

# A APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA MICROEMPRESA

Carolina Carneiro Villaquiran\*  
Ernane de Oliveira Nascimento\*\*  
Daniele Pires Magalhães\*\*\*

## RESUMO

A medida que o mercado passa por grandes transformações em seus modelos produtivos, a formulação de estratégias capazes de auxiliar no desenvolvimento contínuo e sustentável das organizações é cada vez mais necessária, independente do porte ou do segmento do empreendimento. Nesse contexto, o presente artigo analisa a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) no processo de planejamento estratégico de uma microempresa, com base em quatro perspectivas de indicadores: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, que buscam alinhar a estratégia da organização com seus objetivos de forma equilibrada. Para sua execução, realiza-se uma pesquisa de campo, que permite a obtenção de dados qualiquantitativos, por intermédio de entrevistas e questionários. Após, com o apoio da análise SWOT, compreende-se em maior profundidade os ambientes internos e externos que impactam no desempenho do estabelecimento. As informações adquiridas alimentam o BSC e, posteriormente, a construção do mapa estratégico. Assim, o objetivo principal deste trabalho consiste em utilizar os conhecimentos adquiridos para criar estratégias de melhorias e propostas de valor adequados ao desenvolvimento da empresa analisada.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Estratégia, Planejamento Estratégico, Microempresa.

\* Rede de Ensino Doctum – Unidade Itamar Franco – carolinacvillaquiran@gmail.com – graduanda em Engenharia de Produção.

\*\* Rede de Ensino Doctum – Unidade Itamar Franco – ernaneoliveira.eng@gmail.com - graduando em Engenharia de Produção.

\*\*\* Rede de Ensino Doctum – Unidade Itamar Franco – magalhaes.danielep@gmail.com - professor orientador

## **ABSTRACT**

As the market undergoes major transformations in its production models, the formulation of strategies capable of assisting in the continuous and sustainable development of organizations is increasingly necessary, regardless of the size or segment of the company. In this context, this article analyzes the application of the Balanced Scorecard (BSC) in the strategic planning process of a microbusiness, based on four perspectives of indicators: financial, customers, internal processes and learning and growth, which seek to align the organization's strategy with your goals in a balanced way. For its execution, a field research is carried out, which allows the acquisition of qualitative and quantitative data, through interviews and questionnaires. Afterwards, with the support of the SWOT analysis, the internal and external environments that impact the establishment's performance are understood in greater depth. The information acquired feeds the BSC and, later, in the construction of the strategic map. Therefore, the main objective of this work is to use the knowledge acquired to create improvement strategies and value propositions suitable for the development of the analyzed company.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Strategic, Strategic Planning, Microenterprise.

## **1. Introdução**

Há inúmeros desafios no ambiente empresarial que exigem das organizações adaptações em seus processos gerenciais, advindos da globalização, da constante evolução tecnológica, da instabilidade político-econômica e mudanças na dinâmica com o meio ambiente. Bem como ocorrido no período entre os anos de 2020 a 2022, com a eclosão da pandemia do novo coronavírus, COVID-19, no Brasil, que exigiu de empresas de todos os setores enfrentar o desafio de permanecerem ativas em um contexto de retração da economia, e do período pós-quarentena, que remodelou o modelo produtivo de bens e serviços. Nesse cenário, com a finalidade de se manterem competitivas e capazes de enfrentar condições adversas, as empresas buscam aprimorar suas estratégias e, para isso, contam com ferramentas e metodologias de desenvolvimento e controle de desempenho.

O Balanced Scorecard (BSC), proposto pelos professores da Harvard Business School, Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1997, surge como um método analítico dos indicadores de performance corporativa, por meio da avaliação e o aperfeiçoamento das quatro perspectivas de uma organização: financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

A fim de compreender os benefícios de sua implementação em uma microempresa, o presente estudo se dividiu em três objetivos específicos: definir a ferramenta Balanced Scorecard e os conceitos fundamentais para seu entendimento, identificar os indicadores dos objetivos de cada perspectiva no empreendimento analisado e, por fim, propor sugestões de alterações nos processos operacionais.

Dessa forma, o trabalho se justifica uma vez que a empresa deverá ser capaz de medir como o negócio está criando valor e se este está em adequação com seu mercado de atuação. A partir de tais informações, elas podem ser transformadas em tomadas de decisões que proporcionem à empresa uma maior produtividade, colaboradores mais engajados, aumento das vantagens competitivas e estabilidade no mercado.

## **2. Referencial Teórico**

Neste tópico são elucidados os conceitos básicos para o entendimento de planejamento estratégico e as principais técnicas para sua efetiva implementação.

## 2.1. Planejamento Estratégico

Segundo Serra *et al.* (2014), o termo de origem grega, estratégia, significa a qualidade e habilidade do general, aquele que organizava de modo tático as expedições. Ele também pondera que, nos dicionários, o conceito está relacionado a disputas entre pelo menos dois adversários em busca de um mesmo fim, como em guerras, jogos ou na política.

Sun Tzu (2011, p. 41), general chinês, aponta que: “a habilidade suprema não consiste em ganhar cem batalhas, mas sim em vencer sem combater”, ou seja, ser capaz de utilizar conhecimentos para tomar a vantagem, a ponto de triunfar sem entrar em confronto direto. Assim como Sun Tzu (2011, p. 50) salienta em: “um exército vitorioso ganha primeiro e luta depois, um perdedor luta primeiro e tenta obter a vitória depois”.

A partir da virada do século XX, durante a Primeira Guerra Mundial, as ideias militares foram introduzidas na indústria armamentista e, posteriormente, nos demais segmentos (LUCCA, 2013). Assim, Montgomery (2012, p. 86, *apud* CHAVIENATO, 2020, p. 6) define estratégia, no ambiente empresarial, como: “um sistema de criação de valor, um conjunto de partes que se reforçam mutuamente. Ancorando em um propósito forte, esse sistema é que dita em que campo a companhia vai atuar, como vai agir e o que vai conquistar”.

A estratégia envolve decisões complexas, optar por uma hipótese em detrimento a outra, o trade off de ações que a organização deve empregar levando em consideração seus aspectos internos e externos, ao mesmo tempo que deve manter suas operações cotidianas (CHAVIENATO, 2020).

Em conformidade a essa concepção, Oliveira (2014) afirma que a função principal da estratégia é determinar os meios e o conjunto de atividades necessários para o alcance dos resultados. De acordo com o autor, esse conceito está associado ao ambiente no qual a companhia está inserida, posto que ao estabelecer reações a situações às quais não possui controle, ela conseguirá maximizar ganhos e minimizar impactos negativos. Para tanto, deve-se analisar o cenário organizacional, investigando as forças e fraquezas da empresa e as oportunidades e ameaças que as rodeiam. A partir dessa avaliação, tem-se a “postura estratégica”, dados que irão nortear o desenvolvimento das metas e procedimentos consentâneos.

Em analogia ao contexto bélico, Sun Tzu (2011, p. 82) enfatiza a importância dessa avaliação da seguinte forma: “o general sábio pondera, pesa o que há de

favorável, de desfavorável, e decide o que é mais acertado. Ao levar em conta o que é favorável, torna o plano executável; ao levar em conta o que é desfavorável, soluciona as dificuldades”.

Lucca (2013, p. 37-38) estabelece que administração ou gestão estratégica é: “um processo dinâmico e cíclico que implica planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização”. A fim de elucidar tal proposição, o autor esquematiza os procedimentos de cada etapa, expressos na Figura 01.

**Figura 01** - Procedimentos da gestão estratégica.

<b>OS PROCESSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir as diretrizes organizacionais (missão, visão e valores);</li> <li>– Realizar o diagnóstico estratégico (análise SWOT, matriz BCG, forças de Porter etc.);</li> <li>– Identificar a direção estratégica (objetivos estratégicos e metas);</li> </ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relacionar os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos e metas planejadas;</li> <li>– Reunir os recursos materiais, humanos e financeiros para garantir o alcance das metas estratégicas;</li> </ul>
Direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir as ações estratégicas para alcance dos objetivos estratégicos, com base na observação dos fatores críticos de sucesso;</li> <li>– Redigir o plano de ação baseado nos 5W2H e dessa forma transformar a estratégia em ações concretas;</li> </ul>
Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Definir os indicadores de desempenho para medir o progresso do alcance das metas, e consequente realização da visão;</li> <li>– Avaliar os resultados da medição e reavaliar o planejamento;</li> <li>– Reiniciar o processo cíclico.</li> </ul>

**Fonte:** Lucca (2013, p. 39).

De acordo com esse modelo, na primeira etapa, o planejamento, são estruturadas as diretrizes organizacionais ou orientação estratégica, as quais estabelecem as ideias norteadoras das decisões e que exprimem a identidade da instituição, por meio da missão, visão e valores. Para sua elaboração, são realizadas reflexões de questões acerca do empreendimento, tais como as expressas no Quadro 01 (LUCCA, 2013).

**Quadro 01** - Questões orientadoras do processo de definição das diretrizes organizacionais.

Missão	Quais são as soluções que a organização oferece ao mercado? Por que a organização atua neste segmento? Quais são os segmentos de clientes da organização? Qual área de abrangência ou territorial a organização pretende alcançar? Qual é a experiência da organização neste segmento? Como a organização pretende oferecer as soluções propostas ao mercado? Como a organização deve se organizar economicamente e financeiramente?
Visão	O que nos diferencia dos demais competidores? Quais metas são prioridades verdadeiras para o próximo ano? O que me faria comprometer minha mente e meu coração com esta visão durante os próximos cinco ou dez anos? O que o mundo realmente precisa que a organização possa e deva oferecer? O que a organização precisa fazer para que eu me sinta comprometido, alinhado e orgulhoso dela?
Valores	Quais são valores organizacionais que devemos transmitir a nossos stakeholders? Quais valores irão auxiliar a realização da missão e o alcance da visão?

**Fonte:** Adaptada de Lucca (2013, p. 137-141).

A missão de uma empresa representa sua razão de existência, seu propósito, o ideal que direciona suas ações e tomadas de decisões. A visão é definida como seu "macro-objetivo estratégico", o futuro almejado pela organização e que norteia seus objetivos e metas estratégicas. Os valores correspondem aos princípios que guiam as atividades e comportamentos dos colaboradores e propiciam um ambiente favorável para o alcance da missão e da visão (LUCCA, 2013).

Como parte do planejamento estratégico, o diagnóstico estratégico corresponde ao processo de investigar o ambiente, externo e interno, corporativo, através de ferramentas como a análise SWOT, a matriz BCG, as forças de Porter, entre outras, a fim de compreender os fatores, atuais e futuros, de vantagem e desvantagem que envolvem um empreendimento e, assim, realizar a formulação de estratégias mais assertivas (LUCCA, 2013). Dessa forma, sua relevância, pode se relacionar ao ensinamento de Sun Tzu (2011, p. 43): "conheça a si mesmo e ao inimigo e, em cem batalhas, você nunca correrá perigo".

Como procedimento final do planejamento, tem-se o direcionamento estratégico, no qual se materializa as ideias desenvolvidas nos processos antecessores, por meio da criação dos objetivos, indicadores e metas. (LUCCA, 2013). De acordo com Lucca (2013, p. 181): "para que a direção estratégica ocorra de forma balanceada, é necessário o desdobramento dos objetivos de acordo com as áreas estratégicas funcionais: finanças; marketing; operações; e pessoas".

## 2.2. Matriz SWOT

A matriz SWOT - Forças (Strengths), Fraqueza (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) - ou também conhecida como análise FOFA, idealizado por Albert Humphrey, na década de 1960, é uma ferramenta que compõe o diagnóstico estratégico, um processo analítico que procura descrever o quadro detalhado de agentes e situações, as variáveis, que interferem no desempenho da organização. Fundamentado nisso, posteriormente, cria-se a postura estratégica, ou seja, as medidas que irão potencializar os pontos positivos e mitigar os negativos (LUCCA, 2013).

Sob o ponto de vista de Moraes (2016), é de suma importância a realização de uma análise de cenários em um planejamento estratégico, tendo em vista que a inconstância do mercado demanda uma frequente necessidade de reação precisa e uma avaliação de adequação do branding aos diversos contextos do mercado.

Nesse viés, a relevância de um diagnóstico estratégico, através da análise SWOT, pode se correlacionar ao ensinamento de Sun Tzu (2011, p. 43): "conheça a si mesmo e ao inimigo e, em cem batalhas, você nunca correrá perigo".

Conforme Fernandes (2012), para sua elaboração, investiga-se o ambiente interno, as características que estão sob o domínio da organização, suas forças e fraquezas, como a qualificação da força de trabalho ou o acesso ao crédito, e o ambiente externo, os fatores extrínsecos a ela, incontrolláveis, presentes ou potenciais, que interferem, de maneira geral, nas empresas envolvidas no segmento, as oportunidades e ameaças, como a legislação vigente e o status da macroeconomia.

Em definição, as forças (strengths) são as características que permitem à empresa enfrentar o mercado, as vantagens competitivas que a auxiliam em seu desenvolvimento a longo prazo. Enquanto as fraquezas (weakness) são aquelas características que exigem melhorias e dificultam a dinâmica do negócio. As oportunidades (opportunities) são circunstâncias que podem ser aproveitadas, integralmente ou parcialmente, por mais de uma organização e que quando usadas adequadamente as aproximam dos objetivos e de um melhor desempenho. Em contramão, as ameaças (threats) são situações que podem prejudicar o desenvolvimento organizacional, podem surgir de oportunidades bem aproveitadas pelos competidores no mercado e necessitam ser repelidas (FERNANDES, 2012).

Nessa ferramenta, os dados coletados são estruturados em formato de uma matriz, que possui variadas conformações dependendo da disposição dos fatores ambientais interno e externo. A estruturação mais comum é ilustrada pela Figura 02, em que os quadrantes I, II, III e IV expõem as correlações entre cada variante (FERNANDES,2012).

**Figura 02** - Matriz de Análise Estratégica.

Ambiente externo		
Ambiente interno	Oportunidades	Ameaças
Forças	I	II
Fraquezas	III	IV

**Fonte:** Tachizawa e Freitas (2004) *apud*. Fernandes (2012).

Segundo Macroplan, 2010, Tachizawa e Freitas (2004) *apud*. Fernandes (2012): o quadrante I, o cruzamento entre forças e oportunidades, equivale ao potencial ofensivo; o quadrante II, surge da relação entre forças e ameaças, representa a capacidade defensiva; o quadrante III, interseção das fraquezas e oportunidades, indica grau de debilidade do poder ofensivo; e o quadrante IV, a convergência entre fraquezas e ameaças, exprime o nível de vulnerabilidade.

Para facilitar o entendimento, Moraes (2016) propõe a seguinte estrutura, Quadro 02, acompanhada das definições e questões que auxiliam a construção de cada quadrante da matriz.



**Quadro 02** - Processo de desenvolvimento da análise SWOT.

	Fatores Ajudam	Fatores Atrapalham
Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	Vantagens que as empresas possuem em relação a seus concorrentes. Pergunta-se: Quais suas melhores atividades? Quais seus melhores recursos? Qual sua principal vantagem competitiva? Qual seu nível de engajamento com clientes?	Fatores que interferem e prejudicam o andamento do negócio. Faça a si mesmo as seguintes perguntas: Como é a minha mão de obra? Falta conhecimento ou treinamento? O que eu poderia fazer melhor? O que nos faz perder vendas ou aumentar os custos?
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Forças externas que influenciam positivamente a empresa. Pense quais são os problemas que enfrenta com a concorrência, quais fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos podem afetar seu negócio.	Pontos externos que influenciam negativamente a empresa. Precisam ser tratadas com muita cautela, pois influenciam diretamente o planejamento estratégico da empresa e assim, seus resultados. Aqui também se deve considerar quais os problemas que enfrenta com a concorrência, quais fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos podem afetar seu negócio.

Fonte: adaptado de Moraes (2016).

### 2.3. Balanced Scorecard

No período posterior à Segunda Guerra Mundial, devido ao intenso desenvolvimento tecnológico e industrial, as organizações se tornaram mais complexas e o mercado mais competitivo, novas demandas surgiram e, com isso, a necessidade de ferramentas e métodos que auxiliassem as empresas em seus sistemas de avaliação de desempenho, em diferentes aspectos e fases, se tornaram fundamentais (LUCCA, 2013).

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard (BSC) é um método que busca implementar a estratégia das organizações, funciona como uma bolsa mais robusta de medições, que levam em consideração quatro perspectivas: a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. A partir delas, são formulados os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e suas iniciativas (KAPLAN e NORTON, 1997).

No sistema de medição tradicional, mensura-se o sucesso da organização sob a ótica contábil e monetária, mas, segundo os autores, apenas esta não era satisfatória, apontando que as demais perspectivas aperfeiçoam as tomadas de decisões, para que a performance da organização se concretize como planejado

(KAPLAN e NORTON, 1997). Nesse sentido, os indicadores não financeiros evidenciam o trabalho efetuado por outras áreas não envolvidas diretamente na produção ou prestação de serviços e auxiliam as empresas a compreender melhor as variações do setor financeiro (PALUDO, 2013).

Em relação às perspectivas propostas pela metodologia, a de clientes é mensurada pela satisfação, fidelidade, retenção e captação, ciclo que define a participação da organização no mercado. Os processos, que aparecem na perspectiva interna, são de monitoramento e melhoria da qualidade e produtividade, não descartando, dentro do BSC, a aparição de novos métodos para atingir o objetivo em relação aos clientes e o prisma contábil. Na perspectiva de crescimento e aprendizado, evidencia-se os três pilares para conservar e desenvolver a organização, sendo eles: pessoas, sistemas de informação e procedimentos organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1997).

As perspectivas do Balanced Scorecard se relacionam entre si, quando alinhadas com os objetivos de curto e longo prazo acabam sendo imprescindíveis para a implementação do pensamento estratégico, como sintetizado no quadro da Figura 03 (FELIX, FELIX e TIMÓTEO, 2011).

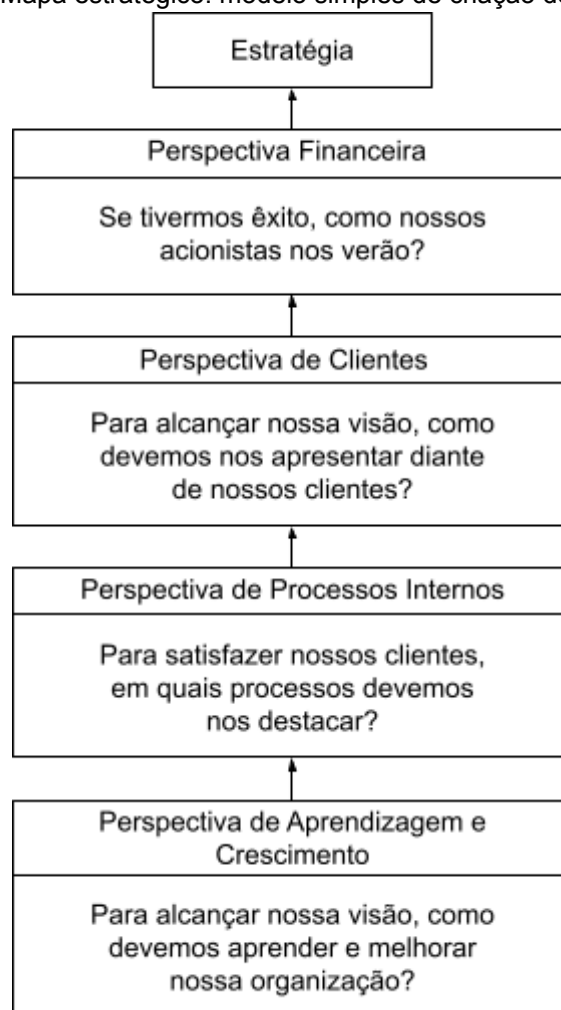
**Figura 03** - Relações entre as perspectivas do BSC.

Perspectiva de origem	Descrição	Indicadores	Perspectiva de relação
<b>Financeira</b>	Os objetivos financeiros giram em torno do resultado final da estratégia, satisfação dos acionistas, crescimento ou custos.	Faturamento Retorno sobre operações de investimento Valor econômico agregado Aumento de receitas Redução de custos	Processos Internos
<b>Clientes</b>	Avalia o desempenho da instituição na concepção do cliente. Importância na identificação dos clientes.	Participações de mercado Aquisição de clientes Retenção de clientes Lucratividade dos clientes Nível de satisfação dos clientes	Processos Internos Financeira
<b>Processos internos</b>	Aborda os processos críticos que geram valor. A qualidade dos processos e a tomada de decisões estão diretamente relacionadas com as causas de insatisfação ou melhorias das necessidades dos clientes.	Tempo e qualidade dos processos internos Excelência de processos críticos	Clientes Financeira
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Desenvolve a capacidade de melhorar, inovar, aprender e crescer. Destaca a gestão dos recursos humanos, com o intuito de capacitar e motivar para que sejam atingidos os objetivos propostos. Base para desenvolvimento de objetivos das demais perspectivas.	Nível de satisfação de funcionários Rotatividade de funcionários Lucratividade por funcionário Capacitação e treinamento de funcionários Participação de funcionários	Clientes Financeira Processos Internos

**Fonte:** Felix, Felix e Timóteo (2011, p. 63).

O mapa estratégico, esquematizado na Figura 04, é a representação visual dos diferentes itens do BSC de uma organização, um diagrama estruturado em uma cadeia de causa e efeito, que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores. É uma ferramenta que, de forma simples e rápida, indica como a empresa está criando valor, permitindo, desse modo, um melhor acompanhamento dos objetivos-chave da organização (KAPLAN e NORTON, 2004).

**Figura 04** – Mapa estratégico: modelo simples de criação de valor



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 8).

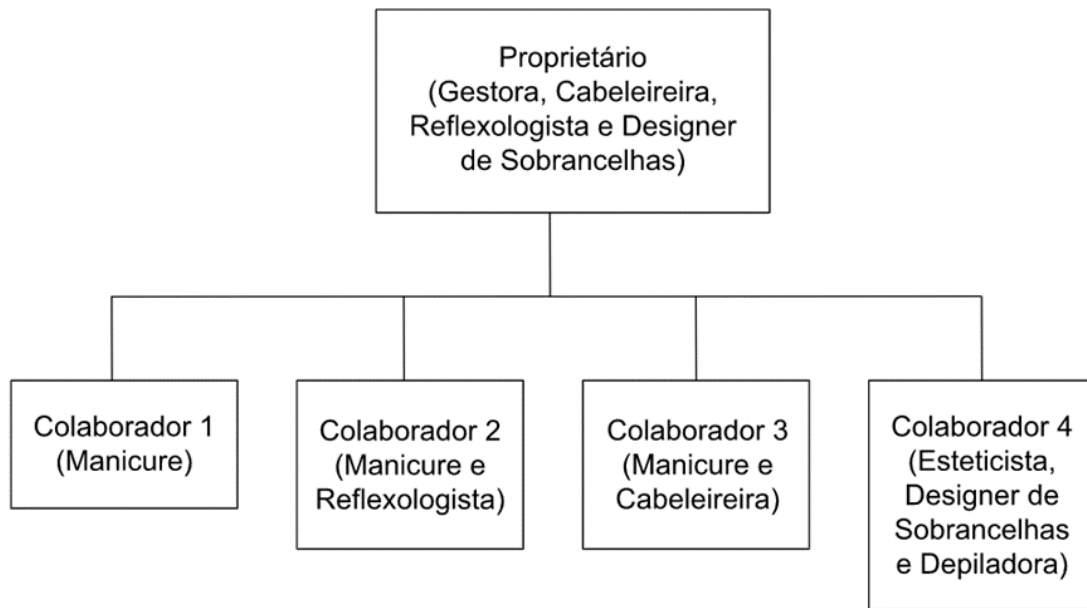
### 3. Metodologia

Neste capítulo são explicitados os métodos e práticas empregadas para atingir os resultados desejados, bem como a caracterização do trabalho.

#### 3.1. Sobre a Empresa

Empresa fundada em 2011, em um bairro da região central da cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. É um salão de beleza de pequeno porte, classificado como uma microempresa (ME), composto por 4 colaboradores do gênero feminino, sendo estes: três manicures e uma esteticista, além da proprietária, que ocupa a função de cabeleireira. Conforme disposto na Figura 05, alguns membros ocupam mais de uma atribuição dentro da organização.

**Figura 05** – Organograma do salão de beleza.



**Fonte:** Autores (2022).

No início de 2020, com a disseminação do COVID-19, a empresa encerrou temporariamente suas atividades, uma vez que o governo estadual considerou os salões de beleza serviços não essenciais, o que comprometeu de maneira significativa o faturamento. Para custear os gastos fixos nesse período, a proprietária fez uso do lucro poupado dos meses anteriores, realizou vendas de produtos home care e atendimentos à domicílio. Nesse contexto, de acordo com o Sebrae (2022), durante a pandemia, o segmento que teve o faturamento mais afetado foi o da beleza, o que demonstra sua fragilidade diante de uma crise e o quanto essas empresas necessitam de auxílio para se manterem estrategicamente preparadas e competitivas.

### **3.2. Classificação e definição da pesquisa**

O presente artigo é classificado como um estudo de campo de caráter exploratório, uma vez que seu objetivo principal foi desenvolver uma familiaridade acerca do assunto abordado, através de revisão bibliográfica e de sua aplicação experimental em uma empresa do ramo da beleza e estética, no período entre\_x de 2021 e junho de 2022. Em relação à fonte utilizada, é qualificada como secundária, dado que foram utilizados livros, artigos e manuais para o embasamento teórico. Quanto ao método de análise de dados, o trabalho transcorreu de forma quali-quantitativa, com ênfase na observação e compreensão de fenômenos e tabulação de dados.

### 3.3. Procedimentos de coleta e análise de dados

Em vista do contexto pandêmico do novo coronavírus, COVID19, entre 2020 e 2022, foram dadas preferências a métodos não presenciais de coleta de dados, a fim de prezar pela segurança e integridade dos envolvidos na pesquisa. Sendo assim, primeiramente, foi realizada uma visita ao local da empresa, a fim de realizar o diagnóstico preliminar de suas necessidades, respeitando as normas de sanitárias vigentes, e reuniões de forma remota, para investigar os processos gerenciais e operacionais da organização, através de entrevistas não-estruturadas, conduzidas pelas temáticas contidas no Quadro 03, e explicitar à dona do empreendimento as etapas propostas para o estudo, Quadro 04, por intermédio de uma apresentação em slides.

**Quadro 03** – Tópicos abordados nas entrevistas.

<b>Assuntos Gerais</b>	<b>Assuntos Específicos</b>
Histórico da empresa	Fundação, membros, faturamento, vendas e estratégias durante a quarentena.
Diretrizes estratégicas	Missão, visão e valores.
Público-alvo	Características, canais de contato, feedback e cadastro de clientes.
Processos gerenciais	Gestão financeira, gestão de pessoas, gestão da produção, tecnologias, produtos, parcerias, divulgação e marketing.

**Fonte:** Autores (2022)

**Quadro 04** – Etapas da pesquisa.

<b>Etapas</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Recurso</b>
Diagnóstico Preliminar	Conhecer a empresa e identificar suas principais demandas.	Entrevista no local.
Reunião	Explicar as propostas do projeto de pesquisa para a empresária e coletar dados sobre a empresa e seus processos internos.	Entrevista online; Apresentação de slide.
Questionários	Identificar o nível de satisfação dos clientes e colaboradores.	Formulário online.
Matriz SWOT	Analisar os ambientes interno e externo da organização.	Documento online; Consultas no software de gestão da empresa.
Balanced Scorecard	Gerar os objetivos, indicadores, metas e mapa estratégico.	Documento online.

**Fonte:** Autores (2022)

Posteriormente, foram realizadas pesquisas com clientes e funcionários, por meio de dois questionários curtos elaborados em plataforma on-line, para rastrear a percepção destes sobre a marca.

O questionário direcionado aos clientes foi composto por sete questões objetivas e uma questão discursiva, sendo esta um campo de sugestão de melhoria, ele procurou medir a satisfação e entender seus desejos e necessidades e sua percepção acerca da empresa. A partir de 669 envios a clientes, incluindo duplicatas, efetuados pelos cinco membros da organização, foi possível obter um total de 117 respostas.

O segundo formulário, aplicado aos colaboradores, formado de duas questões objetivas e duas questões discursivas, além de um quinto campo onde se pedia uma sugestão de melhoria, a fim de identificar pontos de aperfeiçoamento da companhia e seu clima organizacional.

Com base nas informações obtidas, realizou-se a tabulação e análise de dados para confecção da matriz SWOT. Por conseguinte, foram estabelecidos os objetivos, indicadores e metas do Balanced Scorecard e a geração do mapa estratégico.

#### **4. Resultados e Discussões**

Nesta seção são expressos os frutos das análises efetuadas, com base nas entrevistas, questionários, realizados no estabelecimento.

##### **4.1. Entrevistas**

Após o fim do decreto municipal, que paralisava empreendimentos considerados não essenciais durante a quarentena, a empresa adotou o sistema voltado à gestão de salões de beleza, Beleza Soft, desde 22 agosto de 2020 e mais ativamente no mês subsequente. O programa não possui uma interface tão amigável quanto suas concorrentes Belasis, Belle Software, Beauty Date, Microvix Beauty e Trinks, mas possui os recursos básicos necessários para a realização de uma boa gestão financeira. Entretanto, devido a falta de know-how, o conjunto de conhecimentos práticos, da gestora acerca do funcionamento do programa e de procedimentos que garantam a confiabilidade dos relatórios, estes ficaram comprometidos, limitando, assim, seu potencial. Bem como ocorrido em processos de cadastramento de clientes registrado no software, que se apresenta deficitário e desatualizado, e de agendamentos de serviços, que não são registrados no

programa, dificultando o controle dos horários ocupados e vagos dos membros, acarretando, dessa maneira, em perdas de vendas.

A comunicação interna do salão é feita através do aplicativo Whatsapp e, mensalmente, uma reunião, onde são abordados temas como: liderança, regras, fidelização de clientes, crescimento profissional e remuneração.

Em relação ao perfil dos consumidores, seu público é, majoritariamente, composto por mulheres, entre 25 e 40 anos, classe média, que priorizam a qualidade em detrimento ao preço. A comunicação com ele é feita, sobretudo, de forma presencial. A empresa possui perfil nas redes sociais, mas não dispõe de um colaborador capacitado e dedicado a alimentar as páginas e desenvolver a identidade visual da marca, o que dificulta a divulgação e a valorização de sua imagem no mercado.

E no que tange suas parcerias, possui uma forte cooperação com sua fornecedora de produtos capilares, Aneethun, marca pertencente ao grupo Bio Extratus Cosméticos Naturais e reconhecida no mercado pela qualidade de seus produtos. Como fruto dessa relação, é promovido o Dia da Beleza no salão, no qual são promovidos tratamentos capilares com profissionais parceiros.

Ao iniciar o planejamento estratégico da organização, constata-se que as diretrizes estratégicas não estavam bem delimitadas. Diante disso, durante a entrevista online, a missão, visão e valores foram criadas pela gestora, sob orientação das questões descritas no Quadro 01 do Tópico 2.1, e traduzidas no Quadro 05.

**Quadro 05 – Diretrizes estratégicas do salão de beleza.**

Missão	Oferecer a máxima qualidade em serviços personalizados e produtos para tratamentos de beleza e estética, destacando-se na cidade por gerar bem-estar e saúde a seus clientes.
Visão	Alcançar o posto de um dos melhores salões de beleza do município, sendo referência em atendimento humanizado e serviços de alto valor agregado.
Valores	Qualidade, segurança, confiança, responsabilidade, comprometimento, excelência em atendimento.

**Fonte:** Autores (2022).

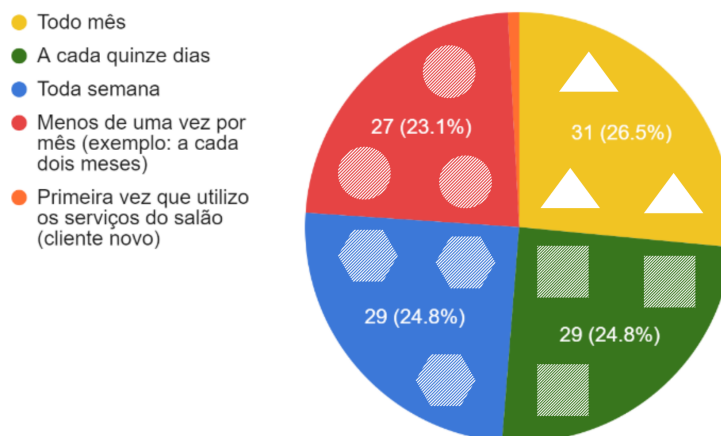
## 4.2. Questionários

No questionário de clientes, a primeira questão teve como objetivo compreender a frequência dos clientes da empresa, com a pergunta: “com que



frequência, em média, você utiliza nossos serviços?”, o qual obteve os seguintes resultados, Gráfico 01.

**Gráfico 01** - Resultado do questionário de clientes, questão 01.

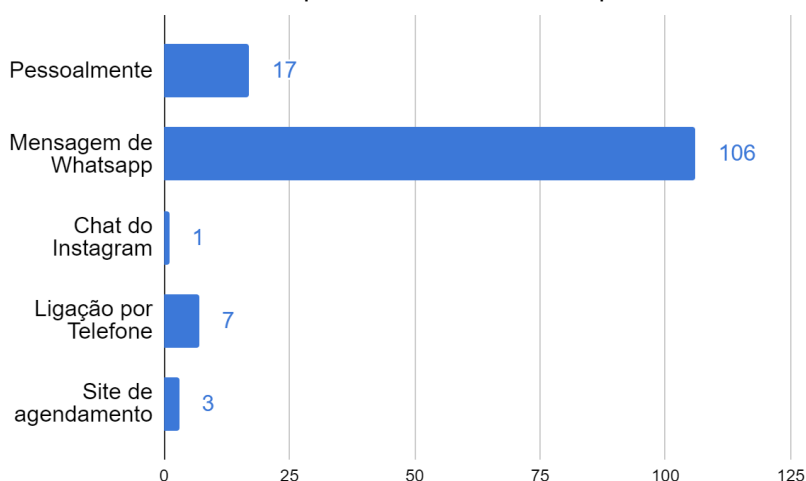


Fonte: Autores (2022).

A partir dela, coletou-se as seguintes respostas: todo mês com 26,5%, a cada quinze dias, 24,8% dos votos, toda semana, 24,8%, mais de uma vez por semana, 0%, menos de uma vez por mês, 23,1%, primeira vez que utiliza os serviços do salão, correspondendo à porcentagem de clientes novos, com 0,9%. Assim, foi possível verificar que cerca de 75,6% dos clientes podem ser considerados regulares.

A segunda demanda foi identificar qual o melhor canal de contato e agendamentos, através da pergunta: “como você prefere agendar um horário de atendimento?”, o qual gerou o Gráfico 02. Nessa questão e nas próximas duas seguintes eram aceitas mais de uma opção como resposta.

**Gráfico 02** - Resultado do questionário de clientes, questão 02.

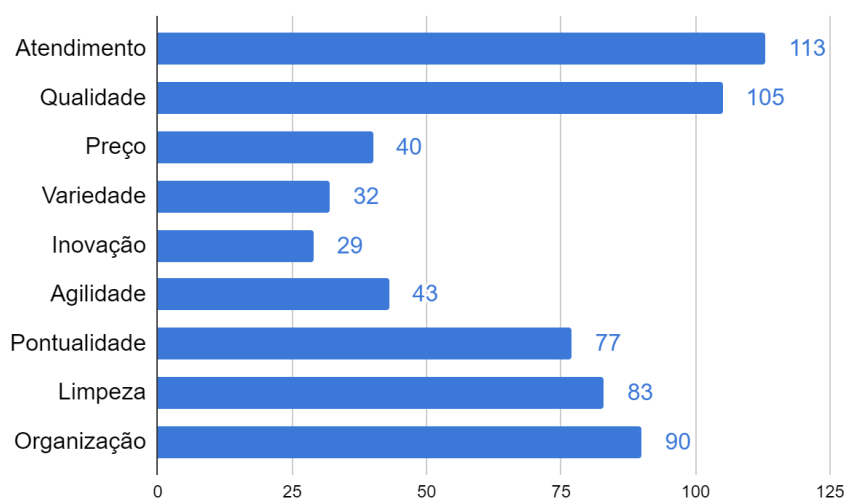


Fonte: Autores (2022).

Como resultado da questão 02, obteve-se os seguintes números: um cliente prefere agendar por chat do Instagram, três usuários por site de agendamento, sete por ligação telefônica, dezessete por atendimento presencial e, majoritariamente, por mensagem de Whatsapp com 106 votos.

A questão 3 do formulário, “quais itens abaixo mais se destacam positivamente no salão?”, questionou-se quais itens se destacam positivamente na empresa. Tendo como opções, atendimento, qualidade, preço, variedade, inovação, agilidade, pontualidade, limpeza e organização (Gráfico 03).

**Gráfico 3** - Resultado do questionário de clientes, questão 03.

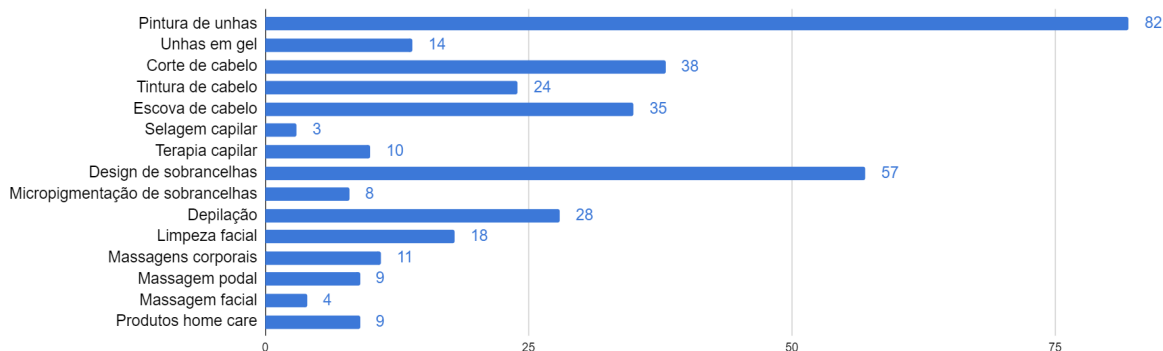


Fonte: Autores (2022).

Com a resposta da questão 3, consegue-se observar que temos cinco pontos positivos: atendimento, qualidade, organização, limpeza e pontualidade. E como pontos de melhoria, tem-se: inovação, variedade, preço e agilidade. A partir disso, tem-se a empresa deve investigar a fundo seus processos, a fim de otimizar pontos de retardo, e técnicas e tecnologias para investir e desenvolver novos produtos.

A fim de compreender os serviços que mais atraem o público do empreendimento, elaborou-se a questão 4: “quais produtos que você mais consome ou tem interesse em consumir?” (Gráfico 04). Na apuração do catálogo da empresa, apareceram 16 tipos principais de serviços para o questionário: pintura de unhas, unhas em gel, corte de cabelo, tintura de cabelo, escova de cabelo, selagem, terapia capilar, design de sobrancelhas, micropigmentação de sobrancelhas, depilação limpeza facial, reflexologia facial, reflexologia podal massagem corporal e produtos home care.

**Gráfico 04** - Resultado do questionário de clientes, questão 04.

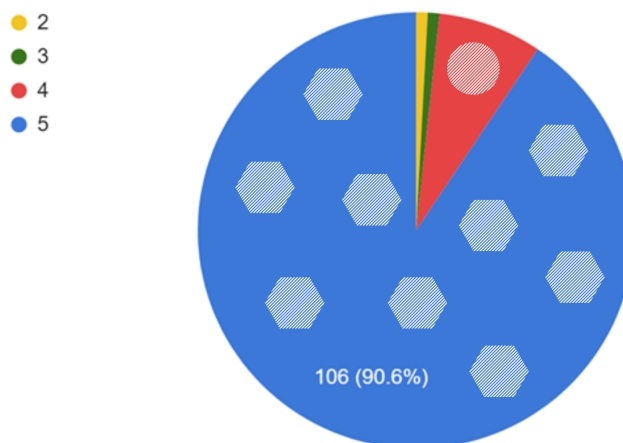


Fonte: Autores (2022).

Com a resposta da questão 4, percebe-se que o serviço de pintura de unhas, 82 votos, e design de sobrancelha, 57 votos, são os mais requisitados segundo o formulário. Ambos são serviços que não geram alto lucro por venda, contudo, em razão de serem produtos que mais atraem o público-alvo, é válido criar estratégias de vendas, como o cross-selling e o up-selling, visando complementar a compra e, assim, aumentar o tíquete médio dos clientes.

Por último, “de 0 (insatisfeito) a 5 (muito satisfeito), qual seu nível de satisfação com o salão?”, que reproduziu os resultados do Gráfico 05, buscou-se mensurar o índice de satisfação dos clientes (ISC), que está diretamente relacionada à eficiência do atendimento e da qualidade dos produtos oferecidos .

**Gráfico 05** - Resultado do questionário de clientes, questão 05.



Fonte: Autores (2022).

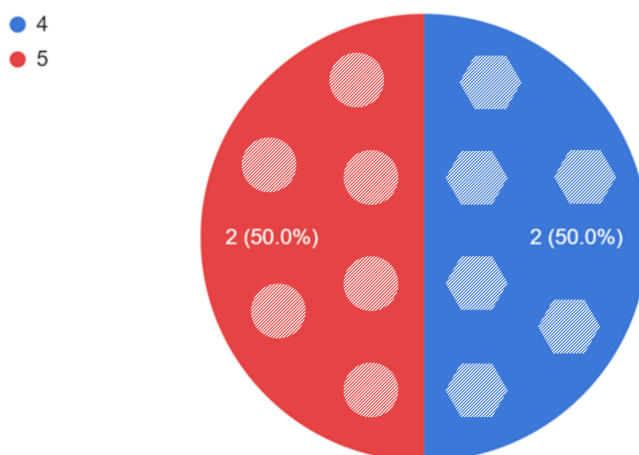
Como resultado da quinta questão, percebe-se que 90,6% dos clientes estão muito satisfeitos. E, também, pode-se apurar que 7,7% dos entrevistados estão com nível 4, 0,9% com nível 3 e, também, 0,9% com nível 2. Isso significa um alto nível

de satisfação quanto a prestação de serviços do salão de beleza, todavia, ainda há oportunidade de melhora.

Por último, no campo de sugestões, foram coletadas as seguintes recomendações: contratar mais manicures, realizar de massagem facial em ambiente reservado, utilizar o aplicativo Whatsapp para o envio de promoções, instalar adesivo no vidro da fachada da empresa, investir em depilação à laser, aumentar a flexibilidade dos horários, disponibilidade fora do horário comercial, e melhorar a qualidade dos conteúdos do Instagram.

No questionário dos colaboradores, o primeiro questionamento mensurou o índice de satisfação dos funcionários (ESI), com nível de 0 (insatisfeito) e 5 (muito satisfeito), o qual resultou no gráfico seguinte, Gráfico 06.

**Gráfico 06** - Resultado da aplicação do questionário de colaboradores, questão 01.

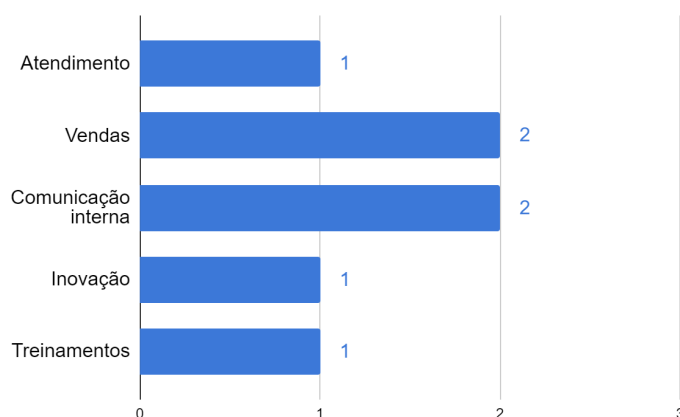


**Fonte:** Autores (2022).

Como resultado da questão, obteve-se a percentagem de 50% dos entrevistados com nível 5, muito satisfeito, e 50% com nível 4, satisfeito. À vista disso, tem-se que, de maneira geral, todos estão satisfeitos, mas é importante apurar os motivos que levaram dois dos membros optarem pelo grau 4, ou seja, não estarem totalmente satisfeitos.

Na questão 02, “quais aspectos abaixo você acredita que necessitamos melhorar?”, cujo as respostas estão representadas na Gráfico 07, solicitava que as colaboradoras avaliassem quais dos seguintes pontos deveriam ser aprimorados: atendimento, agilidade, comprometimento, comunicação interna, treinamentos, qualidade, variedade, inovação, vendas, política de comissões, preço e estrutura física.

**Gráfico 07** - Resultado do questionário de colaboradores, questão 02.



**Fonte:** Autores (2022).

Assim, observou que as vendas e a comunicação interna eram os principais alvos de melhoria, ambos com dois dos votos, seguidos de atendimento, treinamento e inovação, com um voto cada.

As perguntas 03 e 04, estruturadas no Quadro 06, se correlacionam e buscam identificar o nível de gestão da produção que cada colaborador possui.

**Quadro 06** – Resultados das questões 03 e 04 do questionário de colaboradores.

Quais serviços você mais vende?	Você saberia responder quantos atendimentos de cada um dos serviços respondidos você realizou mês passado? Se sim, quantos?
Manicure/pedicure	Não.
Manicure/pedicure	Sim, em média, 180.
Sobrancelha e depilação	Não.
Manicure/pedicure	Aproximadamente, 80.

**Fonte:** Autores (2022).

Segundo os resultados obtidos, é possível observar que as respostas estão condizentes com as demandas relatadas pelos clientes, entretanto, o grau de auto gerenciamento é baixo e tem-se que, ao se comparar com histórico de vendas, os valores apresentados pelos colaboradores são parcialmente condizentes com a realidade do salão. Assim, observa-se a necessidade de estimular uma cultura de controle de produção e de vendas, em vista de possibilitar projeções, metas assertivas e a melhora do faturamento.

No campo de sugestões, foram recebidas duas respostas, uma enfatizando o aspecto da comunicação de maneira geral e a outra também em relação à

comunicação com o cliente acerca dos agendamentos e das regras do estabelecimento, em virtude do histórico de cancelamentos por parte dos clientes.

### 4.3. Análise da Matriz SWOT

Com base nos dados coletados através de questionários, entrevistas, como descrito no tópico 3.3, e nas observações realizadas a partir da visita ao local, foram identificados e estruturados os aspectos e as particularidades dos ambientes interno e externo da organização, mediante a análise SWOT, expressa no Quadro 07.

**Quadro 07** – Matriz SWOT do salão de beleza.

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Externo</b>
<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
Boa localização; Equipe engajada; Empresa de boa reputação; Tratamento pessoal; Elevado índice de satisfação; Tempo de mercado: 11 anos de experiência; Qualidade de serviços e produtos.	Parcerias; Mercado em evolução; Inovações tecnológicas; Tendências: uso de produtos naturais e de baixo impacto ambiental; Redes sociais para comunicação com o público-alvo; Conquista de novos clientes através do boca a boca.
<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
CEO ocupa muitas funções; Elevado grau de centralização de decisões; Experiência da administração limitada e sem qualificação; Baixa habilidade de marketing e vendas; Falta de um procedimento de pós-venda; Baixo índice de treinamentos; Falta de um atendimento de recepção; Tempo de espera para atendimentos e agendamentos; Baixa disponibilidade de recursos financeiros; Comunicação interna pouco desenvolvida; Contrato social irregular; Moderado nível de absenteísmo; Inexistência de um fator diferencial de grande impacto.	Alto número de concorrentes; Facilidade de entrantes; Instabilidade política e econômica; Limitação financeira dos clientes; Aumento da inflação.

**Fonte:** Autores (2022).

### 4.4. Balanced Scorecard

Com base nos dados coletados nos tópicos 4.1, 4.2 e 4.3, foi possível constatar melhorias nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard, de acordo com os interesses, missão e visão, e as necessidades da organização.

Na perspectiva financeira, Quadro 08, buscou-se aumentar a rentabilidade da empresa, por meio do impulsionamento das vendas e da avaliação de investimento.

**Quadro 08** – Perspectiva financeira da matriz BSC do salão de beleza.

<b>Perspectiva Financeira</b>			
Objetivo	Indicador	Alvo	Iniciativas
Aumentar a margem de lucro	Lucro bruto.	Aumento de 13,3%.	-
Impulsionar crescimento de vendas	Ticket médio.	Aumento de 49,3%.	Traçar estratégias de combos e promoções cross selling.
Avaliar possibilidades de investimentos e realizar sua implementação.	Retorno sobre investimento (ROI).	100% de ROI.	Pesquisa de mercado: marcas e tecnologias sustentáveis (ex.: depilação à laser); Avaliar a infraestrutura do salão (salas individualizadas para procedimentos); Planejamento de Projeto.

**Fonte:** Autores (2022).

A segunda perspectiva análise é a perspectiva de clientes, Quadro 09, a percepção que o usuário tem do empreendimento. Nela, buscou-se a fidelização e a captação de novos clientes.

**Quadro 09** – Perspectiva de clientes da matriz BSC do salão de beleza.

<b>Perspectiva de Clientes</b>			
Objetivo	Indicador	Alvo	Iniciativas
Aumentar a aquisição de novos clientes.	Número de novos clientes.	Aumento de 15% ao ano.	Propor parcerias com o comércio local.
Fidelizar e reter clientes.	Índice de satisfação; Total de clientes ativos.	100% de satisfação; 85% de clientes ativos.	Implementação de sistema de feedback online.

**Fonte:** Autores (2022).

Na perspectiva de processos internos a intenção, Quadro 10, ressaltou-se os principais pontos dos processos internos da instituição a serem alterados, com a implementação de novos métodos que a torne mais eficiente.

**Quadro 10** – Perspectiva de processos internos da matriz BSC do salão de beleza.

<b>Perspectiva de Processos Internos</b>			
Objetivo	Indicador	Alvo	Iniciativas
Otimizar a operação de agendamento de serviços.	Número de agendamentos por mês.	Aumento em 10%.	Contratação de atendente para realizar os agendamentos via whatsapp e de forma presencial, além fazer a gestão das agendas.
Melhorar a divulgação da empresa.	Número mensal de clientes captados.	Captação de um novo cliente por mês.	Contratação de social media; Estabelecer parcerias com comércio local.
Melhorar a comunicação interna da organização.	Número de reuniões por mês.	Reuniões curtas a cada semana e uma reunião geral mensal.	Estabelecer cronogramas mensais de reuniões.

**Fonte:** Autores (2022).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento, Quadro 11, buscou o desenvolvimento dos profissionais e do clima organizacional, por intermédio de capacitações e de um canal para feedback, com isso, espera-se que eles atuem mais engajados e capazes de inovar no empreendimento.

**Quadro 11** – Perspectiva de aprendizagem e crescimento da matriz BSC do salão de beleza.

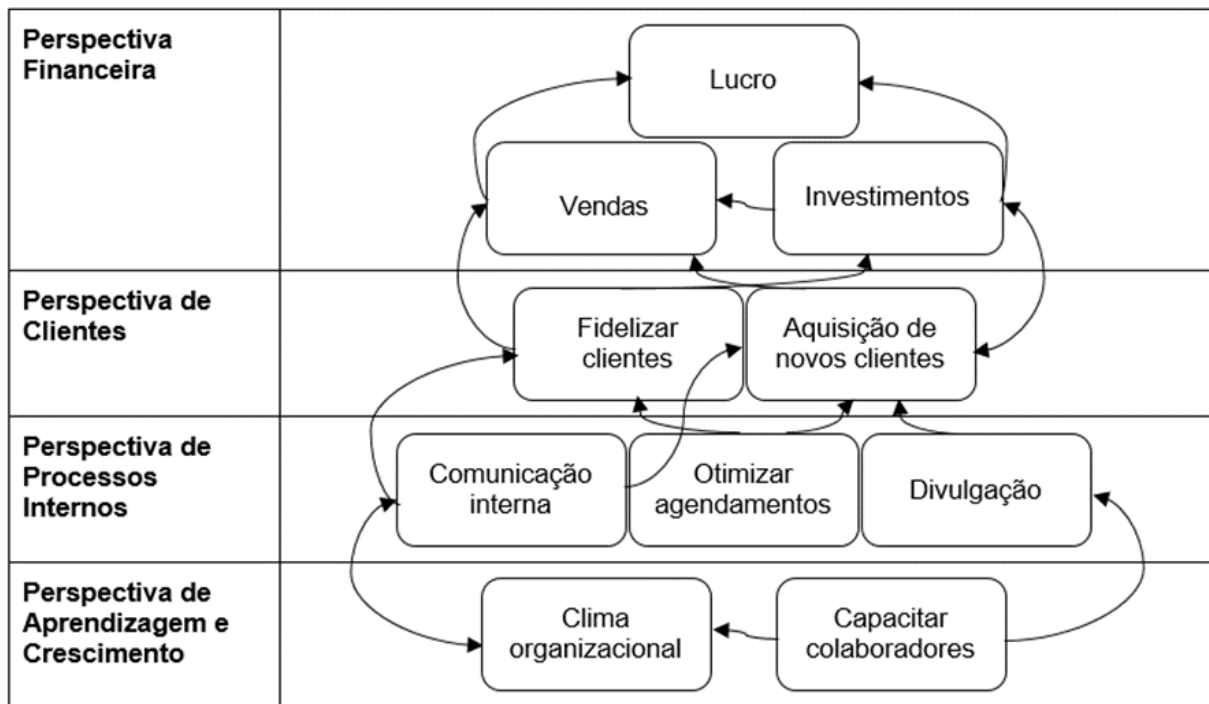
<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>			
Objetivo	Indicador	Alvo	Iniciativas
Capacitar e desenvolver colaboradores.	% de funcionários treinados.	Aumentar em 40% o número de funcionários treinados anualmente.	Ofertar cursos em vendas, administração da produção e técnicas da área da beleza.
Melhorar o clima organizacional.	Nível de absenteísmo; Índice de satisfação.	0% de absenteísmo; 100% de satisfação.	Implementação de sistema de feedback.

**Fonte:** Autores (2022).

A partir dos quadros das quatro perspectivas do BSC, financeiro, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, gera-se o mapa estratégico, Quadro 12, evidenciando de forma visual o fluxo de causa e efeito entre os objetivos-chave criados anteriormente.



**Quadro 12** - Mapa estratégico do salão de beleza.



**Fonte:** Autores (2022).

Com a elaboração do mapa estratégico, tem-se o fim da etapa de planejamento. A partir dela, é possível iniciar os procedimentos referentes à orientação, direção e controle de uma gestão estratégica, conforme descrito na Figura 01 do Tópico 2.1.

## 5. Considerações Finais

A ideia inicial do artigo foi a análise de indicadores de uma micro-empresa, um salão de beleza, através da aplicação do Balanced Scorecard (BSC) no planejamento estratégico da organização. Para isso, em primeira etapa, foi proposta a revisão bibliográfica, a fim de conhecer mais sobre o tema e métodos de aplicação. Como segunda etapa, obteve-se os dados necessários para a elaboração das diretrizes estratégicas, do diagnóstico organizacional e da direção estratégica. Em última etapa, estabeleceram-se os indicadores, conforme o método de aplicação do BSC, que teve como alvo propor e ponderar melhorias no âmbito financeiro, no aprendizado e crescimento, nos processos internos e na perspectiva de clientes. Sendo assim, os objetivos da pesquisa foram cumpridos com êxito.

A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que, através da utilização do BSC na implementação de um planejamento estratégico, é possível direcionar as

tomadas de decisão do gestor e da criação de valor de um empreendimento, de forma eficiente e facilitada.

Ademais, espera-se que esse artigo seja um estudo continuado, para que se possa observar e avaliar os resultados diante das metas e práticas propostas do estudo.

### **Referências Bibliográficas**

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2020.

FELIX, Rozelito; FELIX, Patrícia do P.; TIMÓTEO, Rafael. *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 62, n. 1, p. p. 51-74, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v62i1.61. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/61>. Acesso em: 11 jun. 2022.

FERNANDES, Djair R. *Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta de elaboração da estratégia*. Ciências Jurídicas, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, set. 2012. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsskroton.com.br/article/view/720>. Acesso em: 11 jun. 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 15ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LUCCA, Giancarlo. *Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas de gestão*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MORAES, Beatriz. *A Análise de Cenários e o Planejamento Estratégico*. Governo Federal, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-e-strategica/a-analise-de-cenarios-e-o-planejamento-estrategico>. Acesso em: 23 de jul. 2022.

OLIVEIRA, Djalma P. R. *Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALUDO, Augustinho. *Administração Pública - Série Provas e Concursos*. 3ª ed. Elsevier, 2013.

SEBRAE. *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios*. 14ª ed.

Unidade de Gestão Estratégica. Disponível em:

[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-14%C2%AAedicao\\_DIRETORIA-v6.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%ADrus-14%C2%AAedicao_DIRETORIA-v6.pdf). Acesso em: 22 jun. 2022.

SERRA, Fernando R.; FERREIRA, Manuel P.; TORRES, Maria C. S.; TORRES, Alexandre P. *Gestão estratégica: conceitos e casos*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SUN TZU. *A arte da guerra: os treze capítulos originais*. Adaptação e tradução de André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim de Livros, 2011.