

Estratégia Organizacional e Inovação

DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARCA CARIOCA AUTORAL

RESUMO

Este estudo tem como objetivo desenvolver o planejamento estratégico de uma microempresa do ramo de acessórios da moda através do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão. A abordagem adotada é um estudo de caso único, descritivo e embasado na literatura relevante sobre o tema. A coleta de dados envolveu tanto procedimentos típicos de pesquisa documental quanto entrevistas com os gestores da empresa. O BSC desempenha um papel crucial ao traduzir as estratégias da empresa em termos operacionais para todos os níveis organizacionais. O início do estudo consistiu em uma análise abrangente da empresa e do mercado em que está inserida, preparando o terreno para a aplicação da ferramenta proposta. A análise do ambiente interno e externo possibilitou a elaboração de um painel de desempenho e um mapa estratégico do BSC, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Como resultado, foram sugeridos indicadores de desempenho que, quando associados às considerações sobre a dinâmica do fluxo de processo da organização e aos objetivos estratégicos, têm o potencial de auxiliar nas decisões gerenciais. Desta forma, o estudo contribuiu para proporcionar à organização uma visão mais abrangente e sofisticada das possibilidades de aprimoramento advindas da implementação do BSC.

Palavras-chave: Desempenho; Gestão; Indicadores; Perspectivas; Processos.

ABSTRACT

This study aims to develop the strategic planning of a microenterprise in the fashion accessories industry using the Balanced Scorecard (BSC) as a management tool. The approach adopted is a single case study, descriptive and based on the relevant literature on the subject. Data collection involved both typical documentary research procedures and interviews with the company's managers. The BSC plays a crucial role in translating the company's strategies into operational terms for all organizational levels. The study began with a comprehensive analysis of the company and the market in which it operates, paving the way for the application of the proposed tool. The analysis of the internal and external environment enabled the development of a performance dashboard and a strategic map of the BSC, aligned with the organization's strategic objectives. As a result, performance indicators were suggested that, when associated with considerations about the dynamics of the organization's process flow and strategic objectives, have the potential to assist in managerial decisions. In this way, the study contributed to providing the organization with a more comprehensive and sophisticated view of the possibilities for improvement arising from the implementation of the BSC.

Keywords: Performance; Management; Indicators; Perspectives; Processes.

1. INTRODUÇÃO

A globalização, impulsionada por avanços tecnológicos, acordos comerciais internacionais e mobilidade de pessoas e capitais, tem transformado significativamente o mundo nas últimas décadas (Hitt et al., 2019). Empresas de todos os setores estão cada vez mais imersas em operações transnacionais, ampliando suas atividades para além das fronteiras nacionais em busca de novos mercados, recursos, talentos e eficiência, e isso pode ser alcançado por meio de uma variedade de estratégias (Dos Santos, 2023). Neste mundo globalizado, com as alterações que ocorrem no panorama empresarial em geral, Mações (2019) relaciona o sucesso da empresa à qualidade da gestão, tendo em vista que são os gestores os responsáveis por adaptar a empresa a um ambiente dinâmico e competitivo.

Nos últimos anos, o ambiente empresarial tem se tornado cada vez mais competitivo e desafiador, o que exige que as organizações adotem estratégias sólidas e eficazes para alcançar o sucesso e se destacar entre seus concorrentes (Bertaglia, 2017; Marino, 2006). A competitividade, tal como definida por de Mello (2016), refere-se à habilidade das empresas de aproveitar as características e as dinâmicas competitivas do mercado em que atuam para obter lucratividade sustentada a longo prazo. Atualmente, com o impacto da globalização e a hiperconcorrência, marcada pela competição intensa, instabilidade intrínseca e mudanças estratégicas, é uma característica distintiva desse ambiente competitivo, que fazem com que as organizações necessitem de medidas de acompanhamento e controle de seus resultados, tanto da parte financeira como da parte não financeira (Hitt et al., 2019).

De acordo com Cezarino e Campomar (2006) e Pessoa e Diniz (2017) as micro e pequenas empresas são as que mais enfrentam esse desafio, o que fica ainda mais evidente em setores altamente criativos e diversificados, como o mercado de acessórios autorais, no qual a diferenciação e a inovação são cruciais para o êxito das marcas. Tendo em vista que a moda autoral não é destinada para a grande massa, devido à sua proposta de mercado contramão à *Fast Fashion*. Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2022), no ano de 2020, o PIB Criativo totalizou R\$ 217,4 bilhões no Brasil, valor comparável à produção total do setor de construção civil, por exemplo. No entanto, o segmento de Moda é o único destaque negativo da área criativa. O número de vínculos formais associados a esse segmento apresenta tendência de queda há vários anos (FIRJAN, 2022).

Marcas autorais enfrentam desafios em um mercado dominado por grandes marcas *Fast Fashion*, que atraem clientes com preços baixos e disponibilidade imediata, como risco de perda de receita. Com margens de lucro reduzidas devido aos altos custos de produção e *design* exclusivo, sua capacidade de investir em inovação e expansão é comprometida, ameaçando sua viabilidade financeira. Além disso, a disposição dos consumidores a pagar preços diferenciados por esses produtos é extremamente limitada (Chang; Wong, 2012).

A falta de gestão estratégica pode muitas vezes agravar essas adversidades enfrentadas pelo setor de moda autoral no mercado (Vasconcelos et al., 2019). Ferramentas que ajudam a lidar com a competitividade visam promover o desenvolvimento das organizações, tornando-as mais competitivas e permitindo alcançar vantagens por meio da análise dos fatores que afetam o ambiente em que estão inseridas, como destacado por Rothberg e Erickson (2017).

Para Herrero (2005), a gestão estratégica é processo contínuo e necessita que a organização tenha um monitoramento constante de seus resultados a fim de realizar manobras inteligentes em prol de um objetivo maior, por isso, é interessante que sejam utilizados métodos flexíveis e inovadores para enfrentar incertezas e desafios do

mercado. A gestão estratégica envolve práticas e metas definidas pelos gestores para alcançar vantagem competitiva no mercado. Essas metas são determinadas com base em análises do ambiente interno e externo da organização (Chou, 2020).

A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) é versátil, aplicável em organizações de todos os tamanhos, sejam elas públicas ou privadas. Sua implementação auxilia os gestores a compreenderem as necessidades dos clientes, atender às demandas do mercado e melhorar processos internos, controles, planejamento e capacitação da equipe (Ferreira; Deitos, 2013). Ela permite uma análise abrangente do ambiente interno e externo, identificando oportunidades e novidades atuais para a empresa (Zimmerman, 2015).

Portanto, o objetivo desta pesquisa é analisar a eficácia da implementação do BSC como uma ferramenta estratégica de gestão de uma empresa do mercado de acessórios autorais. Nesse contexto, o estudo visa apresentar a trajetória da marca desde o seu início até a recente profissionalização, identificando eventuais lacunas na administração. Além disso, envolve uma coleta de dados da empresa para criar um mapa estratégico do BSC, baseado na análise dos indicadores de desempenho, visando obter *insights* importantes e recomendações embasadas para aprimorar sua competitividade no mercado dinâmico em que atua.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Fast Fashion* e a moda autoral

Impulsionada pela globalização e pelo consumo acelerado, a cultura do *Fast Fashion* tem sido adotada por muitas empresas, visando atingir grandes públicos com uma vasta variedade de produtos, coleções rápidas e produção intensa. Para Shimamura e Sanches (2012), considerando que as peças lançadas no *Fast Fashion* são estritamente similares às que foram exibidas nos desfiles de moda durante o auge das tendências, esta tendência se distancia um pouco da criatividade.

O mercado de moda autoral, por sua vez, é totalmente oposto aos conceitos e práticas do *Fast Fashion*. Ele se destaca pela criatividade e exclusividade, oferecendo *designs* únicos e personalizados, em contraste com a moda de massa que segue tendências globais e produção em larga escala. Segundo Américo (2015), esse segmento atrai consumidores em busca de autenticidade e peças exclusivas, e que se identificam com marcas que têm um propósito claro.

2.2. *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan e David P. Norton ao analisarem a falha entre o que era planejado e o que era de fato realizado nas organizações, desenvolveram a metodologia BSC em 1990 (Kaplan, 2009), amplamente reconhecida para a gestão estratégica, que oferece uma abordagem equilibrada para medir e avaliar o desempenho de uma organização (Gurd; Gao, 2007). Esta perspectiva multidimensional considera quatro aspectos: financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento da empresa (Kaplan, 2009; Marzal et al., 2016). Trata-se de um modelo de gestão que busca tornar a visão estratégica da empresa mais clara e transformá-la em um plano de ação mensurável (Crepaldi, 2011).

O BSC progrediu desde sua aplicação inicial como uma estrutura básica de avaliação de desempenho para um sistema abrangente de planejamento estratégico e administração, capacitando os líderes a implementarem efetivamente suas estratégias (Rajesh et al., 2012). Desta forma, este método se revela como uma ferramenta potente para a tomada de decisões baseada em dados, o alinhamento

estratégico e a busca de resultados satisfatórios (Falle et al., 2016). Este suporte é crucial diante da complexidade do mercado atual. O sistema de gestão estratégica não apenas possibilita a medição e o acompanhamento do desempenho, mas também permite monitorar as ações executadas para ajustá-las conforme as estratégias previamente estabelecidas (Carneiro et al., 2020).

No ramo da moda, embora seja um tema pouco abordado e escasso de informações, Senna e Malta (2022) indicam que o BSC permitiu uma compreensão mais profunda do mercado, assim como as atividades dinâmicas essenciais para manter eficientemente a operação da empresa. Trata-se de um recurso que pode trazer benefícios competitivos para as organizações que operam no setor varejista, como: implementação de novos procedimentos, otimização dos prazos de entrega, aprimoramento no atendimento ao cliente e redução do tempo médio de atendimento (Webber et al., 2018). Desta forma, o método demonstra-se uma alternativa em potencial de uma ferramenta estratégica para impulsionar empresas da indústria criativa.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta seção, será abordada a implementação do painel de controle estratégico, também conhecido como BSC, seguindo a metodologia proposta por Kaplan e Norton (2017) como uma ferramenta de gestão no contexto da organização em estudo. Serão descritos os procedimentos e etapas envolvidos na implementação do BSC, incluindo a tradução da estratégia organizacional em medidas e indicadores tangíveis, bem como a criação de um sistema de monitoramento equilibrado para avaliar o desempenho da organização em várias perspectivas.

3.1. Descrição do método

Na primeira etapa, foram detalhadas as quatro perspectivas estratégicas do BSC e como elas foram adaptadas para se alinharem com a estratégia da empresa. Isso incluiu a descrição das quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento (recursos humanos). Foi explicado como os KPI's foram selecionados para cada perspectiva, considerando sua relevância para o alcance dos objetivos da organização.

Na segunda etapa, foram definidas metas específicas associadas aos indicadores de desempenho em cada perspectiva do BSC. Foi detalhada a metodologia de monitoramento usada para acompanhar o progresso em direção às metas estabelecidas. Isso incluiu a frequência de coleta de dados, os responsáveis pela coleta e análise de dados, bem como os sistemas e ferramentas que serão utilizados para o monitoramento contínuo.

Na terceira, foram apresentados os objetivos estratégicos identificados pela empresa como parte do processo de implementação do BSC. É crucial que esses objetivos tenham sido organizados de maneira coerente e integrada com as quatro perspectivas mencionadas anteriormente. Esses objetivos específicos são o alicerce essencial para o desenvolvimento de ações estratégicas que respaldarão as decisões tomadas no âmbito da organização (De Souza Filho, 2016).

Foram descritas as ações específicas planejadas para a implementação dessas iniciativas, bem como os recursos necessários. A descrição dessas ações ofereceu *insights* detalhados sobre as etapas, cronograma e responsabilidades associadas à implementação de cada iniciativa, proporcionando uma compreensão clara do plano de execução. Por fim, foram identificados os recursos necessários que são fundamentais para garantir que a organização disponha dos recursos adequados,

sejam financeiros, humanos ou tecnológicos, garantindo assim o sucesso na realização das iniciativas estratégicas delineadas.

Na quarta etapa, foi detalhada a criação do mapa estratégico, que é uma representação visual da estratégia da organização. Foi explicado como o mapa estratégico será usado como uma ferramenta de comunicação e alinhamento dentro da organização.

Por fim, na quinta etapa, foram delineados os processos de monitoramento contínuo do BSC e como os resultados dos indicadores foram comunicados em todos os níveis da organização. Como explica Igarashi et al. (2007), o BSC é elaborado de forma personalizada para atender às necessidades específicas de cada organização, considerando os parâmetros propostos em seu planejamento. Por isso, foram destacados os mecanismos de *feedback* e a importância da comunicação eficaz para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com a estratégia e engajados no processo de implementação da ferramenta.

3.2. Descrição da empresa em estudo

A empresa em estudo tem desempenhado um papel significativo no mercado carioca de acessórios autorais e atemporais há oito anos. Atualmente, é uma microempresa que opera com quatro colaboradores internos, além de três equipes terceirizadas e três fábricas terceirizadas para a produção. Com uma loja física no Leblon, Rio de Janeiro, e outra em Vitória, Espírito Santo, a empresa fornece um atendimento mais intimista e personalizado. Além das lojas físicas, a empresa está presente em plataformas de *e-commerce*. A marca também alcança mais de 30 cidades do Brasil através de multimarcas comerciais, ampliando assim seu alcance e presença no mercado.

Diferenciando-se do mercado, a empresa cria produtos que não seguem as tendências da moda, destacando-se pela produção de acessórios atemporais. O catálogo da empresa inclui brincos, anéis, pulseiras, colares, tornozeleiras e acessórios para cabelo. Com uma abordagem que valoriza o imperfeito, a marca busca inovação no mercado, oferecendo peças impactantes com materiais não nobres.

A marca teve uma estreia notável no cenário da moda, com o lançamento de sua primeira coleção, quando a rede Globo de televisão adquiriu 17 peças para integrar o figurino da novela "Totalmente Demais", em 2015. Esse acontecimento marcou o início de uma trajetória que levou a marca a conquistar a atenção dos produtores de moda e a visibilidade em todo o Brasil, resultando em milhares de novos seguidores em seu perfil na rede social "Instagram".

Apesar do sucesso inicial, devido à gestão ainda incipiente, a comercialização das peças foi subaproveitada nos meses subsequentes. Durante muitos anos, a marca concentrou seus esforços em impactar o mercado com acessórios completamente autorais, deixando de lado o potencial comercial que poderia ter sido explorado com mais eficiência. Nos últimos dois anos, sob a liderança de uma nova gestora, a empresa experimentou transformações significativas em seu quadro de funcionários, sistema e estratégias. No entanto, mesmo com essas mudanças, persistem desafios e gargalos. Portanto, a aplicação do BSC surge como uma solução potencial para esses obstáculos.

Conduzir uma empresa estrategicamente requer uma abordagem ampla que busca estabelecer de forma clara a missão, os valores e a visão da organização, permitindo que ela se posicione competitivamente no mercado. Esse processo de definição envolve a análise não apenas do ambiente interno e da situação econômica

da empresa, mas também das características do contexto cultural e socioeconômico em que ela atua.

Missão: Criar bijuterias atemporais que valorizam a beleza do imperfeito, oferecendo peças inovadoras e marcantes que não seguem tendências passageiras, mas sim refletem a individualidade e autenticidade de cada cliente.

Valor: A empresa valoriza a autenticidade, inovação, qualidade e durabilidade em suas peças atemporais que celebram o imperfeito e promovem a individualidade. Utiliza materiais não nobres de forma criativa, desafiando tendências convencionais, e adota práticas sustentáveis para impactar positivamente o mercado e a sociedade.

Visão: Ser reconhecida como uma referência no mercado de bijuterias inovadoras e atemporais, redefinindo o conceito de luxo e autenticidade com peças que desafiam as tendências e valorizam o *design* único e a individualidade de cada cliente.

3.3. Análise empresarial

A análise empresarial é substancialmente enriquecida pela aplicação da matriz *SWOT* combinada com o BSC. Essa combinação permitiu à empresa compreender sua situação atual e desenvolver estratégias alinhadas, mensuráveis e adaptáveis. O BSC, com sua ênfase na medição de desempenho, serviu como mecanismo contínuo de monitoramento e adaptação estratégica, assegurando o alinhamento às oportunidades e ameaças identificadas na análise *SWOT*. A utilização conjunta dessas ferramentas ofereceu uma abordagem holística para o planejamento e gestão estratégica, capacitando as organizações a enfrentarem desafios e explorarem oportunidades de maneira eficaz.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Análise empresarial dos ambientes interno e externo

No contexto interno da empresa em estudo, as forças identificadas abrangem uma marca de renome, um relacionamento robusto com os clientes, atendimento personalizado, produtos autorais e atemporais, além de um extenso catálogo de peças. Por outro lado, as fraquezas incluem a dependência de fornecedores, a falta de planejamento na produção de peças, deficiências na equipe de *marketing* e no uso de tráfego pago, bem como falhas no controle de qualidade das peças, como mostra a Tabela 1.

No contexto externo, as oportunidades referem-se a condições favoráveis que a empresa pode aproveitar para impulsionar seu crescimento e alcançar o sucesso. Por outro lado, as ameaças indicam desafios externos que podem representar potenciais riscos para a organização.

Dentre as oportunidades percebidas na empresa, indicadas na Figura 1, destacam-se a possibilidade de expansão de mercado por meio de novos canais de venda, parcerias estratégicas, expansão no *e-commerce*, diferenciação no mercado e investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe. Quanto às ameaças, foram identificadas preocupações relacionadas à instabilidade econômica, risco de plágio das peças, desafios associados à contratação de profissionais qualificados e potenciais riscos relacionados à terceirização.

Figura - Análise *SWOT* dos ambientes interno e externo da empresa

	AJUDA	ATRAPALHA
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca renomada; ✓ Relacionamento dos clientes; ✓ Atendimento personalizado; ✓ Produtos autorais; ✓ Peças atemporais; ✓ Extenso portfólio de peças. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dependência dos fornecedores; ✓ Falta de planejamento na produção das peças; ✓ Deficiências na equipe de marketing e no tráfego pago; ✓ Falhas no controle de qualidade das peças.
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possibilidade de expansão no mercado; ✓ Parcerias estratégicas; ✓ Expansão no "e-commerce"; ✓ Diferenciação no mercado; Investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instabilidade econômica do país; ✓ Risco de plágio das peças; ✓ Desafios associados à contratação de profissionais qualificados; ✓ Potenciais riscos relacionados à terceirização de serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2. Perspectivas do BSC e KPI's da empresa

4.2.1. Perspectiva financeira

Na perspectiva financeira, foram estabelecidos três objetivos estratégicos para a empresa: aumento da receita, melhoria da lucratividade e eficiência operacional, visualizados no Quadro 1, com os KPI's utilizados para cada objetivo.

Quadro 1 - KPI's utilizados na perspectiva financeira

Perspectiva	Objetivos	KPI's
Perspectiva financeira	Aumento da receita	1. Taxa de crescimento da receita 2. Taxa de conversão de vendas
	Melhoria da lucratividade	1. Rentabilidade por cliente 2. Giro de estoque 3. Análise de <i>markup</i> praticado 4. Margem de lucro líquido
	Eficiência operacional	1. Índice de eficiência 2. Taxa de vendas por dia

Fonte: Elaborado pelos autores

O aumento da receita representa o aumento das vendas e receita ao longo do tempo, para isso, busca-se expansão em novos canais de venda, implementação de estratégias de *marketing* e ações comerciais eficientes e inserção de anúncios patrocinados pela marca.

Para alcançar o segundo objetivo definido, a melhoria da lucratividade, faz-se necessário aumentar a margem de lucro para otimizar a rentabilidade. Para isso, é necessária uma gestão inteligente do estoque, a fim de garantir a disponibilidade de produtos que giram, a melhoria da precificação através do controle do *markup*

praticado e uma redução dos descontos aplicados. Esses dois últimos em combinação com o aumento da receita, fornecerão um aumento da lucratividade.

Já para o terceiro objetivo, deve-se aprimorar os processos internos para otimizar a eficiência operacional. Uma abordagem inicial consistiu em estabelecer uma rotina de análise financeira utilizando dados provenientes do sistema gerencial da organização, formação de uma equipe responsável pelo acompanhamento de todas as movimentações de fluxo de caixa da empresa e redução de custos que não trazem retorno. Os objetivos financeiros desempenharam um papel central ao nortear os objetivos e indicadores das outras perspectivas do BSC.

4.2.2. Perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva, aprimorar a qualidade da empresa é essencial para manter positiva a satisfação do cliente, estabelecer uma reputação favorável e incentivar a fidelização do cliente. Os objetivos e os KPI's referentes a cada um deles está descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - KPI's utilizados na perspectiva dos clientes

Perspectiva	Objetivos	KPI's
Perspectiva dos clientes	Aprimorar a qualidade da empresa	1. Taxa de satisfação 2. Taxa de defeitos
	Desempenho	1. Taxa de atualização de dados 2. Índice de satisfação do colaborador
	Experiência do cliente	1. <i>Net Promoter Score</i> (NPS) 2. Taxa de recompra

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o primeiro objetivo é necessário estabelecer padrões de qualidade para produtos, serviços e interações com os clientes, de forma que toda a equipe compreenda e incorpore essas diretrizes, juntamente com a implementação regular de controles de qualidade para garantir a entrega consistente de produtos e serviços. Outro aspecto a ser aprimorado na empresa diz respeito à organização do *site* e à elaboração mais detalhada das descrições de cada produto. É fundamental incluir todas as informações necessárias para evitar dúvidas, contribuindo assim para a melhoria da qualidade da experiência de compra do cliente.

O segundo objetivo, de desempenho, engloba a eficácia e eficiência das operações da empresa. Isso compreende a otimização de processos internos, como a introdução de um treinamento estratégico da equipe no uso do *Customer Relationship Management* (CRM), a maximização da produtividade mediante a implementação de um organizador *on-line* acessível a todos os colaboradores, e a busca constante por aprimoramentos, visando assegurar um desempenho sólido e uniforme.

No contexto do serviço, o foco é na experiência do cliente. Portanto, é essencial implementar um terceiro objetivo para estabelecer um atendimento que utilize os dados do cliente para personalizar ofertas, comunicações e serviços, visando proporcionar uma experiência única e significativa. Isso inclui aperfeiçoar o suporte para dúvidas e estabelecer um processo regular de coleta de *feedback* para aprimorar produtos, serviços e processos internos.

4.2.3. Perspectiva de processos internos

É a partir desta perspectiva que os gestores identificam os processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência. Para a perspectiva dos

processos internos da organização foram delineados dois objetivos estratégicos. O primeiro focaliza no planejamento do processo de operação, produção e desenvolvimento. Isso demanda a compreensão do tempo necessário para o desenvolvimento de novos produtos por parte da *designer* da empresa, juntamente com a elaboração de um planejamento para o seu subsequente lançamento.

O segundo objetivo visa criar uma prática regular de reuniões semanais entre a equipe de colaboradores, incluindo a apresentação de resultados individuais e coletivos. Essa iniciativa busca promover a comunicação eficaz, alinhar objetivos e estimular o desenvolvimento contínuo. Além disso, proporciona a oportunidade de realizar ajustes e oferecer os estímulos necessários para aprimorar o desempenho geral da equipe. Os KPI's utilizados para esta perspectiva podem ser visualizados no Quadro 3.

Quadro 3 - KPI's utilizados na perspectiva de processos internos

Perspectiva	Objetivos	KPI's
Perspectiva de processos internos	Planejamento do processo de operação, produção e desenvolvimento	1. Taxa de cumprimento de metas do processo 2. Eficácia do ciclo de produção
	Prática regular de reuniões semanais entre a equipe de colaboradores	

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesse sentido, ao inovar, é fundamental considerar o desenvolvimento de produtos e serviços novos que atendam às necessidades tanto dos consumidores atuais quanto dos futuros. Portanto, é necessário que as empresas frequentemente se dedicam ao monitoramento e aprimoramento de processos existentes, mesmo quando essas ações não são estratégicas.

4.2.4. Perspectiva de aprendizado e crescimento

Nesta perspectiva, o foco reside em fornecer a infraestrutura de pessoal, sistema e procedimentos necessária para sustentar as outras perspectivas. Foram planejados dois objetivos estratégicos sob a perspectiva de aprendizado e crescimento. O primeiro consiste na reestruturação dos colaboradores, através de treinamentos capacitadores para a equipe interna, da elaboração de um organograma funcional e acessível para todos e da contratação de profissionais adequados para exercer funções que atualmente estão em déficit.

O segundo objetivo é o da capacidade dos sistemas de informação, surge da necessidade de compreender integralmente todos os processos vigentes, a fim de documentá-los de maneira clara, coerente e padronizada. Essa definição é construída por meio do mapeamento dos processos existentes, buscando elaborar um fluxograma que abranja todas as atividades a serem realizadas em cada processo da empresa. Os KPI's para esta perspectiva são visualizados no Quadro 4.

Quadro 4 - KPI's utilizados na perspectiva de aprendizado e crescimento

Perspectiva	Objetivos	KPI's
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Reestruturação dos colaboradores	1. Índice de satisfação interna 2. Índice de cobertura de informações estratégicas 3. <i>Feedback</i> de processos
	Capacidade dos sistemas de informação	

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3. Metas e monitoramento

Com o intuito de aprimorar a organização e controle, elaborou-se a Tabela 2, englobando a meta correspondente a cada KPI anteriormente citado, a frequência de

coleta de dados, a ferramenta a ser utilizada e, por último, o setor encarregado pela supervisão. As metas estabelecidas representam onde a empresa quer/deve chegar, tendo em vista a posição atual que ocupa no mercado.

A periodicidade de monitoramento refere-se aos intervalos nos quais o progresso de cada meta será avaliado. Neste contexto, os intervalos podem ser diários, quinzenais, mensais, trimestrais ou a cada ciclo de produção, conforme necessário. Os setores encarregados dessa análise abrangem as áreas financeira, comercial, de planejamento e gerencial.

Tabela 2 - Metas e monitoramento para os KPI's das perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelos autores

Em conjunto com o processo de planejamento, ressalta-se a importância de

KPI's	Metas	Metodologia		
		Frequência	Ferramenta	Responsável
PERSPECTIVA FINANCEIRA				
Taxa de crescimento da receita	Superar o período anterior	Trimestral	Sistema e "dashboard"	Setor financeiro
Taxa de conversão de vendas	Superar o período anterior	Trimestral	"Google analytics", "dashboard" site, relatório de venda	Gerência
Rentabilidade por cliente	Não reduzir a média atual	Mensal	Sistema e "dashboard"	Gerência
Giro de estoque	Manter estoque dos mais vendidos	Mensal	Planilha de giro de estoque	Setor planejamento
Análise de "markup" praticado	5 vezes maior que o custo	Mensal	Sistema e "dashboard"	Setor financeiro
Margem de lucro líquido	Acima de 10%	Mensal	Sistema e "dashboard"	Setor financeiro
Índice de eficiência	Não ultrapassar 70%	Mensal	Sistema e "dashboard"	Gerência
Taxa de vendas por dia	Média de 6	Diário	Relatório de vendas	Setor comercial
PERSPECTIVA DOS CLIENTES				
Taxa de satisfação	Acima de 90%	Mensal	Whatsapp	Setor comercial
Taxa de defeitos	Menor que o período anterior	Mensal	Whatsapp	Setor comercial
Taxa de atualização de dados	95% dos cadastros completos	Quinzenal	Sistema e "dashboard"	Gerência
Índice de satisfação do colaborador	Acima de 95%	Mensal	Pesquisa de satisfação "on-line"	Gerência
NPS	Superar o período anterior	Trimestral	Pesquisa de satisfação "on-line"	Setor comercial
Taxa de recompra	Acima de 30%	Mensal	Sistema e "dashboard"	Gerência
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS				
Taxa de cumprimento de metas do processo	Acima de 90%	Mensal	Análise de resultados	Gerência
Eficácia do ciclo de produção	Cumprir os prazos	Por produção	Relatório de acompanhamento	Setor planejamento
PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
Índice de satisfação interna	Acima de 95%	Mensal	Pesquisa de satisfação "on-line"	Gerência
Índice de cobertura de informações estratégicas	Acesso de toda a equipe	Mensal	Pesquisa de satisfação "on-line"	Gerência
"Feedback" de processos	Positivo	Quinzenal	Pesquisa de satisfação "on-line"	Gerência

estabelecer uma estratégia de apoio, compreendendo um sistema de monitoramento, que visa obter uma compreensão antecipada do resultado. Após a análise, a instituição deverá realizar os ajustes necessários para assegurar que o planejamento seja o mais eficaz possível, sem comprometer o desenvolvimento do BSC.

4.4. Objetivos estratégicos e indicadores

Nesta seção, foram identificados os recursos necessários para a execução das ações específicas planejadas para os objetivos estratégicos previamente definidos para cada perspectiva, conforme mostram as Tabelas 3, 4, 5 e 6.

Tabela 3 - Recursos necessários para as ações da perspectiva financeira

PERSPECTIVA FINANCEIRA		
Objetivos	Ações	Recursos necessários
AUMENTO DA RECEITA	Expansão dos canais de venda	Tecnologia de venda, treinamento de equipe, marketing digital, logística e distribuição, suporte ao cliente, gerenciamento do inventário e relacionamento com parceiros.
	Implementação de estratégias de marketing	Equipe de marketing, pesquisa de mercado, análise de concorrentes, campanhas publicitárias, comunicação interna eficiente e parcerias estratégicas.
	Implementação de ações comerciais eficientes	Campanhas de marketing integradas, análise de mercado, estratégia de preços competitivos e calendário comercial.
	Inserção de anúncios patrocinados pela marca	Equipe de marketing digital, plataforma de anúncios, conteúdo visual atraente, orçamento de anúncios, estratégia de segmentação, “copy” adequada para o público, testes e monitoramento em tempo real.
MELHORIA DA LUCRATIVIDADE	Gestão inteligente do estoque	Sistema de gestão de estoque, integração com fornecedores, previsão de demanda e planejamento de estoque e alertas de estoque mínimo.
	Controle de “markup” praticado	Ferramentas de precificação, análise detalhada do custo, definição de margem de lucro, análise dos concorrentes, análise de rentabilidade por produto.
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	Redução dos descontos aplicados	Política de desconto estruturada, treinamento da equipe de vendas, monitoramento dos descontos e sistema de relatórios financeiros.
	Rotina de análise financeira	Plataforma de “Business Intelligence”, controle orçamentário, relatórios padronizados e consultoria financeira.
	Formação de equipe financeira	Treinamentos especializados, simulações financeiras e acesso a “softwares” financeiros.
	Redução de custos	Ferramenta de análise de custo, “software” de gestão financeira, avaliação dos fornecedores, políticas de viagens e despesas e auditoria financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 4 - Recursos necessários para as ações da perspectiva dos clientes

PERSPECTIVA DOS CLIENTES		
Objetivos	Ações	Recursos necessários
SATISFAÇÃO DO CLIENTE	Estabelecer padrões de qualidade	de Equipe qualificada, normas e regulamentações, materiais de qualidade, treinamento contínuo e padrões documentados.
	Implementação de controle de qualidade	de Ferramenta de inspeção.
	Organização do site	do Banco de dados atualizados, testes de usabilidade, responsividade, análise de dados e estratégia de conteúdo.
	Detalhamento descritivo dos produtos	dos Equipe de marketing e redação e especificações técnicas.
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DAS OPERAÇÕES	Treinamento estratégico para uso do CRM	para Treinamento de equipe, treinamento personalizado e simulação de ações específicas.
	Implementação de um organizador “on-line”	de uma Plataforma de organização “on-line”, treinamento de equipe e customização de campos e categorias.
	Busca por melhorias	por Cultura da inovação, metodologias ágeis e “feedback” contínuos.
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	Personalizar ofertas, comunicações e serviços	e CRM atualizado, estratégia comercial bem definida, plataforma de análise de dados, análise preditiva dos clientes e linguagem apropriada para cada perfil de comprador.
	Aperfeiçoar o suporte de dúvidas	de Atendimento veloz e multicanal, base de conhecimento, equipe de atendimento treinada e sistema de resposta automática.
	Rotina de coleta de “feedbacks”	Sistema de avaliação “on-line” e constância de coleta no pós-venda.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 5 - Recursos necessários para as ações da perspectiva dos processos internos

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS		
Objetivos	Ações	Recursos necessários
PLANEJAMENTO	Tempo de desenvolvimento de produto	de Análise do grau de dificuldade da peça, ferramentas de prototipagem e determinação de prazos.
	Planejamento de lançamento	de Estudo de mercado, plano de marketing integrado, parcerias estratégicas, ferramentas de mídia social e produção de campanhas.
	Tempo de entrega do fornecedor	Sistema de gestão de fornecedores, contratos e acordos claros e sistema de gestão de compras.
REUNIÕES SEMANAIS	Apresentação de resultados “feedbacks” da equipe	de e Comunicação clara, reuniões, ferramentas de avaliação de desempenho e dashboard de desempenho.
	Alinhamento de objetivos	de Treinamento de gestão de metas e reuniões.

Realização de ajustes	de	Ferramenta de análise de desempenho, análise 360º da empresa, identificação de riscos.
Oferecer estímulo para o desempenho da equipe	o da	Programas de reconhecimento, “feedback” construtivo, plano de desenvolvimento individual, ambiente de trabalho positivo, desafios e metas atingíveis e cultura de colaboração.

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 - Recursos necessários para as ações da perspectiva de aprendizado e crescimento

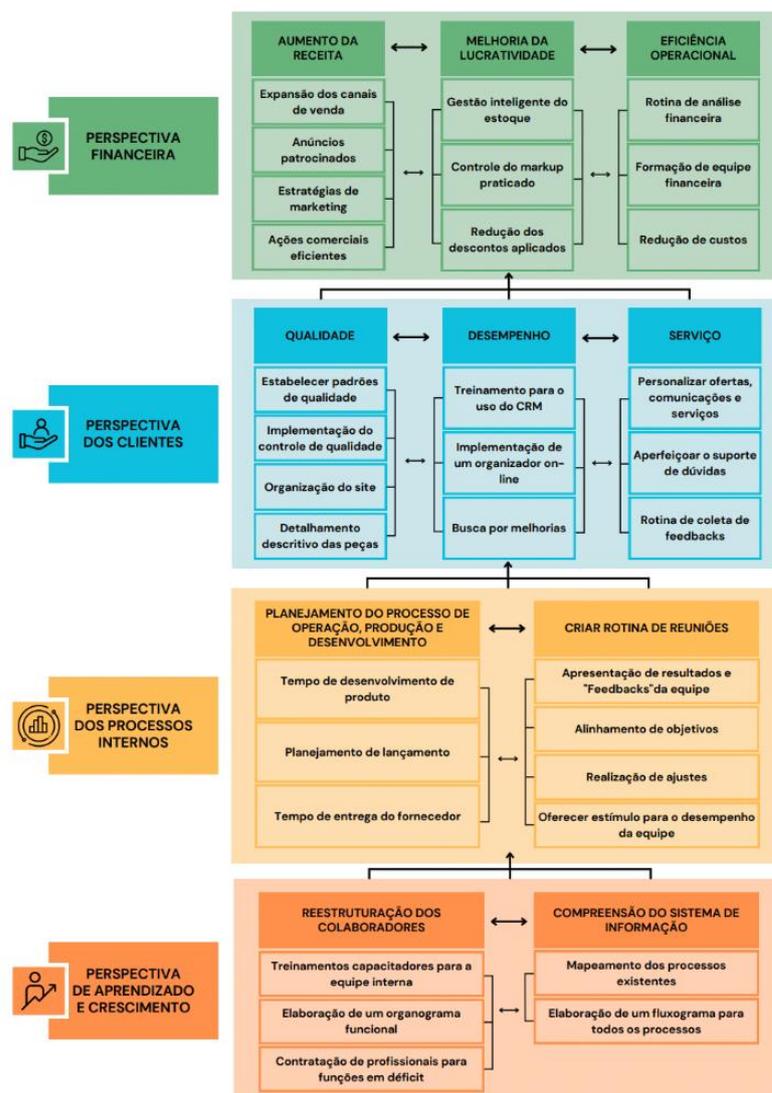
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO		
Objetivos	Ações	Recursos necessários
REESTRUTURAÇÃO DOS COLABORADORES	Treinamentos capacitadores para a equipe interna	Planejamento de cursos customizados e disponibilidade financeira.
	Elaboração de um organograma funcional	Definição clara das funções da equipe e divisão de tarefas eficaz.
	Contratação de profissionais para funções em déficit	Recrutamento, avaliação de competências, disponibilidade financeira, alocação de orçamentos.
CAPACIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Mapeamento dos processos existentes	Ferramenta de mapeamento de processos, facilitadores de projeto, compreensão da tecnologia utilizada e colaboração entre os departamentos.
	Elaboração de um fluxograma para todos os processos	Sistema de gestão de projetos e plataforma para criação de organograma.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.5. Mapa estratégico

Com o intuito de proporcionar uma compreensão abrangente e uma visualização eficaz de toda a empresa, foi concebido um mapa estratégico. Este foi elaborado a partir das quatro perspectivas mencionadas anteriormente. Em cada perspectiva, foram definidos objetivos estratégicos específicos para serem alcançados, contribuindo para o cumprimento da missão geral. A Figura 1 apresenta o mapa estratégico desenvolvido.

Figura 1 - Mapa Estratégico do BSC para a empresa



Fonte: Elaborado pelos autores

O mapa estratégico estrutura de forma alinhada e interconectada os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Esses objetivos são fundamentais para a formulação de ações estratégicas que embasam as decisões dentro da organização.

4.6. Monitoramento e comunicação

Mensalmente, serão realizadas reuniões estratégicas ao longo do mês envolvendo toda a equipe, para acompanhar indicadores. Cada gestor apresenta os resultados de sua área, explicando desvios e planos de ação. Essas reuniões são cruciais para a integração entre operacional e estratégico, permitindo a avaliação do desempenho real em relação ao planejado, sugerindo melhorias e ajustes no BSC. O momento também proporciona à direção monitorar os resultados e aos gestores destacarem a contribuição de seus setores para o sucesso da empresa.

A abordagem de comunicação proativa fornece clareza sobre os objetivos e também promove um entendimento mais profundo da importância de cada funcionário na consecução dessas metas. Ao envolver toda a equipe no entendimento dos indicadores de desempenho e das metas estratégicas, o BSC cria um ambiente de

colaboração, no qual cada colaborador reconhece sua contribuição para o sucesso da empresa como um todo. Esse alinhamento favorece a sinergia organizacional e fortalece a implementação eficaz da estratégia em todos os níveis da empresa.

Os objetivos e medidas estratégicas são informados a empresa por meio de diferentes canais, como reuniões, quadros de visualização, *e-mails* e vídeos, assegurando que todos os membros da organização estejam cientes das metas que precisam ser atingidas para alcançar o sucesso da estratégia empresarial.

5. CONCLUSÃO

Com base no objetivo estabelecido para esta pesquisa, foi possível realizar a implementação do BSC como uma ferramenta estratégica de gestão para a empresa em estudo. A trajetória da marca foi devidamente analisada, desde seu surgimento até sua atual fase de profissionalização, permitindo a identificação de possíveis lacunas na administração. A coleta de dados da empresa possibilitou a criação de um mapa estratégico do BSC, embasado na análise dos indicadores de desempenho, proporcionando *insights* valiosos e recomendações fundamentadas para aprimorar a competitividade da empresa em um mercado dinâmico e desafiador.

Ademais, é importante ressaltar que este trabalho foi conduzido em apenas uma marca dentro do segmento específico, o que sugere uma oportunidade significativa para estender essa pesquisa e replicar o estudo em outras marcas do mesmo segmento ou até mesmo em áreas diferentes de atuação que buscam aprimorar sua eficiência e eficácia no contexto empresarial contemporâneo. A ampliação deste estudo em diferentes contextos pode oferecer novas perspectivas sobre a aplicabilidade e os resultados do BSC como uma ferramenta estratégica de gestão, contribuindo para enriquecer tanto o conhecimento acadêmico quanto prático sobre o assunto.

Apesar dos avanços alcançados nesta pesquisa, é necessário reconhecer algumas limitações que podem influenciar a generalização e abrangência dos resultados obtidos. Primeiramente, o estudo foi realizado em uma única marca dentro de um segmento específico, o que limita a representatividade dos achados para outras empresas do mesmo setor ou mesmo para organizações em diferentes áreas de atuação. Portanto, os *insights* e recomendações derivados desse estudo podem não ser diretamente transferíveis para realidades empresariais distintas. Além disso, a análise se baseou em dados e informações disponíveis da empresa, o que pode ter sido restritivo em termos de acessibilidade e profundidade dos dados analisados.

Diante dessas limitações, há oportunidades para futuras pesquisas que busquem estender e aprofundar o conhecimento sobre a aplicação do BSC como uma ferramenta estratégica de gestão em diferentes contextos organizacionais. Por exemplo, a replicação deste estudo em múltiplas marcas dentro do mesmo segmento, bem como em setores diversos, permitiria uma comparação mais ampla e robusta dos impactos e eficácia do BSC.

REFERÊNCIAS

- BERTAGLIA, P.R. 2017. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 3 ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- AMÉRICO, K.N.U. 2015. Compreendendo moda autoral em Fortaleza. 2015, Fortaleza, Ceará, Brasil. Anais... p. 2.
- CEZARINO, L.O.; CAMPOMAR, M.C. 2006. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs Vantagem competitiva para pequenas e médias empresas: clusters e APLs. Revista Economia & Gestão 6(12): 1-14.

CHANG, T.; WONG, C.W.Y. 2012. The consumption side of sustainable fashion supply chain Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of Fashion Marketing and Management* 16(2): 193-215.

CHOU, E.A. 2020. Proposta de planejamento estratégico baseada no Balanced Scorecard para o Restaurante Oriente. Dissertação de bacharelado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil.

CREPALDI, S.A. 2011. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 5 ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

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

DOS SANTOS, L.C. 2023. Um estudo de caso da internacionalização de empresa no contexto das transformações recentes no cenário da globalização produtiva. Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Diniz, F. 2017. Os Principais Desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) enfrentam no Brasil. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas* 2(1): 137-161.

FALLE, S. et al. 2016. Gestão da sustentabilidade com o Balanced Scorecard de sustentabilidade nas PME: resultados de um estudo de caso austríaco. *Sustentabilidade* 8(6): 545.

FARIA, A.C.; COSTA, M.F.G. 2005. Gestão de custos logísticos: Abc, Bsc, Eva: Custeio Baseado em Atividades (ABC), Balanced Scorecard (BSC), Valor Econômico Agregado (EVA). 1 ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

FERREIRA, A.F.; DEITOS, M.L.M.D.S. 2013. Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva* 12(23).

FIRJAN - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. 2022. Disponível em: <<https://casafirjan.com.br/sites/default/files/2022-07/Mapeamento%20da%20Ind%C3%BAstria%20Criativa%20no%20Brasil%202022.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2024.

GURD, B.; GAO, T. 2007. Lives in the balance: an analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57(1): 6-21.

HERRERO, E. 2005. Balanced scorecard e gestão estratégica. 1 ed. Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

HITT, M.A. et al. 2019. Administração estratégica: competitividade e globalização. 12 ed. Cengage Learning, São Paulo, SP, Brasil.

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

CARNEIRO, J.B. A. J. et al. 2020. Balanced scorecard em uma empresa do ramo de transporte revendedor retalhista. *Revista Brasileira de Administração Científica* 11(2): 81-97.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1997. A Estratégia em Ação – Balanced Score Card. 1 ed. Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

KAPLAN, R.S. 2009. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research* 3:1253-1269.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2017. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 1 ed. Alta books, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MAÇÃES, M.A. 2019. Marketing Estratégico - As quatro etapas para criar vantagem competitiva e melhorar o desempenho. 1 ed. Actual, Lisboa, Portugal.

MARINO, L.H.F.C. 2006. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. In: XIII SIMPEP, 2006, Baurú, São Paulo, Brasil. Anais. p. 1-9.

MARZALL, L.F. et al. 2016. Implementação da gestão estratégica pela perspectiva do Balanced Scorecard. *Revista Espacios* 37(7): 24.

MELLO, A.E.R. 2016. Competitividade empresarial e gestão do conhecimento: um estudo de caso de empresa do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC), sobre contribuições de capacitação e treinamento para o alinhamento estratégico. Monografia para especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

RAJESH, R. et al. 2012. Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Production Economics* 140(1): 269-282.

ROTHBERG, H.N.; ERICKSON, G.S. 2017. Big data systems: knowledge transfer or intelligence insights?. *Journal of Knowledge Management*, 21: 92-112.

SENNA, D.F.C.R.; MALTA, M.C. 2022. Balanced Scorecard como ferramenta para a gestão estratégica de uma empresa varejista no ramo de vestuário e moda. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, MG, Brasil.

SHIMAMURA, E.; SANCHES, M.C.F. 2012. O Fast Fashion e a identidade de marca. *Projética Londrina*, 3.

Vasconcelos, C.R.M. et al. 2019. A inteligência competitiva a serviço da moda autoral. *Revista Inteligência Competitiva* 9(2): 69-81.

WEBBER, C.D.C. et al. 2018. Remodelação da loja de varejo para melhor desempenho de vendas. *Revista Internacional de Gestão de Varejo e Distribuição* 46 (11/12): 1041-1055.

ZIMMERMAN, F. 2015. Gestão da Estratégia com o uso do BSC. 1 ed. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF, Brasil.