



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AURELIANA DE ASSIS DA SILVA GONÇALVES

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO BSC:
PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE
ROUPAS DE MODA GESTANTE.

JOÃO PESSOA/PB

Novembro/2021

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO BSC:
PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE
ROUPAS DE MODA GESTANTE.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à coordenação do curso de graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba como requisito à obtenção do título de Engenheira de Produção. Orientador: Liane Márcia Freitas e Silva.

**JOÃO PESSOA/PB
NOVEMBRO/2021**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G635a Gonçalves, Aureliana de Assis da Silva.
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO
BSC:
PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE
ROUPAS DE MODA GESTANTE / Aureliana de Assis da Silva
Gonçalves. - João Pessoa, 2021.
47 f. : il.

Orientação: Liane Márcia Freitas e Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Estratégia Empresarial. 2. Planejamento
Estratégico.
3. Balanced Scorecard. I. Silva, Liane Márcia Freitas
e. II. Título.

UFPB/BS/CT CDU 658.5(043.2)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluna: Aureliana de Assis da Silva Gonçalves

Título do trabalho: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO
BSC: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NUMA LOJA DE
ROUPAS DE MODA GESTANTE

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 06/12/2021 pela banca examinadora:

Liane Márcia Freitas e Silva

Orientadora - Profa. Dra. Liane Márcia Freitas e Silva

Darlan Azevedo Pereira

Examinador interno - Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira

J. Oliveira

Examinador interno - Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira

***“Tudo quanto te vier à mão para fazer,
faze-o conforme as tuas forças” Eclesiastes 9:10a***

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me sustentar e permitir minha chegada até aqui além realizar tantos sonhos que pareciam impossíveis.

Aos meus pais, por todo apoio, cuidado e amor. Por estarem sempre dispostos a me auxiliar nessa jornada intensa e por serem meu referencial de vida e de casal.

A minha irmã, por sempre estar ao meu lado, por ser meu apoio nos momentos complicados e por ser minha maior força para seguir como exemplo.

Ao meu esposo, pela companhia nesse período, por ser meu maior incentivador e um dos maiores motivos que me permitiu continuar.

Aos amigos que fiz durante minha jornada na graduação, por todo auxílio, trabalhos em grupo, parceria e amizade construída que rompeu o ambiente acadêmico.

A minha querida amiga e ex-gerente Cláudia, por sempre me incentivar nos estudos e ser uma pessoa melhor a cada dia, meu maior exemplo na busca efetiva da melhoria contínua.

Ao casal Jaqueline e Sylvio, por tanta confiança depositada em mim e por permitirem o desenvolvimento de tantos projetos em sua empresa.

As meninas da minha equipe no período de estágio, por serem tão parceiras e por levarem a sério o espírito de equipe. Por terem me ensinado tanto e acreditado nas minhas ideias.

A minha professora orientadora Liane Freitas, por toda paciência, apoio e dedicação durante toda a graduação e no período de elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os amigos especiais que conheci durante esse período, seja em aulas, na empresa júnior ou estágio. Finalizo esse ciclo na universidade com a certeza de que, dentro das condições cabíveis, cresci e contribui com o crescimento de pessoas por onde eu passei. Obrigada a todos que contribuíram na minha vida e fizeram parte dessa realização.

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de descrever a aplicação de um modelo de planejamento estratégico com base na aplicação da metodologia do *Balanced Scorecard (BSC)*, que visa o alinhamento estratégico das organizações. O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma metodologia que, através da sua implantação e de suas perspectivas, proporciona a análise do desempenho das organizações e de seus processos, desde os clientes, aos processos internos e ao aprendizado e crescimento. *BSC* é considerado um modelo de gestão estratégica que surgiu para desmistificar a visão de que, para obter sucesso, um negócio precisa focar unicamente em indicadores financeiros e contábeis. Ao mesmo tempo, o *BSC* serve para definir estratégias e desenhar planejamentos de maneira muito mais abrangente. A base conceitual do mesmo, apresenta temas relacionados à área de planejamento estratégico foi realizada visita a uma empresa de varejo no ramo da moda gestante, para analisar seu processo de planejamento estratégico e sistema de medição de desempenho, de forma a auxiliar no desenvolvimento do modelo proposto. O modelo elaborado neste trabalho tem como objetivo propor uma estrutura para tomada de decisões, ajudando as empresas a definirem indicadores específicos, agrupados nas perspectivas do *BSC*. A metodologia aplicada na pesquisa foi estudo de caso, utilizando a pesquisa descritiva com uma abordagem qualitativa para o problema estudado em uma empresa do ramo da moda para gestantes, onde foram coletados os dados através de reuniões e entrevistas, além da observação das atividades da empresa. Observou-se que o *BSC* auxilia a empresa a transmitir a sua estratégia de uma forma simples e compreensível a todos. Além disso, contribuirá também para a melhoria no que diz respeito à gestão dos seus processos internos, ocasionando um bom relacionamento com os clientes, levando-a ao progresso em seu desempenho no mercado em que está inserida.

Palavras- chave: Estratégia Empresarial; Planejamento Estratégico; *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This work has the objective to describe the application of a strategic planning model based on the application of the Balanced Scorecard (BSC) methodology which aims at the strategic alignment of organizations. The Balanced Scorecard (BSC) is a methodology that, through its implementation and its perspectives, provides the analysis of the performance of organizations and their processes, from customers to internal processes and learning and growth. BSC is considered a strategic management model that has emerged to demystify the view that to succeed, a business needs to focus solely on financial and accounting indicators. At the same time, BSC serves to define strategies and to design planning more comprehensive way. The conceptual basis of it, presents themes related to the area of strategic planning was made a visit to a retail company in the pregnant fashion industry, to analyze its strategic planning process and performance measurement system, in order to assist in the development of the proposed model. The model elaborated in this work aims to propose a structure for decision making, to help companies to define specific indicators, grouped in the perspectives of the BSC. The methodology applied in the research was a case study, using descriptive research with a qualitative approach to the problem studied in a fashion company for pregnant women, which data were collected through meetings and interviews, in addition to observing the company's activities. It was observed that BSC helps the company to transmit its strategy in a simple and understandable way to everyone. In addition, it will also contribute to the improvement with regard to the management of its internal processes, that will result a good relationship with customers, leading to progress in its performance in the job market in which it is inserted.

Keywords: Business Strategy; Strategic Planning; Balanced Scorecard.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
SWOT	<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de tomada de decisão e tipos de planejamento	21
Figura 2 - Modelo esquemático da análise de SWOT	23
Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	25
Figura 4 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais	27
Figura 5 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento	29
Figura 6 - Mapa Estratégico.....	31
Figura 7 - Etapas do Trabalho.....	33
Figura 8 - Organograma.....	36
Figura 9 - Faturamento da Empresa ao longo dos anos	38
Figura 10 - Aplicação da matriz SWOT	39
Figura 11 - Relação Matriz SWOT com objetivos	40
Figura 12 - Mapa estratégico utilizando BSC.....	41
Figura 13 - Quadro Objetivos BSC.....	42
Figura 14 - Detalhamento dos Objetivos	43

Sumário

Capítulo 1 – Introdução ao estudo	13
1.1 Tema e definição do problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Geral	15
1.2.2 Específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura da Pesquisa	17
Capítulo 2 - Fundamentação Teórica.....	19
2.1 Estratégia	19
2.2 Planejamento Estratégico	20
2.3 Indicadores de Desempenho	22
2.4 Análise SWOT	23
2.5 Balanced Scorecard	24
2.5.1 Perspectiva Financeira	26
2.5.2 Perspectiva dos Clientes	26
2.5.3 Perspectiva Interna	28
2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	28
2.6 Mapa Estratégico	30
Capítulo 3 - Metodologia	31
3.2 Ambiente da Pesquisa	33
3.3 Fases da Pesquisa	33
Capítulo 4 - Resultados.....	35
4.2 Histórico da empresa	37
4.3 Análise do ambiente através da Matriz de SWOT	38
4.4 Implantação da metodologia Balanced Scorecard (BSC)	41
4.4.1 Detalhamento de cada objetivo	43
5. Considerações finais.....	44
Referências.....	46

Capítulo 1 – Introdução ao estudo

Este capítulo apresenta o tema da pesquisa, os objetivos a serem atingidos e a forma como o presente Trabalho de Conclusão de Curso foi estruturado.

1.1 Tema e definição do problema de pesquisa

Manter a competitividade no mercado é o desafio de todas as empresas, a implementação de planejamento estratégico, independente do setor de atuação e do tamanho da empresa, proporciona vantagens competitivas e pode ser determinante para a sobrevivência da empresa (TEIXEIRA *et al.*, 2015). Dessa forma, para conseguir acompanhar a concorrência, a empresa precisa ter bem definida sua visão e estratégia, aumentando a habilidade de identificar e solucionar problemas, utilizando essas informações como embasamento sólido para tomadas de decisões assertivas, garantindo sua sobrevivência (SOARES, 2001).

A empresa foco desta pesquisa nasceu em novembro de 2018, desde então vem crescendo no mercado de atuação. Nos anos de 2020 e 2021 a empresa mais que dobrou o seu faturamento e passou por transformações consideráveis em relação ao seu crescimento, porém sem uma estrutura de gestão. Visando expandir ainda mais o seu negócio decidiu definir um mapa estratégico, a fim de sistematizar as suas estratégias e acelerar o seu processo de tomada de decisão. A construção deste modelo partiu de uma análise do método de gestão mais adequado à condição de maturidade dos líderes da empresa nos temas relacionados, revisitando seu direcionamento estratégico e estabelecendo novos objetivos para o período de 2021-2025.

A moda gestante é um mercado em expansão que pode apresentar uma oportunidade para os empresários do setor de vestuário (SEBRAE, 2015). De acordo com pesquisas do IBGE, o número de grávidas é de grande volume no Brasil; segundo dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019), somente no ano de 2019, foram registrados 2.888.218 nascidos vivos, levando-se em consideração estas informações, pode-se afirmar que milhões de mulheres por ano vivenciam a gravidez no Brasil. Tais mulheres, de acordo com Halford (2010), passam por mudanças físicas e psicológicas impostas pela gestação e, junto com essas mudanças, surgem novas necessidades que inserem as grávidas em novas necessidades de compra.

A moda gestante é direcionada para um público específico, em sua maioria mulheres jovens que acompanham as tendências da moda durante a gravidez. A mulher busca por modelos de roupas atraentes, que valorizem a sua beleza e proporcionem conforto e bem-estar durante a rotina em todas as fases da gestação (SEBRAE, 2015).

Em um estudo que trata sobre o mercado de vestuário específico para grávidas, realizado por Vasconcelos, Carvalho e Strunk (2016), são apresentados dados do IBGE que mostram o número de 87 milhões de grávidas no Brasil durante os anos de 2010 a 2014. Segundo esse estudo, tais grávidas se preocupam com a aparência e sentem necessidade de adquirir produtos da moda gestante (VASCONCELOS, CARVALHO E STRUNK, 2016).

Nos períodos de gestação, pós-parto e amamentação, que compreendem cerca de 18 meses, o corpo e as medidas das mulheres apresentam constantes alterações, de modo que se torna um desafio ainda maior a busca por manter o seu próprio estilo. As gestantes mantêm práticas de exercícios físicos, viagens, festas, trabalho, portanto, o mix de produtos oferecido deverá atender a mulher durante as variadas ocasiões, com modelagens que se adequem ao corpo e facilitem a amamentação (SEBRAE, 2015).

Durante o início das experiências com a maternidade, é suscetível que as mulheres apresentem características comportamentais como a busca por experiências, ao acompanhar comentários compartilhados de outras mulheres, principalmente por redes sociais, às 13 incentivando no momento de suas decisões. Cerca de 74% das mães adquirem produtos por recomendações de outras mães. É demonstrado que ainda há muito o que se trabalhar com esse público ao avaliar que 47% das mães não apresentam uma marca de produto ou serviço na mente que as acompanhem durante essa fase (SEBRAE, 2015).

Assim, no ramo da moda, onde essa pesquisa se desenvolve está inserido em um segmento de mercado com forte concorrência e com produtos que sofrem com os desafios das tendências de moda. Apesar desse grande desafio, a empresa onde foi desenvolvido este estudo, nota-se que a ausência de uma gestão por desempenho na gestão do negócio, e também a inexistência de indicadores e medidas capazes de acompanhar, descrever e controlar os resultados da empresa. Isto se mostra um problema, visto que a empresa não consegue identificar processos críticos, como também não consegue medir resultados.

Em virtude desse contexto, este trabalho tem como objetivo descrever a aplicação de um mapa estratégico para uma empresa do mercado da moda no segmento roupas femininas, tendo

como nicho principal a moda para gestante, bem como aplicá-lo às operações de modo a formalizar as diretrizes estratégicas, priorizar as iniciativas e estabelecer os indicadores de performance na operação e atividades de suporte da empresa.

Logo, tratando-se de planejamento estratégico e a fim de implementar um modelo de gestão adequado para uma loja de roupas para gestantes, este trabalho busca estudar o seguinte problema de pesquisa: **Quais os resultados podem ser alcançados por meio da aplicação da metodologia do Balanced Scorecard na estruturação do planejamento estratégico de uma empresa varejista do ramo da moda gestante?**

Deste modo, objetiva-se de modo geral, contribuir para uma melhor gestão da empresa no alcance de seus objetivos, através da proposta de um planejamento estratégico inseridos nas perspectivas do Balanced Scorecard.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Descrever a aplicação de um modelo de planejamento estratégico simplificado em uma loja de roupas de moda gestante utilizando a metodologia de gestão estratégica do *BSC*;

1.2.2 Específicos

- Elaborar a matriz SWOT da empresa;
- Relacionar os objetivos estratégicos prioritários com as perspectivas do Balanced Scorecard;
- Elaborar o Mapa Estratégico da loja de roupas de moda gestante;
- Definir indicadores de desempenho para auxiliar a organização na tomada de decisão.

1.3 Justificativa

A concepção de planejamento estratégico surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, diante da dinâmica das mudanças, que ocorrem no ambiente organizacional, seja público ou empresarial, considerando-se que a prática do planejamento estratégico é mais comum em organizações privadas, pelo fato de se relacionar a

tomada de decisão e de sua missão, visão, valores, princípios e objetivos; e sua principal função é proporcionar e garantir bons resultados as organizações, onde seus principais beneficiados são os proprietários ou acionistas (SILVA; GONÇALVES, 2010)

Independente do seu tamanho, as empresas precisam ter claro para si onde desejam chegar, em quanto tempo e como. Para isso, o Planejamento Estratégico delas se torna imprescindível (ARANTES, 1994). A empresa objeto de estudo deste trabalho está consolidada no mercado a cerca de três anos, porém não havia um direcionamento estratégico bem definido para o negócio, principalmente pela indefinição de uma estrutura organizacional adequada ao atual volume de vendas e tamanho da organização, assim como uma grande preocupação no que diz respeito à definição de padronização dos processos, o que incidia em uma ausência de uma visualização real do desempenho do negócio e sua possível estruturação de crescimento e expansão.

Os processos operacionais gerenciais não possuíam uma metodologia de acompanhamento estruturada para indicadores de desempenho, tais como número de vendas, gestão de estoque e custos, o que levava a organização a não ter uma noção clara de como identificar e equilibrar as variáveis para se atingir um nível de serviço elevado, informações estas que são indispensáveis para o planejamento da operação, bem como para facilitar a identificação de pontos de melhoria. Consequentemente não se conhecia a real dimensão dos problemas, o que dificultava o reconhecimento de ações corretivas efetivas, bem como o aumento destes resultados indesejáveis.

Com isso, a implementação das estratégias no seu negócio em questão enfrenta uma série de desafios que demandam da sua liderança um conhecimento mais detalhado dos fatores que dificultam a implementação do que foi planejado. A pesquisadora foi movida pela curiosidade de conhecer esses fatores para que de posse deles pudesse contribuir com as reflexões acerca do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas e auxiliar a organização na implementação do método de planejamento em seu negócio.

A falta de planos bem estabelecidos tende a levar a organização a tomar decisões arriscadas para o seu negócio. Segundo Stoner (1985), os planos da organização fundamentam a decisões tomadas, ou seja, sem planejar o administrador toma decisões com alto risco, pois não existem critérios predefinidos para as escolhas feitas na empresa.

Não obstante, a estruturação de um sistema de gestão de desempenho baseado nos fundamentos do *BSC* proporcionará à empresa estudada o conhecimento desse instrumento

gerencial, que contribuirá para a avaliação de desempenho e na correção de possíveis falhas e equívocos no desempenho de suas atividades e em seus processos de forma simplificada.

Nesse sentido, este trabalho apresenta um modelo de planejamento estratégico simplificado com base na metodologia do *BSC*, que foi elaborado diante da condição de maturidade em processos de gestão e estrutura organizacional da empresa, considerando ainda o perfil de suas lideranças com relação a habilidades gerenciais. Além disso, esse modelo simplificado através do mapa estratégico permitirá que qualquer pessoa da organização e/ou parte interessada possa interpretá-las e compreendê-las. Sobretudo, este modelo irá admitir o acompanhamento do desempenho dos processos da empresa e permitir aos diretores desenvolver uma melhor estratégia de operações, promover o aumento no volume de vendas, melhorar o gerenciamento das atividades e proporcionando uma melhor satisfação aos clientes. Além disso, é uma premissa da organização que a implantação do modelo irá contribuir para o alcance das metas estabelecidas, satisfação dos clientes, bem como o desenvolvimento do pensamento sistêmico e do foco nos resultados para os colaboradores, aumento do comprometimento da equipe. A longo prazo espera-se uma relevante melhoria, bem como uma diferenciação no mercado.

1.4 Estrutura da Pesquisa

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução, compreendendo o contexto do estudo, o problema da pesquisa, juntamente com os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada toda a fundamentação teórica, em que se baseia a pesquisa, por meio de definições e conceitos utilizados. Foram abordados conceitos de Estratégia, Planejamento Estratégico, Indicadores de Desempenho, Análise SWOT, Balanced Scorecard, Mapa estratégico e sobre o mercado de moda para gestantes.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados, apresentando a área da pesquisa, as fases, os métodos e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho a fim de alcançar os objetivos propostos.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, baseados nas etapas descritas no capítulo precedente. Engloba a caracterização da empresa, a descrição de processos que serão analisados, a caracterização da população, assim como toda a aplicação das ferramentas mencionadas anteriormente e os resultados alcançados.

O quinto capítulo evidencia as conclusões deste trabalho, a análise sobre as contribuições da pesquisa para o alcance dos objetivos propostos, além de apresentar sugestões para estudos futuros.

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica

Este capítulo aborda o eixo temático evidenciando os conceitos que norteiam a realização deste trabalho. Inicialmente, será abordado sobre Estratégia e Planejamento estratégico. Em seguida, será discutido sobre a Análise SWOT assim como detalhamento de sua aplicação. Posteriormente, será discutido sobre os Indicadores de Desempenho, Balanced Scorecard e Mapa estratégico. Por fim, será abordado sobre o mercado de roupas para gestantes, evidenciando sua importância na economia e destacando sua funcionalidade.

2.1 Estratégia

Para Oliveira (2015) o conceito de estratégia é relacionado à ligação da empresa ao ambiente em que se encontra. Diante disso, a empresa busca definir a operacionalização de estratégias maximizando os resultados da interação estabelecida.

O conceito de estratégia origina-se do termo grego *estratego*, e significa a arte ou a ciência de ser um general (STONNER; FREEMAN, 1999). Então, o fato de ocupar um lugar de liderança fazia do general o responsável por guiar seu exército e mais do que isso ser responsável pelo sucesso ou derrota das batalhas. Isto, por sua vez, exigia do general grego a capacidade de agregar uma lista de atividades que poderiam ser essenciais para o alcance dos objetivos estabelecidos. Os generais eficazes tinham de determinar as linhas de suprimento corretas, decidir quando lutar e quando não lutar, e administrar as relações do exército com os cidadãos, políticos e diplomatas (STONNER; FREEMAN, 1999). Assim, naquele momento, elaborar planos de guerra passou a ser considerado estratégia (TERENCE, 2002).

Com o passar do tempo, o conceito de estratégia, que basicamente é entendido como estabelecer caminho, foi sendo incorporado a outras áreas como a política, economia e administração (LACERDA, 2011). Atualmente, discute-se acerca das melhores estratégias para a produção, vendas, marketing, e todas as áreas das empresas. As organizações avaliam as várias possibilidades para produção de bens e serviços e escolhem aquelas estratégias que melhor atendem aos objetivos em direção ao alcance da visão organizacional.

Contudo as empresas não podem priorizar as estratégias em detrimento do ideal que deseja alcançar, pois elas estão intrinsecamente ligadas. Uma empresa que pretende ser líder em seu mercado deve traçar suas estratégias de acordo com esse ideal. A eficácia que a empresa sonha

requer que ela fomente e analise os meios para a obtenção do seu ideal. Os efeitos podem ser desmotivadores para a organização, uma vez que o planejado deixou de ser alcançado (ARANTES, 1994).

Nesse sentido, afirma-se que a estratégia está atrelada à utilização de diversos recursos da empresa, sejam eles humano, técnico ou financeiro, que estão disponíveis, e com esses recursos, o gestor poderá fazer uma análise da empresa e do ambiente em que ela está inserida para que consiga constituir os passos da empresa e os processos que devem ser seguidos para o alcance dos objetivos estabelecidos (ANSOFF, 1990 *apud* TERENCE, 2002).

O desígnio da estratégia está em determinar os caminhos que deverão ser seguidos para que os objetivos e metas previamente estabelecidos, sejam alcançados.

2.2 Planejamento Estratégico

Segundo Bateman e Snell (2009) planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro.

No cenário corporativo, pode-se entender que o planejamento é uma tentativa de controlar o futuro da organização (PEREIRA, 2010).

Segundo Chiavenato (2004) o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante que ajuda as organizações a atingirem seus objetivos (SCHMITT, 2015). Segundo o autor, é um processo primordial, onde através da análise do momento presente, promove o desenvolvimento e crescimento das organizações, direcionando ideias, recursos e resultados.

De acordo com Pereira (2010), o Planejamento Estratégico consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de elaborar estratégias e ações estratégicas que visam aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Pereira (2010) faz a diferenciação de planejamento com o seu antônimo, o imprevisto, de forma a explicar que o primeiro tem como base a elaboração de um plano para agir de maneira melhor, enquanto que o segundo se baseia em preparar algo de maneira rápida no momento em

que as coisas acontecem e, por muitas vezes, agir ao acaso. Três tipos de planejamento são destacados por Oliveira (2008), levando em consideração os níveis hierárquicos e de tomada de decisão de uma organização, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Níveis de tomada de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2008)

De acordo com Pereira (2010) a aplicação do processo de planejamento estratégico está dividida em três etapas: o diagnóstico estratégico, a elaboração e a implementação e controle. A primeira etapa tem como foco diagnosticar se a organização está preparada para o processo, ou seja, se é o momento ideal de executá-lo e se a administração está disposta a se envolver. A segunda representa o planejamento estratégico propriamente dito. É nela que são utilizadas ferramentas tais como análise de ambiente e matriz SWOT para definição das estratégias e suas ações. Já na terceira etapa, executa-se as ações definidas anteriormente e faz-se a avaliação e o controle dos resultados por meio de indicadores de desempenho, sendo que ações corretivas podem ser necessárias.

Os objetivos estratégicos estão relacionados aos resultados que a organização pretende atingir. Sob o ponto de vista de Rezende (2008), os objetivos estratégicos podem ser definidos como as grandes metas a serem atingidas pela organização. Estão relacionados com os resultados que a organização pretende atingir em determinado prazo para consolidar seu negócio ou atividade”.

Ao serem construídos, devem ser descritos de forma coerente, desafiadora, viável, de forma qualificada e quantificada, podem ser separados em curto, médio e longo prazo, deixando claro o que se quer alcançar de forma estratégica (REZENDE, 2008).

Após a definição dos objetivos estratégicos, tornam-se necessários a avaliação e o controle do planejamento elaborado. O controle estratégico é realizado com o acompanhamento e avaliação dos resultados planejados, que pode ser feito através de comparações entre situações planejadas e alcançadas (OLIVEIRA, 2009).

De forma prática, segundo Schmitt (2015), o processo de controle estratégico ocorre por meio de três etapas: avaliar o desempenho, comparar os resultados com padrões e levantar ações corretivas, caso necessário, para garantir que objetivos estratégicos sejam alcançados.

2.3 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são instrumentos eficazes para suporte à tomada de decisão e avaliação de desempenho, que podem levar o negócio a redirecionar seus investimentos. Para sobreviver à competição global e às turbulências de mercado, as empresas precisam adotar medidas e respostas cada vez mais rápidas, direcionando suas ações de forma a manterem-se firmes em seus objetivos estratégicos.

Um sistema de indicadores afeta diretamente o comportamento interno e externo da organização, pois, para levá-la a prosperar na era da informação, deve-se apresentar uma gestão e medição de desempenho que represente a estratégia e capacidade corporativa, a fim de que os colaboradores compreendam seus vetores e obtenham conhecimento específico para alcançar as metas a longo prazo (CAULLIRAUX *et al.*, 2001; FISCHMANN; ZILBER, 1999; KAPLAN, NORTON, 1997).

A utilização de indicadores nas organizações permite estabelecer padrões, assim como o acompanhar sua evolução com o passar do tempo. Conquanto o uso de um único indicador isoladamente não permite o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização. A associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilitam a sua interpretação e compreensão (BISBE; MALAGUENO, 2012).

KPI é a sigla em inglês para *Key Performance Indicators*, ou traduzindo para o português, Indicadores-Chave de Desempenho. Trata-se, na verdade, de uma ferramenta de gestão para medir o desempenho e o sucesso de uma organização (SHANA; VENKATACHALAM, 2011). Por meio dessa ferramenta, é possível compreender o que está funcionando e o que não está, e fazer as modificações necessárias para atingir os objetivos estabelecidos.

Os indicadores de desempenho precisam ser definidos de acordo com as diretrizes estratégicas, sem deixar de lado as operações da empresa, partindo de um nível estratégico que beneficie o desmembramento e concepção de outros indicadores até o nível operacional. A definição de indicadores bem direcionados diferencia a gestão, tornando-a bem embasada.

2.4 Análise SWOT

A matriz SWOT, é uma ferramenta utilizada para a realização de análise de ambiente, além de proporcionar a verificação da situação e da posição estratégica da empresa no cenário de atuação (MCCREADIE, 2008).

Para Wright (2000), a aplicação desta ferramenta é realizada com o intuito de permitir que a empresa estabeleça suas vantagens frente às oportunidades evidenciadas no cenário e evite ou minimize as ameaças. Também é possível destacar os pontos fortes e controlar ou reduzir o impacto dos pontos fracos.

Daychoum (2007) esclarece que esta análise se divide em análise de ambiente interno, quando nos referimos a Forças e Fraquezas que caracterizam a organização dentro de limites estruturais e comportamentais; e análise de ambiente externo, quando nos referimos a Oportunidades e Ameaças ligadas a situações externas projetadas no futuro que podem em menor ou maior escala atingir a organização. O autor ainda esboça o modelo esquemático da análise de SWOT, como pode-se ver Figura 2.

Figura 2 - Modelo esquemático da análise de SWOT

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Daychoum (2007)

Deste modo, mais que analisar as forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças de uma organização, a análise de SWOT permite, através do conhecimento gerado, a empresa se

posicionar e se defender no seu ambiente através de estratégias adequadas, baseadas em sua realidade. Estratégias essas geradas através do confronto entre os seus pontos fortes e fracos e na sua capacidade em saber selecionar suas oportunidades no enfrentamento de suas ameaças.

2.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho elaborada pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, nos anos 90.

Kaplan e Norton (1997) argumentaram que a principal razão para os estudos que deram origem ao *BSC*, foi o fato de que os métodos existentes para avaliar desempenhos empresariais estavam se tornando insuficientes, por estarem apoiados, exclusivamente, em indicadores contábeis e financeiros. Tais pesquisadores acreditavam que a dependência dos gestores por medidas de desempenho baseado em dados financeiros estava prejudicando a capacidade de criar valor econômico futuro para as empresas.

Segundo Muller (2014), o *BSC* é uma ferramenta criada com o objetivo de elaborar um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da convicção de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava se tornando obsoleta e que o vício dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro. O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu em 1990 dentro do grupo de estudos intitulado “Medindo a performance nas organizações do futuro”, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Segundo KAPLAN e NORTON (1992), o *BSC* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos estratégicos para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

Kaplan e Norton (1997) e Galas e Forte (2005) ressaltam que o *BSC* é uma metodologia para medir o desempenho das organizações, através das quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Seguindo a mesma ideia, Maroni Neto

(2001) afirma que o *BSC* seria um conjunto de medidas que proporcionam o desempenho da empresa.

Para Hitt (2008), as quatro perspectivas do *BSC* se integram para formar a estrutura da ferramenta: a perspectiva financeira focada para o crescimento, a lucratividade e os riscos, no ponto de vista dos acionistas; a do cliente no ponto de vista dos clientes voltada para a quantidade de valor gerada pelos produtos da empresa que o cliente consegue perceber; a perspectiva dos processos internos com foco nas prioridades dos processos comerciais, que geram a satisfação dos clientes e acionistas e de aprendizagem e crescimento, orientada aos esforços da empresa em criar um ambiente de apoio à mudança, à inovação e ao crescimento. As perspectivas são apresentadas na Figura 3.

Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para compreender todas as dimensões que fazem parte do *BSC* segue-se com o detalhamento das perspectivas financeira, do cliente, interna e aprendizado e crescimento.

2.5.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira e seus objetivos servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *BSC*. Para Kaplan e Norton (1997), qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que complementam com a melhoria do desempenho financeiro.

Os objetivos financeiros representam a meta de longo prazo da empresa. É o lucro gerado em cima do capital investido. Todo *BSC* utiliza os objetivos financeiros relacionados à lucratividade e aumento da receita. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) referem-se a três temas estratégicos, Crescimento, Sustentação e Colheita, que se relacionam basicamente com o índice de crescimento e sortimentos de produtos, a redução de custos e a melhora na produtividade e a utilização da capacidade e estratégia de investimento (OLVE *et al.*, 2001)

A fase de Crescimento compreende o estágio inicial dos ciclos de vida das empresas, existindo produtos com alto grau de potencialidade de crescimento. Dentre alguns objetivos financeiros nessa fase estão o crescimento das vendas e o aumento da receita (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na fase de sustentação às medidas tradicionais são destacados os objetivos financeiros, como o retorno sobre o investimento, receita operacional e margem bruta, que estão voltados à lucratividade e expressos através de medidas relacionadas à receita contábil (LUNKES, 2007).

Na fase da Colheita se espera que a empresa tenha alcançado uma maturidade para não precisar mais de investimentos significativos e buscar colher os frutos desses investimentos. Os objetivos financeiros nessa fase visam à maximização do fluxo de caixa em prol da empresa e a diminuição do capital investido (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.5.2 Perspectiva dos Clientes

Essa perspectiva vem descrever de que forma o valor deve ser criado para os clientes, como satisfazer a demanda do cliente para esse valor e a razão pela qual o cliente vai querer pagar por ele (OLVE *et al.*, 2001). Os gestores responsáveis por essa perspectiva devem evidenciar, para os envolvidos, a estratégia em objetivos baseados nos clientes e no mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

Conforme afirmam Kaplan e Norton (1997), em tempos passados as empresas concentravam capacidades internamente, focalizadas no desempenho e inovação dos produtos. Com o passar do tempo, começaram a perceber que os concorrentes ganhavam mercado ao atender às satisfações do cliente. Portanto, hoje as empresas estão focando para fora, ou seja, para os clientes. É importante segmentar os mercados em que se deseja atuar, e identificar os objetivos relacionados a cada um. Segundo estes autores, alguns indicadores se enquadram em todos os tipos de empresa. São considerados genéricos, conforme Figura 4.

Figura 4 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais



Participação de Mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de Clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de Clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos Clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos Clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Atingir as expectativas dos clientes pode ser uma pré-condição para poder alcançar as medidas de desempenho financeiras, pois os clientes é que geram a receita para a empresa. Nesse

sentido, considera-se que atingir as medidas da perspectiva do cliente é crucial para se atingir as medidas financeiras (LUNKES, 2007).

2.5.3 Perspectiva Interna

Na visão de Kaplan e Norton (1997), no *BSC*, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Em seus estudos, Kaplan e Norton (1997) comentam que os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade e tempo dos processos de negócios existentes. O *BSC*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes internos específicos.

No *BSC* uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes criam valor. (KAPLAN E NORTON, 1997).

Ainda segundo os mesmos autores os executivos devem definir uma cadeia de valor completa dos processos internos que inclui três processos principais:

- Inovação: Neste processo a empresa pesquisa as necessidades dos clientes, criando produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades.
- Operações: Neste segundo estágio da cadeia de valor, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes.
- Serviços pós-venda: Este último processo é o serviço de atendimento ao cliente após a venda ou entrega de um produto ou serviço.

Existe a necessidade de que as medidas da perspectiva de clientes estejam em concordância com as medidas das demais, para que a empresa consiga enxergar se está no caminho certo para suprir as necessidades dos clientes e até para não atrapalhar o seu próprio desempenho (LUNKES, 2007).

2.5.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Conforme Kaplan e Norton (1997), esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a

consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Esses objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *BSC*. Essa última constatação enfatiza a importância de investir no futuro, em infraestrutura, e não somente em P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), pois este isolado não é suficiente. Estudos realizados pelos autores revelaram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento, destacados na Figura 5.

Figura 5 - A Estrutura de Medição do Aprendizado e Crescimento



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O Aprendizado e Crescimento determinam quais ativos intangíveis são necessários para elevar a qualidade do desempenho das atividades da empresa e da relação com o cliente. O fator humano, um bom sistema de gestão e o alinhamento das perspectivas criam um bom ambiente para a implementação do *BSC*, e a capacidade de alcançar os objetivos das outras perspectivas passa por uma boa estruturação da perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo com (KAPLAN; NORTON, 2004) entre a formulação e a execução da estratégia existe um elo denominado mapa estratégico. De modo a consolidar visualmente o que foi definido com a elaboração da estratégia.

2.6 Mapa Estratégico

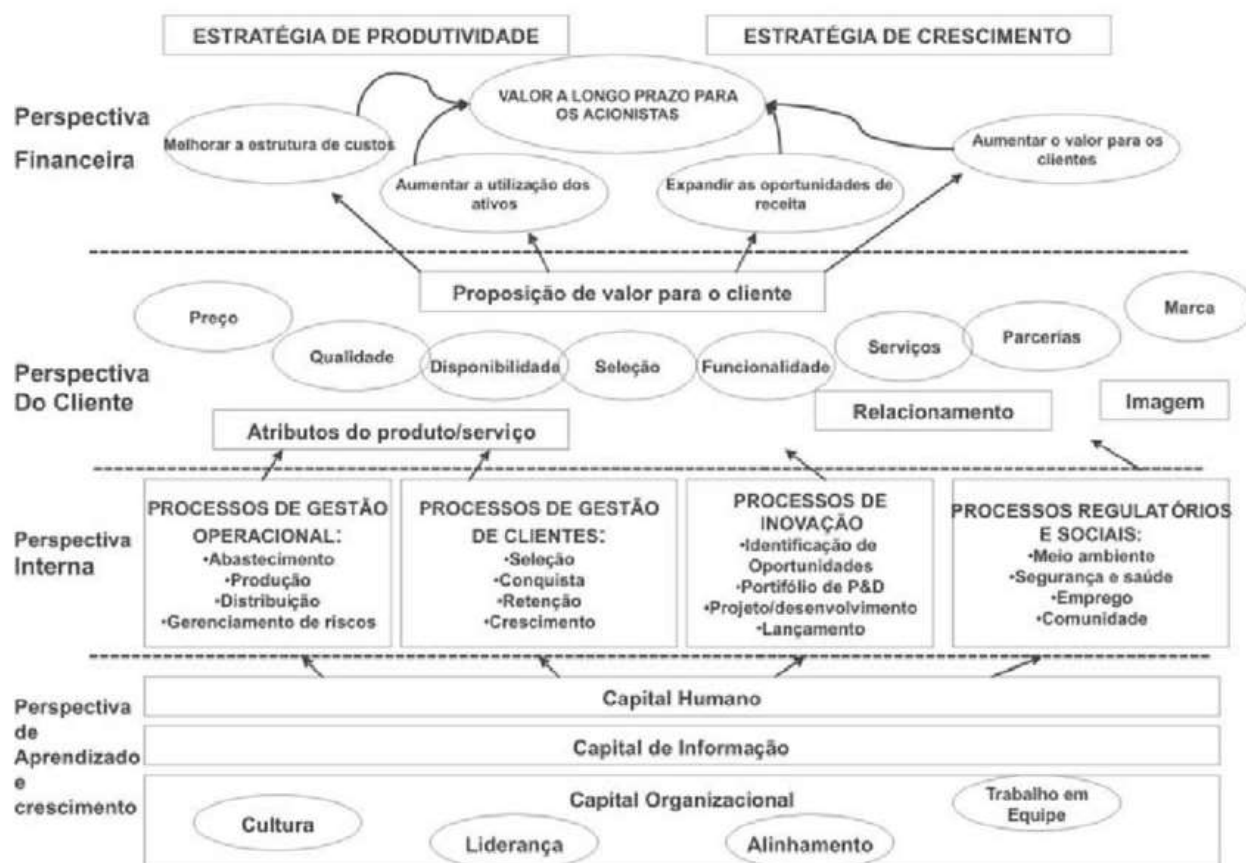
Mapa estratégico configura-se em modelos de representação gráfica usado com o propósito de servir como um guia de discussões, principalmente quando a empresa ainda não tem a cultura de promover debates sobre o desdobramento da sua estratégia (COSTA, 2006).

Essa representação visual da estratégia traz ao gestor uma forma de analisar os objetivos estratégicos da empresa para a condução do desempenho almejado. As perspectivas são classificadas de uma forma hierárquica, sendo a Financeira a primeira. Em seguida é alinhada a de Clientes, condicionando seus objetivos à próxima perspectiva, que é a de Processos Interno e, por fim, a de Aprendizado e Crescimento (GASPARETTO *et al.*, 2007).

Estando o mapa estratégico ajustado à estratégia da empresa, consegue-se descrever a forma que os ativos intangíveis estimularam as melhorias nos processos internos e, por consequência, uma maior criação de valor para os clientes (KAPLAN; NORTON, 2004).

Tanto a perspectiva financeira quanto a do cliente apresentam os resultados que se esperam com a execução da estratégia. Ambas contêm muitos indicadores de resultados (KAPLAN E NORTON, 2004), conforme a Figura 6:

Figura 6 - Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Capítulo 3 - Metodologia

Este capítulo apresenta a descrição dos aspectos metodológicos adotados para a realização deste estudo para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 Classificação da Pesquisa

Na realização de um trabalho científico se faz necessário estruturá-lo por meio de métodos específicos para a sua finalidade. Matias-Pereira (2016) diz que o método científico é o caminho para alcançar um objetivo. Neste contexto, é importante compreender os aspectos metodológicos da pesquisa e sua classificação passa por isso.

Neste contexto, segundo Silva e Menezes (2001) uma a pesquisa pode ser classificada segundo a natureza (básica e aplicada), abordagem (quantitativa e qualitativa), objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos.

Tomando por base essa taxonomia, pelas características, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada e qualitativa, pois seu objetivo é a criação de um novo processo na rotina da empresa estudada, focada na construção de um modelo de gestão por resultados. Em relação aos seus objetivos, apresenta características descritivas bem como exploratórias, já que em cada um dos modelos estudados faz-se uma pesquisa descritiva e na discussão das particularidades entre os modelos e da aplicação do modelo escolhido, podemos classificar como exploratório.

A pesquisa descritiva apresenta características da população bem como pode realizar correlações entre variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2016). Gil (1991) define que a pesquisa exploratória tem como propósito gerar familiaridade com o problema no intuito de torná-lo explícito. Portanto, pode-se classificar esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Este trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica serviu como base para compreensão do modelo proposto, relacionando também ao cenário atual de maturidade gerencial da empresa estudada, além de fundamentar a pesquisa-ação na construção do modelo, as técnicas e ferramentas a serem utilizadas no projeto desenvolvido.

Na revisão da literatura foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses, revistas e demais publicações a respeito de estratégias empresariais, gestão estratégica e o Balanced Scorecard, o que provocou uma clareza em relação ao estudo realizado.

Para a obtenção de dados que permitissem o desenvolvimento do estudo foram realizadas entrevistas com a diretoria da empresa e seus colaboradores. A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha dados e informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (LAKATOS E MARCONI, 2000).

A coleta de dados se deu, também, através da observação e análises das atividades da empresa por meio de observação, para que houvesse evolução no estudo. Isso proporcionou informações reais sobre alguns processos, atividades e posicionamentos da organização. O roteiro de questões que norteou essa coleta se encontra no Apêndice I deste trabalho. As entrevistas ocorreram no período de junho a agosto de 2021, onde pode-se realizar sessões de brainstorms. Além das entrevistas e das observações *in loco*, foram coletados dados por meio de acesso documental no sistema da empresa, sobre históricos de faturamento entre os anos de 2018 a 2021.

Também foram utilizadas como fontes de pesquisa sítios na internet para que houvesse recolhimento de informações relacionadas à pesquisa.

3.2 Ambiente da Pesquisa

Foi realizada em uma empresa local, uma loja de roupas para gestantes. Situada no bairro de Manaíra, em João Pessoa. Dispõe de uma estrutura física ampla, que comporta o atendimento físico, estoque e sala para atendimento online. Tem como nicho principal a moda gestante, atendendo também a clientes no pós-parto.

3.3 Fases da Pesquisa

Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura dos principais conceitos abordados que nortearam a realização da pesquisa, entre eles, o conceito de estratégia e suas áreas de aplicação, indicadores de desempenho, *BSC*, mapa estratégico, o mercado de moda gestante e sua importância para a economia.

Figura 7 - Etapas do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Na etapa 1 (revisão da literatura) foram abordados assuntos relacionados ao tema base deste trabalho, que serviu como suporte para a análise das ferramentas a serem utilizadas. A etapa 2 (elaboração da matriz SWOT) foi realizada a coleta de dados na empresa, reuniões com a diretoria e sessões de brainstorm que teve como resultado as características principais para embasamento

na definição dos objetivos atrelados ao BSC. A etapa 3 tratou de elencar os principais problemas identificados na matriz SWOT, a partir de seções de reuniões com a diretoria da organização. A etapa 4 trata da estruturação dos principais objetivos, metas e indicadores para a organização através da metodologia BSC. A etapa 5 tem como principal saída o mapa estratégico da empresa estudada. As principais ações desta etapa consistiram na apresentação do modelo a toda operação. A expectativa inicial está voltada para o entendimento do mapa estratégico por toda a organização. A médio prazo, serão verificadas a aderência ao mapa instituído e os ganhos reais adquiridos com a definição do mesmo.

Capítulo 4 - Resultados

Esse capítulo tem como finalidade descrever a pesquisa realizada na empresa. Inicia-se com a caracterização da empresa estudada, em seguida, descrição dos processos internos, histórico de atuação da empresa, e por fim, a aplicação das ferramentas utilizadas, adaptadas do Balanced Scorecard, assim como os resultados obtidos.

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa nasceu em novembro de 2018, completando 3 anos de atuação no mercado paraibano, com características de pequeno porte e familiar. Nasceu com o objetivo de tornar a gravidez um momento ainda mais especial na vida das mulheres. Tem como foco oferecer peças modernas, confortáveis e funcionais que poderão ser utilizadas no período da gestação e pós-parto.

Atualmente a empresa possui um mix de produtos especiais para a gestação e pós-parto. É revendedora exclusiva na Paraíba da marca A gestante, considerada a maior marca do nicho de gestantes no Brasil. Possui itens de marca própria, que são os líderes de venda, Camisolas com função amamentação, calcinhas pós-parto de leve compressão e vestidos jeans para gestantes.

O mix total da loja é de 2955 SKU's. O faturamento médio mensal é de 90 mil reais. A empresa é optante pelo simples nacional, se enquadrando em um perfil de empresa de pequeno porte. A empresa está localizada em uma das principais avenidas do Bairro de Manaíra, tem como público principal a Classe A e B, expandindo para a Classe C através das redes sociais. O principal canal para as vendas online são o Instagram (com cerca de 30 mil seguidores), WhatsApp e o facebook. Possui também um site para vendas em todo Brasil.

A logística de compras é terceirizada, alguns fornecedores possuem parceiros que realizam a entrega diretamente na loja, outros enviam a mercadoria por companhias aéreas e os diretores coletam no aeroporto de Bayeux. Já as peças de marca própria são produzidas por uma parceira no interior de Pernambuco, também é coletada pelos diretores direto na fábrica. O estoque principal fica localizado no interior da loja. As compras são realizadas mensalmente. Quanto à logística de entrega dos produtos comprados na modalidade online, a empresa utiliza os Correios e por um motoboy que possui contrato fixo com a loja.

A empresa está organizada em propósito, missão, visão, valores, como segue:

- **Propósito:** Realizar um atendimento humanizado.
- **Missão:** Garantir uma excelente experiência para as mulheres em uma fase tão especial da vida, oferecendo produtos de qualidade, sendo um espaço de soluções.
- **Visão:** Ser reconhecida como uma das principais referências em linha Maternity em todo o Brasil até 2025

Valores:

- Ética;
- Moral;
- Excelência no atendimento;
- Respeito às diferenças;
- Valorização humana;
- Responsabilidade social.

Atualmente a empresa possui colaboradores ligados a duas diretorias, conforme o organograma da Figura 8.

Figura 8 - Organograma



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As tomadas de decisões são realizadas pelos diretores em conjunto. Toda a empresa é coordenada pelos dois diretores, com o apoio da supervisora. O diretor ADM/FIN é responsável pelas atividades financeiras da empresa, folha de pagamento, fluxo de caixa, pagamento de fornecedores além das tomadas de decisões relacionadas ao marketing da loja. A diretora executiva é responsável pela compra de produtos, pesquisa de novos modelos, busca de novos fornecedores

para a produção própria, definição de coleções, além de ser a modelo da loja. A supervisora é responsável por coordenar as operações de vendas na loja física e online, realizar pesquisa de satisfação com os clientes e atendimento de pós-venda. A vendedora loja é responsável pelo atendimento dos clientes na loja física, organização das peças para aluguel e catalogação dos novos produtos. A vendedora online é responsável pelo atendimento dos clientes nas redes sociais (*Instagram, WhatsApp, facebook e chat do site*) e faturamento de pedidos realizados no site.

4.2 Histórico da empresa

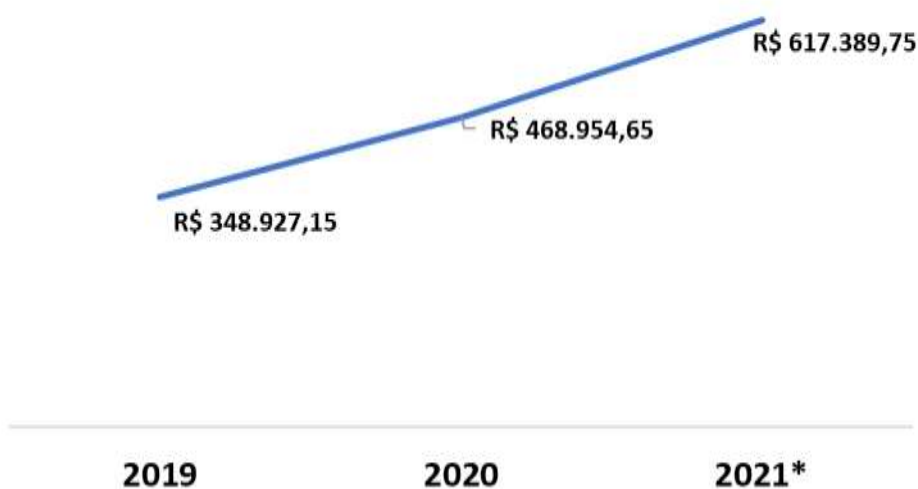
Ao longo desses três anos a organização passou por várias etapas, portanto faz-se necessário compreender e diagnosticar os níveis alcançados até o presente momento para então poder definir as ações futuras. Diante deste fato pode-se elencar os principais resultados alcançados pela organização até o momento:

- Em 2018 a empresa nasceu com uma iniciativa simples e sem muito planejamento, apenas a proprietária ela responsável por todas as operações da empresa (compras, gestão de estoque, vendas, captação de clientes, etc.)
- Em fevereiro de 2019 sentiu-se a necessidade de gerar o primeiro passo para a expansão, a criação de um *site* que possibilitasse a venda para todo o Brasil. Com a implantação do *e-commerce* o volume de vendas aumentou, o que gerou a necessidade de contratação de uma vendedora.
- No final de 2019 a loja começou a crescer em números de SKU's, o que gerou a necessidade de ampliação do espaço físico para comportar a demanda do estoque. Porém essa necessidade só foi concretizada em 2020, pois com a pandemia decorrente da COVID-19 a empresa acabou expandindo ainda mais o seu volume de vendas, o que também gerou a necessidade e oportunidade para criação de peças com a marca própria.
- No ano de 2020 a empresa muda de endereço, indo para uma locação com espaço físico 5x maior que a antiga loja, expandindo o seu estoque e alcançando um novo público, a classe C.
- Em 2021, ainda com a grande ocorrência da COVID-19 a empresa sentiu a necessidade de expansão dos seus canais de venda, onde iniciou o processo de vendas pelo *WhatsApp*,

Instagram e marketplace (Magalu, Amazon e Mercado Livre)

Com isso pode-se concluir que a organização objeto de estudo deste trabalho, vem em uma crescente evolução, mesmo que sem um planejamento bem definido. O que demonstra a necessidade de definição de um planejamento estratégico para impulsionar ainda mais esse crescimento. Pode-se observar através da Figura 9 o quão significativo foi esse crescimento.

Figura 9 - Faturamento da Empresa ao longo dos anos



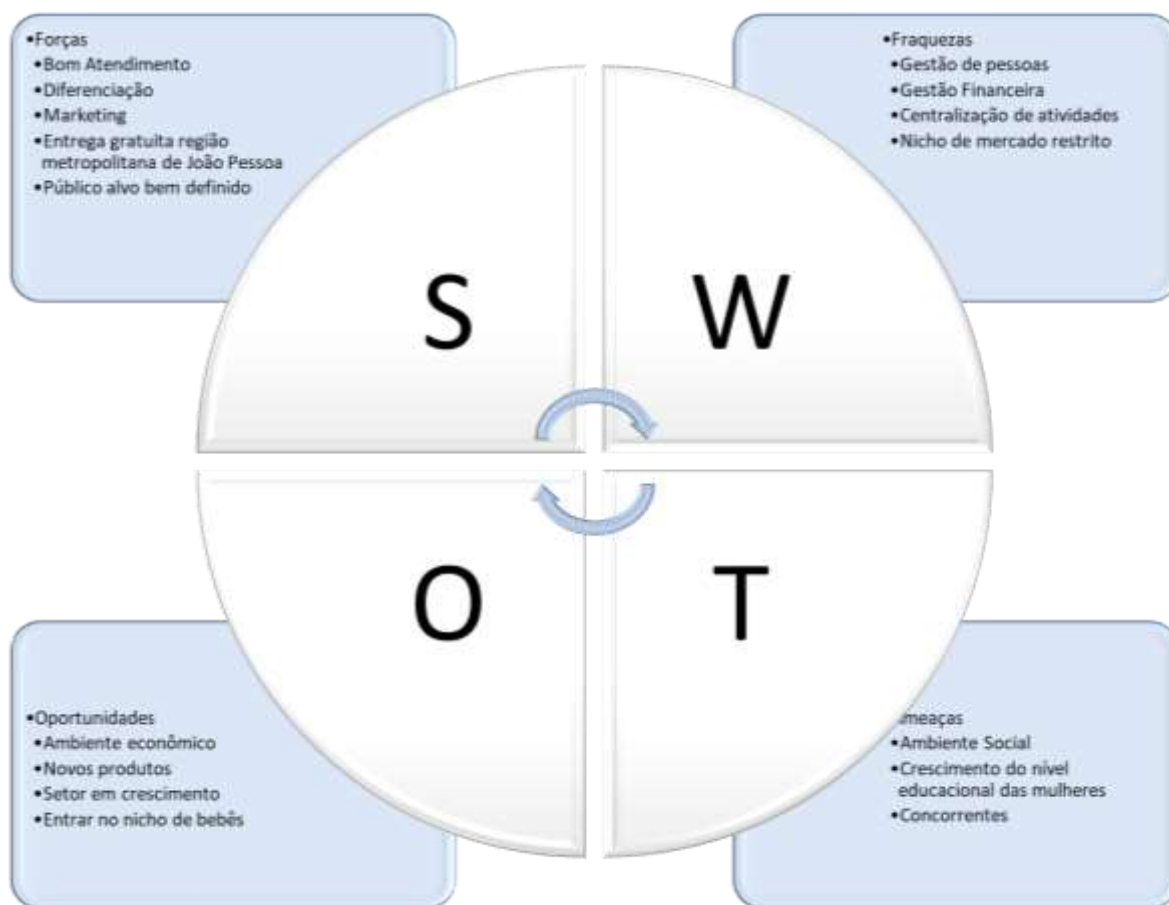
*2021 com dados até agosto

Fonte: Autora (2021)

4.3 Análise do ambiente através da Matriz de SWOT

A matriz de SWOT é ferramenta importante bastante utilizada na análise de uma empresa. Tem como principal objetivo realizar uma análise sob a ótica dos fatores críticos de sucesso ou insucesso tanto internos (forças e fraquezas) como externos (oportunidades e ameaças). Assim, com o desígnio de investigar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa em questão, foram evidenciados os pontos seguintes:

Figura 10 - Aplicação da matriz SWOT



Fonte: Autora (2021)

Quanto às forças, alguns dos pontos considerados mais relevantes são a qualidade no atendimento sempre pontuado pelas clientes na pesquisa de pós-venda; diferenciação atrelada a variedade de produtos próprios para gestantes e puérperas; uma boa estrutura de *marketing*, uma vez que possui contrato com uma das mais conceituadas empresas de *marketing* de Paraíba e possui um público alvo bem definido. Das fraquezas as que mais geram impacto na empresa são a centralização de muitas atividades nos diretores, o que gera uma má administração e pessoal e atividades, além de possuir um nicho de mercado bem restrito. Quanto às oportunidades, o setor em crescimento e o ambiente econômico são importantíssimos, pois com uma população sentindo-se mais segura em relação a economia tende a aumentar a família. O crescimento do nível educacional das mulheres é considerado uma ameaça, pois quanto mais as mulheres adquirem conhecimento e adentram no mercado de trabalho, menos elas desejam ter filhos, ou ao menos adiam esse plano.

Através da elaboração da matriz SWOT, tomamos como embasamento para elencar os principais objetivos estratégicos da organização, tendo como principal propósito fortalecer seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades, mitigar as ameaças e impulsionar os pontos fortes. Essa relação pode ser verificada na Figura 11.

Figura 11 - Relação Matriz SWOT com objetivos



Fonte: Autora (2021)

Tendo como base a matriz SWOT foram definidos 10 objetivos principais, através de uma avaliação qualitativa junto com a diretoria da empresa.

Com os pontos fortes pode-se alcançar novos clientes, otimizar a experiência deles com a loja, e retê-los, assim como podemos utilizar o conhecimento do nosso público alvo para definir novos produtos e adequar nosso processo de pós-venda.

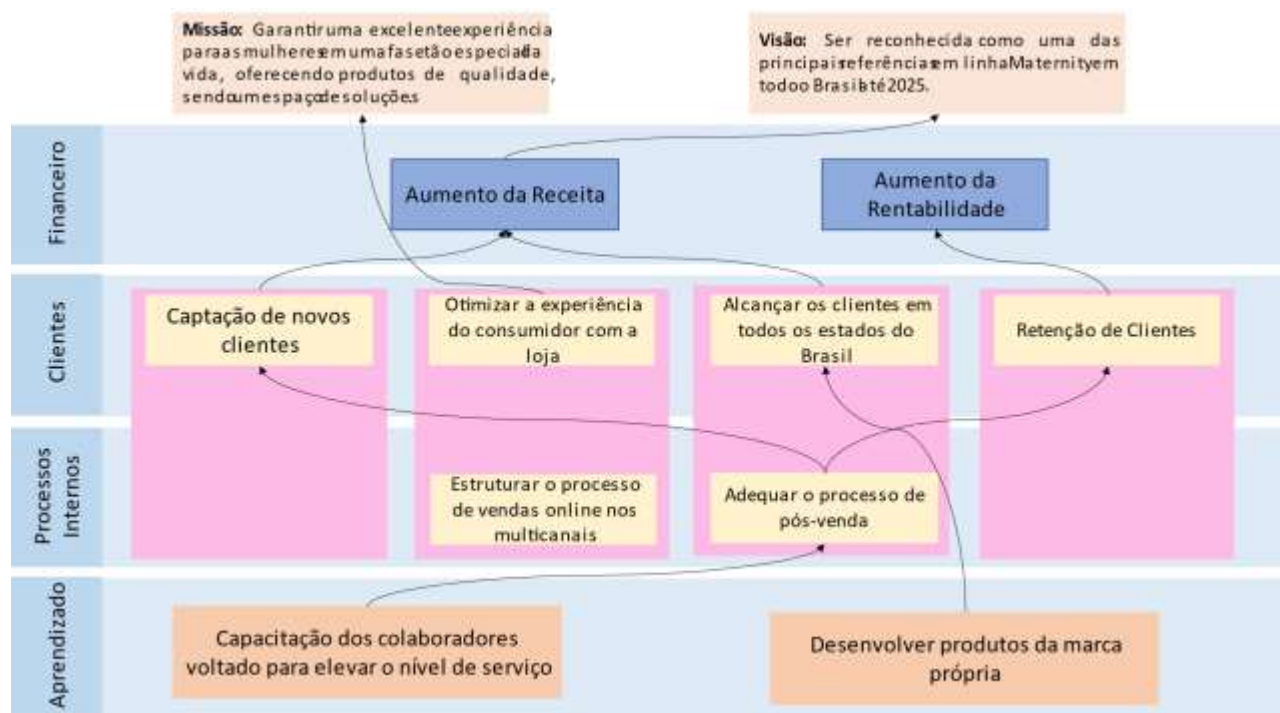
Estabelecendo iniciativas atreladas aos pontos fracos a organização poderá aumentar sua receita e sua rentabilidade, através de ações de capacitação do pessoal, reestruturação das atividades e fortalecimento da gestão financeira.

A organização também pode fortalecer a fraqueza de ter um nicho de mercado restrito, abrangendo os seus canais de venda e seu alcance territorial, através da estruturação do processo de vendas online nos multicanais.

4.4 Implantação da metodologia Balanced Scorecard (BSC)

Após a elaboração da matriz SWOT da empresa, elencando os principais pontos a serem tratados e tendo como base a missão e visão, mencionados anteriormente, foi construído os objetivos estratégicos da empresa e montado em forma de mapa, Figura 12, utilizando o Balanced Scorecard para escolha das perspectivas no qual os objetivos seriam traçados. Para cada perspectiva foram criados no mínimo dois objetivos, com o intuito de facilitar no direcionamento das ações da empresa e ser algo compreensível por toda organização, tangível e exequível.

Figura 12 - Mapa estratégico utilizando BSC



Fonte: Autora (2021)

O mapa da Figura 12 é uma representação gráfica da estratégia da empresa, que demonstra os desafios a médio prazo para o alcance da missão e visão do futuro, apoiado nos valores prezados

pela empresa e dividido nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. A Figura 13 apresenta, por sua vez, o quadro com os objetivos estratégicos, indicadores, metas e suas iniciativas. É importante estabelecer objetivos dentro das quatro perspectivas, pois a organização terá um norte para as tomadas de decisões, podendo assim traçar um bom planejamento e executar as ações.

Figura 13 - Quadro Objetivos BSC

	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financeira	Aumento da Receita	Faturamento Mensal	Crescimento mensal de 5% em relação ao mês anterior	Diversificar os canais de venda
	Aumento no % de Rentabilidade	Percentual de Lucro sobre a receita	Alcançar lucratividade de 20% até o final de 2022	Reduzir os custos operacionais e buscar novos produtos com margem de lucro mais alta
Clientes	Captação de Novos clientes	Positivização mensal	Positivização mensal de 300 novos clientes	Investir em Marketing On e Off line
	Otimizar a experiência do consumidor com a loja	NPS - Net Promoter Score	Alcançar um NPS 4,5	Promover um atendimento personalizado aplicando técnicas do Customer Experience
	Alcançar os clientes em todos os estados do Brasil	Número de estados com compra no mês	Alcançar os 26 estados e o DF até o final de 2022	Incluir frete grátis para todas as capitais do Brasil nas compras acima de R\$ 400,00
	Retenção de Clientes	Precentual de clientes com recompra no mês	15% dos clientes realizarem recompra no mês	Programa de fidelização dos clientes - Deconto de 10% para que o cliente realize a próxima compra no site
Processos Internos	Estruturar o processo de vendas online nos multicanais	Representatividade das vendas online no faturamento geral	50% do faturamento da loja está associado ao canal de vendas online	Estruturar o processo de vendas online
	Adequar o processo de pós-venda	Quantidade de mensagens enviadas diariamente	Realizar pesquisa de satisfação com 100% dos clientes	Implantação de um sistema CRM
Aprendizado e Crescimento	Avançar com a linha própria	Quantidade de itens marca própria vs itens das outras marcas	Alcançar 50% das vendas da loja com peças próprias até o final de 2022	Contratar estilista para desenhar novas peças com marca própria
	Capacitação dos colaboradores voltado para elevar o nível de serviço	e Treinamentos realizados por	Melhorar em 50% a estrutura organizacional	Implantação de um plano de treinamento

Fonte: Autora (2021)

4.4.1 Detalhamento de cada objetivo

Figura 14 - Detalhamento dos Objetivos

	Objetivo	Resumo
Financeira	Aumento da Receita	A fim de acompanhar o crescimento em faturamento mensal ficou determinado esse indicador de extrema importância no que se diz respeito a saúde financeira da empresa.
	Aumento no % de Rentabilidade	No intuito de acompanhar a rentabilidade da empresa, algo que não é mensurado atualmente, foi definido pela diretoria administrativa este objetivo.
Clientes	Captação de Novos clientes	A estrutura de marketing próprio não possui todas as ferramentas necessárias para uma boa abordagem nas redes sociais, e o investimento é muito oneroso, portanto, a empresa busca uma parceria com uma agência de marketing bem estruturada com todas as ferramentas disponíveis e possíveis. Hoje um ponto fraco está associado a falta de investimento em marketing offline.
	Otimizar a experiência do consumidor com a loja	Implantação de metodologia customer experience e ferramenta CRM.
	Alcançar os clientes em todos os estados do Brasil	Hoje a organização já alcança 22 estados do Brasil, os estados que não estão na nossa cartela de clientes, estão localizados na região Norte, onde o frete tem o valor elevado. Implementando a ação de valor mínimo para frete grátis em todas as capitais do Brasil, a empresa conseguirá alcançar esses estados sem que haja um custo elevado com frete.
	Retenção de Clientes	O período de compras de uma mulher gestante varia de 3 a 6 meses, já contando com o pós-parto. Como esse período de fidelização é pequeno a empresa visa aproveitá-lo da melhor maneira possível, com isso um plano de retenção de clientes deve ser realizado a curto prazo, visando essa recompra com no máximo 30 dias.
Processos Internos	Estruturar o processo de vendas online nos multicanais	Estruturar o processo de vendas online e implementar em vários canais do marketplace, dando suporte para as vendas em todo o Brasil.
	Adequar o processo de pós-venda	Com a estrutura de hoje a empresa ainda não consegue enviar mensagens para todos os clientes, uma vez que essa pesquisa é realizada manualmente através do WhatsApp. A proposta é implementar um sistema de CRM onde possa facilitar o envio dessas mensagens, bem como dá suporte a outros objetivos
Aprendizado e Crescimento	Avançar com a linha própria	Com o aumento no volume de peças de marca própria a organização poderá se consolidar ainda mais no mercado e oferecer maior variedade para os clientes, no que diz respeito ao alcance de clientes, poderá abranger o seu público, chegando a todos os estados do Brasil.
	Capacitação dos colaboradores voltado para elevar o nível de serviço	Esse objetivo vem trazer um projeto de estruturação para o treinamento das colaboradoras, uma vez que os diretores possuem uma centralização de atividades e também no que diz respeito ao nível de conhecimento do pessoal. Em suma, a idealização maior desse objetivo está em descentralizar a gestão do conhecimento dos diretores da organização, como elevar o nível de conhecimento das colaboradoras no que diz respeito ao sistema interno, mudo da moda, etc.

Autora (2021)

5. Considerações finais

Este trabalho descreveu um planejamento estratégico baseado nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) considerando as expectativas da diretoria e capacidade de gestão avaliadas durante as entrevistas e vivência na organização.

Foi realizada a revisão da literatura no que diz respeito à Estratégia, Planejamento estratégico, análise SWOT e BSC. O alcance do objetivo geral deste trabalho deu-se pela estruturação do planejamento estratégico relacionada a definição do mapa estratégico utilizando a metodologia BSC. Por meio dessa avaliação, foi possível realizar uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos da organização, assim como estabelecer objetivos e iniciativas estratégicas e facilitarão nas tomadas de decisões. Foram estabelecidos indicadores condizentes com os acompanhamentos necessários apresentados pela empresa durante o período de estudo.

Após reuniões com a diretoria e explanação da missão e visão já estabelecidos para organização, foi elaborada uma análise dos pontos fracos e fortes, dando origem a matriz SWOT. Com a análise em mãos podemos reunir toda operação e realizar *brainstorming* onde foram levantadas ações que pudessem mitigar as ameaças e potencializar os pontos fortes.

Na continuação do presente estudo, buscou-se evidenciar juntamente com as perspectivas do BSC os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho que melhor se encaixavam à empresa foco do estudo realizado, relacionando os dados da matriz SWOT. Na sequência, após a definição dos objetivos e indicadores, buscou-se demonstrar como a empresa atingiria seus objetivos. As metas e ações foram formuladas de forma tangível, visando o alcance dos objetivos estipulados.

Por fim, foi realizada a elaboração de um mapa estratégico baseado nos objetivos da empresa. A construção do mapa estratégico da empresa estudada trouxe a possibilidade de confirmar as relações de causa e efeito entre os objetivos e as suas inter relações, como também o auxílio para a comunicação da estratégia da empresa.

Realizado o trabalho, se faz necessário que a empresa estruture um acompanhamento e avaliação periódica dos objetivos e das metas, assim como a necessidade de capacitação dos colaboradores quanto aos processos de Planejamento Estratégico, ao BSC e suas perspectivas. Sobre os resultados obtidos pela organização, resultantes da implantação do BSC, pode-se afirmar

que o BSC é uma ferramenta que viabiliza a geração de resultados positivos na gestão, visto que contribuiu de maneira eficaz no embasamento de dados para a tomada de decisão.

Em relação à funcionalidade do projeto desenvolvido, acredita-se que o conhecimento gerado tem resultado em ganho de conhecimento pelas partes envolvidas em todo o processo, que apresentam hoje uma visão mais clara da estratégia geral da empresa, gerando melhores informações para tomada de decisão, assim como o aumento da capacidade da organização em identificar e reagir às suas limitações e ameaças do mercado onde atua.

No que diz respeito a aplicação do mapa elaborado, orienta-se que a organização defina responsáveis para avaliação dos indicadores de forma mensal. Assim como realize uma avaliação anual quanto ao seu crescimento e competitividade no mercado.

Dessa forma, para a continuidade desse trabalho, como proposta futura, sugere-se a utilização de mais ferramentas no diagnóstico estratégico como a análise do modelo de negócio com a utilização do Canvas, Análise de mercado e uma pesquisa de participação de mercado, fazendo com que haja acompanhamento de forma mais assertiva e maior agilidade na tomada de decisão.

Referências

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BISBE, J.; MALAGUENO, R. **Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?** Management Accounting Research, v. 23, p. 296-311. 2012.

CAULLIRAUX, H. M. et al. **Incubadoras de empresas: modelo de gestão - estratégia, políticas operacionais, estrutura de indicadores de desempenho, modelo de avaliação e sistema integrado de gestão**. Rio de Janeiro, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAYCHOUM, M. 40 **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007

FISCHMANN, Adalberto A. e ZILBER, Moisés Ari. **Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica**. In: ENANPAD. Foz do Iguaçu. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

GALA, E. S.; FORTE, S. H. A. C. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: um estudo de caso em uma instituição pública.** Revista de Administração Mackenzie, Sao Paulo, v. 6, n. 2, p. 87-111, 2005

GASPARETTO, A. et al. **Implantação do balanced scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria.** Revista do mestrado de ciências contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 13, jan./abril, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

HALFORD, W. K.; PETCH, J.; CREEDY, D. K. **Promoting a positive transition to parenthood: a randomized clinical trial of comple relationship education.** Prev Sci, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFER, C. W. e D. SCHENDEL, **Strategy formulation: Analytical concepts,** West Publishing Company, 1978

IBGE. **Registro civil 2019.** Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/> >Acesso em: 02 de Nov de 2021

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; P.NORTON, D. **A estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LACERDA, Katarina Chaves. **Estudo da Utilização e Contribuição do Planejamento Estratégico para as Micros e Pequenas Empresas do Setor de Autopeças Atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE João Pessoa-PB.** João Pessoa: UFPB, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de Empresas.** 9º. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

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

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes:** 1. ed. São Paulo:Globo, 2008.

MULLER, C. J. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégica empresarial: Uma Abordagem Empreendedora.** 2. ed. rev. e atual. São Paulo, Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008

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

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de Performance: Um guia prático para o uso do Balanced Scorecard.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo, Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para organizações Privadas e Públicas. Rio de Janeiro, Brasport, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=dMy8aSbkmz4C&pg=PA48&dq=objtivos+e#v=onepage&q=objtivos%20e&f=false> . Acessado em: 28 de Out de 2021.

SEBRAE. **Nichos de moda** 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c753eade63d2e51bd3814d9f877c7298/\\$File/5326-a.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c753eade63d2e51bd3814d9f877c7298/$File/5326-a.pdf) . Acesso em: 02 de Nov de 2021

SHANA, J.; VENKATACHALAM, T. **Identifying key performance indicators and predicting the result from student data**. International Journal of Computer Applications, v. 25, n. 9, p. 45-48. 2011

SILVA, Flávia de Araújo; GONÇALVES, Carlos Alberto. **O Processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público**. Revista de Administração da UFSM. Santa Maria: v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/3833>> Acesso em: 26 de Out de 2021

SILVA, L. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Manual de orientação**. Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/2367267/DA-SILVA-MENEZES-2001-Metodologia-da-pesquisa-e-elaboracao-de-dissertacao>> Acesso em: 26 Out 2021

SOARES, Cristina. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001, 120p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos Editora S.A, 1999.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS, A. F. C.; CARVALHO, A. P. L. de; STRUNCK, B. Um estudo de mercado de moda gestante: coleção de roupas sociais. Contexmod, 2016. Disponível em: https://www.dropbox.com/s/tnxybw7ntiqm6y9/Artigo_contexmod_2016_final%20ana%20paula.pdf > Acesso em: 02 de Nov de 2021.

VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016

ANEXO 1 – Roteiro de Perguntas para a Elaboração da Matriz Swot

- No que a empresa é boa?
- No que a empresa é referencial?
- Qual é a vantagem competitiva da empresa?
- Qual é o diferencial do negócio?
- Do que os clientes mais gostam na empresa?
- O público-alvo está bem definido?
- No que a empresa precisa melhorar?
- O que a concorrência faz melhor do que vocês?
- Os seus clientes reclamam de quê?
- Quais desvantagens a equipe enfrenta?
- O que impede o crescimento da empresa?
- Quais mudanças regulamentares poderiam ajudar a empresa?
- As transições do mercado são favoráveis a empresa?
- A economia atual vai afetar a empresa positivamente?
- Quais oportunidades a empresa ainda não aproveitou?
- Quem são os concorrentes da empresa?
- A fatia de mercado da empresa está diminuindo?
- As mudanças do setor poderiam impactar negativamente?