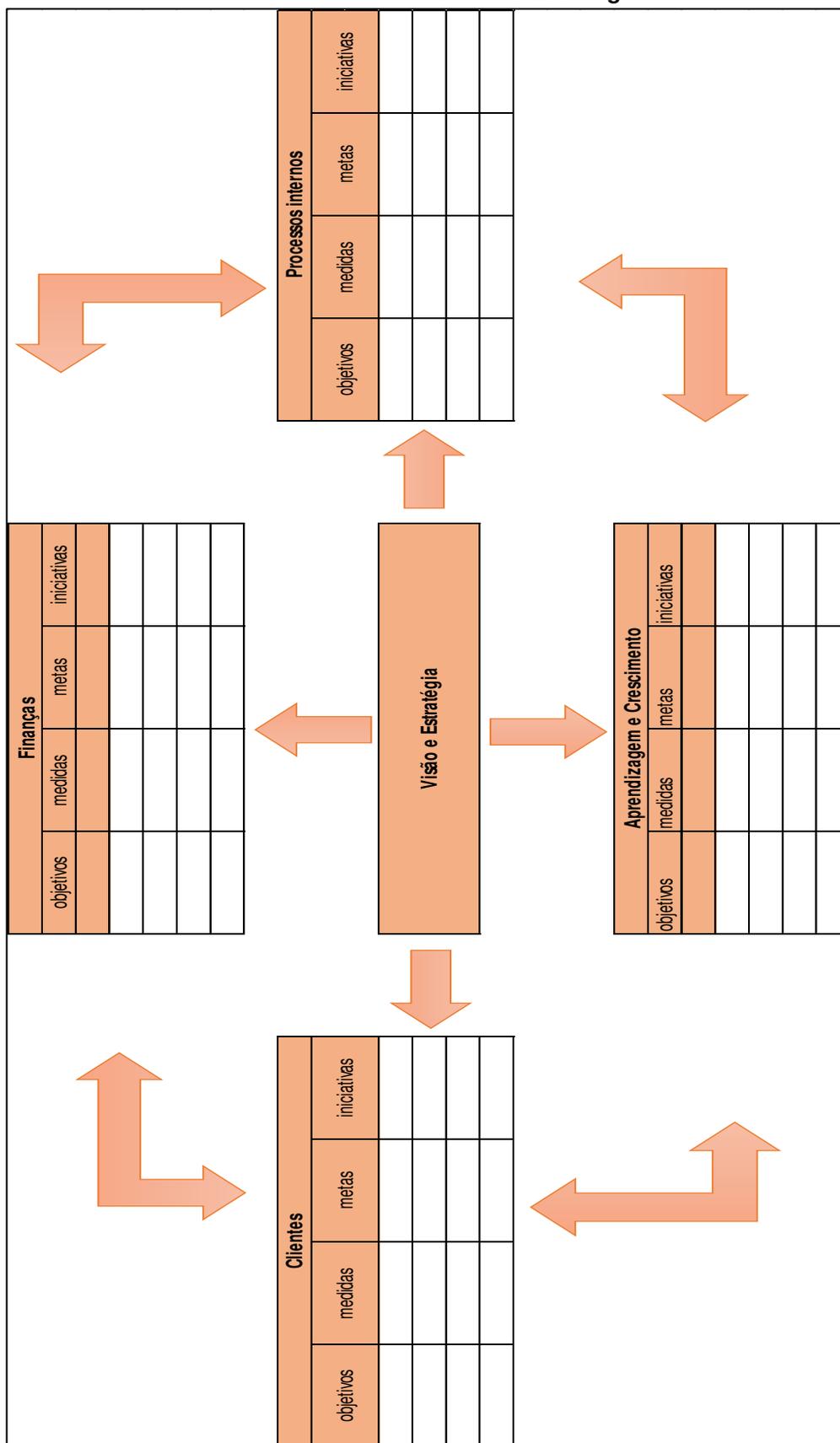
Diante disso, por conta da era da inovação, a competitividade ascendeu e surgiram elementos que passaram a nortear a nova ordem, como clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação, pois,

Nos dias de hoje aspectos como a competição intensificada, a globalização, os avanços da tecnologia, o processo de aprendizagem organizacional, criação de conhecimento e capacidade de inovação tem pautado decisivamente o surgimento e a manutenção das fontes de vantagem competitiva. (COSTA; SCARE, 2007, p. 4).

Essa evolução se constituiu no *BSC* como novo paradigma de gestão estratégica. Uma vez que ele está estabelecido em nova teoria estratégica, nova ideia e nova linguagem, nova técnica e nova aplicação e solução de problemas e a sua aplicação resulta em uma empresa orientada para a estratégia, gerando objetivos mensuráveis para a organização. (MEIRELES, 2013).

Para alcançar esse desempenho organizacional, o *BSC* trabalha em quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento**. Com o Balanced Scorecard, o gestor dispõe de uma visão geral sobre qual caminho trilhar para gerar valor aos clientes atuais e futuros, aperfeiçoando as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos a fim de melhorar o desempenho futuro. (FAGUNDES et al., 2018).

Quadro 2: Visão Estratégica



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Herrero Filho (2005), enfatiza que o *BSC* não se trata apenas de um sistema de controle gerencial, um agrupamento de indicadores financeiros, um quadro de informações gerenciais ou ainda uma tabela de indicadores, trazendo alguns objetivos da ferramenta em sua obra:

- ✓ Ter a elaboração e a implementação da estratégia como um processo constante de aprendizagem, envolvendo todos os profissionais da empresa em todos os setores;
- ✓ Colocar a estratégia no ponto central da organização;
- ✓ Integrar a estratégia no cotidiano operacional dos funcionários;
- ✓ Garantir o entendimento da estratégia por todos os funcionários da empresa, e a participação de todos nela;
- ✓ Traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros para medir a eficiência e a eficácia na geração de valor para a organização

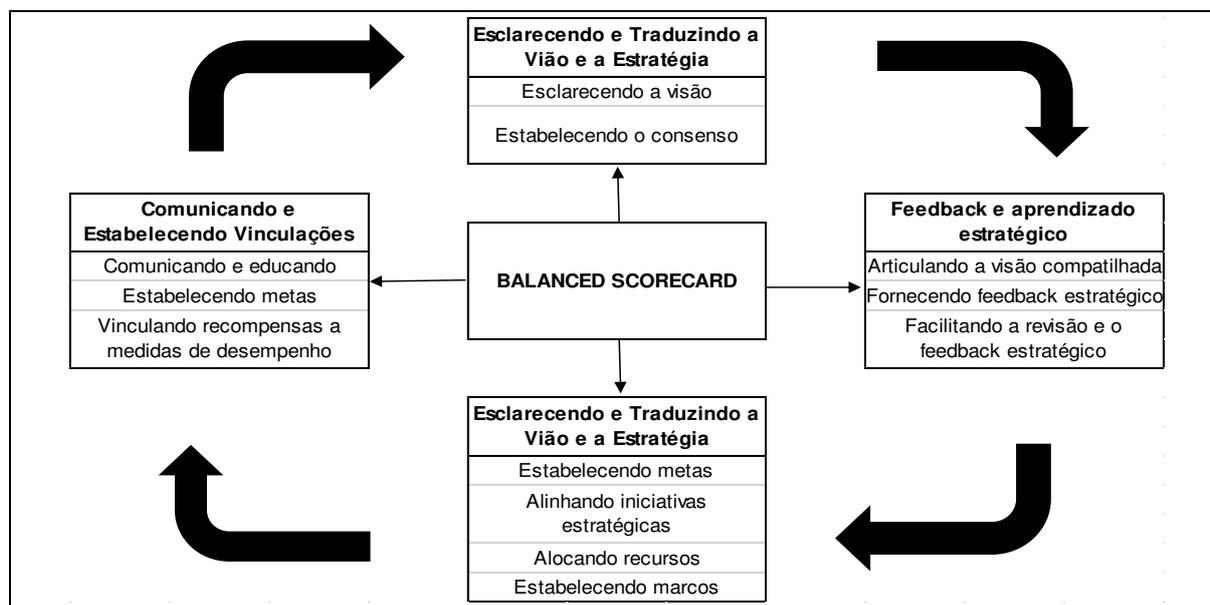
Para que a estratégia seja traduzida para toda a organização, os autores criadores da ferramenta, Oliva e Borba (2004, p.80), ressaltam sobre a comunicação como vetor chave de sucesso utilizando três fatores:

[...] estratégia discutida e divulgada, sistema de gestão coerente e sistema de administração de desempenho adequado. Vantagens competitivas significativas podem surgir quando as organizações conseguem integrar esses fatores, pois o foco principal é a estratégia do negócio.

Por isso, a aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa deve atuar na tradução da missão e da estratégia em objetivos e medidas tangíveis, que refletem o equilíbrio entre indicadores externos e medidas internas (KAPLAN; NORTON, 1997). Para tanto, os autores ressaltam quatro processos críticos para a incorporação do *BSC*:

1. Esclarecer e traduzir a visão;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

**Figura 2.O Balanced Scorecard como estrutura para Ação**



Fonte: Robert, S. Kaplan e David P Norton "Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System" Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996).

### 3.1 O *Balanced Scorecard* como sistema gerencial

#### 3.1.1 Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

O primeiro processo gerencial é "Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia". Como citado anteriormente, a visão é o estabelecimento de um panorama futuro para onde a empresa deseja ir nos próximos anos. O esclarecimento e tradução dessa visão auxilia a metodologia do *BSC* a traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos, visto que a primeira base para algo ser estabelecido em uma empresa é encontrar a visão – a identidade – e, enfim, traçar caminhos para se chegar aos objetivos. Por esse motivo, os autores afirmam que esses objetivos não estão estabelecidos aleatoriamente, mas emanam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócio. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Percebe-se então, a relação da visão com a estratégia, em que uma norteia a outra para o sucesso da implementação da ferramenta,

Se a estratégia é a arte de criar valor, o processo de criação de valor pode ser mais efetivo pela seleção de temas estratégicos complementares e integrados entre si, considerados prioritários pela equipe de executivos

envolvida no projeto de Balanced Scorecard. (HERREIRO FILHO, 2005, p.67).

Portanto, o primeiro processo crítico para se elaborar um *BSC* é o esclarecimento da visão, que deve ser compartilhada com toda a empresa, direcionando-a ao destino final de acordo com a imagem do que ela almeja se tornar. O *Balanced Scorecard* busca trazer em cada uma das quatro perspectivas a tradução da estratégia, para que todas as ações e processos sejam interligadas umas com as outras, para juntas alcançarem o mesmo objetivo.

### 3.1.2 Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

A globalização trouxe consigo a modernização das máquinas e dos processos, modificando assim o trabalho do homem. Porém, mesmo em empresas com alta tecnologia, o trabalho humano continua indispensável. Essa presença humana só se tornará eficiente se houver o desenvolvimento de uma política de comunicação eficaz. (VIGNERON, 2001).

Diante disso, é frisado que, para uma estratégia tornar-se bem-sucedida em uma empresa, é necessário que todos os funcionários tomem ciência dos objetivos críticos. Assim, à proporção que todos os funcionários assimilam os objetivos e medidas da estratégia, torna-se mais simples o entendimento e execução das metas. Além do esclarecimento da visão e da estratégia, o *Balanced Scorecard* constrói, através de um processo sistemático, o consenso e a clareza sobre como explicar a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Logo, é necessário um sistema de orientação em que, “tentar gerenciar uma equipe sem um sistema de orientação simples e eficaz é como tentar dirigir um carro sem o painel de controle” (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2000, p. 99). Por isso o *BSC* estimula um diálogo entre os setores da empresa, não apenas para formularem o próximo passo (objetivos financeiros de curto prazo), como também para elaborar e efetuar uma estratégia que construa um futuro de êxito. Sem a comunicação, não há como arquitetar um projeto a longo prazo. (HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2000).

O resultado da ausência de diálogo é a falta de comprometimento com a estratégia, o esquecimento dos direcionamentos e o despertar da desconfiança dos

funcionários quanto aos próximos passos que a empresa dará. Por isso, a finalidade do processo de comunicação e da associação dos objetivos é que todos os funcionários da organização compreendam claramente as metas de longo prazo, ou seja, para onde estão indo no futuro e como chegarão lá. (RAMPERSAD, 2004).

### 3.1.3 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas

O Balanced Scorecard visa arquitetar uma gradativa mudança organizacional, na qual os objetivos deverão ser planejados com três a cinco anos de antecedência, até se chegar no alvo estratégico final. E, então, são reformulados, de acordo com os próximos objetivos. Para que sejam obtidos os ousados objetivos financeiros do *BSC*, é necessário o estabelecimento de metas de superação para os processos relacionados aos clientes, processos internos e objetivos de aprendizagem e crescimento, dentro do planejamento financeiro. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por essa razão, a ferramenta impulsiona a realização das metas com o planejamento e alinhamento das iniciativas, e diante de um cenário em que há um mercado concorrido, no qual sobreviver e obter sucesso depende da habilidade da empresa em motivar seus colaboradores, estabelecer um regime de metas é uma das maneiras para que isso seja alcançado. (RIBEIRO, 2016).

Como resultado, de acordo com (KAPLAN; NORTON, 1997), a aplicação desse processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa:

- ✓ Mensure os resultados aspirados a longo prazo;
- ✓ Reconheça técnicas e proporcione recursos para atingir os resultados;
- ✓ Determine um ponto de início para a formulação de medidas financeiras e não financeiras do *scorecard* de curto prazo.

Portanto, ressalta-se que o *BSC* é uma ferramenta que auxilia a medir e a destacar as estratégias da empresa. Além disso, as iniciativas são indispensáveis para o alcance das metas, pois sem essas ações o Balanced Scorecard seria apenas uma ferramenta medidora da situação atual da empresa e não de acompanhamento do progresso da aplicação do planejamento estratégico. (VIEIRA, 2014).

### 3.1.4 Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

A formação do *BSC* estabelece quatro processos gerenciais críticos supracitados, em que os três primeiros estabelecem um alicerce estruturado para o alcance dos objetivos estratégicos, porém sozinhos são insuficientes. Em meio a mudanças contínuas no mercado e nas tendências dos clientes, uma estratégia não pode mais ser rígida ao ponto de não estar atenta às constantes atualizações no mundo dos negócios (KAPLAN; NORTON, 1997), pois há uma necessidade de uma ferramenta que tenha um processo de *feedback* 360°, auxiliando na construção racional da organização. (BEURER; SOUZA; PORTULHAK, 2018).

Diante disso, a ferramenta adentra nas novas diretrizes da era da informação trazendo o quarto processo para inovar seu sistema de gerenciamento. Essa inovação significa “melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”, visto que hoje os executivos não desfrutam de um meio para receber *feedback* sobre sua estratégia e analisar as conjecturas em que ela se baseia. (PERSON, 2010).

O *feedback* serve para manter a comunicação em relação a estratégia, se está sendo assertiva ou necessita de mudanças, uma vez que a situação dentro e fora da empresa está suscetível a alterações e transformações (MONTEIRO MARTINS, 2018). “A estratégia planejada, embora iniciada com as melhores intenções e com os melhores conhecimentos e informações disponíveis, talvez tenha deixado de ser adequada ou válida dentro das circunstâncias atuais.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 17).

Portanto, conclui-se que a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia é uma lacuna atual na maioria dos sistemas gerenciais, e o *BSC* investe nessa área para que o ciclo da estratégia seja completo e potenciais, instalando uma gestão participativa entre todos da organização. (FAGUNDES et al., 2018).

## 3.2 Medindo a estratégia: as quatro perspectivas do *BSC*

### 3.2.1 Perspectiva Financeira

O começo da elaboração do *Balanced Scorecard* é alicerçado pela perspectiva financeira, considerada o coração dessa ferramenta. Ela tem seus objetivos utilizados como base para as outras perspectivas e, por esse motivo, todas as medidas escolhidas devem estar inseridas em uma cadeia de relações de causa e efeito, resultando na melhoria do desempenho financeiro. Logo, essa etapa do processo se inicia com a identificação das medidas financeiras apropriadas para a estratégia da empresa, como destacam Kaplan e Norton (1997, p.50), ao afirmarem que “os objetivos e medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.”

À vista disso, a ferramenta e todas as etapas convergem para o propósito de melhorar o desempenho financeiro da empresa. Ela determina e acompanha o progresso financeiro, que contém um processo lógico em que primeiramente é estabelecido o objetivo financeiro de longo prazo, e em seguida são associadas as outras perspectivas para cumprimento desses objetivos. Dessa maneira, ao final do prazo estabelecido, será obtido o desempenho econômico desejado. (KAWAI, 2017).

O ponto de partida, para ser alcançado esse desempenho, é a identificação das medidas financeiras apropriadas para a estratégia da empresa. Pois a perspectiva financeira, além de definir o desempenho financeiro sobre a estratégia, também é uma meta para as outras perspectivas, pois ela quantifica a eficiência e eficácia, o que facilita a mudança e o aprendizado organizacional. O objetivo é a perspectiva financeira conversar com as demais, possibilitando melhoras no processo de decisão. (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018).

Ao serem traçadas as metas financeiras, isto é, ao traduzir em números onde a empresa deseja chegar, é possível a ferramenta avaliar a rentabilidade da estratégia, ao mensurar os resultados gerados. Ela indica se a empresa está obtendo êxito ou não diante de suas escolhas de gestão, validando ou não os processos gerenciais preestabelecidos (SOUSA, 2016). Para atingir o sucesso, é fundamental que a organização produza os demonstrativos financeiros regularmente, para que haja a análise dos pontos fortes e fracos, monitorando a estratégia (BRIGNONI; RUBERTO, 2015).

Isso é realizado visando a uma vantagem competitiva, que resulta em geração de valor. E, segundo os autores, a empresa estará situada em uma das fases do ciclo de vida: crescimento, sustentação ou colheita. Não importa em qual fase a empresa

se encontra, a perspectiva financeira sempre será norteada por um ou mais dos temas estratégicos abaixo (KAPLAN; NORTON, 1997),

- ✓ Crescimento e mix de receita;
- ✓ Redução de custos/melhoria da produtividade;
- ✓ Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

**Quadro 3: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos**

		Temas estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/ Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento	Receita/Funcionários	Investimento (percentual de vendas)
		Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes		P&D (Percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa)
		Vendas cruzadas	Taxas de redução de custos	ROCE por categoria-chave de ativo
		Percentual de receita gerado por novas aplicações	Despesas indiretas (percentual de vendas)	Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produto	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno
		Percentual de clientes não lucrativos		Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan; Norton (1997)

### 3.2.2 Perspectivas de Clientes

A perspectiva de clientes é aquela em que as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais almejam competir. A busca pela satisfação do cliente só é findada quando há um processo de reconhecimento do público alvo. E, como antes citado sobre a correlação de causa e efeito, os objetivos financeiros da empresa buscarão esse segmento para alavancar sua receita. Desse modo, os autores destacam que essa perspectiva possibilita o alinhamento de suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelização, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas que não compreenderam as necessidades dos clientes perceberam suas concorrentes conquistando mercado ao oferecerem produtos e

serviços alinhados à preferência daqueles. Diante disso, a perspectiva de clientes busca validar o valor do cliente para a empresa, alertando os gestores a analisarem sua estratégia em relação à geração de valor segundo a percepção dos clientes. Pois, uma empresa visionária tem sua visão também voltada para fora da organização. (BATISTA, 2015).

Para Herrero Filho (2005, p. 101), “uma das mais importantes tendências na gestão de negócios é o deslocamento do foco do produto (*brand equity*) para o valor do cliente (*customer equity*)”. Isso porque a busca por retenção de cliente é atingida através da criação de relacionamento entre empresa e consumidor, e quando há valorização do cliente, de modo consequente, o produto entra em destaque acentuado.

Esse relacionamento é fidelizado pela satisfação do cliente. A insatisfação do cliente é o resultado, na maioria das vezes, de um problema não solucionado. Isso ocorre pela falta de conhecimento/ treinamento ou falta de autoridade dos funcionários nesse tipo de situação. Ou seja, assim como a perspectiva financeira está relacionada à de clientes, a de clientes está relacionada à perspectiva de processos internos. (LEÃO E SANTOS, 2018).

É também ressaltada por Feitosa (2017, p. 71) a relevância da fidelização de clientes apropriados para a organização,

Os clientes são essenciais para que qualquer empresa possa se manter no mercado, bem como alavancar o seu crescimento. Neste sentido, é fundamental a empresa não medir esforços para promover sempre a melhor experiência ao cliente, de forma a atraí-lo e retê-lo, tornando-se um cliente fiel, favorecendo inclusive a indicação a novos potenciais clientes. Para tanto, traçar objetivos que busquem a melhoria do atendimento ao cliente torna-se cada vez mais um dever.

Para Kaplan e Norton (1997) há cinco medidas essenciais de resultado dos clientes, que dependendo da necessidade por ser abordada em:

- ✓ Participação de mercado;
- ✓ Retenção de clientes;
- ✓ Captação de clientes;
- ✓ Satisfação de clientes;
- ✓ Lucratividade de clientes.

**Figura 3: A perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais**



Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios em um determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmento, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997)

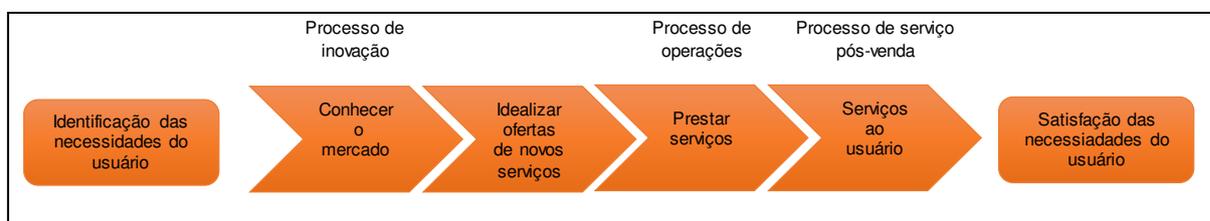
### 3.2.3. Perspectiva de Processos internos

A perspectiva dos processos internos da empresa serve para identificar os processos falhos e, assim, alcançar os objetivos dos clientes e financeiros. Por isso, a construção da perspectiva de processos internos costuma ser desenvolvida depois da formulação dos objetivos para a perspectiva financeira e de clientes (KAPLAN; NORTON, 1997). Para concretizar essa tese os autores destacam que,

Para o *Balanced Scorecard*, recomendamos que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos que tenha início com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento das novas soluções para essas necessidades -, prossiga com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes – e termine com o serviço pós-venda – oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa. (Kaplan; Norton, 1997, p.97)

Essa perspectiva faz o gestor analisar se a estratégia estabelecida está alcançando seus objetivos, através da identificação dos processos críticos da empresa que geram valor ao cliente e resultam em vantagem competitiva no mercado. O autor explica ainda que através da execução correta dos processos que traduzem a estratégia é gerado a inovação dos produtos, qualidade das operações e a satisfação do cliente. Trazendo para o *BSC* uma inovação em relação aos outros sistemas de medição de desempenho, ao usar a ferramenta não apenas para controle de processos, mas também identificar processos novos, com a finalidade de alcançar a excelência. (BATISTA, 2015).

**Figura 4: A perspectiva dos Processos internos – O processo de serviço Pós-venda**



Fonte: KAPLAN; NORTON (1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) esse modelo incluiu três processos principais:

- ✓ Processo de inovação;
- ✓ Processo de operações;
- ✓ Processo de serviços de pós-venda.

Outra inovação que o *BSC* apresenta é a aproximação do gestor que formula a estratégia (alta administração) para com aqueles que são responsáveis pela implantação (equipe operacional). Segundo Herrero Filho (2005), o mais comum é os líderes da empresa não participarem de todas as fases do processo estratégico, por considerarem perda de tempo. Como solução, essa ferramenta utiliza da correlação de causa e efeito para nortear e supervisionar os processos, tendo em vista que no *BSC* todas as perspectivas estão ligadas entre si.

Além disso, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para atender às expectativas dos clientes-alvo e dos objetivos financeiros. Visando a uma análise sequencial, de cima para baixo, costumam ser revelados processos de negócios inteiramente novos, nos quais a empresa deverá buscar a excelência. (NUNES, 2017).

### 3.2.4. Perspectiva de Aprendizagem e crescimento

Como abordado anteriormente, o *BSC* atua em quatro perspectivas, sendo que as três primeiras – financeira, clientes e processos internos – visam ao estabelecimento dos objetivos que a empresa deve concentrar-se para atingir o desempenho econômico desejado. Em seguida, Kaplan; Norton (1997) finalizam com a quarta perspectiva, a de aprendizagem e crescimento, que oferece a estrutura a qual possibilita a consecução de objetivos nas outras perspectivas, a qual é um veículo de resultado excelente nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

A estratégia deve ser baseada para a aprendizagem, sendo decorrente de experiências (boas ou ruins) proporcionadas pelo desenvolvimento do processo. E para isso, atribui-se que a aprendizagem organizacional acontece se o mecanismo de feedback estiver presente em todos os níveis organizacionais. (KRUGER et al. 2018).

Para atingir resultados desejados as organizações devem buscar o investimento em capacitação, como treinamentos frequentes, pois a rentabilidade da empresa está nas pessoas. Isso demonstra que o gestor valoriza o trabalho dos colaboradores, impactando a vida deles e influenciando suas atitudes dentro do ambiente de trabalho. Caso contrário, os funcionários poderão estar desmotivados a galgar melhores resultados para a empresa e a desvalorização deles resulta em diminuição da produtividade, prejudicando o aumento da receita. Por isso a importância dessa perspectiva no *BSC*, que oferece benefícios ao colaborador, reduz a rotatividade, aumenta a lealdade e compromisso do empregado para com a empresa. (SOUSA, 2016).

O processo de aprendizado é uma ação mútua entre empresa e colaborador, onde a empresa deve promover aos funcionários oportunidades de aprendizagem e crescimento. Ainda segundo Herrero Filho (2005, p. 156) a perspectiva indica, “[...] qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem pra a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.”. Com essa integração entre a metodologia do *BSC* e a Gestão do Conhecimento, o maior desafio das organizações é transformar o capital humano em capital estrutural e daí em capital financeiro. (HERRERO FILHO, 2005).

Para atingir a estrutura que proporciona o alcance dos objetivos gerais do *BSC*, Kaplan e Norton (1997) destacam três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- ✓ Capacidade de funcionários;
- ✓ Capacidades dos sistemas de informação;
- ✓ Motivação, empowerment e alinhamento.

## 4 METODOLOGIA

A ciência se preocupa em explorar e manejar a realidade a partir de um método científico resultando em um estudo sistemático. Para isso a metodologia é fundamental, pois ela desenvolve a preocupação acerca dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos. Não sendo ela o objetivo final, mas uma ferramenta indispensável ao longo de todo o processo. (DEMO, 2010).

Em vista disso, este capítulo trata dos procedimentos metodológicos que serão adotados na pesquisa, a fim de alcançar os objetivos propostos, descrevendo o tipo e o local da pesquisa, os instrumentos de mensuração utilizados, o tratamento dos dados e as limitações e delimitação do tema.

### 4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada possui abordagem qualitativa, pois foi feita a análise indutiva dos dados coletados em entrevista e por meio da observação.

Em razão da existência de diversos tipos de pesquisa, Vergara (2006) estabelece dois critérios fundamentais para classificá-los: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a presente pesquisa compreende-se como exploratória, descritiva e aplicada.

Exploratória, pois o objetivo será explicitar o problema, levantando hipóteses a respeito de como o Balanced Scorecard poderia oferecer ferramentas para desenvolver o planejamento estratégico da loja Sandálias da Ilha. Segundo Gil (2002, p.41), “estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Descritiva, já que descreve as características de fenômenos da realidade, ou seja, os passos para o desenvolvimento do Balanced Scorecard. Por fim, aplicada, pois propõe uma intervenção prática, empenhada para a resolução problemas concretos. (VERGARA, 2006).

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e um estudo de caso. Bibliográfica por ser “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44) e um estudo de caso, por se tratar de um “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 1999, p. 72).

## 4.2 Local de pesquisa

O local de realização da presente pesquisa será a loja Sandálias da Ilha, que atua no ramo de calçados desde dezembro de 2017, e está localizada no bairro Cohab Anil III, em São Luís do Maranhão. É uma loja multimarcas, porém seu produto principal são as sandálias Havaianas, sendo a única loja na região a abordar a venda focada desse produto.

## 4.3 Instrumentos e Técnicas de Coleta

A coleta de dados informa o leitor sobre os meios utilizados pelo pesquisador para obter os dados para responder o problema (Vergara, 2006).

A pesquisa bibliográfica se trata de um estudo sistematizado, a partir de fontes como livros e sites eletrônicos. Em outras palavras, é um tipo de pesquisa realizada através do estudo de materiais já publicados e fornece ao pesquisador uma gama de informações que auxiliam durante a pesquisa e que servem de base para o desenvolvimento da teoria. Além disso, esse tipo de pesquisa se torna relevante pelo fato de que oferece ao investigador informações mais detalhadas sobre fenômenos variados, para além do fenômeno investigado diretamente. (GIL, 1999).

O estudo de caso é caracterizado pela intensa pesquisa e detalhado estudo sobre um ou poucos objetos resultando em amplo conhecimento sobre o tema proposto. (VERGARA, 2006). Ele é também uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno atual no seu contexto, apresentando os limites entre esse fenômeno e o seu âmbito de atuação. (YIN, 2001).

Este trabalho teve a Loja Sandálias da Ilha como objeto de estudo a fim de investigar sua estrutura organizacional e os processos para formulação de um projeto de *BSC* hábil, a fim de responder o problema proposto dessa pesquisa.

Além disso, a pesquisa desenvolvida será baseada em uma análise qualitativa dos dados coletados, utilizando diversas fontes de informação referente à loja estudada para a construção do *Balanced Scorecard*. Serão analisados registros em arquivos, entrevistas, documentos, observação direta, observação participante e artefatos físicos, que embasarão todo o percurso para a produção do projeto. (YIN, 2001).

#### **4.4 Tratamentos de Dados**

O tratamento de dados é a etapa que esclarece ao leitor como foram tratados os dados coletados para a pesquisa, explicando também os motivos pelo qual esses tratamentos escolhidos são adequados ao objetivo da pesquisa. (VERGARA, 2006).

Nessa pesquisa o tratamento de dados foi qualitativo, baseado nas teorias pesquisadas, na observação direta e nas entrevistas feitas. Trazendo argumentações, interpretações, análise e conclusões baseadas nos dados.

As entrevistas e a observação direta serão primordiais para a formulação de um projeto de Balanced Scorecard que seja efetivo para a empresa, pois através deles será possível comprovar a veracidade das informações pesquisadas e obter elementos práticos de análise.

#### **4.5. Limitações do método**

As limitações do método estão relacionadas à generalização do projeto para outras lojas de varejo de sandálias, pois não será aplicável a outra loja pois cada uma contém particularidades e diferentes objetivos e circunstâncias.

#### **4.6 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa teve como objetivo a elaboração de um projeto de Balanced Scorecard segundo estudo e explanação da ferramenta, analisando o cenário interno e evidenciando os pontos fracos para melhorias.

## 5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo propõe expor os resultados do Estudo de caso realizado na loja Sandálias da Ilha. Busca apresentar uma síntese do planejamento estratégico: a estruturação da análise SWOT, objetivando expor os gargalos encontrados na empresa e trilhar os objetivos estratégicos e a estruturação do diagnóstico estratégico, ou seja, a missão, visão e os valores, e então elaborar um projeto de *Balanced Scorecard*. A proposta para implementação contém o mapa estratégico, um quadro para as perspectivas evidenciando os objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas dentro da metodologia do BSC. Visando, assim, auxiliar a diretoria na gerência da loja, de modo a apresentar uma ferramenta capaz de dar visibilidade e orientação para a implementação da estratégia.

### 5.1 Apresentação da empresa

Figura 5: Loja Sandálias da Ilha



Foto: a Autora (2018).

A loja Sandálias da Ilha está no mercado desde 22 de dezembro de 2017, no ramo de varejo. Está localizada no bairro Cohab Anil III, em São Luís do Maranhão. É uma empresa no ramo familiar, que segue a linha de negócios da família, na qual boa parte dos membros trabalha com sandálias. Sua forma de gerência foi inicialmente baseada em experiências empíricas de sucesso, as quais fizeram a família aumentar sua qualidade de vida por meio do comércio.

Atualmente, a gestão é feita por uma diretora geral. A loja conta com 3 funcionárias em tempo integral, sendo 2 vendedoras e 1 caixa, porém existem funções comuns a todos, como a manutenção da limpeza da loja e banheiro e também a organização do estoque.

A empresa é considerada de pequeno porte, contemplando uma estrutura física de 150m<sup>2</sup>, contendo a parte da frente para vendas, um depósito para os produtos, um banheiro e um espaço para almoço. Tem, em média, 2.301 produtos na loja disponíveis nas prateleiras e em estoque. Seus fornecedores de vendas são a Alpargatas (Fábrica da Havaianas) e a Distribuidora de Alimentos Sol LTDA (distribuidora de Havaianas no estado do Maranhão), conta também com fornecedores de sacolas especializadas e de pingentes para aplicação nas sandálias.

De acordo com o diagnóstico financeiro feito com a gestora, a Sandálias da Ilha dispõe de um faturamento semanal em média de R\$ 7.503,42, um ticket médio de R\$ 36,07, com uma média de 208 transações por semana. E no mês de outubro de 2018 teve um faturamento de R\$27.273,04.

## **5.2 Análise da Situação da Empresa**

Após compreender sobre a história da loja, por meio de entrevista e observação, foram analisados os gargalos que estão presentes na loja, sendo eles:

- a) Ausência planejamento estratégico;
- b) Não há planejamento para investimentos;
- c) Colaboradores carentes de qualificações técnica;
- d) Administração financeiro sem controle;
- e) Sem controle dos custos da empresa;
- f) Ausência de um sistema de pós-vendas;
- g) Falta de indicadores básicos de controle dos processos;
- h) Ausência da gestão da qualidade;

- i) Colaboradores descompromissados com metas;
- j) Tomada de decisão empírica;
- k) Falta de padronização dos processos;
- l) Ausência de procedimentos para valorização dos colaboradores;
- m) Colaboradores com baixo nível motivacional.

## 5.4 Diagnósticos Estratégico

### 5.4.1 Análise SWOT

Figura 6: Análise SWOT



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Outra análise feita foi a análise SWOT, estruturada com a finalidade de destacar os principais pontos positivos e negativos da empresa segundo o seu ambiente interno e externo. A partir destes, serão elaboradas a missão, visão e valores e as estratégias, que serão capazes de contribuir para o seu desenvolvimento, permanência e crescimento no mercado, servindo para fazer uma releitura e a partir destes elaborar juntamente com o empresário os objetivos organizacionais da empresa.

✓ Forças: Ao analisar a loja, foi destacado alguns pontos fortes, como por exemplo, o fato da loja trabalhar com um produto líder de mercado, as sandálias

Havaianas. Por ser um produto líder de mercado, tem uma intensa procura, mesmo com a ausência de fortes propagandas sobre os produtos da loja. Outro ponto em destaque é referente ao designer diferenciado e inovador, não sendo encontrado nada semelhante em nenhuma outra loja nas proximidades. A localização também é considerada um ponto forte, pois se encontra em um dos polos comerciais mais importantes de São Luís, a Cohab, onde o fluxo de pessoas é intenso todos os dias da semana. E por fim, a loja é gerida por uma diretoria que visa crescimento e inovação, busca sair do padrão e usar de conhecimentos e técnicas de sucesso para gestão.

✓ Fraquezas: Um dos pontos fracos da análise da loja é a ausência de um plano de marketing, pois devido a loja estar em um forte polo comercial, a gestora não priorizou o marketing, confiando apenas na qualidade e no nome do produto. Também há baixa qualificação técnica dos colaboradores, pois nunca participaram de nenhum treinamento sobre vendas ou alguma orientação sobre técnicas de vendas ou de prestação de serviços. Como também a ausência de um controle financeiro que forneça controle e orientação sobre gastos e investimentos.

✓ Oportunidade: Ao analisar o cenário externo, encontrou-se oportunidades para crescimento da loja, como por exemplo, as datas comemorativas, pois a loja contém produtos de fácil acessibilidade para presentes. Outra oportunidade analisada, foi a proximidade de lojas de famosas, uma vez que há uma grande procura por essas lojas, logo resulta em mais pessoas conhecendo a loja Sandálias da Ilha devido ao fluxo nas proximidades. Também foi detectada a oportunidade de formação de parcerias, ainda inexistentes na empresa, e o fortalecimento da comunicação nas redes sociais.

✓ Ameaças: A maior instabilidade encontrada foi a irregularidade no tempo de entrega de um dos fornecedores principais, pois o mesmo se encontra em outro estado e a demora para a entrega da mercadoria não tem um padrão pré-estabelecido. Foi analisado também os produtos substitutos, que são fortes ameaças principalmente por terem um preço menor. E por fim, uma ameaça encontrada é a sazonalidade em relação as vendas e ao clima, pois em épocas de chuva o nível de vendas tende a baixar.

Após examinar essas variáveis - os gargalos encontrados e a análise do ambiente interno e externo - é estruturado indicadores que buscam findar ou reduzir

os problemas de maior urgência da empresa, sendo esse o passo inicial para a construção do BSC.

#### 5.4.2 Missão, Visão e Valores

Após elaboração do diagnóstico estratégico, iniciou-se a elaboração das diretrizes organizacionais (missão, visão e valores) para servirem de pilares para a identidade da loja, com base também na análise do histórico da empresa.

**Figura 7: Diagnóstico Estratégico: Missão, Visão e Valores**



Fonte:Elaborado pela autora (2018).

#### ✓ Identificação da missão:

Missão é garantir a melhor experiência de compra, promovendo conforto no dia-a-dia, fortalecendo o relacionamento e a confiança dos clientes, parceiros e colaboradores. A missão da loja se deu pelo anseio em apresentar excelência e inovação a seu público, estabelecendo uma rede de relacionamentos geradas pela confiança e serviço de qualidade. Essa excelência e inovação é traduzida na

experiência de compra, resultante do designer inovador da loja, ao promover conforto com um clima que remete a praia e tranquilidade.

✓ Identificação da visão

A visão se constitui em ser a primeira escolha no varejo de sandálias e reconhecida como referência em serviços e resultados. Ela está relacionada com o impacto que a loja quer ter nos próximos anos, em se tornar referência no ramo de sandálias, ao diferenciar-se dos concorrentes, ganhando maior visibilidade no mercado. Com isso, a loja pretende motivar os colaboradores a se destacarem nas suas atividades e aprofundarem seus conhecimentos para resultados.

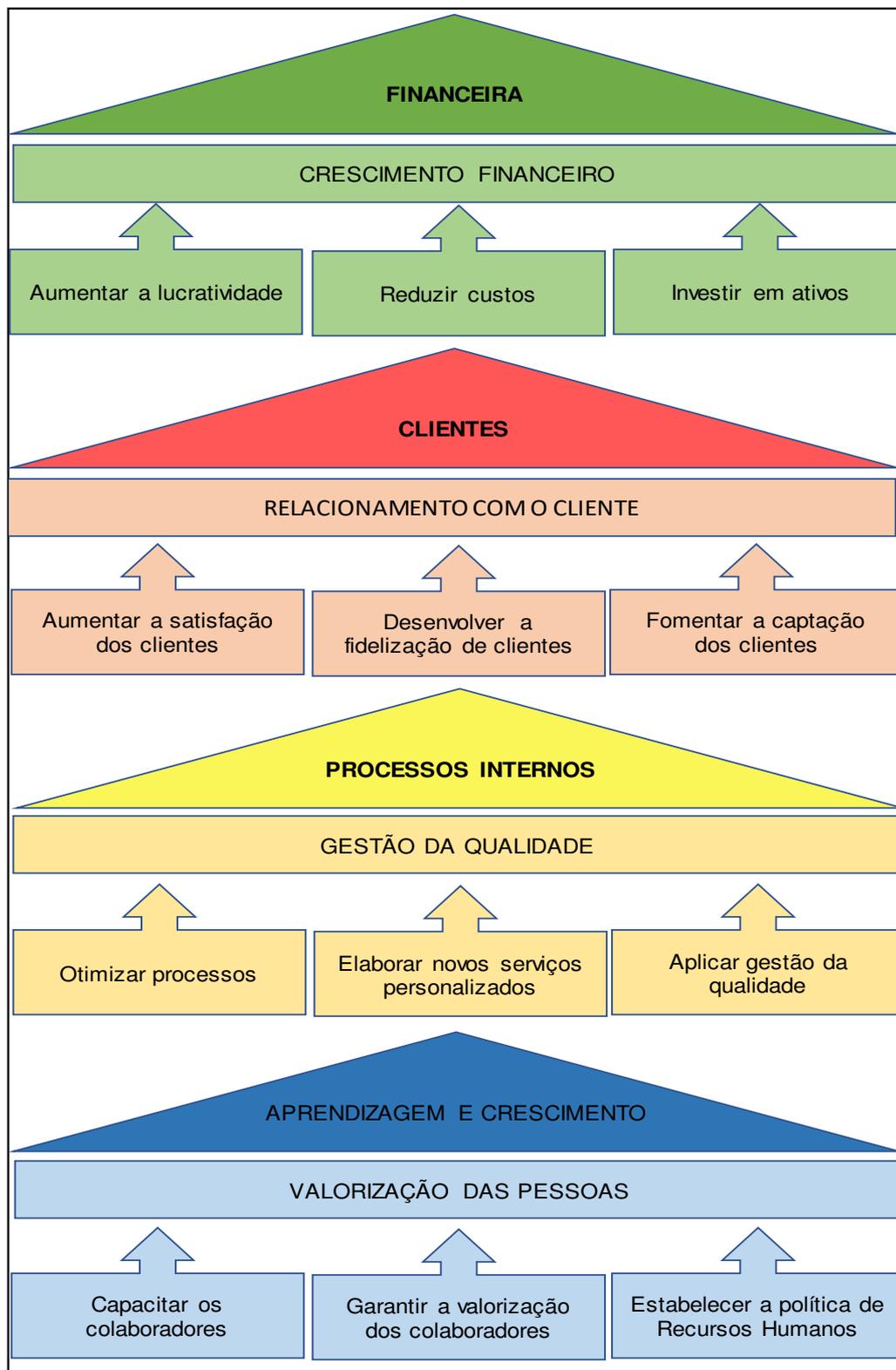
✓ Identificação dos valores

- Integridade e humildade;
- Compromisso e excelência
- Sonhos e realizações.

Esses valores foram estabelecidos de acordo com o que a empresa acredita, visando a transformá-los em uma cultura organizacional, na qual a integridade e humildade vêm em primeiro lugar, pois é a base para qualquer bom serviço e relacionamento, tanto em relação à empresa, como para os colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros. Em segundo, agir com compromisso e excelência desde as coisas mais simples até as mais complexas, comprometidos sempre com a identidade da loja e onde ela quer chegar. E por fim, o valor sobre entender que a vida é feita de sonhos que podem ser realizados através da dedicação ao trabalho. A elaboração desses valores é devido aos princípios básicos de relacionamento observados entre gestor e colaborador dentro da loja.

## 5.5 Mapa estratégico

Figura 8: Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Após realizar o levantamento dos gargalos, os pontos fortes, os pontos fracos, ameaças e oportunidades na visão do empresário e em relação ao cenário da loja, pode-se verificar os pontos favoráveis e críticos da empresa que deverão ser potencializados ou reduzidos substancialmente para resultar no desempenho desta no mercado, através dos **objetivos organizacionais**. Esses objetivos irão traduzir a estratégia da empresa, são eles:

- ✓ Financeiro:
  - a) Aumentar lucratividade;
  - b) Reduzir custos;
  - c) Investir em ativos.

Nessa perspectiva foi objetivado promover o crescimento financeiro. Por ser uma empresa no início do ciclo de vida, os objetivos propostos foram para que ela possa estabelecer o controle das finanças, aumentando o faturamento e o lucro sustentável, com o controle sobre as despesas, buscando o retorno sobre o investimento para gerar lucro.

- ✓ Clientes:
  - a) Aumentar satisfação dos clientes;
  - b) Desenvolver a fidelização aos clientes;
  - c) Fomentar a captação dos clientes.

Como a empresa não tem uma cultura de estabelecer um relacionamento com o cliente, o enfoque desses objetivos foi para vincular loja e consumidores, para atender-se às necessidades dos clientes e atendê-las.

- ✓ Processos internos:
  - a) Otimizar os processos;
  - b) Elaborar novos serviços personalizados;
  - c) Aplicar gestão da qualidade.

Os objetivos da perspectiva de processos internos é estabelecer a gestão da qualidade em todos os processos da loja, otimizando-os e criando novos serviços com o intuito de diferenciar a loja no mercado competitivo, gerando novos clientes e lucro para a organização.

- ✓ Aprendizagem e crescimento:
  - a) Capacitar os colaboradores;
  - b) Garantir a valorização dos colaboradores;
  - c) Estabelecer a política de recursos humanos.

A estratégia aplicada nessa perspectiva é valorizar o colaborar, instruir e motivar o corpo de funcionários da loja, gerando aprendizado contínuo e crescimento das habilidades técnicas para a realização das atividades propostas.

### **5.6 *Balanced Scorecard***

Tomando por base os objetivos apresentados acima, a seguir apresenta-se a elaboração do plano de ação que possa contribuir para o alcance das propostas apresentadas. Sendo assim, a seguir será apresentado um resumo desse plano:

## 5.6.1 Perspectiva financeira

Quadro 4: Perspectiva Financeira

	TEMA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	METAS PARCIAIS			INICIA TIVAS
					2019	2020	2021	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	CRESCIMENTO FINANCEIRO	Aumentar a lucratividade	Nível de rentabilidade	Aumentar a rentabilidade em 60%	20%	20%	20%	Aumentar o mix de produtos, buscar o equilíbrio do fluxo de caixa e desenvolver ações de marketing
		Reduzir custos	Taxa de redução de custo fixo e variável DRE	Reduzir custos variáveis em 15%	5%	5%	5%	Estabelecer uma gestão de custos, mapeando-os e estipulando metas para a equipe
		Investir em ativos	Nível de investimento em ativos	Investir 5% em relação ao lucro	5%	5%	5%	Reservar parte do lucro para investimento e analisar a necessidade do cliente

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Tendo em vista que a visão da empresa aponta para a excelência e o destaque “Ser a primeira escolha no varejo de sandálias e reconhecida como referência em serviços e resultados”, a perspectiva financeira se enquadrou em buscar o crescimento financeiro, que servindo para a ascensão da organização como um todo

Para aplicar isso, foram eleitos três objetivos, com seus respectivos indicadores, metas para 2021, metas parciais e iniciativas. Os objetivos, como já explicados anteriormente, visam ao crescimento financeiro da empresa para: aumentar lucratividade, reduzir custos e investir em ativos. Seus respectivos indicadores foram escolhidos pensando na simplicidade da apuração dos resultados, de fácil acesso e manuseio, sendo eles: nível de rentabilidade, taxa de redução de custo fixo e variável, DRE e nível de investimento em ativos.

As metas são baseadas nos resultados financeiros que a loja teve nesses 11 meses de atuação no mercado e as iniciativas foram voltadas para dar uma orientação sobre a realização dos objetivos, eles não garantem por completo o alcance, pois a continuidade do estudo sobre o ambiente interno e externo da loja assim como os gargalos vindouros é de responsabilidade da gerência.

São iniciativas práticas e embasadas nos conhecimentos técnicos de administração, como, por exemplo, para o objetivo de aumentar a lucratividade, a iniciativa é buscar o equilíbrio no fluxo de caixa da loja, aumentar o *mix* de produtos perante os fornecedores para aumentar a receita e desenvolver ações de marketing para anunciar as mudanças que ocorrerão na loja e produtos. Já para a redução dos custos, a iniciativa é tomar conhecimento sobre eles e mapeá-los, para se obter um controle. Por fim, o investimento de ativos é o objetivo que busca inovar o conceito sobre finanças da atual gestão, estimulando no estabelecimento uma cultura de inovação e preocupação com a necessidade do cliente, e para realizar isso a gerente deve reservar parte do lucro em prol dessa finalidade.

Dessa forma, as perspectivas financeiras estabeleceram um modelo de gestão eficiente, gerando crescimento financeiro e resultados de forma sólida e sustentável.

## 5.6.2 Perspectiva de Clientes

Quadro 5: Perspectiva de Cliente

TEMA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	METAS PARCIAIS			INICIATIVAS
				2019	2020	2021	
PERSPECTIVA DE CLIENTES CRESCIMENTO FINANCEIRO	Aumentar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes na pesquisa de satisfação	Manter acima de 90% a satisfação da clientela	x	x	x	Dar foco na qualidade dos serviços aos clientes e aplicar pesquisa de satisfação
	Desenvolver a fidelização de clientes	Índice de clientes fidelizados no sistema da loja	Ter crescido 60% ao final de 3 anos no banco de dados do sistema	20%	20%	20%	Promover benefícios aos clientes fidelizados e focar no pós-vendas
	Fomentar a captação dos clientes	Índice de novos clientes no sistema da loja	Ter crescido 150% ao final de 3 anos no banco de dados do sistema	50%	50%	50%	Intensificar o marketing nas redes sociais e promover a propaganda boca-a-boca dos clientes fidelizados

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A Perspectiva de Clientes foi baseada na missão proposta para a loja: “Garantir a melhor experiência de compra, promovendo conforto no dia-a-dia, fortalecendo o relacionamento e a confiança para clientes, parceiros e colaboradores”, ou seja, estabelecer um relacionamento com os clientes como uma urgência para a loja em questão, haja vista a sua importância para uma boa execução do serviço de vendas.

Por isso, o plano de ação proposto é guiado pelo anseio de detectar o que poderia contribuir para a captação de clientes, aumentando a satisfação, a fim de que seja desenvolvida a fidelização dos mesmos. Para facilitar esse controle será utilizado o software de vendas, pois por meio dele é possível formar um banco de dados de clientes.

Os indicadores são simples e de fácil compreensão, como o banco de dados do software e a pesquisa de satisfação e as iniciativas foram formuladas de acordo com os objetivos supracitados. Sobre a satisfação dos clientes, a iniciativa principal é garantir a qualidade do serviço e depois medi-lo com a pesquisa de satisfação. Para desenvolver a fidelização dos clientes, foram explorados os benefícios para os mesmos, a fim de motivá-los. Esses benefícios podem ser descontos especiais, avisos sobre a chegada de novos produtos antes de expor na vitrine e promoções no mês do seu aniversário. Já sobre a captação dos clientes, a melhor forma para promover esse objetivo é intensificando o marketing e promovendo a propaganda boca-a-boca, tendo em vista a localização da loja estar em um centro comercial de intenso fluxo, o que acarreta alta visibilidade.

A perspectiva de clientes é focada no estabelecimento da cultura do relacionamento com o cliente, e, para isso, a gestora deverá atentar-se aos indicadores de controle como fonte de comparativo ao decorrer dos meses, assim como encontrar os meios mais assertivos, segundo seu público alvo, para a captação de clientes.

## 5.6.3 Processos internos

Quadro 6: Processos Internos

TEMA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	METAS PARCIAIS			INICIATIVAS
				2019	2020	2021	
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Otimizar processos	Índice de processos mapeados	* Mapear todos os processos até 2021	5%	5%	5%	Mapear os processos para encontrar os gargalos e estipular a sua padronização
		Índice de reclamações	* Reduzir em 15% o índice de reclamações na pesquisa de satisfação	5%	5%	5%	
	Elaborar novos serviços personalizados	Número de novos serviços atuando na loja	Elaborar 6 novos serviços até 2021	2	2	2	Pesquisar sobre serviços inovadores oferecidos por lojas do mesmo segmento
	Aplicar gestão da qualidade	Número de ferramentas de gestão implantadas	Implantar 6 ferramentas de gestão	2	2	2	Elencar os principais pontos a serem melhorados e buscar quais ferramentas são apropriadas
GESTÃO DA QUALIDADE							

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

Para a estruturação dos processos internos foram analisados os processos atuais da loja e foi detectado a ausência de padronização dos mesmos. A falta de orientação ou padronização na execução dos processos, tem efeito tanto sobre os colaboradores quanto sobre os clientes, que sentem a carência de uma identidade clara e concreta da loja.

A ideia central para essa perspectiva é introduzir a gestão da qualidade, em que não apenas será desenvolvida a otimização dos processos, ao padronizá-los, mas também será buscada a inovação, a elaboração de novos serviços personalizados e implantação de ferramentas de gestão.

O primeiro objetivo trata da otimização dos processos e terá como indicador o índice de mapeamento dos mesmos. Uma vez que um processo é mapeado e são encontradas falhas em que há necessidade de reestruturação, é possível elaborar um processo padronizado, utilizando-se do índice de reclamações, para que o ajuste seja feito levando em conta a insatisfação dos clientes.

O segundo objetivo é a elaboração de novos serviços personalizados, buscando a inovação dos serviços básicos da loja. Essa fase será iniciada com uma pesquisa sobre lojas do mesmo seguimento para encontrar no mercado quais serviços têm obtido êxito, gerando resultados para seus negócios. Em seguida, serão elaborados os serviços para a loja Sandálias da Ilha, por meio da análise do resultado da pesquisa realizada. Finalmente, o terceiro objetivo é a aplicação das ferramentas de gestão, auxiliando o controle dos processos e da qualidade, pois como antes mencionado, a atual gestão da loja é feita de forma empírica, intensificando assim a eficácia e eficiências dos processos. Isso será feito mediante a coleta dos principais pontos a serem melhorados em relação a loja.

Uma boa gestão dos processos internos resulta diretamente na satisfação dos clientes e crescimento financeiro, por isso, a proposta do BSC para essa perspectiva buscou construir um alicerce sobre o básico para ter bons resultados e refletir nas outras perspectivas.

## 5.6.4 Aprendizado e crescimento

Quadro 7: Aprendizagem e Crescimento

	TEMA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	METAS PARCIAIS			INICIATIVAS
					2019	2020	2021	
PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	Capacitar os colaboradores	Número de programas de capacitação aplicadas	Desenvolver 3 programas de capacitação orientadas por um profissional da área	1	1	1	Buscar treinamentos e cursos renomados que vão de encontro com a necessidade da loja
		Garantir a valorização dos colaboradores	Número de ações voltadas para valorização dos colaboradores	Realizar 6 ações de valorização	2	2	2	Proporcionar ações que gerem nos colaborador
		Estabelecer a política de Recursos Humanos	Nr de ferramentas de gestão de RH aplicadas Índice de satisfação dos funcionários	Manter acima de 85% a satisfação dos funcionários	x	x	x	Realizar pesquisa de satisfação com os funcionários

Fonte: Elaborado pela Autora

A perspectiva de aprendizagem e crescimento é voltada para a valorização das pessoas, buscando alinhar o alto desempenho de vendas da loja à potencialização do serviço prestado pelos colaboradores, bem como a sua satisfação no ambiente de trabalho.

O primeiro objetivo dessa perspectiva é oferecer ao funcionário ferramentas para aprimorar seus conhecimentos técnicos sobre o serviço em questão: vendas. Dessa forma, ao receber oportunidade de crescimento dentro da loja, o funcionário se sentirá motivado, pois terá maior domínio e confiança acerca da sua função, aumentando assim o seu desempenho.

A escolha do objetivo de garantir a valorização dos colaboradores parte da iniciativa de gerar o senso de valor que eles têm para com a empresa, ao buscar formas de melhorar o relacionamento empregador-empregado. Isso resulta na construção de relacionamento, ao promover ações voltadas para valorização. E por fim, o objetivo que visa a estabelecer a política de Recursos Humanos, ao aplicar suas ferramentas de gestão para que não sejam feridos os direitos do funcionário, para manter um clima organizacional saudável e garantir a constante realização de satisfação.

Para que se tenha um bom resultado financeiro é preciso mais do que ações voltadas para a perspectiva financeira e o alcance das suas metas de vendas, portanto a perspectiva de aprendizagem e crescimento precisa ser vista com a mesma importância, pois a partir dela são estabelecidas iniciativas que contribuem para a manutenção do bom funcionamento das vendas e o conseqüente lucro da empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou o estudo sobre a estratégia e sua importância ao longo dos anos, decorrente da crescente competição entre as empresas pelo mercado. Por isso, estabeleceu-se como ponto principal da pesquisa uma ferramenta de gestão que utiliza a estratégia como base da sua elaboração, o *Balanced Scorecard*. Esse trabalho propõe um estudo sobre o BSC, permitindo uma reflexão a respeito da necessidade de se implantar a estratégia nas empresas, estabelecendo objetivos e indicadores para se alcançar as metas propostas.

O trabalho concentrou-se em estudar a loja Sandálias da Ilha e o seu cenário, para propor um projeto de BSC capaz de indicar problemas e nortear a gestora para a sua resolução, com base no questionamento sobre de que maneira a elaboração do BSC contribuiria na gestão de uma loja de varejo.

Ao longo do desenvolvimento do estudo de caso, pode-se observar que a elaboração da ferramenta impulsionou a criação de uma identidade para a loja, e também resultou no conhecimento sobre os principais gargalos a serem aprimorados e resolvidos. Ao passo que, após o diagnóstico situacional da loja, tornou-se possível a elaboração de objetivos, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas.

Logo, a formulação do BSC ressaltou a importância da aplicação de um modelo científico de administração para o desenvolvimento da loja, pois organizou em um processo sistemático a trajetória para o alcance das metas, utilizando indicadores e objetivos, além de oferecer à loja a possibilidade de aperfeiçoamento contínuo da estratégia.

Foram encontradas dificuldades em relação à obtenção de informações sobre a loja, não por omissão da gestora, mas pela falta de registros sobre finanças, processos, histórico de compra, histórico de vendas e de clientes. Essa escassez de informações elevou a complexidade do desenvolvimento da pesquisa, pois foi preciso elaborar estratégias a longo prazo a partir de informações obtidas no próprio sistema da loja e diálogos com a gestora e funcionários.

No que se refere às limitações do trabalho, tem-se a impossibilidade de generalização do projeto para outras lojas de varejo de sandálias, pois cada

estabelecimento contém particularidades e diferentes objetivos e circunstâncias. É possível, por outro lado, tomar como base todo o referencial teórico e metodologia e o estudo de caso da presente pesquisa para a elaboração do projeto em outras empresas, considerando que o cenário do ambiente interno e externo será diferente, bem como a identidade para alcançar seus objetivos.

Para as seguintes pesquisas, sugere-se um maior tempo de observação e análise da empresa em que será feito o estudo de caso, para que sejam coletadas informações sobre as áreas de finanças, processos e clientes e, assim, ser estabelecido um BSC condizente com a realidade e aplicável.

Por fim, importa destacar que o estudo em questão não teve a motivação de expor um detalhamento profundo em relação a indicadores, objetivos e metas, mas de apresentar um panorama sobre a implementação da estratégia em uma empresa que nunca antes teve contato.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI et al. **Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico.** Revista Espacios. V.38(nº 17). 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381735.html> > Acesso em: 01/11/18.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management, v.12, n.1, p.99-120, 1991
- BATISTA, A. P. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: um estudo de caso em uma rede de supermercado varejista de Içara -SC.** Monografia (Graduação).Criciúma -SC. 2015.
- BEUREN, I.M; SOUZA, G. E de; PORTULHAK, H. **Análise do desenho e uso do Balanced Scorecard em um centro de serviços compartilhados/** Analysis of the design and use of balanced scorecard in a shared services center. V. 34n101. 2017. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/4157/2409](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/4157/2409) >. Acesso em: 11/11/18.
- BEZERRA, M.H.M. et al. **Contribuições da visão baseada em recursos com o processo estratégico tradicional em uma empresa de consultoria ambiental/**Contributions of the resource based view with the traditional strategic process of an environmental Consulting.Rev. Ciênc. Admin. Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 410-438, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/4756/475647149005/index.html> > Acesso em: 15/10/18.
- BRASILEIRO, A.F; MORANDI, T.A. **As forças e as estratégias de Michael Poter no ramo audiovisual: Estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rel (MG).** Revista Iniciacom. v.6, n.1.p.12.2014. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/iniciacom/article/view/1937> >Acesso em: 29/10/18.
- BRIGNONI, T; RUBERTO, I. V.G. **Análise de regressão linear na projeção de resultados em empresas do ramo de cosméticos e higiene pessoal.** 2015. Disponível em < <https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/Analise-de-regressao-linear-na-projecao-de-resultados-em-empresas-do-ramo-de-cosmeticos-e-higiene-pessoal.pdf>>. Acesso em: 12/11/18.
- COSTA, R.C; SCARE, R. F. **Balanced Scorecard na Gestão de uma Organização Estudantil Universitária: O Estudo de Caso AIESEC.** XXXI ENAPAD. 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A1850.pdf> >. Acesso em: 11/11/18.
- DE FRANÇA ALCANTARA, P.G et al. **Estratégia de diversificação segundo a visão baseada em recursos: estudo de caso em uma empresa de alimentos.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2015. Disponível em: < <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3160> >. Acesso em: 30/10/18.

DEMO, P. **Introdução à metodologia ciência**. 3<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FAGUNDES, E. et al. **Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso**. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.v. 8, n. 3 .2018. Disponível em: < <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/652> >. Acesso em: 11/11/18.

FEITOSA, G. D. **Proposta de um modelo de Balanced Scorecard como indicador de desempenho em uma corretora de seguros**. 2017. 92 f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2017.

FEDATO, G.L; SZNITOWSKI, A.D; KAROLCZAK, M.E. **Prática estratégica nas rotinas da firma inovadora: capacidade de absorver conhecimento para manter a inovação**. *Revista brasileira de gestão e inovação/ Brazilian journal of management & innovation / UCS, Programa de PósGraduação em Administração*.Vol. 1, n. 1. set./dez. 2018 . Dados eletrônicos. Caxias do Sul, RS. Disponível em: < <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5668/pdf> >. Acesso em: 15/10/18.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 3<sup>a</sup>. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, A.V. S. **Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional**. *Revista Eduicep*. V. 1, n. 1. 2016. Disponível em:< <http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/issue/view/8> >. Acesso em: 15/10/18.

GAFURI, R. A. P; ROJO, C. A; MIURA. M, N. **Planejamento estratégico: diagnóstico e proposta de intervenção por meio de consultoria**. *Revista Capital Científico*. v. 15, n. 1. 2017. Disponível em: < <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3262> >. Acesso em: 12/10/18.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. **Medindo o desempenho empresarial**. Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M. A; IRELAND, R.D; HOSKISSON, R .E. **Administração Estratégica**. Revisão técnica de Paulo Gião e Moacir de Miranda Oliveira Junior. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. **Recursos e Capacidades Estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca**. Revista Capital Científico, v. 15, n. 1, jan./mar. 2017. Disponível em: < <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4580> >. Acesso em: 17/10/18.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAWAI, R. M. **Indicadores de Desempenho em um Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança**. Revista Micro e pequena Empresa. v. 11, n.1. 2017. Disponível em: < <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/943> >. Acesso em 12/11/18.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KRUGER, D.K. et al. **Balanced scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural**. Revista de Administração da UFSM. Brazilian Journal of Management. v. 11, n. 1. 2018. Disponível em: < <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/16106> >. Acesso em: 15/11/18.

LEÃO, W; SANTOS, J.B. **Empoderamento e Satisfação na Recuperação do Serviço: Implicações na Percepção de Equidade e Lealdade do Cliente**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. RECADM. v.17 n.2 p.208-238 Maio-Ago. IBEPES.Curitiba-PR, Brasil, 2016.

MARTINS, T.C.M; BERMEJO, P. H de S. **Os fatores determinantes da participação na produção coletiva de ideias para solução de problemas públicos**. Rev. Adm. Pública [online]. 2018, vol.52, n.3, pp.417-434. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v52n3/1982-3134-rap-52-03-417.pdf> >. Acesso em 15/11/18.

MEIRELES, N.R. **Balanced Scorecard e a gestão do sistema de segurança: alinhando o sistema de segurança à estratégia empresarial**. 1. ed. São Paulo: Sicurezza. 2013

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, A. A.B. R. **Planejamento estratégico de uma empresa do setor calçadista em São Luís-MA**.p.106. Monografia (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Estadual do Maranhão. São Luís-MA. 2017.

NUNES, Gustavo H. **Gestão do desempenho através da metodologia Balanced Scorecard em uma empresa de desenvolvimento de software**. p.43 páginas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense -UNESC. 2017

OLIVA, F. A.; BORBA, V. R. **BSC - Balanced Scorecard: ferramenta gerencial para organizações hospitalares**. São Paulo: Iátria, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26.ed. São Paulo: Atlas.2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas** – 34. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.a.

\_\_\_\_\_. **Análise comparativa e relacional entre a estratégia do Oceano Azul e o Design Thinking para Gestão de Inovação** | Comparative and related analysis between the Blue Ocean Strategy and the Thinking Design For Innovation Management. Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation). v. 5, n. 3 Maio – Agosto. 2018. Disponível em: < <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/5011> > Acesso em: 28/10/18. b.

OLIVEIRA et al. **Análise Swot e visão baseada em recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no Mercado Municipal De Naviraí Ms**. Rev. Elet. Gestão e Serviços V.9, n.1, Jan./Jun. 2018. Disponível em: < <https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/REGS/article/view/8444/6339> >. Acesso em: 18/10/18.

PENG, M. W. **Estratégia Global**. Tradução Vertice Translate. Revisão técnica de Joaquim Carlos Racy e George Bedinelli Rossi. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas/ Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2º ed. Campus. Rio de Janeiro,2004.

QUINTELA, Rogério; CABRAL, Sandro. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. In XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro-setembro.2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A1922.pdf>>. Acesso em: 27/10/18.

RAMBERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

RIBEIRO, A.R.S; MARTINS, P.L; SANTOS NETA M. do C. **Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em uma instituição financeira**. Recape- Revista de Carreira Pessoas. v. 7, n. 2. 2017. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/32751>>. Acesso em: 11/11/18.

SENGER, H. **O livro dos estratagemas: a arte da guerra para executivos e profissionais**. Tradução de Ivo Korytowski.2ª. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

SILVA, A.O. **Balanced Scorecard: instrumento de gestão estratégica adotado pela Superintendência Regional da Caixa Econômica Federal no Maranhão**. Monografia (Graduação)/ Curso de Administração Bacharelado- Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

SCHNEIDER, L. C. **Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências**. VI Encontro de Estudos em Estratégia - Anpad. Bento Gonçalves/RS, 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>. Acesso em: 28/10/18.

SOUSA, S. D. L de. **Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma microempresa prestadora de serviços contábeis**. Monografia(Graduação). Natal: UFRN. p. 64. 2016.

TZU, S. **A arte da Guerra: os treze capítulos completos**. Tradução Elvira Vigna. São Paulo: Ediouro, 2009.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006

VIEIRA, R.T; PETRI, M.S. **A Contribuição do Balanced. Scorecard na Gestão Estratégica de um Escritório de Contabilidade**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 4 13. 2014. Disponível em: < <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/2194/1925> >. Acesso em 11/11/18.

VIGNERON, J. **Comunicação Interna: Além das mídias**. Líbero, Vol. 4, Nº 7, 2001. COMUNICAÇÃO INTERNA ALÉM DAS MÍDIAS. Disponível em < [http://www.academia.edu/24909117/COMUNICA%C3%87%C3%83O\\_INTERNA\\_AL%C3%89M\\_DAS\\_M%C3%8DDIAS](http://www.academia.edu/24909117/COMUNICA%C3%87%C3%83O_INTERNA_AL%C3%89M_DAS_M%C3%8DDIAS)> Acesso em 19/09/2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.