

## **PROPOSTA DE UM MODELO DE *BALANCED SCORECARD* PARA UM VAREJO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL<sup>1</sup>**

### *PROPOSAL OF A BALANCED SCORECARD MODEL FOR A HEALTHY FOOD RETAIL*

**Charlise Weber Guerra<sup>2</sup> e Eduardo Botti Abbade<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

Este estudo se propõe a analisar a pertinência do uso do modelo de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) em uma unidade de franquia de alimentação saudável denominada Nação Verde, localizada na cidade de Santa Maria (RS). Como objetivo se quer apresentar uma proposta inicial de implementação do BSC na empresa estudada. Quanto ao método, foram levantados dados por meio de entrevistas semiestruturadas com os dirigentes da empresa, assim como evidências por meio de observação *in loco* do participante. Como principais resultados evidenciou-se que o BSC pode servir de alicerce para desenvolver novos projetos, traçar metas atingíveis, alinhar a organização às suas estratégias, acompanhar resultados através de indicadores e metas. Ademais, observou-se que os indicadores e metas já se fazem presentes na organização, mesmo que informalmente. Com isso, gerou-se resultados que poderão servir de influência para a gestão da organização, considerando que o estudo propôs alguns indicadores/métricas pertinentes para serem adotados em um Modelo de Gestão de BSC, no que tange às suas quatro principais perspectivas (financeira, clientes, processos internos e crescimento/aprendizagem) (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000).

**Palavras-chave:** estratégia, gestão estratégica, indicadores de performance, métricas organizacionais, varejo sustentável.

#### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the relevance of using the Balanced Scorecard (BSC), a strategic planning and management system, in Nação Verde, which is a health food franchise located in the city of Santa Maria (RS). Therefore, this study aims to present an initial proposal for the implementation of the BSC in the investigated company. In terms of methodology, data was collected through semi-structured interviews, which were conducted with the company directors, and evidence gathered through observations. Among the results obtained, the study showed that the BSC can be used by the managers to develop new projects, draw achievable goals, align the organization with its strategies, monitor results through indicators and targets. Moreover, it was observed that the indicators and targets, although informally, are already present in the organization. Therefore, this study provided results which could influence the management system of the organization, considering that it has proposed some indicators or relevant metrics to be adopted on a model of Balanced Scorecard Management in relation to four main perspectives (financial, customer, internal processes and growth or learning) (KAPLAN; NORTON, 1997, 2000).*

**Keywords:** strategy, strategic management, performance indicators, organizational metrics, sustainable retail.

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação - TFG.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: charliseweber@gmail.com

<sup>3</sup> Orientador. Docente do Curso de Administração - Centro Universitário Franciscano. E-mail: eduardo@unifra.br

## INTRODUÇÃO

Para uma organização se manter no mercado faz-se necessária uma administração voltada para a construção contínua de um ambiente que estimule ações colaborativas para o aumento da competitividade. Como ferramenta no processo de gestão em tempos de grande competitividade, é imprescindível que haja processos de medição de desempenho e, dentre tais ferramentas, pode-se citar o *Balanced Scorecard* (BSC), preconizado por Kaplan e Norton (1997; 2000). Essa ferramenta estrutura as atividades e objetivos organizacionais em quatro perspectivas amplas, nas quais são delineados indicadores de performance para os objetivos de cada perspectiva. Ademais, os objetivos são relacionados entre si por meio de lógicas de causa e efeito, resultando no delineamento de mapas estratégicos. Com isso, é possível integrar medidas de estratégias vinculadas à empresa varejista de produtos orgânicos, naturais e funcionais.

Nesse sentido, este estudo tem como objeto de análise a Empresa Nação Verde, por ser esta a primeira franquia sustentável de produtos orgânicos, funcionais e naturais do Brasil, com mais de 26 lojas nacionais atuantes no âmbito de alimentação saudável, como também está presente em Santa Maria (RS) desde 2014. Justifica-se a escolha dessa empresa por saber que o varejo de alimentação saudável vem chamando atenção da sociedade, em função dos benefícios que traz à saúde. Fazendo um *link* da ferramenta BSC com a empresa varejista em estudo, objetiva-se estabelecer uma ligação entre a estratégia abordada pela empresa e o avaliador de desempenho BSC, permitindo uma mensuração da organização. Portanto, esta pesquisa fundamenta-se numa temática mais prática, voltada ao estudo estratégico, envolvendo as diretrizes do BSC em um comércio de alimentação saudável.

Nesse contexto e tendo em vista o tema relacionado ao *Balanced Scorecard*, a problemática procura responder a seguinte questão: quais os indicadores/métricas mais pertinentes a serem adotados pelo Modelo de Gestão BSC no gerenciamento de uma unidade varejista da Nação Verde de Santa Maria (RS) e como eles se articulam? Visando a resposta da problemática levantada, o objetivo geral busca propor indicadores/métricas pertinentes, salientando como eles se articulam para serem adotados em um Modelo de Gestão BSC no gerenciamento de uma unidade varejista. Com o intuito de alcançar o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos são: (1) Propor as perspectivas de análise relevantes, dada à natureza da empresa; (2) Identificar os fatores críticos e relevantes para o desempenho da empresa; e (3) Propor indicadores mensuráveis para monitorar o desempenho da empresa nas perspectivas sugeridas.

Dessa forma, salienta-se a importância desse estudo, pois o mesmo busca conhecer a realidade da empresa analisada para que se possa, ao final da pesquisa, sugerir métodos para avaliação de desempenho de um sistema estratégico como instrumento para a gestão da organização. Esse sistema de avaliação de desempenho contribuirá, também para os processos de decisão sobre o que deve ser mensurado, como, por exemplo, seus fatores-chave estratégicos e como as informações devem ser

dispostas para que se tenha um melhor aproveitamento na gestão organizacional da empresa analisada. Além disso, essa ferramenta tem como finalidade explorar o potencial de melhoria do processo de decisão da empresa, bem como sua posição estratégica em um mercado de alto crescimento e competitividade, que é o varejo de produtos naturais e orgânicos. Dentro deste contexto, torna-se relevante o estudo do *Balanced Scorecard*, visando sua utilização pela empresa, no intuito de alcançar os objetivos organizacionais, preenchendo um gargalo presente nas organizações, direcionando a outros aspectos organizacionais que não os financeiros.

## **VAREJO DE ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL**

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000). “A tarefa de fazer vendas aos consumidores finais é a função precípua do varejo, para isso ele foi criado e se desenvolveu” (MIRANDA, 1997 p. 11). Blessa (2003) define Marketing de Varejo ou Trade Marketing como o relacionamento estratégico entre fornecedor e PDV (Ponto de Venda) em que é criada uma ligação entre as áreas de venda e marketing, tendo como objetivo os canais de venda e os clientes-chave para melhorar o posicionamento no varejo e garantir atuação da marca junto aos consumidores. Com isso, o varejo compreende as atividades de distribuição de produtos e mercadorias diretamente ao consumidor final.

A crescente preocupação dos consumidores com a saúde e o desenvolvimento de novos produtos alimentícios considerados mais saudáveis (orgânicos e funcionais) têm motivado o setor varejista a explorar novos segmentos de mercado. De fato, a demanda crescente por produtos orgânicos tem influenciado sobremaneira às condutas do setor varejista, as quais assumem papel atuante na distribuição de produtos alimentícios mais saudáveis e sustentáveis (GUIVANT et al., 2010). Considerando tal setor de atuação, é evidenciado que o comércio de alimentos saudáveis apresenta elevado crescimento nos últimos anos, sendo que no período de 2010 a 2015 o setor registrou alta de cerca de 98% (SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA, 2015). Logo, tal setor de atuação necessita de estudos relevantes na área, com potencial para alinhar as práticas e condutas organizacionais estratégicas às demandas crescentes do mercado.

## **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Esta seção aborda o conceito de estratégia empresarial e seus desdobramentos conceituais, além do conceito de planejamento estratégico e suas etapas. Por fim, é analisada em maiores detalhes, a ferramenta *Balanced Scorecard* e suas perspectivas.

Nos dias atuais, a concepção de estratégia se configura numa atividade essencial para a sobrevivência de qualquer organização. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a estratégia

como um termo muito utilizado por gerentes e executivos, mesmo sem possuir um conhecimento da gama de suas abordagens e implicações. Embora não haja uma definição única e simplificada sobre o que realmente vem a ser a estratégia, existem áreas gerais de concordância a respeito de sua natureza. Dentre elas, pode-se destacar: a) diz respeito tanto à organização como ao ambiente; b) a sua essência é complexa; c) afeta o bem-estar geral de toda a organização; d) envolve questões de conteúdo e também de processo; e) não são puramente deliberadas; f) existem níveis diferentes; g) envolve vários processos de pensamento.

Para Porter (1996), optar pela estratégia competitiva significa escolher um conjunto diferente de atividades para abastecer uma combinação única de valor. A grande maioria dos gestores descreve a posição estratégica em termos dos seus clientes. Porém, é importante ressaltar que o princípio da estratégia está nas atividades, ou melhor, em executar atividades diferentes dos concorrentes. Ao contrário disso, uma estratégia não seria nada mais do que um slogan publicitário que não sobreviveria à concorrência.

O posicionamento estratégico surge de três fontes distintas, exclusivas e sobrepostas. Em princípio, pode basear-se na produção de um conjunto de produtos/serviços, chamado de posicionamento baseado na variedade, que faz sentido em termos econômicos. O segundo posicionamento consiste em atender a totalidade das necessidades de um tipo de segmento de consumidores, chamado posicionamento baseado em necessidades. O mesmo surge quando existe um grupo de consumidores com necessidades distintas e quando um conjunto integrado de atividades melhor satisfaz essas necessidades. O terceiro posicionamento consiste em segmentar clientes que são facilmente acessíveis de várias maneiras, apesar das necessidades serem parecidas com a de outros clientes. A esse se chama de posicionamento baseado no acesso, que é menos comum e compreendido em relação aos outros dois (PORTER, 1996).

Para a concepção de Barney e Herterly (2007), esse conceito de estratégia nada significa se ela não for implementada e, dentro desse contexto, é necessário abordar a vantagem competitiva, entendida como quando a empresa é capaz de gerar um valor econômico maior que as empresas rivais. Esse valor econômico é a diferença entre os benefícios e ganhos percebidos quando um cliente compra produtos/serviços de uma determinada empresa e o custo econômico total desses produtos/serviços. Então, entende-se vantagem competitiva como a diferença entre o valor econômico que a mesma consegue criar e o valor econômico que suas concorrentes criam.

Ainda, os mesmos autores enfatizam que se deve também distinguir duas vantagens competitivas existentes: a temporária e a sustentável. A vantagem competitiva temporária é aquela que dura pouco tempo e a vantagem competitiva sustentável dura muito tempo. Assim, uma empresa tem vantagem competitiva quando consegue criar maior valor econômico se comparada às suas concorrentes. Esse valor econômico resulta da diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor com a compra do produto/serviço e o custo para produzir e vender os mesmos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para Chiavenato (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais que busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando. O planejamento está relacionado aos objetivos estratégicos de médio e longo prazo que interferem na direção ou na viabilidade da organização.

Com base na estruturação de Chiavenato (2003), o planejamento estratégico com ação restrita é insuficiente, pois não trabalha apenas com ações imediatas e operacionais. Ele é constituído pelos seguintes elementos: a) Declaração de missão organizacional; b) Visão de negócios; c) Diagnóstico estratégico externo; d) Diagnóstico estratégico interno; e) Fatores críticos de sucesso; f) Sistemas de planejamento estratégico; g) Definição dos objetivos; h) Análise dos grupos de influência (*stakeholders*); i) Formalização do plano estratégico; j) Autoria de desempenho e resultados;

### *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Esta subseção dedica-se a abordar conceitualmente o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento integrante das medidas derivadas do posicionamento estratégico para administrar estratégias em longo prazo, causando impactos para incrementar mudanças organizacionais.

Referindo-se a contextualização do BSC, Hikage, Spinola e Laurindo (2006) partem do princípio de que o mesmo dá evidências ao equilíbrio que deve existir entre objetivos de curto e longo prazos, bem como suas medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e de tendência e as demais perspectivas que integram os aspectos internos e externos da organização.

Na concepção de Paton et al. (2000) a ferramenta *Balanced Scorecard* atrela a missão e a estratégia da organização em um conjunto que abrange medidas de desempenho para servir como base para um sistema de medição e gestão estratégica. A mesma deriva da estratégia que mede o desempenho organizacional sob a ótica de quatro perspectivas que devem estar equilibradas: a perspectiva financeira, a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos da empresa e por último e não menos importante a perspectiva de aprendizado e crescimento. Para os defensores clássicos do BSC, Kaplan e Norton (1997), essa ferramenta oferece para os executivos, os instrumentos necessários para alcançar o sucesso almejado para o futuro. Atualmente, o meio competitivo das empresas é complexo e, por isso, faz-se necessário uma sinergia das metas organizacionais e dos métodos para alcançá-las. Neste contexto, o BSC traduz a missão e estratégia de qualquer organização, num conjunto de medidas que mensuram o desempenho da empresa para servir de base na gestão estratégica. O *scorecard* mede o desempenho organizacional visto por quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento, permitindo que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, controlando ao mesmo tempo, o progresso das aprendizagens e do crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

No entendimento de Lobato et al. (2007), os benefícios da ferramenta BSC podem ser resumidos da seguinte forma: obter clareza e consenso no tocante à estratégia, dar foco ao negócio, desen-

volver liderança da alta direção, educar a organização, alinhar programas e investimentos, direcionar o processo de alocação de recursos e capital e, por fim, promover o aperfeiçoamento. Na contextualização de Boligon (2009), o BSC pode ser considerado como uma sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional, destacando alguns pontos positivos alcançados com a ferramenta, tais como: (1) o crescimento da performance financeira da organização com o alcance do aumento na qualidade dos processos; (2) melhor conhecimento sobre a missão e também sobre a estratégia organizacional; (3) impacto na motivação dos colaboradores; (4) integração de todas as áreas atuantes na organização e (5) uma visão abrangente do desempenho organizacional.

Com isso, percebe-se que o BSC é importante, mas que também pode apresentar aspectos preocupantes que correspondem à questão financeira como, por exemplo, inflexibilidade nos indicadores e vetores. No início do processo, é aconselhável que o BSC não sofra modificações, além do que a escolha dos indicadores-chave é o ponto mais crítico, pois faz-se necessário uma boa escolha para não correr o risco de mensurar aspectos pouco relevantes ao sucesso e à sobrevivência da empresa. Essa concepção vem ao encontro da pesquisa que Lunkes (2002) realizou e contribuiu para mostrar que o BSC é rico teoricamente, mas sua implementação pode causar muitos problemas. Esses autores, por meio de sua pesquisa com 100 (cem) empresas americanas, apontaram que 60% delas usam essa ferramenta e que as medidas não-financeiras são mais importantes que as medidas financeiras; apontam também que as empresas, ainda assim, continuam dando maior peso às medidas financeiras. Outro problema diagnosticado, conforme relato dos autores, é que o tempo necessário para projetar e manter indicadores ultrapassa o valor dos seus benefícios gerados e que a grande maioria das empresas avalia as medidas financeiras e exclui as medidas não-financeiras.

## **O BSC NAS SUAS QUATRO PERSPECTIVAS**

Originalmente, o BSC foi concebido como sendo formado por quatro perspectivas interligadas e interagentes que são: (1) financeira; (2) clientes; (3) processos internos e (4) aprendizagem e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997) a perspectiva financeira tem como objetivo identificar se as escolhas estratégicas estão colaborando para a alavancagem do mercado da empresa. Segundo Alves (2010), o foco nos objetivos financeiros reflete nas demais ações da empresa, como por exemplo se a empresa foca nos seus clientes. Conseqüentemente essa ação irá gerar um aumento nas vendas e com esse aumento das receitas, aumenta-se o lucro da organização. Sendo assim, a gestão financeira eficaz deve abordar lucro e prejuízo para que se possa gerenciar o risco, tendo em vista que os objetivos relacionados ao crescimento, à lucratividade e a questão do fluxo de caixa enfatizam melhores retornos sobre o investimento.



Para Kaplan e Norton (1997) existem três principais temas financeiros na estratégia empresarial. O primeiro deles - crescimento e *mix* de receita - trata da ampliação da oferta de produtos/serviços, aquisição de novos clientes e mercados, alteração na *mix* de produtos/serviços com maior valor agregado e modificação de preços. O segundo tema - redução de custos/melhoria de produtividade - aborda a redução dos custos diretos e indiretos de produtos/serviços e melhoria dos canais de relacionamento com os clientes. Por fim, o terceiro tema - utilização dos ativos/estratégia de investimento - refere-se à redução de capital de giro necessária para melhor utilização de ativo fixo, buscando uma melhor capacidade e eficácia na utilização de recursos escassos, barrando assim, o retorno sobre o seu valor no mercado.

Para a perspectiva dos clientes, são identificados os segmentos de clientes e mercado com os quais a organização deseja competir, pois esses representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). A perspectiva citada permite à empresa alinhar suas medidas de clientes como, por exemplo, satisfação, fidelidade, captação, participação de mercado e lucratividade, com segmentos próprios de clientes e mercado, além de identificar os vetores, os quais configuram as propostas de valor e indicadores de tendências para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes. Pode-se evidenciar que a empresa, ao adotar o BSC como um sistema de gestão, deve optar por temas estratégicos voltados aos clientes, como por exemplo, valor vitalício dos clientes (*lifetime value*), participação nas compras do cliente, lucratividade dos clientes, relacionamento com os mesmos, satisfação e participação de mercado (HERRERO, 2005).

Quanto à perspectiva dos processos internos, essa normalmente é analisada posteriormente à perspectiva financeira e a de clientes, pois visa ajustar os processos internos mais críticos para a realização dos objetivos, das medidas financeiras e de clientes para gerar valor a essas perspectivas (ALVES, 2010). Simplificando, na visão de Kaplan e Norton (1997), é o sistema de medida de desempenho de grande parte das empresas que focalizam a melhoria dos processos operacionais existentes. Para o BSC, é recomendável que se defina a cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando pelo processo de inovação - identificação das necessidades momentâneas e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades. Após, continuação com os processos de operações, entrega de produtos e prestação de serviços aos clientes existentes - e finalização com o serviço pós-venda - oferta de serviços pós-venda que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma empresa.

Por fim, no que tange à perspectiva do aprendizado e crescimento, tais elementos organizacionais derivam em si de três principais fontes: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e pro-

cedimentos organizacionais (COSTA, 2008). Essa perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam em qual aspecto a empresa deve se destacar para melhor obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) destacam também, que o BSC enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e P&D de novos produtos. Logicamente, esses investimentos são importantes, mas dificilmente serão autossuficientes. É necessário um investimento em infraestrutura de pessoal, sistemas e procedimentos para se alcançar objetivos ambiciosos de alavancagem financeira a longo prazo. Assim, existem três categorias principais que são reveladas na perspectiva da aprendizagem e crescimento: (1) Capacidade dos funcionários; (2) Capacidade dos sistemas de informação; e (3) Capacidade de motivação, *empowerment* e alinhamento.

A capacidade dos funcionários retrata a mudança que o papel do funcionário vem desempenhando nos últimos 15 anos, na passagem do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação, ou seja, de pessoas treinadas para executar tarefas repetitivas e sem responsabilidade para pessoas treinadas para o pensamento criativo, envolvendo motivação, retenção de funcionários, produtividade, habilidades e treinamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

No que tange a capacidade dos sistemas de informação e considerando o modelo de gestão baseado no BSC, é necessário um sistema de informação eficiente sobre os clientes e sobre os processos internos e financeiros e os mesmos devem ser fiéis ao fornecer dados sólidos sobre parâmetros, como por exemplo, na variável clientes deve prescrever características dos relacionamentos destes com a organização, precavendo a empresa de suas necessidades, feedback e pós-venda. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Por fim, quanto à capacidade de motivação, *empowerment* e alinhamento, mesmo os colaboradores mais habilitados e com acesso às informações, não irão contribuir para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa ou também se não houver liberdade para decisões e ações. Dessa forma, fica clara a importância da motivação de pessoal para o desempenho melhor de suas tarefas (KAPLAN; NORTON, 1997).

## **MÉTRICAS E MAPA ESTRATÉGICO**

Considerando a temática em estudo, Silva et al. (2006) salientam que o mapa estratégico contém os direcionadores da estratégia empresarial, nos quais os indicadores operacionais do BSC se



convertem em parte integralizada da estratégia, compondo uma cadeia lógica de causa e efeito, onde se projetam os resultados esperados, tendo como ponto de origem a execução estratégica, juntamente com os vetores que induzirão às consequências esperadas.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), as medidas do BSC podem se integralizar à estratégia baseada em três princípios, (1) relações de causa e efeito; (2) vetores de desempenho; (3) relação com os fatores financeiros.

As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma sequência de afirmações do tipo, “se-então”. Por exemplo, a relação entre um melhor treinamento dos funcionários em vendas e maiores lucros pode acontecer por meio das seguintes hipóteses: ao intensificar o treinamento dos funcionários em produtos, eles terão mais conhecimento sobre a gama de produtos que podem vender; se os mesmos conhecerem melhor os produtos, então a eficácia das vendas irá aumentar. Se as vendas aumentarem, as margens médias dos produtos vendidos também aumentarão (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda de acordo com os autores supracitados, os resultados e vetores de desempenho tendem a ser indicadores de tendências (*lagging indicators*), como lucratividade, participação de mercado, satisfação dos clientes, retenção de clientes e habilidades dos funcionários. Normalmente os vetores de desempenho e indicadores de tendência são específicos para uma determinada unidade de negócio. Esses vetores de desempenho refletem a singularidade da estratégia nessa unidade de negócios, como por exemplo, os vetores financeiros de lucro, os segmentos de mercados em que a organização opta por competir, os seus processos internos e os objetivos de aprendizado e crescimento que ofertarão propostas de valor a segmentos específicos de clientes e novos mercados.

Quanto à última métrica, que refere-se à relação com os fatores financeiros, há uma preocupação com metas de qualidade, satisfação dos clientes, inovação e *empowerment* dos funcionários. O BSC deve dar ênfase fortemente aos resultados, principalmente os financeiros, como valor econômico agregado e retorno sobre o investimento. Alguns executivos não vinculam programas como gestão da qualidade, redução do tempo do ciclo, reengenharia e *empowerment* a resultados que influenciam diretamente os clientes e geram desempenho financeiro futuro. Os resultados da não aplicação desses indicadores ocasionam uma desilusão nas empresas em que não há essa aplicação, pois ocorre falta de recompensas tangíveis de seus programas de mudanças (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os mesmos autores (2000) ainda relatam que após a análise de inúmeras métricas, faz-se necessário explicitar a hipótese da estratégia por meio de um mapa estratégico, onde cada indicador do BSC se converte em partes que integram uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta os objetivos almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve todo o processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clien-

tes e também na ótica dos resultados financeiros. O mesmo ilustra uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia. Com isso, o mapa estratégico ajuda a organização a enxergar suas estratégias ativas, de maneira integrada e sistemática.

Já na visão de Corrêa (2005), o mapa estratégico se refere a uma representação gráfica de uma cadeia circular dinâmica, que menciona as hipóteses probabilísticas da estratégia mediante a especificação das interações entre os objetivos e indicadores das perspectivas do BSC.

Uma das conclusões que Souza e Marinho (2014) obtiveram em seu estudo refere-se à questão da viabilidade de implantação da ferramenta BSC. Os autores identificaram que essa ferramenta não será decisiva para o sucesso da empresa e também não garantirá o mesmo, visto que atuando como gerenciador da estratégia, o BSC irá facilitar a implantação, mas em relação à competitividade e efetividade e outras características são exclusivamente intrínsecas à estratégia e entendimento dos seus gestores.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo em questão classifica-se, quanto à natureza das evidências, como qualitativo. Para Martins (2004), é uma análise de processos, através do estudo das ações sociais, individuais e grupais e também uma análise intensiva dos dados em sua amplitude e/ou em sua profundidade.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Estudos exploratórios são aqueles que pretendem desbravar um terreno ou campo de estudos pouco mapeado ou pouco analisado empiricamente. Já os estudos descritivos são os que têm por objetivo descrever completamente um determinado fenômeno, sendo que se dá precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Quanto ao método, utiliza-se o estudo de caso, que conforme Gil (2002) é uma modalidade de estudo mais ampla, que proporciona um estudo profundo e exaustivo de determinados objetivos, permitindo um detalhado conhecimento. Yin (2005) afirma que tal método é empregado quando os objetivos da investigação são relacionados a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”.

Logo, o estudo é feito em caráter de maior profundidade nos objetos de estudo. Neste caso, o objeto de estudo é uma empresa específica, a unidade Nação Verde - Santa Maria (RS). Também para Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa é utilizado quando se busca contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Em suma, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, também nos processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005).

No plano de coleta de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os gestores e colaboradores da empresa, com perguntas abertas e relacionadas às perspectivas do BSC. Essas questões envolveram questionamentos de projeção do negócio, orientação estratégica e visão de futuro financeiro aos dirigentes da empresa. Posterior a essa entrevista, foram coletadas juntamente com os colaboradores da empresa, evidências por meio de observação participante na empresa, onde a pesquisadora já atua como colaboradora. Assim, a observação foi *in loco* com o uso de instrumentos de monitoramento (roteiro de observação) com observação dos processos da empresa. Além disso, realizou-se uma análise documental e conversas informais com demais colaboradores. Essa gama de evidências atende ao que é sugerido por Yin (2005), ao afirmar que estudos de caso devem contemplar múltiplas fontes de evidências. Ao analisar os dados, foi realizada uma análise interpretativa no que se refere às variáveis do estudo em questão.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas com os gestores e colaboradores da empresa. Inicialmente são apresentadas, na tabela 1, as respostas obtidas nos questionamentos iniciais, com o propósito de identificar as percepções gerais dos gestores acerca do posicionamento e orientação estratégica da empresa. Posteriormente, na tabela 2, será apresentada a continuação dos questionamentos e, por fim, a percepção dos colaboradores sob a ótica das questões estratégicas da organização.

Ao analisar os questionamentos da tabela 1, evidenciou-se que ambos os proprietários traduzem uma linguagem parecida em relação ao crescimento do negócio, visto que ainda não há uma projeção concreta da visão de 10 anos, mas que se almeja um crescimento de forma “vertical”, ou seja, com parceiros em pontos avançados, estimulando uma demanda no crescimento desse mercado em que a empresa atua. O comércio eletrônico também possui um destaque nessa curva de crescimento, pois através da venda *online* pode-se dobrar o faturamento da loja física e, conseqüentemente, o crescimento da loja como um todo.

Com relação à posição estratégica, a visão dos gestores se mostrou parcialmente contraditória. Para a gestora, a fase de crescimento é a atual posição da empresa, mas ainda está com dificuldades de pôr em prática inúmeras ideias dos próprios colaboradores, obtidas nas reuniões estratégicas e que, por se tratar de uma empresa pequena e com pouco recurso humano, faltam pessoas para desenvolver tudo isso. Porém, para o segundo gestor que atua como sócio investidor, a empresa passa por um período de sobrevivência, pois acredita que seu estágio de crescimento se consolidou rapidamente no ano de 2014 (ano de abertura) e que essa pseudocrise financeira que o país enfrenta projeta um crescimento de forma geométrica, com ascensão somente daqui a dois anos.

**Tabela 1** - Respostas obtidas nos questionamentos com o propósito de identificar as percepções gerais dos gestores acerca do posicionamento e orientação estratégica da empresa, visão futura financeira e indicadores financeiros, tendo como base entrevista conduzida no Ponto de Venda da Empresa, no mês de outubro de 2015.

Questionamento	Sócia Proprietária	Sócio Investidor
Como você projeta a visão de negócio do empreendimento para daqui a 10 anos?	Diferente dos outros negócios, projeto um crescimento verticalmente, ou seja, estimulando demandas que até então não nos davam um grande retorno, mas que agora são importantes e com margem de lucro grande, como por exemplo, produtos sem glúten, a parte de panificação, confeitaria, entre outros que desde então não tínhamos um olhar mais minuciosos. Então vislumbro um crescimento dessa forma, verticalmente, produzindo o que nós iremos vender e dentro na rede Nação Verde, o crescimento será por meio da venda online, que está crescendo exponencialmente em questão de poucos meses e para todos os estados, inclusive São Paulo. Outra coisa que aposto para Santa Maria é explorar a venda direta, por meio de consultores e também com pontos avançados da loja.	Não temos ainda este planejamento formalizado, temos perspectivas, já somos a empresa número 01 em lembrança em Santa Maria, já conseguimos atingir a projeção que tínhamos feito para o início do negócio em dois anos e que atingimos nos dois primeiros meses, já somos hoje a empresa de alimentação saudável mais lembrada de Santa Maria, mas para os próximos 10 anos acredito que existem necessidades à serem formalizadas, por exemplo aumento do faturamento em 500% no mínimo, projeto essa visão em ações no aumento da cadeia de mercado, mais de uma unidade em Santa Maria, nossa unidade das Dores não comporta esse crescimento. Talvez três unidades na região, com pontos avançados, estabelecimento de uma relação maior com a venda direta que é “porta a porta” onde atualmente temos apenas uma consultora e queremos expandir em número dessa rede de consultores. Outra questão está ligada ao investimento no crescimento da venda online, talvez o principal caminho para o crescimento do nosso faturamento, projeto nessa linha de crescimento inserir a Nação Verde entre as lojas que mais vendem online no país, como Mercado Livre, Buscapé e entre outros. Hoje o ramo digital é essencial para o crescimento de qualquer empresa na próxima década.
Qual a orientação Estratégica da Empresa?	Estamos na fase de crescimento com 1,5 ano de empresa por mais que a fase novidade já tenha passado, mas não exploramos totalmente nosso potencial, estamos acredito, no momento muito amarrados por falta de mãos para fazer esse potencial explodir. E com todas as reuniões estratégicas que o time vem passando, acredito que deixamos muitas ideias que estavam nebulosas aflorarem e por meio delas vislumbro nosso crescimento	Acredito que às vezes parece que estamos em sobrevivência, pois investimos tanto no estágio crescimento e desenvolvimento e ele se consolidou muito rápido que hoje parecemos estar em manutenção. O que antes era um crescimento de forma geométrica, hoje se consolida em um crescimento de 3% ou 4% a cada mês. Ainda mais com essa pseudocrise que estamos enfrentando e acredito que essa fase não irá mudar nos próximos dois anos

Qual a expectativa em relação ao mercado de atuação que a empresa avalia?

Eu vejo dessa forma, que a Nação Verde não concorre com outras lojas de produtos naturais de Santa Maria, nós atuamos de forma diferente por mais que estejamos passando por essa crise. Balançamos com a estratégia da concorrência e também com a explosão da crise de maio e junho, mas hoje em que resolvemos realmente abraçar e dizer isso não é para nós, sabemos que temos como fazer diferente e conseguimos evidenciar que o mercado tem uma demanda. O nosso público alvo não está diretamente ligado à crise, é um público que valoriza a saúde e o bem-estar e atuando do jeito que estamos atuando, atendendo as necessidades que ainda não foram atendidas e não esperando as coisas acontecerem, eu vislumbro que a expectativa de mercado ainda é positiva, mesmo em período de crise.

O mercado da alimentação saudável, ou melhor, estilo de vida saudável, medicina preventiva ou alternativa, acredito que o mercado é extremamente pequeno, mas que ainda está em crescimento e que ainda vai crescer. O mercado da alimentação é consolidado e obrigatório, mas ainda existem pessoas que ainda não alteraram sua alimentação para investir no estilo de vida mais saudável e que ainda há uma falta de conscientização para essas pessoas. Porque se 10% ou 20% de todas as pessoas migrarem seu consumo de grandes redes de supermercados para um consumo maior orgânico, natural e de menos impacto ambiental nós já iremos crescer 500%. Claro que existe o risco dessas grandes redes possuírem maior variedade dos nossos produtos e não migrarem para nossa loja e sim migrarem para outros setores desses supermercados

Qual a visão de futuro para a empresa em termos financeiros?

Ticket médio de cliente representa muita coisa, assim como o número de clientes, estamos com boa parte do público de Santa Maria atingido, mas nos eventos que participamos, notamos que ainda falta atingir muita gente, inclusive da região de Santa Maria. Uma coisa é ter uma margem líquida lá no final de 4% ou 5% no faturamento de R\$50.000,00 e outra coisa é essa mesma margem em um montante de R\$ 200.000,00, então sim, temos que aumentar o ticket médio. Acredito nesse crescimento em todas as nossas linhas de ganho, desde as vendas na venda direta, venda online e pontos estratégicos em diversas cidades da região de Santa Maria. Vislumbro o crescimento financeiro baseado nesses índices, através desses indicadores, onde hoje nossa maior despesa encontra-se no custo fixo da loja, e o variável relacionado a transporte, principalmente no grupo de alimentos congelados onde a margem não pode ser muito alta.

Acredito em um crescimento financeiro por meio de incentivos às outras linhas de vendas que possuímos, como por exemplo, como já citado, a venda online ou até mesmo a venda direta, pois nessas podemos obter uma margem de lucro mais significativa e com isso alavancar nossos ganhos. Claro que ainda estamos em um período de grandes custos fixos iniciais do empreendimento, como empréstimo e também outros relevantes na nossa folha de pagamento. Mas acredito que o cenário para a perspectiva financeira é otimista, visto que nosso mercado está em crescimento e com isso conseguiremos atingir mais clientes, vendermos mais e consequentemente lucrarmos mais

Quais os indicadores-chaves que traduzem os objetivos financeiros da empresa?

Aumento do ticket médio, ou seja, maior volume de compras, redução do custo fixo da loja, redução no frete de determinados produtos.

A gestão de fluxo de caixa é um fator-chave porque é possível sim passar um período de tempo operando no prejuízo, honrando seus pagamentos e despesas para que a empresa se consolide. Outro fator importante é o reinvestimento, ou seja, para melhorar tem que gastar e para gastar tem que ter e para que o crescimento estimado seja alcançado acredito que teremos sim que optar por mais alguns financiamentos.

A expectativa em relação ao mercado em que a empresa é atuante, na visão da gestora, é que a Nação Verde se diferencia das outras lojas de produtos naturais da cidade e que, embora haja concorrência e a atual crise financeira do mercado, optou-se por enfrentar isso de uma maneira diferente, constatando que nesse mercado existe demanda e que o público-alvo da loja não está diretamente ligado a essa crise, ou seja, é um público com um poder aquisitivo maior e que se importa com sua saúde e bem-estar, o que vem ao encontro da percepção do sócio investidor, o qual acredita que, por mais que esse mercado seja extremamente pequeno, destaca que o mesmo tende a crescer, visto que o ramo de alimentação já é consolidado, mas sob ótica de estilo de vida saudável ainda é pequeno e que, caso 10% ou 20% do público que frequenta supermercado comum no sentido de não consumir alimentos saudáveis, migrarem para o estilo de vida que a loja proporciona, o empreendimento crescerá de forma muito significativa.

A seguir, na tabela 2, são apresentadas as sequências das perguntas feitas aos gestores em uma ótica de indicadores financeiros, sua visão em relação aos seus clientes e seus indicadores e também perspectivas em relação aos processos e aos indicadores de aprendizagem e crescimento.

Como se pode verificar, quando questionado em relação aos indicadores mais importantes que traduzem os objetivos financeiros da empresa, a gestora destacou a importância do ticket médio, ou seja, a necessidade de aumento no volume de compras, o qual impactaria na questão de redução no custo fixo da loja, no pagamento do frete dos produtos, que é um dos custos mais elevados da empresa, preço final dos produtos, menos produtos perecíveis parados e giro rápido dos mesmos. Já para o gestor que atua como sócio investidor, o custo de operação da unidade é elevado devido ao grande número de produtos oferecidos, o que gera um custo alto de gestão da empresa. Um dos pontos que o mesmo relatou foi o fato de que nada de capital fica retido na empresa, tudo é investido na loja para fins de melhorias, mas que essa manutenção também gera um custo significativo mensalmente.

Outro fator importante é a gestão do fluxo de caixa, pois esse é um fator importante e, mesmo que a empresa opere no negativo, é possível se manter em dia com seus fornecedores, o que prospecta uma imagem mais relevante da empresa perante seus fornecedores.



**Tabela 2** - Respostas obtidas nos questionamentos com o propósito de identificar as percepções de visão de futuro e indicadores para avaliação de Clientes, Processos Internos e Crescimento e Aprendizagem, tendo como base entrevista conduzida no Ponto de Venda da Empresa, no mês de outubro de 2015.

Questionamento	Sócia Proprietária	Sócio Investidor
Qual a visão de futuro para a empresa em termos de clientes?	<p>Nossos clientes possuem características bem específicas, é um público diferenciado, composto em maior parte pelo público feminino, que não demanda uma explicação sobre os aspectos relacionados à qualidade de vida, pois esse público já vem buscando isso. A partir do momento que trabalhamos com estratégias de cross-marketing, de informação correta, com bons profissionais e de dar respaldo aos nossos clientes, isso proporciona para a empresa uma credibilidade no mercado, que vem ao encontro da nossa filosofia. Então como perspectiva de clientes, vejo que temos que aumentar esse número, já que essa fatia de mercado preocupada com a saúde e qualidade de vida cada vez é maior.</p>	<p>Aumento da clientela e posicionamento com relação aos consumidores, o aumento de clientela virá com comunicação, precificação um pouco abaixo do mercado, ambiente da loja, merchandising na loja que tem muito a melhorar, investimento em ponto de venda. Daqui pelo menos um ano seria necessário um investimento em mídia em massa, como por exemplo, rádio, televisão. Esse futuro em termos de clientes passa pela ideia de que terá que existir outra unidade Nação Verde em Santa Maria além também de atendermos públicos mais específicos, como as pessoas dos sem glúten e sem lactose.</p>
Quais os indicadores-chaves que traduzem os objetivos com foco nos consumidores?	<p>Recompra, ou seja, sua fidelização, como, por exemplo, diversos eventos que proporcionamos aos clientes dentre eles o “Green Coffee” que é nosso café funcional realizado uma vez por mês e que conta com um agendamento prévio de inscritos onde mais de 60% das pessoas que participam de edições anteriores voltam a participar de todos os outros. Isso demonstra que estamos fazendo as coisas corretamente, contamos também com uma ajuda do nosso sistema nacional da franquia, que nos permite identificar os clientes fidelizados, suas compras realizadas e até mesmo entrar em contato com eles para acompanhar seus tratamentos com nossos suplementos e entre outras perguntas que também temos acesso no sistema e que hoje não está sendo feita devido a correria que passamos e por estarmos de certa forma sem recurso humano para realizar esse trabalho. Todas essas ações são estratégias de relacionamento que colocamos em prática para realmente ser eficaz nos objetivos traçados aos consumidores. Outro ponto a ser explorado é nas compras online, nas mídias sociais, identificando o posicionamento dos consumidores em relação à Nação Verde e este é outro indicar o pertinente</p>	<p>A contratação da equipe foi muito relevante, pois aqui vivemos um clima familiar, pois aqui tem brigas, discussão e também momentos bons, e isso se torna muito familiar e antes de pensar em um futuro temos que pensar no alicerce para o crescimento chegar e o operacional é o dia a dia, porque através de pequenas coisas são milhares de coisas boas e as diferenças se fazem nos detalhes e isso faz diferença lá na frente. O processo ele não tem fim, é contínuo e voltando para a equipe porque esse processual é muito concreto e que existem arestas que são normais de existirem e nunca deixarão de existir, pois através dessa equipe consolida nossa visão futura. Acredito que um gargalo muito grande não está sendo resolvido através da primeira e terceira duplicação, mas que a segunda que é a comercial ainda não está funcionando por inúmeras delimitações, outro ponto é que as pessoas que fazem parte da terceira duplicação é que ainda fazem parte da primeira duplicação e que necessitariam se manter apenas na terceira duplicação, na parte estratégica, no planejamento e que não conseguem construir um plano de crescimento por falta de tempo no seu cargo específico. Tem que melhorar os processos da segunda duplicação, pois por meio dela conseguiremos atingir outros públicos e crescer.</p>

Qual a visão de futuro para e a empresa em termos operacionais e processos internos?	O método de trabalho demanda um controle, as operações estão se atualizando constantemente, pois estamos ligados à um sistema central da matriz que possui um método de trabalho bom e também com suporte de software, mas que ainda temos que adaptar. Entrando na parte das pessoas, esta demanda uma comunicação muito eficaz, pois aqui dentro cada duplicação sabe o que faz, mas que ainda tem que ser falado várias vezes para determinadas pessoas que mesmo sabendo suas atribuições não as fazem e isso gera um retrabalho e um desgaste em relacionamento. O setor operacional demanda que todos façam sua parte da melhor maneira para que as coisas realmente aconteçam. O que precisamos é sistematizar as operações e para cada uma delas podemos gerar indicadores.	Os processos envolvem todas as operações diárias de cada colaborador e que esses processos devem ser cada vez mais padronizados para que não se tenha desperdício nem de tempo, de mão de obra e muito menos de produto. Então em termos operacionais e também os processos internos ainda há muito que melhorar em diversos sentidos, mas acredito que deva sofrer certas mudanças de método para que fique claro a todos os colaboradores.
Qual a visão de futuro para e empresa em termos de pessoas e aprendizagem?	Esse pode ser a parte mais difícil, pois nossa cultura influencia muito, como nos posicionamos com os clientes, no mercado e com uma linguagem única e com isso no processo de expansão acredito que seja o mais complicado de manter, como não quebrar ou mexer nessa cultura, não podemos correr o risco de colocar pessoas aqui dentro sem esse perfil que já estabelecemos, e hoje conseguimos identificar como um todo quem pode corromper algum aspecto relacionado a isso e atrapalhar ou prejudicar o que construímos aqui dentro.	Nossa equipe é fantástica, pois há habilidades específicas que combinam características que são interessantes, com valores, estudos, gentileza e que isso faz total diferença no nosso atendimento. Para um futuro acredito que essas novas pessoas devem seguir esse mesmo padrão que se estabelece nessa equipe.
Quais os indicadores chaves que traduzem os objetivos de gestão de pessoas e aprendizagem na empresa?	O aspecto cultural é o mais importante, assim como o aspecto ideológico que a Nação Verde preza, que são valores, e é isso que queremos transmitir. O aspecto competência também tem um peso enorme, pois quando montamos essa unidade e que hoje isso é reconhecido nacionalmente pela franquias foi na questão da contratação diferente do Brasil inteiro, pois aqui temos gestores no lugar de vendedores, com conhecimento de suas áreas, dispostos a crescer e aprender, habilidade de aprender todos os dias, atitude e como você faz as coisas impactando na sua competência.	Indicadores voltados à padronização de processos, isso eu julgo ser fundamental para uma melhoria constante de todos os setores da empresa.

Considerando a posição da empresa que atua com uma forte orientação voltada aos clientes, evidenciou-se que a maior parte dos clientes é do público feminino, os quais se importam com sua saúde e qualidade de vida, não necessitando de uma explicação muito aprofundada do que esse estilo de vida proporciona. Então, com a qualidade no atendimento proporcionada pela unidade, com bons profissionais, com informações corretas e prontas para dar suporte a esse público, evidencia-se a

variável de crescimento da clientela específica. Entretanto, como destacado por ambos os gestores, para que esse aumento aconteça também é necessária uma melhor comunicação atrelada a um estilo de precificação estratégico dos produtos e do investimento futuro em mídias de massa, como rádio e televisão, os quais ainda nem foram exploradas pela unidade.

No que tange aos indicadores com foco nos consumidores, foram destacados o índice de recompra, ou seja, a fidelização dos clientes, uma vez que a empresa trabalha com produtos diferenciados e proporciona eventos distintos, que acontecem com frequência. Também por meio do próprio sistema da empresa, que permite visualizar as compras, monitorar o tratamento com a linha de suplementos e monitorar as compras *online*. A equipe se mostra como fator relevante nesse processo, pois a mesma permite que a empresa proporcione um clima mais familiar ao ambiente de trabalho, sendo essa uma das bases para seu crescimento, desde que o operacional prime pela padronização de processos.

Por fim, a visão de futuro em termos de pessoas e aprendizagem e seus indicadores chaves. Na visão dos gestores, é uma tarefa difícil escolher pessoas que contemplem a mesma cultura dos já empregados, pois há mesma influência no posicionamento perante os clientes e o mercado em si. Para tanto, a linguagem deve ser única dentro do ambiente de trabalho e durante o processo de expansão que a empresa almeja passar, provavelmente será difícil de manter, pois não se deve prejudicar a cultura existente e novas pessoas na forma de colaboradores, necessitam possuir ou alinhar-se a este perfil estabelecido na unidade. Já para o investidor, a equipe é fantástica, pois a mesma possui habilidades específicas e que em uma visão de conjunto combinam, fazendo total diferença no atendimento prestado aos clientes.

Em um segundo momento do plano de coleta de dados investigaram-se as percepções dos colaboradores acerca de questões estratégicas da organização, bem como, solicitou-se que os colaboradores apontassem possíveis indicadores para serem utilizados como mensuradores e avaliadores da performance da organização, considerando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC).

Do total de três colaboradores entrevistados, observou-se que dois identificaram que a gestão financeira e de recursos monetários são as principais fragilidades e vulnerabilidades da empresa. Para os três colaboradores, a gestão operacional e processos internos que contempla, por exemplo, os fluxos de materiais, gestão de estoque, processos internos da organização e etc. foram a sua totalidade apontada como a maior fragilidade da empresa no presente momento.

Para a construção da tabela 3, que contempla o resultado desta análise, levou-se em consideração as informações coletadas nas entrevistas com os gestores, conforme exposto na tabela da seção anterior, contemplando as quatro perspectivas de gerenciamento estratégico do BSC e os indicadores apontados pelos colaboradores da empresa.

Com base nos resultados deste trabalho, pode-se afirmar que o mesmo pode contribuir satisfatoriamente para a empresa estudada, fornecendo informações cruciais para delinear suas estratégias no futuro. E ainda, a empresa pode usufruir das perspectivas estudadas na ferramenta do BSC sob novas investigações de diferentes óticas dentro da empresa, como por exemplo, seus clientes, a parte financeira, de processos internos e aprendizagem e crescimento e também a sugestão de estudos futuros, visto que o ramo atuante da empresa deve estar em constante estudo devido a sua perspectiva de crescimento para os próximos anos.

As seções da tabela 3 estão divididas conforme as perspectivas do BSC, onde há, para cada perspectiva, um objetivo a ser alcançado, seguido de uma descrição do mesmo, ou seja, qual o caminho que a empresa irá seguir para atingir o objetivo desejado. Como sequência, elencam-se os indicadores mais pertinentes a cada perspectiva e dá-se uma meta ou o mínimo a ser alcançado para cada objetivo.

**Tabela 3** - Proposta de Indicadores Estratégicos nos moldes do BSC, contemplando as Dimensões Financeira, Clientes Processos Internos e Crescimento e Aprendizagem. Proposta tendo como base as respostas obtidas nas entrevistas conduzidas com os gestores da empresa, no mês de outubro de 2015, e as recomendações deste estudo.

Dimensão do BSC	Objetivo	Descrição	Indicadores	Meta ou mínimo a ser alcançado
Perspectiva Financeira	Manter no portfólio de produtos apenas produtos consolidados em termos de lucratividade.	Manter no portfólio de ofertas da empresa apenas produtos que tenham um consolidado retorno financeiro a ser avaliado por meio dos indicadores propostos e uma boa rotatividade de vendas.	Mark-up do produto; Taxa de crescimento de vendas do produto.	Manter em portfólio produtos com lucratividade consolidada.
	Aumento da Receita de Vendas.	Aumentar a receita de vendas através de um aumento no valor consumido por cliente, impulsionando a lucratividade da empresa.	Ticket Médio (TM) dos clientes; Receita de Vendas da Empresa (por período).	Atualmente o TM na empresa é de R\$ 63,00. Sugere-se, como meta, alcançar R\$ 70,00. Sugere-se como meta a empresa trabalhar com o TM de R\$ 80,00 no mês de dezembro (aquecimento da demanda).
	Reduzir os custos operacionais.	Por meio do auxílio na padronização de processos estima-se reduzir os custos operacionais distribuídos em toda a área da empresa.	Produtos postos fora (vencidos, avariados etc.); Custos com transporte (frete); Estoque, Energia, Material de escritório, insumos, mão de obra; eventos.	Reduzir os custos operacionais em 15% até o final de 2016.

	Gerar Satisfação dos Clientes.	Manter elevado o número de clientes satisfeitos com o estabelecimento.	Pesquisa de satisfação realizada periodicamente <i>in loco</i> .	Pesquisa de satisfação realizada periodicamente <i>in loco</i> . Meta de 90% de satisfação dos clientes. Sugere-se a adoção do NPS (Net Promotion Score)*.
Perspectiva dos Clientes	Promover a Fidelização dos Clientes.	Desenvolver os clientes antigos oferecendo-lhes novos produtos e serviços, trazendo-os de volta para a loja e preferencialmente por indicação.	Índice de retorno (físico). Frequência de visitas dos clientes nas lojas; Programas de descontos com parceiros.	Promover o índice de recompra na empresa. Meta: 90% dos clientes são altamente recorrentes.
	Aumentar as vendas na plataforma virtual.	Promover uma melhor comunicação da loja virtual para movimentar essa plataforma de ganho para a empresa.	Índice de retorno sobre as vendas <i>online</i> ; Proporção de vendas <i>online</i> em relação às vendas tradicionais.	Crescimento de 30% em vendas online até final de 2016.
Perspectiva de Processos Internos	Operacionais; fluxos; tempos; reposições de mercadoria; produtos que vencem nas gôndolas; organização de estoque; maximização do tempo.	Objetiva-se ordenar e integrar ações para um fim específico, gerando no final do processo um sistema de ação mais interfuncional.	Maximizar a qualidade das vendas e nos processos envolvidos; Aprimorar resultados e a produtividade da empresa como um todo.	100% dos processos mapeados até final de 2015; Reduzir o número de falhas nos processos em 30% nos próximos três meses; Evitar retrabalho e aumentar a produtividade como um todo.
	Criação de POPs (Procedimento Operacional Padrão)*.	Elaborar um método específico para cada operação da empresa, incluindo toda e qualquer atividade.	Mensuração de produtos em estoque, redução de desperdício de mão de obra, tempo, produto e dinheiro.	Todas as principais atividades da empresa deverão ser padronizadas e deverão ter seus respectivos POPs formalizados até final 2016.
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Promover capacitação e treinamento/ desenvolvimento da equipe.	Aperfeiçoar por meio de capacitações as habilidades dos funcionários para um melhor aproveitamento do mesmo.	Novas habilidades; índice de proatividade; satisfação do colaborador; Atendimento qualificado, Capacitação; clima da organização; qualidade de vida no trabalho; rotatividade da força de trabalho; absenteísmo.	Cada membro da equipe deverá ter participado de algum evento de capacitação pertinente a sua atribuição, com carga horária mínima de 60h até final de 2016.
	Propiciar um ambiente agradável de trabalho.	Incentivar a participação de todos os funcionários nos processos, proporcionar flexibilidade na organização e proporcionar um ambiente tranquilo e agradável.	Ambiente agradável; Funcionários satisfeitos e engajados com a organização.	Mensurar por meio do Clima Organizacional, possivelmente utilizando a escala EST (Escala de Satisfação no Trabalho)*.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Comunicar os funcionários de forma eficiente.	Contribuir com a comunicação do estabelecimento, melhorar seu feedback.	Informar os funcionários sob a ótica de uma comunicação mais transparente englobando todas as ações dentro da empresa.	100% dos funcionários clientes de todos os comunicantes e de todas as ações de dentro da empresa.
---	---	---	--	---

Nota: \* O *Net Promoter Score* (NPS) é uma ferramenta no marketing de relacionamento que, de uma forma simples e objetiva, busca mensurar as reais necessidades dos clientes (SILVA; SANTOS; SANTOS, 2009); POPs são Procedimentos Operacionais Padrão, desenvolvidos a fim de descreverem cada passo crítico e sequencial para garantir o resultado esperado de uma tarefa/ação dentro da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo evidenciar as possíveis contribuições do modelo de gestão do BSC a ser aplicado em uma organização varejista atuante no segmento de alimentação saudável, funcional e orgânica. Para tanto, o estudo buscou investigar a percepção dos gestores e colaboradores, apresentando uma sugestão de indicadores para as perspectivas de análise do modelo de gestão BSC.

Pode-se evidenciar que as quatro perspectivas do BSC estão presentes mesmo que informalmente nos processos da empresa e dependendo do setor em que o colaborador está inserido, uma ou outra perspectiva é mais fortemente focada que as outras, tendo o seu nível de importância diferenciado também. O BSC pode acompanhar os resultados através de indicadores e metas, elencados na coleta de dados, fazendo com que a organização possa reagir aos resultados em tempo hábil e ajustar-se sempre que necessário, para alcançar os resultados propostos.

Para um melhor uso da ferramenta, sugere-se explorar a limitação do presente trabalho, partindo da análise da percepção interna e expandindo para uma análise externa, ou seja, com os clientes da unidade para, por fim, cruzar informações e construir o mapa estratégico consolidado com as informações internas e externas da unidade.

Além disso, como perspectiva futura, a empresa poderá usufruir dessa ferramenta para obter um monitoramento estratégico, consolidar esse modelo, propor o uso para outras unidades da franquia a nível Brasil. Em suma, respondendo o questionamento central deste estudo, o BSC apresenta um potencial significativo e efetivo para auxiliar no processo de gestão de empresas varejistas de pequeno porte, como é o caso da empresa em estudo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. A. E. **Diagnóstico da implantação do Balanced Scorecard em uma empresa de franquias de varejo**. 2010. 126f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Administrativas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.



BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

BOLIGON, J. A. R. **Balanced Scorecard como sistemática de gestão em busca da melhoria contínua da qualidade organizacional**. 2009. 111f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS, 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, A. C. **O Balanced Scorecard como um Sistema Complexo Adaptativo: uma abordagem quântica à estratégia**. 2005. 361f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2005.

COSTA, A. P. P. **Balanced ScoreCard: conceitos e guia de implementação**. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIVANT, J.; SPAARGAREN, G.; RIAL, C. (Org.). **Novas práticas alimentares no mercado global**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2010.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Software de *balanced scorecard*: proposta de um roteiro de implantação. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 140-160, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação - balanced scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 13. reimpressão. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNKES, R. J. Estudo sobre a integração entre balanced scorecard e o orçamento. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 13, n. 136, p. 48-59, 2002.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARTINS, H. H. T. S. **Metodologia Qualitativa de Pesquisa**. Universidade de São Paulo, 2004.

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

MIRANDA, R. L. **Marketing do varejo: e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

PATON, C. et al. The use of “Balanced Scorecard” as strategic management system. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, v. 1, n. 1, p. 173-186, 2000.

PORTER, Michel E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

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

SOCIEDADE NACIONAL DE AGRICULTURA. **Comércio de alimentos saudáveis tem alta de 98% em 5 anos e supera demanda no mercado tradicional**. 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/nCJiMM>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

SOUZA, S. C.; MARINHO, S. V. Planejamento estratégico baseado no *balanced scorecard*: um estudo de caso aplicado a uma pequena empresa de segurança. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, p. 213-237, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.