



CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IONARA DOS SANTOS SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE VARAIS NO ESTADO
DO CEARÁ**

FORTALEZA

2020

IONARA DOS SANTOS SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE VARAIS NO ESTADO
DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Camilla Cruz de Carvalho.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586p Silva, Ionara dos Santos.
Planejamento Estratégico em uma Empresa de Varais no
Estado do Ceará / Ionara dos Santos Silva. - 2021.
82 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Profa. Dra. Camilla Cruz de Carvalho.

1. Planejamento estratégico. 2. Diretrizes organizacionais. 3.
BSC. 4. Análise Swot. 5. Varal personalizado. I. Título.

CDD 658

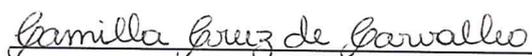
Ionara dos Santos Silva

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE VARAIS NO ESTADO DO CEARÁ

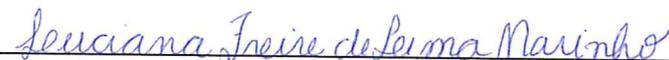
Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

9,7

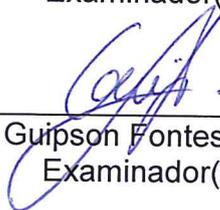
Média Final



Prof. Dra. Camilla Cruz de Carvalho.
Orientador(a)



Prof. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho
Examinador(a)



Prof. Me. Guipson Fontes Pinheiro Neto
Examinador(a)

Data da Aprovação: 12/01/2021

RESUMO

As empresas estão se tornando cada vez mais conscientes sobre a importância do planejamento estratégico para a saúde organizacional. Portanto, o presente trabalho tem como objetivos analisar os fatores ambientais no nível externo e interno, analisar as diretrizes estratégicas do negócio e verificar como o BSC auxilia no desdobramento das estratégias organizacionais em uma empresa de varais personalizados localizada na capital do estado do Ceará. Para tanto, utilizou-se a abordagem de estratégia como plano, viabilizado pelo uso das ferramentas BSC e Análise SWOT. Para o alcance do objetivo do estudo utilizou-se o método descritivo, onde a natureza da pesquisa é considerada quali-quantitativa e participativa. A coleta de dados para o método foi realizada através de um roteiro de entrevista aplicado ao Fundador 1 da empresa, e de um questionário fechado com 9 perguntas de múltipla escolha, aplicado, por conveniência, à população maior de 18 anos residentes na capital do estado Ceará e na região metropolitana, onde obteve 188 respondentes válidos. Os dados levantados pelo instrumento de pesquisa qualitativo foram tratados pela abordagem de análise de conteúdo, já os dados quantitativos foram tratados através da estatística descritiva média e percentil. Diante dos dados levantados e da análise realizada, os principais resultados obtidos foram a verificação das variáveis internas e externas à organização, como suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, também as suas diretrizes organizacionais, e de qual maneira o BSC poderá auxiliar na formulação de sua estratégia de mercado. Tais verificações evidenciam a importância do planejamento estratégico ao nortear a empresa para o alcance de seus objetivos com maior assertividade, tornando-se assim, fundamental para o sucesso da organização frente às situações adversas que poderão surgir.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Diretrizes organizacionais. BSC. Análise Swot. Varal personalizado.

ABSTRACT

Companies are becoming increasingly aware of the importance of strategic planning for organizational health. Therefore, the present work has as objectives to analyze the environmental factors in the external and internal level, to analyze the strategic guidelines of the business and to verify how the BSC assists in the unfolding of the organizational strategies in a company of personalized poles located in the capital of the state of Ceará. For this, the strategy approach was used as a plan, made possible by the use of BSC and SWOT Analysis tools. The descriptive method was used to achieve the objective of the study, where the nature of the research is considered qualitative and participatory. The collection of data for the method was carried out through an interview script applied to the Founder 1 of the company, and a closed questionnaire with 9 questions of multiple choice, applied, for convenience, to the population over 18 years old living in the capital of the state of Ceará and in the metropolitan region, where he obtained 188 answers these valid. The data collected by the qualitative research instrument were treated by the content analysis approach, while the quantitative data were treated through the average descriptive statistics and percentile. In view of the data collected and the analysis carried out, the main results obtained were the verification of the internal and external variables of the organization, such as its strengths, weaknesses, threats and opportunities, also its organizational guidelines, and how the BSC can assist in the formulation of its market strategy. Such checks show the importance of strategic planning when guiding the company to achieve its objectives with greater assertiveness, thus becoming fundamental to the organization's success in the face of adverse situations that may arise.

Key words: Strategic planning. Organizational guidelines. BSC. Swot Analysis. Customized Swot.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do planejamento estratégico	15
Figura 2 – Modelo das quatro ações	25
Figura 3 – Perspectivas do <i>BSC</i>	29
Figura 4 – Mapa estratégico	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de entrevista e objetivos da pesquisa.....	40
Quadro 2 – Questionário.....	41
Quadro 3 – Variáveis ambientais.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais características consideradas no momento da compra de varal personalizado.....	45
Gráfico 2 – Disposição de desembolso por varais personalizados.....	49
Gráfico 3 – Locais de consumo de varais.....	50
Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes.....	51
Gráfico 5 – Quantidade de residentes por imóvel.....	52
Gráfico 6 – Renda familiar.....	52
Gráfico 7 – Tipos de varais utilizados.....	53
Gráfico 8 – Local de instalação de varais.....	54

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEORICO	15
2.1 Planejamento Estratégico	15
2.1.1 Fases da Elaboração do Planejamento Estratégico.....	18
2.1.1.1 Definição dos objetivos empresariais	22
2.1.1.2 Avaliação das condições internas e externas da organização	24
2.1.1.3 Processo de avaliação da estratégia	28
2.1.1.4 Implementação e Execução da Estratégia	30
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 Caracterização do Método de Pesquisa.....	41
3.2 Sujeitos da Pesquisa	42
3.3 Coleta de Dados	43
3.4 Tratamento de Dados	46
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4.1 Análise dos Fatores Ambientais Internos e Externos	47
4.1.1 Fatores Ambientais Internos	47
4.1.2 Fatores Ambientais Externos	50
4.2 Diretrizes Estratégicas da empresa.....	58
4.3 Mapa da Estratégia do Negócio	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	75
APÊNDICES	80

1.INTRODUÇÃO

A realidade dos mercados mundiais leva as empresas a buscarem cada vez mais alternativas para manter-se ativas nos negócios, e o processo de globalização tornou essa competitividade mais evidente. À medida que novas tecnologias surgem, aumenta o acesso à informação e a exigência dos consumidores se eleva, tornando mais urgente a necessidade de novas estratégias empresariais para as organizações se manterem saudáveis no mercado.

Contudo, essa necessidade de sobrevivência através da estratégia não é algo novo. A estratégia tem seus primeiros registros no âmbito militar, onde generais formulavam estratégias com o intuito de vencer batalhas, livros como A Arte da Guerra do general chinês Sun Tzu datado do século VI a.C. são registros que comprovam a relevância de formulações estratégicas para o alcance dos objetivos, e, como naquele momento vencer guerras e dominar territórios era o negócio central dos impérios, a estratégia mostrava-se como ferramenta fundamental para a sobrevivência das nações, sendo assim tratadas devidamente como ciência.

Com o passar do tempo e a evolução dos negócios para diversas áreas, as organizações que surgiram perceberam que adaptar estratégias para seu modelo de negócio, considerando os ambientes em que está envolvida, pode ser a saída para sobrepor as demais, ou até mesmo continuar na competição.

A partir dos primeiros estudos científicos sobre estratégias que surgiram na década de 1960, o significado da mesma tem sido amplamente qualificado, transformado e segue em evolução. Mintzberg et al. (2007) mostram que estratégia não tem um significado único, no lugar disto há várias definições, e o que as tornam distintas é o contexto em que são avaliadas, assim o autor apresenta cinco definições para a estratégia: como plano, pretexto, padrão, posição e de perspectiva.

No presente trabalho será considerada a estratégia como um plano, que são metas, processos e leitura de mercado voltado para atingir objetivos pré-definidos pela empresa. O plano baseado na estratégia tem elementos específicos de utilização, os chamados elementos do planejamento estratégico, que são: análise externa e interna da organização, também conhecido como diagnóstico estratégico, e a definição das

diretrizes organizacionais, que são a missão, visão e valores da empresa (MINTZBERG et al., 2007).

O planejamento estratégico é a base para a empresa se nortear no ambiente de negócios, onde são colhidas as informações necessárias para sua sobrevivência e sucesso. Segundo Mintzberg et al. (2007), o diagnóstico ambiental é a transformação das informações captadas externa e internamente em pontos de partida para o seu direcionamento. O que permitirá um maior conhecimento do mercado onde se está inserido para tomadas de decisão mais assertivas.

Na análise externa, considera-se que toda organização faz parte de um todo, um meio em que capta recursos e devolve produtos e/ou serviços. A relação com o ambiente externo determina pontos importantes no planejamento estratégico, como hábitos dos concorrentes, tendências de mercado, o que os clientes esperam e podem absorver da empresa, variações financeiras e políticas públicas. Tal análise permite que a empresa vislumbre oportunidades e ameaças a serem trabalhadas a seu favor. A literatura aborda a análise externa em dois blocos: o macroambiente e o microambiente (BOEMO et al., 2015).

A análise interna é o momento em que a empresa faz a leitura do seu ambiente e identifica seus pontos fortes, aqueles que são ou tem potencial de tornarem-se uma vantagem competitiva. E seus pontos fracos são as lacunas que tornam a organização vulnerável e que precisam ser preenchidas estrategicamente. O autoconhecimento da organização poderá ser sua maior fonte de vantagem competitiva, pois o ambiente interno é controlado e pode ser modificado e melhorado constantemente, fazendo com que processos, equipes, modelo de gestão e tipos de investimentos configurem uma teia de colaboração para o alcance do objetivo central da empresa (DRUCKER, 2003).

Por último, têm-se as diretrizes organizacionais. As diretrizes são formadas por três elementos: missão, visão e valores. O primeiro destes elementos é definido por Maximiano (1995) como a razão de ser das empresas, qual a sua finalidade, qual sua justificativa de existência para a sociedade e a função que exerce no plano geral. A missão é o elemento central da organização, como os esforços serão utilizados, a maneira como a organização trabalhará, a essência de suas atividades, por conta disso é determinante que todos os *stakeholders* estejam cientes da mesma e sejam inseridos nela a todo momento.

Já a visão empresarial formula-se com base de onde a empresa pretende chegar dentro de um determinado tempo, é a meta universal da organização, e assim como a missão, permitirá maior comprometimento da equipe quando diluída a todos os níveis de força de trabalho, a visão revela para onde os esforços serão lançados. Quando a empresa consegue que seus colaboradores captem essa ideia, todos os setores trabalharão em cooperação visando um só objetivo.

O último dos elementos, os valores organizacionais, são crenças e essências básicas da organização que orientam o comportamento dos colaboradores no cotidiano, tais valores definem a maneira que a força de trabalho age, e quando inseridos dentro do ambiente organizacional, principalmente de cima para baixo na escala hierárquica da organização fará parte da cultura organizacional. A soma das diretrizes organizacionais com a análise dos ambientes possibilita o entendimento de onde a organização está, e o que ela deverá fazer para chegar onde se pretende.

No auxílio para formulação, tanto dos elementos do planejamento estratégico como no desenvolvimento das próprias estratégias organizacionais, existem ferramentas como o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu a partir de um artigo publicado em 1992 por Robert Kaplan que era professor da *Havard Business School* e David Norton, pode ser considerado um método de gestão focado em sistemas de medidas e indicadores que juntos estruturam um conjunto de objetivos de diversas áreas que se desdobram em ações realizáveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC possibilita uma visão mais ampla das atividades nas seguintes perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton (1997) confirmam que a aplicação adequada desta ferramenta possibilita aos gestores enxergar com maior clareza quais ações deverão ser desenvolvidas em determinado setor.

Nascimento et al. (2015) considera que a utilização do BSC é de fundamental importância, pois baseando o desempenho da organização nas quatro perspectivas financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento, que juntas se complementam, geram crescimento sustentável para a organização.

Portanto, para o setor de foco do estudo, que é um ramo específico de acessórios domésticos, os varais de roupa personalizados de teto e de parede, onde tem sua delimitação geográfica no estado do Ceará, o planejamento estratégico com seus elementos e ferramentas de implantação poderá possibilitar um maior desenvolvimento científico nas técnicas de gestão do setor.

Com isso a problematização deste estudo se concentra na seguinte pergunta: Quais as diretrizes do planejamento estratégico de uma empresa de varais no estado do Ceará? Cujo objetivo geral é: Identificar diretrizes do planejamento estratégico de uma empresa especializada em varais dentro do estado do Ceará.

Tendo como objetivos específicos: 1) analisar os fatores ambientais no nível externo e interno; 2) analisar as diretrizes estratégicas do negócio; e 3) verificar como o BSC auxilia no desdobramento das estratégias organizacionais em uma empresa de varais no estado do Ceará.

A investigação poderá contribuir no âmbito acadêmico, pois, após pesquisa feita pela ferramenta Google Acadêmico usando as palavras-chave varal, acessórios domésticos, *design* doméstico, planejamento estratégico, no período de 2001 a 2020, há poucos trabalhos científicos realizados similares a este, até o momento da sua formulação, que abordem especificamente o ramo de acessórios domésticos varais. O estudo realizado poderá servir de base para estudos posteriores e melhorias a serem descobertas.

Na perspectiva empresarial, o trabalho poderá propiciar conhecimentos acadêmicos aplicados na prática que auxiliam a melhor gestão e tomada de decisão estratégica, podendo assim, abrir caminhos para maiores retornos de investimentos financeiros, com a melhor aplicação destes recursos, ampliar a visão estratégica dos gestores podendo levar a empresa a novos mercados promissores, pois estudos anteriores comprovam os benefícios alcançados com o uso do planejamento estratégico e do BSC.

Constatado por Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (2016) que o BSC pode ser um instrumento facilitador do processo de planejamento e controle nas empresas. Falsarella e Jannuzzi (2017) consideram que o BSC é uma abordagem metodológica importante no auxílio da medição e avaliação de todo o processo, sendo fundamental

para o balizamento dos resultados, revelando formas de utilizar-se da ciência literária para promover excelência nos negócios.

Além disso, é constatado na pesquisa de Andrade e Frazão (2011) quando informam que o BSC se apresenta como uma metodologia que auxilia a gestão estratégica das empresas por meio de seus indicadores dando suporte as ações do planejamento estratégico.

O estudo está estruturado em cinco seções: Introdução com a contextualização, objetivos e justificativa. Já no referencial teórico serão tratados os conceitos de planejamento estratégico e *balanced scorecard*, de forma posterior terá a metodologia que incluirá toda a forma como o trabalho foi conduzido, em seguida terá a análise dos resultados e, por fim, a conclusão do trabalho.

2. REFERENCIAL TEORICO

2.1 Planejamento Estratégico

A estratégia empresarial é estudada extensamente desde a década de 1970 por acadêmicos que nas suas buscas para definir um único conceito, acabam trazendo de maneira incompleta o significado do termo, pois o conceito de estratégia requer uma série de definições (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A partir do princípio que não há apenas um significado para estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estruturam dez escolas para definição ampla da mesma: escola do *design*, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental, configuração e planejamento.

A presente pesquisa tem como referência a escola do planejamento, utilizando como base a estratégia que estabelece três premissas como ponto de partida: (1) As estratégias de uma organização devem resultar de um planejamento formal; (2) A maior responsabilidade está nas mãos do executivo principal, o que na prática estende-se para cada participante de qualquer tarefa, a responsabilidade das atividades é de cada pessoa que está envolvida nela, não apenas no gestor, e (3) As estratégias surgidas desse processo devem ser explicitadas para todos da organização para que possam ser implementadas e realizadas com maior chance de sucesso (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Os autores também associam cinco P's para a estratégia, entre eles está estratégia como plano, que envolve tudo o que a organização ainda não realizou, a estratégia como pretexto, onde a empresa pode usá-la apenas para alcançar um objetivo específico, como superar um concorrente, por exemplo. A estratégia como padrão, momento em que a empresa observa o passado, ou seja, o que já foi feito para definir um padrão a ser seguido ou não, os dois são amplamente aceitos pela escola do planejamento. A estratégia como posição que define onde as empresas estão não fisicamente, mas no mercado em que atuam e o tipo de produto/serviço que oferecem, e perspectiva definida pela maneira fundamental da organização realizar cada atividade.

Kim e Mauborgne (2020) qualificam a estratégia em mais dois tipos: (1) estratégia de competição de mercado mais conhecida como oceano vermelho, que se concentra na superação dos concorrentes, e (2) estratégia de criação de mercado,

também chamada de oceano azul, onde é gerado um novo mercado, possibilitando um *market share* maior com a criação de novos compradores.

Confirmando o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam, autores diferentes tratam o conceito de estratégia de diferentes ângulos, que chegam a se cruzar constantemente, mas na tentativa de consolidar um conceito único para estratégia acabam sempre deixando algo fora, e, entendido isto, aumenta-se a necessidade de acesso ao maior número de estudos possível, pois quanto mais informação melhor pode-se analisar e percorrer uma vertente.

Voltando-se para o conceito de planejamento, Drucker (2003) afirma que, como na estratégia, também há dificuldade em estabelecer uma definição única para o planejamento nas empresas que possam estabelecer sua real amplitude e abrangência.

Drucker (2003) conceitua, então, o planejamento em cinco dimensões: a primeira se relacionada as funções desempenhadas pela empresa, a segunda dimensão diz respeito aos elementos do planejamento que podem ser objetivos, estratégias, normas, procedimentos, entre outros. A terceira dimensão está relacionada ao tempo (curto, médio e longo prazo), a quarta corresponde as unidades organizacionais, por exemplo, corporativo, departamentos, unidades estratégicas de negócio. A quinta e última dimensão se refere as características do planejamento, que podem ser estratégicos ou táticos, de qualidade ou quantidade, confidencial ou público e assim por diante.

A partir das definições citadas de planejamento e estratégia, o trabalho trará a associação de tais exposições para que cheguem a um denominador comum e sejam usadas de maneira produtiva para a organização. Mintzberg et al. (2007) após considerar vários conceitos para o planejamento o define como um procedimento formal, enfatizando a formalidade como elemento principal na definição do planejamento, com o objetivo de produzir um resultado articulado, de maneira a integrar as decisões. Da mesma forma sobre estratégia, Mintzberg et al. (2007) conclui que os dois termos seguem juntos a formar a estratégia por um processo de planejamento, estruturado e aprovado por planejadores, para que o planejar resulte na produção de planos.

Almeida e Fischmann (1991) corroboram com a definição de planejamento estratégico afirmando, sob uma visão de análise e resposta, que é uma técnica onde usa-se a análise ambiental da organização, formulando a partir daí suas

oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, para cumprir sua missão, estabelecendo o objetivo e a direção que a organização deve seguir para melhor aproveitar suas oportunidades diminuindo os riscos.

O que é confirmado por Kotler e Armstrong (2008) quando abordam o planejamento estratégico como base do planejamento da empresa, e o define como um processo de desenvolvimento e manutenção estratégica permanente entre os objetivos, habilidades e recursos de uma organização, fazendo com que o aproveitamento das oportunidades, que na sua maioria não são de fácil percepção em um mercado ativo e em constante alteração, seja realizado com sucesso.

Drucker (2003) fala sobre aproveitar oportunidades no processo de planejamento estratégico, quando na sua obra orienta que estratégias organizacionais permitam que a empresa seja sempre intencionalmente oportunista, no sentido de aproveitamento das oportunidades.

Já no que se refere a qualidade na implantação e desenvolvimento do planejamento estratégico Kotler e Armstrong (2008) e Drucker (2003) ressalta-se a necessidade um constante alinhamento entre objetivos e recursos com as oportunidades, sabendo identificá-las e usufruí-las com eficácia.

O que leva ao recurso imprescindível para a boa prática de planejamento estratégico organizacional que são os recursos humanos. Gestores não podem elaborar, definir e ajustar premissas e requisitos de um planejamento deixando de lado todos os envolvidos no processo e afetados pelo resultado sem causarem prejuízos ao alcance dos objetivos almejados pela empresa.

Com isso, Malnight, Faia e Dhanaraj (2019) identificaram que uma das fontes de motivação para a execução dos objetivos estratégicos de uma organização é fazer com que todas as partes interessadas percebam que a mesma tem um objetivo em comum, e com isso é mais provável que se sintam confiantes e mais motivadas a interagir e dar o seu melhor por este mesmo objetivo.

No século XXI, as mudanças contínuas para impulsionar as empresas dentro da economia e para cima da concorrência dependem menos do gerenciamento de recursos físicos e financeiros e muito mais do gerenciamento de ativos intangíveis, como por exemplo, seus trabalhadores e das demandas clientes (KAPLAN; NORTON, 2006).

Portanto, Kaplan e Norton (1997) trazem que a implantação da estratégia requer alinhamento e divulgação para todos os colaboradores e envolvidos nele, a

não percepção da importância do processo e suas respectivas atividades resulta em execuções insatisfatórias, o que nada mais são que responsabilidade dos altos gestores.

Las Casas (2001) esclarece ainda que existem dois tipos de planejamento estratégico: o informal, quando na realização não existe uma metodologia identificada, algumas organizações têm critérios de desenvolvimento dessas decisões e ações estruturadas, porém ainda informalmente. E a formal quando o planejamento é documentado, onde para sua execução necessita de aplicação de técnicas pré-definidas, conceitos específicos para cada situação. Quando na organização o processo de planejamento da estratégia é formal apresenta metodologias diferentes entre si de implantação. Desta maneira é possível identificar padrões de comportamentos nesse processo que possibilitam formar grupos de abrangência.

Com a percepção da importância do planejamento estratégico para as organizações, e a necessidade de adequada implantação para o alcance dos objetivos da mesma, os estudos dos autores até aqui citados, confirmam tal planejamento como fundamental para o sucesso de toda empresa.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) afirmam que as empresas sofrem constantes turbulências de mercado o que exige das mesmas respostas efetivas para cada cenário, e o planejamento estratégico pode ser o melhor caminho para encontrar tais respostas, pois esclarece à empresa o que a mesma representa naquele momento, o que pretende se tornar e forma para alcançar o que se pretende.

As boas práticas de gestão exigem do fundador de uma organização ter em definido o que quer para seu negócio no momento de seu nascimento e ao longo de sua existência, e o processo de planejamento estratégico faz com que essas pessoas repensem e otimizem o caminhar da organização (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

No tópico a seguir serão destacadas as fases de implementação do planejamento estratégico referenciado na obra de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e corroborado por demais autores.

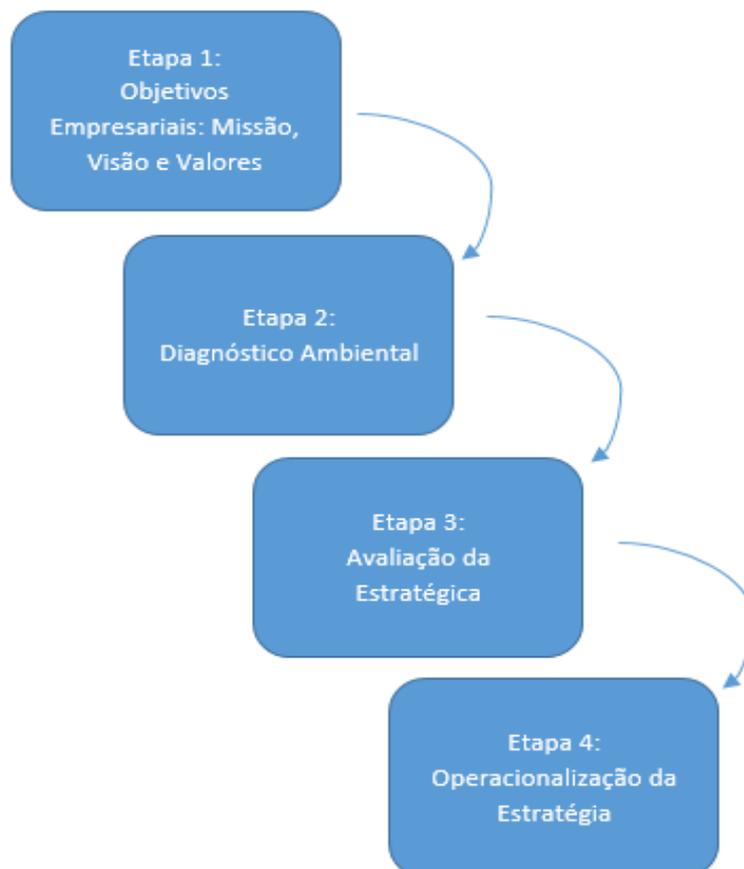
2.1.1 Fases da Elaboração do Planejamento Estratégico

O processo de elaboração do planejamento estratégico pode considerar as particularidades de cada empresa de forma que auxilie na performance da sua implementação para orientar as decisões e ações mais adequadas daquela realidade.

Assim o modelo adotado de planejamento estratégico é orientado pela escola do planejamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que surgiu a partir da necessidade de organizar o processo de formulação da estratégia, e tratar desta como um processo completamente formal. Nesse contexto, as organizações precisavam se engajar efetivamente em um planejamento, pois não havia ordenamento com procedimentos e análises formais, regida a medições e números. E a alta gerência também não tratava o planejamento estratégico com a devida atenção, fazendo com que surgisse a escola do planejamento para atender tal necessidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem um modelo de planejamento estratégico dentro da escola do planejamento formal, onde existem etapas definidas para orientar a implantação desse modelo, conforme figura a seguir:

Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

A primeira etapa é a definição dos objetivos que a empresa almeja, para a identificação de tais objetivos os autores propuseram as premissas, como exemplo: o que a empresa quer? Quais são as diretrizes organizacionais? O que auxiliavam na definição das metas empresariais, e nos objetivos macros: a missão, visão e valores organizacionais. Os autores destacam a necessidade de qualificar as metas sempre que possível, pois até então, o planejamento estratégico girava em torno de metas quantitativas e financeiras.

A segunda etapa engloba a avaliação das condições internas e externas da organização, e para isso a escola do planejamento recorre ao conceito da análise *SWOT*, que, para Gonçalves (2008) é uma ferramenta empresarial já existente desde a década de 1960, porém a partir de então começou a ser aprimorada pelas escolas de administração norte americanas e usada para gestão e planejamento estratégico como forma de verificar e posicionar a empresa em seu real ambiente de negócios.

Para Chiavenato (2016), a denominação Matriz *SWOT* vem do acrônimo (*Strengths* = Forças; *Weaknesses* = Fragilidade; *Opportunities* = Oportunidades; *Threat* = Ameaças) e teve sua origem pelo professor estadunidense Kenneth Andrews como uma metodologia para abordar os objetivos principais da avaliação do ambiente para alcance dos resultados da estratégia empresarial. E ainda segundo Chiavenato (2016) a ferramenta tem como metodologia abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização com suas oportunidades e ameaças exógenas e as forças e fraquezas endógenas.

Desta forma a ferramenta surge de forma dividida em etapas como análise de ameaças e oportunidades, forças e fraquezas. No âmbito externo ressalta-se um elemento voltado para o conjunto de previsões, pois se não há como prever não há como controlar, por este motivo a escola do planejamento tem como lema “prever e preparar” de forma que se analisem quais são as ameaças e oportunidades do ambiente externo que a empresa está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). No ambiente externo identificar ameaças e oportunidades, as variáveis externas que não podem ser controladas pela organização, mas precisam ser usadas de maneira produtiva pela mesma.

Na avaliação das condições internas, a análise das forças e fraquezas refere-se ao ambiente interno da organização e que são controláveis de forma que seja direcionado para a potencialização das forças e redução das fraquezas orientadas

para o alcance dos direcionamentos estratégicos da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Passando para a terceira etapa, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) focam no processo de avaliação da estratégia. Tal avaliação focava apenas em valor financeiro, métodos associados a cálculos, quais os riscos, retornos, curva de valor e valor para os acionistas, com a adoção dessa estratégia, definindo se a mesma era apropriada ou não para a empresa. Após isso, na quarta etapa, a empresa entraria na operacionalização, indo para a execução da estratégia, desdobrando a estratégia em médio e curto prazo.

A fase de implementação dá origem ao que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) chamaram de conjunto de hierarquias, trazendo diferentes níveis e perspectivas de tempo, ficando no topo os planos estratégicos, seguidos pelos planos táticos e operacionais. Em paralelo surgem também uma hierarquia de objetivos: orçamentos, subestratégias (corporativas, de negócios e funcionais) e programa de ação. Todo esse conjunto é reunido em um sistema nomeado de plano mestre. Por último, os autores dizem que o rótulo da operacionalização do plano estratégico é o planejamento, porém na realidade a intenção costuma ser o controle, portanto planejamento e controle caminham juntos na implantação do planejamento estratégico.

O modelo criado na década de 1960 sofreu alterações e evoluiu com o tempo, os principais destaques disto foram a evolução da construção de cenários através da prospecção e do controle estratégico que deixou de ser apenas quantitativo para ir além de valores monetários e considerar aspectos qualitativos ambientais.

Assim o processo do planejamento estratégico conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) aborda a necessidade de estabelecer o que é esperado pela empresa e o que deverá ser apresentado com o resultado.

Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (p. 421, 2016) afirmam que:

Ao elaborar o processo do planejamento estratégico deve-se pensar na empresa como um todo. Onde se quer chegar, depois se avalia como a empresa está, para se chegar na situação desejada. Muitas empresas iniciam uma atividade porque veem nessa atividade uma oportunidade, na grande maioria das empresas não tem objetivos estabelecidos, porque é difícil determinar o que desejam alcançar.

Com isso, as fases básicas do planejamento estratégico se dividem em quatro: definição dos objetivos empresariais: missão, visão e valores; diagnóstico ambiental; avaliação de estratégia e operacionalização da implantação.

2.1.1.1 Definição dos objetivos empresariais

Em suma, cada organização possui seus próprios objetivos empresariais e que, geralmente, sofrem influência do ramo de negócios da empresa, da cultura local e do proprietário da mesma. Contudo, todas as organizações têm, ou deveriam ter, o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) chamaram de objetivos macro, que nada mais são do que as diretrizes organizacionais, sua missão, visão e valores organizacionais. E todos os objetivos da empresa, independentemente do nível hierárquico a que se refere volta seus esforços para o alcance final destas diretrizes.

Para melhor entendimento dos objetivos macros e como eles afetam a organização e o planejamento estratégico, a seguir será explorado cada um deles, tendo início com a missão organizacional.

Missão é o negócio definido pela sua utilidade, o motivo pelo qual os consumidores estão dispostos a se descapitalizar pelos produtos e/ou serviços (MAXIMIANO, 2011). A missão da organização precisa apresentar, em poucas palavras, os seguintes pontos: a identidade da organização, a razão da sua existência, o público-alvo da empresa e sua área de atuação (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (p. 421, 2016) afirmam que logo a primeira etapa do planejamento estratégico traz:

A missão da empresa: nessa fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico, ou seja, onde a empresa quer ir. Salienta-se que a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo.

Ferreira e Filho (2016) abordam a importância do fundador/gestor na definição e cumprimento da missão por todos, os autores informam que a missão é o motivo da existência da empresa, e que deve indicar e identificar seus clientes, produtos e serviços, seus valores e sua cultura organizacional. Questões que envolvem a essência da organização e funde a razão de existir com a razão de ser da empresa.

A fase de número um da implementação do planejamento estratégico requer a identificação e definição da missão empresarial, tal missão é disposta pelos autores acima como as palavras que informam o motivo de existência da empresa e o que ela tem a oferecer aos seus clientes. Que tem importância fundamental no direcionamento da organização e prevê sua responsabilidade junto as pessoas.

Os autores também abordam a importância de tal missão ser acessível a todos os colaboradores e que estes sejam realmente integrados a ela, missão organizacional não deve existir apenas por existir, precisa fazer sentido a todos que constituem a empresa, sendo incorporados em todos os níveis organizacionais.

Assim o seu processo de formulação para que seja entregue um produto satisfatório e que este seja aplicado de maneira correta requer total entendimento da organização, compreensão dos ambientes internos e externos com todas as suas respectivas variáveis e alinhamento destes com a razão de ser da empresa (FALSARELLA e JANNUZZI, 2017).

Entendido o que é missão, passa-se ao segundo elemento das diretrizes organizacionais, a visão, que se constitui na identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes, o que será detalhado a seguir.

Falsarella e Jannuzzi (p.613, 2017) trazem que Visão:

É um sonho estratégico, compartilhado e supostamente alcançável. Como o PEE (planejamento estratégico empresarial) é previsto para acontecer em um intervalo de tempo, normalmente alguns anos, a visão retrata como a instituição gostaria de ser conhecida ao final desse período.

Tavares (2005) também traz o conceito de visão como sendo uma abordagem da organização que olha para o futuro do negócio, sendo fundamental para permitir que a empresa se concentre na busca de oportunidades com o objetivo de onde se quer chegar.

Almeida (p.13, 2018) define visão como a criação estratégica inspiradora. E continua afirmando que “os funcionários devem identificar-se nela e comprometer-se com os resultados. Esta inspiração deve gerar algum tipo de desconforto, pois deve ser desafiadora e trazer inovação”.

Portanto, pode-se considerar que a visão organizacional é onde a empresa quer estar dentro de um determinado período de tempo, isso pode abranger todos os aspectos da empresa e a visão precisa ser difundida para todos os membros pertencentes a ela, para que sirva de norte para suas atividades diárias, sendo elas conjuntas ou não.

Passando para os valores organizacionais têm-se que sua origem vem dos valores pessoais dos colaboradores, que acabam tendo características comuns com componentes motivacionais e a função de orientar comportamentos. Esse conjunto de comportamentos identificados nos funcionários, suas crenças, costumes e

princípios formam os valores da mesma, que também orientam a tomada de decisão (CARVALHO e SANTOS, 2016).

Além de sustentar as tomadas de decisões, os valores de uma organização também facilitam a integração entre pessoas e equipes, aumentando o grau de comprometimento no momento de realizar tarefas e resolver problemas organizacionais. A identificação dos valores organizacionais permite antever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional da empresa (MACHADO, 2005).

Logo, os valores organizacionais refletem em todos os âmbitos da empresa, o que permite identificar sua personalidade, o porquê de cada decisão ser tomada, a forma com que isso acontece e o caminho que a mesma tende a percorrer.

2.1.1.2 Avaliação das condições internas e externas da organização

O diagnóstico organizacional funciona como uma avaliação da real situação da empresa, servindo de embasamento para tomadas de decisões, tornando estas as mais assertivas possíveis.

O que se confirma na obra de Linz e Santos (2014, p.15) quando destacam que: “Identificar a realidade vivenciada por uma empresa em certo momento de sua existência constitui tarefa de significativa importância à administração.”

Ainda segundo Linz e Santos (2014) a realidade se diverge do planejado em diversos momentos da atividade, pois há forças incontroláveis que precisam de suma competência para ter seus impactos, ao menos, reduzidos nos resultados da gestão.

Empresa é sinônimo de atividade, movimento, ação. Ou seja, os esforços de um determinado grupo, juntos para alcance de um objetivo comum, sob um braço de comando eficiente e eficaz. Por este mesmo motivo, ser constituída por pessoas, as chances de desalinhar-se em algum momento do trajeto são grandes, e pode-se dizer que muito prováveis, é então que se faz de absoluta importância o planejamento estratégico bem estruturado e executado.

Linz e Santos (2014, p.16) trazem que “a competência em coletar informações, analisando a amplitude de seus efeitos e, ao mesmo tempo, definir ações gerenciais preventivas, personifica uma postura proativa, resultando em ganhos de mercado”. Os autores Linz e Santos (2014, p.16) trazem a origem da palavra e como se dá a sua aplicação:

Diagnóstico vem do latim *diagnosticu* (dia = por meio de + *gignósko* = alusivo ao conhecimento de). Refere-se ao conjunto de procedimentos ligados a

detecção de dados relativos ao modus operandi de determinado sistema, rede ou ciclo de comunicação, identificando a ocorrência de possíveis distorções provenientes da interferência de variáveis internas e/ou externas a um empreendimento.

Já Coelho (2013) apresenta o diagnóstico empresarial como forma de análise que tem como objetivo perceber os pontos de melhorias e identificação de resultados possíveis de serem atingidos. A aplicação do Diagnóstico organizacional desenrola-se em quatro passos: abertura dos trabalhos; levantamento das informações; análise dos dados e identificação das possibilidades de melhoria e a apresentação do diagnóstico.

Então Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam a importância do diagnóstico organizacional dentro da prática do planejamento estratégico. Dizem ser a segunda fase deste processo e informam que para montá-lo há necessidade de averiguação da atual fase da empresa, de informações internas e externas à organização, onde requer a análise e verificação das informações obtidas.

Continuando, segue-se a análise externa que requer estudo e entendimento das variáveis que fazem parte do ambiente externo a empresa. O macro ambiente, é formado por variáveis gerais como indicadores econômicos, taxa de desemprego, crise energética, avanço da tecnologia, políticas governamentais, concorrência e tantas outras cuja as constantes modificações atingem cada mercado de forma diferente, ou seja, o que pode ser uma ameaça para algumas empresas é visto como oportunidade para outras.

A excelência na atuação exige da empresa plena consciência do mercado em que está inserida, e atenção em todas as variáveis que possam atingir o rumo dos negócios. No ambiente externo, o processo estratégico requer a identificação das oportunidades existentes enquanto perduram. Saber usufruir de maneira satisfatória de tais oportunidades favorece as ações estratégicas no ambiente (ALMEIDA; FISCHMANN, 1991).

Fernandes (2012) trata as oportunidades como situações externas, atuais ou em potencial, que, se forem adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante e por longo período de tempo, para o alcance dos objetivos ou para a melhoria do desempenho do negócio.

Fernandes (2012, p. 4) complementa o conceito de oportunidade da seguinte maneira:

A oportunidade navega os mares mais diversos e mais distantes, pode ao mesmo tempo estar próxima e distante e pode contribuir sobremaneira para o sucesso da organização. Pode envolver clientes dos competidores fracos, novos mercados para os produtos existentes, mercado para novos produtos, aquisição de competidores fragilizados, legislação rigorosa, mercado mais seletivo, entre outros. De forma resumida, oportunidade é uma situação externa, atual ou potencial, que, se for adequadamente aproveitada, pode contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para o alcance dos objetivos ou para a melhoria do desempenho do negócio.

Brandenburger (2019) traz em sua teoria de estratégia a abordagem da restrição, onde parte do princípio de transformar um ponto fraco ou um risco em pontos fortes e oportunidades; e a abordagem de contexto, que é analisar como uma dificuldade semelhante já vivida foi superada em um contexto diferente, um *benchmarking* situacional.

Com equivalente importância, identificar as ameaças criadoras de obstáculos à ação estratégica organizacional, pode evitar danos, caso sejam reconhecidas em tempo hábil (BRANDENBURGER, 2019).

As ameaças podem causar sérios danos à organização caso não sejam desviadas a tempo, e podem surgir de pontos fortes dos competidores ou de alterações ligadas ao negócio, como produto substituto, mercado seletivo, alteração na legislação, macroeconomia fragilizada (FERNANDES, 2012).

Fernandes (2012, pag. 4) significa ameaça da seguinte forma:

Ameaça, em síntese, é uma situação atual ou potencial, presente no ambiente externo, que, se não for adequadamente rechaçada ou mantida à distância segura, pode prejudicar, em grau relevante e por longo tempo, o alcance de objetivos ou o desempenho do negócio.

Pode ser um fator ligado diretamente com os concorrentes no ramo em que a empresa atua como, por exemplo, novos entrantes no setor, que segundo Gonçalves (2008), um ponto bastante relevante é que suas ameaças nem sempre vem de um fator externo ao processo, muitas vezes pode ter origem na própria organização sendo ele um maquinário ultrapassado ou um funcionário-chave se aposentar ou ficar desatualizado do processo.

No microambiente, são considerados fatores internos das organizações. A análise interna é o momento que a empresa faz uma leitura do seu ambiente e identifica seus pontos fortes, aqueles que são ou tem grande potencial de se tornar uma vantagem competitiva e exemplo a ser seguido. E os pontos fracos, lacunas que tornam a organização vulnerável e que precisam ser preenchidas estrategicamente para o fortalecimento da mesma.

Os pontos fortes são as variáveis controláveis da organização, projetando utilizá-los da melhor maneira para gerar vantagem competitiva no ambiente empresarial.

Levando em conta o diferencial da empresa, com foco na competitividade, o levantamento dos pontos fortes da empresa pode ser fundamental para fazer uma análise mais assertiva do negócio, com isso, deve-se evitar a tentação de colocar tudo que for favorável à empresa, mas que seja ligada a competitividade (GONÇALVES, 2008).

A busca cada vez maior pelo conhecimento e aperfeiçoamento de técnicas ou métodos no setor de atuação sempre será o diferencial para o segmento ou ramo em que a empresa dê continuidade, com isso, Serra (2015, p.134) diz que:

Força é algo que a empresa faz bem ou que constitui uma característica que aumenta a sua competitividade. São exemplos de força as competências específicas: *know-how*, ativos físicos, ativos humanos, ativos organizacionais, ativos intangíveis (como a reputação, imagem e marca), alianças e parcerias estratégicas.

Na abordagem de estratégia de Brandenburger (2019), é considerado o que chama de contraste, onde se identifica e desafia as características da situação atual da empresa, o que pode resultar na reinvenção do negócio; e a abordagem da combinação, que é a ação de vincular produtos e/ou serviços independentes com a finalidade de obter vantagens competitivas.

Com a mesma importância, detectar os pontos fracos, as variáveis controláveis causadoras de desvantagens à organização, visando eliminá-los ou reduzi-los o máximo possível (BRANDENBURGER, 2019).

Identificar as fraquezas é um processo fundamental para a organização, pois, é a partir de então, que será possível elencar suas fragilidades e as práticas improdutivas, fazer um levantamento detalhado do que não está em conformidade com regras e normas da empresa, para então poder corrigir. Segundo Serra (2015) uma fraqueza é algo que falta à empresa, que a mesma executa mal ou que a põe em desvantagem face à concorrência. As fraquezas são, em geral, falta dos elementos encontrados nas forças.

Já a identificação do microambiente requer a análise da cadeia de valores e da relação com os fornecedores. A cadeia de valor está diretamente ligada aos custos da organização, o que estão cada vez mais em foco, devido à concorrência acirrada do mercado, e a relação com fornecedores revela-se como um pilar na estrutura do

negócio, a fortificação desse relacionamento reflete em cheio na qualidade do produto/serviço entregue ao consumidor final.

Estruturada a fase de diagnóstico ambiental abrem-se caminhos para as demais fases do planejamento estratégico, dando condições para ser dado o próximo passo da implementação que é a avaliação da estratégia.

2.1.1.3 Processo de avaliação da estratégia

A avaliação da estratégia é o estágio do planejamento onde a empresa analisa se a estratégia definida para o negócio é viável ou não, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) trazem essa análise através apenas de valor financeiro, pois os cenários eram avaliados através das leituras de análises de riscos, curva de valor, competitividade financeira, métodos associados a geração de valor para os acionistas com cada tipo de estratégia praticada.

Os autores ainda trazem sobre a avaliação da estratégia que “até determinado momento as estratégias são menos avaliadas ou desenvolvidas do que delineadas. E não apenas uma, mas várias, são delineadas de modo que possam ser avaliadas e uma delas selecionada” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL; 2010, p.62).

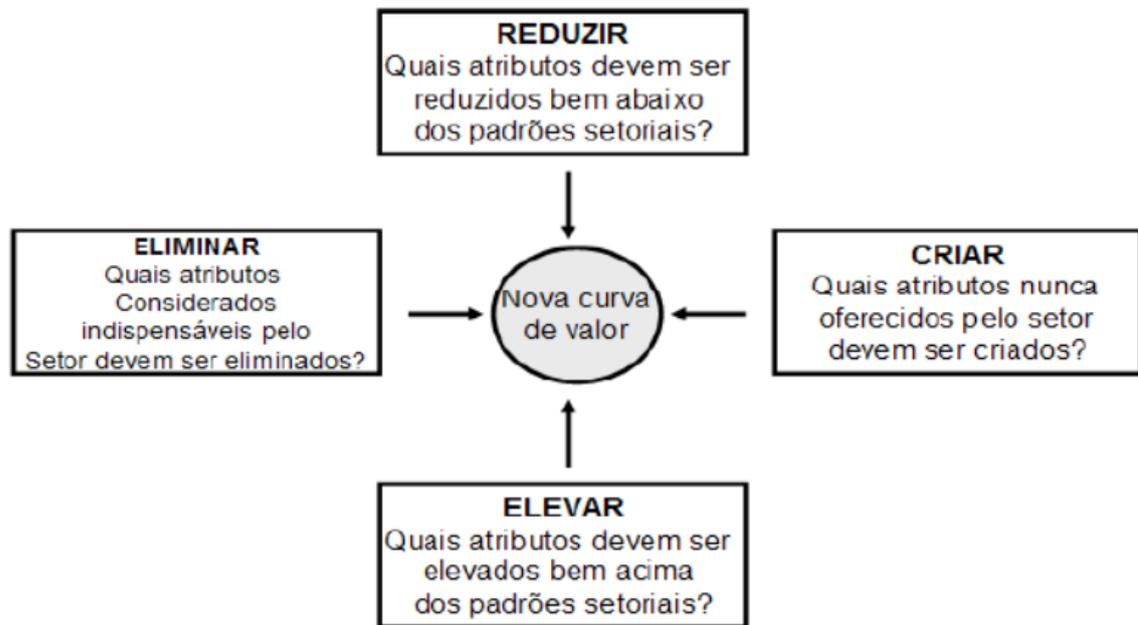
Contudo outros autores como, Abreu (2001) avalia a estratégia como sendo a escolha para atingir o objetivo empresarial, e, portanto, deve abranger mais do que apenas considerações financeiras. A estratégia escolhida pela organização deve criar ou alavancar mudanças nas condições competitivas por meio de três pontos: (1) escopo, que são os produtos e/ou serviços oferecidos no mercado, ou seja, como a empresa pretende atender as necessidades de seus clientes; (2) postura, que é a diferenciação, do ponto de vista dos clientes, entre uma empresa e seus concorrentes; e (3) metas, que são os objetivos a serem alcançados a partir do que foi definido no escopo do negócio e na postura competitiva.

Desta forma, para que a estratégia escolhida atenda não somente as perspectivas financeiras da empresa, Kim e Maubourgne (2004) trazem o conceito de nova curva de valor, que tem o objetivo de permitir a visualização do desempenho da empresa e fatores chaves do setor.

O modelo da nova curva de valor reconhece variáveis para cada área específica que possam ser eliminadas, reduzidas, elevadas ou criadas, com a finalidade de

avaliar a estratégia e melhorar o desempenho organizacional. Sua representação é feita através de um gráfico montado com palavras-chaves, que se baseiam por quatro perguntas cujo objetivo é questionar a lógica e o modelo de negócio já existentes, chamado de modelo das quatro ações (KIM; MAUBOURGNE, 2004), conforme figura 2.

Figura 2: Modelo das quatro ações



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2004)

O propósito de cada pergunta da figura 2 se concentra em (1) levar a empresa a eliminar atributos que considera indispensável, porém não agrega valor para o cliente e é um custo a mais a ser absorvido; (2) pensar em quais atributos podem ser reduzidos, por estarem sendo oferecidos em excesso aos clientes, e que não tem o custo x benefício positivo para ser mantido; (3) identificar quais atributos devem ser elevados além do nível no qual já são trabalhados, e (4) auxiliar a empresa na descoberta de novas fontes de valor, para a criação de novas demandas.

O processo de avaliação da estratégia deverá considerar também a sustentabilidade, que, segundo o relatório Brundtland da Organização das Nações Unidas (1987) “é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”, onde deve considerar a sustentabilidade ambiental, sociopolítica e econômica. Pois, a organização tem múltiplos papéis para a sociedade e isso vai além

de objetivos financeiros ou para com seu grupo. (TORRESI; PARDINI; FERREIRA; 2010)

A definição das três primeiras fases da implementação do planejamento estratégico, faz surgir a necessidade de estabelecer como tudo o que foi determinado até então será aplicado na prática, passando a pesquisa para a fase quatro, onde será tratado a operacionalização da estratégia escolhida pela empresa.

2.1.1.4 Implementação e Execução da Estratégia

Gomes et al. (2016) chamam a última fase de implementação do planejamento estratégico de implementação da estratégia organizacional, e afirmam que neste momento é definido o curso de ação visando o alcance dos objetivos organizacionais, onde são traçados os cursos organizacionais capazes de assegurar o sucesso da empresa.

Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (2016) definem os instrumentos em meios de chegar no objetivo organizacional, ou seja, como serão tratadas as ações para atingir o objetivo, desta forma, indicam o uso do BSC (*balanced scorecard*). Tal ferramenta será usada neste estudo como instrumento para a realização da quarta fase do modelo de planejamento estratégico segundo a escola do planejamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a de implementação do planejamento estratégico.

O BSC teve seu ponto de partida no instituto *Nolan Norton*, dentro da unidade de pesquisa da KPMG, que na década de 90 patrocinou estudos de várias empresas (NASCIMENTO et al., 2015).

Kaplan e Norton (1997, p.8) são os criadores da ferramenta e trazem a origem do BSC da seguinte maneira: “o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*”.

Naquele momento os gestores tinham a necessidade de obter informações de todos os níveis organizacionais para tomarem decisões e traçarem planos mais assertivos, e os métodos até ali baseavam-se apenas em indicadores financeiros e contábeis, o que deixava uma enorme lacuna a ser preenchida (KAPLAN; NORTON, 1997).

Latorieri e Sauaia (2008) corroboram que tal método surgiu de questionamentos sobre métodos anteriores que visavam apenas os registros e controles, sem atentar-se a um planejamento estratégico eficiente ante a avalanche de modificações nos mercados e modernas organizações surgindo e trabalhando arduamente para sobreviver no processo de globalização, adaptar-se a ela e usufruir o melhor que esta poderia oferecer.

Dessa necessidade surgiu a ferramenta que, segundo Latorieri e Sauaia (2008), é um sistema que engloba fatores financeiros e não financeiros para a avaliação dos fatores críticos de sucesso da organização, o que possibilita que a mesma crie valor no curto e longo prazo.

Oliveira (2015, p.122) atenta-se a dizer que “de acordo com seus criadores, o BSC é uma ferramenta estratégica imprescindível para que empresas de qualquer setor orientem seu desempenho presente e futuro”. E Moreira, Santiago e Batista (2019, p. 5) definem que:

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* representam 3 dos maiores interessados em um negócio, os quais são os acionistas, os clientes e os empregados. Essas quatro perspectivas se tornam importantes a partir do momento em que elas juntamente com os sistemas de medições escolhidos, estão consistentes com a estratégia corporativa.

A grande diferenciação entre o BSC e as ferramentas existentes até a sua criação é a capacidade que ele tem de mensurar tanto os elementos tangíveis como também os intangíveis. Somente informações quantitativas não eram mais suficientes para os gestores e empresários terem sucesso nas decisões. Neste momento as empresas deixaram de olhar apenas para dentro da organização e começaram a atentar-se para variáveis externas, desenvolvendo assim um relacionamento mais próximo com seus clientes, o que leva a entender melhor o que o seu mercado quer (KAPLAN; NORTON, 1997).

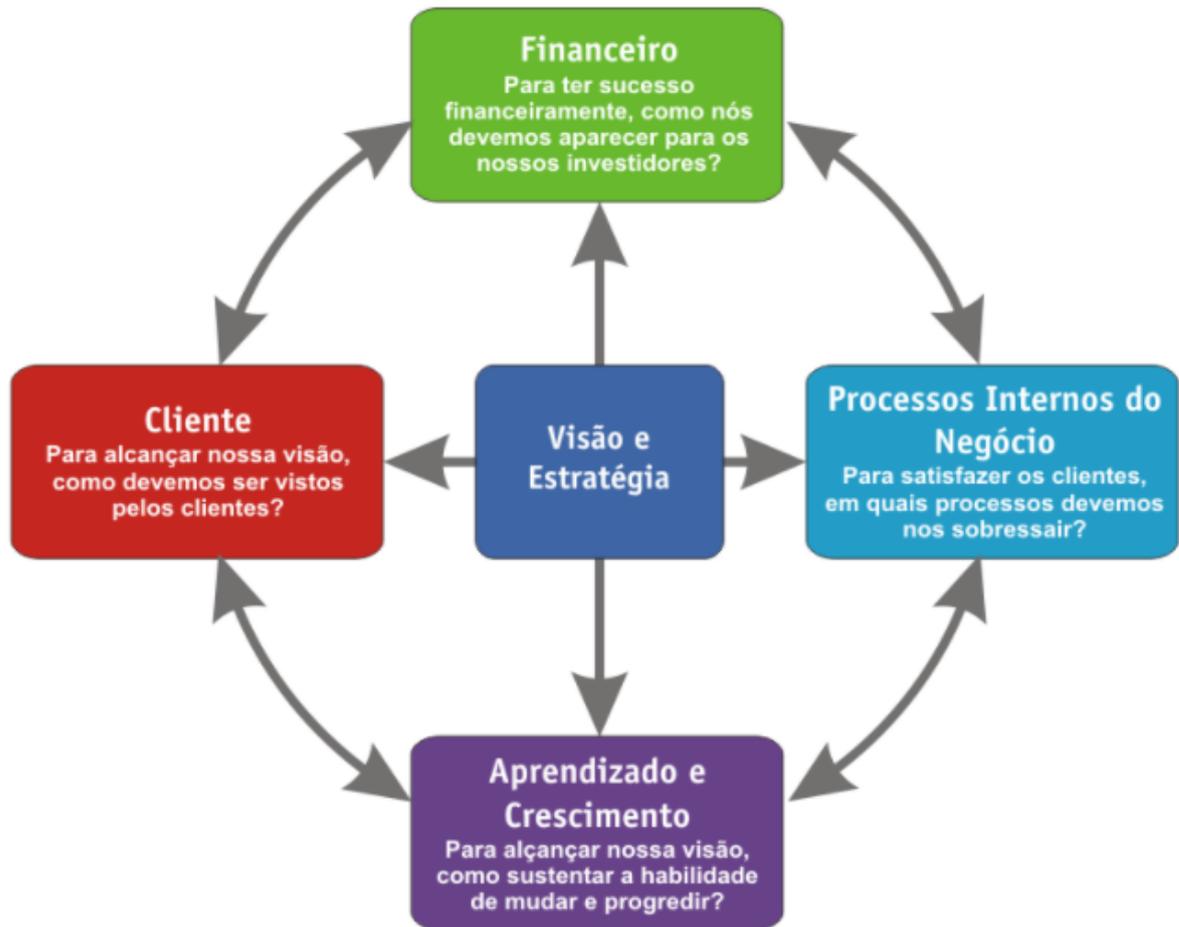
O *Balanced Scorecard* tem como finalidade traduzir a missão e a estratégia da organização. Para Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (2016, p.422) “ele promove a formulação explícita da estratégia, facilita a comunicação da mesma a todos os níveis da organização, melhora a compreensão das relações entre ações específicas e objetivos estratégicos”.

Vieira (2011) afirma que o principal objetivo do BSC é ligar os objetivos de cada setor para que eles sejam colaborativos e cooperativos entre si, o que permite que a organização trabalhe como um só organismo, combinando forças para o alcance do principal objetivo organizacional.

A ferramenta criada na década de 1990 apresenta-se estrategicamente visando ir além de controlar aspectos quantitativos da organização, como faziam os sistemas de medidas até aquele momento. O BSC, segundo Chiavenato (2016), a princípio teve como objetivo apenas avaliar o desempenho organizacional, mas após aplicações na prática observou-se que a ferramenta também tornava possível a implementação das estratégias da organização.

Então, começou o desenvolvimento da ferramenta dentro das organizações com foco no equilíbrio da empresa baseando-se em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento organizacional. Tais perspectivas tem uma relação de causa e efeito, sendo interligadas e dependentes entre si (KAPLAN; NORTON, 1997), conforme mostra a Figura 3.

FIGURA 3 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Os criadores da ferramenta de gestão BSC Kaplan e Norton (2001, p.87) trazem que:

Há vários anos, introduzimos o *Balanced Scorecard*. Começamos com a premissa de que uma dependência exclusiva de medidas financeiras sistema de gestão é insuficiente. As medidas financeiras são indicadores de atraso que relatam resultados de ações passadas. A dependência exclusiva de indicadores financeiros poderia promover comportamento que sacrifica a criação de valor a longo prazo pelo desempenho a curto prazo. A abordagem do *Balanced Scorecard* mantém medidas de avaliação financeira desempenho-os indicadores de resultados atrasados -, mas os complementa com medidas sobre os impulsionadores, os indicadores principais, do desempenho financeiro futuro.

As quatro perspectivas permitem o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados desejados e o desempenho dos condutores desses resultados, entre medidas rígidas e medidas mais subjetivas. O BSC adequadamente construído e mantida a unidade de propósito, as ações integradas levam ao alcance do objetivo estratégico (KAPLAN; NORTON, 1996).

As perspectivas devem focar o desempenho organizacional e tem uma relação de causa e efeito entre si, seguem uma ordem lógica e estrutural que será melhor explicitado no mapa estratégico onde, segundo Bonfim (2012), é a representação visual da estratégia que torna visualmente simples a compreensão de como as perspectivas se relacionam.

Portanto, antes da formulação do mapa estratégico faz-se necessário o entendimento de cada perspectiva de maneira detalhada. Partindo da ordem estabelecida pelos criadores da ferramenta conforme seu grau de importância e dependência das subsequentes.

A primeira das quatro perspectivas é a financeira que representa o indicador quantitativo que pode ser avaliado e tratado tanto de curto como de longo prazo, ela irá nortear os demais indicadores, e segundo Callado, Callado e Almeida (2007, p.41):

“A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas”

Desta forma, os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos das demais perspectivas, portanto o BSC pode ser estruturado com início nesta perspectiva que também servirá de medida para as demais (HEINEN; MASCARELO; BORTOLUZZI, 2016).

Falsarella e Jannuzzi (2017) amparam a definição da perspectiva financeira informando que esta tem a função de avaliar se as estratégias da organização estão realmente contribuindo para melhorar os resultados financeiros, com foco na lucratividade. Mas não apenas a lucratividade deve ser o objetivo da sua aplicação, pois as metas financeiras se relacionam com a rentabilidade, crescimento e valor para os investidores, servindo de medição dos resultados e monitoramento da estratégia da empresa (NASCIMENTO et al., 2015).

Para Kaplan e Norton (1996) as medidas de desempenho financeiro definem os objetivos de longo prazo do negócio. E corroborando com Nascimento et al. (2015) informam que não apenas a lucratividade é possível ser alcançada, mas também outros objetivos financeiros são possíveis. Os criadores do BSC identificam três estágios financeiros para as empresas: (1) crescimento rápido, (2) sustentação e (3)

colheita, e fomentam que as empresas têm objetivos financeiros diferentes em cada um destes estágios.

A fase de crescimento enfatiza a venda, o crescimento em seu local de origem e em novos mercados para novos clientes (KAPLAN; NORTON, 1996). O destino almejado para empresas com fins lucrativos é o aumento significativo de valor para os investidores, e para isso há duas formas de aumentar o valor econômico da organização: crescimento da receita e produtividade (KAPLAN; NORTON, 2001).

Para o aumento da receita Kaplan e Norton (2001) recomendam construir novos mercados, com novos produtos e novos clientes, e aumentar as vendas para os clientes que já existem, estreitando o relacionamento e oferecendo soluções completas com as vendas cruzadas.

Malnight, Faia e Dhanaraj (2019) chamam o processo de criação de novos mercados de redefinição de campo de jogo, e nele dizem ter dois tipos de participantes: empresas de alto crescimento e empresas de baixo crescimento. As empresas do primeiro grupo não se limitam ao seu campo de atuação atual, consideram o ecossistema inteiro, onde os interesses das várias partes se conectam criando mais oportunidades. E as empresas do segundo grupo gastam a maior parte de seus recursos e tempo lutando por participação no mercado que já atua, restringindo seu potencial de crescimento.

Para o aumento da produtividade Kaplan e Norton, (2001) indicam melhorar a estrutura de custos, com redução das despesas, e utilizar os ativos de melhor maneira, diminuindo o valor de capital de giro e capital fixo necessários para conduzir os negócios.

Para realizar tais ações o negócio precisa de investimentos consideráveis em novos produtos/serviços, infraestrutura, sistemas e redes de distribuição, o que traz junto a necessidade de gerar retorno e se tornar sustentável ao longo do tempo. Levando-a para próxima fase, de sustentação (KAPLAN; NORTON, 1996).

A fase de sustentação enfatiza as medições financeiras tradicionais como retorno do capital investido, receita operacional e margem bruta. A empresa que se encontra neste estágio terá investidores com novas métricas, como o de valor econômico agregado e valor para o acionista, porém todas elas representam objetivos

financeiros clássicos: obter o maior retorno possível sobre o capital financeiro aplicado (KAPLAN; NORTON, 1996).

E, por fim, as empresas que se encontram no estágio de colheita, estas têm como objetivo maior o aumento do fluxo de caixa e capital de giro. Não querem maximizar retornos sobre investimentos e não incentivam maiores gastos de pesquisa e desenvolvimento ou expansão das capacidades, devido ao pouco tempo restante de sua vida econômica (KAPLAN; NORTON, 1996).

Com isso, a primeira das quatro perspectivas serve de norte para as demais como variável quantitativa e termômetro do desempenho organizacional quanto ao seu principal objetivo. Tendo diferentes abordagens e metas conforme a situação da organização, mas que complementem as demais variáveis, tanto as também quantitativas como as qualitativas.

Mankins, Harris e Harding (2017) abordam que nos últimos 50 anos os líderes empresariais do mundo consideraram o capital financeiro o ativo mais importante da organização, e trabalharam com afinco para garantir cada centavo de retorno, porém, o recurso financeiro se tornou abundante e barato, sendo acessível para qualquer empresa lucrativa, o desafio do momento é obter as habilidades e recursos para traduzir as novas ideias em produtos e serviços bem-sucedidos. Trazendo a necessidade de analisar todas as perspectivas do BSC com a mesma importância da primeira.

A perspectiva a ser analisada a seguir é a dos clientes, para Oliveira (2019) tal perspectiva volta-se para a verificação da melhor estratégia para atender as demandas dos clientes internos e externos. Procurando identificar o mercado em que a empresa está inserida, tal como seus grupos de clientes, categorias, e a sua região de atuação. Para manter-se no mercado a empresa necessita de uma carteira de clientes que representa a sustentação principal do sucesso financeiro de toda organização.

Kaplan e Norton (1996) confirmam que a perspectiva de clientes dentro do BSC segue alguns passos, sendo o primeiro deles a identificação destes clientes e do mercado em que se deseja competir por partes dos gestores do negócio. Essa perspectiva inclui várias medidas genéricas, como a satisfação, retenção e captura de

novos clientes. Mas, mesmo parecendo genéricas, tais medidas são adaptadas para a realidade de cada organização, atendendo assim seus objetivos específicos.

Kaplan e Norton (1996) trazem ainda que a missão e a estratégia empresarial devem ser convertidas em objetivos específicos a serem executados com a finalidade de promover a satisfação, fidelidade e rentabilidade vindas dos clientes. A criação de valor para estes é o objetivo dessa perspectiva, levando a organização a conhecer seus clientes e identificar o diferencial que fará tais clientes optarem por uma organização e não outra.

O processo de criação de valor é o núcleo de qualquer estratégia de negócio, a proposição de valor para o cliente é uma combinação de produto, serviço, relacionamento e imagem que uma empresa pode oferecer, o que conecta seus processos internos com melhorias externas a partir das demandas de seus clientes (KAPLAN; NORTON, 2001).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) traz que o conceito de valor se associa a satisfação que o consumidor espera receber do serviço/produto comprado, e para serem competitivas as empresas devem agregar valor aos seus produtos/serviços, ou seja, os clientes precisam perceber algo além da funcionalidade do que foi adquirido. O que se torna uma das principais maneiras de retenção de clientes.

Cada empresa tem uma maneira própria de reter seus clientes, o que envolve a sua estratégia de negócios, para isso Kim e Mauborgne (2020) trazem que apesar das incertezas macroeconômicas e dos ciclos comerciais imprevisíveis, todas as empresas precisam desenvolver suas próprias estratégias de crescimento, e afirmam que com isso é possível usar a estratégia como criador de novos mercados.

Apesar, das empresas terem um papel a desempenhar dentro do chamado oceano vermelho, mercado onde há concorrência e as empresas disputam entre si pela própria sobrevivência e quem irá se sobressair, quando se fala de inteligência de mercado e resiliência, este não é o melhor cenário para atuar. Por outro lado, o mercado de oceano azul, onde concentra-se na criação de novos mercados, novos produtos, e novas maneiras de oferta-los, se destaca pelo desbloqueio das margens de crescimento e pela capacidade de gerar um crescimento resiliente frente as crises e condições desfavoráveis de negócio (KIM; MAUBORGNE, 2020).

Rust, Zeithaml e Lemon (2001) destaca ainda que as empresas do século 21 precisam ser rápidas e flexíveis, características fundamentais para a permanência no mercado. E para se tornarem mais ágeis e flexíveis as organizações dependem de um conjunto de fatores, que interligados podem leva-la ao alcance desse objetivo, evidenciando a necessidade das empresas considerarem e trabalharem em conjunto todos os aspectos que a envolvem, o que reafirma a importância de cada uma das quatro perspectivas do BSC.

Com o entendimento das duas primeiras perspectivas do BSC, onde na primeira destaca-se a relevância da lucratividade econômica da empresa e que todas as demais estratégias são voltadas para este objetivo principal, e na segunda que tem como alvo a satisfação dos clientes através da qualidade dos produtos/serviços oferecidos, e do valor percebido destes pelos clientes, levando as empresas a desenvolverem estratégias de permanência e criação de mercados para sua sobrevivência, pode-se passar para a terceira perspectiva do BSC, a de processos internos de negócio.

Na perspectiva de processos internos, identifica-se os processos críticos nos quais a empresa deve se destacar, aqueles que permitem entregar valor aos clientes e satisfazer as expectativas dos investidores em retornos financeiros. Até o momento da criação do BSC as empresas agiam de forma a monitorar e melhorar os processos já existentes, com a abordagem do *balanced scorecard* tornou-se possível identificar processos inteiramente novos, o que contribuiu ainda mais para atender os objetivos financeiro e do cliente (KAPLAN; NORTON, 1996).

Kaplan e Norton (1996) levantam ainda que a segunda parte da perspectiva é incluir processos de inovação, pois o sucesso financeiro de longo prazo exige da organização a criação de produtos novos para atender as necessidades futuras dos clientes. O que não descarta os processos de fornecimento de produtos e serviços do presente, o que funciona no curto prazo. Desta maneira, os dois seguem complementares atendendo necessidades em momentos diferentes.

Desta maneira, a terceira perspectiva do BSC traz os meios para alcançar a proposição de valor para os clientes e melhoria de produtividade para os objetivos financeiros. Kaplan e Norton (2001) elencam quatro processos de alta complexidade como sendo os principais para o alcance dos objetivos desta perspectiva: (1) construir

franquias e estimular inovações, no intuito de desenvolver novos produtos e abrir novos mercados; (2) aumentar o valor para os clientes, estreitando a relação com os existentes e captando novos; (3) Alcançar a excelência operacional focando na otimização no gerenciamento da cadeia de suprimentos, utilização de ativos, capacidade produtiva e de recursos; (4) tornar-se um bom parceiro corporativo, construindo relações saudáveis com todas as partes interessadas.

A melhoria de processos internos e a implementação de novos proporciona a organização a trilhar o melhor caminho para o alcance dos objetivos das duas perspectivas anteriores tanto no curto quanto no longo prazo, pois a melhoria de processos já existentes trará resultados em menor período de tempo do que a inserção de novos, onde espera-se resultados em prazos maiores (KAPLAN; NORTON, 1996).

E para auxiliar o alcance de objetivos atuais e futuros da organização o BSC apresenta a quarta e última perspectiva, a de Aprendizado e Crescimento, que se concentra, segundo Kaplan e Norton (2001) em três fontes principais: as pessoas que constituem a empresa, os sistemas operacionais e tecnológicos usados pela mesma e os procedimentos organizacionais.

Kaplan e Norton (1996) trazem ainda que existem grandes lacunas entre essas três fontes, e que para fechar tais lacunas e atingir suas metas a quarta perspectiva aponta algumas ações.

Quanto as pessoas, os gestores são orientados a promover e viabilizar o aperfeiçoamento das capacidades e habilidades de seus subordinados e as suas também, enquanto líder. Quanto aos sistemas, a organização deverá proporcionar aos seus colaboradores acesso à tecnologia que permita otimizar as atividades e seus resultados em todos os setores da empresa, minimizando erros, diminuindo custos e tempo necessários. O que permite que a empresa alinhe seus recursos humanos e tecnológicos com os requisitos estratégicos organizacionais em processos internos críticos para o sucesso do negócio, proporcionando valor diferenciados aos acionistas e relacionamento refinado com seus clientes (KAPLAN; NORTON, 2001).

Kaplan e Norton (2001) destacam a importância do clima organizacional para o alcance dos objetivos desta perspectiva, responsabilizando os gestores pela manutenção desse clima. E, segundo Chiavenato (2004, p. 119) entende-se por clima

organizacional a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento”.

A última perspectiva encontra-se na base do mapa estratégico para o alcance das demais e para atingir todos os objetivos estratégicos da organização. A perspectiva de aprendizado e crescimento proporciona a empresa o conhecimento necessário para atingir seus objetivos urgentes e de longo prazo, o que para Kaplan e Norton (2001) necessitam de manutenção constante, porque as informações do que já foi realizado ajudam a formular o que ainda precisa ser feito e aperfeiçoado. O que destaca a importância da gestão do conhecimento de uma organização com intuito de prolongar o conhecimento adquirido e aperfeiçoar processos e procedimentos da empresa.

Seguindo a estrutura lógica do BSC para a formação do mapa estratégico a perspectiva de aprendizado e crescimento fica na base onde oferece suporte a perspectiva seguinte, pois a gestão do conhecimento e dos recursos intangíveis da organização proporcionam à perspectiva de processos internos condições propícias para seu desenvolvimento e melhoria constantes. Por sua vez, os processos internos da organização possibilitam a otimização das ações e gestão da perspectiva dos clientes, o que deságua no alcance dos objetivos financeiros, que se apresentam no topo do mapa estratégico da organização.

Desta forma, Kaplan e Norton (2001) caracterizam a importância de cada perspectiva como cooperadoras umas das outras respectivamente, afirmando assim que a quebra dessa ligação entre elas degrada o sistema como um todo e desfoca do objetivo principal da sua criação: a geração de retornos positivos para a empresa a partir de aplicação de tal metodologia de gestão.

3. METODOLOGIA

Para Pereira et al. (2018) a estruturação é uma das principais características do conhecimento científico, onde se forma um saber ordenado construído a partir de um conjunto de ideias, e o estudo dos métodos usados afim de construir o conhecimento científico se chama metodologia científica.

A metodologia de uma pesquisa segue critérios e classificações para que atinja seus objetivos e se enquadre dentro de um padrão pré-estabelecido.

3.1 Caracterização do Método de Pesquisa

A natureza do estudo relatado demonstra caráter quali-quantitativo, uma vez que reuniu características qualitativas, por se tratar de uma pesquisa que busca interpretar o sentido das palavras, os textos científicos e a leitura dos dados coletados através de um roteiro de entrevista (COOPER; SCHINDLER, 2016), e quantitativas, pois levantou informações de valor numérico, onde é considerado o que os números dizem, e parte dos dados foram coletados através de questionário que é uma das grandes ferramentas desse método (GOMES; ARAÚJO, 2005).

A pesquisa de cunho quali-quantitativo sugere uma forma de análise na qual são consideradas o pensamento positivista, que baseia a pesquisa quantitativa, e o pensamento interpretativo, base da análise qualitativa, desta maneira a natureza quali-quantitativo permite aos pesquisadores uma abordagem que abrange as duas dimensões, onde se complementam afim de entregar uma análise mais completa (GOMES; ARAÚJO, 2005).

Portanto, a pesquisa realizada procura descrever as características de uma empresa no ramo de varais personalizados para o processo de implementação do planejamento estratégico, com isso quanto ao objetivo se caracteriza como descritiva, pois a pesquisa de cunho descritivo preocupa-se não em descobrir o porquê do fenômeno, mas as suas características (GONSALVES, 2003).

A pesquisa também é considerada participativa, pois o pesquisador faz parte do ambiente do objeto de estudo, ocupando o cargo de gestão na organização desde seu início. Assim o estudo de Peruzzo (2017) corrobora que a pesquisa participativa consiste na investigação onde há efetiva interação do pesquisador no grupo, comunidade ou instituição investigado.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

O estudo teve como sujeitos de pesquisa no âmbito interno os dois fundadores que também são gestores da empresa objeto da pesquisa, onde apenas o Fundador 1 foi entrevistado com o intuito de coletar informações do ambiente interno da organização.

O Fundador 1 tem formação acadêmica superior incompleta no curso de engenharia mecânica pela UNIP-Santos (Universidade Paulista), formação técnica em mecânica pelo SENAI/SP (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) e formação técnica em automação pelo SENAI/Ce. Sua experiência profissional teve início no comércio varejista de produtos e serviços automotivos, seguida pela sua atuação no setor industrial, em siderurgias e refinarias nacionais e multinacionais, atuando na área técnica da indústria, e atualmente é colaborador formal em uma multinacional da mesma área.

O negócio da empresa, objeto da pesquisa, foi idealizado pelo Fundador 1 que é responsável pela parte técnica, orçamentária, vendas, comercial com fornecedores, instalação e manutenção dos produtos ofertados do negócio.

O Fundador 2 tem formação acadêmica superior completa em gestão financeira pela Faculdade Stella Maris e formação superior em andamento em Administração de empresas pela Unichristus (Centro Universitário Christus) ambas instituições localizadas na cidade de Fortaleza/Ce. A experiência profissional deste fundador é pontuada fortemente na área de suprimentos industriais, tendo atuado nas indústrias de embalagens para transporte, metalmeccânica, siderúrgica e atualmente é colaborador formal no setor de suprimentos em uma empresa de construção civil. Dentro do negócio, objeto do estudo, o Fundador 2 é responsável pela parte do marketing, contato direto com clientes, questões administrativas gerais e financeiro.

Já no âmbito externo a pesquisa terá como sujeitos os clientes, que são parte interessada do seguimento de varais. De forma mais detalhada, a avaliação do âmbito externo tem o objetivo de compreender o seguimento de varais através do posicionamento de seu público-alvo e assim foram coletadas informações com possíveis clientes através de um questionário fechado com 9 perguntas que obteve 188 respondentes.

3.3 Coleta de Dados

O levantamento de informações foi subdividido na aplicação de uma entrevista semiestruturada com o Fundador 1 através de um roteiro composto por 24 perguntas, e a aplicação de um questionário fechado com 9 questões válidas sobre o segmento de atuação da empresa onde captou 188 respondentes.

A entrevista semiestruturada possibilita que o entrevistado discorra sobre sua experiência a partir de um tema central informado na pergunta, permitindo respostas espontâneas e proporcionando a obtenção de informações mais completas para o pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O roteiro de entrevista foi composto por perguntas voltadas para a análise dos ambientes internos e externos, identificando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades como é sugerido pela análise *SWOT*, considerada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) como ferramenta que orienta a segunda fase da implementação do planejamento estratégico.

Foram coletados também os dados relacionados a identificação das diretrizes estratégicas: missão, ou seja, qual a razão de ser da empresa; visão, aprimorando o seu objetivo dentro de um período de tempo, respondendo à questão de onde a empresa pretende chegar em determinado período; e valores, que indica qual o conjunto de princípios que coordenam as ações da organização.

Por fim, foram coletadas informações sobre as quatro perspectivas do BSC e de como a empresa poderá realizar a implementação do planejamento estratégico utilizando como referência para essa etapa o modelo do BSC (NORTON; KAPLAN; 1996).

Com isso, o roteiro de entrevistas aplicado proporcionou a obtenção de informações que viabilizaram o alcance dos objetivos específicos propostos neste estudo, tendo cada um deles as perguntas apresentadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista e Objetivos da Pesquisa.

Objetivos Específicos	Perguntas	Fundamentação Teórica
1) Analisar os fatores ambientais no nível externo e interno;	1. Como você vê sua empresa hoje? 2. Se você pudesse melhorar um ponto e exterminar outro de dentro da empresa, quais seriam? 3. E olhando para o mercado, como você descreve a relação da sua empresa com outras no meio dos negócios? 4. Como você percebe as ações dos seus concorrentes? 5. Descreva como é sua relação com seus fornecedores. 6. Descreva Como você se comunica e mantém o relacionamento com seus clientes? a. Qual o nível de “empoderamento” que seu cliente tem em relação a barganha?	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)
2) Analisar as diretrizes estratégicas do negócio;	7. A empresa tem Visão definida? a. Então, me fala como você a vê daqui a 5/10 anos. 8. Como a empresa nasceu? Como surgiu a ideia de empreender? a. Em qual momento você decidiu que era hora de abrir o negócio? b. Como foi esse período de abertura? Houve dificuldades? c. Existe algum lema que guie suas ações dentro dos negócios? d. Quais os princípios que guiam suas ações? 9. Qual o principal objetivo do seu negócio?	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)
3) Verificar como o BSC auxilia no desdobramento das estratégias organizacionais em uma empresa de varais no estado do Ceará	1. Quais ações você realiza para fazer com que a empresa permaneça no mercado? 2. Como você age para atingir seus objetivos financeiros? 3. Para atrair e satisfazer seus clientes, o que você faz? 4. Você tem processos definidos? a. Usa alguma ferramenta para auxiliar nesses processos? 5. Você acha importante prolongar o aprendizado e crescimento adquirido ao longo dos anos? a. De qual forma você faz isso? 6. Como você mede se os resultados do seu negócio estão indo bem? 7. Quais indicadores são mais relevantes para o seu negócio?	Kaplan e Norton (1996)

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Como instrumento de pesquisa externo foi realizada a aplicação de um questionário com 9 perguntas de múltipla escolha com a finalidade de identificar e analisar o perfil dos possíveis clientes de varais personalizados, considerando que são parte fundamental para a construção do BSC e sucesso do negócio (KAPLAN; NORTON, 1996). Para tanto foi utilizada a plataforma *Google Forms* na coleta dos dados, e o quadro a seguir mostra as perguntas realizadas na pesquisa externa de acordo com o objetivo de cada uma:

Quadro 2 – Questionário

Objetivos Específicos	Perguntas	Fundamentação Teórica
1) Identificar o Perfil do Cliente;	1. Qual sua faixa etária? 18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos 46 a 55 anos Acima de 55 anos 2. Quantas pessoas residem na sua casa (contando com você)? 1 a 3 pessoas 4 a 6 pessoas 7 a 10 pessoas Acima de 10 pessoas 3. Qual região do estado (CE) você mora? Capital Região Metropolitana Interior do estado 4. Qual a sua renda familiar? Até R\$2.000,00 De R\$2.001,00 a R\$4.000,00 De R\$4.001,00 a R\$6.000,00 Acima de R\$6.000,00	Kaplan e Norton (1996)
2) Analisar o Perfil do Cliente	5. Onde você costuma comprar varais? Lojas de departamentos Lojas Especializadas Lojas Online Outros 6. Quanto você está disposto (a) a pagar em um varal personalizado? Até R\$200,00 De R\$200,00 a R\$500,00 De R\$500,00 a R\$700,00 De R\$700,00 a R\$900,00 Acima de R\$900,00 7. Qual tipo de varal você usa? Varal de Chão Varal de Teto Varal Improvisado Outros 8. No caso de adquirir um varal personalizado, onde gostaria de instalá-lo? Área de Serviço Interna Área de Serviço Externa Lavanderia Interna Quintal Varanda Outros 9. Quais as principais características você considera no momento da compra de um varal personalizado? Qualidade Preço	Kaplan e Norton (1996)

	Designer do Varal Prazo de Entrega Flexibilidade nos horários de atendimento Qualidade no atendimento Outros	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Desta maneira foi possível fazer o levantamento e identificar as características internas e externas à organização, possibilitando examinar os dados propostos no trabalho de forma a proporcionar o alcance dos objetivos geral e específicos do estudo.

3.4 Tratamento de Dados

A análise de dados foi feita em dois momentos: O primeiro tratou da análise dos dados da entrevista semiestruturada, e o segundo da análise de resultados de questionário aplicado para compor a análise do ambiente externo.

Para o tratamento de dados do primeiro momento utilizou-se como referência a análise de conteúdo de Yin (2016) estruturada em cinco fases: (1) compilar dados, momento inicial onde o autor indica que os dados coletados sejam colocados dentro de alguma ordem, o que será usado como base de dados; (2) decompor dados, fase em que o pesquisador fragmenta os dados compilados na fase anterior em novas sequencias ou subsequências de elementos menores; (3) recompor dados, aqui os dados são reestruturados onde a reorganização facilite a identificação e leitura destes, podendo ser apresentados através de representações gráficas ou listas; (4) interpretar dados, fase na qual os dados são analisados criando o que o autor chama de nova narrativa, essa primeira análise torna-se então rascunho do manuscrito; (5) concluir, última fase do tratamento de dados, nesta fase são extraídas as conclusões do estudo, através da interpretação feita na fase quatro, tais conclusões devem estar ligadas a todas as fases do tratamento de dados.

Para a análise de dados do questionário utilizou-se a estatística descritiva média e percentil, que “tem como objetivo básico resumir uma série de valores de mesma natureza através de um conjunto de ferramentas e técnicas” (MANCUSO et al., p. 415, 2018). A técnica usada no estudo foi a de gráficos que proporciona uma visão global dos dados, facilitando o entendimento do que se pretende informar, e tais gráficos foram produzidos pela ferramenta *Google Forms*, que também foi o meio de aplicação da entrevista.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é o momento do estudo científico onde o pesquisador junta os dados coletados na pesquisa e os analisa com o embasamento teórico levantado, com o objetivo de obter resultados verdadeiros sobre o fenômeno objeto do estudo, e proporcionar assim resultados que retratem a realidade deste mesmo fenômeno que agregue valor no campo acadêmico e de negócios. E para isso, o tratamento de dados deste estudo foi orientado pela análise de conteúdo de Yin (2016).

4.1 Análise dos Fatores Ambientais Internos e Externos

Os dados a serem analisados a seguir foram coletados com o objetivo de analisar os ambientes interno e externos da organização objeto do presente estudo. No âmbito interno, foram levantados os fatores ambientais relevantes na formulação do planejamento estratégico empresarial, como forças e fraquezas. No âmbito externo, feito um estudo sobre os concorrentes, fornecedores e pretendendo a identificação e análise do perfil dos clientes, foi realizado um questionário fechado com 9 perguntas que obteve 188 respondentes.

4.1.1 Fatores Ambientais Internos

As forças e fraquezas de uma organização são variáveis controláveis do ambiente interno, que proporcionam respectivamente a identificação das qualidades a serem fortificadas, mais amplamente utilizadas e prolongadas dentro da organização, e das falhas a serem corrigidas, lacunas preenchidas e erros eliminados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A avaliação de tais variáveis faz parte do processo de viabilização do planejamento estratégico para o alcance dos objetivos empresariais.

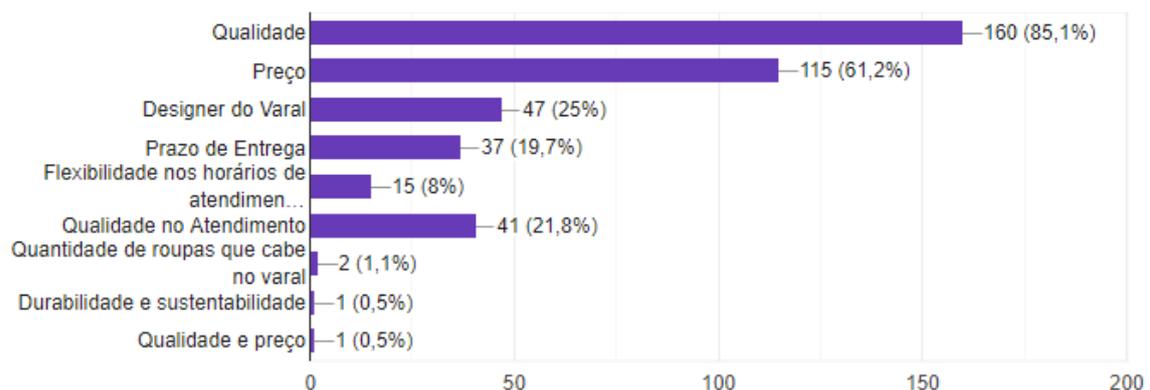
Na presente pesquisa foram identificados como força a proposta de um novo produto no mercado, onde a oferta é baixa em relação as regiões Sul e Sudeste do país que concentram maior variedade destas linhas de produtos. E como frisa o Fundador 1 quando fala que a empresa está em crescimento e traz uma proposta diferenciada para a região pela raridade do produto/serviço oferecido e pelo foco no atendimento personalizado, o que gera um diferencial de mercado com foco

competitivo, que, segundo Gonçalves (2008) pode ser fundamental para a assertividade e longevidade do negócio.

Outra força identificada é a qualidade tanto nos produtos como no serviço prestado, a empresa trata com prioridade a qualidade dos materiais que envolvem o processo de produção e o próprio produto final, entregando ao consumidor um produto diferenciado dos ofertados no mercado local, conforme aborda o Fundador 1 ao afirmar que “não queremos entregar ao nosso cliente um produto que nós mesmo não compraríamos, então nossa primeira premissa é fazer bem feito, com qualidade e responsabilidade”.

Além disso o aspecto qualidade do produto demonstra relevância na perspectiva do consumidor, como mostra o resultado da pesquisa realizada para análise do ambiente externo em que o público elencou a qualidade como característica principal no momento da compra do produto, com 85,1% da amostra, como apresenta o gráfico 1:

Gráfico 1 - Principais características consideradas no momento da compra de um varal personalizado



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Já em relação especificamente a qualidade no serviço prestado a empresa também tem seu foco voltado para o aprimoramento constante, desde o primeiro contato com o cliente até o pós-venda, e tal busca por conhecimento e aperfeiçoamento de técnicas e métodos é considerada por Serra (2015) como diferencial de mercado proporcionando a empresa continuidade no setor, pois “algo

que a empresa faz bem ou que constitui uma característica que aumenta a sua competitividade são exemplos de força” (SERRA, 2015, p.134).

O gráfico 1 traz ainda a qualidade no atendimento como a quarta característica mais importante a ser considerada no momento da compra. Verificou-se que a empresa tem na sua linha de frente profissionais treinados e com experiência em atendimento ao público, elevando assim o nível de satisfação dos possíveis compradores. Tal variável foi reconhecida também na área técnica, onde desde a escolha da matéria-prima até a entrega do produto ao cliente é a característica mais relevante, pois todo este processo é realizado por profissionais de alto conhecimento técnico, com vasta experiência e com o objetivo voltado a levar satisfação ao cliente.

Tais forças identificadas embasam a proposta de valor da empresa, que segundo o Fundador 1 entrevistado é bem clara, se resume a levar soluções aos clientes em suas rotinas diárias. E se encaixam em competências de ativos humanos que são forças organizacionais consideradas relevantes por Serra (2015).

A parceria fechada com seu principal fornecedor de matéria-prima, onde este indica os serviços e produtos da empresa aos consumidores finais da região onde atua, também pode ser vista como força, pois alianças e parcerias estratégicas são consideradas por Brandenburger (2019) competências específicas exemplos de força da organização.

Como fraqueza a pesquisa identificou a dependência de fornecimento de matéria-prima do principal produto da empresa de um só fornecedor, e conforme cita o Fundador 1 “a dependência que temos dele nos torna presos aos seus prazos e sem conseguir atender meu cliente no exato momento em que ele precisa, o que prejudica meu faturamento e possivelmente a imagem da empresa”. A fala do Fundador 1 ainda corrobora com os achados de Brandenburger (2019), em que os pontos fracos devem ser identificados visando eliminá-los ou reduzi-los ao máximo, quando fala que “queria exterminar mesmo a dependência que temos desse fornecedor, eu quero criar meu produto, fabricar do zero” (Fundador 1).

A dependência do fornecimento de matéria-prima e de não ter meios concretos para fabricar seu produto por completo resulta também na oferta limitada dos produtos no mercado, o que é um limitador de crescimento da empresa e uma fragilidade que pode ser aproveitada por seus concorrentes, sendo assim uma prática improdutiva a

ser eliminada com urgência, pois como corrobora Serra (2015) fraqueza é tudo aquilo que põe a empresa em desvantagem face à concorrência.

Uma terceira fraqueza identificada é falta de processos formais no negócio, a empresa funciona sem nenhum tipo de controle documentado, e sem planejamento estratégico, tal conduta poderá acarretar danos à saúde da empresa e mesmo à sua sobrevivência no mercado, pois, segundo o que diz Mintzberg et al. (2007), o planejamento estratégico é a base para a empresa se nortear no ambiente de negócios, sem essa direção a organização pode seguir por caminhos inapropriados.

O Fundador 1 relata que não existe loja física, a empresa trabalha com a loja online e 90% das vendas são realizadas através da plataforma digital e rede social Instagram, “hoje ele é a nossa principal ferramenta de venda e meio de contato com nosso público” (Fundador 1). Além disso, a empresa não dispõe de mão de obra especializada em marketing digital para sua manutenção, o que leva a loja ter uma vitrine com conteúdo básico quando pode ser melhor aproveitado, o que caracteriza uma fraqueza por se tratar de uma variável interna controlável pela organização causadora de desvantagens (BRANDENBURGER, 2019).

A última fraqueza identificada foi o não acompanhamento dos seus concorrentes, o fundador entrevistado relata ter maior concorrência direta no mercado online, onde as empresas que oferecem produtos similares são sediadas em outros estados.

Existe também a concorrência de produtos substitutos, encontrada em lojas físicas de *home center* localizadas no mesmo estado, porém o fundador pouco as acompanha e estuda sobre elas, o conhecimento é superficial e não revela pontos importantes do posicionamento destas, o que evidencia uma fraqueza. Pois, dentro de um mercado onde existe concorrência imediata, a empresa deve levantar toda informação possível de seus competidores de mercado gerando uma vantagem competitiva e a não realização de tal estudo poderá acarretar danos ao desempenho e a fatia de mercado almejados pela mesma (KIM; MAUBORGNE, 2020).

4.1.2 Fatores Ambientais Externos

As ameaças e oportunidades de uma organização são as variáveis externas cujo controle está fora do alcance da empresa, que, frente a isto, limita-se a atuar para

reduzir os impactos negativos vindos das ameaças, e potencializar os benefícios resultantes do aproveitamento das oportunidades (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Tendo em vista que, ameaças e oportunidades em um dado momento, podem mostrar-se em posições opostas em outro momento, ou seja, o que hoje é uma ameaça para empresa amanhã pode tornar-se uma oportunidade para mesma (KIM E MAUBORGNE, 2020).

Desta forma, de acordo com o Fundador 1 foi identificado como ameaça no presente estudo a escassez de oferta do alumínio no mercado, que é a principal matéria-prima usada para fabricação dos produtos oferecidos pela empresa. Tal fato se deu pela recessão mundial decorrente da pandemia de covid-19 que afetou o mercado produtivo.

O entrevistado avaliou que 2 a cada 3 fornecedores locais não tem a disponibilidade do material de imediato, o que aumenta o prazo de entrega de seus produtos e possivelmente não atende a necessidade do cliente no momento oportuno. E para Brandenburger (2019) tais obstáculos podem causar danos irreversíveis à organização caso não sejam reconhecidos em tempo hábil.

Outra ameaça identificada, também decorrente da pandemia de covid-19, foram as altas nos preços. Todos os insumos de fabricação dos varais personalizados sofreram reajustes significantes o que impacta diretamente na margem de lucro da empresa. O item com maior variação, até o momento da entrevista com o fundador, foi o alumínio, isso porque, em parte, é o item que tem maior volume de consumo no processo produtivo, e porque seu preço no mercado nacional depende da variação do dólar, pois o alumínio é importado e negociado na moeda norte-americana e esta vem sofrendo altas graduais e relevantes desde o começo da pandemia, consequentemente o valor do item também sobe.

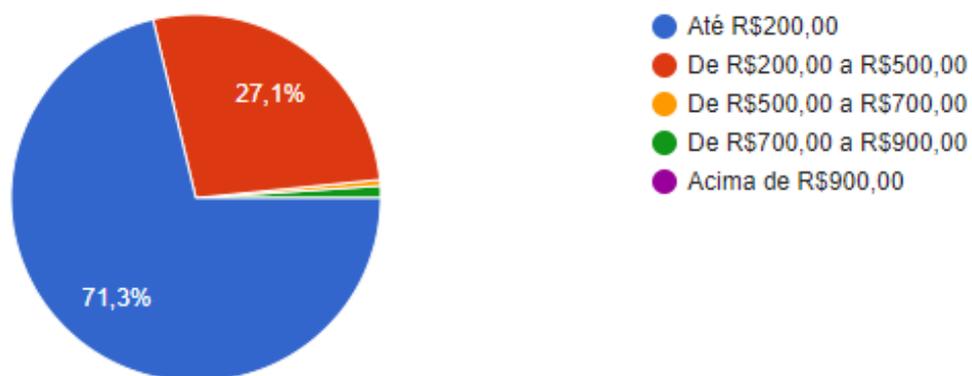
As duas ameaças citadas acima decorrem da macroeconomia fragilizada que é uma das potenciais causas de ameaça às organizações segundo Fernandes (2012), podendo afetar os negócios em alto grau e por um longo período de tempo.

O Fundador 1 ainda ressaltou que o recente surgimento de uma empresa local que oferece produtos similares ao da sua empresa também pode ser encarado como ameaça, pois, segundo o entrevistado, as únicas diferenças nos produtos e serviços oferecidos entre as duas é o atendimento personalizado e os projetos, e posterior

desenvolvimento, do modelo de varais individuais oferecidos pela empresa objeto do presente estudo. A identificação de tal ameaça é corroborada por Gonçalves (2008) quando afirma que ameaças podem ser um fator ligado diretamente aos concorrentes no ramo em que a empresa atua como, por exemplo, novos entrantes no setor.

Mais uma ameaça identificada foi a baixa disposição do público-alvo ao que diz respeito ao desembolso pelos produtos ofertados pela empresa. O questionário aplicado revelou que 71,3% dos respondentes estão dispostos a pagar até R\$200,00 por um varal personalizado e tal valor não representa a realidade da empresa, tendo em vista que o menor valor oferecido hoje é de R\$290,00.

Gráfico 2 – Disposição de desembolso por varais personalizados



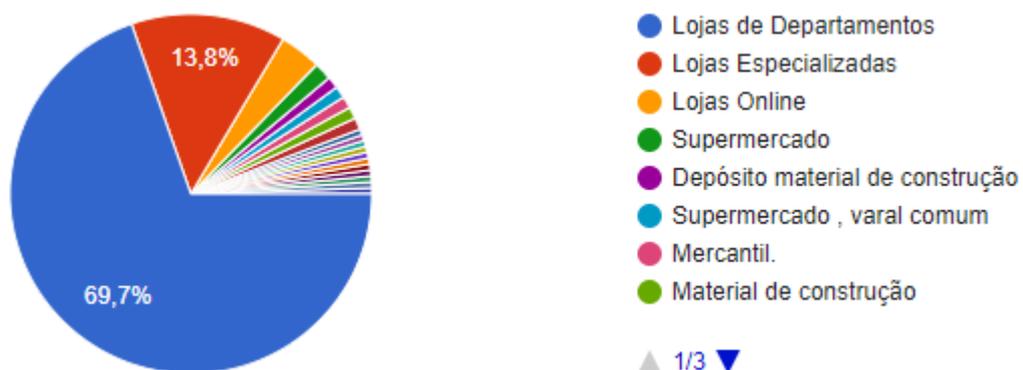
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O Fundador 1 afirma que a estratégia para reverter a situação demonstrada no gráfico 2 é de valorização da marca, a empresa pretende agregar o máximo de valor possível ao produto e que tal valor seja rapidamente percebido pelo seu público-alvo, tendo como ponto de partida a fortificação da causa já adotada de preservação da fauna e flora nacional, pois faz parte dos princípios dos fundadores e, o alumínio, principal matéria-prima dos produtos, é reciclável possibilitando assim inúmeros destinos para a logística reversa. Tal ação é validada por Almeida e Fischmann (1991) como frente à ameaça identificada quando o autor afirma que a excelência na atuação exige da empresa plena consciência do mercado em que está inserida e rápida resposta ao que poderá lhe ser danoso.

No que diz respeito as oportunidades a criação da empresa foi, segundo o Fundador 1, a primeira oportunidade avistada por ele e aproveitada, pois naquele momento não havia oferta dos seus produtos no mercado local, e, desde então surgiu apenas outra empresa como concorrente direta, o que ainda torna a variável externa uma oportunidade.

A baixa concorrência também pode ser verificada no resultado do Gráfico 3 quando avaliado que 69,7% dos entrevistados costumam adquirir varais em lojas de departamentos, e tal fato é justificado pelo Fundador 1 prioritariamente pela falta de empresas especializadas nesse setor. Portanto, o aproveitamento da oportunidade avistada pelo Fundador 1 é corroborada por Fernandes (2012) quando afirma que a oportunidade pode envolver novos mercados para produtos que já existem.

Gráfico 3 – Locais de consumo de varais



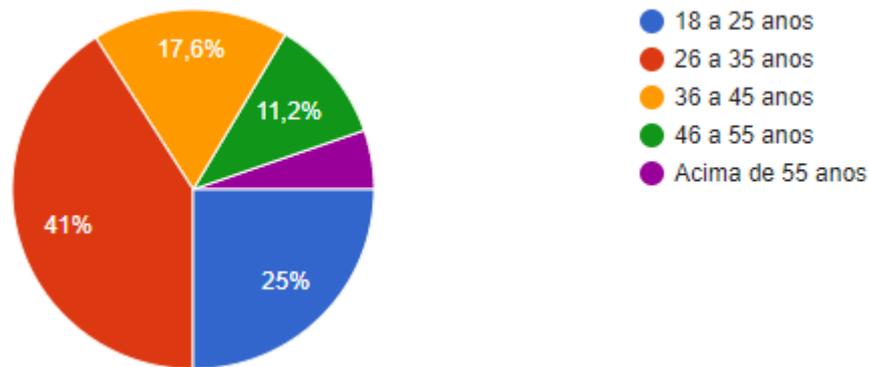
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Verificou-se também que, além da oportunidade citada acima, a baixa oferta dos produtos no mercado local leva a outra oportunidade: o baixo poder de barganha do cliente. Como consequência do desequilíbrio entre oferta e demanda dos itens ofertados pela empresa, o cliente não possui alto poder de barganha, ficando assim a mercê da política de preços praticada pela organização, assim como confirma o Fundador 1:

O cliente tem a opção de não aceitar nossos preços, e por consequência não encontra com facilidade o mesmo produto e serviço que oferecemos hoje, não é algo que nos alegre, pois a nossa tarefa é levar solução e isso inclui fazer o cliente acreditar que o nosso produto vale seu desembolso (Fundador 1).

O gráfico 4 revela que 41% dos 188 respondentes, possui faixa etária entre 26 e 35 anos, o que é relevante para a pesquisa, pois o público-alvo da empresa são pessoas maiores de idade, de acordo com a legislação vigente no país, e com responsabilidades domésticas, pois este é o público com maior probabilidade de consumo dos produtos, como corrobora o Fundador 1 quando fala que, em geral, a venda certa é para clientes que tem a responsabilidade das atividades domésticas e que tem entende ter um problema, geralmente mães, pais ou responsáveis pelo lar.

Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes

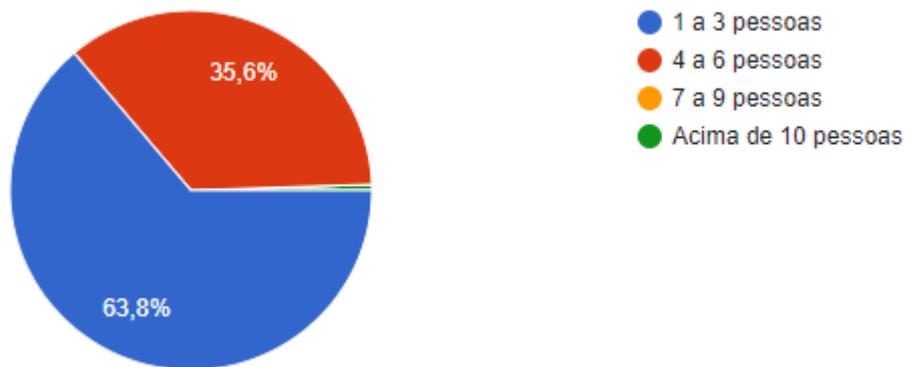


Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A aplicação do questionário revelou ainda que, quando se trata da quantidade de residentes por imóvel, 63,8% respondem que de 1 a 3 pessoas e 35,6% de 4 a 6 pessoas, conforme demonstra o gráfico 5, retratando a média publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no censo de 2010, onde fala que no Brasil a quantidade média de moradores por imóvel particular é de 3,84 pessoas.

O número de moradores em um imóvel afeta diretamente a demanda de mercado por itens de utilidade doméstica, e mais profundamente a demanda pelos produtos vendidos pela empresa objeto do estudo, pois quanto maior a quantidade de pessoas residentes maior o volume de roupas a serem lavadas e secas no local, e, conseqüentemente, a necessidade de ter uma solução para tais tarefas domésticas cresce juntamente, conforme o fundador entrevistado.

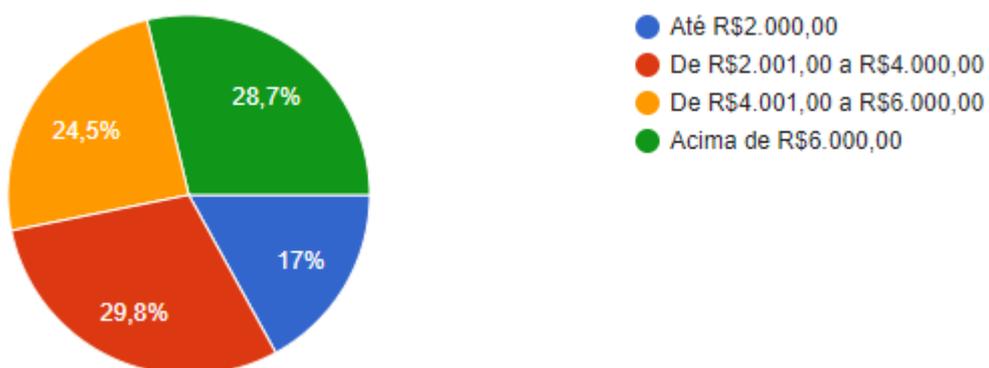
Gráfico 5 – Quantidades de residentes por imóvel



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Outra oportunidade identificada foi o poder aquisitivo dos possíveis clientes através da renda familiar demonstrada no gráfico 6, segundo o censo demográfico realizado em 2010, a renda familiar média dos cearenses residentes da capital Fortaleza é de R\$ 2.000,01 e R\$ 3.659,54, o que se caracteriza como oportunidade para a empresa, pois, segundo o fundador entrevistado, os produtos ofertados são considerados especialidades e não tem retorno no volume, mas sim no preço de venda, e, por isso, seu público-alvo são pessoas com renda a partir de R\$3.000,00.

Gráfico 6 – Renda familiar



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre o tipo de varal utilizado, o gráfico 7 revela que 37,8% afirma improvisar varais, demonstrando oportunidade de mercado para a empresa, pois, para o

Fundador 1, “pessoas que improvisam os varais usados em casa, geralmente, são as que mais tem problemas com eles”, e este público é o foco da empresa, que tem como proposta de valor levar soluções para as tarefas domésticas, porque levar solução para alguém que já reconhece o problema torna maior a probabilidade de aceitação da solução ofertada. O que vai de acordo com a abordagem da restrição de Brandenburger (2019) que fala na transformação de um ponto fraco do mercado em oportunidades.

Gráfico 7 – Tipos de varais utilizados



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

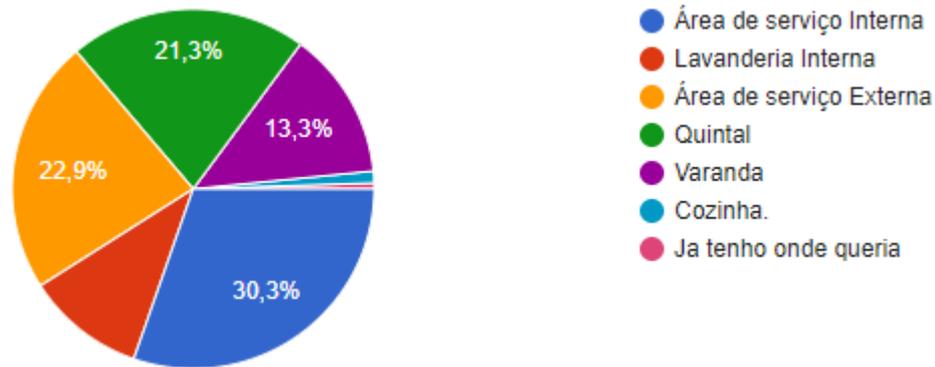
Mais uma oportunidade é identificada quando, na suposição de aquisição de um varal personalizado, 30,3% dos respondentes desejam instalar o produto na área de serviço interna, o que, segundo o Fundador 1 ocorre pelo fato de, provavelmente, não possuírem área externa, o que decorre da gradual redução de espaço nas construções de imóveis, problema enfrentado atualmente por clientes na compra dos novos modelos de apartamento.

Ainda sobre o local de instalação dos produtos oferecidos pela empresa, uma das variáveis externas com maior influência sobre as vendas é o crescimento do setor de construção civil, que, mesmo em meio a pandemia de covid-19, teve crescimento em vendas no terceiro semestre de 2020 de 49,6% na região nordeste em relação ao mesmo período do ano anterior, segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2020).

O resultado verificado no gráfico 8 confirma a oportunidade de negócios locais para a empresa, pois os modelos dos produtos prometem a otimização de pequenos

espaços e harmonização do ambiente. Tal consciência de mercado é apontada por Almeida e Fischmann (1991) como exigência para excelência na atuação de mercado.

Gráfico 8 – Local de instalação de varais



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

O Quadro 4 mostra as variáveis internas e externas da organização identificadas com base na análise *Swot* dos dados coletados com a finalidade de analisar os fatores ambientais endógenos e exógenos.

Quadro 3 – Variáveis Ambientais

Fatores Ambientais Internos e Externos			
Variáveis Externas		Variáveis Internas	
Ameaças	Oportunidades	Pontos Fracos	Pontos Fortes
Escassez de insumos	Mercado pouco explorado	Dependência de fornecedor	Proposta de um Novo Produto
Alta nos preços dos insumos	Baixo poder de barganha dos clientes	Baixa capacidade produtiva	Qualidade nos produtos
Novos entrantes	Faixa etária da população local	Falta de processos formais	Qualidade nos serviços
Baixa disposição de desembolso dos clientes	Quantidade de residentes por imóvel	Falta de mão de obra especializada em Marketing	Atendimento
	Poder aquisitivo dos clientes	Não acompanhamento dos concorrentes	Parceria com fornecedor
	Baixa oferta de produtos similares no mercado local		
	Tendência de plantas de imóveis cada vez menores na construção civil.		

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Assim, têm-se a análise ambiental do negócio pesquisado que auxilia a gestão estratégica no desenvolvimento das suas diretrizes de forma a contemplar o ambiente no nível interno e externo da organização.

4.2 Diretrizes Estratégicas da empresa

As diretrizes organizacionais são os elementos direcionadores da estratégia do negócio, composta pela missão, visão e valores da empresa (MINTZBERG et al., 2007). A análise a seguir busca identificar tais elementos e avaliar seu impacto no diz respeito ao planejamento estratégico da empresa objeto deste estudo.

Foi identificado que a empresa não tem uma frase formulada que defina sua missão, porém a entrevista com o Fundador 1 revelou que a motivação para a criação do negócio surgiu da necessidade pessoal do mesmo de solucionar um problema vivido por ele, que se relacionava ao baixo nível de qualidade dos produtos ofertados no mercado, mesmo assim naquele momento o Fundador 1 buscou por empresas que resolvessem a questão, porém sem sucesso.

O Fundador 1 analisou o ambiente e percebeu que o único fornecedor na região que vendia o objeto do qual o gestor precisava não tinha qualidade no material e serviço, conforme fala: “procurei no mercado local e encontrei um rapaz que se propunha a fazer algo parecido com que eu buscava, mas sem a mesma qualidade que eu queria” e isso desmotivou qualquer possibilidade de compra, pois o Fundador 1 tem como princípio a qualidade em tudo aquilo que consome.

Com isso, o Fundador 1, já sabendo da existência da solução e com características pessoais e técnicas que lhe permitiram, resolveu ele mesmo produzir o objeto de sua necessidade, a partir deste momento identificou a lacuna de mercado e, juntamente com a “vontade de empreender, construir algo, criar uma facilidade para onde houvesse um problema” resolveu dar início a atividade econômica, que tem como principal objetivo “levar solução para o cliente, proporcionar qualidade de vida, otimização de tempo, queremos que nossos clientes nos vejam como solucionadores, não como uma empresa que vende varais, mas uma empresa que resolve problemas”(Fundador 1), o que espelha a missão organizacional, pois, segundo Maximiano (2011) a missão é o negócio definido pela sua utilidade, o motivo pelo qual os consumidores estão dispostos a se descapitalizar.

Tal relato do fundador entrevistado define a razão da existência da empresa que é levar soluções, define seu público-alvo que são as pessoas com problemas para realizar suas atividades domésticas e define sua área de atuação identificada como o setor de utensílios domésticos, fato que possibilita a identificação da missão organizacional, pois, Falsarella e Jannuzzi (2017) afirmam que a missão da organização precisa apresentar a razão da sua existência, o público de foco e a área onde a empresa deseja ou já atua.

Ainda sobre a identificação da missão da empresa Heinen, Mascarelo e Bortoluzzi (p. 421, 2016) “salientam que a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo”, o que é verificado no relato do fundador quando diz que identificou a necessidade das pessoas de ter um local adequado para estender suas roupas sem gerar constrangimentos ou dores de cabeça com o espaço e sabia qual a solução para este problema, fundando então seu negócio.

Ferreira e Filho (2016) trazem também que tal missão é disposta como as palavras que informam o motivo de existência da empresa e o que ela tem a oferecer aos seus clientes, o que fica claro na fala do fundador quando diz que “queremos entrar num ambiente, ver vários problemas e propor soluções, vender não apenas um objeto, mas a solução completa levando satisfação”.

Com estas características, a missão da empresa propõe levar soluções para os clientes com comodidade, praticidade, otimização de espaços, qualidade de vida na rotina e facilidade nas tarefas diárias.

O segundo elemento a ser avaliado é a visão da empresa, foi identificado que a organização não tem visão definida, o que confirmou o fundador entrevistado, porém pode ser considerado como visão a aspiração revelada por ele quando afirma que:

Temos pretensão de abrir duas lojas físicas dentro do estado, uma na capital e outra na região metropolitana para atender também cidades mais próximas do interior, para levar soluções de utilidade doméstica tanto em produto como em serviço com qualidade sempre (FUNDADOR 1).

A ambição demonstrada na afirmação se caracteriza como visão segundo Tavares (2005) quando traz que o conceito de visão é como a organização se projeta para o futuro, abordagem esta que faz todos os envolvidos no negócio terem com clareza onde a empresa pretende chegar e como deverá estar naquele momento

futuro, o que inspira a concentração da empresa em direcionar seus esforços para o alcance deste objetivo macro, que é a visão empresarial.

Outra afirmativa do entrevistado que transparece sua vontade de futuro é quando fala em:

Oferecer também produtos de decoração, produtos mais exclusivos e ampliar o leque de itens de utilidade doméstica, com o intuito de levar soluções adequadas para as pequenas atividades do dia-a-dia que não são atendidas adequadamente pelo mercado local.

Ao evidenciar tal desejo o Fundador 1 vai de encontro com o conceito de Falsarella e Jannuzzi (p.613, 2017) que definem a visão como estratégia inspiradora, pois a visão deve manifestar “um sonho estratégico, compartilhado e supostamente alcançável”.

Falsarella e Jannuzzi (2017) trazem ainda que a visão deve apontar um intervalo de tempo para ser atingida, o que o fundador define com clareza ser três anos e, além de almejar a abertura das duas lojas físicas, pretende ser reconhecido pelo seu conceito de qualidade em todos os produtos que a empresa se propôs ofertar no mercado.

O reconhecimento dos desafios a serem enfrentados e a consciência de que a empresa não deve estar numa zona de conforto, mas sempre em busca de novos horizontes e possibilidades identifica mais uma característica da visão do negócio, uma vez que Almeida (p.13, 2018) afirma que a visão “deve gerar algum tipo de desconforto, pois deve ser desafiadora e trazer inovação”.

A terceira diretriz a ser avaliada são os valores organizacionais, durante toda a entrevista realizada com o Fundador 1 fica claro o conceito de valor pessoal que ele leva para dentro da organização, fato consolidado por Carvalho e Santos (2016) quando expõe que os valores da organização têm origem nos valores pessoais dos colaboradores que refletem os valores apreciados pelos gestores.

Os valores estimados pelos fundadores são manifestados desde o momento da fundação da empresa, quando, por necessidade, buscavam um produto que, além de atender seu objetivo funcional, tivesse qualidade, fato que, por tal falta, levou a criação da empresa, pelo apreço à qualidade nos produtos adquiridos e, posteriormente, ofertados.

A identificação de tal valor é confirmada pela fala do entrevistado quando afirma que ao perceber a falta de oferta do produto com qualidade no mercado local, lhe ocorreu que outras pessoas também precisavam ter esse tipo de solução ao seu alcance e com a qualidade desejada, o que levou a busca de “ouvir o cliente e o problema dele, entende-lo da maneira mais completa possível, me colocando no lugar dele e levar para ele algo que eu mesmo usaria com satisfação”, revelando a empatia e respeito com a empresa se dispõe a tratar os clientes.

Outra afirmação que corrobora com os valores identificados é a de “sempre fazer o melhor para o cliente, um pensamento que levo em todos os aspectos da minha vida, vou sempre oferecer o melhor produto possível, o melhor atendimento, a Penduraê não irá oferecer qualquer coisa para seus clientes” (Fundador 1).

Quando questionado de quais os valores guiam suas ações, o gestor afirma que a honestidade e a ética são umas das principais bases para suas decisões, a transparência no que é correto a se fazer toma a dianteira das suas ações. Outro ponto levantado pelo Fundador 1 é a confiança que deseja gerar em todos os envolvidos no negócio, “não desejamos levar esses princípios apenas para os clientes, mas para todos que fazem parte da Penduraê e que, alguma forma, é atingido por ela”.

Os levantamentos do entrevistado revelam os valores organizacionais mesmo que estes não estejam formulados de maneira explícita em uma frase ou em palavras-chave, visto que, para Machado (2005) os valores de uma organização sustentam as tomadas de decisão, aumentam o comprometimento dos colaboradores e incentiva a identificação com a marca por parte dos clientes.

Como último valor identificado o estudo revela a atenção com o meio ambiente por parte do fundador entrevistado, quando o mesmo transpõe a preocupação sobre como os seus itens, mesmo tendo uma vida útil longa, serão descartados. “O material usado para a fabricação dos varais foi escolhido não apenas pelo fato da alta qualidade, mas também por sabermos que o alumínio é reciclável e poderá ser reutilizado para outra função quando a esta acabar” (Fundador 1).

Portanto, foram identificados como valores qualidade, empatia, respeito, comprometimento, honestidade, ética, confiança e sustentabilidade, refletindo sua

personalidade, a motivação de cada decisão e o caminho que pretende percorrer, o que permite prognosticar o funcionamento da empresa e seu comportamento.

4.3 Mapa da Estratégia do Negócio

O BSC é uma ferramenta inicialmente criada com o intuito de mensuração financeira, o que, posteriormente, se transformou em ferramenta de gestão que pode ser considerado um instrumento facilitador do desdobramento das estratégias organizacionais. Possibilitando uma visão ampla do negócio e tomadas de decisões mais assertivas. É composto por quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento que se complementam formando um mapa estratégico, onde todas as quatro são interligadas e fazem parte de um só organismo.

A análise a seguir propõe a verificação do auxílio do BSC no desdobramento das diretrizes organizacionais da empresa objeto deste estudo.

Para tanto foi identificado no estudo que a empresa busca atingir seus objetivos financeiros através de ações internas como: maior assertividade na precificação, o que condiz com a fala do entrevistado quando afirma que “saber precificar seu produto e identificar onde este produto está dentro do mercado, para que haja um equilíbrio saudável entre lucros e despesas, afim de sustentar a empresa”. Nascimento (2015) agrega à afirmação do gestor acrescentando que não apenas o faturamento deve ser avaliado, pois a estratégia para atingir os objetivos financeiros do negócio se relacionam também com a rentabilidade, crescimento e valorização para os investidores.

Ainda como ação para atingir os objetivos na perspectiva financeira, a empresa busca a redução dos custos de produção para que haja um maior retorno sobre suas vendas, “a diminuição dos gastos que tenho no meu processo produtivo é uma busca que todas as empresas que conheço fazem, da maior a menor, a redução dos custos corre em paralelo com outras ações para atingir os objetivos financeiros da empresa” (Fundador 1), afirmação esta que é validada por Kaplan e Norton (2001) quando informam que para o aumento da produtividade é sugerido a otimização da estrutura de custos, reduzindo despesas e aproveitando os ativos da melhor forma, diminuindo assim, os recursos financeiros necessários para conduzir o negócio.

Outro objetivo financeiro identificado foi a aspiração ao aumento da receita, quando na fala do entrevistado fica transparente o desejo de aumentar a quantidade

de vendas de seus produtos, para que seja alcançado o desejo de ir além, ofertando em maior quantidade os mesmos itens e aumentar o leque de produtos oferecidos, e, para o alcance de tais objetivo, Kaplan e Norton (2001) sugerem construir novos mercados, com a incorporação de novos produtos, o que faz surgir novos clientes.

Tais identificações, o desejo de aumentar a produtividade e a receita, encaixam a empresa no estágio de crescimento estruturado por Kaplan e Norton (2001) dentro da perspectiva financeira, onde afirmam que nesse momento a empresa deve buscar crescimento no mercado local o que eleva a valorização da mesma frente aos investidores.

Inovar é outro fator de foco do Fundador 1 para atingir os planos financeiro, o que fica claro quando aponta que “a palavra-chave para nos mantermos financeiramente saudáveis no mercado é inovação, inovar e inovar sempre, porque os consumidores de hoje são mais exigentes e se cansam mais rapidamente dos itens de consumo”. Mesmo sem saber exatamente como o fará, o entrevistado deixa transparente a consciência da necessidade de reinventar a empresa constantemente para que esta siga saudável financeiramente.

Tal consciência é apontada por Kaplan e Norton (1996) como sendo importante na construção dos objetivos financeiros dos negócios, não apenas pelo fato de que é o principal objetivo das empresas com fim lucrativo.

Desta maneira, o BSC auxilia no processo de implementação da estratégia financeira dos negócios ao orientar quais aspectos são importantes para serem considerados e servem de rumo aos objetivos das outras três perspectivas e norte para atingir os objetivos econômicos da empresa.

Em relação a segunda perspectiva do BSC, o resultado do questionário aplicado revelou o perfil do cliente com as seguintes características: faixa etária majoritária entre 26 e 35 anos, com maioria residindo com 1 a 3 pessoas, e apresentando uma renda familiar de R\$2.000,00 a R\$4.000,00. Traçar tal perfil é indicado por Kaplan e Norton (1996) como sendo o primeiro passo dentro da perspectiva.

O Fundador 1 expõe sua pretensão em atender as expectativas destes e alcançar outros mais “lançando novos produtos no mercado e propondo o melhor atendimento possível com o intuito de levar satisfação e que, a cada um cliente, seja gerada a indicação para mais três” o que será possível caso estes mesmos clientes

se sintam satisfeitos com o negócio que fizeram. A viabilidade de tal satisfação é feita, segundo Oliveira (2019), através da identificação do mercado em que a empresa está inserida, abrangendo seus grupos de clientes, categorias e região de atuação.

Foi possível identificar a inclinação do Fundador 1 a levar satisfação para seus clientes ao longo de toda a entrevista, inclusive em trechos que relata que fará o possível para ter seu cliente contente com a aquisição, mesmo se isso pedir dele serviços além do que o cliente pagou: “as vezes para o ambiente ficar totalmente harmonioso falta só trocar uma lâmpada, e eu faço questão de trocar, são pequenas coisas que fazem o cliente optar pela Penduraê” (Fundador 1). Tal verificação firma o que Kaplan e Norton (1996) trazem sobre a satisfação quando falam que está é uma das medidas genéricas a serem tomadas para o alcance dos objetivos da perspectiva clientes.

Kaplan e Norton (1996) sustentam ainda que a missão empresarial deve ser traduzida em objetivos específicos a serem executados promovendo a fidelização, satisfação e rentabilidade vindo dos clientes. Tal fato é verificado na entrevista em trechos nos quais o Fundador 1 afirma que pretende levar soluções aos seus clientes com qualidade suficiente para promover a satisfação dos mesmos, e as principais ações a serem executadas para isso são: consumir insumos de qualidade e investir em especializações para os profissionais principalmente das áreas técnicas.

A criação de valor para o cliente e a percepção deste valor por ele, são outros objetivos citados pelo fundador entrevistado ao longo de toda a entrevista, em alguns trechos fica claro a importância que isso representa conforme a afirmação a seguir: “em suma, é atender com qualidade, entregar produtos com muito valor agregado, prestar um serviço de alta qualidade e acompanhar cada venda feita” (Fundador 1).

A pesquisa identificou ainda que, a empresa busca como plano para atingir seus objetivos quanto aos clientes, o aumento da percepção de valor agregado nos seus produtos por parte destes, afirmando que “o que mais agrega valor ao nosso produto hoje é o atendimento profissional adequado e personalizado, e por isso trabalhamos bastante para controlar essa variável” (Fundador 1), para isso do momento da compra do insumo até a entrega dos produtos nas residências mantêm o foco em ações que agreguem valor ao que está sendo entregue.

Os trechos citados pelo Fundador 1 são corroborados por Kaplan e Norton (1996) quando trazem que o objetivo das perspectivas clientes é a geração de valor e

a identificação do diferencial de mercado ligado aos clientes que fará com que estes escolham uma organização e não outra.

O Fundador 1 demonstra a consciência de que tanto a percepção do valor do produto como as demais ações voltadas para o alcance dos objetivos da perspectiva dos clientes, acontecem com o passar do tempo quando afirma que, sabe que está iniciando o negócio e muitos dos objetivos que temos serão alcançados dentro de um período de tempo mais longo, pensamento este que é fundamentado por Kaplan e Norton (1996) quando apontam que as medidas de desempenho financeiro definem os objetivos de curto e médio prazo do negócio.

Kaplan e Norton (2001) apontam ainda que a criação de valor é o núcleo da estratégia do negócio, que abrange um conjunto de fatores a serem considerados como produto, serviço, relacionamento com os clientes e imagem que a empresa passa, tais fatores servem para apontar as demandas dos clientes que a empresa deverá suprir. Tal conceito é identificado na pesquisa quando o Fundador 1 traz que:

Após o início das atividades, quando começamos a ter contato direto com os clientes e seus lares, outras necessidades deles foram saltando aos olhos, pequenas coisas usadas na rotina das tarefas diárias que fazem falta e causam transtornos quando não existem, e desde então nos preparamos para suprir isso, levar cada vez mais solução sem que o nosso cliente saia do seu conforto, ou precise procurar muito, queremos que eles sintam falta de algo em seu lar e lembrem imediatamente que a Penduraê pode ter a solução.

A afirmação acima reflete ainda o conceito de Rust, Zeithaml e Lemon (2001) quando afirmam que o valor percebido pelo cliente está diretamente associado a satisfação, o que são descobertas da confirmação de que o produto vai além da sua funcionalidade primária, se tornando uma maneira de reter tais clientes.

Para reter seus clientes, a empresa objeto deste estudo, busca oferecer diferencial no atendimento e no tipo de produto ofertado, como confirma o fundador ao falar que espera que seus clientes olhem para a empresa em estudo e não vejam produtos, mas soluções, tal pretensão é orientada por Kim e Mauborgne (2020) quando apontam que apesar dos cenários incertos da economia as empresas devem criar suas próprias estratégias de crescimento como a de criar novos mercados com o intuito de crescimento e consequente retenção de clientes.

E Rust, Zeithaml e Lemon (2001) apontam ainda que para tal alcance de objetivos as organizações precisam ser rápidas e flexíveis dado o dinamismo do mercado, o que aponta a importância de ter todos os elementos organizacionais trabalhando juntos interligados como proporciona o BSC.

O estudo realizado não identificou processos internos definidos e formalizados, o que é justificado pelo Fundador 1 ao afirmar que isso se deve a recente criação da empresa e que a mesma ainda se encontra em fase de modelagem, muitos pontos ainda não foram definidos e “com o tempo, com a empresa crescendo, teremos uma visão melhor de como as coisas devem funcionar internamente, no momento é difícil definir, até pelo fato de que somos apenas dois, por hora”.

Com igual certeza o entrevistado afirma que não têm processos definidos, mas que pretende desenhar todos os processos de todos os setores, conforme eles forem acontecendo, sabendo que é importantíssimo ter indicadores para melhorar cada processo, e para facilitar isso também pretende ter painéis de gestão a vista (FUNDADOR 1). Tal pretensão viabilizará a identificação dos processos críticos e daqueles em que a empresa deve se destacar para agregar valor aos produtos e satisfazer as expectativas de retorno dos investidores (KAPLAN; NORTON, 1996).

Mesmo sem ter processos internos claramente formais, constatou-se que existem procedimentos realizados de maneira informal que podem caracterizar o início de alguns procedimentos, como o caso do processo de venda, que tem seu início no momento em que o cliente entra em contato, geralmente pelas redes sociais, e em seguida é direcionado para a ferramenta de troca de mensagens instantâneas, *whatsapp*, a partir de então existe um passo a passo aplicado, começando pela explicação dos produtos, marcação de visita ao local para posterior orçamento.

O pós-venda também é caracterizado por ter um procedimento informal se estruturando, em entrevista, o Fundador 1 afirma que “aguarda-se um período de mais ou menos 10 dias e entra em contato novamente com os clientes que adquiriram os nossos produtos, para que estes avaliem se os produtos estão atendendo as suas expectativas e se o atendimento técnico foi realizado de maneira adequada”.

O pós-venda também é um indicador considerado muito importante para o fundador, revelado na afirmação de que “não queremos apenas vender, queremos assegurar que o nosso cliente está com o problema resolvido e satisfeito com isso, o pós-venda também nos traz uma noção de quantas indicações aquele cliente pretende fazer”, o que fortalece a pretensão da propaganda boca a boca ter mais força entre o público-alvo.

O processo produtivo também é identificado na empresa, o fundador que também é técnico e idealizador de um dos modelos ofertados, informa que quando fecham uma venda o procedimento a seguir já tem um padrão estabelecido, como

compra de insumos, cortes dos materiais e pré-montagem. Também é levantado na entrevista a necessidade sentida pela empresa de adequar o local de produção as necessidades, viabilizando a redução de custos gerados.

O último processo identificado, também acontece de maneira informal, é o processo financeiro, tal processo engloba rotinas simples como controle de pagamentos e recebimentos, realização de fluxo de caixa, e projeções futuras a médio prazo com o intuito de planejar a viabilização do crescimento da empresa.

As ferramentas usadas no auxílio de tais procedimentos são ainda operacionais, como o *excel* e *autocad*, o que segundo o Fundador 1 irá mudar, pois pretende implantar ferramentas de apoio a gestão o quanto antes.

Com a identificação de tais processos, pode-se encaixar o que foi constatado na análise dentro da avaliação da perspectiva de processos internos definida por Kaplan e Norton (2001) quando elencam quatro processos principais para atingir os objetivos dessa perspectiva, sendo eles: (1) estimular inovações com o intuito de criar novos mercados, fato este que verifica-se logo no surgimento da empresa ao trazer um produto, cuja a disposição em lojas físicas não existia, para o mercado local ; (2) aumentar o valor para os clientes, o que se confere na busca constante de melhorias que agreguem valor ao produto por parte dos fundadores; (3) alcançar excelência operacional, o que ainda não ocorre na empresa objeto deste estudo, porém manifesta-se na fala do fundador entrevistado a todo momento a pretensão de melhorias constantes no processo produtivo; e (4) tornar-se um parceiro corporativo apropriado, processo no qual já foi iniciado dentro da organização, pois, mesmo com pouco tempo de surgimento a empresa conta com duas parcerias, uma com um de seus fornecedores e outra no ramo de marketing digital.

A perspectiva de processos internos torna viável o alcance dos objetivos das perspectivas anteriores: financeira e clientes, sendo fundamental para assegurar o bom funcionamento da estrutura do mapa estratégico.

Quando avaliada sob a perspectiva de aprendizagem e conhecimento, a empresa fonte do presente estudo, apontou ter a consciência de que o aprendizado possibilita a melhoria contínua no negócio, e a experiência adquirida a cada tarefa realizada proporciona a entrega de produtos com maior qualidade.

Para Kaplan e Norton (2001) a última das perspectivas apresenta três pontos principais: pessoas, sistemas operacionais e procedimentos. Pelo que foi avaliado no estudo, a empresa não apresenta de maneira disciplinada uma estrutura para os

pontos elencados acima, porém existem vestígios de que no futuro seja aplicado procedimentos de gestão de conhecimento para prolongar o mesmo dentro da organização.

Quando analisada, a mão de obra da organização, percebe-se que o maior tipo de conhecimento adquirido até o momento é técnico, as experiências obtidas baseiam as melhorias no processo produtivo e de atendimento ao cliente, erros e acertos são elencados pelo Fundador 1 ao se referir sobre o que absorveu desde o momento de criação até agora. Para tanto, Kaplan e Norton (2001) manifestam que os gestores devem promover o aperfeiçoamento das capacidades humanas, o que pode ser feito através das técnicas do CHA (conhecimento, habilidades e atitude) com treinamentos, experimentos e prática.

Ainda na análise dos colaboradores, o entrevistado deixa claro a importância desta variável dentro da organização, com planos de como pretende tratar o assunto e proporcionar melhorias contínuas aos seus futuros subordinados.

Sobre os sistemas operacionais, o fato é que ainda não existem tais sistemas na organização, mas pode-se considerar que o controle de indicadores, como quantidade de vendas por mês, já são vestígios do que virá futuramente caso a empresa continue a trilhar tal caminho. E para isso, Kaplan e Norton (2001) indicam que a empresa deve proporcionar constantemente acesso à tecnologia que permitam otimizar as atividades, minimizar erros, por consequência, diminuir custos e melhorar com frequência os resultados.

No que diz respeito aos procedimentos, a avaliação da empresa sob a perspectiva anterior, revela que a mesma não tem processos definidos, e é orientado pelos criadores do BSC que sejam criados processos, pois estes são a ponte entre o que ocorre dentro da organização e o resultado entregue por ela ao ambiente externo, levando valor diferenciado para os investidores e refinando o relacionamento com os clientes.

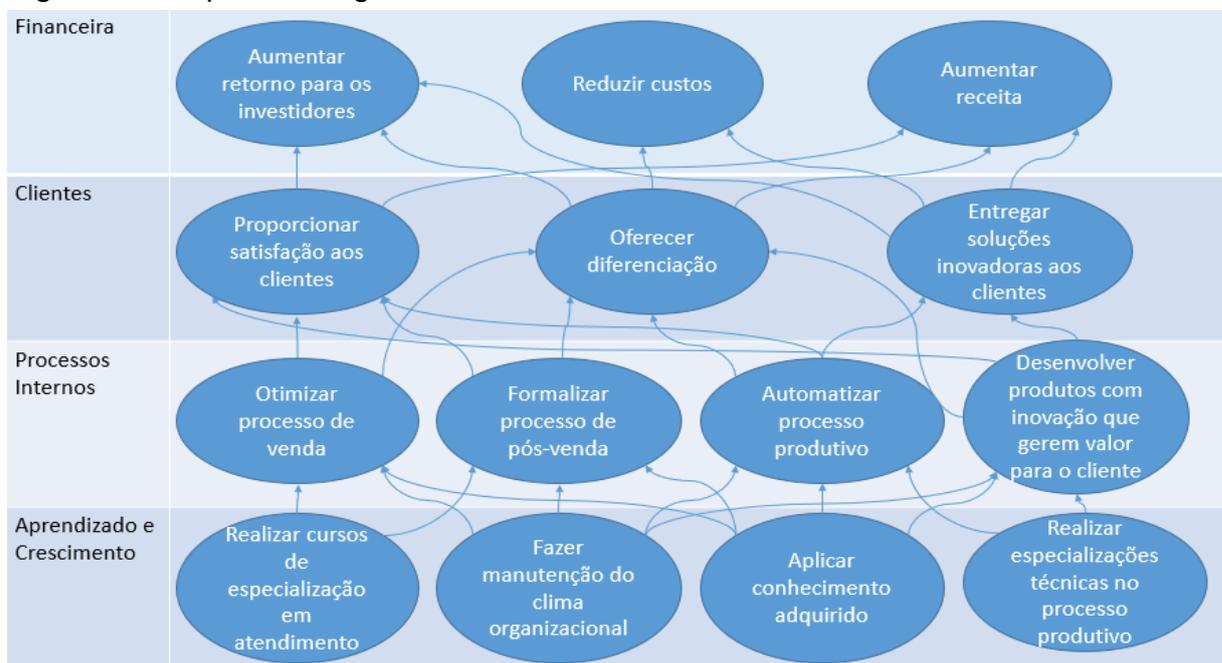
Kaplan e Norton (2001) destacam ainda a importância do clima organizacional para o desenvolvimento desta perspectiva, pois, segundo os autores, o clima da organização influencia diretamente no alcance dos objetivos impostos por ela. E entende-se por clima organizacional como sendo a qualidade percebida do ambiente da empresa que influencia o comportamento das pessoas ali inseridas (CHIAVENATO, 2004).

Após ser avaliada sob a perspectiva de aprendizagem e conhecimento, é relevante apontar que o Fundador 1 esclarece ainda que “a experiência adquirida quando aplicada faz com que eu sempre proporcione algo melhor para meu cliente, e internamente, consiga executar tarefas de maneira mais produtiva, concentrar esforços para que me deem maiores retornos”. O que transparece sua pretensão de perpetuar o aprendizado e crescimento adquirido no tempo.

O posicionamento do gestor, na demonstração do interesse de perpetuar e compartilhar o que foi aprendido por ele (FUNDADOR 1), sugere que o mesmo dê a notabilidade devida a gestão do conhecimento, onde o ciclo do conhecimento é evolutivo e a partir da observação e organização de dados inicia-se um processo de aprendizagem, no qual proporciona o alcance de conhecimentos particulares (GONZALEZ; MARTINS, 2017).

O levantamento da identificação das perspectivas do BSC dentro da empresa, objeto deste estudo, possibilita a demonstração gráfica da ferramenta, com a finalidade de facilitar o entendimento dos objetivos da ferramenta e organizá-los em um sistema de mensuração efetivo e claro, chamado mapa estratégico, que é a representação visual da estratégia e torna simples a compreensão de como as perspectivas se relacionam (BONFIM, 2012). Conforme demonstra a figura 4:

Figura 4 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quando analisadas separadamente, as perspectivas do BSC podem ser classificadas em tangíveis e intangíveis, sendo as duas primeiras os elementos tangíveis, que podem ser quantificados e mais facilmente avaliados, e as duas últimas, processos internos e aprendizado e crescimento, os elementos intangíveis, onde a mensuração exige uma maior complexidade.

Latorieri e Sauaia (2008) afirmam que os elementos que compõem o BSC podem ser classificados ainda em dois tipos: (1) fatores financeiros, que engloba as perspectivas financeira e de clientes, e não financeiros, com as perspectivas de processos internos e aprendizagem e conhecimento; e (2) de curto prazo, que abrangem os elementos tangíveis, e de longo prazo que por sua vez abrange os elementos intangíveis.

Apesar de poderem ser analisadas de forma separada, o objetivo central do BSC é apontar os objetivos de cada perspectiva para que juntos possam auxiliar na gestão empresarial e na formulação do planejamento estratégico, com isso, foi possível identificar os objetivos referente a cada perspectiva da empresa objeto deste estudo e analisar a relação entre eles, o que revelou o sentido do mapa estratégico.

Por questões didáticas, as perspectivas foram analisadas de forma inversa: da última à primeira, o que permite desaguar nos objetivos principais da organização estudada.

Para o aprendizado e crescimento, identificou-se como objetivos aplicar o conhecimento adquirido, a realização de qualificação através de cursos para otimizar o atendimento ao cliente, fazer constantes manutenções do clima organizacional e proporcionar especializações técnicas para mão de obra do setor produtivo.

Para os processos internos os objetivos elencados foram a otimização do processo de vendas, a formalização do processo de pós-venda, a automatização do processo produtivo e o desenvolvimento de produtos com inovação que gere valor para o cliente.

Já para a segunda perspectiva, Clientes, o estudo possibilitou apontar como objetivos a proposição de satisfação, o oferecimento de diferenciação e a entrega de soluções inovadoras. E como objetivos para a primeira e mais importante perspectiva, a financeira, pôde-se identificar como objetivos o aumento de retorno financeiro aos investidores, a redução de custos e o aumento da receita.

Com isso, verificou-se na prática o que Kaplan e Norton (2001) afirmam ao falarem que as perspectivas são cooperadoras uma das outras, onde uma oferece

suporte a seguinte, formando um elo entre si o que faz de cada uma indispensável as demais. Desta forma, a empresa poderá desdobrar os objetivos principais de cada perspectiva e desenhar um plano de ação para cada uma, com o intuito de atingir as metas determinadas no seu planejamento estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado descreveu as características de uma empresa no ramo de acessórios domésticos atuante no estado do Ceará, e verificou a importância do planejamento estratégico para o crescimento e expansão saudável da mesma. Foram identificadas as variáveis de maior impacto no desenvolvimento da estratégia organizacional, sendo avaliadas sob as ferramentas de análise *swot*: pontos fracos e forte, ameaças e oportunidades; e o uso do *balanced scorecard*: perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O problema de pesquisa do estudo está concentrado em quais as diretrizes do planejamento estratégico de uma empresa de varais no estado do Ceará, que obteve êxito na sua resposta ao passo que o estudo revelou os principais pontos no processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico na perspectiva do Fundador 1, mesmo considerando que ele não possui um planejamento formal. Além disso, revelou-se de qual forma tais pontos influenciam a empresa e a definição de suas diretrizes.

Para o alcance do objetivo geral, que é identificar as diretrizes do planejamento estratégico em uma empresa especializada em varais dentro do estado do Ceará, foram realizadas coletas de dados nos âmbitos interno e externo da empresa através de um roteiro de entrevista respondido pelo Fundador 1, e um questionário fechado com 9 perguntas que obteve 188 respondentes.

Os objetivos específicos do estudo também foram alcançados, pois para o primeiro tinha como finalidade de identificar e analisar os fatores ambientais internos e externos da empresa. Onde, nos internos, foram apontados como fraquezas a dependência de um fornecedor, a baixa capacidade produtiva, a falta de processos formais, a falta de mão de obra especializada em marketing e o não acompanhamento dos concorrentes por parte dos gestores, e como forças, a proposta de um novo produto, a qualidade nos produtos e nos serviços, o atendimento especializado e a parceria com fornecedor como forças.

E, nos fatores ambientais externos, as oportunidades de mercado pouco explorado, baixo poder de barganha por parte dos clientes, faixa etária da população local, quantidade de residentes por imóvel, poder aquisitivo dos clientes, baixa oferta dos produtos similares no mercado local e a tendência da indústria de construção civil a construir moradias cada vez menores. E como ameaças a escassez de insumos,

alta nos preços dos insumos, novos entrantes e a baixa disposição de desembolso por parte dos clientes quanto aos produtos ofertados.

Para o segundo objetivo específico realizou-se a análise das diretrizes estratégicas do negócio, mesmo estas não estando explícitas em frases formais, onde para a missão constatou-se a pretensão de levar soluções para os clientes com comodidade, praticidade, otimização de espaços, qualidade de vida, facilidade nas tarefas diárias e harmonização do espaço. Para a visão foi verificado o desejo de inaugurar 2 lojas físicas na capital e na região metropolitana do estado dentro de 3 anos. E, por fim, para os valores o estudo constatou que a empresa pretende trabalhar de forma humana, com ética, consciência, comprometimento, confiança, empatia, respeito e sustentabilidade, sempre prezando pela qualidade no que é ofertado e na satisfação dos clientes.

E para o terceiro objetivo específico, foi verificado como o BSC pode auxiliar a mesma a desenvolver suas estratégias organizacionais, o que em alguns momentos a realidade condiz com a literatura e em outros o que acontece na prática poderá ser otimizado seguindo os conceitos científicos já existentes. Para isso foram identificados os objetivos específicos de cada uma das perspectivas do BSC.

As contribuições resultantes do estudo realizado podem ser consideradas em três âmbitos distintos: (1) acadêmico, dado que quando pesquisado sobre outros estudos científicos na mesma área, pouco conteúdo foi verificado entre 2001 e 2020, portanto o trabalho poderá contribuir para maior acesso a conteúdo científico específico para o mercado de varais personalizados; (2) gerencial, visto que o material levantado reúne o passo a passo o levantamento dos principais temas a serem abordados no momento da formulação de um planejamento estratégico organizacional; e (3) social, em razão de refletir, através da leitura da coleta de dados, o comportamento das pessoas ao se tratar do consumo de varais personalizados, e o comportamento dos fundadores ao tomarem a decisão de empreender quando não havia experiência para tal.

Ao longo da pesquisa foram encontradas limitações como: a falta de empresas locais no ramo específico de varais personalizados que permitissem a aplicação do método em mais de uma organização, o que limitou a coleta de dados em apenas uma empresa. Outra limitação identificada foi a escassez de estudos científicos

realizados em empresas do setor de utilidades domésticas, o que levou a pesquisa a se referenciar em estudos do planejamento estratégico de outros ramos do mercado.

Considerando as contribuições relevantes e as limitações encontradas no estudo, sugere-se para pesquisas futuras, um levantamento científico sobre o tema em empresas de varais personalizados localizadas em outros estados, o que poderá revelar as diferenças dentro do mesmo setor em regiões diferentes, e como os mercados locais influenciam tais empresas. Outra sugestão é a realização da pesquisa em setores diferentes do qual foi elaborado o presente estudo, o que poderá revelar perspectivas diferentes das aqui encontradas, e analisar os fatores externos a partir das perspectivas dos fornecedores e concorrentes.

Verifica-se então que o planejamento estratégico é benéfico para as organizações em todas as suas frentes, onde a empresa saberá exatamente onde precisa chegar e de qual forma o fará. Sendo decisivo também ao influenciar o comprometimento dos colaboradores, assegurar os investidores sobre a tendência de retorno financeiro positivo e a sociedade local sobre as práticas de gestão da empresa que podem impactar a realidade vivida.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de et al. **Modelo de avaliação da estratégia ambiental: uma ferramenta para a tomada de decisão.** 2001.

ALMEIDA, Clayner Malli Figueiredo Azi. **Análise do *balanced scorecard* como método de implementação do planejamento estratégico no Instituto nacional do seguro social.** 2018. 36. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João Del Rei-MG, 2018.

ALMEIDA, I. R. Martinho; FISCHMANN, A Adalberto. **Planejamento Estratégico na Prática.** São Paulo: Atlas, 1991.

ANDRADE, Inacilma Rita Silva; FRAZÃO, Maria de Fátima Araújo. Estratégia em ação: planejamento estratégico e *balanced scorecard* na OSID. **Revista de gestão, finanças e contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 18-34, 2011.

BOEMO, Roberto Vasconcelos et al. Análise do Ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma Cooperativa do Setor de Agronegócios da Região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 4, p. 59-70, 2015.

BONFIM, T. B. de S. **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *balanced scorecard* em uma empresa de construção civil.** 2012. 40. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana-BA, 2012.

BRANDENBURGER, Adam. A estratégia precisa de criatividade. **Havard Business Review Brasil**, 2019. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/estrategia-exige-criatividade/>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do *balanced scorecard*. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 38-53, 2007.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco ISSN 1981-223X**, v. 9, n. 1, p. 23-36, 2016.

CBIC. Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Indicadores imobiliários nacionais 3T 2020.** 2020. Disponível em: <http://www.cbicdados.com.br/menu/home/indicadores-imobiliarios-nacionais-3o-trimestre-de-2020>. Acesso em: 29 de novembro de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, João. **Diário de um consultor: consultoria sem segredos**. São Paulo: Atlas, 2013.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12 ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

DRUCKER, Peter. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, p. 57-68, 2012.

FERREIRA, Fábio Jorge Nascimento; FILHO, Hesler Piedade Caffé. O papel do controller no gerenciamento do sistema de informação contábil e na consecução das diretrizes organizacionais. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 10, n. 30, p.346-356, 2016.

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

GOMES, Mairi Catiane et al. Strategic logistics planning: steps and strategies to Implementation. **Sustainable Business International Journal**, nov. ISSN 1807-5908, 2016.

GOMES, Fabrício Pereira. ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa Quantitativa em Administração**: uma visão holística do objeto de estudo. VIII SEMEAD – Seminário em Administração, 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Manual de Ferramentas de Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Revista Gestão da Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

HEINEN, André; MASCARELO, Rafael; BORTOLUZZI, Citania Aparecida Pilatti. Utilização do *balanced scorecard* na gestão e no planejamento estratégico um estudo em uma indústria de confecções do município de São Carlos SC. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 418-440, 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico**. 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/9662-censo-demografico-2010.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 29 de novembro de 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. How to implemente a new strategy without disrupting your organization. **Havard Business Review**, 2006. Disponível em: <https://hbr.org/2006/03/how-to-implement-a-new-strategy-without-disrupting-your-organization>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, P. **Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Press, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **Review California management**, v. 39, n. 1, p.53-79, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Value Innovation: the strategic of high growth. **Harvard Business Review**, vol. 75, 2004.

KIM, W. Chanh; MAUBORGNE, Renee. How to achieve resilient growth throughout the business cycle. **Havard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/how-to-achieve-resilient-growth-throughout-the-business-cycle>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LINZ, Wilson Ribeiro; SANTOS, Carlos César Ribeiro. **Diagnostico empresarial: Um guia prático**. Fortaleza: SEBRAE/CE, 2014.

MACHADO, R.T.M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MALNIGHT, Thomas W.; FAIA, Ivy; DHANARAJ, Charles. Coloque o objetivo no centro da sua estratégia. **Havard Business Review Brasil**, 2019. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/coloque-o-proposito-no-centro-de-sua-estrategia/>. Acesso em: 04 de maio de 2020.

MANCUSO, Aline Castello Branco et al. **Estatística descritiva: perguntas que você sempre quis fazer, mas nunca teve coragem**. Clinical & Biomedical Research, v. 38, n. 4, 2018.

MANKINS, Michael; HARRIS, Karen; HARDING, David. Estratégia na era do capital superabundante. **Havard Business Review Brasil**, 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/03/strategy-in-the-age-of-superabundant-capital>. Acesso em: 06 de maio de 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

MOREIRA, Edmar Souza; SANTIAGO, Wagner de Paulo; BATISTA, Igor Veloso Colares. *Balanced scorecard*: estudo sobre sua utilização como instrumento de gestão na empresa novo nordisk no brasil. **For SCIENCE**, v. 7, n. 2, p. e642, 2019.

NASCIMENTO, Maria Luana Silva do et al. A importância do *balanced scorecard* para o planejamento estratégico: um estudo em uma operadora de plano odontológico. **Revista Diálogos Acadêmicos**, v. 4, n. 2, p. 87-99, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luana Andrea Cardoso de. As perspectivas do *Balanced Scorecard*: uma abordagem nas instituições financeiras. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 6, p. 5211-5234, 2019.

PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf, 2018.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação. **Estudios sobre las Culturas Contemporáneas**, v. 13, n. 3, p. 161-190, 2017.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Bookman, 2001.

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar, LATORIERI, Diego. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. São Paulo: Manole, 2008.

SERRA, Fernando A. Ribeiro et al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de casos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2015.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A Importância Do Planejamento Estratégico Para As Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 2, p. 104-123, 2015.

TORRESI, Susana I. Córdoba de; PARDINI, Vera L.; FERREIRA, Vitor F. O que é sustentabilidade? **Editorial Quim. Nova**, v. 33, n. 1, p. 5, 2010.

VIEIRA, William Robson Guaritá. A estratégia segundo o *balanced scorecard*: um estudo focado na perspectiva dos processos internos. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 79-91, 2011.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICES

A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte I – Abertura

Agradecimentos

Documentos protocolares da pesquisa (Termo de Consentimento e Termo de Confidencialidade)

Parte II - Caracterização do entrevistado

1. Qual sua idade?
2. Você tem Filhos? Quantos?
3. Qual sua escolaridade?
4. Empresa?
5. Qual setor da empresa?
6. Você já teve outro negócio? Se sim, quais?
7. Tempo de constituição do negócio?

Parte III - Entrevista

1. Como você vê sua empresa hoje?
2. Se você pudesse melhorar um ponto e exterminar outro de dentro da empresa, quais seriam?
3. E olhando para o mercado, como você descreve a relação da sua empresa com outras no meio dos negócios?
4. Como você percebe as ações dos seus concorrentes?
5. Descreva como é sua relação com seus fornecedores.
6. Como você se comunica e mantém o relacionamento com seus clientes?
 - a. Qual o nível de “empoderamento” que seu cliente tem em relação a barganha?
7. A empresa tem Visão definida?
 - a. Então, me fala como você a vê daqui a 5/10 anos.
8. Como a empresa nasceu? Como surgiu a ideia de empreender?
 - a. Em qual momento você decidiu que era hora de abrir o negócio?
 - b. Como foi esse período de abertura? Houve dificuldades?
 - c. Existe algum lema que guie suas ações dentro dos negócios?
 - d. Quais os princípios que guiam suas ações?
9. Qual o principal objetivo do seu negócio?
10. Quais ações você realiza para fazer com que a empresa permaneça no mercado?
11. Como você age para atingir seus objetivos financeiros?
12. Para atrair e satisfazer seus clientes, o que você faz?
13. Você tem processos definidos?
 - a. Usa alguma ferramenta para auxiliar nesses processos?
14. Você acha importante prolongar o aprendizado e crescimento adquirido ao longo dos anos?
 - a. De qual forma você faz isso?
15. Como você mede se os resultados do seu negócio estão indo bem?
16. Quais indicadores são mais relevantes para o seu negócio?

Parte IV – Fechamento

1. Estamos chegando ao final da nossa conversa, gostaria de falar algo mais e como você se sente estando a frente do seu negócio?
2. Agradecimentos

B – QUESTIONÁRIO

Parte I – Apresentação

Empresa de Varais Personalizados

Olá! Sou aluna do curso de Administração de Empresas da Unichristus. Estou realizando uma pesquisa de análise do perfil do comportamento do consumidor de varais de roupa. Com isso, sua participação é muito importante para a efetivação dessa pesquisa. Lembrando que você não será identificado e o tempo de resposta é de até 3 minutos.

Parte II – Aplicação da pesquisa

1. Qual sua faixa etária?
 - a) 18 a 25 anos
 - b) 26 a 35 anos
 - c) 36 a 45 anos
 - d) 46 a 55 anos
 - e) Acima de 55 anos

2. Quantas pessoas residem na sua casa (contando com você)?
 - a) 1 a 3 pessoas
 - b) 4 a 6 pessoas
 - c) 7 a 9 pessoas
 - d) Acima de 10 pessoas

3. Qual região do estado (CE) você mora?
 - a) Capital
 - b) Região metropolitana
 - c) Interior do estado

4. Qual sua renda familiar?
 - a) Até R\$2.000,00
 - b) De R\$2.001,00 a R\$4.000,00
 - c) De R\$4.001,00 a R\$6.000,00
 - d) Acima de R\$6.000,00

5. Onde você costuma comprar varais?
 - a) Lojas de Departamentos
 - b) Lojas Especializadas
 - c) Lojas Online
 - d) Outros _____

6. Quanto você está disposto (a) a pagar em um varal personalizado?
 - a) Até R\$200,00
 - b) De R\$201,00 a R\$500,00
 - c) De R\$500,00 a R\$700,00
 - d) De R\$700,00 a R\$900,00
 - e) Acima de R\$900,00

7. Qual tipo de varal você usa?
- a) Varal de chão
 - b) Varal de teto
 - c) Varal improvisado
 - d) Outros _____
8. No caso de adquirir um varal personalizado, onde gostaria de instalá-lo?
- a) Área de serviço interna
 - b) Lavanderia interna
 - c) Área de serviço externa
 - d) Quintal
 - e) Varanda
 - f) Outros _____
9. Quais as principais características você considera no momento da compra de um varal personalizado?
- a) Qualidade
 - b) Preço
 - c) Designer do varal
 - d) Prazo de entrega
 - e) Flexibilidade nos horários de atendimento
 - f) Qualidade no atendimento
 - g) Outros _____