

INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado e consumidores mais exigentes e bem informados quanto ao tipo de produto ou serviço que adquirem fazem com que as empresas busquem diferentes estratégias para se sobressair e se solidificar. A gestão estratégica tornou-se uma importante ferramenta dentro do novo mercado, auxiliando empresas a transformar ativos intangíveis em valor de mercado.

Com objetivo geral dessa pesquisa é investigar os processos e estrutura da metodologia de administração estratégica Balanced Scorecard com auxílio da matriz SWOT aplicada ao setor de comércio varejista de decoração.

A empresa atua há 3 anos no ramo de decoração, e sua principal atividade é a comercialização de cortinas e persianas, toldos, tecido, papel de parede, tapetes e madeira plástica além do serviço de instalação de todos os produtos oferecidos por ela. Possui uma loja física em um ponto central na cidade de Ubá-MG, onde atende diretamente o consumidor final. É revendedora exclusiva de marcas renomadas no mercado, trazendo para a loja produtos de qualidade e alto valor agregado, o que implica diretamente a exigência dos clientes que optam pela Nobrejar Decorações.

Com objetivo específico de analisar a aplicação da metodologia Balanced Scorecard enfatizando o atendimento e a entrega de valor ao cliente em uma empresa que atua no ramo de decoração. É possível aplicar a ferramenta de gestão do Balanced Scorecard e a matriz swot em uma empresa de comércio varejista no ramo de decoração?

METODOLOGIA

Segundo a classificação metodológica, este artigo se classifica como aplicado, pois utiliza de conhecimentos e métodos científicos para sua aplicação prática e solução de problemas cotidianos. Quanto ao tratamento dos dados, a pesquisa é qualitativa, uma vez que em pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias. Ambas exigem do pesquisador um envolvimento total com o tema e situações a serem analisadas. Análise do passado e do presente é fundamental para que o pesquisador, de forma isenta, possa estudar o fenômeno em questão (ROCHA; CERETTA, 1998).

Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva e avaliativa, a qual, segundo Silva e Menezes (2000, p. 21), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Já Godói, Mello e Silva (2006) entendem o estudo de caso descritivo como aquele que apresenta um relato detalhado de um fenômeno social que envolva, por exemplo, sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Como estudo de caso avaliativo, considera-se aquele cuja preocupação é gerar dados e informações com o objetivo de apreciar o mérito e julgar os resultados e a efetividade de um programa.

Este estudo refere-se a uma empresa que atua há 3 anos no ramo de decorações, cuja principal atividade é a comercialização de itens de decoração, como cortinas e persianas, toldos, tecidos, papéis de parede, móveis de área externa e tapetes. A empresa possui atualmente 4 colaboradores e atende diversas cidades da Zona da Mata mineira. O estudo de caso proposto foi realizado em duas etapas, conforme descrição apresentada no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Etapas metodológicas

Fonte: elaborado pelo autor.

Etapas do Processo	Desdobramentos
Primeira etapa: Levantamento de informações internas e externas:	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Entrevista com o proprietário visando obter informações sobre a estrutura e os objetivos estratégicos e missão da empresa; ➢ Definição do Posicionamento estratégico
Segunda etapa: Elaboração do planejamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Definir estratégias: Definição da vantagem competitiva; Análise SWOT; BSC e elaboração dos indicadores sugeridos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme descrito no cronograma da metodologia foi feita uma visita inicial a empresa com objetivo de captura de informações, nessa visita se pode saber um pouco mais sobre a empresa, descrição de cargos e estrutura hierárquica e outras informações que serviram de base para estruturar a pesquisa.

Após a visita inicial, se deu início a definição de missão, visão e estratégia da empresa, e seu posicionamento estratégico no mercado.

Com base nos dados coletados, foi desenvolvida uma análise SWOT da empresa, analisando pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças que estão presentes no ambiente que a empresa esta inserida.

Após a definição de missão, visão, estratégias, assim como do posicionamento estratégico definido junto aos gestores da empresa e do desenvolvimento da matriz SWOT, foram abordadas as perspectivas do BSC, identificando como os gestores enxergavam os quatro aspectos-chave do Balanced Scorecard. Dentro das perspectivas da metodologia, foram explanados os contextos básicos para desdobramento por parte do empresário. Assim, os gestores teriam que expor seu posicionamento considerando as seguintes perspectivas:

Perspectiva Financeira: Aumentar o faturamento de forma sólida;

Processos internos: Intensificar todos processos de gestão internos, promovendo;

Perspectiva do Cliente: Assegurar a base de clientes e aumentar a participação de mercado;

Crescimento e aprendizado: Ampliar seus recursos, tais como infraestrutura, tecnologia e produtos, além da melhoria na capacidade de gestão.

Com os objetivos definidos, segundo a perspectiva BSC, passou-se ao passo seguinte: elaboração e escolha dos indicadores que irão direcionar a organização

Perspectiva	Metas	Plano de Ação	Indicadores
Financeira	Crescimento da receita em 50% no ano de 2021; Aumento da rentabilidade, reduzindo custos em 10%.	Aumento da força de vendas; Redução de custos indiretos e despesas e reaplicação dos lucros nas estruturas da própria empresa.	Acompanhamento da DRE.
Cliente	Aumento para 30% da fidelização de clientes.	Treinamento de vendas aos colaboradores; Formulários de satisfação do cliente.	Pesquisa de marketing e pós-venda.
Processos Internos	Aumento da eficiência de atendimento e de instalação dos colaboradores.	Reuniões quinzenais com foco em inovação de processo. Padronização da rotina diária da empresa	Pesquisa de satisfação do cliente através do pós-venda.
Crescimento e Aprendizado	Renovação anual de cursos em produtos e vendas e gestão; Investimento em infraestrutura; Aumento de parcerias e fornecedores.	Disponibilizar cursos aos colaboradores de todos os setores; Aumento de parcerias e fornecedores, com foco em qualidade e inovação.	Custo com crescimento e desenvolvimento.

Fonte: Dados da pesquisa

Conclui-se portanto que é possível aplicar o método de gestão estratégica Balanced Scorecard em uma pequena empresa atuante no ramo de decoração. O estudo de caso propiciou verificar o quão necessário se faz uma organização possuir premissas básicas de visão, missão e estratégia, alicerces de uma estrutura que sustentam a sobrevivência de uma empresa no mercado. O método mostrou-se flexível e adaptável, propiciando o direcionamento desejado pela organização, e o trabalho de implantação do plano desenvolvido poderá ser aplicado para comprovar, na íntegra, as vantagens de seguir um modelo estratégico dinâmico e polivalente como o Balanced Scorecard

REFERÊNCIAS

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004a
- SCHREIBE, D.; KLEIN, C. B. A análise compreensiva do processo participativo de planejamento estratégico. **Sociais e Humanas, Santa Maria**, v. 28, n. 01, jan./abr. 2015, p. 118-134.
- ZAIDAN, F. H.; SILVA, M. A. Gestão de processos de negócios alinhada à gestão de mudanças com ênfase na melhoria contínua de processos: processo folha de pagamento. **Revista de Sistemas e Computação**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 54-65, jan./jun. 2013.