

As contribuições do *Balanced Scorecard* para a empresa *Juicy Company*: um estudo a partir da literatura

The Balanced Scorecard contributions for the Juicy Company: A study starting
from the literature

Luís Felipe Cardoso Fabris*

UNESC, Brasil
luisfelipe.fabris@hotmail.com

Thiago Henrique Almino Francisco*

UNESC, Brasil
tfrancisco@unesc.net

Yuri Borba Vefago**

UFSC, Brasil
yurivefago@gmail.com

Resumo. Este estudo teve como objetivo principal apresentar as contribuições advindas da introdução do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle do Plano Estratégico para a empresa *Juicy Company*, com o propósito de alcançar metas futuras. A fundamentação teórica trata dos assuntos relacionados a gestão do conhecimento, aos processos de planejamento estratégico, que aborda os temas da definição do negócio, da missão, da visão, dos valores e a caracterização do instrumento de gestão *Balanced Scorecard* e das suas perspectivas. Os procedimentos metodológicos estão centrados em base de sugestões, sendo que os materiais utilizados para a pesquisa foram de fontes bibliográficas e os resultados indicam que a proposição tratada na pesquisa pode ser relevante para a perenidade do negócio. Portanto, o trabalho demonstra que as contribuições do *Balanced Scorecard* para a *Juicy Company* são fundamentais, sua aplicação pode fazer com que a empresa aprimore seus indicadores e trabalhe de maneira eficaz e competitiva.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Indicadores. *Balanced Scorecard*.

Abstract. This study aimed to present the contributions of the introduction of the *Balanced Scorecard* as a Strategic Plan control instrument for *Juicy Company* in order to achieve future goals. The theoretical framework deals with issues related to knowledge management, the strategic planning process that addresses the issues of business definition, mission, vision, values and characterization of the *Balanced Scorecard* management tool and its prospects. The methodological procedures are centered on the basis of suggestions, and the materials used for the research were literature sources and the results indicate that the treated in the research proposal may be relevant to the sustainability of the business. Therefore, the work shows that the contributions of the *Balanced Scorecard* for *Juicy Company* are key, your application can cause the company to improve its indicators and work effectively and competitively.

Keywords: Strategic Planning. Indicators. *Balanced Scorecard*.

* Universidade do Extremo Sul Catarinense. Av. Universitária, 1105, Bairro Universitário, 88806-000, Criciúma, SC, Brasil.

** Universidade Federal de Santa Catarina. R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n, Bairro Trindade, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil.

Introdução

O presente estudo se desenvolve a partir do pano de fundo estabelecido pelos novos desafios organizacionais, que permeiam mercados competitivos e com um nível de exigência muito alto. Neste sentido, se mobilizar estrategicamente se faz fundamental para que seja possível a construção do posicionamento e aproximação com os clientes da marca. Sob o ponto de vista de Fernandes (2015), a competitividade é um fator de extrema importância para as empresas, evidenciado nos últimos anos, sendo a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças parte fundamental deste processo.

De acordo com Las Casas (2007), as características referentes ao posicionamento da empresa têm relação muito próxima com a disponibilização dos produtos ou serviços ofertados por ela, tendo em vista à posição que se deseja ocupar na visão do cliente em relação ao objeto de comercialização. A imagem ou posição que a empresa representa para os clientes é o resultado da sua estratégia, desta maneira é recomendado que seja feito com base em análise destas informações.

A empresa *Juicy Company* Indústria e Comércio de Confecções EIRELI, objeto de estudo desta pesquisa, atua no ramo de confecção desde 22 de abril de 2014, em Criciúma (SC), e tendo como administrador seu proprietário e fundador. O quadro de colaboradores é composto por dois funcionários internos, um representante externo e utiliza ainda serviços terceirizados referentes a mão de obra relacionada a produção dos materiais e serviços contábeis.

Os principais produtos comercializados pela empresa são as camisetas, camisas polos, moletons, calças e bermudas *jeans*. Ela possui, aproximadamente, 30 revendedoras autorizadas do segmento *surf* e *skate*, atuando como pessoas jurídicas, atendendo parte do estado de Santa Catarina e utiliza a *internet* como o principal meio de comunicação com seus clientes, tendo em vista o fornecimento de um atendimento rápido e de fácil acesso para o cliente.

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas

Gerais (2013), o Brasil é um dos maiores produtores de artigos relacionados ao vestuário, a sua produção chega a bilhões de peças que geram grande faturamento e geração de empregos ao setor. O ramo do vestuário é bastante amplo e oferece diferentes oportunidades de negócios, em virtude dos diversificados segmentos a que uma confecção pode atender.

Dentro deste cenário, o planejamento se torna algo vital para as empresas, sendo de grande valia a explicitação de planejamentos de curto, médio e longo prazo, o que proporciona ao empreendimento maior segurança na tomada de decisão. No ramo da confecção, também se verifica a consolidação de um ambiente instável, com mudanças a todo momento, com o surgindo de novas tendências, novos estilos, inovações nos tecidos, entre outros. Portanto, as empresas devem estar sempre atentas às mudanças que podem acarretar o seu crescimento ou, o seu retrocesso.

Sob a perspectiva de Cobra (1986, p.16),

[...] planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

E é sob esta ótica que se explicita a decisão de elaborar um plano estratégico com ênfase no instrumento de controle *Balanced Scorecard* para empresa *Juicy Company*, tendo em vista o importante papel desempenhado pelo planejamento estratégico nas organizações, materializando os propósitos e as ações necessárias para a manutenção ou geração de uma vantagem competitiva.

As contribuições de Kaplan e Norton (1997) mostram que o *Balanced Scorecard* é proveniente de um processo que envolve construção da missão e dos objetivos de um negócio. Segundo os autores, o instrumento requer a participação de todos os colaboradores do empreendimento, desde a contribuição de setores responsáveis pela administração da empresa até os colaboradores pertencentes a cargos operacionais, sendo que o instrumento é empregado como um sistema de gestão estratégica por diversas empresas.

Nesse sentido, este estudo tem o objetivo de investigar quais são as principais contribuições atreladas a implementação do *Balanced Scorecard* como instrumento de controle do plano estratégico. O estudo se justifica, na medida que os mercados se encontram cada vez mais competitivos e que nestes cenários de grande incerteza se torna cada vez mais fundamental a construção de um plano estratégico, que provenha a empresa mais segurança e informação para o desenvolvimento de uma gestão de qualidade e eficiente.

Conceitos centrais

Esta seção busca apresentar as principais bases epistemológicas do estudo, a partir da visão de mundo estabelecida pelos autores. Os temas emergentes ligados ao assunto são tratados e discutidos, de modo que se estabeleça a consistência necessária para o artigo em tela.

Considerações gerais sobre gestão e conhecimento

Sob a ótica de Terra (2001), o gerenciamento do conhecimento é um importante diferencial para construção de vantagem competitiva. Segundo o autor, existe uma queda no ciclo de vida dos produtos em função do acesso mais facilitado do conhecimento e da informação pelas empresas, o que resulta na inovação constante e na busca por melhorias de processos e produtos. A busca pelo conhecimento passa a ser fundamental para o sucesso de uma organização.

As perspectivas apresentadas por Takeuchi e Nonaka (2008) sustentam o que foi apresentado por Terra (2001) ao destacarem que no contexto econômico global, onde existe a constante busca pelos melhores resultados frente aos concorrentes, gerenciar o capital intelectual se evidencia como o meio mais duradouro para adquirir uma vantagem competitiva. Dentro deste cenário, investir em conhecimento se torna muito importante, tendo em vista a criação de novos conhecimentos, a geração de

inovação e o implemento de novos aportes tecnológicos.

As contribuições de Fialho *et al.* (2006) complementam o que foi exposto por Takeuchi e Nonaka (2008) ao destacarem o importante papel da informação e do conhecimento para as organizações, segundo os autores:

A informação e o conhecimento são armas competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso que qualquer outro fator de produção. Atualmente, os recursos econômicos fundamentais não são mais o capital, nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas o conhecimento. Em todos os setores as empresas bem-sucedidas são as que tem melhores informações ou utilizam de forma mais eficaz o conhecimento (Fialho *et al.*, 2006, p. 69).

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas organizações se materializa na falta de condições para explicitar os conhecimentos organizacionais, que na maioria das vezes estão atrelados a algum colaborador, que por sua vez, acumulou uma vasta quantidade de conhecimento ao longo de muito tempo e dentro deste contexto se torna insubstituível. A saída de um ativo tão valioso para empresa significa a criação de uma lacuna que raramente pode ser preenchida por outro funcionário, o que é visto pelas organizações com muita temeridade, ao passo que a perda de um ativo valioso pode significar a perda de competitividade. Ainda segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p.24),

[...] as habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente; eles se desenvolvem com o tempo, através de um processo em que somas de informações são reunidas e interpretadas.

No entendimento de Terra (2001), o investimento em conhecimento traz muitos benefícios para as organizações. Existe o consenso entre os principais atores organizacionais de que a gestão do conhecimento é importante, tendo sua atuação atrelada principalmente a gestão dos ativos intangíveis da empresa. Segundo o autor, o valor do mercado de uma empresa pode ultrapassar o valor do patrimônio tangível (financeiro e físico), isso ocorre em

função dos valores intangíveis que se relacionam com a imagem da empresa, valor da marca e pelo talento da equipe de colaboradores.

Sob o ponto de vista de Thurow (1997) as empresas precisam direcionar esforços para construir uma proposta de valor única, tendo em vista a apropriação de um diferencial competitivo que proporcionará a esta organização uma fatia maior de mercado. Com isso em mente, estas empresas precisam alocar melhor todos os recursos e atores envolvidos nesse processo, de modo a aproveitar as melhores características destas pessoas, o que contribui de maneira significativa para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob este pano fundo se evidenciam os conceitos dos tipos de conhecimento, abordados por Nonaka e Takeuchi (1997), que o dividem em dois elementos interdependentes, um deles denominado de conhecimento tácito, que seria o conhecimento que o indivíduo adquiriu ao longo dos anos, conforme as suas experiências, crenças e valores. O outro, considerado o conhecimento explícito, que é aquele que pode ser transmitido e compartilhado para as pessoas por meio de palavras, números, sons, manuais, entre outros.

As contribuições de Terra (2001) complementam as percepções de Nonaka e Takeuchi (1997) ao afirmar que o conhecimento tácito é aquele que é verbalizado ou escrito e, por sua vez tem a característica de ser adquirido por meio de vivências pessoais, experiências, prática, tentativas, erros e mudanças de comportamento. É um dos fatores que determinam a tomada de decisão e a troca de informação dos gerentes nas empresas está envolvido com o lado mental e emocional, presente no subconsciente da pessoa e associado ao processo de inovar.

O compartilhamento com eficiência do conhecimento tácito nas organizações depende do envolvimento de todos os colaboradores. Esse conhecimento importantíssimo surge nas pessoas através das percepções, modelos mentais e nas cresças. Esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil,

envolvendo fatores intangíveis encontrado nas ações e nas emoções de cada indivíduo e dificilmente exposto na linguagem formal (Fialho *et al.*, 2006).

No atual cenário econômico, o que se percebe, é que a maioria das empresas não está se adaptando a era do conhecimento, ou seja, continua utilizando os mesmos métodos que eram utilizados na era industrial. Essa ação prejudica fortemente o seu crescimento e em geral, explicita que as organizações parecem não se importar com a competitividade a longo prazo. Uma das formas para solucionar o problema estaria relacionado justamente com a indução da produção do conhecimento tácito no ambiente de trabalho (Takeuchi; Nonaka, 2008).

O conhecimento explícito, por sua vez, ainda no sentido de complementar o que fora apresentado por Nonaka e Takeuchi (1997), tem como fundamento a compreensão e o entendimento sobre fatos e ocorrências, sendo fácil a sua comunicação e expressão. Esse conhecimento é formalizado em textos, desenhos e encontrado em diversos meios como documentos, revistas e livros (Fialho *et al.*, 2006).

Sob este prisma, percebe-se ao a partir das contribuições apresentadas pela literatura o importante papel desenvolvido pela gestão do conhecimento na era do conhecimento, sendo instrumento de fundamental importância para a construção de uma vantagem competitiva. Na próxima subseção serão abordados o tema relacionado aos elementos conectados ao processo de planejamento estratégico.

Os elementos do processo do planejamento estratégico

Planejar é uma atividade inerente ao ser humano, o sucesso conquistado por muitas empresas e pessoas está diretamente ligado à arte de planejar. O planejamento é utilizado para organizar aspectos relativos à execução de alguma atividade ou tarefa (Silva, 2004). De acordo com Kotler (1998), a estratégia pode ser definida como um caminho traçado pela empresa, onde o mesmo foi estudado e analisado

detalhadamente para que se tenha a maior realização nas suas metas estabelecidas.

Sob a perspectiva de Gracioso (1987) o planejamento estratégico também pode ser definido como uma atividade da Administração, que envolve análise dos ambientes interno e externo, para o desenvolvimento de metas, tomada de decisões e ações necessárias para a conclusão dos objetivos organizacionais, tendo ainda posteriormente a construção de um *feedback* sobre os resultados apresentados.

A respeito do conceito do planejamento estratégico, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) alegam que:

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

De acordo com Oliveira (1999), o principal objetivo atrelado a elaboração e aplicação de um planejamento estratégico dentro do ambiente organizacional é o de traçar as metas organizacionais e descrever ações para alcançar os objetivos no futuro, no curto, médio e longo prazo. É definido ainda como processo pelo qual a empresa se concentra para o estabelecimento do seu rumo, o destaque dentro do mercado e para a construção da sua trajetória de sucesso.

No entendimento de Drucker (2002) o planejamento estratégico é um processo contínuo, que exige dos líderes da organização o conhecimento do potencial da empresa, da missão e dos objetivos futuros da mesma, esses três elementos se acoplados podem minimizar os riscos gerados pelo ambiente competitivo e para as tomadas de decisões da gerencia, o que fortalece o ambiente organizacional. Fernandes (2011, p. 34) destaca as principais características de um planejamento estratégico, a saber:

i) nível de decisão da alta administração; *ii)* duração é de longo prazo; *iii)* abrange a organização inteira; *iv)* apresenta um grande número de atividades; e *v)* pouca flexibilidade para alterações.

As contribuições de Campos (1998) sustentam o que foi apresentado por Drucker (2002) ao acrescentar, que o planejamento estratégico é considerado um processo lógico e analítico da tomada de decisão, sob o pano de fundo das perspectivas de futuro da organização. Com sua aplicação, é possível relacionar e colocar a empresa em uma condição em que se pode haver a diminuição de forma considerável das probabilidades com problemas futuros, o que trabalha no sentido de garantir o sucesso contínuo no mundo dos negócios. Muller (2014) ainda acrescenta, que o planejamento estratégico pode ser considerado como recurso para a definição dos objetivos da empresa, para o estudo de cenários mercadológicos e para a iniciação de ações voltadas para a obtenção de retorno desses objetivos, é o método para desenvolver e analisar os fatores intervenientes e capazes de interferir no crescimento de uma organização.

Segundo De Bono (2000), os conceitos de criatividade, inovação e flexibilidade são os principais elementos para o processo de planejamento estratégico. A junção, o entendimento e a aplicação desses três elementos faz com que qualquer tipo de negócio esteja apto a prosperar no mercado cada vez mais competitivo. Ainda segundo o autor, caso estes conceitos não sejam aplicados, poderão contribuir para insucesso do plano estratégico na empresa.

Sob a ótica de Tiffany e Peterson (1998) a palavra planejar pode ser definida por um conjunto de palavras, como pensar, desenvolver, modelar e controlar. Segundo os autores, o planejamento se constrói a partir da formação de um sistema formado por decisões e que antes de se executar o planejamento estratégico dentro de uma organização, deve-se analisar todos os aspectos e setores presentes na empresa, além do estabelecimento de um período de tempo para aplicação e retorno do mesmo.

Com a aplicação do plano estratégico pode-se obter algumas vantagens em relação aos concorrentes, classificadas como: transformação da organização reativa em proativa; melhoria dos resultados operacionais; agilidade no processo decisório; maior interação com o ambiente

externo; maximização do impacto dos recursos utilizados. Acrescenta-se ainda, que com a sua aplicação ficam mais evidentes potenciais limitações da empresa, tais como: resistência interna dos colaboradores; limitação na condução do processo e capacitação gerencial limitada (Marcovitch; Rodosevic, 1978).

O'keefe (1979) ressalta que o planejamento estratégico é de responsabilidade da gerência e está relacionado a todos os setores, além de requerer comprometimento de todos os funcionários da empresa, o que trabalha no sentido de estabelecer os objetivos de longo prazo. Vasconcellos Filho (1981) ainda identifica alguns motivos para a elaboração de um planejamento estratégico: *i*) mercado cada vez mais competitivo; *ii*) consumidores mais exigentes; *iii*) qualidade e produtividade; *iv*) trabalho em equipe; *v*) desenvolvimento da tecnologia; *vi*) visão do futuro; e *vii*) capacidade de aprendizado.

De acordo com Schein (1992), a cultura da empresa é o ponto chave para que o planejamento estratégico seja bem executado, uma estrutura organizacional composta por colaboradores com habilidade, talento e um nível de conhecimento elevado contribui para que o planejamento se torne um mecanismo eficiente e eficaz. Para que haja eficiência no processo de planejamento estratégico, todos os colaboradores de uma organização precisam ter uma visão geral do processo, se envolverem com ele, se manterem motivados, entenderem o seu propósito e os conceitos envolvidos no planejamento (Oliveira, 2007).

Fischmann e Almeida (1991) salientam que o plano estratégico deve ser refeito de ano em ano, pois, o ambiente externo está sujeito a alterações constantemente. A estrutura do plano é elaborada, conforme o segmento e o tamanho da empresa, variando de planos mais elaborados e detalhados para empresas de grande porte e os mais básicos para as pequenas empresas. Santos (2000) complementa ao destacar que a implantação do planejamento estratégico na organização é uma ação capaz de auxiliar a gestão para que se possa aproveitar as oportunidades do mercado, melhorar seus ganhos e conseguir

espaço em um mercado cada vez mais exigente.

No sentido de concluir a seção, Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (2001) ainda acrescentam que existem dois aspectos importantes para elaboração de um plano estratégico, denominados: permanente e mutável. Na primeira parte da formação do plano temos a parte do permanente, se caracteriza como a definição do negócio, a criação da missão e dos princípios da empresa. Os processos de análise do ambiente interno e externo, definição dos objetivos e definição das estratégias estariam na parte mutável.

A caracterização do Balanced Scorecard e suas principais funções

De acordo com Campos (1998), a criação do *Balanced Scorecard* esteve atrelada para medição de desempenhos, a partir da ideologia que a gestão empresarial era voltada somente para os processos financeiros e, assim comprometia a geração de valor da empresa no mercado de atuação. Contudo, a sua aplicação exige a habilidade dos administradores de observarem o desempenho em diferentes áreas da empresa.

Segundo Arverson (1999), o principal diferencial do *Balanced Scorecard* se constitui como a condição de analisar fatores que envolvem toda a organização e que geram resultados para o negócio. É considerado mais que um sistema de indicadores, a sua utilização é capaz de envolver habilidades, técnicas e conhecimentos pertencentes aos mais diversos colaboradores, que buscam a execução das metas organizacionais.

Os criadores do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2003, p. 2) defendem que o

Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O planejamento estratégico precisa estar alinhado com as ações da empresa, assim surge a necessidade do *Balanced Scorecard*, objetivando melhorias de desempenho.

Envolve todos os colaboradores de uma organização que utilizam indicadores para gerenciar as estratégias, contribuindo no alinhamento das iniciativas individuais ou em conjunto

Ainda é acrescentado por Kaplan e Norton (2003), que o *Balanced Scorecard* está relacionado aos objetivos de curto e longo prazo, equilibrado por questões financeiras e operacionais, que englobam as metas e as estratégias que a organização pretende alcançar em um determinado período. Os autores ainda destacam, que nos últimos anos a sua utilização cresceu exponencialmente, pois, com sua aplicação as empresas começaram a obter resultado e atingir seus objetivos com rapidez.

Soma-se ainda, que se utilizado, pode fazer com que a empresa alinhe todos os meios de realizar os objetivos, ou seja, nos processos internos, nos processos financeiros, nos recursos de aprendizado e conhecimento, até mesmo nos clientes com seu plano estratégico (Kaplan; Norton, 2003). O *Balanced Scorecard* é definido como um sistema de aprendizado, que colabora para a obtenção das metas desejadas e para o futuro da organização, influência nas decisões dos diversos colaboradores de uma organização. O *Balanced Scorecard* está relacionado com três aspectos: mercado de atuação, o público-alvo e em como fazer uma proposta de valor para os futuros consumidores (Silva; Santos; Santos, 2006).

No intuito de adentrar nos procedimentos metodológicos, Soares (2001) ainda aborda algumas ações que devem ser tomadas para utilizar o *Balanced Scorecard*: i) definir e orientar a visão e a estratégia da empresa; ii) apresentar e relacionar os objetivos e ações estratégicas; iii) estudar, criar metas e fazer o alinhamento com as iniciativas estratégicas; e iv) obter melhoras no *feedback* e no aprendizado estratégico.

Procedimentos metodológicos

De acordo com Oliveira (2010), os procedimentos metodológicos são instrumentos que são utilizados pelo pesquisador com fim de se construir um caminho a ser trilhado para formação de informação e conhecimento. Para obter

resultados verídicos o pesquisador deve empregar e seguir rigorosamente cada procedimento metodológico. Os métodos aplicados conduzirão o desenvolvimento da pesquisa, com eles é possível explicar uma série de ocorrências e o objetivo de sua aplicação é para alcançar soluções aos problemas estabelecidos (Andrade, 2005).

Neste sentido, este estudo classifica-se como qualitativo e de cunho bibliográfico, sendo a abordagem aos objetivos entendida como descritiva. Cabe ainda salientar, que o estudo se utiliza da abordagem estudo de caso, ao passo que o trabalho se constrói a partir da análise da aplicação da metodologia de controle estratégico *Balanced Scorecard* na empresa *Juicy Company*.

Apresentação de dados: caracterização da empresa

A história da empresa *Juicy Company* nasceu no início do ano de 2011, com a ideia de seu fundador, LFCF, em empreender. Portanto, decidiu criar sua própria marca de roupa, voltada diretamente para o público que pratica e/ou simplesmente simpatiza com os esportes *surf* e *skate*, denominada *Juicy Co*. A escolha do nome *Juicy* surgiu devido ao seu significado, que representa algo interessante, curioso, com conteúdo e que estaria relacionado diretamente com o conceito da marca (Figura 1).

Figura 1. Logomarca da *Juicy Co*.
Figure 1. *Juicy Co*. logo.



Fonte: *Juicy Co*. (2015).

No período inicial após a sua fundação, as vendas eram realizadas pelo seu fundador, comercializando os produtos para sua rede primária, de amigos e de conhecidos. Posteriormente, com o crescimento e expansão da marca pela

região de Criciúma, a empresa começou a direcionar seus esforços para atender as lojas específicas do segmento de roupas e acessórios para moda *surf e skate*. Cabe ressaltar, ainda, que no início apenas comercializava-se camisetas e moletoms, mas com o intuito de atender novas demandas solicitadas pelos clientes, surgiu o interesse de aumentar o seu *mix* de produtos e desta forma, começou-se a lançar novos itens e nasceu a necessidade de buscar novos parceiros e fornecedores.

Tendo adquirido uma maior experiência no decorrer do tempo, conhecimento no ramo de atuação e expansão dos negócios, evidenciou-se o processo de formalização da empresa, sendo representada pela *Juicy Company Indústria e Comércio de Confecções EIRELI*. A empresa está estabelecida em Criciúma, sendo que o seu *modus operandi* é considerado moderno para os padrões da região. Tendo isso em vista, cabe destacar que todo o processo produtivo é terceirizado, ou seja, transfere as atividades relacionadas a produção para outras empresas, tendo uma estrutura organizacional enxuta, além de diminuir custos fixos, de forma a distribuir os serviços para diversas facções de Criciúma e região.

A sua sede conta com uma área administrativa e de logística, que possui um escritório e um centro de distribuição com uma sala que armazena as matérias-primas e outra onde ficam os produtos acabados prontos para serem faturados e entregues aos lojistas. A *Juicy Company* tem sua estrutura organizacional composta por um administrador, sendo o próprio proprietário, três colaboradores, um deles com a função de auxiliar financeiro, o outro responsável pela emissão das notas fiscais e também na gestão site da empresa, além de um *designer* que faz toda parte de criação e elaboração de estampas e coleções. As vendas são feitas por um representante externo que atende o estado de Santa Catarina. A contabilidade é terceirizada e feita por uma empresa da cidade de Florianópolis.

Cabe ainda salientar, que o proprietário decidiu investir em um segmento com bastante concorrência, onde existem muitas marcas no mercado e principalmente, com a

presença de marcas fortes internacionalmente. A despeito dos objetivos, estes são bem definidos, além de contar com estratégias bem elaboradas. A *Juicy Company*, a nível regional, vem ganhando credibilidade com os clientes e com o público-alvo, ampliando *mark share* no mercado. A partir do início da caminhada, a marca *Juicy Co.* sempre procurou apoiar e incentivar eventos que envolvem os esportes do *surf e skate* e, atualmente, a *Juicy Company* conta com uma equipe de cinco atletas patrocinados, sendo quatro deles praticantes de *skate* e um de *surf*.

Desde a sua fundação, no ano de 2014, a *Juicy Company* busca oferecer o melhor produto nas questões relacionadas a conforto e qualidade nas peças produzidas para seus clientes, optando sempre por matérias-primas de alta qualidade, apostando em estampas e assinaturas diferenciadas e com estilo.

Análise dos dados: o diagnóstico da empresa: uma visão do proprietário à luz da bibliografia

A construção e a aplicação de um diagnóstico estratégico possibilitam aos administradores dados e informações necessárias para elaborar e direcionar o processo de planejamento estratégico, visando os pontos fortes e fracos da organização, tais como oportunidades e ameaças externas. Segundo Tavares (2005), o diagnóstico estratégico tem como objetivo aferir a situação atual da empresa em relação ao ambiente que está inserida, com base na sua aplicação que a empresa poderá estudar e se preparar de acordo com as mudanças do ambiente interno e externo que afetam seu negócio.

A respeito análise interna, se analisa as qualidades e os problemas, ou seja, os pontos fortes e fracos que a empresa possui em relação com seus concorrentes. Pode-se classificar como ponto forte as características internas vantajosas que podem implementar características de diferenciação em relação as outras empresas do mesmo seguimento. O ponto fraco, por outro lado, é classificado como os aspectos que apresentam uma

desvantagem competitiva que a empresa possui (Valadares, 2002). Oliveira (1994) complementa ao afirmar que a análise externa estuda as oportunidades e as ameaças. As oportunidades são definidas como forças externas que beneficiam as estratégias da empresa e as ameaças são forças externas que prejudicam as estratégias, podendo ser evitadas ou combatidas pela empresa.

Com este pano de fundo, foi possível observar que a empresa *Juicy Company* tem como ponto forte o alinhamento entre qualidade e preço justo, como ponto fraco a logística, por possuir todo seu processo produtivo terceirizado, ocasionando uma demora da confecção das roupas e consequentemente o atraso dos pedidos feitos pelos lojistas. Em relação às oportunidades, a empresa está inserida na região que concentra um polo industrial do segmento de confecções muito forte. Atualmente, a região se posiciona como uma das cinco maiores produtoras de artigos para vestuário do Brasil, assim tem fácil acesso aos fornecedores.

Quando se trata de ameaças, a *Juicy Company* sofre expressamente com o poder das marcas internacionais presentes no mercado nacional, pois, elas são bastante desejadas pelos consumidores finais, fazem com que os lojistas comprem as suas coleções antecipadamente, para agilizar sua produção e entrega. Portanto, os lojistas ficam com pouco caixa para comprar os produtos das marcas nacionais ou regionais no curto prazo. A partir dos pontos destacados, observou-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico, para descrever quais são os objetivos da empresa e como serão executados, visando minimizar os riscos.

A implantação do Balanced Scorecard: uma sugestão a luz da literatura

O *Balanced Scorecard* é um sistema de indicadores de desempenho e a sua utilização provoca a conduta dos colaboradores de uma organização. O *Balanced Scorecard* não aborda somente as medidas financeiras, tendo como suas

principais medidas as perspectivas de desempenho na área financeira, dos consumidores, dos processos internos, do conhecimento e sucesso da organização (Kaplan; Norton, 2000). Os administradores que estão preocupados com o futuro da sua organização, conseguem medir até que nível seus empreendimentos conseguem criar valor para os seus atuais e novos consumidores, e também é possível analisar o ambiente interno com o objetivo de apurar a sua *performance*, isso é possível com a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*.

A aplicação do *Balanced Scorecard* pode ser usada para incentivar a mudança organizacional. O estabelecimento de objetivos é necessário para o processo de implantação e se bem aplicado poderá transformar a organização e gerar melhorias contínuas, como a qualificação dos colaboradores. Para os criadores do *Balanced Scorecard* Kaplan e Norton (1997, p. 8),

[...] o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e as medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia do negócio.

Segundo Lucca (2013), muitos gestores erram ao direcionar seus esforços apenas para um específico setor dentro de uma organização e acham que determinado setor seja o fator responsável pela permanência do negócio. Um ótimo exemplo encontrado em diversas empresas, será o enfoque dos gestores somente na área financeira, que a tratam como principal setor dentro de uma organização e desta forma, acabam deixando de lado áreas fundamentais para o desenvolvimento e o sucesso nos negócios.

Com base no conhecimento exposto, o pesquisador tem como objetivo induzir a *Juicy Company* a aplicação do *Balanced Scorecard* como o instrumento de controle no planejamento estratégico. Contudo, ressalta os indicadores fundamentais para a elaboração do *Balanced Scorecard*, tais como indicadores da perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Considerações finais

É notório, que com o desenvolvimento e o surgimento de novas tecnologias, as empresas que não estão acompanhando o ritmo acelerado do mercado apresentem dificuldades para se manterem modernizadas e atualizadas. Neste sentido, percebe-se um impacto significativo nos seus propósitos quando o assunto se relaciona com às necessidades dos clientes, que acabam se tornando mais exigentes com o passar do tempo, comprometendo sua permanência no mercado atual.

Com relação ao ramo de confecção, o que se percebe é o crescente aumento de competitividade, tendo em vista que muitas marcas estão sendo lançadas constantemente e com a presença de empresas que já estão consolidadas no mercado, o que impõe para as organizações uma atuação em ritmo contínuo e acelerado. Um fator prejudicial para *Juicy Company* é que as marcas consagradas antecipam as suas coleções, prejudicando as vendas da empresa em estudo.

No presente estudo foram apresentadas diversas ferramentas que auxiliam na gestão e no desenvolvimento dos negócios de uma empresa. Percebe-se, que se o proprietário da *Juicy Company* adotar essas ferramentas poderá fazer frente ao mercado, com uma proposta de valor, objetivos, metas e estratégias bem definidas. Nestes termos, será possível realizar a aplicação dos elementos expostos neste estudo.

Com relação ao planejamento estratégico que aborda questões como missão, visão, valores entre outros, o presente estudo foi de suma importância, pois, até então a empresa em questão não possuía nenhum desses itens estabelecidos. Assim, maior conhecimento sobre o tema, pode-se compreender melhor os fatores que contribuíram no valor e no propósito de uma empresa, além de fortalecer a tomada de decisão no curto, médio e longo prazo.

A técnica desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) tem como objetivo melhorar os resultados de uma organização. O *Balanced Scorecard* até então era um assunto relativamente novo para o pesquisador, que não tinha conhecimento sobre o assunto.

Mas, com base em profundas pesquisas bibliográficas, foi possível adquirir conhecimento e informações a respeito do tema e perceber que essa ferramenta é um processo importantíssimo de medição e gestão de desempenho em conjunto com o planejamento estratégico de uma organização. Foi verificado que um dos principais desafios da *Juicy Company* é o seu prazo de entrega, mas com a elaboração do *Balanced Scorecard* com foco na perspectiva de aprendizado e crescimento, poderá qualificar os seus profissionais, a fim de usarem um sistema de gestão para otimizar tempo e os processos referentes a produção.

Como a *Juicy Company* não possui um planejamento estratégico, é fundamental a elaboração completa desse processo, com o objetivo de estabelecer objetivos estratégicos que estejam relacionados à visão da empresa. Portanto, confirma-se a contribuição do trabalho em nível de proposição, baseado em uma perspectiva teórica e na vivência do proprietário.

Foram determinadas pelo pesquisador algumas ações que podem ser aplicadas para a consolidação das proposições, tais como: *i)* implementar o planejamento estratégico na empresa; *ii)* ampliar o estudo realizado, sob uma perspectiva teórico-empírica; *iii)* fortalecer o conjunto de competências na empresa para implementação do *Balanced Scorecard*; *iv)* sensibilizar a equipe e a gestão da *Juicy Company* para a implementação do *Balanced Scorecard*; *v)* escolher as melhores ferramentas para o acompanhamento dos indicadores; *vi)* validar os indicadores a partir de procedimentos específicos aplicados; e *vii)* analisar profundamente a conjuntura econômica para escolher o melhor momento para aplicar as propostas. No primeiro momento, a participação do gestor da empresa *Juicy Company* é indispensável à definição dos modelos de gestão. O seu apoio é necessário para que as decisões referentes as estratégias, propósitos e metas se tornem mais rápidas e eficientes.

Portanto, o estudo procurou detalhar e explicar as etapas do processo de um plano estratégico e caracterizar o instrumento *Balanced Scorecard* e seus indicadores. O objetivo geral do trabalho buscou apresentar

de que forma o instrumento de controle *Balanced Scorecard* pode contribuir no processo do planejamento estratégico da empresa *Juicy Company*. Como proposta, sugere-se a ampliação dos estudos realizados para futuros trabalhos, a partir dos assuntos presentes na pesquisa, com ênfase em aspectos vinculados aos métodos empíricos de implementação da estratégia e, principalmente, no que se refere à sensibilização e construção de uma cultura alinhada ao planejamento.

Conclui-se que o instrumento *Balanced Scorecard* é importante para as empresas, assim como na obtenção de conhecimento por parte do acadêmico. Com o passar do tempo, as empresas precisam de estratégias diferenciadas e aquelas que souberem utilizar o *Balanced Scorecard* conseguirão crescer e se destacar no mercado cada vez mais concorrido.

Referências

- ANDRADE, M. M. 2005. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- ARVESON, P. 1999. **The balanced scorecard and knowledge management.** Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm>>. Acesso em: 17 abr. 2015.
- CAMPOS, J. A. 1998. **Cenário balanceado:** painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana.
- COBRA, M. 1986. **Plano estratégico de marketing.** São Paulo: Atlas.
- DE BONO, E. 2000. Criatividade como recurso. **HSM Management**, Edição Especial, p. 65-73, mar./abr.
- DRUCKER, P. F. 2002. **Introdução à administração.** 3º ed. São Paulo: Pioneira.
- FERNANDES, I. 2011. **Planejamento e organização no turismo.** Rio de Janeiro: Elsevier.
- FERNANDES, I. G. M. *et al.* 2015. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, 18(1): 1-10.
- FIALHO, F. A. P. *et al.* 2006. **Gestão do conhecimento e aprendizagem:** as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. 1991. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas.
- GRACIOSO, F. 1987. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** São Paulo: Atlas.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. 1997. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- _____. 2003. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 26 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. 2000. **Organização orientada para estratégia:** como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- KOTLER, P. 1998. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- LAS CASAS, A. L. 2007. **Plano de marketing para micro e pequena empresa.** 5. ed. São Paulo: Atlas.
- LUCCA, G. 2013. **Gestão estratégica balanceada:** um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas.
- LUNKES, R. J. 2003. **Manual de orçamento.** São Paulo: Atlas.
- MARCOVITCH, J.; RODOSEVIC, R. 1978. Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. **Revista de Administração**, São Paulo, USP, 13(2): 24-39, abr./jun. 1978.
- MULLER, C. J. 2014. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. 1997. **Criação de conhecimento na empresa.** 12 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- O'KEEFE, W. M. 1979. Duas abordagens do planejamento a longo prazo. **Revista de Administração**, São Paulo, USP, 14(1):77-96, jan./mar.
- OLIVEIRA, D. P. R. 1999. **Excelência na administração estratégica:** a

- competitividade para administrar o futuro das empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. R. 2007. **Administração estratégica na prática**: a competitividade atualizada e atual. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. R. 1994. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 8. ed. São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, J. D. S. 2010. **Método científico e trabalhos acadêmicos**. Minas Gerais: Clube dos autores.
- PADOVEZE, C. L. 2003. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning.
- PAGNONCELLI, D.; VASCONCELLOS FILHO, P. 2001. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. 2002. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.
- SANTOS, L. A. A. 2000. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- SCHEIN, E. H. 1992. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- SILVA, H. H. 2004. **Planejamento estratégico de marketing**. Rio de Janeiro: FGV.
- SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B. S. 2006. **Criando valor com serviços compartilhados: *Balanced Scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SOARES, C. R. D. 2001. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. 2008. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman.
- TAVARES, M. C. 2005. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- TERRA, J. C. C. 2001. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora.
- TERRA, J. C. C. 2005. Por que investir em conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, 15(160): 2-4, set.
- THUROW, L. 1997. **O futuro do capitalismo**: como as forças econômicas moldam o mundo do amanhã. Rio de Janeiro: Rocco.
- TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. 1998. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus.
- VALADARES, M. C. B. 2002. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- VASCONCELLOS FILHO, P. 1981. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Submetido: 01/09/2016

Aceito: 10/07/2018

Os Editores agradecem a Henrique Bidarte Massuquetti pelo apoio editorial.