

FERNANDA RODRIGUES DA SILVA

**A METODOLOGIA DE BALANCED SCORECARD NA
GESTAO ESTRATEGICA EM UMA EMPRESA DE
VESTUARIO FEMININO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A METODOLOGIA DE BALANCED SCORECARD NA GESTAO ESTRATEGICA EM UMA EMPRESA DE VESTUARIO FEMININO**, elaborado por Fernanda Rodrigues da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 27 de junho de 2019

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Loja To Be - Multimarcas, representada neste documento pela Sr.(a) Camila Viana, proprietária, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A METODOLOGIA DE BALANCED SCORECARD NA GESTAO ESTRATEGICA EM UMA EMPRESA DE VESTUARIO FEMININO”, realizados pela aluna FERNANDA RODRIGUES DA SILVA, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 27 de junho de 2019

Camila Viana

Proprietária

Loja To Be - Multimarcas

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Fernanda Rodrigues da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma 2/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período junho de 2017 a junho de 2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A Metodologia de *Balanced Scorecard* na gestão estratégica de uma empresa de vestuário feminino” é autêntico e original.

Curitiba, 27 de junho de 2019

FERNANDA RODRIGUES DA SILVA

Á minha família e amigos, pelo apoio e incentivo para que este trabalho fosse concluído

Resumo

O trabalho proposto teve como objetivo principal realizar a ferramenta de demonstração de desempenho estratégica *Balanced Scorecard* dentro de uma empresa do ramo vestuário feminino. Foram identificadas ameaças e oportunidades pertinentes ao setor na análise do ambiente externo e os pontos fortes e fracos da empresa pela análise do ambiente interno. Com essas identificações, foi realizada uma análise estratégica com efeitos no âmbito financeiro, de clientes, processos internos e por fim aprendizado e crescimento (as quatro perspectivas relacionadas ao modelo utilizado). Os dados coletados partiram da pesquisa e entrevista realizada com a proprietária da empresa, assim, apresentando dados de visão geral e particular.

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*, Análise estratégica, Análise do Ambiente, Ramo Vestuário Feminino

Abstract

The main objective of the proposed work was to carry out the Balanced Scorecard strategic performance demonstration tool within a company of the feminine clothing sector. Threats and opportunities relevant to the industry were identified in the analysis of the external environment and the strengths and weaknesses of the company by the analysis of the internal environment. With these identifications, a strategic analysis was carried out with financial, customers, internal processes and finally learning and growth (the four perspectives related to the model used). The data collected came from the research and interview conducted with the company's owner, thus presenting data of overview and private.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Analysis, Environment Analysis, Women's Clothing Sector

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TIPOS DE ESTRATÉGIAS E SUAS CLASSIFICAÇÃO	15
QUADRO 2 – TIPO DE ESTRATÉGIAS COM ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	17
QUADRO 3 – PRINCÍPIOS GERAIS E ESPECÍFICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
QUADRO 4 – TEMAS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA	26
QUADRO 5 – MEDIÇÃO DOS TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS	27
QUADRO 6 – VETORES SITUACIONAIS DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO	31
QUADRO 7 – ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DE VALOR DO BSC COM FORÇAS E FRAQUEZAS DA ORGANIZAÇÃO	44
QUADRO 8 – ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DA ORGANIZAÇÃO ..	45
QUADRO 9 – BALANCED SCOREDCARD LOJA TO BE – MULTIMARCAS	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO BÁSICO DOS TIPOS DE PLANEJAMENTO	19
FIGURA 2 – ESTRUTURA DE BALANCED SCOREDCARD.....	24
FIGURA 3 – O BSC COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA	25
FIGURA 4 – PERSPECTIVA DO CLIENTE – MEDIDAS ESSENCIAIS	28
FIGURA 5 – MODELO GENÉRICO DA PROPOSTA DE VALOR	29
FIGURA 6 – O MODELO DA CADEIA DE VALOR GENÉRICA	30

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PARTICIPAÇÃO DE LOJAS DO RAMO VESTUÁRIO DENTRO DO SHOPPING PALLADIUM	41
GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO DE LOJAS DE VESTUÁRIO FEMININO	42

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – GASTO MÉDIO COM VESTUÁRIO POR CLASSES SOCIAIS	14
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Contextualização	
1.2 Objetivos	
1.2.1 Objetivo Geral	
1.2.2 Objetivos Especificos	
1.3 Justificativa	
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.2 Setor Vestuário Feminino	
2.2.1 Perspectivas do setor de vestuário feminino	
2.3 Administração Estratégica	
2.3.1 Formulação da Estratégia	
2.3.2 Planejamento Estratégico	
2.4 Balanced Scorecard	
2.4.1 A Perspectiva Financeira	
2.4.2 A Perspectiva dos Clientes	
2.4.3 A Perspectiva dos Processos Internos	
2.4.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
3. METODOLOGIA.....	33
3.1 Caracterização da Pesquisa	
3.2 Tipo de Pesquisa	
3.3 Tipos de Coleta de Dados	
3.4 Limitações da Pesquisa	
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	37

4.1	Descricao da Empresa	
4.1.1	Loja To Be - MultiMarcas	
4.2	Perspectiva Financeira	
4.3	Perspectiva dos Clientes	
4.4	Perspectiva dos Processos Internos	
4.5	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	
4.6	Planejamento Estratégico	
5.	ANALISE DOS RESULTADOS.....	45
5.1	Balanced Scorecard na Loja To Be - Multimarcas	
6.	RECOMENDAÇÕES.....	49
7.	CONCLUSÕES	50
8.	POSSIVEIS DESDOBRAMENTOS	52
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
10.	APENDICES.....	55

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O desempenho de uma empresa tende a ser a consequência das ações estratégicas tomadas dentro de um espaço de tempo e para objetivos específicos da mesma. Por este motivo, Kaplan e Norton (2004) identificaram que havia um certo retardo ou mesmo uma análise muito simplória quando uma empresa realizava ou moldava sua estratégia de desenvolvimento. As empresas tendem a focar mais no seu desempenho financeiro e esquece-se de que outras perspectivas de seu ambiente externo e interno colaboram com seu posicionamento no mercado.

O fato de muitas empresas não possuírem objetivos específicos e bem delineados, acaba por dificultar seu crescimento, assim podem perder Marketshare e prejudicar seu faturamento.

Por este motivo o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em 1990 por Norton e Kaplan, com o objetivo de demonstrar e ficar mais claro e visível para as empresas quais são suas características e como utiliza-las para o atingimento de um objetivo final. Segundo os autores deste modelo de gestão de desempenho “O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, de clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento”.

Este modelo estratégico pode ser implantado e analisado em qualquer tipo de empresa, mesmo que não haja todos os indicadores necessários ou possível de uma abordagem mais profunda, pois ela serve para que a empresa conheça melhor o ambiente inserido e sua própria dinâmica, podendo tomar decisões com ciência dos principais pontos de atenção dentro da organização.

A empresa avaliada neste estudo está inserida no ramo vestuário feminino desde 2010, localizada dentro de um Shopping Center, o que lhe confere uma atividade com perspectivas específicas deste setor. Atualmente, a mesma não utiliza qualquer tipo de ferramenta de análise estratégica, fora a Nox Automação, que é uma ferramenta de gestão que auxilia nas contabilizações diárias da empresa.

Portanto, o presente trabalho tem como problema de pesquisa a questão de como desenvolver uma análise e avaliar o desempenho da empresa Loja To Be – Multimarcas no ramo vestuário feminino, utilizando o modelo estratégico *Balanced Scorecard*.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a Gestão estratégica da empresa Loja To Be – Multimarcas com base na análise de desempenho realizada com o sistema de medição *Balanced Scorecard*

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar Pesquisa teórica a respeito da análise estratégica para empresas
- Determinar os fatores internos e externos importantes da empresa para desenvolver as perspectivas do BSC
- Avaliar a possibilidade de implantação do sistema de Balanced Scorecard na Empresa
- Verificar a relação de causa e efeito entres os indicadores apontados no BSC

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o ambiente corporativo cada vez mais competitivo e com atividades cada vez mais agressivas para atingir o mercado, é fundamental que as empresas consigam ter uma visão micro e macroeconômica completa e de fácil entendimento.

O modelo de controle de desempenho denominado *Balanced Scorecard* consegue amplificar a visão dos gestores em relação a fatores internos e externos da organização, facilitando o

desenvolvimento de seus objetivos estratégicos, alinhados com sua missão e visão e por fim, atingi-los de forma mais ágil e unificada com todos os níveis da empresa.

Portanto, o presente trabalho justifica-se no âmbito acadêmico ao tratar de um assunto de grande importância para o mercado, por agregar conhecimento na área de gestão de empresas e demonstrar a utilização de uma ferramenta de desempenho de utilidade no planejamento estratégico de organizações. Além de academicamente, a pesquisa favorece a identificação de oportunidades e ameaças do setor para a empresa em questão, além de possibilitar que a empresa avalie melhor seu planejamento estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento do presente trabalho, como base teórica foi utilizado informações sobre o setor de vestuário regional e nacional e as perspectivas relacionadas a ele. Assim como suas implicações relacionadas ao mercado e demanda.

Já como foco de estudo, foi escolhido o *Balanced Scorecard*, assim como sua relação com o estudo da Estratégia de empresas e a Análise do Ambiente Interno e Externo.

2.1 SETOR VESTUÁRIO

O setor vestuário, mais especificamente as vendas no varejo, somaram 220 bilhões de reais em 2017, segundo dados da FIESP (Federação das indústrias do Estado de São Paulo). Cerca de 35% dos pontos de vendas físicas, se encontram em shoppings centers, apesar da maioria ainda se concentrar em pontos independentes.

Apesar de previsões favoráveis ao setor nos próximos anos, houve uma leve retração em relação aos anos de 2017 e 2018 em nível nacional, porém se reduzirmos o espaço de pesquisa, o Estado do Paraná se sobressaiu, realizando crescimento em relação ao ano anterior (Folha de Londrina).

Segundo o SEBRAE, este setor é ainda “um dos mais sensíveis as oscilações da economia” e por este motivo, nos últimos anos percebe-se uma queda nas vendas, acompanhando a situação econômica no país, sofrendo com a inflação e consequentemente a redução na demanda.

Além de datas comemorativas como dia dos namorados, dia das mães, outra data que o país começou a ter forte venda varejista no geral, é na Black Friday. Evento tradicional no Estados Unidos que ganhou força no Brasil ao ser característico em descontos e ofertas promocionais de produtos.

Abaixo, segue tabela 1 realizada em pesquisa ao SEBRAE a respeito do gasto médio com vestuário, classificado conforme a classe.

TABELA 1 – Gasto Médio com Vestuário por classes sociais

Classe	Gasto medio Mensal	Proporcao do salario 2014 (R\$724)	Gasto medio mensal 2016 (R\$880)	Gasto medio mensal 2017(R\$945)
A	455	62,8	552,64	593,96
B	202	27,9	245,52	263,87
C	97	13,4	117,92	126,73
D e E	40	5,5	48,4	52,02

Fonte: Arquivo de estudo SEBRAE, 2016 – Cenários Prospectivos para 2019

Este estudo demonstra que quanto mais alta a classe que se enquadra o consumidor, maior será seu percentual em compras com vestuário. Assim, se torna um público ainda mais favorável as empresas do setor.

2.1.1 PERSPECTIVAS PARA O SETOR VESTUÁRIO

O setor vestuário possui uma expectativa de crescimento até 2021 de média de 3,1% ao ano, gerando uma elevação de produção que pode chegar a níveis recordes do mesmo. Segundo o mesmo estudo, a demanda em 2020 pode ainda superar a oferta, o que demonstra grande positivismo em relação ao mercado e a economia brasileira nos próximos anos (Fiesp).

2.2 ESTRATÉGIA

2.2.1 CONCEITO

A Estratégia é “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controlados (Oliveira, 2010)

Sendo assim, a estratégia se torna a forma mais coerente de uma empresa conseguir encontrar meios de obter vantagem competitiva e melhores resultados para si.

2.2.2 CLASSIFICAÇÕES

A estratégia pode ser classificada por diversas dimensões, as quais podem ser escolhidas conforme a necessidade do gestor. Abaixo foi adaptado o quadro 1 com as classificações:

QUADRO 1 – Tipo de Estratégias e suas classificações

CLASSIFICACAO	TIPOS		
AMPLITUDE	Macroestratégia	Estratégia Funcional	Microestrategia
	ação tomada perante o ambiente, tendo em vista VISÃO, VALORES e MISSAO	corresponde a atuação em uma área da empresa	Atuação operacional, ligada a uma meta da empresa
CONCENTRAÇÃO	Pura	Conjunta	
	Ação em uma área com objetivo específico na mesma	Combinação de estratégias	
QUALIDADE DOS RESULTADOS	fortes	Fracas	
	grandes alterações na empresa	resultados mais amenos na empresa	
FRONTEIRA	internas	Externas	mista
RECURSOS	recursos humanos	recursos não humanos	mista
ENFOQUE	peçoais	empresarias	

Adaptada Oliveira 2010 p.185

2.2.3 TIPOS

Para que seja possível determinar a melhor estratégia a ser utilizada por uma empresa, seja pelo cenário atual ou pelo seu Ambiente de atuação no mercado, a mesma deverá identificar qual a situação da empresa, em que momento de crescimento ela se encontra.

Quando a empresa se encontra em uma situação de extrema preocupação, com ameaças externas e pontos fracos com alto impacto e difícil redução, a mesma deverá adotar estratégias de sobrevivência. Esta é a medida mais agressiva entre todas. Dentro desta estratégia, há a redução de custos (como redução de pessoas e compras), desinvestimento e por fim a liquidação do negócio, ou seja, fechar o negócio.

Agora, para as empresas que estão passando dificuldades pela crescente ameaça externas, porem possui alto grau de pontos fortes, o melhor são as estratégias de manutenção. Dentro deste tipo há a estratégia de estabilidade (equilíbrio), nicho (dominação de segmento específico de mercado, inclusive podendo focar em apenas um produto) e a de especialização (foco na liderança de mercado).

Há também empresas que possuem pontos fracos, porem o ambiente externo está favorável a ela, ou ao setor em que atua. Neste caso, a empresa deve investir em estratégias de crescimento. Dentro deste tipo há as estratégias de inovação, internacionalização, Joint venture e de expansão.

E por fim, há as estratégias de desenvolvimento, onde a empresa se encontra no momento mais favorável, tanto interna quanto externamente. Nesta, o desenvolvimento pode seguir para diversos fatores: de mercado, produtos ou serviços, financeiro, capacidades, estabilidade e diversificação. Este último é o mais forte de todos, é necessária bastante análise de diversos fatores antes da tomada de decisão por este tipo de estratégia, como a disponibilidade de recursos, identificação de saturação no mercado de seus produtos existente ou se há uma queda de retorno nos seus investimentos atuais que levem a uma diversificação.

Abaixo, no quadro 2, seguem os tipos de estratégias:

QUADRO 2 – Tipos de Estratégia com análise do Ambiente Interno e Externo

		INTERNO	INTERNO
	DIAGNÓSTICO	PREDOMINANCIA DE PONTOS FRACOS	PREDOMINANCIA DE PONTOS FORTES
EXTERNO	PREDOMINANCIA DE AMEACAS	ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVENCIA Redução de Custos Desinvestimento Liquidação de negócios	ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO Estabilidade Nicho Especialização
EXTERNO	PREDOMINANCIA DE OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO Inovação Internacionalização Joint Venture Expansão	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO De Mercado, Produtos e Serviços, Financeiro Capacidade, Estabilidade, Diversificação

Adaptado Oliveira 2010 p.196

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico ``Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; ele é ainda, um processo contínuo e um exercício mental.`` (Oliveira, 2010).

A utilização deste conceito dentro de uma empresa reduz o efeito, ou até mesmo podendo anulá-lo, que situações não previstas ou diferentes das atuais da empresa possam acontecer. Planejar é mais que que simplesmente tentar realizar uma previsão, está mais relacionada às práticas, ações e processos que serão desenvolvidos para reduzir riscos e gerar vantagem competitiva para a instituição.

Sabendo-se, que o Planejamento Estratégico é baseado em uma análise com consideração de eventos futuros, ou seja, que ainda não ocorreram e podem acabar não acontecendo efetivamente ou até mesmo ocorrer de forma diferente; o processo deverá ser acompanhado e desenvolvido em um processo contínuo, onde as mudanças do ambiente externo e interno da empresa sejam avaliados. Portanto, o processo de planejamento é mais importante que seu resultado. “O Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas as implicações futuras de decisões presentes.” (Drucker, 1962).

Abaixo, o quadro 3 apresenta os princípios gerais e específicos do Planejamento Estratégico:

QUADRO 3 – Princípios Gerais e Específicos do Planejamento Estratégico

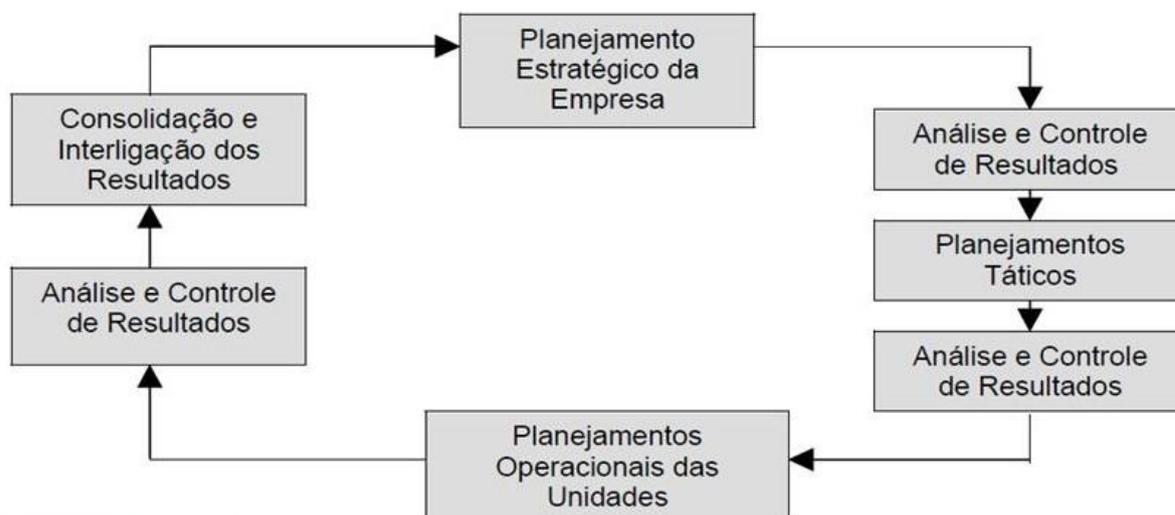
Princípios Gerais	Princípios Específicos
Contribuição aos objetivos	Planejamento Participativo
Precedência do planejamento	Planejamento Coordenado
maiores influências e abrangência	Planejamento Integrado
maiores eficiência, eficácia e efetividade	Planejamento Permanente

Adaptado Oliveira 2010

2.2.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser classificado em três níveis: o Estratégico, o Tático e o Operacional. Essa divisão reflete o nível das tomadas de decisões da empresa. Abaixo segue figura 1 com o ciclo básico dos tipos de planejamento para melhor compreensão de sua utilização dentro da empresa:

FIGURA 1 – Ciclo Básico dos Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira, pg17

O Planejamento Estratégico é o processo desenvolvido pelo nível mais alto da empresa, onde será definido os objetivos e as ações que deverão ser realizadas para o seu atingimento, levando em consideração o ambiente interno e externo.

Já o Planejamento Tático, utiliza estratégias estabelecidas no primeiro nível, porém adequando a um setor ou área específica de atividade da empresa, e não como um todo; além disso, “tem como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.” (Oliveira, 2010, p19)

E por fim, o Planejamento Operacional, que como o próprio nome já diz, é referente a operacionalização da empresa, focando nos planos de ação e direcionado ao dia a dia de atividades.

Quanto maior for o nível de Planejamento, maiores serão os riscos inerentes às decisões tomadas, além de possuírem maior amplitude e demandar mais tempo. E para que seja possível a melhor aplicação de qualquer um dos planejamentos, a empresa deverá se preocupar em realizar treinamento capacitação profissional condizentes com os níveis de responsabilidade dos funcionários envolvidos, engajamento dos executivos para realizar os procedimentos e por fim realizar as mudanças necessárias que favoreçam o atingimento dos objetivos determinados.

Para a realização do planejamento, há três etapas que deverão ser seguidas:

- Delineamento, é onde será definido a metodologia, a estruturação e as pessoas que participarão do processo
- Elaboração, é a parte do processo onde serão analisados fatores externos e internos e realizar a identificação de pontos fracos e fortes, assim como as oportunidades e ameaças que poderão ser aproveitadas e eliminadas no processo.
- Implementação, é a realização do plano estabelecido

2.2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

Ambiente é “O conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema, o qual corresponde ao foco do estudo.” (Oliveira, 2010).

Ao realizar o Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2010) a empresa espera atingir pelo menos quatro objetivos principais: Conhecer e melhor utilizar seus PONTOS FORTES, conhecer e eliminar seus PONTOS FRACOS, conhecer e usufruir das OPORTUNIDADES, conhecer e eliminar as AMEAÇAS e por fim, ter um efetivo plano de trabalho.

Os pontos fortes e fracos estão relacionados ao ambiente interno na empresa, podendo ser controlados. Quando não for possível sua identificação correta, deverá ser classificada como ponto neutro. Já a ameaça e a oportunidade são referentes ao ambiente externo, podendo ser do micro ou macroambiente, ou seja, afetar direta ou indiretamente a empresa.

2.2.2.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise externa leva em consideração a relação que a empresa tem com os diversos fatores e agentes externos relacionados a ela. É nesta análise que serão identificadas as oportunidades e ameaças do sistema que afetam ou poderão lhe afetar.

Conseguir identificar as oportunidades e ameaças com antecedência, poderá ser a diferença entre o atingimento, a majoração ou a perda de resultados esperados pela empresa.

Para facilitar a identificação, as oportunidades podem ser classificadas como: Naturais, de evolução, sinérgicas ou de inovação. As naturais são as incorporadas a natureza da empresa, as de evolução são aquelas que surgem como uma maneira de possuir uma vantagem competitiva perante outras que não a perceberam, para benefício futuro. Outra classificação é a de sinergias, que possuem situações complementares a empresa e que podem envolver risco para a mesma; e por fim, as de inovação, onde a empresa terá que realizar dispêndios para investimento. As ameaças também possuem classificação, são elas: as naturais, as aceitáveis e as inaceitáveis.

Para que se possa compreender melhor o ambiente externo, talvez mais complexo que o interno, por se tratar de elementos não controláveis, é necessário estabelecer seus componentes.

Os principais componentes do ambiente externo, segundo Certo (2013) são: Cliente, Concorrência, Mão de obra, Fornecedores e questão internacional. Dentro deste último há os aspectos de ambiente legal, cultural, político e econômico.

Analisar estes componentes faz com que a empresa consiga identificar melhor dificuldades em relação ao mercado e como utilizar estratégias para atingir um objetivo final.

2.2.2.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise interna leva em consideração os pontos fortes e fracos da empresa. Seus componentes são mais fáceis de identificação e controláveis. Seus aspectos podem ser divididos em organizacionais, marketing, financeiros, produção e pessoal (Certo, 2013).

Além disso, algo muito importante nesta análise, é o fator de comparação. A empresa deverá analisar e comparar suas definições e pontos com as de outras empresas concorrentes diretas ou possíveis concorrentes, assim poderá perceber e identificar os pontos a serem trabalhados para se sobressair estrategicamente.

Segundo Oliveira (2010), alguns dos aspectos que devem ser analisados para estabelecer os pontos fortes são os seguintes:

- Funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa
- Aspectos organizacionais
- Abrangência dos processos administrativos e operacionais
- Níveis de controle e avaliação
- Critérios de Avaliação
- Obtenção das informações

2.4 BALANCED SCORECARD

A falta de uma análise mais abrangente e completa de avaliação de desempenho de uma empresa, foi responsável pelo desenvolvimento do estudo “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, o que resultou em um sistema equilibrado de medição estratégica: o *Balanced Scorecard*.

A época em que os autores David Norton e Robert Kaplan identificaram essa ausência, foi no início da era da informação, onde possuir passivos e ativos financeiros em ordem e redução de custos em processos já não eram mais garantias de sucesso e longevidade de uma empresa.

Segundo Norton e Kaplan (1997), “a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apoia o crescimento futuro.”

Portanto, diferentemente do que se baseava os indicadores apenas financeiros, o *Balanced Scorecard* (também conhecido por BSC), ampliava esta análise para uma combinação de diversos aspectos financeiros e não financeiros. Isto favoreceu para que empresas conseguissem mensurar e planejar não somente melhorias de curto prazo, mas também possibilidades de crescimento e estratégias que favoreçam sua solidificação no mercado.

Na era da informação, as empresas possuem um ambiente operacional diferenciado, os processos de negócios se tornaram mais abrangentes e interligados, o que gera ganhos na qualidade e agilidade.

Também houve a busca por produtos e serviços personalizados e não apenas padronizados, como antigamente, por isso a importância de processos que não permitam que a empresa sofra tanto com a alta de custos e baixo volume por tipo de produto. A entrada em mercados internacionais também foi uma característica desta movimentação do mercado, o que traz à tona a inovação como atributo indispensável para maior competitividade e as pessoas como ferramentas de gestão e crescimento da empresa, pois são elas que conseguem agregar valor e encontrar soluções para diversas atividades da empresa.

Portanto, este tipo de sistema passou a ser não apenas um método de medição, mas também um modelo gerencial, onde os executivos das empresas conseguiam visualizar e organizar seus objetivos e como atingi-los de forma ordenada e simplificada.

O *Balanced Scorecard* utiliza as premissas e indicadores financeiros, que analisam fatos passados da empresa, mas também indicadores que se preocupam com o futuro da mesma. Assim, as quatro perspectivas, identificadas como principais para o desenvolvimento de uma organização, são: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas perspectivas serão diferentes para cada empresa, pois essas são desenvolvidas segundo a missão, visão e valores de cada empresa, assim, ligado diretamente às estratégias estabelecidas e favorecendo uma análise gerencial mais objetiva.

Outra vantagem deste tipo de sistema, é o fato de ser abrangente e de conhecimento de todo o quadro de funcionários, e não apenas para o setor tático. Assim, funcionários de menor nível conseguem participar ativamente e entender quais os efeitos de suas ações e trabalho na empresa. Também equilibra fatores externos (clientes, fornecedores) e internos (processos, inovação) e entre medidas de resultados passados e projetados para o futuro.

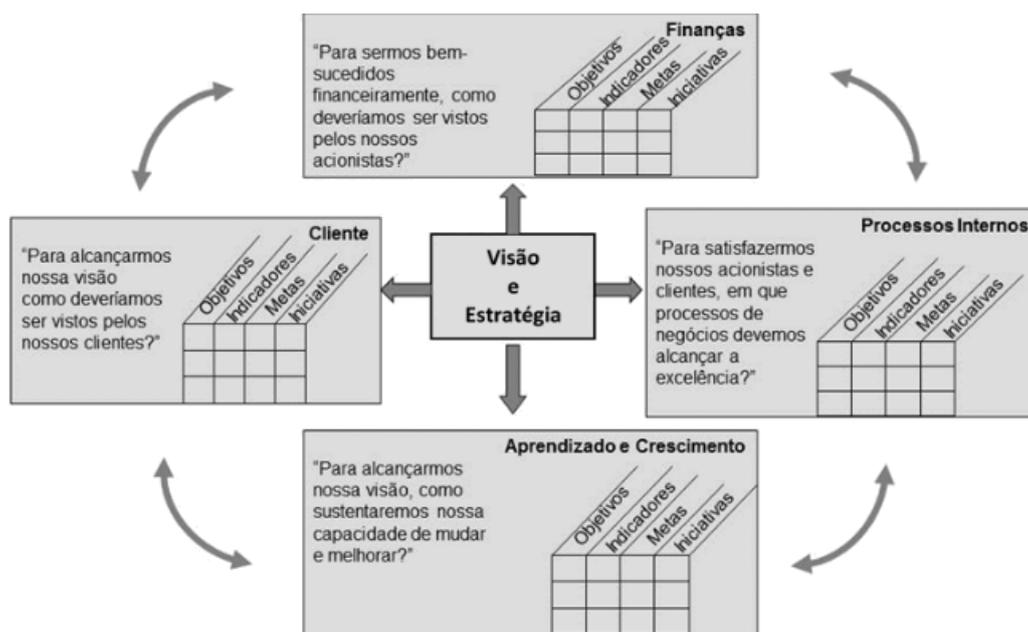
Mas se engana quem confere ao Balance Scorecard uma forma de controle da empresa, pois na realidade ele deve ser utilizado como um sistema de informação, comunicação e aprendizado e que traduz e divulga a missão, visão e estratégia da empresa.

Segundo Norton e Kaplan (1997), as empresas inovadoras adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico

Com isso desenvolveram a estrutura da Figura 2 abaixo:

FIGURA 2 – Estrutura do *Balanced Scorecard*

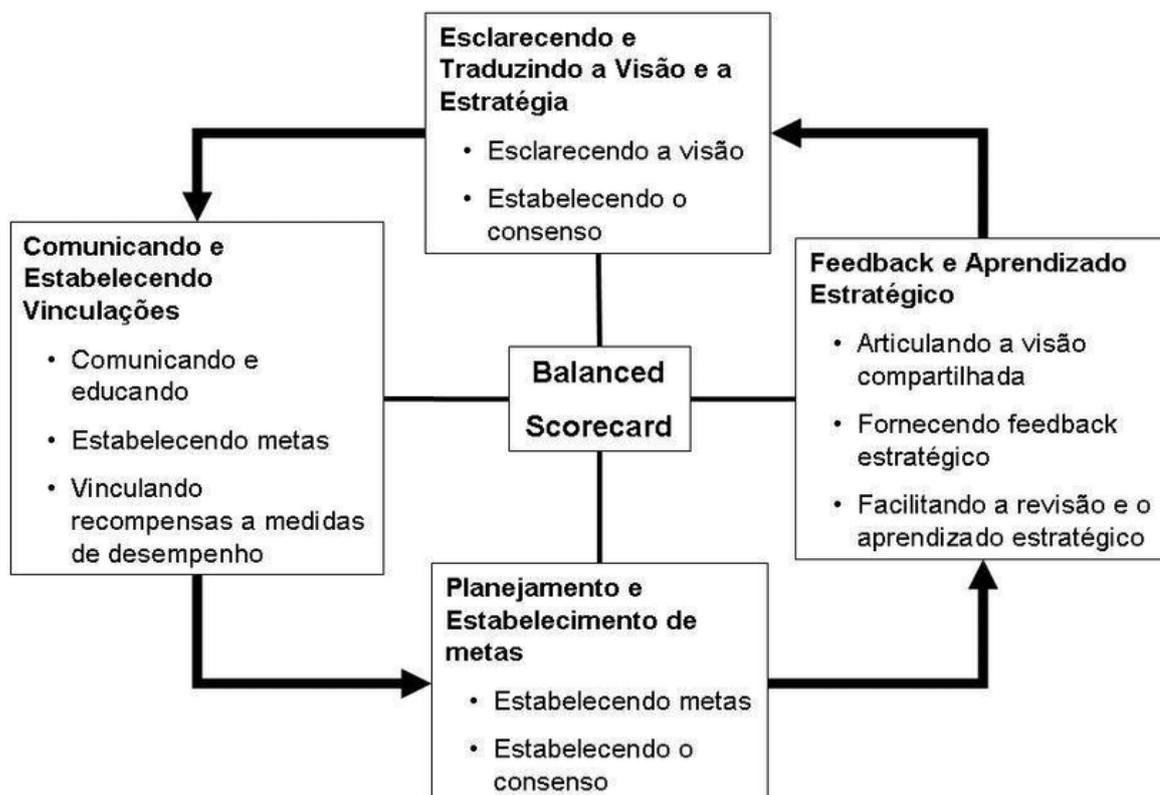


Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.10)

Porém, para que seja possível atingir esses objetivos, a primeira etapa do processo geral é a identificação das características de cada parte da estrutura. Ou seja, na etapa de clientes, deverão entrar em um consenso de quem são seus principais clientes e qual o segmento de seus clientes por exemplo.

Para deixar exposto esta parte do processo, os autores criaram também uma estrutura de ação, que segue abaixo na Figura 3:

FIGURA 3 – O BSC como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.12)

Para conseguir organizar de forma coerente e com melhor aplicabilidade, no próximo tópico será abordado as quatro variáveis para análise e verificação de causa e efeito de uma empresa: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

2.4.1 A PERSPECTIVA FINANCEIRA

Essa é a perspectiva inicial e que será utilizada como base para as outras perspectivas seguintes. Pois um dos objetivos do *scorecard* é a empresa conseguir unificar os objetivos financeiros com a estratégia e demais partes da empresa.

Neste indicador, os objetivos estarão relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa e que devem ser capazes de relacionar eles ao risco. Dentro destes objetivos, há três temas estratégicos principais, os quais estão apresentados no quadro 4 abaixo, com seus focos principais:

QUADRO 4 – Temas Estratégicos da Perspectiva Financeira

Crescimento e mix de Receitas
novos produtos, novas aplicações, novas relações, novo mix de produtos e serviços e nova estratégia de preços
Reducao de custos / Melhoris de Produtividade
Aumento da produtividade da Receita, Reducao dos custos unitarios , Melhoria do mix de canais, Reducao de despesas operacionais
Ativos / Estrategias de Investimento
Ciclo de Caixa, Melhoria na Utilizacao de ativos

Adaptado Norton e Kaplan (2004)

Os objetivos financeiros podem ser desenvolvidos por setores individuais da empresa ou geral e também pode se alterar conforme os ciclos que a empresa passa. Ou seja, uma empresa que está em fase de crescimento, por exemplo, terá demonstrações contábeis de fluxo de caixa

menores que uma que se encontra em fase de sustentação, na maioria dos casos. E ao mesmo tempo, essas últimas terão maior expectativa de retorno perante os acionistas.

Para melhor visualização desta situação, no quadro 5 abaixo segue a diferenciação de estratégia para cada ciclo de uma empresa:

QUADRO 5 – Medição dos temas Financeiros Estratégicos

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

Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.55)

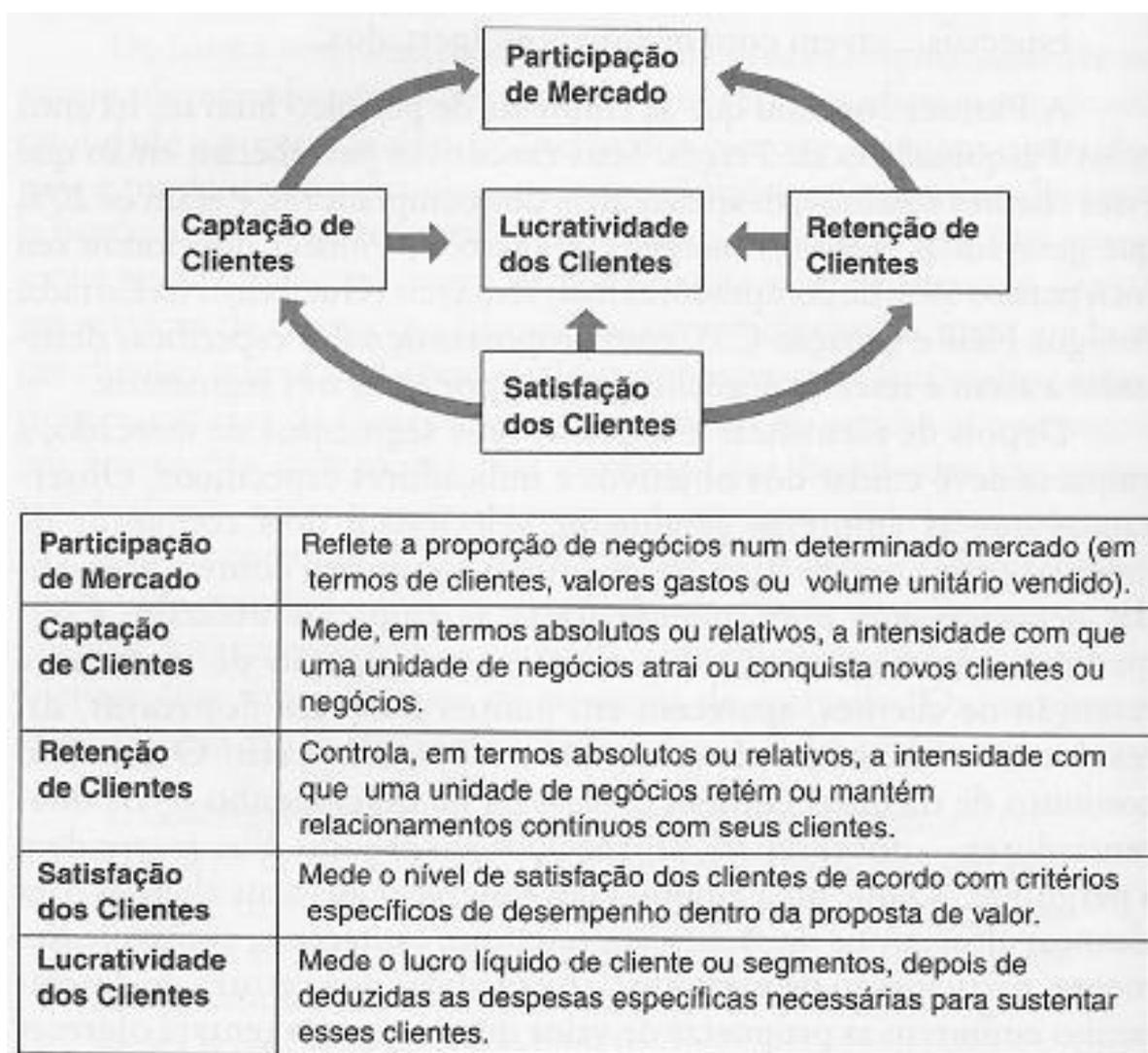
2.4.2 A PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Com a modernização e crescimento de mercado, as empresas começam a ter a necessidade de maiores recursos para sair a frente da concorrência. A especialização e personalização de

produtos e serviços com a base na preferência do cliente se tornou imprescindível para se destacar no mercado e atrair novos clientes.

A perspectiva dos clientes, se baseia na identificação de mercado e segmentação dos clientes que a empresa deseja trabalhar. E para se atingir o público desejado, Norton e Kaplan (1997, p.71) criaram um grupo de medidas essenciais dos clientes, o qual possui os seguintes indicadores na Figura 4 abaixo:

FIGURA 4 – Perspectiva do cliente – Medidas Essenciais



Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.72)

Essas medidas podem ser aperfeiçoadas ou diversificadas conforme a necessidade e ramo da empresa e também ser estipulada cliente a cliente (no caso de empresas com poucos clientes) ou por segmentação.

No indicador de lucratividade dos clientes é possível identificar os clientes lucrativos e os não-lucrativos e que ações tomar conforme as estratégias da empresa. Muitas empresas acabam querendo atender todos os desejos de todos os clientes, porém sem saber se os mesmos são rentáveis ou não. Este indicador auxilia nesta identificação, assim facilitando para empresa decidir se deve realizar ações de retenção, monitoração, transformação ou até mesmo a eliminação no atendimento a este cliente ou segmento.

Outro ponto relevante em relação aos clientes são as “propostas de valor” que as empresas ofertam. Estas podem ser divididas em 3 categorias:

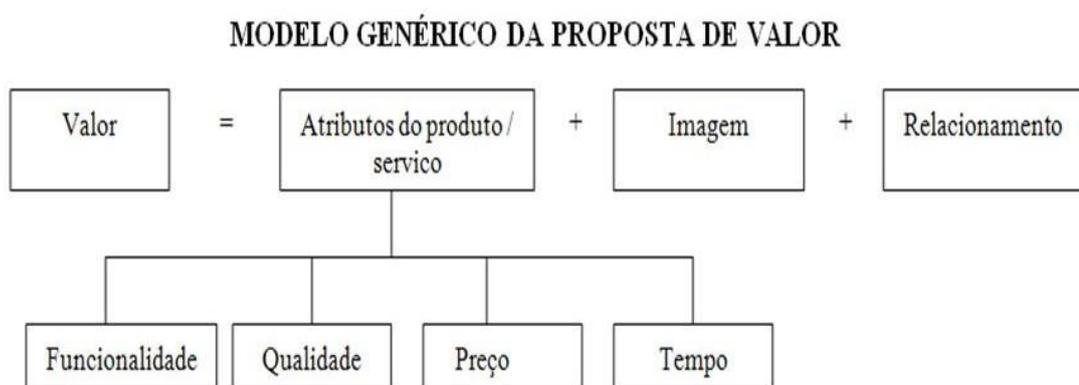
-Atributos dos produtos/serviços

-Relacionamento com os clientes

-Imagem e Reputação

Abaixo segue figura 5 de modelo de proposta de valor, que serão adaptadas conforme as características da empresa:

FIGURA 5 – Modelo Genérico da Proposta de Valor



Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.79)

2.4.3 A PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Após se analisar as perspectivas financeiras e de clientes, a empresa já consegue desenvolver melhor uma cadeia de valor para atender as demandas de seus clientes e acionistas e assim identificando melhor os processos mais críticos para elas.

Na Figura 6 abaixo, está o modelo de cadeia de valor genérico, onde consta o passo a passo e os três principais processos internos (processos de inovação, processos de operações e processo de serviço, pós-venda):

FIGURA 6 – O modelo da cadeia de Valor Genérica

	Processos De Inovação		Processos de Operacoes		Processo de Serviço - Pós Venda	
Identificacao das Necessidades dos Clientes	Identificar o Mercado	Idealizar Oferta de Produtos/Serviços	Gerar Produtos/ Serviços	Entregar produtos / Prestar serviços	Serviços aos clientes	Satisfacao das necessidades dos clientes

Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.102)

Na primeira etapa, a empresa além de identificar o mercado, deve ser ativa em relação aos produtos e serviços ofertados, deixar de ser reativa aos pedidos dos clientes e começar a identificar a necessidade dos clientes, antes mesmo de ele solicitar e sair na frente com produtos diferenciados e novos no mercado.

Segundo Norton e Kaplan, em pesquisa realizada com a empresa Hewlett-Packard, ficou evidenciado deve haver um tempo de equilíbrio entre reduzir ciclos e gastos e aumentar o volume de produção com medidas de inovação de produtos criados, para que haja os desenvolvimentos de produtos realmente inovadores.

Na segunda etapa é onde é realizada a geração dos produtos e serviços e a entrega dos mesmos, ou seja, pontos como mão-de-obra, manutenção de equipamentos e prazo, custo e forma de entrega são avaliados.

E na última etapa, “O serviço de pós-venda inclui garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções e processamento dos pagamentos” (Norton & Kaplan, 1997)

2.4.4 A Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para se atingir as três perspectivas anteriores com maior eficácia e eficiência possível, a quarta perspectiva se torna a ferramenta mais útil.

A perspectiva do aprendizado e crescimento possui três categorias: Capacidades dos funcionários, Capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

A capacidade dos funcionários possui três medidas essenciais:

- Satisfação dos Funcionários
- Retenção de funcionários
- Produtividade dos funcionários

Além disso, é necessário a identificação de vetores situacionais, os quais são divididos em três variáveis críticas, assim como demonstrado no quadro 6 abaixo:

QUADRO 6 – Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento

Competências dos Funcionários	Infraestrutura Tecnológica	Clima para a Acao
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de Treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco Estratégico
Alavancagem das Habilidades	Captura de experiencia	Empowerment dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento Pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de Equipe

Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.138)

Outro fator importante nessa perspectiva é referente a reciclagem dos funcionários, identificar quando se é necessária, destacando os funcionários de maior retorno e produtividade.

Essa perspectiva possui um alto grau de relevância, levando em consideração de que são eles, os funcionários, que na maioria dos casos, possui o contato direto com o cliente e são eles que participam efetivamente na produção e desenvolvimento de produtos e serviços, gerando valor para a empresa.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada em um trabalho, define como e o modo em que os objetivos específicos foram alcançados. Segundo Lakatos e Marconi (2013), a metodologia deve responder a algumas questões sobre o trabalho, como por exemplo: como ele foi desenvolvido, com o que e onde.

Ainda segundo Lakatos e Marconi, pode-se definir como Método “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos validos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (2003)

Sendo assim, será apresentada algumas etapas necessárias para chegar a essas conclusões. São elas a caracterização da pesquisa, tipo de pesquisa, tipo de coletas de dados e por fim, suas limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho e na busca de informações, foi utilizado o método de Pesquisa, a qual foi realizada de forma a se aplicar o método *Balanced Scorecard* para resolução do problema identificado para o estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2003),” a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

3.2 TIPOS DE PESQUISA

A pesquisa pode ser classificada conforme o seu processo de obtenção dos dados. Na obtenção por documentação direta, onde ocorre “o levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (Lakatos, 2013), pode se classificar como **pesquisa de campo** ou **pesquisa de laboratório**.

Já na obtenção de dados por documentação indireta, foi classificada como **pesquisa documental**, quando de fontes primárias e de **pesquisa bibliográfica**, quando de fontes secundárias.

Nos delineamentos de pesquisa para o trabalho, foi utilizado, dentro da pesquisa de campo, o método de entrevista e questionário, onde há a necessidade de conhecimento sobre o assunto abordado. Através deste tipo de pesquisa, será obtido informações e características sobre a empresa que nenhum outro método seria capaz de apresentar, devido a suas especificidades e proximidade ao ambiente analisado.

Outro delineamento se diz respeito a pesquisa bibliográfica. Esta utiliza-se de documentos e estudos já realizados sobre o caso ou tema proposto. Assim favorece o acesso a informações já comprovadas e de caráter mais amplo para estudo, porém deve-se ressaltar a importância da verificação de autenticidade e veracidade das informações antes de sua utilização. Para o trabalho proposto, foi utilizada informações setoriais a nível nacional e regional que se diz respeito ao tema abordado.

3.3 TIPOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Lakatos (2003), a entrevista:

“É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

Para a coleta de dados, foi escolhida pelo pesquisador a utilização de entrevista, que gerou informações pertinentes ao trabalho e específicas que não poderiam ter sido concebidas por outro método. A entrevista foi realizada de forma virtual para atender a disponibilidade do entrevistado.

Os objetivos gerais da entrevista para Selltiz (*apud* Lakatos & Marconi, 2003), são a averiguação dos fatos, determinação das opiniões sobre estes, determinação de sentimento,

descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado e por fim, motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas e condutas.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), há dois tipos de entrevista: a entrevista padronizada (estruturada) e a entrevista Despadronizada (não-estruturada). Para a pesquisa realizada, utilizou-se um termo adaptado para atender as necessidade do trabalho, o semiestruturado.

Foi realizada perguntas já pré-estabelecidas, porem conforme a necessidade, o entrevistador tem a liberdade de acrescentar novos questionamentos em torno do assunto.

Este tipo de processo favorece a obtenção de informações que não seriam encontradas em artigos ou fontes normais, porem tem a desvantagem na dificuldade de controle sobre os dados coletados que podem interferir ou induzir o entrevistado.

Na realização da entrevista, foi utilizado o Questionário como fonte de informações inerentes ao assunto abordado e a dinâmica da empresa.

Segundo Lakatos e Marconi (2003) Questionário pode ser definido como:

“Um instrumento de coleta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.”

Este tipo coleta de dados possui como vantagens a agilidade do processo, sendo que obtém-se uma grande número de informações em um tempo mais curto; caso seja necessário a resposta do questionário por mais de uma pessoa, isto poderá ser feito simultaneamente; como não há a influência do pesquisador, as respostas sofrem menor risco de indução; tem natureza impessoal e por fim, se adapta à disponibilidade do pesquisado, que poderá efetuar em tempo mais favorável a ele.

Porém, este tipo de abordagem também possui desvantagens, como a impossibilidade de se aplicar a pessoas analfabetas; perguntas sem respostas ou parcialmente respondidas; impossibilidade de ajuda quando o pesquisado não compreender a pergunta realizada e a devolução tardia do mesmo.

Foi realizado um questionário com perguntas abertas e fechadas ao pesquisado, ou seja, no primeiro caso o mesmo poderia descrever e narrar melhor sobre a questão proposta, já no segundo tipo de pergunta, as respostas foram de negativa ou positiva apenas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa limita-se a uma empresa específica do ramo vestuário feminino, não tendo abrangência em sua totalidade sobre outras empresas até mesmo do mesmo ramo.

Em relação ao estudo efetuado, não foi realizada a análise de implantação do *Balanced Scorecard* na empresa, e sim uma avaliação de desempenho com a utilização desta ferramenta.

E por fim, o estudo se limitou a bibliografia localizada a respeito do assunto e a ferramenta aplicada.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Conforme entrevista realizada em junho de 2019 (referidas do apêndice 1 e 2) com a proprietária da empresa em estudo, a seguir mostram-se os resultados obtidos sobre a organização.

4.1.1 Loja To Be – Multimarcas

A empresa To Be – Multimarcas, de razão social Vianna de Barros Comércio de roupas Ltda, e CNPJ 12153072/0001-58, foi fundada em outubro de 2010 na cidade de Curitiba pela proprietária Camila Vianna de Barros.

A marca teve surgimento quando a empresária Camila participou de um curso do Senai com o título “Ser o que quiser”, onde já buscava iniciar no ramo vestuário feminino.

No início, a loja foi inaugurada no Bairro batel, rua Teixeira coelho 320, em 2015 mudaram de endereço, porem permanecendo em loja de rua no mesmo bairro. Devido à falta de estacionamento e pouca movimentação nestes locais, a empresa decidiu iniciar as atividades em Shoppings Centers.

Meses após mudar para o segundo local, decidiram fechar a loja e reabrir diretamente no shopping Palladium, localizado no bairro Portão. Assim, conseguiram atingir um público maior e diferenciado.

A loja trabalha com roupas femininas desde peças para o dia a dia até peças mais sofisticadas, como vestidos de festas longos e casacos de peles. Atualmente a empresa trabalha com 3 representantes de moda principais, oriundos de regiões de polos vestuários como Santa Catarina e Cianorte no Paraná.

A empresa não opera com vendas online ou delivery, apenas vendas físicas na própria loja.

4.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Dentro da perspectiva financeira é realizada a análise de planejamento financeiro da empresa. Neste caso, a empresa realiza investimentos semestralmente na renovação de peças para a loja, estabelecendo as quantidades e modelos necessários para que atinja o público desejado e o faturamento esperado.

A aplicação na renovação dos produtos ofertados é importante no aumento de participação de mercado da empresa, pois sua localização (em shopping center) faz com que os clientes possam maior oferta de produtos, podendo realizar comparações de preços e diversidade. Assim, ao realizar esta atividade a cada seis meses, a empresa garante a oferta de produtos novos regularmente.

A empresa não possui nenhum objetivo de crescimento específico, segundo a proprietária, em relação ao lucro ou faturamento. Porém, a média de faturamento anual da empresa é de 250 a 300 mil reais desde que mudaram a localização para o shopping, sendo superior aos anos anteriores.

A redução de custos na empresa se torna algo mais difícil, pois não cogitam a possibilidade de redução de qualidade nos produtos, por exemplo, sendo escolhidas marcas mais conceituadas e consolidadas no mercado, assim reduzindo riscos com defeitos e reclamações.

Utilizam o fluxo de caixa para efetuar as compras, por isto este fator tem grande importância para a empresa. Os fornecedores possuem valores ou quantidades mínimas de venda, fazendo-se necessário um fluxo de caixa razoável para a realização das compras. Segundo a empresária Camila, eles gastam em torno de 80 a 100 mil reais a cada compra, sendo elas realizadas a cada seis meses. Ou seja, a empresa aplica cerca de 53% a 80% do seu faturamento anual em produtos para venda, sendo um percentual alto, mas necessário para a atividade da mesma.

Sua margem de contribuição pode variar conforme o produto, sendo o normal de 2,5, porém esta margem pode aumentar caso a peça seja de maior custo ou exclusividade, como peças com pedrarias.

As vendas são realizadas somente presencialmente e aceita-se a utilização de cartão de crédito, a vista ou parcelado, cartão de débito, dinheiro e cheque ou nota promissória somente para clientes específicos.

Há pouco investimento na área de marketing da empresa, pois a mesma não sentiu efeito quando utilizava fontes de revistas, por exemplo. O marketing utilizado dá-se mais na promoção física, como divulgação de descontos dentro da própria loja. Além disso, utilizam-se da plataforma digital como canal de comunicação com os clientes.

A loja não possui qualquer tipo de parceria ou participação em grupos ou feiras do ramo.

4.3 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

O mercado consumidor da empresa consiste no público feminino, frequentador de shoppings centers, com idade entre 30 a 55 anos, que se preocupam com as tendências do mercado e qualidade das peças e tecidos.

A loja possui poucos clientes fixos ou assíduos em sua carteira, característico de lojas localizadas nestes espaços de grande movimentação. Hoje possui pouca ou nenhuma inadimplência, já que a grande maioria dos clientes realizam as compras com formas de pagamentos com liquidação em tempo real (dinheiro e cartões), apenas clientes com grande relacionamento e histórico positivo de crédito têm a possibilidade de realizar a compra por nota promissória.

Atualmente a empresa atende apenas o público de Curitiba, sendo que este deve se localizar até a loja. Já foi cogitada a possibilidade de vendas virtuais, porém, por disponibilizarem de apenas um único estoque, viram dificuldade no controle destes, sem conseguir determinar o que estaria sendo vendido virtualmente e o que teria disponível na loja física em tempo real.

Não se possui estimativa de sua participação no mercado, sendo que este é um mercado extenso, porem a empresa destacou que suas maiores concorrentes hoje, seriam as *fast fashion*, como a Zara (marca americana) e a Luiggi Bertoldi. Pois estas trabalham com mesmas características de público e peças, porem conseguem ofertar um preço menor, devido a sua maior disponibilidade no mercado.

Por isso a empresa preza pelo bom atendimento, qualidade dos produtos e maior exclusividade de peças para atrair e fidelizar seus clientes.

Além disso, foi-se necessário a identificação outro perfil entre seus clientes, os produtos e tamanho de maior e menor demanda. Em relação a tamanhos percebeu-se que a demanda é maior entre os tamanhos P e G, assim, a disponibilidade de estoque para esses tamanhos acaba sendo maior que os outros. Assim também, a empresa conseguiu identificar uma segmentação de produtos que teve que desativar, as bijuterias folheadas, pois não havia público suficiente para que o produto fosse interessante para venda.

A loja, apesar de não ser sazonal, possui épocas do ano com maior vendas. Estas são em datas comemorativas, dando destaque ao dia das mães e Natal; e se considerarmos estações do ano, no inverno possui um aumento considerável de vendas. Por este motivo, é onde ocorre maior promoção da empresa, com descontos progressivos em relação a quantidade de peças ou valores realizados pelos clientes, estimulando o aumento de compras de um mesmo cliente.

4.4 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A empresa em estudo possui poucas atividades ligadas a inovação, já que muito do produto apresentado depende das ofertas de seus fornecedores. Porém, procuram sempre estar atualizados das tendências da moda, a fim de ir em busca de representantes que atendam a indicação de uma nova demanda no mercado.

Em relação aos seus processos internos operacionais, pode-se destacar a utilização do sistema NOX Automação, o qual possui um software que auxilia na gestão dos recursos da empresa, como o controle de estoque, comissões, relatórios estratégicos, grade de produtos e emissão de nota fiscal. Assim, a empresa consegue verificar de forma organizada e simples os dados de maior importância no dia a dia, facilitando inclusive a utilização pelas funcionárias.

Já na relação da terceira etapa nos processos internos, o pós-vendas da empresa limita-se a política de devoluções e trocas. Quando há devolução por defeito de peças, a empresa envia ao fornecedor que irá avaliar a peça e caso possua o produto com disponibilidade, envia a loja uma

nova peça para entrega ao cliente, caso contrário eles reembolsam em valor monetário a empresa, que repassa ao cliente.

Há um limite de prazo para ser efetuada esta operação, que é de 30 dias corridos após a compra. E além da devolução ou troca por defeitos, há a troca quando o produto foi comprado para presente e o mesmo deseja realizar a troca de produto ou de tamanho da mesma peça e possui o mesmo prazo de troca.

A loja não possui um canal de pós-venda em relação ao produto adquirido, como contato das funcionárias com o cliente após a compra ou algum tipo de questionário, para saber sobre a loja ou sobre a compra.

4.5 PERSPECTIVA DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO

Na loja há quatro funcionárias contratadas, com idade variada, mas todas do sexo feminino. Segundo a empresária, a rotatividade de funcionários é de em torno de 1 a 2 anos de permanência na empresa. A funcionária com maior tempo de empresa é a Gerente da loja, que iniciou com a empresa desde sua existência, há 9 anos atrás, por isso é uma situação específica de contratação.

Além do salário fixo por mês, a empresa trabalha com a política de comissão sobre vendas, o que estimula na produção de vendas, sendo que o recebimento do mês será reflexo do faturamento da empresa. Não há nenhum programa de desempenho ou bonificação além dos recebimentos já destacados.

Na seleção de contratação, a empresa exige experiência no cargo disputado, pois ela não possui sistema de integração ou treinamento específico para os funcionários, além de reuniões ou dicas do comércio e formas de vendas e atendimento ao cliente.

4.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa To Be – Multimarcas não possui nenhum planejamento estratégico definido e estruturado e também não definiu sua Missão, Visão e Valores.

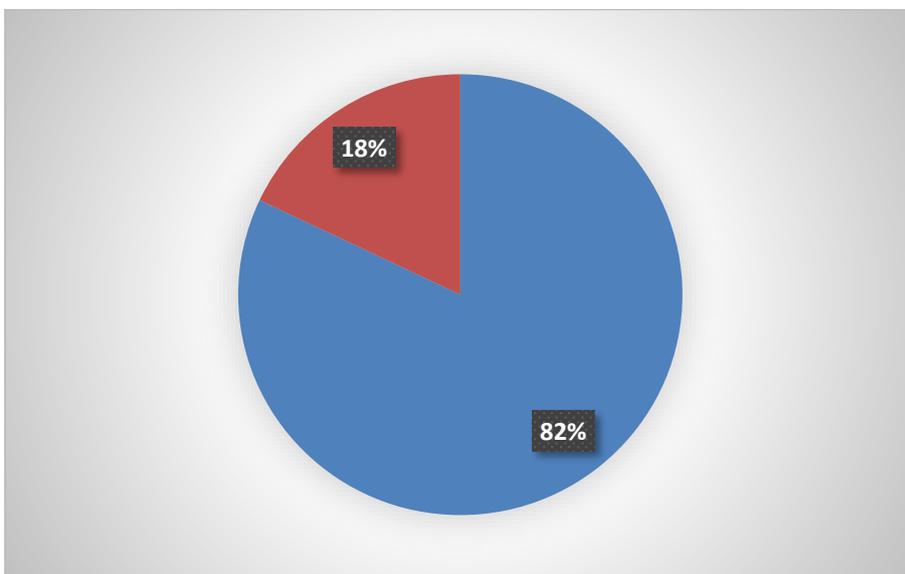
Porém, baseado na entrevista realizada com a empresária, a empresa possui alguns fatores importantes de desempenho:

- Ser uma empresa ética
- Ofertar produtos de qualidade
- Estimular a colaboração e respeito dentro da organização
- Foco no cliente com atendimento cortes e sempre atencioso
- Buscar sempre estar atualizada com as novidades do mercado

Realizando uma análise do macroambiente, o mercado de concorrência da empresa, como a mesma não realizou uma identificação direta, foi analisado um espaço mais reduzido de análise, mais especificamente o espaço de localização da loja, o Shopping Center Palladium.

Com isso, foi possível ter as seguintes amostragens nos gráficos 1 e 2 abaixo:

Gráfico 1 – Participação de Lojas do Ramos Vestuário dentro do shopping Palladium



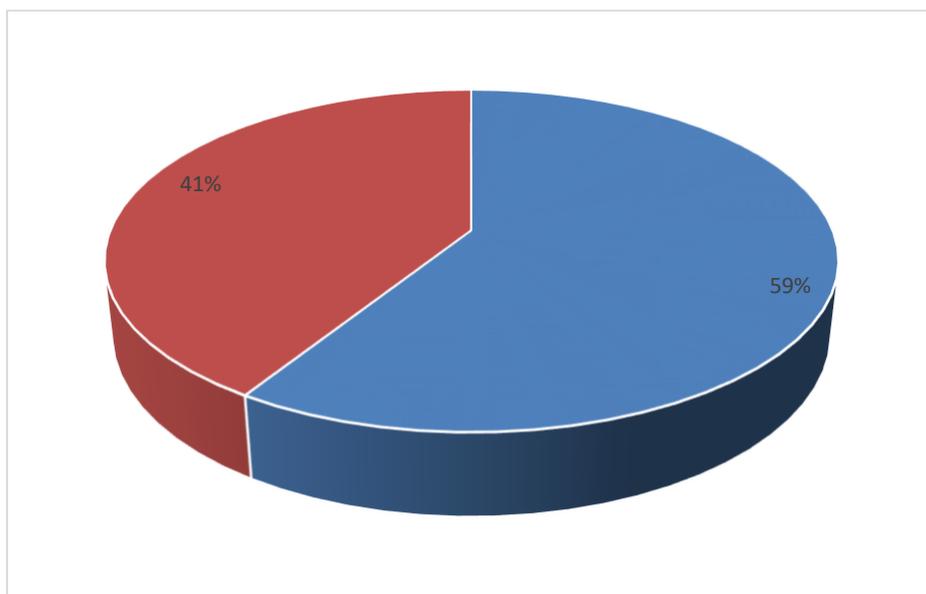
No espaço em vermelho está a proporção de lojas de vestuários (geral, de todos os segmentos) localizadas no shopping Palladium, já no espaço em azul, encontra-se as demais lojas de outros ramos, sem considerar o ramo alimentício.

Este gráfico é importante para que se possa identificar como é grande a participação deste ramo no mercado, e também para identificar a grande concorrência em um pequeno espaço. Pois apesar do espaço azul não ser de vestuário, este pode ser um concorrente indireto para a empresa, já que pode ser considerado um substituto quando for relacionado a presentes.

No total de 350 lojas no shopping em questão, há 38 lojas de alimentação, o restante seria diverso entre vestuário, presentes, acessórios, bolsas, sapatos e assim por diante. As lojas de vestuário feminino ocupam cerca de 33 lojas.

Já no gráfico abaixo, reduziu-se ainda mais o campo de pesquisa, analisando apenas as lojas de vestuário:

Gráfico 2 – Participação de Lojas de vestuário feminino



No espaço em vermelho encontram-se lojas de vestuário masculina ou híbridas mais casuais, que não são concorrentes diretas, por atenderem outros públicos. Já no espaço em azul, são lojas

prioritariamente de vestuário feminino. O que demonstra que este ramo específico possui maior concorrência e de oferta ao consumidor.

Agora, realizando uma análise interna, geralmente a empresa consegue realizar decisões de nível operacional, assim adequando-se as necessidades diárias da empresa. Decisões como: Alteração de vitrine, quando e como deverá ser, conforme a percepção que as funcionárias e gerente conseguem ter em relação a recepção dos clientes.

Decisões de cunho mais estratégico são realizadas mais a longo prazo, assim como quando a empresária decidiu realizar a troca de localidade e optar por shopping. São decisões mais longas e que alteram de forma mais intensiva a empresa.

A empresária Camila destacou também como variações no País, como a economia ou a inflação, também tem implicações no seu ramo e são responsáveis principalmente pela grande oscilação de valores do mesmo produto de um ano para o outro. Portanto, a empresa deve estar preparada para possíveis movimentações não favoráveis, assim como, quando ocorre alterações a seu favor, possibilitando oportunidades no mercado.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Balanced Scorecard na Loja To Be – Multimarcas

Realizando uma análise das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, e também sobre o planejamento estratégico da empresa, foram identificadas as forças e fraquezas, considerando seus aspectos internos - as quais deverão ser ressaltadas ou minimizadas, respectivamente - e as oportunidades e ameaças, se considerarmos os aspectos externos - que deverão ser analisadas e verificada a possibilidade de reduzi-las ou até menos elimina-las.

Considerando sua estrutura de gestão e a falta da definição de alguns fatores estratégicos da empresa, foi realizado um estudo mais abrangente e realizando hipóteses de acontecimentos e de movimentações da própria empresa.

Abaixo foi desenvolvido um quadro que demonstra a análise das forças e fraquezas, conforme as perspectivas da empresa. Assim, facilita a identificação da ligação entre esses os fatores que tendem a observar melhor aspectos internos dela.

QUADRO 7 - Análise das Perspectivas de valor do BSC com Forças e Fraquezas da Organização

<u>PERSPECTIVAS</u>	FORÇAS	FRAQUEZAS
FINANCEIRA	Fluxo de Caixa Razoável, compatível com as atividades da empresa Realização semestral em Estoque	Falta de Objetivos claros e definidos sobre as expectativas da empresa Pouco investimento em Marketing
DE CLIENTES	Grande Mercado Consumidor Identificação do Perfil de Clientes Baixa Inadimplência	Não há personalização ou diferenciação de Produto Baixa Fidelização Limitação de Atendimento

DE PROCESSOS INTERNOS	Programa de Gestão Simples e Integrado Fornecedores de Qualidade	Baixa Mão-de-Obra Especializada Pouco ou nulas operações de pós-vendas
DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacitação dos funcionários para utilização de Software de Gestão Comissão sobre Vendas	Rotatividade de Funcionários Ausência de Programas de bonificação ou desempenho

Adaptado Norton e Kaplan (2004)

Percebe-se com esses dados comparativos, de que a empresa possui muitos pontos fortes a serem explorados, assim como seus pontos fracos, onde poderiam transformar em diferenciação. Como exemplo disso, pode-se destacar a falta ou baixo marketing realizado pela empresa, considerando as tecnologias e produtos disponíveis no mercado.

No quadro abaixo, realizou-se uma análise na conjuntura externa da empresa, onde foram demonstradas as oportunidades e ameaças da mesma e do ramo em que está inserida.

QUADRO 8 – Análise das Oportunidades e Ameaças da Organização

Oportunidades	Ameaças
Fase de Manutenção	Grande Concorrência Local
Qualidade no Produto Ofertado	Produtos concorrentes Fast Fashion com menor preço

Estratégias de Retenção e Captação de Clientes	Problemas com Fornecedores (Qualidade, Entrega, Limites mínimos de compras, prazo de pagamento)
Diversificação de Produto (exclusividade)	Movimentações na Economia que não consigam repassar aos produtos (inflação por exemplo) ou que reduzam as vendas (desemprego)

Apesar de a empresa To Be – Multimarcas já esteja há quase 9 anos, ela não possui uma solidificação grande de mercado, sendo referente no ramo. Por este motivo é necessário cuidado e atualização sempre que necessário para que não perca espaço e ainda conquiste públicos ainda desconhecidos.

Para o desenvolvimento do modelo BSC foi estabelecido análises mais teóricas e principalmente de estudo e não sua real aplicação, pois conforme salientado anteriormente, a empresa não possui objetivos ou planejamento estratégico definidos, o que dificulta sua aplicação em totalidade. Porém, será importante na apresentação de possibilidades de mudanças na empresa, a fim de melhorar sua performance e reduzir problemas relacionados a gestão.

Abaixo o quadro demonstra as perspectivas de valor desenvolvidas para a empresa To Be Multimarcas. Nele consta o objetivo relacionado com a perspectiva, a iniciativa estratégica para se alcançar este objetivo, o indicador utilizado para medição dos resultados e a meta estipulada. Este quadro foi aplicado no curso de MBA de Gestão Financeira, auditoria e Controladoria da FGV (Fundação Getúlio Vargas) na aula de Jogos de Negócio, ministrada pelo Professor Felipe Fortes Nascimento.

QUADRO 9 – Balanced ScoreCard Loja To Be – Multimarcas

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	META

Divulgação da Empresa	Parceria com Influencers Digitais de Curitiba	Total de clientes prospectados	Prospectar ao menos 10 novos clientes
PERSPECTIVA DO CLIENTE			
OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Aumentar Índice de Satisfação dos clientes	Treinamento sobre vendas e atendimento às funcionarias	Pesquisa de Satisfação	Atingir 100% de satisfação na pesquisa
PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Majorar a Eficiência Interna, reduzindo processos de trocas e devoluções	Ser criterioso na escolha de fornecedores, focando na qualidade do produto	Índice de devoluções e trocas	Reduzir em 80% a quantidade de devoluções e trocas.
PERSPECTIVA INOVAÇÃO E APRENDIZADO			
OBJETIVO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	META
Reduzir rotatividade de funcionários	Desenvolver programa de Bonificação por atingimento acima de 110 % das metas	Faturamento por funcionário	Majorar permanência de funcionárias para superior a 2 anos

Realizando uma análise geral do desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa To Be – Multimarcas, esta não foi realizada com sua aplicação formal e sim uma demonstração de possíveis atividades a serem realizadas na empresa conforme as perspectivas financeira, de cliente, processos internos e de inovação e aprendizado e baseando-se no seu ramo e localidade específica. Assim, será possível que a empresa identifique suas possíveis vantagens e desvantagens em relação a concorrência e por fim, conhecer de forma ampla e simplificada suas características que são consideradas pontos fortes e fracos.

6. RECOMENDAÇÕES

Analisando os dados apresentados e a entrevista realizada com a proprietária da empresa, percebeu-se a falta de direcionadores determinados, por este motivo, recomenda-se á empresa que seja estabelecido VISÃO, MISSÃO e VALORES da empresa e que os mesmos sejam divulgados a todo o quadro de funcionários, assim poderão entender como a empresa se posiciona e onde pretende chegar.

Além disso, recomenda-se também a determinação dos objetivos principais e conseqüentemente a implantação e acompanhamento de ferramentas de gestão, assim como *Balanced Scorecard* na empresa, para que a mesma consiga desenvolver estratégias mais coerentes e de forma mais efetiva para atingir tais objetivos.

Para futuros estudos, a sugestão seria a abrangência da aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* a demais empresas do mesmo setor, para que houvesse embasamento para comparação no mercado, gerando um estudo mais robusto e com mais variáveis.

7. CONCLUSÕES

A empresa de vestuário feminino To Be – Multimarcas passou por algumas mudanças desde sua criação, principalmente em relação à localização, porém sua gestão e gerência permaneceram a mesma nesses quase 9 anos de existência. Por este motivo, pouco da sua essência e direcionadores se alteraram.

Na realização deste trabalho, foi possível atingir os objetivos da pesquisa. Em relação ao desenvolvimento da pesquisa teórica sobre uma análise estratégica para a empresa, assim como salientar os fatores importantes relevantes a ela no ambiente externo e interno e a avaliação de ferramentas de gestão na mesma.

Sendo assim, foi realizado estudo sobre o setor vestuário, ao qual a empresa pertence, para que fosse possível entender melhor a dinâmica destes tipos de empresa e suas perspectivas do mercado, assim foi possível identificar melhor as ameaças e oportunidades no setor, baseando-se nas notícias e dados apresentados. Foi demonstrado também que o setor possui perspectiva de crescimento e grande otimismo, o que favorece a empresa neste sentido.

Além disso, foi apresentado o conceito e modelos estratégicos que podem ser utilizados na gestão empresarial, assim como a importância do planejamento estratégico e a análise do ambiente externo e interno. E por fim do referencial teórico, foi destacado o *Balanced Scorecard* que foi a ferramenta estratégica escolhida para o desenvolvimento do trabalho. Foi explicado o seu objetivo e sua aplicabilidade, assim como suas maiores características: a perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos e a perspectiva de crescimento e aprendizado.

Apesar de a empresa não possuir objetivos ou plano estratégico que auxiliasse na aplicação do BSC, foi possível adaptar a ferramenta de forma mais enxuta, a fim de utilizá-la de forma mais coerente com a dinâmica e estrutura da empresa.

Quanto ao objetivo de identificar os fatores internos e externos da empresa, este foi realizado através da perspectiva da proprietária da empresa, na realização de entrevista e com a pesquisa do setor. Foram identificadas forças como possuir fluxo de caixa razoável, compatível com a atividade da empresa, possuir um estoque semestral condizente com a demanda da loja, ter um grande mercado consumidor e fornecedores de qualidade. Assim também foram identificadas

suas fraquezas, como a falta de objetivos claros e estratégias conhecidas por todo o quadro e seu pouco investimento em marketing, ausência de programas de bonificação aos funcionários e a baixa fidelização dos clientes. Em relação aos fatores externos, foram identificadas as oportunidades para a empresa, como possuir qualidade nos produtos ofertados e estar em fase de manutenção; assim também foram identificadas as ameaças para a mesma, como a grande concorrência local.

Com essas identificações de fatores, foi possível desenvolver um quadro de BSC com as perspectivas financeira, de clientes, processos internos e de crescimento e aprendizado que fossem pertinentes a esta empresa. Com objetivos que a empresa poderia realizar no futuro, com metas e quais iniciativas a empresa deveria tomar para atingi-las.

Considerando as ideias acima, na avaliação da gestão estratégica da empresa To Be – Multimarcas com base na análise de desempenho com o sistema de mediação do *Balanced Scorecard*, conclui-se que a falta de objetivos e estratégias específicas na empresa, dificulta um desenvolvimento mais estruturado na mesma no mercado. Porém, apesar da dificuldade de implantação de uma ferramenta de gestão como o BSC na empresa, é possível moldá-lo de forma que seja vantajosa a sua utilização.

E por fim, colaborou para o desenvolvimento de aprendizado e conhecimento para a acadêmica ao buscar maior entendimento sobre o assunto abordado, o que a ajudara profissionalmente e intelectualmente.

8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Para o trabalho proposto, há a possibilidade da abrangência do estudo para demais empresas do ramo, assim garantindo maiores informações para o uso da ferramenta *Balanced Scorecard*.

Como foi realizada em apenas uma empresa do ramo vestuário e analisado apenas o seu local de estabelecimento, há uma serie de elementos que não foram utilizados e estudados na pesquisa, o que seria uma oportunidade de estudo para a real aplicabilidade da ferramenta neste tipo de empresa. Gerando assim, uma padronização de ferramentas de gestão em qualquer empresa do ramo, mesmo com suas especificidades e características que lhe são individuais.

Assim como, utilizar este tipo de pesquisa com uma empresa do ramo que possui objetivos e estratégias mais determinantes, o que poderá oferecer uma conclusão mais efetiva deste modelo de gestão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARNEIRO, Gustavo. Folha de Londrina: **Setor Têxtil e de Confecção fecha semestre com leve alta, 2018**. Disponível em <<https://www.folhadelondrina.com.br/economia/setor-textil-e-de-confeccao-fecha-semester-com-leve-alta-1012285.html>> Acesso em 15 de abr.2019

CERTO, Samuel C, PETER, J.P, MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro, CESAR, Ana Maria R. **Administração Estratégica – Planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

DINO. Exame: **Oportunidades no mercado de vestuário no Brasil**. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/oportunidades-no-mercado-de-vestuario-no-brasil/>> Acesso em 15 de abr.2019

IEMI, **Indicadores de vestuário em março**. Disponível em <<http://www.iemi.com.br/indicadores-de-vestuario-em-marco/>> Acesso em 15 de abr.2019

JUNIOR, Carlos. E-commerce Brasil: **E-commerce feminino: um mercado cada vez mais promissor**. Disponível em <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mercado-feminino-na-internet/>> Acesso em 15 de abr.2019

KANEOYA, Paula, CARVALHO, Thays. Sebrae: **Cenários e Projeções Estratégicas 2016**. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/\\$File/7485.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/011e25fbc3eb382604afbcc7c96629cb/$File/7485.pdf)> Acesso em 15 de abr.2019

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação Balanced Scorecard**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia, práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALLADIUM.

Consulta

Lojas.

<https://www.palladiumcuritiba.com.br/lojas?categoria=loja&segmento=37#lojas>

TONI, Graciliano. Fiesp: **Mercado de moda deve crescer 3,1% ao ano até 2021**. Disponível em <<https://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-de-moda-deve-crescer-31-ao-ano-ate-2021/>> Acesso em 15 de abr.2019

8. APÊNDICES

Apêndice 1 – Entrevista: Análise e descrição da empresa Loja To Be – Multimarcas

- 1) Quando foi criada a empresa (ano, local)
- 2) Qual o segmento da empresa
- 3) Como surgiu a marca, a decisão do nome
- 4) Desde seu surgimento, houve mudanças? Se sim, quais foram elas e suas motivações (alteração de local, de público alvo, ...)
- 5) Quem participa da empresa? Ela é considerada uma ME, LTDA ...?
- 6) Se enquadra em qual tipo de tributação (Real, simples...)
- 7) Qual o Capital Social da empresa
- 8) Quantos funcionários vocês possuem ? são todos contratados ou há *freelances* por exemplo?
- 9) Há muita rotatividade na contratação de funcionários, há uma média de permanência na empresa ?
- 10) Como é realizado o treinamento de funcionários
- 11) Há especialização da mão de obra, há a necessidade ? (como cursos ou especializações), se não, por quê?
- 12) Quais são seus principais fornecedores?
- 13) Como realiza a busca por esses fornecedores?
- 14) Já deixou de operar com algum fornecedor ? se sim, qual a motivação ?
- 15) Como realiza a seleção dos fornecedores ? (visitas, showroom, demonstração de mostruários por fotos ou físico)
- 16) Os contratos são realizados por compra ou há um prazo definido de relacionamento
- 17) Há valor ou quantidade mínima estabelecida por eles na realização de compra? se sim, qual a média destes valores ou quantidades
- 18) De quanto em quanto tempo você realiza novas compras por fornecedor ?
- 19) Já realizou alguma pesquisa de mercado em relação aos seus clientes e concorrentes ? se sim, qual foi a forma utilizada?
- 20) Quem você considera seus maiores concorrentes ? há algum específico ?
- 21) Qual é o perfil de seu público alvo?

- 22) As vendas realizadas são pagas de que forma? qual a forma mais utilizada? (cartão de crédito – a vista ou parcelado-, cartão de debito, dinheiro ou cheque)
- 23) Possui clientes fiéis? Oferece a eles alguma diferenciação ? (por exemplo, pagamento por cheque ou nota promissória)
- 24) Caso ocorra a necessidade de troca a pedido do cliente, quais as limitações (qual o prazo de troca, motivos de devolução ...)
- 25) Em caso de troca, o fornecedor realiza a reposição da peça, em caso de defeito ou fia a cargo apenas da loja?
- 26) Vocês possuem alguma parceria? por exemplo, divulgação por blogueiras, revistas, lojas de outro produto que façam a indicação...?
- 27) Como é realizado o processo de marketing da loja? quais os meios utilizados ? (tv, revista, jornais, online, ...)
- 28) Há algum programa de fidelização da empresa? (exemplo, cartão de descontos conforme assiduidade, percentual de desconto baseado no volume ou valores gastos...)
- 29) Tem algum tipo de produto da loja que vocês desistiram da venda por perceber que não valia a pena em termos de custos ou que não havia muita aceitação pelos clientes ?
- 30) Qual a melhor época para vendas na loja ? (estacoes do ano)
- 31) E em relação a datas comemorativas?
- 32) Que tipos de investimentos a empresa fez de diferenciação na loja ? (modernização de sistemas financeiros, mudança no espaço físico da loja, ...)
- 33) Qual o sistema financeiro, de caixa, utilização? algum programa específico?
- 34) A empresa já cogitou a possibilidade de vendas pela internet? se sim, qual seria? (site próprio, instagram...) . Se não, qual o motivo?
- 35) A loja opera com delivery ? pensam em realizar este tipo de serviço?
- 36) Como é o fluxo de caixa da empresa ?
- 37) Qual a maior preocupação da empresa em termos financeiros? fluxo de caixa, lucro, estoques, ativos...
- 38) A empresa possui MISSAO, VISAO e VALORES ? Quais são eles ? Os funcionários possuem ciência deles?
- 39) A empresa possui algum objetivo específico a longo ou curto prazo (ex – aumentar as vendas em 30% em 1 ano, reduzir custos administrativos em 10% a cada semestre, aumentar o *market share* nos próximos dois anos ...), se sim, quais são eles
- 40) E caso você tenha esses objetivos definidos, já tem ideia em como atingi-los?
- 41) Vocês participam de algum projeto, feiras ou algo do gênero que possa ser divulgada a empresa?
- 42) Como vocês realizam a apresentação dos produtos aos clientes ? (divisão por tamanhos, estações, tipos de produtos, cores, estilos...)
- 43) A vitrine da loja é modificada a cada quanto tempo ? tema algum motivo específico, identificaram algum ciclo benéfico para a empresa neste sentido ?
- 44) Quais as numerações das peças ? qual a numeração que ocorre maior venda (P, M, G ou GG).
- 45) Quais os tipos de peças mais vendidos (blusas, calças, acessórios...) ? E sendo assim, este produto é o que possui maior margem de contribuição ? caso negativo, qual seria ?
- 46) Você possui margens diferentes para produtos ou marcas diferentes ou coloca o mesmo percentual para todos ? Tem alguma motivação específica ou somente para facilitar?

- 47) Qual a margem de contribuição que a empresa utiliza? Como foi realizada esta decisão?
Baseada nos preços da concorrência, em relação aos seus custos ou pela perspectiva de lucro específica?
- 48) Já houve algum momento decisivo na empresa, onde passaram algum tipo de dificuldade, cogitando inclusive seu fechamento ?
- 49) A empresa vai em busca de novas tendências e diferenciações de mercado além das ofertadas pelos fornecedores?
- 50) Há algum canal de comunicação entre a empresa e clientes ? se sim, qual seria e como a empresa utiliza isso a seu favor ?
- 51) Há algum canal de pós-vendas ? (pode ser inclusive, ligações telefônicas de funcionárias para questionamento sobre o produto)
- 52) A empresa possui algum produto importado? Percebem alguma forte influência sobre a alteração do dólar, por exemplo, na atividade da empresa ?
- 53) Nos últimos anos, a empresa teve uma melhora ou piora no seu ramo de atividade, em questão de vendas ? Acreditam ter algo específico para este resultado (sendo alguma modificação interna da empresa ou externa, como economia do país)