



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
PERNAMBUCO**
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COM
FOCO NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS EM
UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

PEDRO HENRIQUE BEZERRA VELOSO

CARUARU, 2019

PEDRO HENRIQUE BEZERRA VELOSO

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COM
FOCO NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS EM
UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

Proposta de trabalho a ser apresentado ao Curso de Engenharia de Produção do Centro Acadêmico do Agreste - CAA, da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, como requisito para a disciplina **Projeto Final de Curso**.

Área de concentração: Gestão da Produção
Orientador: Osmar Veras Araújo

Caruaru, 2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

V443i Veloso, Pedro Henrique Bezerra.
Implementação do Balanced Scorecard com foco na perspectiva dos processos internos em uma indústria de cosméticos no estado de Pernambuco. / Pedro Henrique Bezerra Veloso. – 2019.
48 f. : 30 cm.

Orientador: Osmar Veras Araújo.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Engenharia de Produção, 2019.
Inclui Referências.

1. Cosméticos - Indústria. 2. Estratégia. 3. Planejamento estratégico. I. Araújo, Osmar Veras (Orientador). II. Título.

CDD 658.5 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-109)

PEDRO HENRIQUE BEZERRA VELOSO

**IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COM
FOCO NA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS EM
UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS NO ESTADO DE
PERNAMBUCO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Coordenação do Curso de Engenharia de Produção do
Centro Acadêmico do Agreste - CAA, da
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, como
requisito para a disciplina **Projeto Final de Curso**.

Área de concentração: Gestão da Produção

A banca examinadora composta pelos professores abaixo, considera o candidato
ALUNO APROVADO COM NOTA _____.

Caruaru, 10 de Julho de 2019.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Osmar Veras Araújo
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Orientador)

Profa. Dra. Thárcylla Rebecca Negreiros Clemente
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Avaliador)

Prof. Dr. Lucimário Gois de Oliveira Silva
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Avaliador)

Profa. Thalles Vitelli Garcez
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (Coordenador da disciplina)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ser pilar de sustentação em minha vida, e ao nosso Senhor Jesus Cristo, autor e consumidor da minha fé.

Aos meus pais, Leonardo e Soraya que sempre cuidaram de mim com todo amor e dedicação, sempre se privando das suas coisas por mim, nunca me deixando faltar nada, e me dando sempre todo apoio necessário durante todo esse percurso, toda minha gratidão e amor por vocês, será até a eternidade.

A minha irmã Clara Letícia, por estar presente em todos os momentos da minha vida.

Aos meus avós Rosemary e Sérgio Veloso que não há palavras para descrever o amor e a gratidão que eu sinto por eles.

Aos meus tios Sérgio Alisson e Daisy, que são os melhores tios que um ser humano pode ter, sempre me apoiando e me acobertando em tudo, vocês são os melhores.

Aos meus amigos Iago César, Bruno e Carlos Alberto e família, pela amizade confiada de longos anos, e fazendo valer o versículo Pv 18:24, "... há amigos mais chegados que irmãos".

Ao meu pastor Décio Lira, que sempre me aconselha em todos os momentos, e se tornou um grande amigo, a minha gratidão será eterna.

Ao meu primeiro patrão Pedro Paulo e sua esposa Miriam, que sempre me adotaram com tamanho carinho e atenção, me tratando sempre como um filho, nunca vou me esquecer de vocês.

Ao meu segundo patrão Allan Henrique, que com sua humildade e tamanho conhecimento, me ensinou muito do que sei hoje.

Aos meus irmãos de palmares, Paulo de Tarso e Tiago, por toda amizade e confiança gerada ao longo dos anos, sempre proporcionando coisas boas em nossa convivência.

Aos meus amigos e proprietários da empresa Balarama, Eduardo e Jucineide Luz, por todo apoio e confiança, sempre me auxiliando quando preciso.

Ao professor orientador Dr. Osmar Veras Araújo, que me auxiliou nesse trabalho, com tamanha paciência e compreensão.

A professora Dra. Thárcylla que como orientadora extremamente competente, me ajudou sempre que possível com as solicitações requisitadas.

Ao professor Dr. Lucimário que como avaliador contribuiu muito com o meu trabalho final.

Aos professores do curso que contribuíram para minha formação como engenheiro e cidadão, obrigado por todo conhecimento compartilhado.

A minha grande amiga Izabelle Morais, que contribuiu diretamente para minha formação, me auxiliando sempre, e estando sempre junto durante toda caminhada.

A empresa Botanic que me proporcionou a construção desse trabalho.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação, aos meus amigos e familiares que não estão mencionados aqui, vocês são muito importantes pra mim, serei muito grato eternamente.

RESUMO

O mercado de cosméticos está mais forte e competitivo, tendendo a se fortalecer cada vez mais, o Brasil se destaca como o terceiro país com o maior mercado de estética do mundo, ficando, atrás, apenas dos Estados Unidos e Japão. As indústrias que atuam nesse mercado devem buscar total adequação quanto a forma de gerenciar suas atividades, pois é um mercado muito dinâmico, para se manter e se destacar no meio que atua, com o auxílio de ferramentas gerenciais, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), possuindo assim um diferencial. O presente trabalho teve como objetivo a aplicação de uma ferramenta estratégica que fornecesse benefícios internos e externos para a indústria em estudo, a qual o BSC foi o melhor que se encaixou nesse perfil, melhorando processos internos e auxiliando na inovação do mix de produtos ofertados. Para essa análise, foi realizada uma coleta de dados, com os sete principais distribuidores da indústria, através da aplicação de dois questionários, o primeiro voltado a inovação e necessidades dos clientes e o segundo com relação a satisfação do cliente com os produtos e com os serviços pós-venda. Com isso, os dados foram tabulados, sistematizados e submetidos a uma análise descritiva, através dos resultados obtidos do primeiro questionário aplicado, pode-se inferir que os indicadores da empresa corroboraram com as expectativas dos clientes, dando maior ênfase ao lançamento de novos produtos que atendam aos anseios dos clientes, e que a empresa siga no rumo de investir em produtos de primeira necessidade, principalmente na linha capilar, que foi mencionado pela maioria dos distribuidores. Em seguida, houve a aplicação de um novo questionário com os mesmos distribuidores para saber a satisfação deles com todos os produtos e com todos os serviços oferecidos pós-venda, os resultados obtidos demonstraram que os distribuidores estavam satisfeitos com todos os produtos, assim como com o serviço de pós-venda.

Palavras-chaves: Indústria de cosmético; *Balanced Scorecard*; Estratégia; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The cosmetics market is stronger and more competitive, tending to become stronger, Brazil stands out as the third country with the largest aesthetic market in the world, behind only the United States and Japan. The industries that operate in this market must seek total adequacy as to how to manage their activities, as it is a very dynamic market, to maintain and excel in the medium it operates, with the help of management tools, such as the Balanced Scorecard (BSC) thus having a differential. The present work had as objective the application of a strategic tool that provided internal and external benefits for the industry under study, which BSC was the best that fit in this profile, improving internal processes and helping in the innovation of the mix of products offered. For this analysis, a data collection was carried out, with the seven main distributors of the industry, through the application of two questionnaires, the first one focused on innovation and customer needs and the second on customer satisfaction with products and services. after-sales services. With this, the data were tabulated, systematized and subjected to a descriptive analysis, through the results obtained from the first questionnaire applied, it can be inferred that the company's indicators corroborated with the expectations of the clients, giving greater emphasis to the launch of new products that meet the expectations of customers, and that the company will continue to invest in products of first necessity, especially in the capillary line, which was mentioned by most of the distributors. Then, a new questionnaire was applied with the same distributors to know their satisfaction with all the products and with all the services offered after sale, the results obtained showed that the distributors were satisfied with all the products, as well as with the after-sales service.

Keywords: Cosmetics industry; balanced scorecard; Strategy; Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – As cinco forças de Porter	18
Figura 2.2 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	20
Figura 2.3 – Modelo da Cadeia de Valor Genérica	23
Figura 4.1 – Fluxograma da Pesquisa	27
Figura 5.1 – Satisfação com os produtos	33
Figura 5.2 – Mix de produtos	33
Figura 5.3 – Produto mais importante	34
Figura 5.4 – Produto obsoleto	35
Figura 5.5 – Melhor Produto	35
Figura 5.6 – Necessidade de produto diferenciado	36
Figura 5.7 – Necessidades atendidas	37
Figura 5.8 – Satisfação com a empresa	38
Figura 5.9 – Características dos produtos e serviços	38
Figura 5.10 – Atendido no prazo estabelecido	39
Figura 5.11 – Serviço pós-venda	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 5.1 – Dados dos distribuidores

32

SUMÁRIO

1	<i>INTRODUÇÃO</i>	12
1.1	Objetivos	13
1.2	Justificativa	13
1.3	Estrutura do trabalho	14
2	<i>REFERENCIAL TEÓRICO</i>	15
2.1	Estratégia	15
2.2	Planejamento estratégico	16
2.3	Ferramentas estratégicas	17
2.3.1	Forças de Porter	18
2.3.2	Balanced Scorecard	20
2.3.2.1	Perspectiva financeira	22
2.3.2.2	Perspectiva dos clientes	22
2.3.2.3	Perspectiva dos processos internos	23
2.3.2.4	Perspectiva de Aprendizado e conhecimento	24
3	<i>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</i>	26
4	<i>MATERIAIS E MÉTODOS</i>	27
4.1	Etapas da pesquisa	27
4.1.1	Etapa 1 – Contextualização do Problema	28
4.1.2	Etapa 2 – Referencial Teórico	28
4.1.3	Etapa 3 – Objetivo da pesquisa	28
4.1.4	Etapa 4 – Estabelecendo o tipo de pesquisa	28
4.1.5	Etapa 5 – Elaboração do primeiro questionário	29
4.1.6	Etapa 6 – Aplicação do primeiro questionário	29
4.1.7	Etapa 7 – Aplicação do BSC através dos grupos de indicadores de desempenho	29
4.1.8	Etapa 8 – Elaboração do segundo questionário	30
4.1.9	Etapa 9 – Aplicação do segundo questionário	30
4.1.10	Etapa 10 – Análise e resultado	31
5	<i>RESULTADOS E DISCUSSÕES</i>	32
5.1	Análise descritiva	32
5.2	Discussão de resultados	40

6	CONCLUSÕES	42
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS	46

1 INTRODUÇÃO

Dentro do atual contexto altamente competitivo, as organizações buscam criar ambientes dinâmicos, enfatizando a flexibilidade estratégica, a perspectiva global, a inteligência competitiva e a inovação.

As pessoas sentem a necessidade de se cuidar, ou seja, manter a aparência sempre bem arrumada e também estão mais interessadas em cuidar da sua saúde. O mercado de cosméticos está mais forte e competitivo, tendendo a se fortalecer cada vez mais, o Brasil se destaca como o terceiro país com o maior mercado de estética do mundo, ficando atrás apenas do Estados Unidos e Japão. Para o ano de 2018, foi estimado um crescimento de aproximadamente 7,5% em seu faturamento. Entre as categorias em crescimento é possível destacar com o aumento de vendas o setor de perfumaria e cremes hidratantes (ABRIL, 2018).

Dado que o mercado é altamente competitivo e instável, as organizações buscam por estabilidade, então é necessário que as empresas possuam estratégias bem definidas para alcançar seus objetivos e se destacar no meio em que atuam (MORAIS, 2018). Então, a estratégia empresarial engloba toda uma organização, sendo utilizada para planejar ações a curto, médio e longo prazo, para se obter uma vantagem competitiva no mercado. Vale ressaltar que a estratégia é de extrema importância para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver em um mercado instável é se diferenciar dos concorrentes.

As indústrias que atuam nesse mercado devem buscar total adequação quanto a forma de gerenciar suas atividades, pois é um mercado muito dinâmico, para se manter e se destacar no meio que atua, com o auxílio de ferramentas gerenciais, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), possuindo assim um diferencial.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a estratégia da organização que abrange a visão, missão, objetivos e fatores críticos de sucesso para todos os níveis e áreas. Consiste em um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, deixando claro as relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos, as empresas inovadoras o utilizam para administrar a estratégia a longo prazo, como também para viabilizar os processos gerenciais críticos (MONTEIRO *et al.*, 2003).

Dessa forma, o BSC irá auxiliar a alta administração da empresa na tradução da estratégia, fazendo com que os colaboradores entendam e criem ações visando atingir os objetivos e metas (LUNKES, 2007), ou seja, o BSC é um sistema de informação para gerenciar a estratégia empresarial, traduzindo a estratégia e a missão da organização (PADOVEZE, 2007).

O *Balanced Scorecard* pode ser definido como um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial, ou seja, busca traduzir a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servindo como base para um sistema de medição e gestão estratégica. (PADOVEZE, 2007) Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo a aplicação do BSC em uma empresa do ramo de cosmético no estado de Pernambuco.

1.1 Objetivos

O presente do trabalho teve como objetivo geral a melhoria dos processos internos, bem como uma melhor satisfação dos clientes, com inovação e um melhor serviço de pós-venda, através da aplicação do *balanced scorecard* em uma indústria de cosméticos na zona da mata de Pernambuco.

Buscou-se atingir alguns objetivos específicos para se conseguir o objetivo geral, tais como:

- Realizar um levantamento de dados com os clientes da indústria, através da elaboração de dois questionários;
- Fazer uma análise descritiva sobre os dados levantados;
- Identificar quais são as necessidades dos clientes;
- Aplicar melhorias de acordo com os dados do primeiro questionário;
- Atender as necessidades dos clientes através de novos serviços e produtos;
- Analisar se as necessidades dos clientes foram atendidas, através do segundo questionário.

1.2 Justificativa

Cada vez mais, as organizações buscam por estabilidade, devido a ampla concorrência do mercado atual, então as empresas devem buscar um diferencial para se manterem no mercado e se diferenciar de seus concorrentes, para isso é necessário que as organizações possuam estratégias bem definidas para atingir todas as suas metas.

Para se obter o destaque necessário, ou seja, uma vantagem competitiva, as empresas devem agir com rapidez e cautela, com relação as oportunidades e ameaças no meio em que atuam, tomando as decisões corretas em cada situação apresentada.

Em conversa com o gerente industrial da empresa em estudo, foi verificada a necessidade de se tomar um novo rumo para a indústria, através da aplicação de ferramentas estratégicas que possibilitassem uma melhora nas vendas como também nos processos internos da empresa. Buscou-se uma ferramenta que analisasse as necessidades iminentes dos clientes e os requisitos do mercado. Concluiu-se que é primordial o uso do BSC, pois através dessa ferramenta as empresas podem obter informações para auxiliar na tomada de decisão em tempo real, sendo mais incisivo nas expectativas dos clientes, uma vez que possuem uma grande participação na tomada de decisão.

Neste caso, O presente trabalho se justifica, entre outras coisas, pela necessidade da melhoria dos processos internos da empresa, e também por um melhor relacionamento com o cliente, transformando essas vias em diferenciais competitivos, sendo bem necessário para a empresa manter uma boa competitividade e sustentabilidade, que tudo isso culmina em produtos/serviços de alta qualidade para os clientes.

1.3 Estrutura do trabalho

Além desta introdução este trabalho é composto por outros cinco Capítulos. O Capítulo 2 foi dividido entre conceitos gerais sobre: planejamento estratégico, estratégia, as cinco forças de Porter e BSC. A metodologia utilizada ao longo desse trabalho está contida no Capítulo 3, é composto da descrição da indústria em estudo. O Capítulo 4 aborda o tipo de pesquisa desse trabalho, as etapas seguidas e o método usado para análise dos dados, já o capítulo 5 é composto pelos resultados e as discussões que foram obtidas a partir da análise dos dados coletados. No capítulo seguinte são apresentadas as conclusões, as limitações e oportunidades de trabalhos futuros.

Em suma, o presente trabalho teve como objetivo a aplicação de uma ferramenta estratégica que fornecesse benefícios internos e externos para a indústria em estudo, a qual o BSC foi o melhor que se encaixou nesse perfil, melhorando processos internos e auxiliando na inovação do mix de produtos ofertados.

Através dos resultados obtidos do primeiro questionário aplicado, foi verificado a necessidade do lançamento de novos produtos que atendam aos anseios dos clientes, e que a empresa siga no rumo de investir em produtos de primeira necessidade, principalmente na linha capilar, que foi mencionado pela maioria dos distribuidores. Em seguida, houve a aplicação um novo questionário com os resultados obtidos demonstraram que os distribuidores estavam satisfeitos com todos os produtos, assim como com o serviço de pós-venda.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

A Estratégia é definida como a arte de planejar e colocar o plano em ação, tem como objetivo alcançar ou manter níveis favoráveis a futuras ações táticas com relação a um objetivo geral e buscar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos. Em outras palavras, é o programa geral para alcançar os objetivos de uma organização e para o desempenho de sua missão (RIBEIRO, 2008).

Pode-se afirmar que a estratégia é uma decisão complexa, visto que engloba toda uma organização, consistindo em selecionar qual deve ser escolhida dentre várias disponíveis, relacionando aspectos internos e externos para a tomada de decisão (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016). Então, a estratégia da empresa define as características de suas atividades e a maneira como se compatibilizam entre si. As diferentes posições estratégicas envolvem atividades padrões para produção de determinada variedade de produtos e serviços, atendendo assim as necessidades dos clientes. (PORTER, 1999).

Ainda pode-se definir estratégia como uma elaboração de um planejamento capaz de agregar as principais metas da organização com uma série de procedimentos necessários para alcançá-los de forma condizente. Uma estratégia bem incrementada é fundamentada nas habilidades e insuficiências internas da organização criando um planejamento único e factível capaz de reagir as transformações do ambiente (MINTZBERG & QUINN, 2001).

A estratégia está relacionada com a maneira de utilizar todos os recursos disponíveis pela organização de forma adequada para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades encontradas. Quando se trata da estratégia empresarial, é imprescindível saber qual os objetivos da empresa e como eles devem ser atingidos.

Mintzberg (2010) propõe que estratégia requer cinco definições, conhecidas como os cinco Ps da estratégia, são elas:

- Estratégia como um Plano (*plan*): caminho ou guia, ou seja, a diretriz através da qual se pretende alcançar os objetivos organizacionais no futuro. Apresenta uma visão anterior ao ocorrido. É a estratégia pretendida;
- Estratégia como um padrão (*pattern*): é a consistência das ações (pretendidas ou não) de uma organização no decorrer do tempo. Ao contrário da definição anterior, apresenta uma visão posterior sobre o realizado. É a estratégia realizada;

- Estratégia como uma posição (*position*): é a localização de determinados produtos em determinados mercados, ou seja, é o posicionamento da organização em relação ao ambiente externo;
- Estratégia como uma perspectiva (*perspective*): é a maneira fundamental que uma organização opera, isto é, normas e comportamentos difundidos que determinam a maneira pela qual uma marca é conhecida; e
- Estratégia como um pretexto (*ploy*): é um truque (“manobra”) com intuito de enganar a concorrência, que são induzidos a uma falsa percepção.

As estratégias empresariais são de extrema importância para quem deseja alcançar o sucesso empresarial, sobrevivendo às mudanças constantes e a alta competitividade do mercado em que atua (SEBRAE, 2017).

A estratégia é indispensável para qualquer tipo de organização, não importa de que tamanho. De certo modo, talvez seja ainda mais importante para as empresas menores uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra. (PORTER, 2002)

Partindo desse pressuposto de Porter (2002), fica evidente que a estratégia não é algo apenas para grandes empresas e que deve ser aplicada em pequenas organizações, fazendo com que elas alcancem os objetivos desejáveis e possam assim continuar competindo mesmo contra a forte concorrência. O único modo de uma pequena empresa sobreviver é ter noção clara do nicho de mercado em que atua e procurar várias maneiras de se diferenciar dos concorrentes e atender as necessidades dos clientes.

2.2 Planejamento estratégico

Conforme Padoveze (2007), pode-se dizer que o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa vai formular ou reformular as suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais.

O planejamento estratégico envolve a definição dos objetivos e das ações que serão desenvolvidas para atingir os mesmos, analisando as oportunidades e ameaças da organização como também seus pontos fortes e fracos (SIQUEIRA *et al*, 2012); deve ser um método consecutivo que objetive o desenvolvimento das atividades da empresa, facilitando suas avaliações e perspectivas a curto, médio e longo prazo, tornando-se um meio facilitador para o funcionamento correto da organização empresarial (SEBRAE, 2014).

Conforme Bateman e Snell (2009), planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. Pode-se afirmar que é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. (SAMPAIO, 2004).

O estudo de Certo (2003) diz que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

Segundo o Oliveira (2010), o Planejamento pode ser definido como um processo contínuo de aplicação dos meios disponíveis e análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, obtendo-se uma visão ampla das oportunidades e ameaças do meio ambiente, com a finalidade de estabelecer objetivos, estratégias e ações que ampliem a competitividade empresarial. O processo de planejamento envolve em primeiro momento a consciência da sua necessidade e da sua importância. O envolvimento de toda empresa é de suprema importância para implantação e desenvolvimento do Planejamento.

Pereira (2010) afirma que o planejamento consiste em um processo elaborado para gerar resultados, partindo de um sistema integrado de decisões, implementando assim um diferencial para o futuro e propondo o modo como se deve fazer uma determinada estratégia, compreendendo todas etapas necessárias para se obter maior lucratividade.

Por meio do planejamento estratégico as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa.

Na concepção de Oliveira (2010), para que o processo de implantação do Planejamento Estratégico seja favorável, é necessário que o gestor busque informações internas e externas imprescindíveis à implantação do Planejamento, nesse âmbito, é indispensável o desenvolvimento de uma metodologia adequada para redigir o mesmo.

2.3 Ferramentas estratégicas

O processo de escolha de uma ferramenta estratégica para se utilizar em uma organização exige um estudo das necessidades da empresa como também dos seus objetivos e da sua cultura. Pois, toda ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e fracos, e por isso as empresas devem escolher com cuidado e depositar confiança naquelas que podem indicar

um direcionamento realista e estratégico. A seguir serão apresentadas as ferramentas utilizadas no presente trabalho.

2.3.1 Forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter, desenvolvido por Michael Porter em 1979, descreve as forças básicas que determinam a competitividade dentro de uma indústria e ilustra como essas forças estão relacionadas. (CERTO, 2003)

As análises destas forças podem ser aplicadas tanto em atividades de produção como de serviços. Na percepção de Porter (2004), o objetivo deste modelo é a compreensão destas cinco forças e propor um programa para influenciar ou defender-se delas, pois seu poder conjunto determina fatores como a intensidade da concorrência, rentabilidade e o risco. É necessário estudar a indústria e a concorrência, pois “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”. Então, cada uma dessas forças terá suas próprias características e peculiaridades, que justificam a escolha de uma determinada estratégia.

Como é possível verificar na Figura 2.1, elas podem ser descritas como: Ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os atuais concorrentes. Essas forças refletem o fato que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças.

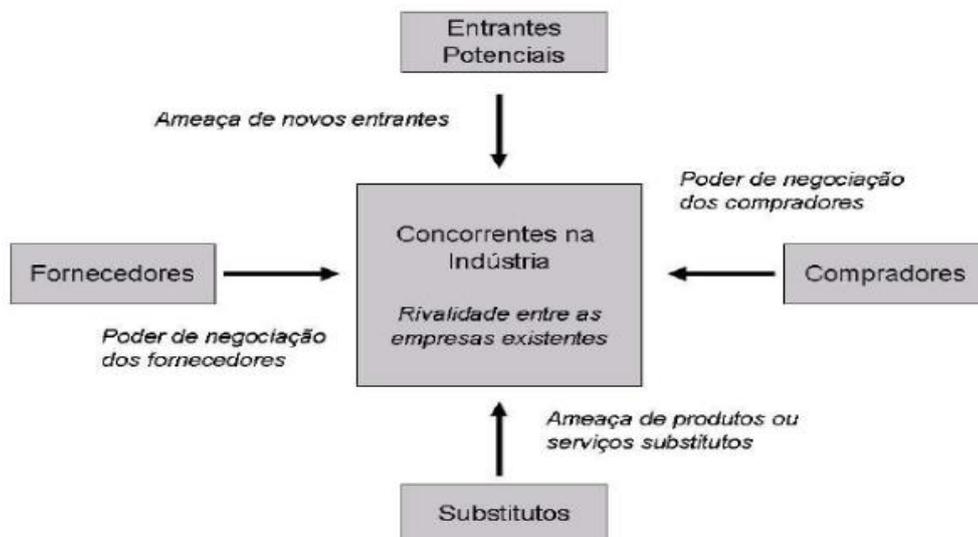


Figura 2.1 – As cinco forças de Porter

Fonte: Porter (2004)

- Ameaça de novos entrantes

Determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado. A relevância da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Barreiras altas proporcionam um ambiente onde a concorrência é amigável; barreiras baixas geram um mercado altamente competitivo. Segundo Porter (2004), existem seis modos principais de barreiras de entrada, são elas: economias de escala; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custos independentes de escala; e desvantagens de custo independentes da escala.

- Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Essa batalha tende a ser vencida pelo elo mais fraco da negociação, isto é, aquele que tem menos a perder com o término da relação de fornecimento.

- Poder de negociação dos compradores

O poder de barganha dos clientes diz respeito a relação de dependência que as organizações têm com os consumidores, pois estes podem barganhar por um menor preço, maior qualidade e, além disso, podem colocar os concorrentes uns contra os outros. A capacidade de barganha dos clientes depende do quanto eles compram, pois quanto mais compram, maior é seu poder de negociação.

- Ameaça de substitutos

Impõem um teto aos preços e determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador.

- Rivalidade entre empresas existentes

Assume a forma usual de manobras de posicionamento, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários. De modo geral, as empresas competem para conquistar posições, mas ao invés disso, há a possibilidade de formação de alianças quando concordam em coexistir.

2.3.2 Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* pode ser definido como um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial, ou seja, busca traduzir a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que servindo como base para um sistema de medição e gestão estratégica. (PADOVEZE, 2007)

Segundo Norton & Kaplan (1997), o *Balanced Scorecard* consiste em traduzir a missão e a estratégia das organizações em um conjunto amplo de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica; mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento, como pode ser observado na Figura 2.2, permitindo assim que as organizações analisem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.



Figura 2.2 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Certo & Peter, 2005

O *Balanced Scorecard* possui o papel de fazer com que a informação estratégica flua até os níveis operacionais da organização (SPESSATTO & BEUREN, 2013). O objetivo principal do BSC consiste no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa por meio de algumas ações: a) esclarecer e traduzir a visão e a

estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicos; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN & NORTON,1997).

Segundo Herrero (2005), “O processo de desenvolvimento *do Balanced Scorecard* dá à organização, normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá”. Então, pode-se afirmar que o BSC traduz a estratégia da organização que abrange a visão, missão, objetivos e fatores críticos de sucesso para todos os níveis e áreas, por meio de medidas mensuráveis que leva em consideração vários elementos do planejamento estratégico, como poderão ser atingidos e a realização de *feedback* dessa estratégia.

As organizações que são inovadoras consideram o BSC como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo, possibilitando processos gerenciais críticos, como o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia; comunicação e associação dos objetivos a medidas estratégicas; planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas; e melhoramento do feedback e do aprendizado estratégico.

Na concepção de Olve *et al.* (2001), os benefícios que se destacam através da implantação do BSC, estão associados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o compromisso individual de cada funcionário para com a organização;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todos as decisões e investimentos realizados pela empresa resultarão em resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

Com o passar dos anos, o *Balanced Scorecard* deixou de ser conhecido como um sistema de mediação aperfeiçoado e passou a ser um sistema gerencial essencial as organizações. O uso do BSC se torna interessante e contribui para o sucesso da organização, principalmente, nas empresas que estão inseridas em um contexto empresarial complexo, em que se faz necessária a compreensão adequada das suas metas, bem como os métodos corretos para alcançá-las, pois é de extrema importância se capacitar e atingir o sucesso desejado.

Já que o BSC é organizado em quatro perspectivas, o nome reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1997).

Abaixo serão apresentadas as quatro perspectivas mais utilizadas no desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, vale destacar que elas podem ser complementadas por outras, a depender do perfil da organização.

2.3.2.1 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira verifica a lucratividade da estratégia, ou seja, avalia a empresa no contexto empresarial, então é a primeira perspectiva a ser analisada, pois serve como base para o desenvolvimento das demais perspectivas. Segundo Faria & Costa (2005), esta perspectiva viabiliza medir e analisar os resultados que o negócio proporciona e a necessidade para seu crescimento e desenvolvimento, como também para satisfação dos seus acionistas.

Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, destacam-se: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia (FARIA, 2007).

De acordo com Rezende (2003), essa perspectiva possibilita que as unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização, mesmo que pratiquem estratégias financeiras distintas de acordo com o mercado e o momento.

É de extrema importância destacar que os objetivos e medidas financeiras necessitam desempenhar um papel duplo, ou seja, definir o desempenho financeiro esperado da estratégia como também servir de meta principal para todos os objetivos e medidas das demais perspectivas do *scorecard*. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Na perspectiva financeira, as organizações trabalham com duas estratégias básicas: crescimento da receita e produtividade. Dessa forma, a primeira vai refletir nas outras perspectivas, de modo que gere novas fontes de receita provenientes de novos mercados, novos produtos e até novos clientes ou ainda na ampliação do relacionamento com os clientes existentes. Já a estratégia de produtividade reflete na busca da execução eficiente das atividades operacionais em apoio aos clientes atuais, podendo incluir, também, a redução de custos. (KAPLAN; NORTON, 2000)

2.3.2.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva dos clientes, as organizações devem identificar e definir o segmento de clientes que pretende atender, com isso a leva a determinar quais são as principais medidas de resultados que se relacionam com seus clientes e atendam aos diferentes segmentos de mercado.

Para Rezende (2003), essa perspectiva possibilita que as empresas gerenciem a proposta de valor para cada mercado e o alinhamento das medidas genéricas de relacionamento com clientes, ou seja, aquisição, participação, retenção, rentabilidade, por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.

A empresa precisa deixar explícito, o que é prioridade quando se trata do cliente, tanto por meio dos objetivos, como também por meio de medidas. O atributo de satisfação do cliente, tem que ser analisado em conjunto com a rentabilidade, pois ao analisá-los separadamente os gestores podem ser induzidos a agirem para agradar o cliente, dessa forma podendo ter reflexos negativos sobre a rentabilidade. (COSTA, 2006)

A perspectiva pressupõe definições quanto ao mercado e segmentos nos quais a empresa deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas os fatores que são importantes para os clientes. A sugestão é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo. Habitualmente são definidos indicadores da satisfação e de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade. (PRIETO *et al.*, 2006)

Vale ressaltar que além da alta gestão buscar satisfazer todas as necessidades dos clientes, é imprescindível traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997)

2.3.2.3 Perspectiva dos processos internos

Cada organização utiliza um conjunto específico de processos com o intuito de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto, constatamos que uma cadeia de valor genérica serve de modelo que as empresas podem adaptar ao construírem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo inclui três processos principais que são: inovação, operações e serviço pós-venda. (KAPLAN; NORTON, 1997)

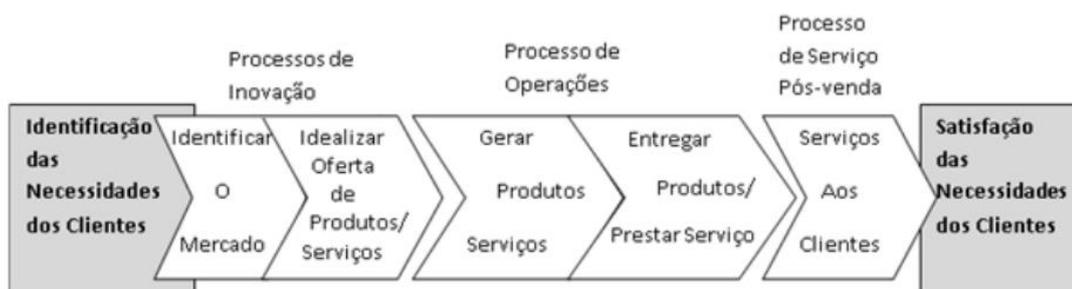


Figura 2.3–Modelo da Cadeia de Valor Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Os mesmos autores afirmam que, a alta gerência precisa definir uma completa cadeia de valor dos processos internos, começando com o processo de inovação, ou seja, identificar quais são as necessidades atuais e futuras dos clientes, criando possíveis soluções para tais, continuando com os processos de operações, que é a entrega e prestação de produtos e serviços aos atuais clientes, e terminando com o serviço pós-venda, que são ofertas pós-venda que agreguem valor aos produtos ou aos serviços.

É importante destacar que cada organização possui um conjunto específico de processos distintos que gera valor para o cliente. Então, o BSC apresenta-se como um modelo e não uma regra a ser seguida fielmente, já que, como já considerado, cada empresa possui as suas especificidades.

De acordo com Costa (2006), as organizações restringem-se às ondas curtas de criação de valor, e o BSC necessita de atenção para as ondas longas de criação de valor, onde, ao inovar, levem em consideração produtos e serviços novos que supram as necessidades dos consumidores atuais e futuros.

2.3.2.4 Perspectiva de Aprendizado e conhecimento

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o principal objetivo da perspectiva de aprendizagem e conhecimento é oferecer a estrutura para possibilitar a consecução de objetivos para as outras três perspectivas. Vale ressaltar que investir no futuro é importante, mas não somente em tecnologia e máquinas, mas também na infraestrutura, tanto pessoal, como de sistemas e de procedimentos, caso as empresas queiram crescer financeiramente a longo prazo.

Essa perspectiva é o alicerce para o alcance dos objetivos das outras perspectivas, ou seja, procura identificar a infraestrutura de que a organização necessita para gerar crescimento e melhorias no longo prazo. Estabelece as potencialidades e a capacidade que a organização precisa ter para elaborar processos internos capazes de gerar valor aos clientes, além de propiciar a disseminação de conhecimentos implícitos e explícitos, no intuito de otimizar a utilização dos recursos (COSTA *et al.*,2015).

De acordo com Costa (2006), as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos se destacam como as principais fontes do aprendizado e crescimento de uma empresa. Através do uso do BSC, as organizações podem identificar possíveis defasagens entre as capacitações dessas fontes e as capacitações exigidas para o alcance dos objetivos da empresa. Então é necessário analisar decisões a respeito de treinamentos, pacotes de

informática, entre outros, com o objetivo de capacitar os colaboradores, melhorar a tecnologia e os sistemas de informação, auxiliando o cumprimento da estratégia.

3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Botanic Indústria E Comércio De Cosméticos Ltda., nasceu no ano de 2010, com o objetivo de fornecer cosméticos de qualidade a um preço justo, facilitando o acesso de classes mais baixas a esse tipo de produto.

Possui como missão desenvolver, fabricar e comercializar produtos de alta qualidade com preço acessível e segurança de forma a atender as necessidades e superar as expectativas de nossos clientes.

Tem como visão ser uma empresa conhecida e reconhecida pela qualidade e superar as expectativas em crescimento de receita e retorno a todos envolvidos.

E como valores trabalhar sempre com compromisso e competência e buscar a inovação, atendendo todos os requisitos do mercado. Ter responsabilidade, respeito e parceria com clientes/colaboradores.

A Botanic possui um mix de produtos entre eles:

- Hidratantes – Frutas vermelhas, macadâmia, coco e amêndoas;
- Pomada massageadora – Banha de Carneiro;
- Sabonete Líquido – Aroeira, macadâmia e menta;
- Capilar (shampoo, condicionador e hidratação) – Plástica, botox e banho de óleos.

A indústria lançou a linha capilar em março de 2019 para melhor atender os seus clientes, e também angariar novo clientes, trazendo para sua linha os chamados produtos de primeira necessidade, atingindo assim uma maior parte do mercado e suprimindo as necessidades dos seus clientes.

O sistema de vendas da empresa é indireto, ou seja, a empresa não vende para consumidores finais, vende para distribuidores, que pode ser considerado um *Business to business* (B2B), tendo relação forte com seus distribuidores que são os olhos da empresa no mercado, esses distribuidores vendem no chamado mercado “porta a porta”, que é um varejo muito forte, vendido diretamente nas casas das pessoas e tem um amplo mercado que empresa busca alcançar e se consolidar nesse mercado.

Utiliza-se alguns indicadores de desempenho, escolhidos aleatoriamente pelo gerente industrial, que atendem a indústria em estudo conforme seus objetivos e necessidades, são eles: produtos, nível de serviço, investimentos, treinamento pessoal e qualidade. Cada indicador retrata a real situação da empresa, permitindo assim avaliar continuamente a posição e sua evolução em determinadas atividades, assim como resolver problemas e atacar as oportunidades, realizando os ajustes necessários.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Nessa seção é explanada a metodologia e as etapas que foram necessárias para conduzir o desenvolvimento do trabalho. No presente trabalho, adotou-se o método de referencial teórico, pesquisa de campo e estatística descritiva.

Em uma conversa com o gerente industrial da indústria percebeu-se a necessidade do lançamento de novos produtos, em virtude do baixo recurso da empresa, teria que ser muito assertivo na escolha desse novo produto. Então, foi escolhida, pelo gerente industrial, uma ferramenta estratégica para ajudar a organização na decisão, que nesse caso foi o BSC. Estudando essa ferramenta, analisou-se que uma das suas perspectivas, processos internos, dava especificamente o norteamento que a empresa precisava, pois contem três tipos de indicadores, o de inovação, melhoria de processamento interno e serviço pós-venda.

4.1 Etapas da pesquisa

O fluxograma descrito na Figura 4.1 apresenta os passos necessários para conduzir a pesquisa desse presente trabalho.

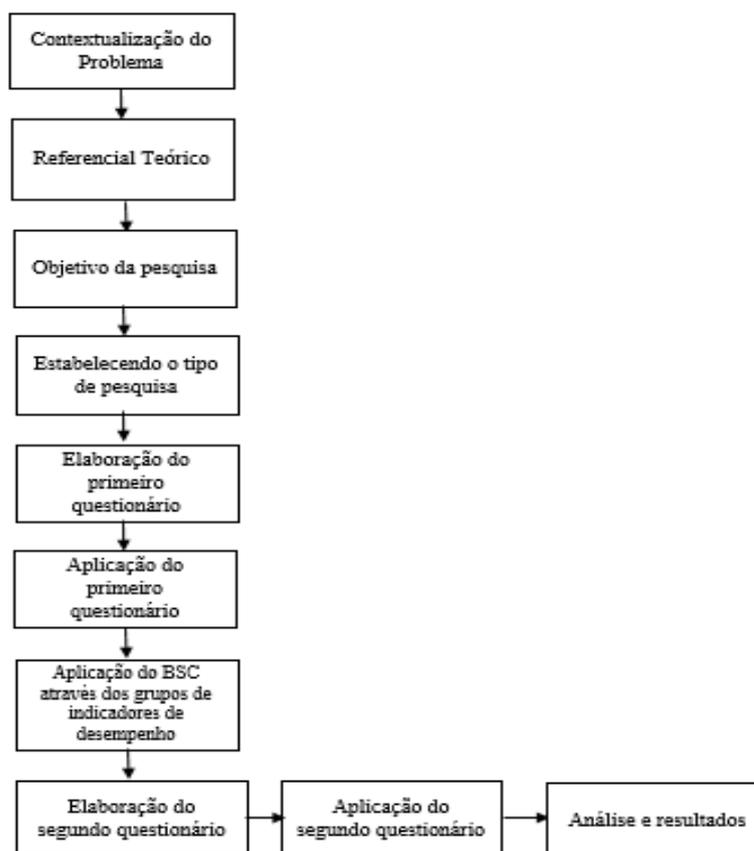


Figura 4.1 – Fluxograma da Pesquisa
Fonte: o autor (2019)

4.1.1 Etapa 1 – Contextualização do Problema

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2018), atualmente, o Brasil ocupa a 3ª posição no ranking mundial de consumo de produtos de beleza e a cada ano que passa se aproxima mais dos Estados Unidos e Japão, os dois líderes mundiais neste setor. Segundo pesquisas realizadas recentemente, o mercado brasileiro corresponde a 7,1% do consumo mundial, ocupando a 2ª posição nas categorias de produtos depilatórios, desodorantes, perfumes, produtos masculinos e de proteção solar. Na 3ª posição estão os produtos de higiene, oral, infantis e para os cabelos. Em 4º, os produtos para banho e por último, em 5º as maquiagens. Pode-se perceber o crescimento do mercado de cosméticos no Brasil.

Diante da alta competitividade, a empresa em estudo necessitava inovar, com o lançamento de produtos e não sabia em qual linha focar o investimento para lançar esses novos produtos.

4.1.2 Etapa 2 – Referencial Teórico

Nesta etapa, realizou-se uma fundamentação teórica sobre o *Balanced Scorecard*, as cinco forças de Porter, estratégia empresarial e planejamento estratégico, com o objetivo de mensurar a importância das ferramentas estratégicas para a empresa estudada.

4.1.3 Etapa 3 – Objetivo da pesquisa

A presente pesquisa teve como objetivo medir a satisfação dos clientes com relação aos produtos apresentados pela empresa, para obter conhecimento se a empresa está na direção correta, pela ótica dos clientes, fazendo assim com que aumente-se a chance de assertividade no lançamento de novos produtos, bem como, a necessidade de produtos exclusivos e terceirizados, que é uma tendência mercadológica, e dando a cada cliente uma atenção exclusiva, trazendo ele para ser parte da empresa.

4.1.4 Etapa 4 – Estabelecendo o tipo de pesquisa

A pesquisa é caracterizada como descritiva, a partir disso, é realizada uma análise quantitativa da amostra.

Segundo Gil (2008), as pesquisas caracterizadas como descritivas possuem como finalidade principal a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos, utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados.

4.1.5 Etapa 5 – Elaboração do primeiro questionário

Foi utilizado um questionário para a coleta de dados, do qual saíram as questões relevantes para a pesquisa, sendo esse proposto com perguntas discursivas e fechadas.

O questionário é composto por 8 perguntas, o BSC foi responsável por esse primeiro questionário compreendendo perguntas sobre as necessidades reais dos clientes, e principalmente o desejo deles com relação a inovação. O primeiro questionário final encontra-se no Apêndice A.

4.1.6 Etapa 6 – Aplicação do primeiro questionário

A pesquisa foi realizada *in loco*, vale ressaltar o cuidado especial com o respondente, pois o entrevistado deve conhecer bem os requisitos do mercado e as necessidades dos clientes, visto que a indústria não fornece diretamente para o consumidor final apenas para distribuidores. A coleta de dados foi realizada no mês de outubro de 2018.

Foram entrevistados 7 (sete) distribuidores, que são os principais clientes, ou seja, os que possuem as maiores demandas.

4.1.7 Etapa 7 – Aplicação do BSC através dos grupos de indicadores de desempenho

Nessa etapa buscou-se aplicar o *Balanced Scorecard* através do grupo de indicadores, que dizem respeito a perspectiva de processos internos, como foco nos processos de inovação (analisando o primeiro questionário) e processos de serviço pós-venda (com a aplicação do segundo questionário).

Através desses indicadores se avaliou em quais áreas a empresa obteve boa evolução, alguns indicadores utilizados:

- Aumento do mix de produtos;
 - A escolha do mix de produtos ofertado é de extrema importância para o sucesso das vendas, para definir um mix eficaz é necessário escolher produtos estratégicos de forma segmentada para cada perfil de cliente, satisfazendo todas as necessidades do público alvo.
- Aumento da capacidade da produção;
 - A capacidade de produção pode ser aumentada através da melhoria da produtividade de fabricação. Uma maneira prática de se obter esses resultados é através da redução das seis grandes perdas em processos produtivos. As seis grandes perdas são: Paradas Planejadas, Paradas Não-Planejadas, Ciclos Lentos

(tempo de produção ineficiente), Pequenas Paradas, Rejeições de Produção e Inicialização.

- Aumento do nível de serviço;
 - Aumentar a qualidade e o desempenho dos serviços prestados pela indústria aos seus clientes. Esse é um fator importantíssimo, pois a qualidade na entrega da mercadoria é percebida pelo cliente e resulta em sua satisfação.
- Aumento da qualidade; e
 - Possui o objetivo de monitorar e controlar a eficiência de processos, os seus resultados servem de base para a implementação de medidas corretivas e melhoria contínua do controle de qualidade. Aumentando cada vez mais a qualidade dos produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes atendendo todos os requisitos, e assim fidelizar os clientes;
- Aumento dos investimentos na produção.
 - Deve-se aumentar os investimentos de produção nas áreas que os clientes mais indicarem a necessidade de produtos, utilizando o BSC em favor da empresa, aumentando a chance de assertividade nos investimentos.

4.1.8 Etapa 8 – Elaboração do segundo questionário

O segundo questionário é semelhante ao primeiro em termos de estrutura, foi elaborado com o objetivo de verificar se a indústria atendeu as necessidades de seus clientes, de que forma e se foi no prazo previsto, todavia com apenas 6 perguntas voltadas para a satisfação do cliente com o produto e com os serviços oferecidos pós-venda. O segundo questionário final encontra-se no Apêndice A.

4.1.9 Etapa 9 – Aplicação do segundo questionário

A pesquisa foi realizada *in loco*, nas mesmas empresas que responderam o primeiro questionário, da mesma forma que o questionário anterior possuiu o cuidado especial com o respondente, a aplicação foi feita no mês de maio de 2019, o intervalo se deu por causa do tempo de lançar os novos produtos, já que é um questionário voltado a satisfação dos clientes.

4.1.10 Etapa 10 – Análise e resultado

Após a coleta de dados nos clientes e verificação de quais objetivos internos foram atingidos através de indicadores de desempenho, os dados foram organizados, sistematizados e submetidos a análise descritiva.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo os resultados e discussões acerca dos dados obtidos juntos as empresas entrevistadas são apresentados, uma análise descritiva foi realizada.

5.1 Análise descritiva

Um dos objetivos da aplicação do questionário foi descrever os distribuidores estudados. A pesquisa focou nos 7 melhores distribuidores, com relação a lucros e assiduidade de compras, o perfil dos distribuidores que compram na empresa Botanic, é muito parecido, são pessoas que normalmente começaram bem cedo a trabalhar nesse tipo de comércio, justificando pouca formação acadêmica da grande maioria deles, possuindo também em comum um perfil centralizador e de políticas de preços baixos em detrimento muitas vezes da qualidade do produto, em virtude do volume de compras, esses distribuidores em estudo, possuem um alto poder de barganha com relação a empresa, muitas vezes dificultando até pequenos reajustes de preços.

A Tabela 5.1 fornece algumas informações tais como: quem é o respondente, o tempo que a empresa atua no mercado e a quantidade de funcionários.

Tabela 5.1 – Dados dos distribuidores

Distribuidor	Respondente	Formação	Tempo de atuação (anos)	Quantidade de funcionários
1	Proprietário	2º grau completo	13	9
2	Proprietário	2º grau incompleto	15	3
3	Proprietário	1º grau incompleto	6	4
4	Proprietário	1º grau incompleto	11	8
5	Gerente	Superior completo	18	7
6	Proprietário	2º grau incompleto	12	18
7	Proprietário	1º grau completo	10	13

Fonte: o autor (2019)

De acordo com a Tabela 5.1, observa-se que as empresas respondentes são micro e pequenas empresas, todas as empresas já atuam no mercado há mais de 5 anos, são empresas que já estão consolidadas no mercado e que já possuem a fidelização de alguns clientes, mas é necessário que essas organizações possuam produtos inovadores de acordo com o mercado em que atua.

A partir das informações contidas na Figura 5.1 percebe-se que 71% os clientes distribuidores estão satisfeitos com os produtos oferecidos pela fábrica, pois eles possuem uma ótima qualidade, todavia tem uma rotatividade razoável em virtude de serem produtos classificados como de segunda necessidade.

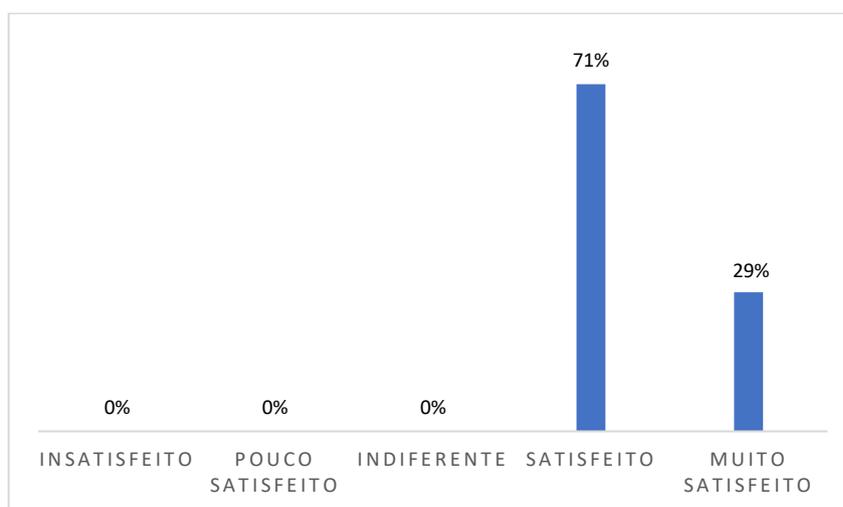


Figura 5.1 – Satisfação com os produtos

Fonte: o autor (2019)

Apesar dos clientes estarem satisfeitos ou muito satisfeitos com os produtos, verificou-se que estão insatisfeitos com a variedade do mix de produtos, como mostra a Figura 5.2, porque não são produtos de primeira necessidade, ou seja, não são produtos da linha capilar.

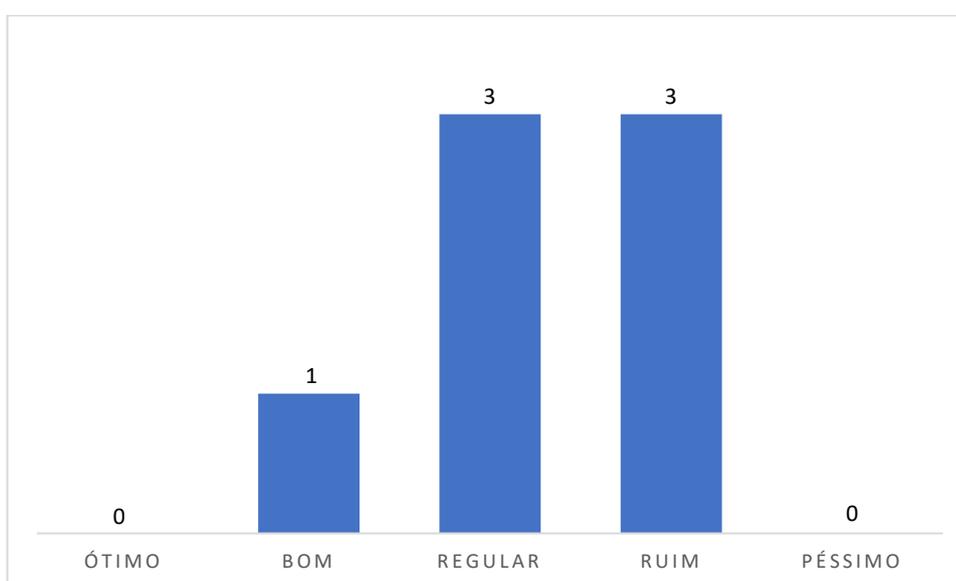


Figura 5.2 – Mix de produtos

Fonte: o autor (2019)

De acordo com os produtos que são disponibilizados, procurou-se saber qual o produto os clientes distribuidores determinam de mais importante e necessário para suas vendas, a princípio o objetivo dessa pergunta era que eles escolhessem apenas uma alternativa, mas verificou-se a dificuldade de optassem apenas por uma opção, então os clientes marcaram quantas alternativas achassem necessárias para descreverem suas necessidades para suas vendas, como demonstra a Figura 5.3.

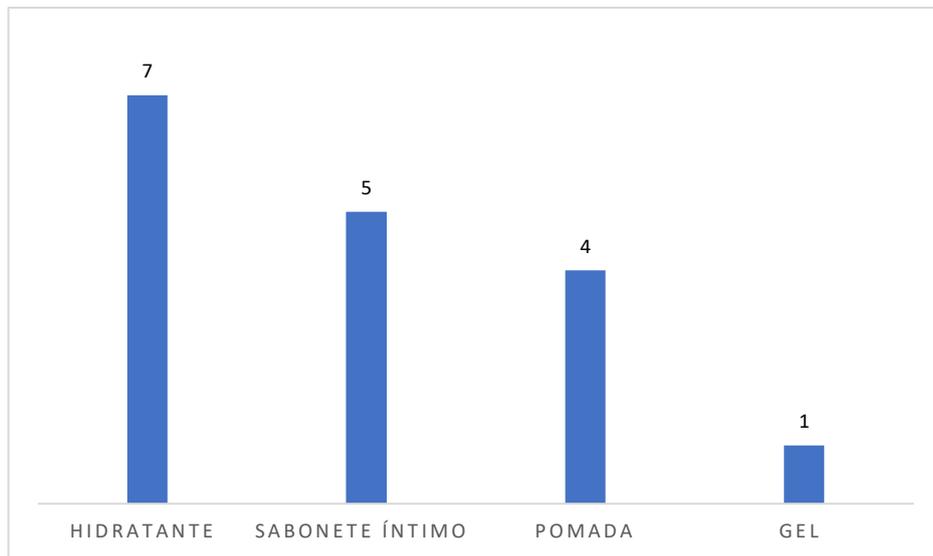


Figura 5.3 – Produto mais importante

Fonte: o autor (2019)

Em contrapartida, houve o interesse de saber se existia algum produto que os clientes achavam ultrapassados, a partir das informações apresentadas na Figura 5.4, o produto que mais se destacou foi o gel, uma vez que a fábrica trabalha apenas com gel em pote, e hoje, o mercado utiliza muito mais o gel em forma de bisnaga, deixando assim, o produto obsoleto.

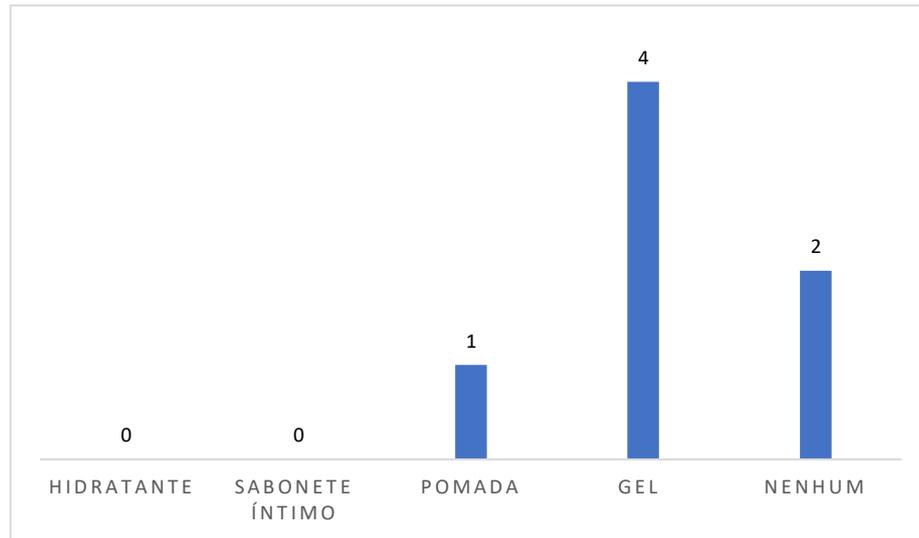


Figura 5.4 – Produto obsoleto

Fonte: o autor (2019)

De acordo com a pesquisa de campo, o produto que melhor se destaca, em termos de qualidade, são os hidratantes, como mostra a Figura 5.5, esse produto se destaca, uma vez que dispõe de várias fragrâncias exclusivas e de alta tendência, fazendo assim que a venda seja impulsionada cada vez mais.

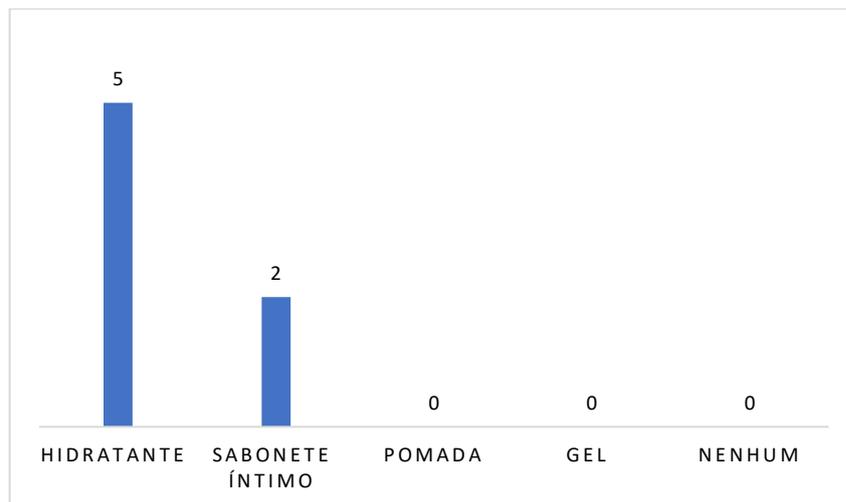


Figura 5.5 – Melhor Produto

Fonte: o autor (2019)

Como se pode analisar, na Figura 5.6, a maioria dos distribuidores gostariam que fosse desenvolvido algum tipo de produto para suprir as necessidades dos seus clientes, daí existiu a curiosidade de saber quais produtos seriam esses, como já esperado, grande parte afirmou que seriam os produtos de primeira necessidade, como por exemplo, uma linha capilar, com alta

qualidade e um preço razoável, alguns distribuidores ainda afirmaram que possui interesse na terceirização nessa linha capilar.

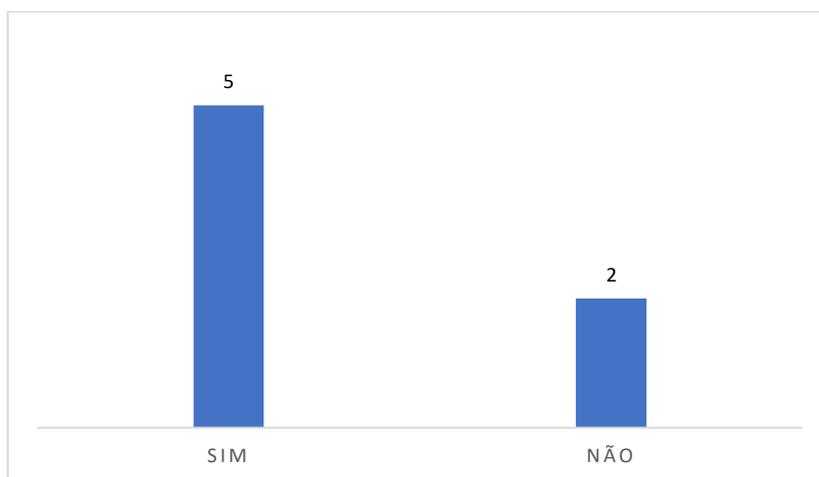


Figura 5.6 – Necessidade de produto diferenciado

Fonte: o autor (2019)

Boa parte dos clientes possuem a necessidade de serem exclusivos em suas regiões, principalmente pelo fato de segurar os preços dos produtos, ou seja, se o distribuidor é detentor da nossa marca na sua região, ele pode praticar uma política de preços mais agressiva, uma vez que na região, ele é o único representante da empresa, e como a indústria só vende através de distribuidores, os consumidores finais só podem comprar aos distribuidores regionais.

Com a aplicação do primeiro questionário ficou evidente a necessidade dos clientes, pensando em aumentar as vendas, foi realizado um estudo para saber qual a linha que iria receber novos investimentos. Então, de acordo com essa pesquisa, verificou-se a necessidade de implementarmos uma nova linha, e assim satisfazer as necessidades dos nossos clientes, fidelizando eles cada vez mais, e se destacando no mercado, ao produzir um produto de alta qualidade a baixo custo.

Através dos resultados obtidos do primeiro questionário aplicado, podemos inferir que os indicadores da empresa corroboraram com as expectativas dos clientes, uma vez que, pelo questionário respondido pelos clientes, pode-se perceber que a grande maioria falou em melhorar o mix de produtos da empresa, bem como manter a qualidade já conhecida, ou seja, os clientes possuem a mesma visão de indicadores e desempenho que a indústria, dando maior ênfase ao lançamento de novos produtos que atendam aos anseios dos clientes, e que a empresa siga no rumo de investir em produtos de primeira necessidade, principalmente na linha capilar, que foi mencionado pela maioria dos distribuidores, com isso, a empresa pôde ter um norte de

onde seria melhor alocar os recursos para novos investimentos, e quais os treinamentos pessoais necessários para atender a nova demanda dos clientes.

Para manter uma boa qualidade, e até superar as expectativas dos clientes com essa nova linha, foi necessário um treinamento pessoal com maior foco no manipulador dos cosméticos, uma vez que é a pessoa mais importante no processo produtivo, e com o advento de novas matérias primas, ele precisou passar por um estudo para conhecer e entender como funciona a aplicação desses novos insumos, assim como suas particularidades.

Após o lançamento da nova linha de produtos, que são as três linhas capilares que foram desenvolvidas justamente com a ajuda dos clientes, através de questionários e sugestões, com isso, lançou-se duas linhas capilares bem conhecidas que são botox e plástica capilar, e uma linha diferenciada, que foi uma inovação baseada na alta tendência de cabelos lisos e com alto brilho, que é a linha banho de óleos.

Em seguida, houve a aplicação um novo questionário com os mesmos distribuidores para saber a satisfação deles com todos os produtos e com todos os serviços oferecidos pós-venda.

Todos os distribuidores afirmaram que conseguimos atender todas as suas necessidades que foram requisitadas, como mostra a Figura 5.7, com o lançamento da linha capilar, assim eles conseguem atingir uma parcela maior do mercado em que atua, ou seja, o consumidor final, e ainda se destacando com um produto de preço acessível e de alta qualidade.

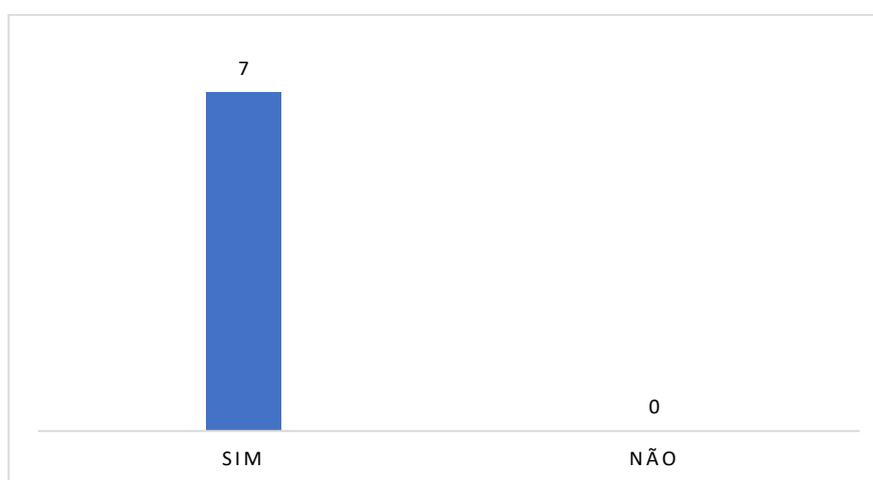


Figura 5.7 – Necessidades atendidas

Fonte: o autor (2019)

Conseqüentemente, o grau de satisfação dos distribuidores aumentou consideravelmente. Como apresenta a Figura 5.8, os clientes afirmaram que estão conseguindo se destacar mais em meio dos seus concorrentes e a causa principal disso são os novos produtos.

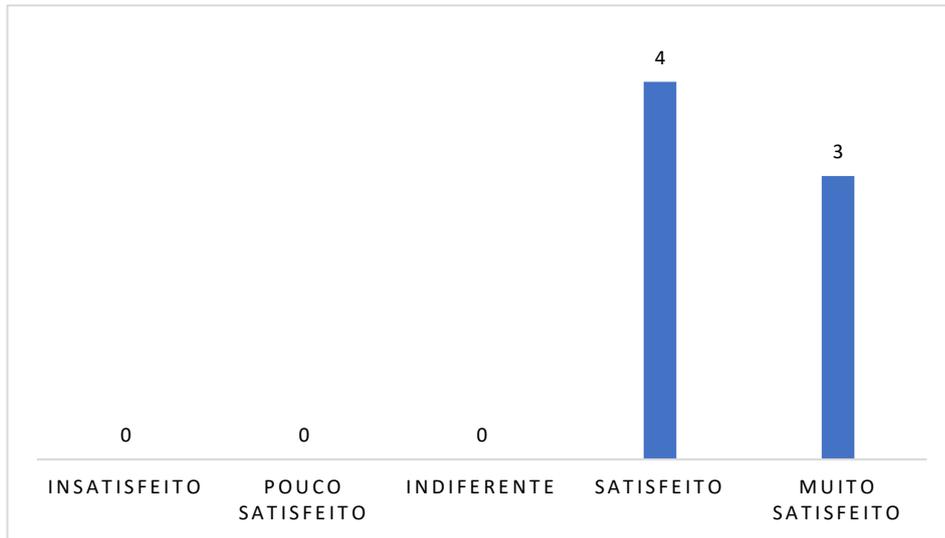


Figura 5.8 – Satisfação com a empresa

Fonte: o autor (2019)

Para descrever nossos produtos e serviços a opção que mais se destacou foi a de alta qualidade, nota-se na Figura 5.9, seguido de um preço razoável e de um produto útil, confirmando assim a satisfação dos clientes distribuidores, que mesmo os produtos sendo de segunda necessidade, eles ainda continuam comprando justamente pelo fato de ter alta qualidade atrelada a um preço justo.

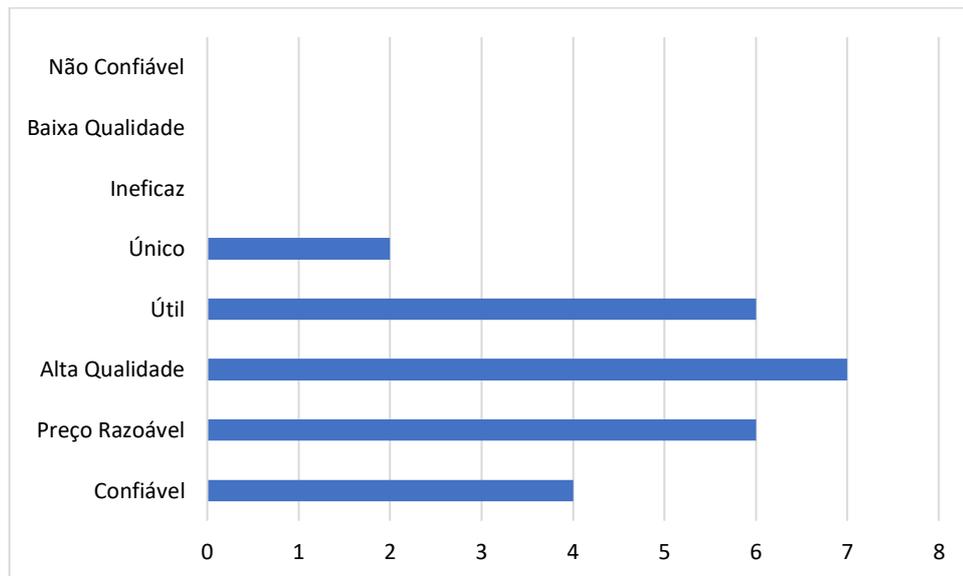


Figura 5.9 – Características dos produtos e serviços

Fonte: o autor (2019)

Da mesma forma que se produz com qualidade, o desejo da empresa é também prestar um serviço também com alta qualidade e no prazo estabelecido, serviço esse de terceirização e de produtos exclusivos, não conseguiu ainda atingir a excelência em 100% nesse quesito, como

mostra a Figura 5.10, os entrevistados afirmam que o serviço foi bem feito, todavia, não conseguiu no prazo estabelecido, muito em virtude das limitações da empresa, principalmente financeira.

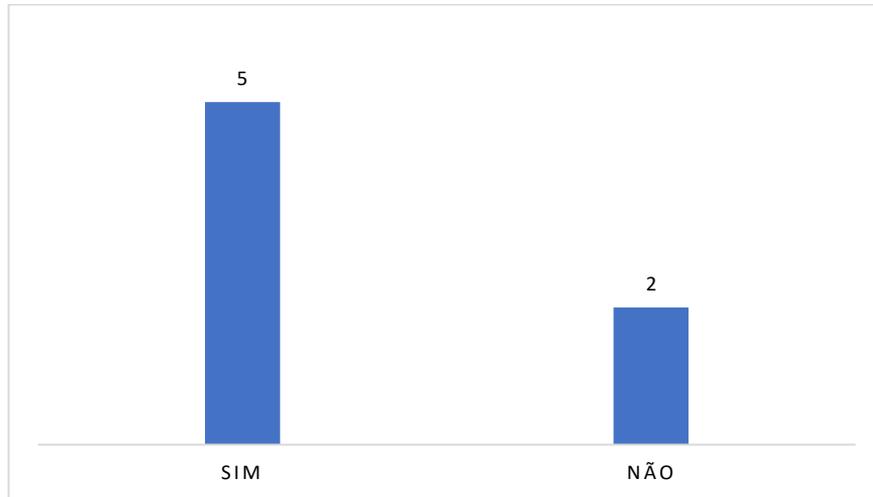


Figura 5.10 – Atendido no prazo estabelecido

Fonte: o autor (2019)

Já sobre o pós-venda a empresa foi classificada em ter um serviço muito bom, uma vez que a logística reversa é praticada com rigor de qualidade, tanto na questão de satisfação dos clientes, bem como quando se refere a troca de produtos defeituosos, essa que é feita com agilidade, vale lembrar que a frequência de não conformidades é muito baixa.

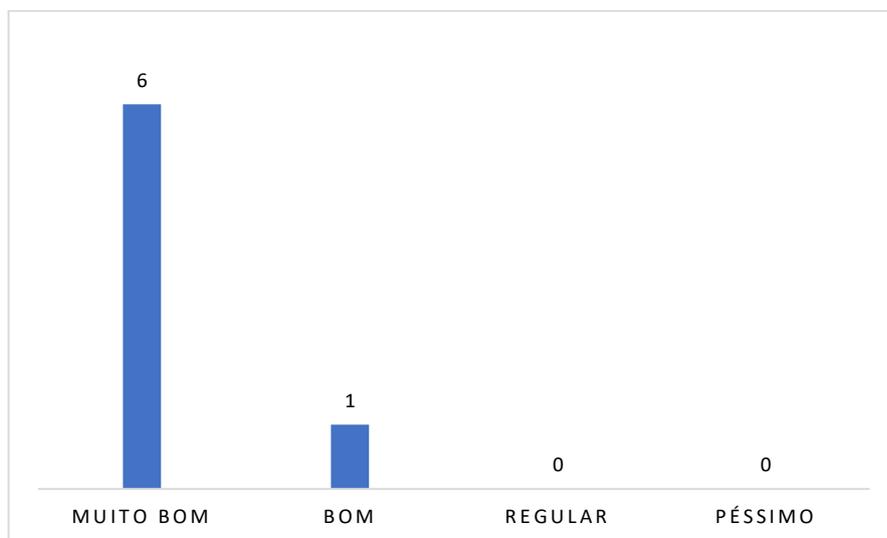


Figura 5.11 – Serviço pós-venda

Fonte: o autor (2019)

5.2 Discussão de resultados

O BSC foi implantado com foco na perspectiva de processos internos, uma vez que essa perspectiva aborda 3 grupos de indicadores, a princípio o foco foi na inovação e nos serviços pós-venda, que a empresa considerou bastante viáveis para as necessidades atuais, que são eles: desenvolvimento de novos produtos, melhorar o atendimento pós-venda. A indústria possui um planejamento futuro de focar na melhoria dos processos operacionais, que é o outro indicador da perspectiva dos processos internos, para otimizar a produção.

Os indicadores de desempenho, que foram atribuídos aleatoriamente, nortearam a empresa com relação as necessidades dos clientes, que foram eles: aumento do mix de produtos, aumento da capacidade de produção, aumento do nível de serviço, aumento da qualidade e aumento dos investimentos na produção; feito isto, aplicou-se o primeiro questionário que auxiliaria a empresa no norteamento de lançamento de novos produtos, bem como saber pela visão dos clientes, quais indicadores eles julgavam mais importantes, com isso, auxiliando a empresa na área que mais precisaria alocar novos investimentos.

Em seguida, a empresa adotou políticas de treinamento interno para capacitar o pessoal da produção, para que se pudesse atender aos anseios dos clientes relatados no primeiro questionário, de modo que pudesse atender com a melhor qualidade e no prazo prometido, medições de tempo de determinadas tarefas foram extremamente importantes e auxiliaram os colaboradores a serem mais ágeis e mantendo a mesma qualidade.

Então, BSC foi de grande valia, pois despertou o interesse de aprendizagem dos colaboradores, como também satisfação em perceber que através do conhecimento adquirido, conseguiram contribuir de alguma forma para o crescimento da empresa, percebendo que a estratégia utilizada pela diretoria, foi traduzida em objetivos e resultados concretos.

Podemos classificar que o ponto mais importante que o BSC agregou de valor da empresa, foi a questão que os questionários proporcionaram, que foi o direcionamento dos novos produtos para a real necessidade dos clientes, ou seja, os processos internos da empresa foram direcionados para atender tais demandas, e através desses questionários pode-se perceber quais produtos estavam obsoletos e não valeria a pena alocar recursos, em contra partida, ajudou bastante na questão de onde melhor direcionar os recursos, para que sejam colocados em produtos que sejam necessidades iminentes e de primeira necessidade para os clientes.

O último passo foi a aplicação do último questionário que diz respeito ao atendimento pós-venda e logística reversa, onde através dele pode-se observar se os requisitos dos clientes

foram atendidos, de que forma e em que prazo, facilitando assim, o feedback da empresa sobre seus produtos e processos.

A aplicação do BSC , na perspectiva de processos internos, com foco em processos operacionais, pode gerar pontos positivos, ou seja, várias melhorias concretas para a empresa, como por exemplo: um aumento da capacidade de produção da empresa, gerando assim, uma série de melhorias, que causam impactos diretos no custo operacional, trazendo economia de tempo e dinheiro, atrelado ao aumento da capacidade de produção, poderá perceber a diminuição do valor em estoque, que também causa impacto direto no custo operacional, gerando assim um maior lucro para a empresa.

6 CONCLUSÕES

Ao final do presente estudo, é notório a importância do uso do *Balanced Scorecard* no processo de gestão de uma empresa. De acordo com os processos de mudança pelos quais as organizações estão passando, a fim de se manterem no mercado, utilizar ferramentas que possuem um suporte ao processo de gestão com um todo, e que garante vantagens competitivas em meio aos seus concorrentes.

A pesquisa realizada possibilitou a indústria a inovar seu mix de produtos, verificando os requisitos do mercado e as necessidades dos clientes, acrescentando assim uma linha de primeira necessidade diferenciada com uma alta qualidade a um preço bastante acessível, como também melhora do processo de produção através de indicadores, melhorou o aprendizado dos colaboradores e a diminuição dos estoques.

A fim de melhor desenvolver o trabalho, foram realizadas entrevistas através da aplicação de questionários, com os principais distribuidores dos nossos produtos, mesmo sendo o número pequeno, foi de grande significância, trazendo grandes benefícios para a indústria. Cabe dizer ainda que, apesar do pouco tempo de uso do BSC, este apresentou um grande diferencial competitivo para a Botanic Indústria E Comércio De Cosméticos Ltda. e cumpre sua finalidade com eficácia.

O foco deste trabalho foi realizar a aplicação do BSC com foco na perspectiva dos processos internos em uma indústria de cosméticos, os resultados encontrados são satisfatórios tendo em vista que o trabalho atingiu seus objetivos, tanto o geral quanto o específico.

O BSC traduz a missão, a visão e a estratégia da empresa num conjunto completo de medidas de desempenho. É importante ressaltar que, conforme ocorrem mudanças, são feitas adaptações e atualizações na estratégia, fazendo com que o BSC auxilie nas necessidades atuais da empresa, gerando assim um diferencial no mercado em que atua.

O presente trabalho obteve algumas dificuldades na parte da pesquisa e aplicação do questionário, principalmente pela pesquisa ser aplicada pessoalmente, e não haver interesse dos distribuidores em responder, por achar que não seria de grande importância, então algumas vezes o horário era marcado e o distribuidor não comparecia, dificultando o preenchimento do questionário, alguns distribuidores ficaram desconfiados, achando que a empresa estava elaborando o questionário para talvez trocar o distribuidor, caso ele não demonstrasse interesse pela empresa, no mais, tudo ocorreu conforme o planejado.

REFERÊNCIAS

ABRIL. **O fortalecimento do mercado da beleza em 2018**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/o-fortalecimento-do-mercado-da-beleza-em-2018/>>. Acesso em: 23/02/2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, S. C.; PETER, J. P., **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégia**, 2 ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, C. H. G.; MARELLI, P. F. T.; OLIVEIRA, D. H. de; JUNIOR, L.G. de C.; ANDRADE, E. T. Um modelo de gestão estratégica para propriedades cafeeiras: o BSC aplicado à gestão de custos. **XXII Congresso Brasileiro de Custos**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2015.

FARIA, R. T. DE. **A Gestão Estratégica com o uso do *Balanced Scorecard* como diferencial competitivo no setor supermercadista**. Monografia (Graduação em: Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora – Juiz de Fora, 2007.

HERRERO, E. ***Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. 10ª Edição. Editora Campus - Rio de Janeiro, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – *balancedscorecard***. 4.ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Having Trouble With Your Strategy? Then map it*. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, sep./oct. 2000.

LUNKES, R. J. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1ª ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

MINTZBERG, H. A.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. A. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: bookman, 2010.

MONTEIRO, P.R.A.;CASTRO, A.R.;PROCHNICK, V. **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. FGV/USP, 2003.

MORAIS, I.S. **Análise descritiva e inferencial da relação entre o planejamento estratégico e decisões outsourcing em indústrias de confecção no agreste de Pernambuco**. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLVE, Nils-Göran, ROY, J. & WETTER, M. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do *balancedscorecard***. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007.

PEREIRA, M.F.**Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos (V.1)**. Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIETO,V.C.; PEREIRA,F.L.A.; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B.. Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.81-92, 2006.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento Estratégico**. Espírito Santo, 2014. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/es_planejamentoestrategico_17_pdf.pdf> Acesso em: 20/02/2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que são estratégias empresarias**. SEBRAE/Nacional, 2017. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 21/02/2019.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Mercado de cosméticos. UAMSF, 2017. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/mercado-de-cosmeticos/>>. Acesso em: 21/02/2019.

SPESSATTO, G.; BEUREN, I. M. Análise das diferenças na implantação do *balancedscorecard* nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.20, n.2, p. 387-404, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO 1- TEMA: INOVAÇÃO E NECESSIDADES DOS CLIENTES

• 1. Entrevistado

Nome:

Formação:

Caso possua ensino superior, qual o curso:

Função na empresa:

• 2. Caracterização da Empresa

Nome:

Há quanto tempo a empresa está no mercado:

Quantidade de funcionários:

• 3. Questionário

1. Qual o grau de satisfação com os nossos produtos?

() Insatisfeito

() Pouco satisfeito

() Indiferente

() Satisfeito

() Muito satisfeito

2. Caso a resposta da pergunta anterior seja de insatisfeito a indiferente, o que podemos melhorar em nossos produtos?

3. Qual sua opinião sobre nosso mix de produtos?

() Ótimo

() Bom

() Regular

() Ruim

() Péssimo

4. Qual linha de produtos você acha mais importante e necessária para suas vendas?

- Hidratante
- Sabonete feminino
- Pomada
- Gel

5. Qual produto da nossa empresa que melhor se destaca?

- Hidratante
- Sabonete feminino
- Pomada
- Gel

6. Qual (is) produtos você acha que já estão ultrapassados?

7. Desejaria que a empresa desenvolvesse algum produto específico para satisfazer as necessidades dos clientes?

- Sim
- Não

8. A empresa possui interesse em algum produto exclusivo ou na terceirização?

**QUESTIONÁRIO 2 – TEMA: SATISFAÇÃO DO CLIENTE COM O PRODUTO E
COM OS SERVIÇOS OFERECIDOS APÓS A VENDA.**

Empresa:

1. A empresa conseguiu atender as suas necessidades que foram requisitadas?
 Sim
 Não
2. Qual seu grau de satisfação com nossa empresa?
 Muito satisfeito
 Satisfeito
 Pouco insatisfeito
 Muito insatisfeito
3. Qual das seguintes palavras você usaria para descrever nossos produtos ou serviços?
Selecione tudo que achar adequado.
 Confiável
 Preço razoável
 Ineficaz
 Alta qualidade
 Útil
 Único
 Baixa qualidade
 Não confiável
4. O serviço foi realizado conforme o prazo estabelecido?
 Sim
 Não
5. Qual sua opinião sobre nosso serviço de pós-venda?
 Muito bom
 Bom
 Regular
 Péssimo
6. Alguma sugestão para melhorarmos nossos serviços?