

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

LUÍS FELIPE CARDOSO FABRIS

**AS CONTRIBUIÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA JUICY
COMPANY: UM ESTUDO A PARTIR DA LITERATURA**

**CRICIÚMA
2015**

LUÍS FELIPE CARDOSO FABRIS

**AS CONTRIBUIÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA JUICY
COMPANY: UM ESTUDO A PARTIR DA LITERATURA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Mestre Thiago Henrique Almino Francisco

CRICIÚMA

2015

LUÍS FELIPE CARDOSO FABRIS

**AS CONTRIBUIÇÕES DO *BALANCED SCORECARD* PARA A EMPRESA JUICY
COMPANY: UM ESTUDO A PARTIR DA LITERATURA**

Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração com Linha
de Formação Específica em Empresas da
Universidade do Extremo Sul Catarinense -
UNESC.

Criciúma, 13 de maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Thiago Henrique Almino Francisco – Mestre – Orientador - (UNESC)

Prof. Dino Gorini Neto - Mestre - (UNESC)

Prof. Andriago Rodrigues - Professor - (UNESC)

Aos meus familiares que são a base da minha vida, aqueles que me deram oportunidades para eu traçar um futuro melhor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ser a base e a criação de todos os elementos do planeta, por me guiar para as melhores escolhas, por atender as minhas necessidades e por colocar na minha vida diversas oportunidades.

A minha família, que durante todo meu crescimento sempre me apoiou e tentou proporcionar os melhores caminhos para minha formação profissional e social. Agradeço pela sua dedicação, comprometimento, amor e compreensão, por terem me concedido os incríveis momentos que pude vivenciar e por estarem presente em toda em toda minha vida.

Meus sinceros agradecimentos ao meu orientador, Thiago Francisco, professor que colaborou com vastos conhecimentos em toda caminhada para elaboração desse presente estudo.

Contudo, agradeço as pessoas que fizeram parte do meu crescimento profissional, desde o ano 2011 concedendo confiança no meu trabalho e fazendo que meu sonho se realize.

“Aquele que diz que pode e aquele que diz que não pode, ambos tem razão”.

RESUMO

FABRIS, Luís Felipe Cardoso. **As contribuições do *Balanced Scorecard* para a empresa Juicy Company: um estudo a partir da literatura.** 2015. 67 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Este estudo teve como objetivo geral apresentar as contribuições da introdução do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle do Plano Estratégico para a empresa Juicy Company com o propósito de alcançar metas futuras. A fundamentação teórica trata dos assuntos relacionados a gestão do conhecimento, aos processos de planejamento estratégico que aborda os temas da definição do negócio, da missão, da visão, dos valores e a caracterização do instrumento de gestão *Balanced Scorecard* e das suas perspectivas. Os procedimentos metodológicos estão centrados em base de sugestões, sendo que os materiais utilizados para a pesquisa foram de fontes bibliográficas e os resultados indicam que a proposição tratada na pesquisa pode ser relevante para a perenidade do negócio. Portanto, o trabalho demonstra que as contribuições do BSC para a Juicy Company são fundamentais, sua aplicação pode fazer com que a empresa aprimore seus indicadores e trabalhe de maneira eficaz e competitiva.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Indicadores. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Logomarca da Juicy Co.	40
Figura 2 - Produtos da marca Juicy Co.	41
Figura 3 - Campeonato de Skate patrocinado pela Juicy Company.....	43
Figura 4 - Atletas Juicy Company.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa Juicy Company.	51
Quadro 2 - Perspectiva financeira para a Juicy Company.	54
Quadro 3 - Perspectiva dos clientes para a Juicy Company.	55
Quadro 4 - Perspectiva dos processos internos para a Juicy Company.	57
Quadro 5 - Perspectiva do aprendizado e do crescimento para a Juicy Company. ...	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 O CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	15
2.1.1 A importância da utilização do conhecimento na organização	16
2.1.2 Fatores intervenientes à construção do conhecimento organizacional ...	17
2.1.3 Gestão do conhecimento e sua relevância nas organizações	19
2.2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS ELEMENTOS.	21
2.2.1 A importância da definição do negócio	24
2.2.2 A importância da missão	25
2.2.3 A importância dos valores	26
2.2.4 A importância da visão	26
2.2.5 A contribuição da análise ambiental	27
2.2.6 A importância da definição das ações estratégicas	28
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.3.1 As definições gerais da perspectiva financeira do BSC	30
2.3.2 As definições gerais da perspectiva de clientes do BSC	31
2.3.3 As definições gerais da perspectiva dos processos internos do BSC	31
2.3.4 As definições gerais da perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	37
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	38
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: O HISTÓRICO DA JUICY COMPANY	40

4.2 O DIAGNÓSTICO DA EMPRESA: UMA VISÃO DO PROPRIETÁRIO A LUZ DA BIBLIOGRAFIA	44
4.2.1 Os elementos do plano estratégico da empresa: uma sugestão sob a orientação da literatura.....	45
4.2.1.1 A definição da missão	46
4.2.1.2 A definição dos valores	47
4.2.1.3 A definição da visão	48
4.2.1.4 A análise ambiental: SWOT	48
4.2.1.5 Os fatores críticos de sucesso	51
4.2.2 A implantação do BSC: uma sugestão a luz da literatura	52
4.2.2.1 Indicadores da perspectiva financeira	53
4.2.2.2 Indicadores da perspectiva dos clientes.....	54
4.2.2.3 Os indicadores da perspectiva dos processos internos.....	55
4.2.2.4 Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento	57
4.3 AÇÕES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DESSA PROPOSTA	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

Com passar dos anos o mercado fica cada vez mais competitivo e exigente, esse fator faz com que as empresas optem por planos estratégicos mais elaborados e detalhados. Atualmente as organizações encontram dificuldades no posicionamento e na divulgação da sua empresa perante aos seus clientes, tendo elas de estarem sempre inovando e buscando estratégias para que possam ser reconhecidas e desta forma mantendo-se ativa no mercado.

Segundo Las Casas (2007) o posicionamento da empresa é a característica referente a um produto ou serviço prestado por ela, tendo em vista a posição que deseja ocupar na visão do cliente em relação ao objeto de comercialização. A imagem ou posição que a empresa representa para os clientes é o resultado da sua estratégia, desta maneira é recomendado que seja feito com base em análise das informações.

A empresa Juicy Company Indústria e Comércio de Confecções EIRELI atua no ramo de confecção há mais de um ano, foi fundada em 22 de abril de 2014 na cidade de Criciúma no Estado de Santa Catarina, tem como administrador seu proprietário, seu quadro de colaboradores é composto por três funcionários internos, um representante externo e utiliza serviços terceirizados como: mão de obra e contabilidade.

Os principais produtos comercializados pela empresa são as camisetas, camisas polos, moletoms, calças e bermudas jeans. Com o número aproximado de 30 revendedoras autorizadas do segmento Surf e Skate, sendo elas somente pessoas jurídicas, atendendo grande parte da região sul de Santa Catarina e utiliza a internet como o principal meio de comunicação com seus clientes.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (2013) o Brasil é um dos países que tem maior produção de artigos vestuários do planeta, sua produção chega a ser bilhões de peças que geram grande faturamento do setor. O ramo do vestuário é bastante amplo e oferece diferentes oportunidades de negócios, em virtude dos diversificados segmentos a que uma confecção pode atender.

O planejamento se torna algo vital para as empresas, com destaque para o ramo da confecção, pois a moda é instável, ocorrem mudanças a todo o momento e assim surgem novas tendências, novos estilos, inovações nos tecidos, portanto as

empresas devem estar sempre atentas às mudanças que podem acarretar o seu crescimento ou infelizmente o seu retrocesso.

De acordo com Cobra (1986, p. 16) “Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”.

Como é de extrema importância a implantação de um plano estratégico nas organizações, isto é, saber qual o seu propósito, quando vai ser realizado, quais serão as ações necessárias para executá-lo. Toma-se a decisão de elaborar um plano estratégico com ênfase no instrumento de controle *Balanced Scorecard* para empresa Juicy Company situada na cidade de Criciúma/SC.

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* é proveniente de um processo que envolve a missão e os objetivos de um negócio, esse instrumento requer a participação de todos os colaboradores de uma empresa, desde a alta administração até as pessoas com cargos operacionais e é empregado como um sistema de gestão estratégica por diversas empresas.

O planejamento estratégico é um processo gerencial e essencial para todas as empresas, independente do ramo de atuação ou segmento, é um processo que utiliza diversos propósitos, leva em consideração os ambientes internos e externos que a empresa está inserida e também as oportunidades e ameaças com foco nos objetivos organizacionais.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Problemas estão presentes constantemente em todas as organizações, afetando diretamente a sua progressão e o seu crescimento. Assim cabe aos colaboradores encontrar formas práticas e eficientes para solucionar os problemas encontrados, podendo também tirar proveito de determinadas situações e transformá-las em oportunidades para o desenvolvimento do seu negócio.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9) “O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma entidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. É considerado um instrumento essencial na medição e na indicação para a melhoria contínua dos processos relacionados aos interesses dos

proprietários de uma empresa na formulação das estratégias e principalmente das exigências ou necessidades dos clientes.

No contexto abordado, o estudo procura responder a seguinte pergunta: **Quais as contribuições da introdução do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle do Plano Estratégico na empresa Juicy Company?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as contribuições da introdução do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle do Plano Estratégico para a empresa em estudo com o propósito de alcançar metas futuras.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o ambiente de estudo e seus principais desafios no contexto do segmento que atua;
- b) Apresentar um diagnóstico da organização a partir dos elementos do processo de planejamento estratégico;
- c) Propor indicadores para as quatro perspectivas do BSC;
- d) Seguir alternativas para a implementação destes instrumentos na empresa;

1.3 JUSTIFICATIVA

O plano estratégico é um processo fundamental para as organizações, contudo precisam desenvolver um sistema eficaz de gestão, fazer análise de mercado e sempre estar flexível as mudanças, para elaborar um plano eficiente que resultem na sua permanência no mercado, em melhorias e crescimento. A organização que não contém um planejamento não possui uma visão futura. Decorrente da importância dos assuntos abordados todas as empresas devem ter objetivos e metas traçadas para planejar como realiza-las.

Para o acadêmico o estudo é de suma importância, pois irá expandir seus conhecimentos sobre a relevância de um planejamento dentro de uma organização, e sobre o conhecimento do instrumento de medição de desempenho o *Balanced Scorecard*, além de resultar em maior aprendizagem sobre o ramo de confecção, sendo esta sua área de atuação.

O presente estudo foi viável, pois os elementos necessários para a realização do projeto foram obtidos com pesquisas bibliográficas e a experiência ao longo de quatro anos do acadêmico no ramo do vestuário.

A empresa tem como ganho, o conhecimento sobre a ferramenta *Balanced Scorecard* e como ela pode interferir nos processos de planejamento estratégico da empresa. Recebendo apoios e sugestões para melhorias do meio estudantil, podendo analisar os estímulos recebidos e coloca-los em prática para obter resultados positivos.

Com base na economia brasileira, atualmente pode-se notar o crescimento do setor têxtil e o aumento das peças industrializadas no país, sendo uma ótima oportunidade para a empresa Juicy Company aplicar um bom plano estratégico para atingir seus objetivos, como: aumento das vendas, fortalecimento da marca e futuros clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é a parte em que os assuntos abordados no seguinte trabalho sejam salientados por referências de autores bibliográficos. Com tudo os assuntos trabalhados serão:

2.1 O CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Terra (2001) afirma que o uso do conhecimento por parte das empresas é um importante diferencial perante aos seus concorrentes. O ciclo de vida de um produto está caindo gradativamente por causa do acesso ao conhecimento e a informação das empresas resultando na inovação constante e na melhorias de processos e produtos. A busca pelo conhecimento, portanto, passa a ser fundamental para o sucesso de uma organização.

Em uma economia global onde as empresas estão buscando cada vez mais o seu sucesso frente aos seus concorrentes, o meio que apresenta a vantagem mais duradoura para se destacar no mercado competitivo seria o investimento no conhecimento. As organizações que aplicam esse investimento tem vários benefícios como a criação de novos conhecimentos, estão constantemente gerando inovações e conseguem se atualizar com as novas tecnologias (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Quanto a importância da informação e do conhecimento na organização, Fialho *et al* (2006, p. 69) afirmam que:

A informação e o conhecimento são armas competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção. Atualmente, os recursos econômicos fundamentais não são mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão-de-obra, mas o conhecimento. Em todos os setores as empresas bem-sucedidas são as que tem melhores informações ou utilizam de forma mais eficaz o conhecimento.

O desenvolvimento do conhecimento relacionados aos colaboradores pode torná-los tecnicamente insubstituíveis dentro de uma organização. São muitos que acabam saindo das empresas e com essa saída criam lacunas raramente preenchidas por outros indivíduos. As empresas temem por perder o profissional que desenvolve conhecimento, pois se isto acontece conseqüentemente acabam perdendo conhecimento na organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Para Terra (2001) o investimento em conhecimento traz muitos ganhos e

benefícios para as organizações. No mundo dos negócios criou-se a percepção para as pessoas de que a aplicação de capital na gestão do conhecimento dentro das organizações é fundamental, e transforma o patrimônio intangível da empresa cada vez mais valorizado. O valor do mercado de uma empresa pode ultrapassar, e muito, o valor do patrimônio tangível (financeiro e físico). Isso ocorre em função dos valores intangíveis que são a imagem, valor da marca, o talento da equipe de colaboradores, os quais são cada vez mais valorizados pelo mercado.

“As habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente; eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que somas de informações são reunidas e interpretadas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 24).

Terra (2005) alega que o mundo na era industrial exigia poucas habilidades nos processos, conhecimento ou competências das empresas. Atualmente esses fatores são fundamentais para obter qualquer estratégia competitiva para o negócio.

A capacidade das pessoas para gerar e adquirir conhecimento devem ser aproveitada totalmente pelas empresas, se aproveitada as empresas devem utilizar dessa vantagem e podem criar uma proposta única de valor para seu processo ou produto, tendo consigo um diferencial para ocupar uma fatia maior do mercado (THUROW, 1997).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é composto e dividido por dois elementos interdependentes. Um deles, denominado de conhecimento tácito, que seria o conhecimento que o indivíduo adquiriu ao longo dos anos, conforme suas experiências, crenças e valores. O outro considerado conhecimento explícito é aquele que pode ser transmitido e compartilhado para as pessoas por meio de palavras, números, sons, manuais entre outros.

2.1.1 A importância da utilização do conhecimento na organização

O conhecimento que é dificilmente verbalizado ou escrito é denominado como conhecimento tácito. Esse por sua vez tem a característica de ser adquirido por meio de vivências pessoais, experiências, prática, tentativas, erros, mudanças de comportamento. É um dos fatores que determinam a tomada de decisão e a troca de informação dos gerentes nas empresas. Está envolvido com o lado mental e emocional, presente no subconsciente da pessoa e associado ao processo de inovar

(TERRA, 2001).

O compartilhamento com eficiência do conhecimento tácito nas organizações depende do envolvimento de todos os colaboradores. Esse conhecimento importantíssimo surge nas pessoas através das percepções, modelos mentais e nas cresças. Esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil, envolvendo fatores intangíveis encontrado nas ações e nas emoções de cada indivíduo, dificilmente exposto na linguagem formal (FIALHO *et al*, 2006).

No cenário atual da economia e do desenvolvimento do mercado, a maioria das empresas não estão se adaptando a era do conhecimento, ou seja, ainda continuam utilizando os mesmos métodos que eram usados na era industrial, essa ação prejudica fortemente o seu crescimento. Em geral as empresas parecem não se importar com a competitividade a longo prazo. Uma das formas para solucionar esse problema estaria relacionado com a indução da produção do conhecimento tácito no ambiente de trabalho (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

O conhecimento explícito tem como fundamento a compreensão e o entendimento sobre fatos e ocorrências, sendo fácil a sua comunicação e expressão. Esse conhecimento é geralmente formalizado em textos, desenhos e encontrado em diversos meios como documentos, revistas, livros (FIALHO *et al*, 2006).

A informação é uma das principais formas de adquirir o conhecimento explícito. Este tipo de conhecimento é composto por fatos, sendo transmitido formalmente, rapidamente e facilmente entre as pessoas e também é comunicado de maneira prática. É considerado mais difícil obter conhecimento tácito do que o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Essas duas formas de conhecimento são unidades que se somam e a sua relação é o principal método de criação e troca de conhecimento dentro de uma organização (NONAKA; TOYAMA, 2008).

2.1.2 Fatores intervenientes à construção do conhecimento organizacional

Naisbitt e Aburdene (1990) citam dez fatores que provocam a mudança da sociedade industrial para sociedade atual, considerada do ponto de vista do conhecimento, tais como: desenvolvimento ambiental, econômico e social sustentáveis; mudanças demográficas; recursos naturais e meio ambiente;

globalização da economia; desenvolvimento tecnológico; novo papel do Estado; fenômeno Ásia; customização da produção; gestão empresarial; conhecimento.

O desenvolvimento sustentável é composto por três componentes, o primeiro denominado sustentabilidade ambiental e definido pela conservação dos elementos do ecossistema e a preservação das suas funções, em seguida temos a sustentabilidade econômica apontada como a junção entre o comércio, a competitividade e o desenvolvimento e por último a sustentabilidade social sendo o equilíbrio entre o desenvolvimento social e econômico da região de atuação (OECD, 2006).

As mudanças demográficas globais ocorridas nos últimos tempos, apontam fatores que comprovam cada vez mais o aumento do capitalismo, da urbanização, da fonte de renda e também o aumento da expectativa de vida da população em modo geral. Por sua vez, esses fatores desenvolvem a sociedade do conhecimento (CAPITAL, 2007).

Capital (2007) aponta que nos últimos 50 anos com a globalização do países, a taxa de gás carbônico presente na atmosfera cresceu relativamente, aspecto importante e preocupante, porém com passar dos tempos a redução do desmatamento das florestas mundiais vem caindo, sinal positivo e que contribui para a sociedade do conhecimento.

Desde o ano de 1492 até os dias atuais ocorreram 3 tipos de globalização. A globalização 1.0 que durou cerca de 300 anos, denominada globalização das nações e teve como agente de mudanças os países. A globalização 2.0 prevalecendo por volta de 200 anos ocorreu a mudança do mundo de médio para pequeno, as empresas multinacionais foram os agentes de mudanças e teve a introdução da tecnologia e dos meios de comunicação entre os povos. A globalização 3.0 estabelecida do ano de 2000 até hoje, eleita a globalização dos indivíduos e teve a transformação do mundo pequeno para virtual (FRIEDMAN, 2005).

Decorrente do desenvolvimento tecnológico durante toda a humanidade foram estabelecidos quatro eras, a agrária, a industrial, da informação e a do conhecimento. A era agrária foi a mais extensa e durou cerca de 30 mil anos, durante esse período foi usado o trabalho de manufatura e teve a utilização da máquina a vapor. A era industrial foi o período que teve como ponto principal a substituição da produção artesanal para o processo de maquina fatura, a famosa

produção em série, utilizada nas fabricas de automóveis. A era da informação marcada pela criação dos computadores que se manteve por volta de 40 anos. E por fim a era do conhecimento a qual presenciamos (FRIEDMAN, 2005).

O novo papel do Estado está ligado ao envolvimento cada vez mais ativo na economia do país, facilitando o crescimento e o desenvolvimento do ser humano. Agindo através de melhorias na infraestrutura, na ampliação do atendimento social, no desenvolvimento sustentável como um todo e na geração de conhecimento (DOS SANTOS, 2005).

Atualmente tem a evidencia da formação de um terceiro ciclo dos “tigres asiáticos” que tem sua economia voltada completamente para o mercado externo e composta por quatro países da Ásia, Indonésia, Malásia, Tailândia e Filipinas. Esses países fabricam produtos com o objetivo de exportar para países industrializados, movimentando drasticamente a economia global (DOS SANTOS, 2005).

No processo artesanal os produtos eram elaborados conforme as exigências do indivíduos, mas com a revolução industrial isso mudou, começaram a serem produzidos bens em alta escala de forma padronizada com o custo menor e com rapidez na entrega. Nos dias de hoje as empresas estão associando as vantagens das duas produções e assim os produtos estão sendo feitos de forma mais customizada (DOS SANTOS, 2005).

Na era industrial era comum encontrarmos como modelo de gestão empresarial a administração científica, de relações humanas e burocráticas. Com a chegada da era da informação o modelo de gestão mudou e surgiram novos modelos para gerir uma empresa, como a administração japonesa, a participativa, a empreendedora e a holística. Na era do conhecimento estamos presenciando o modelo de gestão da empresa virtual, da gestão do conhecimento e da complexidade (DOS SANTOS, 2005).

Com a aplicação do conhecimento dentro de uma organização, faz com que ela se torne uma organização inteligente, criativa, produtiva, geradora de opiniões, inovadora e produz o crescimento econômico-social (DOS SANTOS, 2005).

2.1.3 Gestão do conhecimento e sua relevância nas organizações

Segundo Luchesi (2012) a gestão do conhecimento é baseada no

fundamento de que todo conhecimento que existe nas empresas, é uma informação que gera mudanças tanto na mente das pessoas, como nos processos e nos departamentos. O conhecimento provoca ações positivas que fazem com que um indivíduo ou uma organização mais eficiente e todo o quadro de funcionários possam usufruir do conhecimento gerado e presente na empresa.

Toda organização que concentra uma parte dos investimentos na gestão do conhecimento, cria canais de inovação e comunicação todos os dias, facilitando ações para que os colaboradores estruturem a singularidade que seria o diferencial competitivo na organização (SOUZA, 2006).

Organizações que observam boas práticas de gestão de conhecimento, meio de grande valor para o crescimento organizacional, têm ganhos relevantes e são propícias a serem as líderes nos seus segmentos e de terem uma maior relação com o mercado exterior (TERRA, 2001).

As organizações passaram a reconhecer que a aplicação da gestão do conhecimento é indispensável para mantê-las no mercado e para aumentar seu desempenho em relação ao processo ou produto produzido. Para ter a eficiência na aplicação é fundamental haver uma eficiente troca de informações entre os funcionários, orientando as formas de executar a gestão e explicando qual o papel e o os benefícios que poderá trazer para a organização e para os funcionários (LUCHESE, 2012).

Os programas de conhecimento estão diretamente ligados as empresas que procuram melhorias e crescimento em todas as áreas da organização, essas criam um ambiente propício para o aprendizado e o desenvolvimento de novas formas de pensar (GARVIN, 2000).

As empresas que começaram a implementar a gestão de conhecimento de maneira efetiva tendem a transformar seus colaboradores em indivíduos criadores de conhecimento, este fato ocorre pois surge um ambiente compartilhado, onde cada colaborador pode interagir com os outros, assim nascendo novos pontos de vista através da troca de informação e da discussão entre eles. A atividade principal das empresas que investem nessa área é de que o conhecimento pessoal se torne disponível para os outros colaboradores (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Os grandes teóricos da administração afirmam que para uma organização, o investimento em ativos de gestão de conhecimento se torna muito mais lucrativo do que investimentos em bens materiais. Para criar uma organização

competitiva na sociedade do conhecimento, os líderes devem saber administrar e utilizar seus ativos intelectuais e instruir corretamente seus colaboradores (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Os investimentos necessários para entrar na sociedade do conhecimento são nas áreas da educação, da rede e da cooperação. Os fatores de produção, de geração de valor, de produtividade e do crescimento econômico estão ligados a gestão do conhecimento (DOS SANTOS, 2005).

As empresas que desejam permanecer e se desenvolver junto ao mercado, portanto será necessário investimento em processos e produtos inovadores. Assim, os colaboradores que buscam e criam conhecimento, irão se ressaltar dentro de uma organização. Nesse entendimento, as pessoas consideradas trabalhadoras do conhecimento tem a perspectiva de se manter no mundo dos negócios mais tempo que as empresas que não se atualizarem e se adaptarem ao mercado (DRUCKER, 1999).

2.2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS ELEMENTOS

Planejar é uma atividade inerente ao ser humano. O sucesso conquistado por muitas empresas e pessoas está diretamente ligado a arte de planejar. O planejamento é utilizado para organizar aspectos relativos à execução de alguma atividade ou tarefa (SILVA, 2004).

Kotler (1998) define estratégia como um caminho traçado pela empresa, onde o mesmo foi estudado e analisado detalhadamente para que se tenha a maior realização nas suas metas estabelecidas.

O planejamento estratégico também pode ser definido como uma atividade da administração que envolve análise do ambiente interno e externo, para desenvolver metas, tomada de decisões e ações necessárias para se chegar a um objetivo final e após isso oferecer feedback sobre os resultados apresentados (GRACIOSO, 1987).

O principal objetivo de elaborar e aplicar um planejamento estratégico em uma empresa é traçar as metas organizacionais e descrever ações para alcançar esses objetivos no futuro. É definido como processo no qual a organização se concentra para estabelecer seu rumo, se destacar no mercado e construir sua história de sucesso (OLIVEIRA, 1999).

Para Drucker (2002) o planejamento estratégico é um processo contínuo, que exige dos líderes da organização o conhecimento do potencial da empresa, da missão e dos objetivos futuros da mesma, esses três elementos se acoplados podem minimizar os riscos gerados pelo ambiente e as tomadas de decisões da gerencia.

De acordo Fernandes (2011, p. 34) as principais características de um planejamento estratégico são: “i) nível de decisão da alta administração; ii) duração é de longo prazo; iii) abrange a organização inteira; iv) apresenta um grande número de atividades; e v) pouca flexibilidade para alterações”.

O planejamento estratégico é considerado um processo lógico e analítico da tomada de decisão da situação da empresa para o futuro, com sua aplicação é possível relacionar e colocar a empresa em um potencial para que diminua consideravelmente a probabilidade de problemas futuros e garantir seu sucesso contínuo no mundo dos negócios (CAMPOS, 1998).

Os conceitos de criatividade, inovação e flexibilidade, são os principais elementos para o processo de planejamento estratégico. A junção, o entendimento e a aplicação desses três elementos faz com que qualquer tipo de negócio esteja apto a prosperarem no mercado cada vez mais concorrido. Esses conceitos se não forem aplicados, poderão resultar no insucesso do plano estratégico na empresa (DE BONO, 2000).

O planejamento estratégico é o recurso para definir os objetivos da empresa, estudar e iniciar ações voltadas para obter retorno desses objetivos. É o método para desenvolver e analisar os fatores intervenientes e capazes de interferir no crescimento de uma organização (MULLER, 2014).

A palavra planejar pode ser definida por um conjunto de palavras, como pensar, desenvolver, modelar e controlar. O planejamento resulta a partir de um sistema formado por decisões. Antes de executar o planejamento estratégico dentro de uma organização, deve ser analisado todos os aspectos e setores presentes na organização e precisa estabelecer um período de tempo para aplicação e retorno do mesmo (TIFFANY; PETERSON, 1998).

A respeito do conceito do planejamento estratégico, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) alegam que:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o

cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Com a aplicação do plano estratégico pode se obter algumas vantagens em relação aos concorrentes, classificadas como: transformação da organização reativa em proativa; melhoria dos resultados operacionais; agilidade no processo decisório; maior interação com o ambiente externo; maximização do impacto dos recursos utilizados. E também com a sua aplicação aparecem algumas limitações, tais como: resistência interna dos colaboradores; limitação na condução do processo e capacitação gerencial limitada (MARCOVITCH; RODOSEVICH, 1978).

O planejamento estratégico é de responsabilidade da gerência e está relacionado a todos os setores e requer comprometimento de todos os funcionários da empresa, assim são estabelecidos objetivos de longo prazo que deverão ser descritos todas as etapas do processo em um documento (O'KEEFE, 1979).

A seguir, Vasconcellos Filho (1981) identifica alguns motivos para a elaboração de um planejamento estratégico: *i)* mercado cada vez mais competitivo; *ii)* consumidores mais exigentes; *iii)* qualidade e produtividade; *iv)* Trabalho em equipe; *v)* desenvolvimento da tecnologia; *vi)* visão do futuro; e *vii)* capacidade de aprendizado.

O conceito do planejamento estratégico é definido pela análise dos pontos fortes e fracos da empresa, das oportunidades e das ameaças do mercado, tem como objetivo compor estratégias e ações voltadas para a permanência, a competitividade e o crescimento da empresa (GRACIOSO, 1987).

A cultura da empresa é o ponto chave para que o planejamento estratégico seja bem executado, uma estrutura organizacional composta por colaboradores com habilidade, talento e um nível de conhecimento elevado fazem com que o planejamento se torne um mecanismo eficiente e eficaz (SCHEIN, 1992).

Para que haja eficiência no processo de planejamento estratégico, todos os colaboradores de uma organização precisam ter uma visão geral do processo, se envolverem com ele, se manterem motivados, entenderem o seu propósito e os conceitos envolvidos no planejamento (OLIVEIRA, 2007).

O plano estratégico deve ser refeito de ano em ano, pois o ambiente externo está sujeito a alterações constantemente. A estrutura do plano é feita conforme o segmento e o tamanho da empresa, variando de planos mais elaborados

e detalhados para empresas de grande porte e os mais básicos para as pequenas empresas (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Os cargos mais altos da empresa estão com a responsabilidade da formulação do planejamento e da definição das ações que devem ser tomadas para a execução do mesmo, pelo fato de o planejamento estratégico apresentar alto risco e maior duração de tempo (OLIVEIRA, 1994).

A implantação do planejamento estratégico em uma organização é uma ação capaz de auxiliar na gestão para que possa aproveitar as oportunidades do mercado, melhorar seus ganhos e conseguir espaço em um mercado cada vez mais exigente (SANTOS, 2000).

Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001) destacam dois aspectos para elaboração de um plano estratégico, denominados: Permanente e Mutável. Na primeira parte da formação do plano temos a parte do permanente, que seria a definição do negócio, a criação da missão e dos princípios da empresa. Os processos de análise do ambiente interno e externo, definição dos objetivos e definição das estratégias estariam na parte mutável.

2.2.1 A importância da definição do negócio

A definição do negócio aborda o ambiente de atuação da organização, foca nos conhecimentos necessários para a abertura do negócio e a importância da vantagem ou benefício que a organização pensa em ofertar aos seus consumidores. Pode citar o transporte como um exemplo de benefício oferecido por uma montadora de automóveis (MULLER, 2014).

De acordo com Valadares (2002) um negócio pode ser constituído e definido por um conjunto articulado de pessoas com pensamentos e objetivos preestabelecidos e sua formação irá existir essencialmente para suprir as necessidades de um determinado grupo de consumidores ou os interesses da sociedade.

O ponto de partida de qualquer negócio é quando se define o cenário de atuação do novo negócio. Os administradores precisam e necessitam ter foco e determinação no empreendimento que buscam criar e crescer pela procura e a venda dos recursos oferecidos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Após a definição do negócio os gestores devem ter um amplo

conhecimento sobre seus concorrentes e sobre os produtos ou serviços que serão ofertados, para assim oferecer um diferencial competitivo na hora de atrair clientes. E também precisam ter conhecimento da missão e ocupação que a nova empresa representará no mercado (FERNANDES; BERTON, 2005).

2.2.2 A importância da missão

A missão está relacionada com propósito, o compromisso e o papel que a empresa tem com o sociedade. Ela é o motivo e razão pelo qual a organização foi formada e existe. Resumidamente, a missão representa o que a organização faz no seu negócio (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

No mundo empresarial, a missão visa a comunicação interna e externa do negócio, sendo composta por objetivos e estratégias. Para obter resultado na constituição e posteriormente na aplicação da missão, a organização deve estar atenta a quatro características: salientar o ramo de atuação; demonstrar seus diferenciais perante os concorrentes; transmitir as ideologias da empresa; expressar os produtos e serviços ofertados (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Drucker (1980, p. 37) deixa bem claro a importância da missão quando alega que:

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

Para definir uma missão temos que analisar a cultura, as crenças, as filosofias e as tradições da empresa. A missão exerce a função orientadora e se refere as expectativas empresariais e pode ser modificada conforme alterações no ambiente (OLIVEIRA, 1994).

Tiffany e Peterson (1998) listam seis perguntas que ajudam na formação da missão para uma organização: *i)* o que devemos fazer? *ii)* para quem devemos fazer? *iii)* por que devemos fazer? *iv)* como devemos fazer? *v)* onde devemos fazer? e *vi)* qual a responsabilidade socioambiental que devemos ter?

Uma empresa é criada para atender as necessidades que existem no mercado. A missão precisa estar de acordo com essas necessidades, se não estiver em sintonia, a empresa poderá decretar falência (OLIVEIRA, 2007).

Toda organização, independentemente do seu ramo de atuação e do seu

porte, precisa elaborar e estabelecer sua missão, que por sua vez servirá de direção para todas as pessoas envolvidas diretamente ou indiretamente com a organização, como por exemplo, os colaboradores, fornecedores, clientes, entre outros (MULLER, 2014).

2.2.3 A importância dos valores

Atualmente com uma maior autonomia por parte dos funcionários, são os valores criados pela organização que guiam essas pessoas, anteriormente eram guiados por regras e supervisores. Os valores servem de referência para a atitude executada no dia a dia, alteram a forma de pensar, agir e sentir de cada colaborador (MULLER, 2014).

Os valores definidos pelos administradores da empresa, devem ser entendidos e seguidos com clareza por todos, são os principais meios de orientação para os componentes de uma organização e devem estar de acordo com a estratégia e a visão da empresa (CAMPOS, 1998).

Cada organização tem sua maneira de pensar e agir, sua cultura, suas crenças, suas tradições e seus valores. Os valores são um dos aspectos mais importantes dentro de uma organização, são eles que influenciam as vidas dos colaboradores, interferindo no comportamento e na tomada de decisão (OLIVEIRA, 1994).

2.2.4 A importância da visão

Na formação da visão dentro de uma organização, deve observar as esperanças e os sonhos desta organização, ou seja, visão é aquilo que os administradores desejam que a sua empresa se torne no futuro, portanto demonstra o rumo que a empresa vai seguir e como ela quer ser vista nos próximos anos (GRACIOSO, 1987).

A visão deve ser documentada de maneira direta, de fácil entendimento e acesso, é fundamentada pelo planejamento estratégico e definida com base no ambiente externo e interno, agindo diretamente com a cultura e tradição da empresa e as alterações do mercado (FERNANDES; BERTON, 2005).

Muller (2014) apresenta os principais motivos para estabelecer uma visão

futura para uma organização: *i*) conduzir melhor o destino da empresa; *ii*) redução dos problemas atuais; *iii*) trabalho em equipe para alcançar os objetivos; e *iv*) obtenção de mais recursos para a empresa;

A organização que estabelece uma visão estará mais preparada para mudanças que ocorrem no mercado, pois apresentam uma visão sistêmica do ambiente. A visão envolve todas as partes da organização, com isso precisará beneficiar os colaboradores, a organização e todos os setores (O'KEEFE, 1979).

Junto com a definição da visão deve vir o processo de ação. Muitas empresas estabelecem sua visão, mas não tomam iniciativas para executá-las, assim a visão passa a ser somente um passatempo, igualando a inexistência da mesma. O conceito de visão é de ser a imagem para o futuro e deve ser compreendida e executada por todos na organização (TIFFANY; PETERSON, 1998).

2.2.5 A contribuição da análise ambiental

A análise ambiental é um processo fundamental para o planejamento estratégico, tem como função a identificação dos obstáculos ambientais que a empresa enfrentará no futuro e como resolver esses obstáculos e garantir seu sucesso. É um processo que fomenta as estratégias internas da empresa para conseguir seu êxito no ambiente externo (PEREIRA, 2005).

A falta de essência da organização, a dificuldade de formulação de estratégias, a carência de conhecimento das forças e fraquezas e a ausência de controle sobre aspectos externos que influenciam o rumo da organização levam aos gestores a urgência de elaborarem uma análise do ambiente (VASCONCELLOS FILHO, 1981).

O entendimento por completo do objetivo da análise ambiental por parte dos administradores faz com que o processo tenha um maior resultado. Assim, a análise ambiental abrange tanto o ambiente externo como o interno da organização, analisando fatores como: forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas (GRACIOSO, 1987).

A análise externa do ambiente se relaciona com as forças ambientais incontroláveis, que podem trazer vantagem ou desvantagem competitiva para a empresa. O diagnóstico externo está associado com as oportunidades e as

ameaças, tem a necessidade de juntar o maior número de informações a respeito dos fatores externos com propósito de fazer possíveis previsões para debater as possíveis consequências dessas previsões para pôr fim a tomada de decisão (MULLER, 2014).

A análise interna tem como foco o microambiente, ou seja, a parte interna da organização, assim estuda fatores como: produtos, promoções e estratégias. Contudo, identifica as forças e as fraquezas controláveis da organização, podendo ser tangíveis ou intangíveis e que fazem o negócio obter a vantagem competitiva frente aos seus concorrentes ou dificultando o sucesso do mesmo (RASMUSSEN, 1990).

2.2.6 A importância da definição das ações estratégicas

Após a análise do ambiente interno e externo, os administradores apresentam os fatores críticos de sucesso, onde posteriormente devem elaborar planos estratégicos de melhorias e definir metas que deverão ser aplicadas pela empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A função da estratégia é de estabelecer os caminhos que serão tomados pela empresa, as ações que serão feitas para realizar os objetivos traçados e os desafios impostos pelos fatores externos. Literalmente a estratégia é vinculada com a maneira de lidar com os recursos que a empresa detém, sendo físicos, financeiros e humanos, para obter maior resultado no aproveitamento das oportunidades (OLIVEIRA, 1994).

Para Porter (1997) a definição de estratégia é o método como a organização aplica suas forças para usufruir melhor as oportunidades e ações para que possa usar para reduzir a força das ameaças sobre as suas fraquezas.

As ações estratégicas devem estar relacionadas com a missão, os valores, os objetivos organizacionais e com o mercado de atuação, levando em consideração os fatores externos que influenciam na elaboração do planejamento estratégico. As estratégias devem ser documentadas por ordem de prioridade e descrever quem irá executá-las em um determinado prazo de tempo (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Os clientes devem enxergar as empresas como um portfólio de competências, não somente como um fornecedor de produtos ou serviços. Uma

empresa se torna competente quando ela junta as habilidades dos colaboradores com a tecnologia para formular ações estratégicas e assim oferecer um benefício para os consumidores (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A criação do *Balanced Scorecard* – BSC serviu para medir desempenhos, a partir da ideologia que a gestão empresarial era voltada somente para os processos financeiros e assim comprometia a geração de valor da empresa no mercado de atuação. Contudo, sua aplicação exige a habilidade dos administradores de observarem o desempenho em diferentes áreas da empresa (CAMPOS, 1998).

O principal diferencial do *Balanced Scorecard* é de analisar fatores que envolvem a toda a organização e que geram resultados no negócio. É considerado mais que um sistema de indicadores, sua utilização é capaz de envolver habilidades, técnicas e conhecimentos pertencentes aos mais diversos colaboradores que buscam a execução das metas organizacionais (ARVERSON, 1999).

O BSC está relacionado aos objetivos de curto e longo prazo, equilibrado por questões financeiras e operacionais, e engloba as metas e as estratégias que a organização pretende alcançar em um determinado período. Ao decorrer do anos a sua utilização cresceu exponencialmente, pois com sua aplicação as empresas começaram a obter resultado e atingir seus objetivos com rapidez (KAPLAN; NORTON, 2003).

Soares (2001) aborda algumas ações que devem ser tomadas para utilizar o *Balanced Scorecard*: *i)* definir e orientar a visão e a estratégia da empresa; *ii)* apresentar e relacionar os objetivos e ações estratégicas; *iii)* estudar, criar metas e fazer o alinhamento com as iniciativas estratégicas; e *iv)* obter melhoras no *feedback* e no aprendizado estratégico;

Os desenvolvedores do BSC Kaplan e Norton (2003, p. 2) explicam que “*Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O planejamento estratégico precisa estar alinhado com as ações da empresa, assim surge a necessidade do *Balanced Scorecard*, objetivando melhorias

de desempenho. Envolve todos os colaboradores de uma organização que utilizam indicadores para gerenciar as estratégias, assim contribuindo no alinhamento das iniciativas individuais ou em conjunto (KAPLAN; NORTON, 1997).

Se utilizado pode fazer com que a empresa alinhe todos os meios de realizar os objetivos, ou seja, nos processos internos, nos processos financeiros, nos recursos de aprendizado e conhecimento e até mesmo nos clientes com seu plano estratégico (KAPLAN; NORTON, 2003).

O *Balanced Scorecard* é definido como um sistema de aprendizado, que colabora para a obtenção das metas desejadas e para o futuro da organização, influência nas decisões dos diversos colaboradores de uma organização. O BSC está relacionado com três aspectos: mercado de atuação, o público-alvo e em como fazer uma proposta de valor para os futuros consumidores (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2006).

2.3.1 As definições gerais da perspectiva financeira do BSC

A perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* está relacionada ao desempenho financeiro, isto é, as vendas, aos lucros da organização, ao crescimento e ao retorno sobre o investimento. As medidas financeiras também orientam as estratégias empresariais para demonstrar objetivos e metas das demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 2003).

O ciclo de vida de uma empresa, definido como: crescimento, sustentação e colheita, influenciam drasticamente na escolha dos objetivos financeiro de cada empresa. É comum encontrar organizações que estão na fase de crescimento operando com fluxo de caixa negativo, assim como as organizações no estágio de sustentação atraindo e recebendo investimentos internos ou externos e por fim as empresas que operam na fase da colheita estarão concentradas na diminuição do capital de giro para melhor retorno sobre o investimento. Cada fase apresenta estratégias diferentes (MULLER, 2014).

A fundamentação e o processo de elaboração da ferramenta *Balanced Scorecard* deve servir como um estímulo ao incentivo para que todos os setores de um negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com o crescimento e o desenvolvimento de uma empresa que aplica o

Balanced Scorecard, e tem a perspectiva financeira consegue analisar os resultados e ações necessárias para suportar esse tipo de consequência. O crescimento e o mix de produtos, a melhoria da produtividade e a redução de custos, a utilização das estratégias de investimento fazem parte do ciclo de vida de uma empresa, ou seja, cada estratégia está ligada com a fase que a empresa se encontra. Assim, cabe aos gestores concentrarem esforços para planejarem metas na perspectiva financeira (LUCCA, 2013).

2.3.2 As definições gerais da perspectiva de clientes do BSC

A definição do segmento de atuação é indispensável nesse processo de perspectiva dos clientes, para isso a empresa deve rever estratégias e objetivos voltados a esse segmento, com o propósito de estabelecer produtos e serviços que geram benefício para o cliente, assim conquistando o resultado financeiro esperado (MULLER, 2014).

O BSC define e está focado nos clientes-alvo, assim a perspectiva dos clientes ajudam na elaboração de qual estratégia será usada para o mercado de atuação e contribuem nas medidas de desempenhos e nos valores criados para os clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva do cliente é uma das partes mais importantes para o *Balanced Scorecard*. Se a organização não estiver totalmente alinhada nas necessidades dos clientes em relação a satisfação, preço, produto, atendimento, entre outros, até poderá conquistar o cliente mas vai ser difícil mantê-lo, assim comprometendo sua existência no mercado (KAPLAN; NORTON, 2003).

A proposta de valor, ou seja, o diferencial que a empresa pode estabelecer frente aos seus concorrentes com proposito de captar, reter e satisfazer os consumidores, corresponderá pela obtenção de uma maior fatia do mercado. Kaplan e Norton (1997) classificam a proposta de valor em três grupos: atributos dos produtos e serviços, imagem e reputação da empresa e relacionamento com os clientes.

2.3.3 As definições gerais da perspectiva dos processos internos do BSC

A perspectiva dos processos internos no *Balanced Scorecard* está ligada

diretamente na identificação dos processos mais importantes para conquistar clientes e satisfazer as necessidades deles e também as dos sócios e acionistas, direcionando esforços aos processos que a organização usa para conseguir a excelência (LUCCA, 2013).

Os processos internos estão relacionados com três tipos de processos, o primeiro que seria o processo de inovação ligado com a identificação do mercado e com a ideia de oferecer o produto ou serviço, por segundo o processo de operações que seria o gerenciamento de produtos ou serviços e a entrega deles, e por último o processo de serviço de pós-venda, processo fundamental para conquistar e manter um cliente que seria os serviços relacionados aos clientes. Se determinada empresa utilizar corretamente esses 3 processos estará satisfazendo as necessidades dos seus consumidores (KAPLAN; NORTON, 2003).

Geralmente as medidas que são utilizadas na perspectiva de processos internos serão as de qualidade, tempo e inovação, definidos por processos internos críticos, relacionados com a construção da proposta de valor para obter excelência nos objetivos estabelecidos pela empresa. O bom aproveitamento do tempo pode se tornar um diferencial enorme para as empresas, pois se souberem utilizar o tempo, podem aprimorar seus processos ou recursos e assim gerar inovações para atender exclusivamente as expectativas dos consumidores atuais e futuros (LUCCA, 2013).

O quadro de funcionários que está ligado diretamente com os processos internos e com os clientes de uma empresa são o meio de geração das maiores e melhores ideias que surgem para aperfeiçoar as ferramentas usadas pela empresa. Os investimentos nos indicadores dos processos internos necessariamente servirão de base para a existência e o crescimento da empresa no mercado cada vez mais concorrido (MULLER, 2014).

2.3.4 As definições gerais da perspectiva do aprendizado e crescimento do BSC

Para uma empresa gerar conhecimento e melhorias em todos os seus processos, deve concentrar seus esforços na perspectiva de aprendizado e crescimento, por isso fazer uma análise da infraestrutura que a empresa precisa para aumentar seu suporte nas outras perspectivas do *Balanced Scorecard* é essencial, assim como investir nos seus colaboradores, nos sistemas e nos

procedimentos utilizados (KAPLAN; NORTON, 2003).

Kaplan e Norton (1997 p. 132) relacionam a perspectiva do aprendizado e do conhecimento da seguinte maneira:

Nossa experiência na elaboração do *Balanced Scorecards* para uma grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

1. Capacidades dos funcionários.
2. Capacidades dos sistemas de informação.
3. Motivação, *empowerment* e alinhamento.

A base do pilar da perspectiva do aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* é definida pela competência dos colaboradores, pela infraestrutura tecnológica e pelas ações tomadas pelos administradores para assim motivar e satisfazer seus colaboradores, conseguir retê-los e para serem mais produtivos e gerarem melhores resultados (MULLER, 2014).

A principal meta da organização para aplicar a perspectiva de aprendizado e crescimento é a renovação no decorrer do tempo durante a sua existência no mercado, assim seus objetivos são de manter a competência e a capacidade dos seus colaboradores para manter a empresa rica em conhecimento, atualizada e inovadora (LUCCA, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são instrumentos que serão utilizados pelo pesquisador com fim de se tornar um caminho a ser trilhado para formação de informação e conhecimento. Para obter resultados verídicos o pesquisador deve empregar e seguir rigorosamente cada procedimento metodológico (OLIVEIRA, 2010).

Os métodos aplicados conduzirão o desenvolvimento da pesquisa, com eles é possível explicar uma série de ocorrências e o objetivo de sua aplicação é para alcançar soluções aos problemas estabelecidos (ANDRADE, 2005).

Vianna (2001) classifica método como um quadro de ações necessárias para obter determinados objetivos em um período de tempo estabelecido, definido por meio dos recursos e processos disponíveis e presentes na organização.

Contudo, a metodologia apresentada foi elaborada através de um sistema de procedimentos que contribuirão para o desenvolvimento da pesquisa e que será utilizado para demonstrar o delineamento da pesquisa, a sua classificação, a técnica empregada e a análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma pesquisa é definida como um procedimento sistemático e racional, sua utilização é empregada para obtenção de conhecimento para assim gerar pensamentos e ideias com fim de resolver problemas estabelecidos (GIL, 2008).

Os motivos da aplicação de uma pesquisa são definidos por várias finalidades, podendo ser divididos em dois grupos. O primeiro grupo com a finalidade de ordem intelectual, envolvendo o conhecimento para fins científicos. E o segundo grupo formado por razões de ordem prática, definida com o objetivo de tornar as ações práticas mais eficientes e eficazes (ANDRADE, 2005).

Para realizar uma pesquisa é fundamental analisar as características pessoais que qualificam o pesquisador, como conhecimento do assunto, criatividade, experiência, e também fazer uma análise dos recursos disponíveis, sendo eles humanos relacionados ao tempo, materiais precisos para elaborar a pesquisa e financeiros em função dos gastos (GIL, 2008).

No delineamento da pesquisa, de acordo com o tipo de pesquisa adotado pelo pesquisador, ele definirá a metodologia a ser empregada, com a sua definição poderá determinar os procedimentos a serem utilizados para alcançar os objetivos visados para a pesquisa (VIANNA, 2001).

O presente estudo aborda o problema em forma de pesquisa qualitativa. Para Vianna (2001) a pesquisa qualitativa merece uma maior atenção por parte do pesquisador em relação as demais pesquisas, pois abrange procedimentos diferentes para a análise. O diagnóstico das situações da pesquisa qualitativa é feita com base nos dados descritivos, englobando diversos aspectos, como causas, opiniões, significados, para assim obter seu entendimento.

A pesquisa qualitativa é caracterizada pelo relação direta entre o pesquisador e o pesquisado, sendo esse o mecanismo predominante da pesquisa. Envolve processos descritivos, já que seus elementos são palavras e imagens e a amostra que será utilizada pode ser pequena (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A pesquisa qualitativa é utilizada neste estudo, pois os dados serão analisados sob um entendimento interno, compostos a partir dos meios de observação, ou entrevistas abertas, ou visitas e/ou documentos pessoais.

Quanto a abordagem dos objetivos será utilizado a pesquisa descritiva. De acordo com Gressler (2004) a pesquisa descritiva tem como principal função a especificação das características de um fenômeno estabelecido, população ou região de interesse. Esse tipo de pesquisa classifica, explora, relaciona, mensura e examina, tendo em vista que o pesquisador não pode alterar os resultados.

Rampazzo (2005, p. 53) afirma que:

A pesquisa descritiva, procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e sua conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

A técnica empregada para obtenção dos propósitos será por meio da documentação indireta. Lakatos e Marconi (1991) afirmam que a documentação indireta se relaciona com os prováveis dados sobre o problema a ser estudado, é a fase da pesquisa que tem como objetivo obter conhecimentos referente ao assunto que o pesquisador tem como interesse.

No estudo, a pesquisa bibliográfica é utilizada como fonte de informações. Para Vianna (2001) independente do assunto necessário para elaboração da

pesquisa bibliográfica, o assunto estará presente em materiais como livros, revistas científicas, jornais, o pesquisador pode se basear e estudá-los e analisá-los para assim formar informações que possam auxiliar na identificação da resposta sobre o problema da pesquisa.

Conforme Vianna (2001, p. 135) os passos para realizar uma pesquisa bibliográfica são:

- i) escolha do tema; ii) delimitação do assunto; iii) definição de objetivos e caminhos a seguir; iv) coleta e tratamento de todo material coletado; v) elaboração das conclusões e recomendações; e vi) redação da pesquisa (provisória e final).

A pesquisa bibliográfica pode ser feita em dados primários e secundários, é elaborada com base em materiais publicados em livros e artigos científicos, sendo materiais de acesso ao público. O pesquisador precisa estar atento às fontes secundárias que podem expor informações equivocadas. A maior parte dos outros tipos de pesquisas requer estudo em fontes bibliográficas (GIL, 2008).

Nesse sentido, com relação aos procedimentos técnicos, o método utilizado no estudo será o estudo de caso. De acordo com Vergara (2007) um estudo de caso está concentrado em poucos ou somente um objeto, sendo definido como produto, pessoa, empresa, entre outros, com um estudo profundo e detalhado acerca de um desses objetos.

Segundo Vianna (2001) para um estudo de caso ser efetivado é necessário: *i)* escolher o caso a ser estudado; *ii)* qualificar o caso em suas variáveis; *iii)* determinar o referencial teórico para o estudo; *iv)* conter as variáveis; *v)* erguer inerências; *vi)* apresentar meios de controle para as possíveis alterações nas variáveis apontadas; *vii)* formar conclusões ao caso estudado; *viii)* deduzir dados para situações similares; e *ix)* formar conclusões e sugestões.

Um eficiente estudo de caso é um trabalho árduo de se executar, pois objetiva um estudo sobre apenas uma fonte de documentos e fatos distintos, com propósito de estudá-lo de maneira detalhada e exaustiva para obter o conhecimento total da sua natureza (GIL, 2008).

Com base na contextualização, a estudo de caso será utilizado neste estudo, pois apresenta características que contribuirão para a introdução do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle do planejamento estratégico para a empresa Juicy Company.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O presente estudo não contém amostra, portanto foi formado com base na experiência do pesquisador e por meio da pesquisa bibliográfica, tendo como referência livros e demais produções que tratam do planejamento estratégico e do *Balanced Scorecard* como tema. Isso também caracteriza uma pesquisa ação-participante, que na visão de Gil (2008) é aquela na qual o pesquisador se envolve diretamente, promovendo uma ativa transformação no contexto.

A pesquisa bibliográfica é composta por um conjunto de etapas, e sua eficácia está ligada a uma série de fatores, como a origem do problema, a competência do pesquisador em relação ao seu conhecimento sobre o tema, grau de precisão da pesquisa, entre outros (GIL, 2008).

A pesquisa bibliográfica é caracterizada como o ponto inicial de todos os tipos de pesquisa que estão relacionadas ao levantamento de informações, sua utilização é fundamental para o aprofundamento e o maior conhecimento sobre o tema proposto pelo pesquisador e seus objetivos (MARTINS, 2004).

Gil (2008, p. 59) afirma que são etapas de uma pesquisa bibliográfica:

- i) escolha do tema; ii) levantamento bibliográfico preliminar; iii) formulação do problema; iv) elaboração do plano provisório de assunto; v) busca das fontes; vi) leitura do material; vii) fichamento; viii) organização lógica do assunto; e ix) redação do texto.

O primeiro passo para a pesquisa bibliográfica é a escolha do tema a ser pesquisado, a escolha deve estar relacionada com o objetivo do pesquisador, o assunto deve lhe causar interesse pela busca do conhecimento do tema proposto, contudo a escolha deve ser auxiliada pelo orientador (GIL, 2008).

Sobre o levantamento bibliográfico preliminar, o pesquisador deve realizar um estudo explorando o tema a ser pesquisado, para maior entendimento e familiaridade sobre o assunto, nessa fase que o pesquisador poderá encontrar e estabelecer o problema da sua pesquisa (GIL, 2008).

A definição do problema é uma tarefa árdua de se executar, o pesquisador deve estar atendo a diversos fatores, como: se o tema escolhido é do seu interesse, se o tema tem relevância tanto na parte teórica como na prática, se o pesquisador possui aptidão para lidar com o tema, se o material bibliográfico é razoável e acessível para a pesquisa, se o problema foi desenvolvido de forma clara,

exata e direta e se o pesquisador possui tempo e outras características fundamentais para elaboração da pesquisa (GIL, 2008).

O plano provisório de assunto está relacionado na sistematização dos inúmeros componentes do estudo, determinar as etapas da sua estrutura, e por fim define a sequência por meio de itens e subitens que pretende ordenar a pesquisa (GIL, 2008).

Depois de elaborar o plano provisório do estudo, o próximo passo se refere a classificação das principais formas de conhecimento relacionadas ao problema estabelecido. As fontes bibliográficas podem ser livros, obras de referência, artigos científicos, teses, dissertações, entre outros (GIL, 2008).

Após o levantamento das referências bibliográficas, o pesquisador deve procurar as fontes nos canais que possuem informações e conhecimento. Um exemplo dos canais são as bibliotecas, para assim realizar a leitura e a análise do material que estão relacionados diretamente com o tema com o fim de compreender o conceito e o propósito do problema (GIL, 2008).

Mediante o aprofundamento do pesquisador em relação ao problema, o passo seguinte é o fichamento, ou seja, a elaboração de anotações e registros com base nas fontes bibliográficas e nas ideias e hipóteses do pesquisador (GIL, 2008).

A etapa da organização lógica do trabalho é definida pela organização e a estruturação do trabalho, para assim poder estabelecer o plano definitivo. As ideias desenvolvidas até o momento precisam ser organizadas e ordenadas para terem coerência e coesão no seu entendimento e na sua análise (GIL, 2008).

Por fim, a última etapa se caracteriza pela redação do texto, onde o autor irá escrever o conteúdo aprendido e estudado ao decorrer dos processos e da profunda pesquisa, sendo formulado de maneira clara, exata e direta (GIL, 2008).

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao decorrer de todos os processos referentes a elaboração do presente estudo, inúmeros obstáculos foram identificados. Um dos pontos destacados é o período institucional disponibilizado a esta pesquisa que, em função da necessidade de ajuste de projeto, foi de apenas dois meses, assim considerado esse aspecto, o estudo se limitou a promover contribuições apenas baseadas na literatura e na visão de mundo do pesquisador.

O principal desafio encontrado foi a disponibilidade do tempo por parte do pesquisador, levando em conta que o autor do trabalho exerce a função de alta administração na empresa analisada, portanto possui uma limitação referente ao seu tempo, dedicando totalmente seu tempo e esforços a empresa em estudo, praticamente todos os dias da semana, fato de extrema importância.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de estudar e apresentar as contribuições do instrumento de controle *Balanced Scorecard* para o planejamento estratégico da empresa Juicy Company. Foi realizado um estudo bibliográfico dos seguintes temas: gestão do conhecimento nas empresas, planejamento estratégico e as definições gerais do processo do *Balanced Scorecard*. Por meio da leitura e análise profunda de livros, artigos científicos e revistas, pode ser identificado características importantes e cruciais para a implantação do planejamento estratégico dentro de uma organização.

Este capítulo tem como propósito apresentar e analisar os dados da pesquisa, porém como o presente estudo não possui amostra, foi estabelecido como um estudo bibliográfico, com base em fontes bibliográficas e na experiência do pesquisador, por isso encontra-se em nível de proposições.

O trabalho irá apresentar apenas uma proposta, tendo em vista que novas pesquisas serão necessárias para fortalecer o que será apresentado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: O HISTÓRICO DA JUICY COMPANY

A história da empresa Juicy Company nasceu no início do ano de 2011, com a ideia do seu fundador Luís Felipe Cardoso Fabris em empreender. Portanto decidiu criar sua própria marca de roupa, voltada diretamente para o público que pratica e/ou simplesmente simpatiza com os esportes Surf e Skate, denominada Juicy Co. A escolha do nome “Juicy” surgiu por causa do seu significado que representa algo interessante, curioso, com conteúdo, e estaria relacionado diretamente com o conceito da marca.

Figura 1 - Logomarca da Juicy Co.

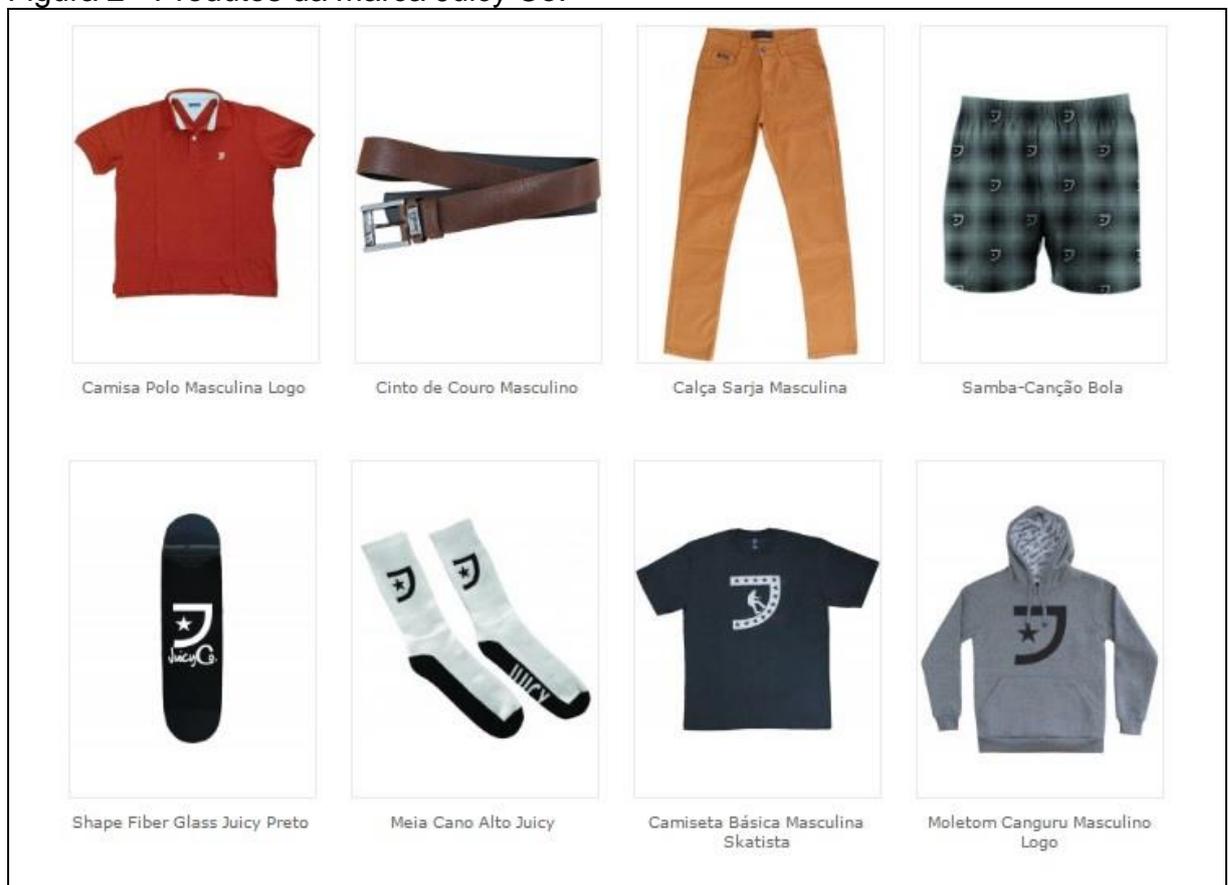


Fonte: <<http://www.juicyco.com.br>>, 2015.

As vendas começaram pelo seu fundador comercializando os produtos para seus amigos e conhecidos. Posteriormente com o crescimento e o conhecimento da marca pela região da cidade de Criciúma, começou a direcionar seus esforços para atender as lojas específicas do segmento de roupas e acessórios para moda Surf e Skate.

No início apenas comercializava camisetas e moletons, mas pela procura por outros tipos de roupas por parte do mercado, surgiu o interesse de aumentar seu mix de produtos, dessa forma começou a lançar novos itens e assim nasceu a necessidade de buscar novos parceiros e fornecedores.

Figura 2 - Produtos da marca Juicy Co.



Fonte: Setor de desenvolvimento de produtos, 2015.

Ao decorrer do tempo o proprietário foi adquirindo experiência e conhecimento no ramo de atuação sendo possível aprimorar e expandir seus negócios e assim decidiu abrir sua primeira empresa, chamada Juicy Company Indústria e Comércio de Confecções EIRELI.

A empresa está estabelecida na cidade de Criciúma/SC, seu modo de trabalhar é considerado moderno, portanto todo seu processo produtivo é

terceirizado, ou seja, transfere suas atividades-meio para outras empresas, com isso é possível reduzir sua estrutura organizacional e diminuir seus custos fixos. Assim, distribui serviço para diversas facções de Criciúma e região.

A sua sede conta com a área administrativa e da logística, no qual possui um escritório e um centro de distribuição com uma sala que armazena as matérias primas e outra onde fica os produtos acabados prontos para serem faturados e entregues aos lojistas.

A Juicy Company tem sua estrutura organizacional composta por um administrador sendo o próprio proprietário, três colaboradores, um deles com a função de auxiliar financeiro, o outro é responsável pela emissão das notas fiscais e também do site da empresa e por fim um designer que faz toda parte de criação e elaboração de estampas e coleções. Suas vendas são feitas por um representante externo que atende todo o estado de Santa Catarina. A sua contabilidade é terceirizada e feita por uma empresa da cidade de Florianópolis.

Seu proprietário decidiu investir num segmento com bastante concorrência, ou seja, muitas marcas do segmento no mercado, e sofre principalmente com a força das marcas internacionais vendidas no Brasil. Mas com objetivos definidos e estratégias bem elaboradas a Juicy Company vem ganhando credibilidade com os clientes, com o público-alvo e espaço no mercado.

Figura 3 - Campeonato de Skate patrocinado pela Juicy Company.



Fonte: Departamento de Marketing, 2015.

A partir do início da caminhada a marca Juicy Co. sempre procurou apoiar e incentivar eventos que envolvem os esportes do Surf e do Skate. Atualmente, a Juicy Company contém uma equipe de cinco atletas patrocinados, sendo quatro deles praticantes de Skate e um de Surf.

Figura 4 - Atletas Juicy Company.



Fonte: Departamento de Marketing, 2015.

Desde a sua fundação, no ano de 2014 a Juicy Company Indústria e Comércio de Confecções EIRELI busca oferecer o melhor em questão de conforto e qualidade nas peças produzidas para seus clientes, optando sempre por matéria

prima de alta qualidade e apostando em estampas e assinaturas diferenciadas e com estilo.

4.2 O DIAGNÓSTICO DA EMPRESA: UMA VISÃO DO PROPRIETÁRIO A LUZ DA BIBLIOGRAFIA

A construção e a aplicação de um diagnóstico estratégico possibilita aos administradores dados e informações necessárias para elaborar e direcionar o processo de planejamento estratégico, visando os pontos fortes e fracos da organização, tais como oportunidades e ameaças externas.

O diagnóstico estratégico tem como objetivo mostrar a situação atual da empresa em relação ao ambiente que está inserida, com base na sua aplicação que a empresa poderá estudar e se preparar de acordo com as mudanças do ambiente interno e externo que afetam seu negócio (TAVARES, 2005).

A respeito análise interna, se analisa as qualidades e os problemas, ou seja, os pontos fortes e fracos que a empresa possui em relação com seus concorrentes. Pode-se classificar como ponto forte as características internas vantajosas que fazem com que a empresa em estudo se diferencie das outras empresas do mesmo ramo, e ponto fraco é classificado como os aspectos que apresentam uma desvantagem competitiva que a empresa possui (VALADARES, 2002).

A análise externa, apresenta duas variáveis expostas, as oportunidades e as ameaças. As oportunidades são definidas como forças externas que beneficiam as estratégias da empresa e as ameaças são forças externas que prejudicam as estratégias, podendo ser evitadas ou combatidas pela empresa (OLIVEIRA, 1994).

Com as informações expostas, foi possível observar que a empresa Juicy Company, tem como ponto forte o alinhamento entre qualidade e preço justo e como ponto fraco a logística, por possuir todo seu processo produtivo terceirizado, acarretando a demora da confecção das roupas e assim o atraso dos pedidos feitos pelos lojistas.

Em relação a oportunidade, a Juicy Company está inserida na região que concentra um polo industrial do segmento de confecções muito forte. Atualmente esta região atualmente se posiciona como uma das cinco maiores produtoras de artigos para vestuário do Brasil, assim tem fácil acesso aos seus fornecedores.

Quando se trata de ameaça, a Juicy Company sofre expressamente com o poder das marcas internacionais presentes no mercado nacional, pois essas marcas desejadas pelo consumidores finais, fazem com que os lojistas comprem as suas coleções muito antecipadamente, para agilizar sua produção e entrega e portanto os lojistas ficam com pouco caixa para comprar os produtos das marcas nacionais ou regionais após um curto período de tempo.

A partir dos pontos destacados, observou-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico, para assim descrever quais são os objetivos da empresa e como serão executados, contudo visando minimizar os riscos.

4.2.1 Os elementos do plano estratégico da empresa: uma sugestão sob a orientação da literatura

Planejamento estratégico é composto por processos administrativos que possibilitam o melhor direcionamento dos objetivos definidos pela empresa, tendo em vista os aspectos favoráveis e desfavoráveis do ambiente interno e externo (OLIVEIRA, 1994).

As estratégias são definidas por um aglomerado de ações, todas com o propósito de estabelecer o caminho a ser tomado e seguido. Organizando os objetivos a serem executados, sempre estudando e analisando o ambiente que a organização está inserida, para assim realizar as metas visadas e com isso estar sempre à frente de seus concorrentes (COSTA, 2003).

Drucker (2002, p. 136) afirma que o planejamento estratégico “é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

Para as empresas se manterem e se desenvolverem no mercado cada vez mais competitivo, o uso da ferramenta do planejamento estratégico se torna indispensável, este por sua vez, é tratado como uma ferramenta de competitividade e pode virar um diferencial para empresa (TAVARES, 2005).

Este capítulo tem como objetivo sugerir definições necessárias e de suma importância para elaboração de um planejamento estratégico, bem como: missão, valores, visão para assim estabelecer a análise interna e externa e descrever os fatores críticos do sucesso.

4.2.1.1 A definição da missão

A missão é o fator que estimula e orienta as ações estratégicas e operacionais de uma empresa, sendo ela definida pelos seus gestores. Uma ideia objetiva, composta pelo motivo de ser da empresa, seu propósito e a finalidade da sua existência no mercado (VALADARES, 2002).

Complementando o objetivo da missão, Lopes (1978, p. 27) afirma que “A missão de uma empresa consiste na linha de atividades que ela pretende seguir. A missão estabelece os limites de atuação da empresa, e o campo dentro do qual ela pretende crescer e competir”.

Uma missão bem definida e objetiva pode ser essencial para estabelecer melhor as estratégias da organização, assim possibilita e aumenta as chances de sua eficácia. A missão se relaciona com a posição que a empresa pretende chegar (OLIVEIRA, 1994).

Visto que a Juicy Company não possui sua missão definida, propõe-se a seguinte missão: *“Oferecer produtos diferenciados e de qualidade que representem o estilo de vida dos praticantes e/ou simpatizantes dos esportes Surf e Skate, conservando seus conceitos de originalidade e criatividade para proporcionar aos seus clientes experiências singulares”*.

Com o surgimento de novas tecnologias, as ferramentas de compras se ampliaram bastante e assim o cliente começou a ter mais conhecimento sobre o produto oferecido pelas empresas. Na economia atual encontra-se produtos muito similares em qualquer ramo, principalmente no ramo do vestuário. A confecção de produtos diferenciados e com qualidade é um fator importante, pois envolvem aspectos que geram vontade do cliente em adquirir o produto oferecido. A respeito das pessoas que praticam ou aderem à moda Surf-Skate, esse público específico é considerado rigoroso na escolha dos produtos, buscam produtos exclusivos que transmitam um conceito que gere identificação por parte do comprador e que consigam alinhar a qualidade com a proposta da marca.

4.2.1.2 A definição dos valores

A definição dos valores de uma empresa é um dos pontos mais relevantes dentro de um planejamento estratégico, visto que os valores podem interferir na definição e na execução das metas estabelecidas (LUCCA, 2013).

Toda organização possui sua cultura, seu próprio modo de trabalhar, seus valores. Os valores são baseados como princípios ou metas que conduzem todas as ações e tomadas de decisão por qualquer indivíduo presente em uma empresa (COSTA, 2003).

Segundo Lucca (2013, p. 6):

Os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e as ações de uma empresa. É comum os valores estarem atrelados à missão, como princípios morais ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais que regem as pessoas em relação aos seus comportamentos na organização.

Os valores são fundamentados pela visão e missão da empresa e devem ser compartilhados de maneira clara e objetiva para todos os colaboradores de uma empresa, entendam seu propósito. São a crença e a postura ética da empresa (OLIVEIRA, 1994).

Os principais valores propostos para a Juicy Company são:

- **Espírito empreendedor:** Temos conosco atitude, coragem e vontade para pôr em prática tudo aquilo que acreditamos para que nosso sonho grande se realize.
- **Paixão pela Roupas:** Somos fascinados pelo que fazemos e pelo que proporcionamos aos nossos clientes.
- **Trabalho em equipe:** Priorizamos o trabalho em equipe, porque sabemos que juntos podemos ir muito mais longe.
- **Respeito e Honestidade:** Respeitamos e tratamos com honestidade todas as pessoas envolvidas com o nossa existência e com o nosso desenvolvimento, aceitando a individualidade de cada pessoa.
- **Qualidade:** Oferecemos produtos de qualidade para proporcionar aos nossos clientes uma experiência única e verdadeira.
- **Satisfação:** Buscamos a melhor maneira de oferecer um produto que gere extrema satisfação para os nossos clientes.

- **Inovação:** Temos conosco a criatividade e a vontade de fazer diferente, assim buscamos sempre oferecer produtos com ideias e conceitos diferentes aos nossos clientes.

- **Reconhecimento:** Valorizamos e reconhecemos a dedicação e o resultado gerado pelos nossos fornecedores e colaboradores.

4.2.1.3 A definição da visão

Onde a empresa deseja chegar em um determinado período de tempo, ou seja, um macro objetivo a ser atingido pela empresa, sendo uma intuição ou até mesmo um sonho, esta é a definição da visão de uma empresa.

A visão de uma empresa deve responder a seguinte pergunta: “para onde pretendemos ir?” Após sua definição, os administradores devem explicar detalhadamente para todos os colaboradores os rumos que a empresa irá seguir (LUCCA, 2013).

A visão é fundamental para estabelecer os objetivos de uma organização, como também para tornar a missão definida real. Ainda sobre visão Padoveze (2003, p. 25) explica que “a declaração da visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”.

Como a Juicy Company ainda não possui uma visão, sugere-se a seguinte visão: “*Ser referência nacional no mercado de vestuário no segmento de roupas e acessórios dos esportes Surf e Skate nos próximos 7 anos*”.

4.2.1.4 A análise ambiental: SWOT

Este é o tópico no qual envolve a análise do ambiente interno e externo da Juicy Company Ind. e Com. de Conf. EIRELI, e também aborda a análise “SWOT” da empresa. Os dados necessários para a análise foram todos fornecidos pela Juicy Company.

A análise ambiental tem como função examinar os aspectos internos e externos presentes em uma organização, assim definindo sua situação atual perante ao mercado. Assim avalia e relaciona os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, para assim auxiliar nas tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2007).

Todas as empresas estão incorporadas ao redor de uma rede de forças ambientais que afetam seus destinos por meio de sistemas econômicos, tecnológicos, demográficos e sociais. Esses aspectos se unem e formam o famoso ambiente externo presente no mercado de trabalho (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Visto isso é necessário para a Juicy Company elaborar e executar uma análise interna e externa para assim minimizar erros e obter o melhor desempenho no seu negócio. Portanto foi observado fatores que interferem no sucesso e na sobrevivência da organização definido como oportunidades e ameaças.

A seguir se apresenta a lista das oportunidades que permeiam a Juicy Company identificadas pelo pesquisador: *i)* aumento do número de praticantes de Surf e principalmente de Skate; *ii)* localização privilegiada, região com muitas facções; *iii)* facilidade de comunicação com fornecedores; *iv)* relacionamento com cliente ágil e de fácil acesso comparado as outras marcas; e *v)* tratamento diferenciado no pós-venda.

O pesquisador identificou algumas ameaças que deverão ser tratadas pela empresa como prioridade e com atenção, tais como: *i)* dificuldade de acompanhar a concorrência no lançamento das coleções; *ii)* dificuldade em criar o mesmo valor que as marcas importadas; *iii)* segmento com bastante concorrência; e *iv)* logística alinhada com o prazo de entrega dos produtos.

Tavares (2005) explica que a análise externa é o oposto da análise interna, enquanto a análise externa visa os fatores externos incontroláveis, definidos pelas oportunidades e ameaças do ambiente externo, a análise interna está direcionada aos fatores internos controláveis, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa.

Feito a análise interna, os gestores podem observar as forças e as fraquezas, ou seja, as qualidades e as deficiências internas que a empresa em estudo possui. Com isso é possível elaborar estratégias para qualificar a posição que a empresa se encontra, levando em consideração o produto que ela oferece no mercado (OLIVEIRA, 1994).

A respeito da análise interna, foi definido como pontos fortes e pontos fracos da Juicy Company os seguintes aspectos:

Forças: *i)* facilidade e agilidade na troca de produtos com falhas; *ii)* qualidade no marketing e relacionamento com o cliente; *iii)* qualidade com preço

justo, custo do produto menor em relação aos concorrentes; *iv*) política comercial diferenciada para atender as necessidades dos clientes; *v*) parcerias feitas com as revendas autorizadas; e *vii*) quadro de funcionários competentes e bem qualificados.

Fraquezas: *i*) prazo de entrega extenso; *ii*) desperdício de matéria prima em todo o processo produtivo; *iii*) dificuldade para elaborar uma coleção; *iv*) demora no recebimento de matéria prima por conta dos fornecedores; *v*) falta de um sistema de gerenciamento de estoque e da produção; e *vi*) falta de um planejamento estratégico.

Para obter uma visão clara e objetiva, a maioria das empresas faz o uso da matriz SWOT como ferramenta estratégica e de gestão para o seu negócio, com sua aplicação conseguem observar vantagens em relação aos seus concorrentes e adquirir um melhor desempenho organizacional (TAVARES, 2005).

Feita a matriz SWOT, o próximo passo é fazer sua análise que tem como objetivo fortalecer os pontos fortes da empresa e reduzir os pontos fracos presentes na empresa, assim consegue explorar as oportunidades e se defender das ameaças do mercado.

A matriz SWOT pode ser usada como uma ferramenta de autoconhecimento por parte dos gestores da empresa, assim direcionam esforços para aprofundar o conhecimento sobre a sua empresa, com fim de analisar as oportunidades e ameaças externas e os pontos fortes e fracos internos (LUCCA, 2013).

A função da matriz SWOT é cruzar os elementos do ambiente externo, ou seja, as oportunidades e as ameaças com os elementos internos da organização, considerados como forças e fraquezas presentes (OLIVEIRA, 1994).

Com base nas informações, é de suma importância que a Juicy Company elabore a matriz SWOT para posteriormente realizar sua análise e sua aplicação para obter benefícios importantes. A seguir encontra-se a análise feita pelo pesquisador a respeito da matriz SWOT:

Quadro 1 - Análise SWOT da empresa Juicy Company.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
F O R Ç A S	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar ainda mais o crescimento dos praticantes dos esportes Surf e Skate; - Capacitar a empresa para a expansão; - Alinhar melhor a qualidade e o preço justo; - Explorar a boa localização da empresa; - Focar na diferenciação nos produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a variedade dos produtos; - Melhorar a logística para diminuir o prazo de entrega; - Estabelecer rigorosamente o valor da marca perante o seu público-alvo; - Agilizar o seu desenvolvimento de produtos;
F R Q U E Z A S	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar o controle de qualidade no processo produtivo para evitar desperdícios; - Aumentar o investimento na comunicação visual; - Organizar todo o setor da produção para obter agilidade nos processos; - Buscar um sistema de gestão(ERP); 	<ul style="list-style-type: none"> - Encontrar novos fornecedores para aumentar e agilizar a produção; - Elaborar um planejamento estratégico para auxiliar nas obtenções dos objetivos desejados; - Estabelecer metas e objetivos para curto prazo;

Fonte: Dados do pesquisador, 2015.

O sucesso da análise SWOT está relacionado com a capacitação e o envolvimento dos colaboradores na análise contínua dos ambientes que interferem a empresa, na qual os resultados deverão ser utilizados para elaborar estratégias que possam contribuir com o crescimento e o desenvolvimento da empresa.

4.2.1.5 Os fatores críticos de sucesso

É essencial que todas as empresas observem seus pontos fortes para que possam definir os fatores críticos que tragam o sucesso do seu negócio. Por meio da análise SWOT os gestores de uma organização alcançam visão mais clara da atual situação da empresa e assim fica mais cognoscível deferirem os fatores críticos de sucesso.

Os fatores críticos de sucesso estão relacionados com pré-condições internas, envolvendo todos os setores de uma empresa, desde o setor de produção como na área financeira, são considerados os fatores que determinam o sucesso ou insucesso do plano estratégico de uma empresa (GRACIOSO, 1987).

No entendimento de Serra, Torres e Pavan (2004, p. 80):

Os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas a três questões: *i)* quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos? *ii)* quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso? e *iii)* o que é necessário para obter vantagem competitiva?

Literalmente os fatores críticos de sucesso são considerados a proposta única de valor, ou seja, a vantagem que a empresa possui em relação aos seus concorrentes. Os fatores críticos de sucesso é um processo essencial para ser elaborado no planejamento estratégico para obter a sua eficácia (PAGNONCELLI; VASCONCELLOS FILHO, 2001).

Observa-se que todo administrador deve analisar sua empresa com fim de definir os fatores críticos de sucesso, sendo estes relacionados com as estratégias estabelecidas e com a definição dos seus objetivos da empresa. Se esses fatores forem bem geridos se tornam pontos chaves para o diferencial competitivo da empresa, mas com a mal gestão podem acarretar a falência da empresa.

4.2.2 A implantação do BSC: uma sugestão a luz da literatura

O *Balanced Scorecard* é um sistema de indicadores de desempenho, sua utilização provoca a conduta dos colaboradores de uma organização. O BSC não aborda somente as medidas financeiras, tendo como suas principais medidas das perspectivas de desempenho na área financeira, dos consumidores, dos processos internos e do conhecimento e sucesso da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

Os administradores que estão preocupados com o futuro da sua organização, conseguem medir até que nível seus empreendimentos conseguem criar valor para os seus atuais e novos consumidores, e também é possível analisar o ambiente interno a fim de aperfeiçoar a sua performance, isso é possível com a utilização da ferramenta BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

A aplicação do *Balanced Scorecard* pode ser usado para incentivar a mudança organizacional. O estabelecimento de propósitos e objetivos são necessários para o processo de implantação, e se bem aplicadas poderão transformar a organização e gerar melhorias contínuas, como a qualificação dos colaboradores (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para os criadores do BSC Kaplan e Norton (1997, p. 8) “O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia do negócio”.

Muitos gestores erram em direcionar seus esforços apenas para um específico setor dentro de uma organização e acham que determinado setor seja o fator responsável pela permanência do negócio. Um ótimo exemplo encontrado em diversas empresas, seria o enfoque dos gestores somente na área financeira, que a tratam como principal setor dentro de uma organização, assim acabam deixando de lado áreas fundamentais para o desenvolvimento e o sucesso nos negócios (LUCCA, 2013).

Com base no conhecimento exposto, o pesquisador tem como objetivo induzir a Juicy Company a aplicação do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle no planejamento estratégico. Contudo, ressalta os indicadores fundamentais para a elaboração do BSC, tais como indicadores da perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

4.2.2.1 Indicadores da perspectiva financeira

Para o propósito da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* funcionem dentro de uma organização, os administradores são obrigados a determinar as medidas financeiras de acordo com os objetivos e estratégias da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas financeiras determinam o período em que a empresa se encontra em relação ao mercado. Kaplan e Norton (1997) identificaram três etapas do ciclo de vida de um negócio, tais como crescimento, sustentação e colheita.

Na elaboração dos indicadores da perspectiva financeira é determinado os objetivos de longo prazo da organização, estes que serão utilizados como base para as outras perspectivas. A utilização dos indicadores dessa perspectiva trazem uma série de melhorias financeiras no negócio (LUCCA, 2013).

O pesquisador analisou a fase da empresa Juicy Company como a fase do crescimento, pois a empresa situa-se na sua etapa de introdução no mercado e com produtos que apresentam potencial de crescimento. Tem como propósito o

aumento das vendas, conseqüentemente aumentando sua renda, a ampliação da sua cartela de clientes e a expansão do atendimento em novas regiões.

A perspectiva financeira é desenvolvida com base em três processos. Sendo o primeiro a definição dos objetivos financeiros da organização, dos indicadores, das suas metas e do modo que será feito a análise e o controle desses processos.

Visto isto, o pesquisador elaborou um quadro com os propósitos, os indicadores, as metas e a frequência da análise e do controle de acordo com a empresa Juicy Company.

Quadro 2 - Perspectiva financeira para a Juicy Company.

Propósitos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
1 - Aumentar o lucro da empresa	Novos produtos	2 novos produtos	Trimestral
	Novos revendedores autorizados	5 novas lojas	
2 - Expandir o patrimônio da empresa	Compra de ativos	Aumentar o patrimônio em 20% ao ano	Anual
3 – Ampliar a participação no mercado	Novos canais de vendas	Ampliar os canais de venda para aumentar o número de clientes, maior quantidade de venda e maior valor agregado.	Semestral

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015).

4.2.2.2 Indicadores da perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes está relacionada com a área de atuação e o segmento de clientes que determinada empresa pretende ingressar e trabalhar. É composta por todos os aspectos que dizem a respeito dos clientes, tais como sua satisfação, a rentabilidade que ele proporciona para a empresa, a sua retenção, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1997).

O diferencial que uma empresa deve apresentar é o tipo de relação estabelecida com o seu cliente. Feita a análise da perspectiva dos clientes, foi definido o relacionamento com o cliente o fator determinante. Com um eficiente relacionamento é possível conquistar ou manter um cliente, para assim obter maior lucratividade com eles e aumentar a participação do mercado da empresa (LUCCA, 2013).

Esta perspectiva é vista como a base do *Balanced Scorecard*, pois se uma organização não estiver totalmente alinhada com os propósitos do seu cliente, principalmente em relação ao atendimento, poderá não conquistá-lo e mantê-lo, assim comprometerá a permanência da empresa no mercado (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

Os clientes são os recursos mais importantes de uma organização, são através deles que obtém-se a receita para sobrevivência e o crescimento do negócio. Portanto é indispensável para a Juicy Company aprimorar seu processo de relacionamento com o cliente.

Quadro 3 - Perspectiva dos clientes para a Juicy Company.

Propósitos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
C1 - Investir fortemente no relacionamento com o cliente	Cientes satisfeitos	Aumentar em 20% o número de clientes satisfeitos com a empresa	Mensal
C2 - Diminuir o número de reclamações em relação a entrega	Índice de reclamações da entrega dos produtos	Buscar novos fornecedores que oferecem qualidade e o prazo de entrega menos extenso	Bimestral
C3 - Fortalecer a marca Juicy Co. perante o seu público-alvo	Índice de reconhecimento da marca	Aumentar os investimentos em Marketing	Semanal
C4 - Desenvolver parcerias com as revendas autorizadas	Número de parcerias estabelecidas	Conseguir 5 parcerias a cada 3 cidades de atuação	Mensal

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015).

4.2.2.3 Os indicadores da perspectiva dos processos internos

Nesta fase é enfatizado as grandes diferenças do instrumento *Balanced Scorecard* em relação aos clássicos métodos de medição de desempenho, ainda utilizado por muitas empresas. Enquanto que os sistemas clássicos estão relacionados ao domínio e a qualificação nos núcleos de responsabilidades e nos setores da empresa em geral, a perspectiva dos processos internos do BSC se caracteriza pela medição do desempenho dos processos em geral da empresa, como por exemplo o atendimento dos pedidos de compras, a entrega da mercadoria para o cliente, controle de produção e até mesmo o pós-venda (KAPLAN; NORTON, 1997).

Tendo em vista que a perspectiva dos processos internos é o agente responsável por criar a sustentação que servirá como obtenção das metas das outras perspectivas, Lunkes (2003, p. 25) ensina:

O desenvolvimento do sistema tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante do desempenho dos processos internos. Na identificação dos processos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, podem ser destacados os tradicionais, como custos, qualidade, tempos, e alguns mais recentes, como inovação por meio de pesquisa e desenvolvimento e serviços pós-venda.

A perspectiva dos processos internos se relaciona com a qualificação dos processos referentes a inovação, a operação e o pós-venda. Nessa perspectiva os administradores selecionam os processos determinantes que são responsáveis de atingir os objetivos dos proprietários, com foco na excelência para atender as exigências dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) explicam que cada organização tem sua cadeia de valor conforme os objetivos dos proprietários e as exigências dos clientes. Mas com base em seus conhecimentos, foi possível determinar um padrão de valores, definido pelas necessidades dos clientes, que envolvem os processos de identificação do mercado, oferta de produtos, entrega da mercadoria e relacionamento com o cliente com o propósito de gerar sua satisfação.

Com base em fontes bibliográficas, ficou notório que a perspectiva dos processos internos é de suma importância para que as metas das perspectivas financeiras e dos clientes sejam atingidas. Contudo no quadro a seguir o pesquisador sugeriu quatro perspectivas dos processos internos:

Quadro 4 - Perspectiva dos processos internos para a Juicy Company.

Propósitos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
P1 - Incentivar os colaboradores a serem mais criativos e inovadores	Números de novos métodos e produtos	3 inovações em produtos ou métodos por mês	Mensal
P2 - Aprimorar o controle de qualidade	Revisão rigorosa no processo produtivo	Diminuir em 20% o desperdício de matéria prima	Semanal
P3 - Investir em treinamento para os colaboradores	Índice de colaboradores capacitados	Treinar e capacitar 33% dos colaboradores cada mês	Mensal
P4 - Diminuir os produtos do estoque	Aumento do giro do estoque	Aumentar em 30% o giro de estoque	Semanal

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015).

4.2.2.4 Os indicadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento tem como função determinar propósitos e metas para estimular o conhecimento e o desenvolvimento de uma empresa. Esta perspectiva contribui para que a empresa certifique a sua possibilidade de renovação a longo prazo. Este aspecto é considerado um dos motivos da sobrevivência ao longo do tempo (OLVE; ROY; WETTER, 2001).

É importante que os administradores direcionem parte dos seus investimentos nas pessoas e no conhecimento, esses dois fatores são considerados os maiores patrimônios que uma empresa pode ter, não desconsiderando o fato que o investimento em máquinas e equipamentos é importante, mas se o fator humano for bem desenvolvido é de profunda certeza que a empresa evoluirá e crescerá no decorrer do tempo (LUNKES, 2003).

A perspectiva da aprendizagem e crescimento está relacionada a três fatores em conjunto com seus respectivos propósitos, tais como: pessoas, sendo necessário investimento em capacitação e treinamento dos colaboradores; sistemas de informação, sendo fundamental a otimização dos processos que envolvem sistemas e tecnologia; e procedimentos organizacionais, sendo essencial o alinhamento das condutas e das práticas organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1997).

Contudo, Kaplan e Norton (1997, p. 152) concluem “Enfim, a capacidade de alcançar metas ambiciosas para os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos depende das capacidades organizacionais para o aprendizado e o crescimento”.

No quadro a seguir serão apresentadas os propósitos elaborados pelo pesquisador a respeito das perspectivas do aprendizado e do crescimento.

Quadro 5 - Perspectiva do aprendizado e do crescimento para a Juicy Company.

Propósitos	Indicadores	Metas	Frequência de análise e controle
A1 - Implantação de um sistema de gerenciamento	Otimização dos processos	Implantar o sistema no próximo mês	Mensal
A2 - Diminuir a rotatividade dos colaboradores	Índice de rotatividade	Diminuir em 33% a rotatividade	Bimestral
A3 - Estimular a busca do conhecimento	Nível de conhecimento da organização	Melhorar a rapidez na tomada de decisão dos objetivos estratégicos	Mensal

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015).

4.3 AÇÕES QUE PODEM SER DESENVOLVIDAS PARA A CONSOLIDAÇÃO DESSA PROPOSTA

É notório que com o desenvolvimento e o surgimento de novas tecnologias, as empresas que não estão acompanhando o ritmo acelerado do mercado, apresentam dificuldades para se manterem modernizadas e atualizadas. Dessa maneira, afetam seus propósitos quando o assunto está relacionado as necessidades dos clientes, estes que acabam se tornando mais exigentes com o passar do tempo, portanto comprometem sua permanência no mercado atual.

Ao decorrer do tempo o ramo de confecção está ficando cada vez mais competitivo, muitas marcas estão sendo lançadas e as marcas que já estão consolidadas no mercado estão em um ritmo contínuo e bastante acelerado. Um fator prejudicial pra Juicy Company é das marcas conseguirem antecipar bastante as suas coleções para o início das vendas e posteriormente prejudicando as vendas da empresa em estudo.

No presente estudo apresenta-se diversas ferramentas que auxiliam na gestão e no desenvolvimento dos negócios de uma empresa. Enquanto proprietário

da Juicy Company, vejo que se essas ferramentas forem bem implantadas e utilizadas, farão com que a Juicy Company se torne uma empresa diferenciada no mercado, com proposta de valor, objetivos, metas e estratégias bem definidas. De acordo com o que foi sugerido, é possível realizar a aplicação dos elementos expostos neste estudo.

A respeito do planejamento estratégico, que aborda questões como missão, visão, valores, entre outros, o presente estudo foi de suma importância, pois até então a empresa em questão não possuía nenhum desses itens abordados estabelecidos. Assim, com maior conhecimento sobre o tema, pode-se compreender mais sobre esses fatores que contribuíram consideravelmente no valor e no propósito de uma empresa.

Desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton, que tinham como objetivo melhorar os resultados de uma organização. O BSC até então era um assunto relativamente novo para o pesquisador, da qual não tinha conhecimento sobre esse assunto. Mas com base em profundas pesquisas bibliográficas, foi possível adquirir conhecimento e informações a respeito do tema e perceber que essa ferramenta é um processo importantíssimo de medição e gestão de desempenho em conjunto com o planejamento estratégico de uma organização.

Foi verificado que um dos principais desafios da Juicy Company é o seu prazo de entrega, com a elaboração do *Balanced Scorecard* com foco na perspectiva de aprendizado e crescimento, poderá qualificar seus profissionais a fim de usarem um sistema de gestão para otimizar tempo e os processos referentes a produção.

Tendo em vista que a Juicy Company ainda não possui um planejamento estratégico, é fundamental a elaboração completa desse processo, com o objetivo de estabelecer objetivos estratégicos que estejam relacionados com a visão da empresa. Portanto, confirma-se a contribuição do trabalho em nível de **proposição**, baseado em uma perspectiva teórica e na vivência do proprietário.

Foram determinadas pelo pesquisador algumas ações que podem ser aplicadas para a consolidação dessas proposições, tais como: *i)* implementar o planejamento estratégico na empresa; *ii)* ampliar o estudo realizado, sob uma perspectiva teórico-empírica; *iii)* fortalecer o conjunto de competências na empresa para implementação do BSC; *iv)* sensibilizar a equipe e a gestão da Juicy Company para a implementação do BSC; *v)* escolher as melhores ferramentas para o

acompanhamento dos indicadores; *vi*) validar os indicadores a partir de procedimentos específicos aplicados; e *vii*) analisar profundamente a conjuntura econômica para escolher o melhor momento para aplicar as propostas.

No primeiro momento a participação do gestor da empresa Juicy Company será indispensável na definição dos modelos de gestão. O seu apoio é necessário para que as decisões referentes as estratégias, propósitos e metas se tornem mais rápidas e eficientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que para uma empresa que atua no ramo de confecção permanecer ativa no mercado, são necessários diversos fatores, mas considera-se um dos principais o planejamento estratégico, pois na sua elaboração a empresa define onde pretende chegar e qual os recursos que serão utilizados para realizar seus objetivos.

Com a contribuição dos professores Robert Kaplan e David Norton para a sociedade, foi possível observar a relevância que o *Balanced Scorecard* apresenta para uma organização, principalmente na etapa de elaborações e definições dos planos estratégicos. Esse instrumento de controle tem como função a melhoria contínua nas quatro perspectivas de uma organização, identificadas como perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e pôr fim do aprendizado e do conhecimento.

Portanto, o estudo procurou detalhar e explicar as etapas do processo de um plano estratégico e caracterizar o instrumento *Balanced Scorecard* e seus indicadores. O objetivo geral do trabalho buscou apresentar de que forma o instrumento de controle *Balanced Scorecard* pode contribuir no processo do planejamento estratégico da empresa Juicy Company.

Em relação ao primeiro objetivo específico do trabalho, estabelecido por caracterizar o ambiente de estudo e seus principais desafios no contexto do segmento que atua, observou-se que o ramo que a empresa em estudo está inserida é um ramo com bastante competitividade e confirmou-se que é fundamental a rapidez nos processos referentes a elaboração e lançamento de coleções e na entrega das mercadorias, assim por meio de preposições foram identificados fatores que possam auxiliar e melhorar esses aspectos.

Explorando o segundo objetivo específico, que foi de apresentar um diagnóstico da organização a partir dos elementos do processo de planejamento estratégico, foi constatado que até então a Juicy Company não possuía fatores essenciais do planejamento estratégico previamente definidos e assim foi possível elaborar proposições para tais elementos, que no fim poderão ser utilizados e aplicados pela empresa.

Analisando o terceiro objetivo específico, definido por propor indicadores para as quatro perspectivas do instrumento de melhorias *Balanced Scorecard*, em

relação a empresa Juicy Company apresentar diversas dificuldades para o seu desenvolvimento, foram propostos objetivos, indicadores, metas e a frequência para ser feita a análise e o controle a respeito das perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e do crescimento com o fim de garantir as melhorias e o fortalecimento dos processos que estão diretamente relacionados com a qualificação do negócio.

O quarto e o último objetivo específico foi salientar alternativas e ações para a implementação destes instrumentos na Juicy Company, instrumentos que são vistos como fundamentais para o desenvolvimento e o crescimento da empresa. A implantação do planejamento estratégico juntamente com o instrumento de medição de desempenho *Balanced Scorecard*, vai promover a inserção da empresa em um contexto estratégico, onde as ações serão desenvolvidas de maneira alinhada com objetivos coerentes com suas intenções estratégicas, com seus recursos e, sobretudo, de acordo com suas competências.

Como proposta, sugere-se a ampliação dos estudos realizados para futuros trabalhos a partir dos assuntos presentes na pesquisa, com ênfase em aspectos vinculados aos métodos empíricos de implementação da estratégia e, principalmente, no que se refere a sensibilização e construção de uma cultura alinhada ao planejamento.

Logo, conclui-se que o instrumento BSC é de bastante importância para as empresas, assim como na obtenção de conhecimento por parte do acadêmico. Ao passar do tempo, as empresas precisam de estratégias diferenciadas e aquelas que souberem utilizar o *Balanced Scorecard* conseguirão crescer e se destacar no mercado cada vez mais concorrido.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARVESON, P. **The Balanced Scorecard and Knowledge Management**. 1999. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm>>. Acesso em 17 de Abril de 2015.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.
- CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- CAPITAL Hors-Série. **La fabuleuse histoire de l'économie**. Paris, mai/jun 2007.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, M. **Plano estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DE BONO, E. Criatividade como recurso. **HSM Management**, Edição Especial, mar./abr., 2000.
- DOS SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento**. Apostila não publicada do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC: Florianópolis, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneiras, 1980.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3º ed. São Paulo: Pioneira. 2002.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERNANDES, I. **Planejamento e organização no turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; SANTOS, N. dos.; MITIDIARI, T. C. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na pratica.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 1991.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano:** Uma breve História do Século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: **Harvard Business Review:** gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRACIOSO, F. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** São Paulo: Atlas, 1987.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa:** projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação:** *Balanced Scorecard.* 7º ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. **A estratégia em Ação:** *Balanced Scorecard.* 26 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia:** como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, C. T. G. **Planejamento e estratégia empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1978.

LUCCA, G. **Gestão Estratégica Balanceada:** Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

LUCHESE, E.S.F. **Gestão do conhecimento nas organizações.** Companhia de Engenharia de Tráfego. São Paulo, 2012. Disponível em:<<http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOVITCH, J.; RODOSEVICH, R. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, vol. 13, nº 2, abr./jun. 1978.

MARTINS, R. B. **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2004.

MULLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**: New directions of tomorrow. New York: Avon Books, 1990.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O'KEEFE, W. M. Duas abordagens do planejamento a longo prazo. **Revista de Administração**. São Paulo, USP, vol. 14, nº 1, jan./mar. 1979.

OECD. **Subsidy Reform and Sustainable Development Economic, Environmental and Social Aspects**. Paris: OECD, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R de. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração Estratégica na prática**: a competitividade atualizada e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

OLIVEIRA, J. D. S. de. **Método científico e trabalhos acadêmicos**. Minas Gerais: Clube dos autores, 2010.

OLIVE, N. G. O.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, G. S. R. **Gestão estratégica**: revelando alta performance as empresas às empresas. São Paulo: Saraiva, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005.

RASMUSSEN, U. W. **Manual de metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SEBRAE. **Ideias de negócio** – Confecção. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <<http://sebraemgcomvoce.com.br/2013/03/19/ideias-de-negocio-confeccao>>. Acesso em: 20 de set. de 2014.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; PAVAN, A. T. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, H. H. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SILVA, J. A. T. da; SANTOS, R. F. dos; SANTOS, N. M. B. S.; **Criando Valor com Serviços Compartilhados**: *Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SOUZA, D. B. L. de. **Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades**. *Revista Estação Científica*. Juiz de Fora, n. 03, outubro, 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2015.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, set. 2005.

THUROW, L. **O futuro do capitalismo**: como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1981.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.