

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MURILO KENJI CARDOSO

***BALANCED SCORECARD* COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO E
MENSURAÇÃO PARA *E-COMMERCE*: PROPOSTA PARA UMA ORGANIZAÇÃO
PRIVADA**

CURITIBA

2018

MURILO KENJI CARDOSO

BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO E
MENSURAÇÃO PARA *E-COMMERCE*: PROPOSTA PARA UMA ORGANIZAÇÃO
PRIVADA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção de grau de Bacharel no Curso de Gestão da Informação, Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

MURILO KENJI CARDOSO

BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO E MENSURAÇÃO PARA E-COMMERCE: PROPOSTA PARA UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Gestão da Informação no curso de graduação em Gestão da informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Egon Walter Wildauer

Orientador - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal, UFPR

Prof. Dr. José Simão de Paula Pinto

Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal, UFPR

Prof. Dr. Cícero Aparecido Bezerra

Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal, UFPR

Curitiba, 15 de junho de 2018

RESUMO

Aplica o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta de gestão e mensuração de estratégia no âmbito do *e-commerce* dentro de uma unidade estratégica de uma organização privada. Objetiva aplicar uma ferramenta que ajude a organização realizar a gestão, alinhamento e execução de sua estratégia no cenário complexo atual das transações de compra e venda no ambiente virtual. Constitui de objetivo exploratório, pesquisa-ação, finalidade aplicada e abordagem qualitativa. Realiza sua aplicação através de entrevistas com o responsável pela unidade estratégica, definindo objetivos estratégicos dentro de um mapa estratégico, indicadores, metas e iniciativas. Obteve como resultado o mapa estratégico, os *scorecards* da perspectiva financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento e a definição do responsável por cada ação. Propõe realizar estudos para averiguar a pós-implementação da ferramenta e adicionar outras ferramentas de gestão junto ao *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. *E-commerce*. Estratégia. Mapa Estratégico.

ABSTRACT

Apply the Balanced Scorecard as a strategy management and measurement tool in the scope of E-commerce inside a specific strategic unity of a private organization. Aims to use a tool that may help the organization to manage, align and execute its strategy in the current complex scenario of purchase and sale transactions in the virtual world. Constitutes by exploratory objective, action-research, applied purpose and qualitative approach. Perform its application through interviews with the person in charge of the strategic unity, defining strategic objectives in a strategic map, indicators, goals and actions. Obtained results as the strategic map, scorecards of financial, customers, internal processes and learning and growth perspectives, and the definition of who is responsible for each action. Proposes studies about the post-implementation and to add others management tools with the Balanced Scorecard.

Key-words: Balanced Scorecard. E-commerce. Strategy. Strategy Map.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CICLO INFORMACIONAL DE PONJUAN DANTE.....	18
FIGURA 2 - MODELO DE FLUXO INFORMACIONAL DE BEAL	19
FIGURA 3 - PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	29
FIGURA 4 - MEDIÇÕES DOS TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS	31
FIGURA 5 - MEDIDAS ESSENCIAIS.....	33
FIGURA 6 - MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICAS	34
FIGURA 7 - O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	37
FIGURA 8 - PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO FOCALIZADA NA ESTRATÉGIA...39	
FIGURA 9 - MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO.....	40
FIGURA 10 - PROCESSO DE CRIAÇÃO DO SCORECARD	42
FIGURA 11 - AMBIENTE DA ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS	44
FIGURA 12 - SÍMBOLOS DE UM DIAGRAMA DE BLOCOS.....	45
FIGURA 13 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	49
FIGURA 14 - ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	50
FIGURA 15 - CRONOGRAMA DE REUNIÕES.....	52
FIGURA 16 - MAPA ESTRATÉGICO.....	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	18
QUADRO 2 - MOTIVAÇÃO DE ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	24
QUADRO 3 - AS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA	26
QUADRO 4 - CAUSA E EFEITO E VETORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	56
QUADRO 5 - EQUIPE ATUANTE	59
QUADRO 6 - RESPONSÁVEL POR CADA AÇÃO	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR ANO DO TEMA E-COMMERCE NA BASE WEB OF SCIENCE.....	15
GRÁFICO 2 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR ANO DO TEMA BALANCED SCORECARD NA BASE WEB OF SCIENCE	15

LISTA DE SIGLAS

5W2H	- <i>What, Why, Where, When, Who, How and How Much</i> (O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto)
BPM	- <i>Business Process Management</i> (Gestão de Processos de Negócio)
BS	- <i>Business Center</i> (Centro de Negócios)
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
CE	- Comércio Eletrônico
CSC	- Central de Serviços Compartilhados
GI	- Gestão da Informação
MPN	- Modelagem de Processos de Negócios
ROI	- <i>Return On Investment</i> (Retorno sobre Investimento)
SWOT	- <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	17
2.2	COMÉRCIO ELETRÔNICO	19
2.2.1	A estrutura e o processo de compra do comércio eletrônico.....	20
2.2.2	Fatores que influenciam a adoção do comércio eletrônico.....	22
2.3	ESTRATÉGIA.....	24
2.4	BALANCED SCORECARD	27
2.4.1	A sistemática do <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.4.2	Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica	35
2.4.3	Organização focadas na estratégia	37
2.4.4	Mapas estratégicos	39
2.5	GESTÃO DE PROCESSOS	42
2.6	CULTURA ORGANIZACIONAL	46
3	METODOLOGIA	48
3.1	AMBIENTE E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4	RESULTADOS	53
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	53
4.1.1	Mapa estratégico	54

4.2	SCORECARDS.....	56
4.3	RESPONSÁVEIS PELAS AÇÕES	58
5	CONCLUSÃO	62
5.1	VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	62
5.2	TRABALHOS FUTUROS	63
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICE A - SCORECARD FINANCEIRO	68
	APÊNDICE B - SCORECARD DE CLIENTES 1/2	69
	APÊNDICE C - SCORECARD DE CLIENTES 2/2	70
	APÊNDICE D - SCORECARD DE PROCESSOS INTERNOS 1/2	71
	APÊNDICE E - SCORECARD DE PROCESSOS INTERNOS 2/2	72
	APÊNDICE F - SCORECARD DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO 2/2	73

1 INTRODUÇÃO

No mundo competitivo atual, o uso efetivo da Tecnologia da Comunicação e Informação como um elemento de estratégia competitiva é crítico e essencial. De acordo com Albertin (1998), existe um número considerável de exemplos na literatura onde as empresas buscaram utilizar da tecnologia para criar e manter novos e diferentes relacionamentos com fornecedores e clientes, o que gera uma diferenciação e competitividade para elas. Nessa mesma linha, Los Santos (2005) afirma que as organizações estão cada vez mais utilizando a Tecnologia da Informação como ferramenta de competitividades nos mais variados ramos de atividade, onde a tecnologia deixa de ser apenas um apoio às atividades para tornar-se parte integrante delas, muitas vezes redefinindo a própria maneira de se fazer negócios. Com o advento da *World Wide Web* e sua popularização, o escopo de interação de compradores e vendedores sofreu mudanças e abriu porta para o surgimento de transações via internet entre os consumidores e empresas, através dos comércios eletrônicos.

Albertini (1998) menciona que através do tempo, a interação evoluiu de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos. Nesse sentido, o comércio eletrônico atual, engloba inúmeros componentes que permeiam uma organização como marketing, logística, vendas, tecnologia da informação, entre outras. Além disso, dados de resultado da pesquisa divulgada pela empresa E-bit no relatório *Webshoppers*, mostram que entre 2011 e 2015 ocorreu um elevado crescimento no faturamento do comércio eletrônico no Brasil, que passou de 18,7 bilhões para 41,3 bilhões de reais (E-BIT, 2017). Toda essa complexidade e a crescente demanda por *e-commerces*, acaba exigindo a criação de estratégias e sua mensuração para que posicione o comércio eletrônico de determinada organização em um patamar elevado aos seus concorrentes.

Diante desse cenário, o presente trabalho visou aplicar o *Balanced Scorecard* (BSC), especificamente para a área de *E-commerce*, dentro de organização privada. Kaplan e Norton (1997, p. 2) mencionam que “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

A pesquisa tem como procedimento a realização de seis etapas, que possibilita a criação de um mapa estratégico a partir de quatro perspectivas –

financeira, clientes, processos internos e aprendizado – e a definição de indicadores, metas e iniciativas que possibilitam a mensuração da estratégia estabelecida visualmente no mapa estratégico. Costa (2015) aborda que o mapa estratégico tem como finalidade decodificar processos complexos de escolhas que gestores estão expostos diariamente, assim, diante dessa ferramenta, a alta administração pode monitorar o cumprimento da estratégia.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Nos últimos anos, a popularização da internet colaborou para mudanças organizacionais no mercado brasileiro, especialmente em aspectos relativos a transações comerciais de empresas e seus clientes, que passaram a aderir de forma mais intensa o comércio virtual. De acordo com Constantinides (2002), o *E-commerce* é aplicado como estratégia por parte das organizações para aumentar a produtividade, tanto por meio da diferenciação de seus serviços quanto pela redução dos custos. Além disso, a internet e os dispositivos móveis, deram a hipótese aos consumidores de pesquisar e comprar a qualquer hora e em qualquer lugar, assim, como os consumidores abraçaram as novas tecnologias, as organizações também se têm visto obrigadas a acompanhar esta tendência, criando a necessidade de desenvolvimento de canais de compra online e novas formas de chegar até ao seu público-alvo.

Por outro lado, o crescimento do comércio eletrônico torna a Internet um grande ambiente para a competição (NASIR; ALTINBASAK, 2009). Kuttner (1998, p.20) reafirma essa ideia ao mencionar que “a Internet é um mercado quase perfeito, porque as informações são instantâneas e os compradores podem comparar as ofertas dos vendedores em todo o mundo”. As ações no ambiente eletrônico são ferozes a nível de preços e os níveis de lealdade às organizações tendem a diminuir. Deste modo, esse ambiente tende com mais facilidade o cliente mudar de fornecedor, ficando apenas a um clique de distância. (CHANG; WANG; YANG, 2009).

Um caso abordado por McConoughey e Weinzimmer (2012), demonstra a falha de uma empresa que tentou lançar seu comércio eletrônico, a Pets.com. De acordo com os autores, a empresa investiu 82.5 milhões de dólares em dois anos e conseguiu ser o Website para animais com mais visitas de sua época. Porém, a

organização não percebeu as necessidades dos seus clientes e seus prazos de entrega não correspondiam às suas expectativas, sendo esses demasiados alargados, e com isto, a empresa perdeu a grande maioria dos seus clientes. Para que erros como estes sejam cada vez menores em comércio eletrônico, é necessário que as empresas definam e controlem estratégias para atrair clientes, como por exemplo, desenvolver uma loja online atrativa e de qualidade e que atenda às necessidades dos clientes, que ofereça um serviço de qualidade e excelência e que os saiba reter pelo maior período possível (INAN, 2002).

Como consequência desse ambiente complexo e competitivo de vendas online, o presente trabalho visa resolver esse problema ao utilizar uma ferramenta que ajude a organização a realizar a gestão, alinhar e executar sua estratégia dentro do âmbito do *E-commerce*.

1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão levantada na pesquisa foram definidos os objetivos a serem alcançados com o projeto, sendo desmembrados em objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é aplicar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de medição de desempenho e gestão estratégica dentro de uma empresa privada que está entrando no ramo de vendas por comércio eletrônico.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

1. Elaborar o mapa estratégico junto a responsável pela unidade estratégica que realiza a gestão de *e-commerce* de uma organização privada, abordando as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e conhecimento, além de mapear a relações de causa e efeito entre elas;

2. A partir da análise do mapa estratégico, traçar metas, indicadores e iniciativas junto a responsável pela unidade estratégica;
3. Definir os responsáveis por cada iniciativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Kaplan e Norton (2000a) afirmam que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a estratégia em si, e utilizam de uma pesquisa como base desse pensamento, publicada no artigo “*Corporate Strategist under Fire*” por Walter Kiechel, onde é estimado que 70% dos problemas enfrentados por uma organização não é resultado de uma má estratégia, e sim sua má execução. Além disso, segundo Kaplan e Norton (2000b) a chave do sucesso para a estratégia é fazer os colaboradores compreendê-la, incluindo o crucial e complexo processo no qual bens intangíveis serão convertidos em tangíveis. Outra preposição mencionada por Kaplan e Norton (1997), é de que os métodos de mensuração de estratégia existentes de desempenho empresarial, que eram apoiados somente em indicadores contábeis e financeiros são obsoletos, pois a competição da era industrial foi transformada na competição da era da informação, onde bens tangíveis devem ser geridos junto aos intangíveis. Além disso, Kaplan e Norton (2004b) afirmam duas preposições acerca de estratégia:

1. Não se pode gerenciar o que não pode medir;
2. Não se pode medir o que não se pode descrever.

Assim, o *Balanced Scorecard* pode se tornar uma ferramenta capaz de atender todos esses problemas apontados anteriormente, sendo uma metodologia de grande benefício para as organizações para alinhar, mensurar e controlar a estratégia, visando bens intangíveis e tangíveis. No ambiente competitivo atual e a nessa nova era de informação, o BSC se torna uma ferramenta capaz de gerar diferencial competitivo as empresas.

Foi realizado um levantamento em 29 de abril de 2018 na base principal da *Web of Science*, de modo a verificar as publicações existentes na área considerando o acervo bibliométrico da base. Para a pesquisa foi utilizado o termo “*E-commerce*”,

pesquisando pelo título e considerando somente artigos e os anos de 2005 a 2017, onde os resultados foram expostos no Gráfico 1.

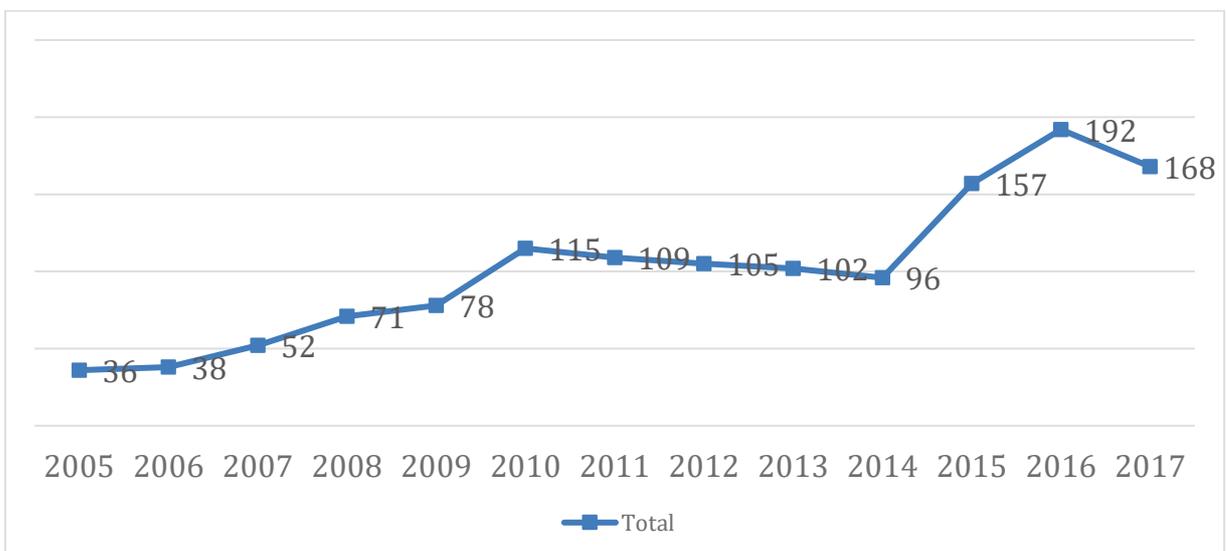
GRÁFICO 1 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR ANO DO TEMA E-COMMERCE NA BASE WEB OF SCIENCE



FONTE: o autor (2018)

Foi realizado também um outro levantamento em 29 de junho de 2018 na base principal da *Web of Science*, porém, utilizado o termo "*Balanced Scorecard*", pesquisando pelo título e considerando somente artigos e os anos de 2005 a 2017, onde os resultados foram expostos no Gráfico 2.

GRÁFICO 2 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR ANO DO TEMA BALANCED SCORECARD NA BASE WEB OF SCIENCE



FONTE: o autor (2018)

Analisando os resultados, podemos perceber um crescimento de publicações sobre os dois temas com o passar dos anos. Tal percepção aponta um crescente interesse em relação aos temas, porém, ao realizar uma nova pesquisa com os mesmos delimitantes, substituindo somente o termo de pesquisa para “*E-commerce AND Balanced Scorecard*”, não foram obtidos resultados. O resultado indica que não existem pesquisas desenvolvidas nesta área dentro da base e anos procurados.

Além da falta de estudos desenvolvidos na área, outra motivação foi em decorrência do período de estágio supervisionado ter sido desenvolvido em uma organização que estava implementando a venda por *e-commerce*. Ao vivenciar o ambiente, o pesquisador averigou problemas de alinhamento estratégico, gestão e de execução estratégica, surgindo assim, a necessidade de uma ferramenta para apoiar a gestão e mensuração, o que gerou interesse em pesquisar a aplicar o BSC a fim de auxiliar a organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir é apresentada a fundamentação teórica proposta para nortear a pesquisa de acordo com a problemática investigada e os objetivos traçados. Para isso, foram abordados como temas: gestão da informação, comércio eletrônico, estratégia, *Balanced Scorecard*, gestão de processo e cultura organizacional.

2.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Davenport (1998), o processo de gestão da informação (GI) é um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento. Complementando, Tarapanoff (2006) menciona que o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais. Davenport (1998) adiciona que a GI tem como base estrutural a Ciência da Informação, uma vez que essa se debruça sobre o estudo das propriedades gerais e os processos que possibilitam o processamento, a disponibilização e o uso efetivo da informação.

Fernández e Ponjuán Dante (2008) pontuam a gestão da informação, a gestão de documentos e a gestão do conhecimento como complementares, onde esses três conceitos demandam processos de análises e assimilações para gerar conhecimento útil para a organização. Para as autoras, a GI adequada propicia que as informações tenham um fluxo adequado para as pessoas certas tomarem decisões corretas. Ponjuán Dante (1998) menciona as características necessárias ao tratamento e interpretação da informação que a gestão da informação necessita, como os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos e que a partir disso, ela mesma ser disponibilizada como insumo para indivíduos de uma organização.

Davenport (1998) menciona que somente a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação, assim, se faz necessário realizar uma abordagem ecológica para o gerenciamento da informação. Para isso, o autor realiza a distinção entre dado, informação e conhecimento apresentado no Quadro 1.

QUADRO 1 - DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Dado	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilmente estruturado - Facilmente obtido por máquina - Frequentemente quantificado - Facilmente transferível 	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requer unidade de análise - Exige consenso em relação ao significado - Exige necessariamente a mediação humana 	<p>Informação valiosa da mente humana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclui reflexão, síntese, contexto - De difícil estruturação - De difícil captura em máquinas - Frequentemente tácito - De difícil transferência

FONTE: Davenport (1998, p. 18)

Tarapanoff (2006) em uma abordagem de modelos, define a gestão da informação como a aplicação do ciclo da informação às organizações, conforme a Figura 1.

FIGURA 1 - CICLO INFORMACIONAL DE PONJUAN DANTE

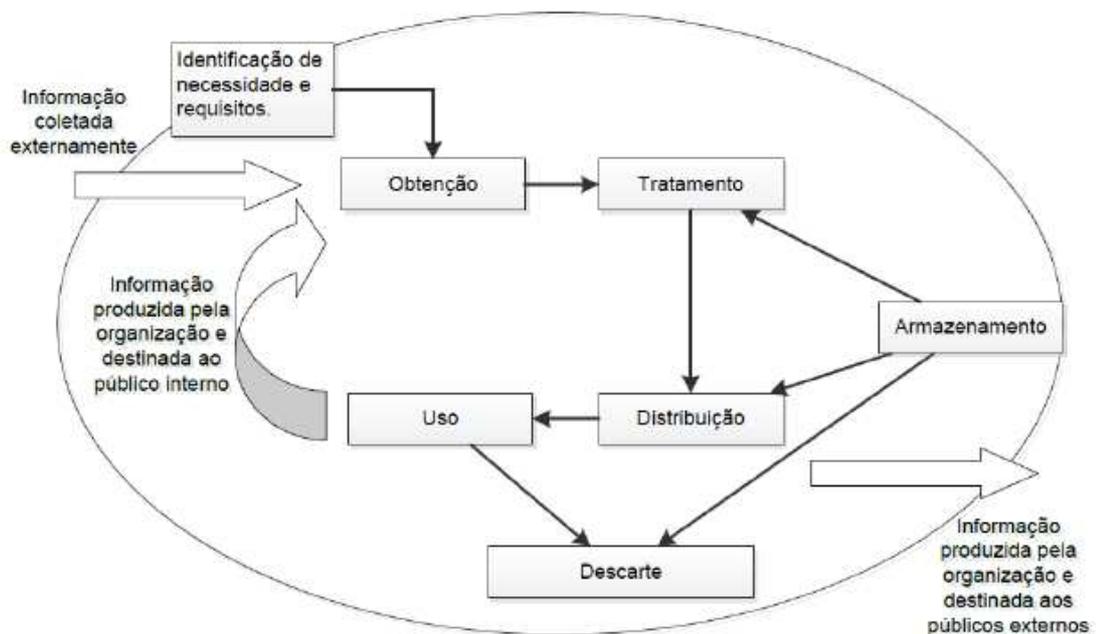


FONTE: Ponjuan Dante (1998, apud Tarapanoff, p. 22)

Já Davenport (1998), apresenta um processo genérico de gestão da informação baseado em quatro passos: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização. Nessa mesma linha, Choo (2006) propõe um modelo genérico com as etapas: identificação das necessidades informacionais, aquisição, organização e armazenamento; desenvolvimento de produtos e serviços; distribuição e uso. Por último, em um modelo proposto por Beal (2008), a etapa de identificação de necessidades e requisitos da informação é a mais essencial para a

elaboração dos produtos informacionais, pois assim estes atendem a real necessidade dos usuários. Nesse modelo, a etapa de obtenção da informação é composta pelas atividades de criação, recepção ou captura de informação, provenientes de fonte interna ou externa. A fase de tratamento tem como objetivo de facilitar sua futura recuperação. Para tanto, são realizados os processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação conforme mostra a Figura 2.

FIGURA 2 - MODELO DE FLUXO INFORMACIONAL DE BEAL



FONTE: Beal (2008, p. 29)

2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Kalakota e Whinston (1997) mencionam que o comércio eletrônico (CE) deve ser visto a partir de quatro perspectivas - comunicação, processo de negócio, serviços e conectividade - que se completam. Para os autores, na perspectiva da comunicação o CE pode ser entendido como um processo de entrega de informações, produtos ou serviços advindos de tecnologias de comunicação. Já na perspectiva de processo de negócio, o processo ancorado em aplicações tecnológicas, possibilita a automação de transações de negócio e do fluxo de

trabalho. Na perspectiva de serviços, o CE é uma ferramenta que possibilita a organização e ao consumidor reduzir os custos, aumentando assim a qualidade de produto ou serviço e a velocidade de entrega. Por último, na perspectiva de conectividade, o CE torna possível a comercialização de produtos e serviços e a troca de informações por meio da Internet.

Somado a essas quatro perspectivas, Turbain e King (2004) adicionam mais duas, a perspectiva de cooperação, onde o comércio é um instrumento de medição inter e intracooperativa dentro de uma organização e de comunitária, onde o CE é um ponto de encontro para os membros da comunidade poderem aprender, realizar negócios e cooperar uns com os outros.

Por outro lado, em uma visão mais complexa, Albertini (1998) define que através do tempo, o escopo da interação evoluiu de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos integrando fornecedores, produtores, canais intermediários e clientes, através de uma rede de relacionamentos eletrônicos. Nessa mesma linha, Applegate, McFarlan e McKenney (1996) dizem que o comércio eletrônico engloba todas as atividades de pré-venda, venda e pós-venda, além das atividades de suporte aos negócios da organização, que são realizadas em um ambiente eletrônico.

Em uma síntese das definições de comércio eletrônico apresentadas pelos autores citados, pode-se vincular o comércio eletrônico não somente como uma ferramenta de compra e venda, mas como um instrumento complexo que envolve inúmeras variáveis de negócios.

2.2.1 A estrutura e o processo de compra do comércio eletrônico

Turbain e King (2004) mencionam que o comércio eletrônico possui sua estrutura classificada em cinco tópicos, mencionadas abaixo, e a sua gestão está atrelada a administração dessas partes:

1. Pessoas: compradores, vendedores, intermediários, funcionários e outros participantes
2. Política pública: aspectos legais e políticos determinados pelo governo como impostos, direitos legais, aspectos de privacidade, leis e padrões técnicos.
3. Marketing e propaganda: pesquisa de mercado, promoção e conteúdo WEB.

4. Serviços de apoio: pagamentos, logística, conteúdo e desenvolvimento de sistemas de segurança.
5. Parceiros de negócio: o *e-commerce* é realizado em uma cadeia de suprimentos e entre parceiros de negócios, nesse sentido, parcerias e permuta de negócios também estão presentes.

Mais especificamente no processo de compra, para entender as transações mencionadas pelos autores (KALAKITA; WHINSTON, 1997; ALBERTINI, 1998; APPLGATE; MCFARLAN; MCKENNEY, 1996; TURBAIN; KING, 2004) foi revisado na literatura dois autores que discorrem sobre o processo que ocorre na compra de um comércio eletrônico.

De acordo com O'Connell (2002), o processo inicia-se no momento que consumidor acessa um comércio eletrônico pela sua página inicial. Em seguida, o consumidor pode realizar a escolha de um bem, produto ou serviço, através de um menu. Após isso, o sistema direciona para o carrinho de compras, onde o consumidor confere as informações da compra. Por último, avança-se para o processo de encaminhamento do pedido, aprovação da compra, entrega e definição da forma de pagamento.

Por outro lado, Miranda (2004), definiu que o processo ocorre em seis estágios: (1) A página inicial, onde apresenta-se informações referente ao o que o site pode oferecer; (2) A localização do produto, neste momento o consumidor busca as informações através das ferramentas de busca ou pelas categorias do menu; A lista de produtos (3), apresenta a especificação do produto, neste estágio identifica-se as qualidades e informações do produto escolhido que satisfaça a sua necessidade do cliente; Avaliação do produto (4), onde ocorre a comparação das opções que atendam às necessidades consumidor, neste momento formam as opiniões, atitudes e intenções das alternativas apresentadas no produto; *Checkout* (5), apresenta todas as informações do produto colocado no carrinho de compras e o consumidor poderá ver as informações de prazo de entrega e o valor do frete; e por último, o estágio de Recebimento e Aceitação (6), ocorre a avaliação pós-compra, ou seja, responde-se a duas perguntas, o produto atendeu as expectativas do e-consumidor? O produto teve o desempenho favorável?.

Ao comparar os modelos de processo de compra, podemos observar que O'Connell (2002) abrange dois processos (encaminhamento do produto e aprovação

de pedido) que não citados por Miranda (2004), pois a autora enfatiza o seu modelo em aspectos de aceitação e avaliação do produto pelo consumidor, perceptíveis nos estágios de Avaliação do Produto e Recebimento e Aceitação.

2.2.2 Fatores que influenciam a adoção do comércio eletrônico

Existem diversos fatores que motivam ou desmotivam um consumidor a realizar uma compra utilizando o comércio virtual. De acordo com Ceribeli et al. (2015), tais fatores podem ser divididos em cinco categorias, sendo eles: utilitaristas, hedonistas, sociais, situacionais e determinantes.

Na visão utilitarista, autores como Perea et al. (2004) afirmam que o comportamento utilitário consiste em um processo de compra no qual os objetivos dos consumidores são racionais e apoiados na lógica, buscando obter eficiência. Para os autores, os fatores determinantes para adoção do comércio eletrônico podem ser classificados em duas dimensões: a utilidade percebida e a facilidade de uso. A utilidade percebida está relacionada a baixo custo, menor tempo no processo de compra e facilidade para se comparar produtos. Já a facilidade de uso está relacionada à praticidade do processo de compra.

Outra categoria é a hedonistas, onde autores como Scarpi (2012) afirmam que o fator influenciador está relacionado ao prazer na hora da compra, ou seja, não existe apenas a preocupação em relação a compra de forma eficiente, mas o cliente está preocupado em obter uma experiência de compra divertida e prazerosa. Nessa mesma linha, Hannah e Lybecker (2010) relatam que o indivíduo que passa mais tempo na Internet praticando outras atividades ligadas a seu entretenimento, tende a ter uma satisfação maior ao processo de compras virtual e utilizar mais o comércio eletrônico como canal de compras.

Para a categoria social, autores como Lee et al. (2011) relatam que fatores sociais podem exercer influência na adoção do comércio eletrônico quando um indivíduo tem uma opinião positiva ou negativa sobre o CE e tem contato com um grupo que tem o pensamento similar ao dele, então esta pessoa tende a reforçar a sua posição com base na influência que este grupo social causou a ele. Por outro lado, quando o indivíduo se depara com uma opinião contrária em um grupo, a tendência é que esse indivíduo dê menos importância à sua própria opinião e se

torne propenso a ser favorável ao comércio virtual. Esse comportamento ocorre devido ao fato de os indivíduos buscarem a aceitação social em grupos.

Para o fator situacional, autores como Wolfinbarger e Gilly (2001) relatam que a principal variável influenciadora na adoção do CE é o tempo reduzido que o consumidor atual dispõe para realizar atividades além do trabalho. Por essa razão, o ambiente virtual se torna uma ferramenta de compra rápida ao permitir realizar transações em menos tempo e sem precisar se locomover até a loja física. Perea et al. (2004) complementam que a demanda por produtos específicos também é um fator situacional que motiva a adoção do comércio eletrônico.

Por último, no grupo de determinantes, autores como Shim et al. (2001) afirmam que a intenção de compra sofre influência das experiências que determinado consumidor teve anteriormente neste ambiente, ou seja, está ligado a fatores experimentais. Ainda para os autores, caso as experiências anteriores do indivíduo sejam positivas, a tendência é que ele continue comprando em comércios eletrônicos. Perea et al. (2004) complementam que, caso a experiência anterior do consumidor for negativa, este irá criar uma resistência a futuras compras, já que sua confiança neste canal de compras será reduzida. Nessa mesma categoria, para Lee e Turban (2001), a confiança é um dos fatores mais citados por consumidores para não realizarem compras utilizando a Internet. Além disso, as compras online apresentam um elevado nível de risco ao ver dos consumidores, pois eles não podem verificar fisicamente o produto ou monitorar o nível de proteção e segurança de suas informações pessoais e financeiras que são solicitadas nas transações.

A partir dos autores citados acima, foi elaborado o Quadro 2 com a síntese das ideias das categorias que levam a adoção do comércio eletrônico, separando a categoria, seus autores e o tópico de cada.

QUADRO 2 - MOTIVAÇÃO DE ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

Categorias	Autores	Motivação
Utilitaristas	Perea et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baixo custo ✓ Menor tempo no processo de compra ✓ Facilidade para se comparar produtos ✓ Praticidade do processo de compra
Hedonistas	Scarpi (2012), Hannah e Lybecker (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prazer no processo de compra
Sociais	Lee et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Opinião ✓ Influência de grupos
Situacionais	Wolfenbarger e Gilly (2001), Perea et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tempo reduzido que o consumidor atual dispõe para realizar atividades além do trabalho e demanda por produtos.
Determinantes	Shim et al. (2001), Perea et al. (2004), Lee e Turban (2001)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiências anteriores ✓ Confiança

FONTE: o autor (2017)

2.3 ESTRATÉGIA

Em uma visão abrangente, Mintzberg et al. (2009) afirmam que para entender o conceito de estratégia é necessário definir primeiramente algumas bases. A estratégia como um “plano” fornece uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, podendo inclusive ser considerada como um pretexto de ação visando enganar a concorrência. A estratégia como “padrão” é formada a partir de observações práticas sobre comportamentos passados bem-sucedidos. Já na visão “deliberada” e “emergente”, intenções plenamente realizadas são chamadas de estratégia deliberadas e as estratégias emergentes são aquelas suas realizações não eram expressamente pretendidos. Já a estratégia de “posição” é a localização de determinados produtos em determinados mercados e a de “perspectiva” a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Por último, o autor menciona a estratégia como um “truque”, ou seja, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Na visão de Porter (1996, p. 2) “uma empresa só é capaz de superar suas rivais se conseguir estabelecer uma diferença e mantê-la”, dessa forma, para o autor a estratégia é desenvolvida como um mecanismo de combate à concorrência.

Para atingir essa diferenciação frente aos concorrentes, Porter (1986) simplifica o leque de opções estratégicas de uma empresa, reduzindo as infinitas possibilidades a três estratégias básicas. O autor explica que essas são chamadas de estratégias genéricas e são: (1) Liderança no custo que tem como base no conceito da curva de experiência, a empresa reduz seus custos e ocupa a liderança de mercado, posição que defenderá a partir dessa base e de uma boa distribuição dos produtos no mercado; (2) Diferenciação, onde a empresa que quer evitar o confronto direto com o líder, desenvolve uma diferenciação do produto criando uma vantagem que o concorrente não oferece e que atraia uma fatia expressiva de mercado; e (3) Foco, onde a empresa prepara-se para atender muito bem a uma estreita fatia do mercado.

Para Fahey e Randall (1999, p.16) “a mudança é a preocupação central e o foco da gestão estratégica é a mudança no ambiente, a mudança dentro da empresa e a mudança em como a empresa estabelece os elos entre a estratégia e a empresa”. Dessa forma, os autores afirmam que para enfrentar tais mudanças a gestão estratégica deve abranger três tarefas interligadas:

1. Gestão estratégica de mercado: projetar, executar e aperfeiçoar estratégias “vitoriosas” no mercado em mutação;
2. Gestão da empresa: reconfigurar continuamente a empresa – sua maneira de pensar e de operar;
3. Exercício da gestão estratégica: fortalecer constantemente os elos e a interface entre a estratégia (atuação da empresa no mercado) e a empresa (o que ocorre no interior da organização).

Mintzberg et al. (2009) afirmam que a literatura sobre estratégia é complexa e vasta, nesse sentido, e os autores utilizaram de uma metáfora do elefante para exemplificar essa afirmação:

Somos os cegos, e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém conseguiu enxergar o animal inteiro, cada um tocou numa ou noutra parte e prosseguiu em total ignorância a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais do que isso. Contudo, para compreender o todo, também precisamos compreender as partes. (Mintzberg et al, 2009, p. 19).

Nessa visão exposta pelos autores, fez-se necessário dividir em partes a formulação de estratégia devido sua vasta literatura, nesse sentido, foi classificada dez escolas de estratégia onde cada uma expõe sua perspectiva única, conforme o Quadro 3 – As escolas de estratégia. Ainda para Mintzberg et al (2009), as empresas tendem a falhar em suas estratégias devido à ênfase dada somente em uma das perspectivas apresentadas, ou seja, para os autores é necessário ter uma visão ampla de todas as escolas no planejamento estratégico.

QUADRO 3 - AS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

A escola de Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção
A escola de Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal
A escola de Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico
A escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário
A escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental
A escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente
A escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação
A escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo
A escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo
A escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação

FONTE: Adaptado de Mintzberg et al (2009, p. 21)

Porter (1996) complementa que a eficácia operacional é muito confundida com estratégia, e que ela pode não gerar vantagem competitiva, pois uma empresa só consegue possuir desempenho superior se construir uma diferenciação aos olhos do cliente. O autor distingue os dois conceitos mencionando:

Eficácia operacional significa realizar atividades similares melhor do que as rivais. Eficácia operacional inclui, mas não se limita à eficiência. Refere-se a qualquer número de práticas que permita que uma empresa utilize melhor seus insumos, por exemplo, reduzindo defeitos nos produtos ou desenvolvendo produtos melhores com maior agilidade. Por outro lado, posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes daquelas das rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de formas diferentes. (Porter, 1996, p. 2).

2.4 BALANCED SCORECARD

Os primeiros estudos que resultaram na criação do *Balanced Scorecard* ocorreram em 1990, quando o Instituto Nolan Norton e a empresa de consultoria KPMG, realizaram um estudo de um ano com diversas empresas - intitulado "*Measuring Performance in the Organization of the future*" -, feito por David Norton, em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan. Esse estudo foi motivado pelos criadores acreditarem que os métodos de avaliação existentes de desempenho empresarial, que eram apoiados somente em indicadores contábeis e financeiros, estarem se tornando obsoletos. (KAPLAN; NORTON, 1997)

De acordo com Kaplan e Norton (2004a) a competição da era industrial foi transformada na competição da era da informação, nesse aspecto, os modelos contábeis tradicionais se tornam obsoletos, uma vez que não conseguem mais atender as organizações para alcançar seus objetivos atuais. De acordo com os autores:

Os executivos também compreendem que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação - atividades exigidas pelo ambiente competitivo da atualidade. Os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era da industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje. (Kaplan e Norton, 2004a, p. 7)

Diante dessa demanda, Kaplan e Norton (1997) mencionam *que Balanced Scorecard* trazia a novidade de reunir, em um único relatório, as medidas que

indicavam o alcance daquelas metas necessárias para a criação de valor futuro, combinando a variedade de elementos típicos que compõem uma empresa capaz de ser competitiva. Kaplan e Norton (1996) também afirmam que o objetivo da construção dessa ferramenta, era ter um conjunto de medidas de desempenho que monitora-se a capacitação e a conquista de ativos intangíveis necessários para o crescimento. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004a) dizem que o BSC surge contemplando indicadores financeiros, que mostram ações do passado e os complementa com indicadores operacionais, relacionados com satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização de aprender e melhorar.

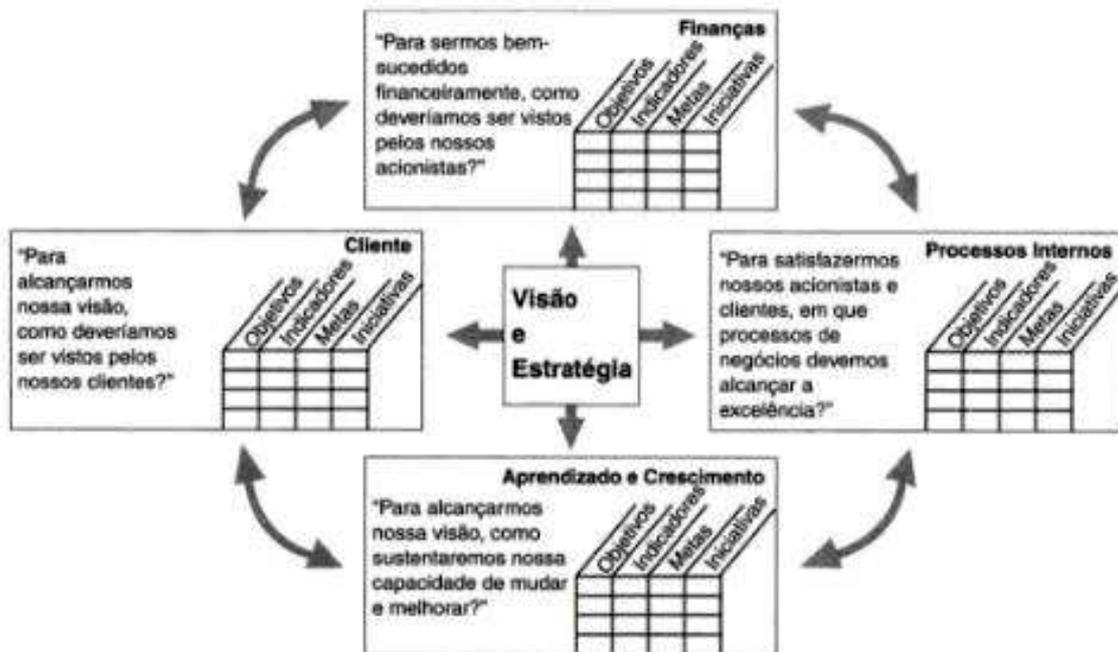
2.4.1 A sistemática do *Balanced Scorecard*

O modelo básico apresentado por Kaplan e Norton (1992), inicia-se pelos seguintes questionamentos:

1. Para obtermos sucesso financeiro, como devemos encarar nossos acionistas?
2. Para sermos bem-sucedidos nos nossos pontos de vista, como devemos encarar nossos clientes?
3. Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócio interno devemos nos sobressair?
4. Para sermos bem-sucedidos em nossos pontos de vista, como devemos manter nossa capacidade de aprender e crescer?

Esses questionamentos criam uma base com quatro perspectivas que fornecem um modelo amplo da visão estratégica da empresa. Para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas, conforme o esquema da Figura 3.

FIGURA 3 - PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD



FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Além disso, o modelo do BSC enfatiza o relacionamento e a interdependência entre as perspectivas em uma relação de causa e efeito. Esta relação de causa e efeito pode ser definida como uma sequência de hipóteses estratégicas interdependentes ao longo das perspectivas, considerando que a perspectiva financeira está ligada, principalmente, aos resultados (efeitos) e às demais perspectivas aos condutores de resultado (causas).

2.4.1.1 Perspectiva Financeira

Para Kaplan e Norton (2005b) a perspectiva financeira descreve como a organização pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas. Herrero (2005) complementa que essa perspectiva demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, principalmente sobre o lucro líquido, criação de valor econômico, retorno sobre o investimento e geração de caixa. Kaplan e Norton (1997, p. 49) mencionam que "os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas, onde qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de

relação de causa e efeito que culminam com a melhoria de desempenho financeiro”. Também para os autores, o *Balanced Scorecard* começa pelos objetivos financeiros de longo prazo e posteriormente é relacionado as ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e por último, funcionários e sistemas.

Kaplan e Norton (1997) mencionam que os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, assim, para simplificar foi identificado três fases e seus objetivos financeiros com base nos autores:

1. Crescimento: a empresa enfatiza o aumento de vendas e mantém o nível adequado de gasto para o desenvolvimento de produtos e processos, capacitação do funcionário, criação de canais de marketing e sistemas;
2. Sustentação: a empresa enfatiza medidas financeiras tradicionais como retorno sobre o capital investido (ROI), receita operacional e margem bruta;
3. Colheita: a empresa procura retorno e enfatiza o fluxo de caixa, procurando retorno financeiro certo e imediato, onde seus gerentes procuram maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado.

Kaplan e Norton (1997, p. 53) mencionam também que “para os objetivos de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial”. Esses temas são especificados, conforme a Figura e conceituados a seguir com base nos autores:

1. Crescimento e *mix* de receita: são objetivos mais comuns de aumento de receita, sendo eles os percentuais de aumento de vendas e participação do mercado;
2. Redução de custos/melhoria de produtividade: são objetivos visando a melhoria de desempenho de custo e produtividade;
3. Utilização dos ativos/estratégia de investimento: são objetivos como retorno sobre o investimento, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado que são destinadas a aumentar receita, aumentar a utilização de ativo e reduzir custos.

FIGURA 4 - MEDIÇÕES DOS TEMAS FINANCEIROS ESTRATÉGICOS

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução e Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento das taxas de vendas por segmento; Percentual de receita gerado por novos serviços, produtos e clientes	Receita/ Funcionários	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas Cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por Clientes e linha de produtos	Custos X Custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índice de capital de giro ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por Clientes e linha de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>Throughput</i>)

FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

2.4.1.2 Perspectiva do cliente

Para Kaplan e Norton:

A missão de muitas empresas hoje se contra nos clientes. Ser a número um no fornecimento de valor aos clientes é uma declaração de missão típica. Assim, o desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente tornou-se prioridade para a alta administração. (Kaplan e Norton, 2004a, p. 11)

Kaplan e Norton (1997) complementam que antes as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando seus produtos e suas tecnologias, porém, organizações que não compreendem as necessidades dos seus clientes acabaram constatando que seus concorrentes tomavam seu espaço no mercado, pois ofereciam produtos ou serviços que melhor atendia as necessidades de seus clientes.

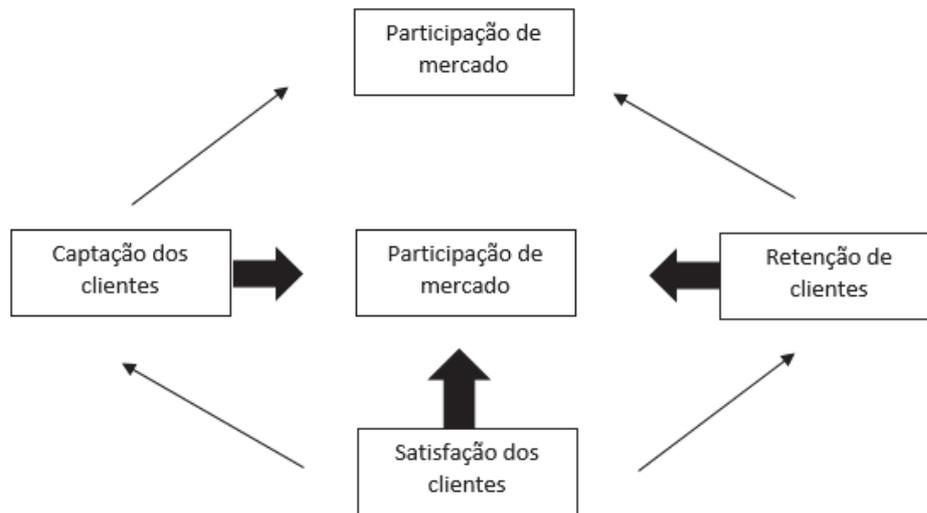
Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004b) mencionam que a perspectiva do cliente visa além de medir através de indicadores de resultado como satisfação,

retenção e crescimento o sucesso com os clientes, definir a proposta de valor para segmentos de clientes-alvo, onde a escolha de proposição de valor para os clientes é o elemento central dessa perspectiva. Herrera (2005) complementa que nessa perspectiva, avalia-se a participação do mercado, retenção de cliente, captação de cliente, lucratividade e se a proposição de valor da organização está produzindo resultados sobre os aspectos de satisfação do cliente,

Kaplan e Norton (1997) mencionam, conforme explicitado por Herrera (2005), as cinco medidas essenciais de resultado de clientes que são comuns a todos os tipos de empresa, conforme a Figura 5 e que são explicadas a seguir baseadas nos autores:

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

FIGURA 5 - MEDIDAS ESSENCIAIS



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10)

Concluída a formulação da perspectiva dos clientes a empresa terá uma ideia clara do segmento-alvo e estarão prontos para direcionar a escolha dos objetivos estratégicos na perspectiva dos processos internos.

2.4.1.3 Perspectiva dos processos internos

Kaplan e Norton (1997) abordam que a perspectiva de processos internos é onde os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Nessa mesma linha, Herrera (2005) cita que a terceira perspectiva identifica se os principais negócios definidos na cadeia de valor estão contribuindo para a gerar valor percebido frente aos clientes e se tem atingindo os objetivos financeiros da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (2004a) é nessa perspectiva que a empresa define os processos e competências em que serão excelentes e especifica os respectivos indicadores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), cada empresa usa um conjunto de processos para criar valor para seus clientes, porém, os autores sugerem um modelo genérico para que se possa adaptar e construir a perspectiva de processos internos, conforme a Figura 6. A três etapas desse modelo são explicadas pelos tópicos a seguir baseado em Kaplan e Norton (1997):

1. Inovação: processos de pesquisa de necessidades emergentes ou latentes do cliente e posteriormente se cria os produtos e serviços que atenderão essas necessidades;
2. Operações: processos de criação de produtos ou serviços e de oferecimento aos clientes, onde excelência operacional e redução de custos são normalmente as metas mais importantes.
3. Serviço de pós-venda: processos serviços oferecidos ao cliente após a venda ou entrega do produto ou serviço da empresa.

FIGURA 6 - MODELO DA CADEIA DE VALORES GENÉRICAS



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 102)

2.4.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Herrera (2004b, p.30) a perspectiva de aprendizado e crescimento:

Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

Complementando, Kaplan e Norton (1997) mencionam que investimentos em equipamentos e pesquisa e desenvolvimento são importantes, porém, não são suficientes por si só. Para os autores, as organizações devem investir também na infraestrutura - pessoal, sistemas e procedimentos - se quiserem prosperar em seus objetivos de crescimento a longo prazo. Ainda para eles, em suas experiências em elaboração de *scorecards*, foi identificado três principais categorias para a perspectiva de aprendizado e crescimentos: capacidades dos funcionários, capacidades de sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Detalhando as três categorias citadas acima, Kaplan e Norton (1997) abordam três medidas essenciais que se deve trabalhar para a capacidades dos funcionários da empresa. A primeira é a satisfação dos funcionários, que afeta diretamente outras duas, retenção e produtividades dos funcionários. Os autores mencionam que para essa categoria as empresas costumam realizar pesquisas de satisfação anuais. Para a segunda categoria, capacidade dos sistemas de informação, os funcionários precisam de excelentes informações - sobre os clientes, processos internos, e consequências financeiras de suas decisões -, o que faz necessário sistemas de informações capacitados para gerar tais informações e criar *feedbacks* rápidos de acordo com as necessidades dos colaboradores. Para a última categoria, motivação, *empowerment* e alinhamento, os autores mencionam que mesmo os funcionários habilitados e que dispõem de excelentes informações, não vão contribuir para o sucesso organizacional se não estiverem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para agir e decidir. Nesse sentido, o terceiro vetor dessa perspectiva foca em questões de clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários.

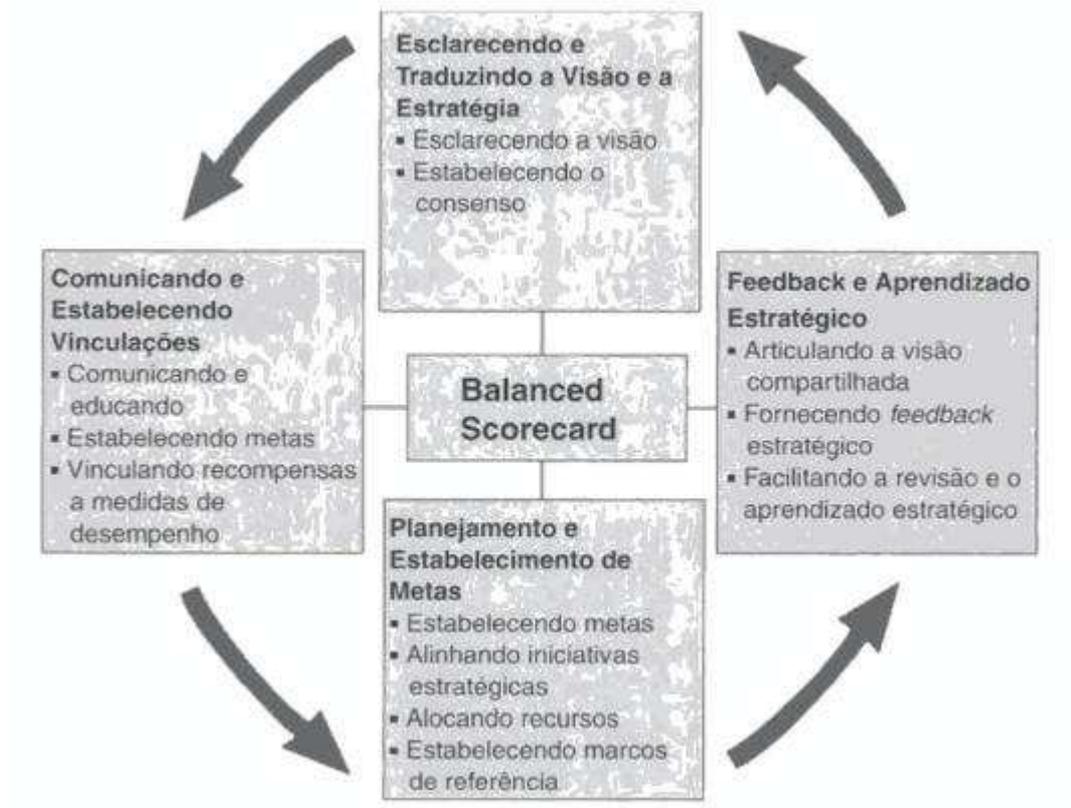
2.4.2 *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica

As empresas competem em ambientes complexos, por isso é fundamental que exista uma compreensão de metas e dos meios para alcançá-las. Por essa razão, Kaplan e Norton (1997) dizem que o BSC evoluiu de uma ferramenta de medição de desempenho para uma ferramenta capaz de traduzir a missão e estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, que possibilita administrar a estratégia a longo prazo viabilizando processos gerenciais críticos, conforme a Figura 7, e que são explicadas a seguir:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: possibilita traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos, sendo esta a primeira etapa, que é realizada pela equipe dos executivos, partindo da Perspectiva Financeira, seguida pela do Cliente, pelos Processos Internos e terminando no Aprendizado e Crescimento. Esses investimentos em pessoas,

- sistemas e procedimentos contribuem para gerar melhoria e inovação para os processos internos, os clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 1997)
2. Comunicar e associar os objetivos e medidas estratégicas: possibilita apresentar aos funcionários os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. Os *scorecards* servem de base para comunicar e obter o compromisso de executivos com a estratégia de uma unidade de negócio, fazendo com que todos na organização tenham uma clara compreensão das metas de longo prazo das unidades de negócios, como também das estratégias adequadas para alcançá-las. (KAPLAN; NORTON, 1997)
 3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: possibilita quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, identificar mecanismos que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos e estabelecendo referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras. A empresa deverá assim, estabelecer metas para os objetivos para os próximos três ou cinco anos, com vistas para a transformação da organização. (KAPLAN; NORTON, 1996)
 4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: possibilita monitorar os resultados de curto prazo sob as três perspectivas - clientes, processos internos e aprendizado e crescimento - e avaliar a estratégia à luz do desempenho recente. O BSC cria condições para que os executivos modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real e, se necessários, a revisão da própria estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004a)

FIGURA 7 - O BALANCED SCORECARD COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA



FONTE: Kaplan e Norton (1997, p. 12)

2.4.3 Organização focadas na estratégia

Kaplan e Norton (2000a) mencionam que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si, e que muitas empresas falham ao tentarem executar suas estratégias. Nesse sentido, os autores afirmam que para suprir essa dificuldade é necessário medir a estratégia, e assim todos os indicadores do *Balanced Scorecard* – financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – devem emanar da visão e da estratégia da organização. Ou seja, o BSC se converte de uma ferramenta de medição de desempenho em uma ferramenta para a gestão da estratégia conforme já abordado no tópico 2.4.4.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000a) sugerem cinco princípios para criar organizações focalizadas na estratégia, conforme a Figura 8, e que são explicadas a seguir baseado em Kaplan e Norton (2000a):

1. Traduzir a estratégia em termos Operacionais: os autores mencionam que não é possível implementar a estratégia se não conseguir descrevê-la, assim, é necessário começar um projeto com a seguinte pergunta “Qual é a estratégia?”, e a partir dessa base, cria-se um referencial geral para a descrição e implementação da estratégia. Esse referencial é chamado de mapa estratégico, sendo ele uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia, onde os elos nas relações de causa e efeito nesses mapas, mostram como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros tangíveis.
2. Alinhar a organização a Estratégia: para que o desempenho organizacional seja superior a soma das partes de cada unidade da empresa, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas. Nesse sentido, a empresa deve definir as conexões esperadas para a criação de sinergia e deve assegurar a efetiva ocorrência dessas conexões. Nessa etapa, as unidades de negócio e serviços compartilhados devem se conectar a estratégia pelos objetivos comuns que são definidos no *Balanced Scorecard*.
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos: as organizações focadas na estratégia exigem que todos os colaboradores compreendam a estratégia e conduzam suas atividades do cotidiano de modo a contribuir para o êxito da dela, assim, deve ocorrer uma comunicação de cima para baixo, ao modo que se educa toda a organização. Algumas organizações também vinculam a remuneração por incentivos ao *Balanced Scorecard*, pois assim, cria-se um aumento no interesse dos empregados em atingir os componentes da estratégia.
4. Converter estratégia em processo contínuo: esse processo busca transformar a estratégia em processo contínuo, o que será obtido mediante a conexão entre o orçamento e a estratégia, o feedback e o aprendizado e adaptação. O primeiro se refere a conectar a estratégia ao processo orçamentário, o segundo é implementar reuniões que permitam avaliar a estratégia e o último permite aprender e se adaptar baseado na estratégia implementada, criando-se hipóteses baseado no passado.
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: esse processo ocorre mediante três etapas, a primeira é a mobilização. onde se esclarece para a organização o porquê a mudança é necessária. Posteriormente, se

estabelece um processo de governança para reforçar os novos valores culturais como criação de equipes estratégicas, comunicação aberta, e realizações de reuniões coletivas. Por último, ocorre a criação de um sistema gerencial estratégico, pois o *Balanced Scorecard* expressa a estratégia ao mesmo tempo que interliga todas as partes da organização e conecta processos de remuneração e alocação de recursos.

FIGURA 8 - PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO FOCALIZADA NA ESTRATÉGIA



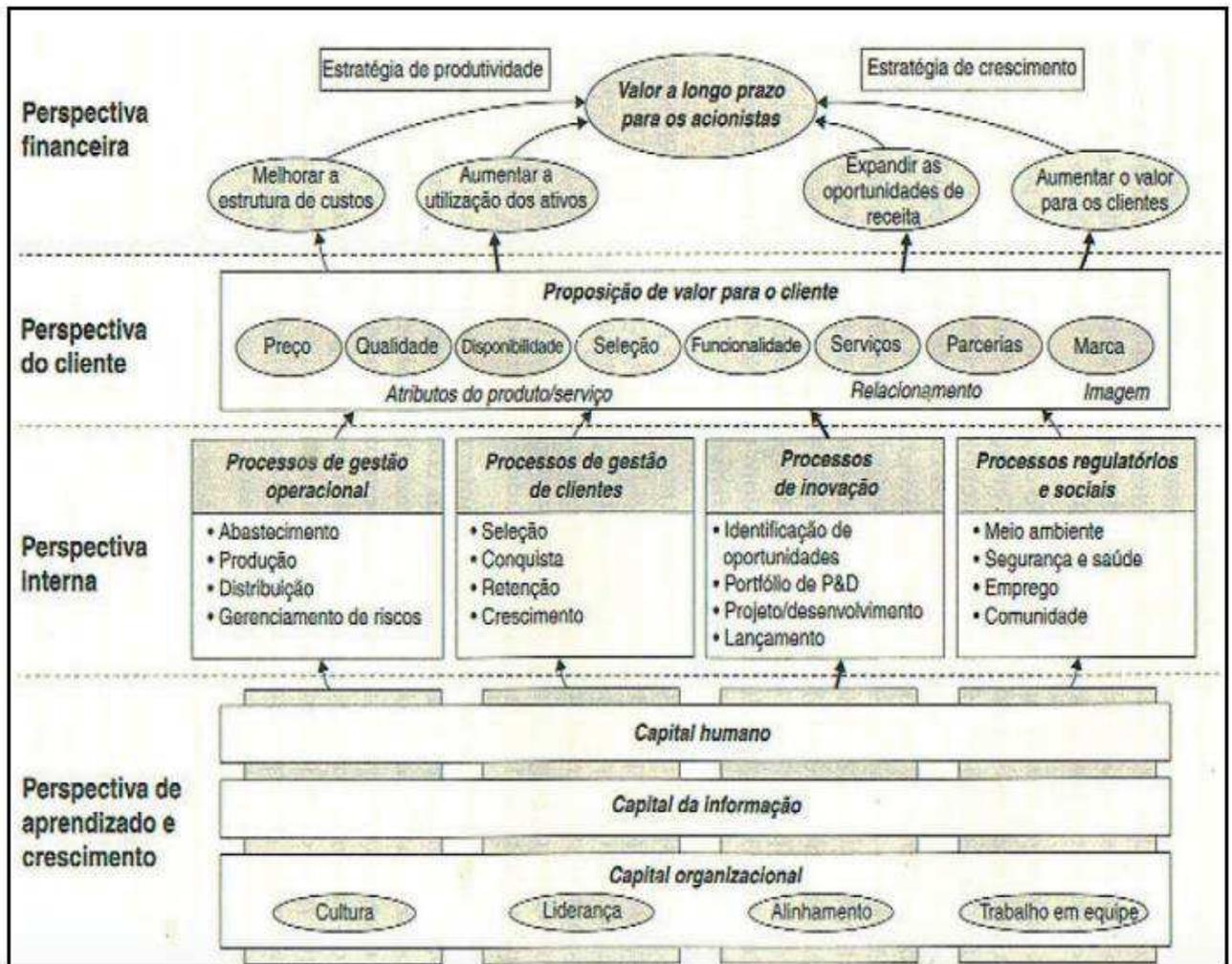
FONTE: Kaplan e Norton (2000a, p. 19)

2.4.4 Mapas estratégicos

Kaplan e Norton (2004b) mencionam que o surgimento dos mapas estratégicos tem como marco a evolução do *Balanced Scorecard*. No início, o foco era nos indicadores de desempenho, criando-se uma estrutura de forma a mostrar, em cada uma das quatro perspectivas, os indicadores selecionados pela empresa para monitoramento de sua estratégia. Como os executivos e os funcionários davam grande importância aos indicadores, criou-se uma necessidade de saber o que realmente estava se tentando realizar, surgindo assim,

questionamentos sobre quais eram os objetivos perseguidos. Nesse sentido, o mapa estratégico surgiu para mostrar a série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, através de uma representação visual das relações. Assim, o mapa estratégico genérico proposto pelos autores, conforme mostra a Figura 9, é produto da evolução do modelo anterior.

FIGURA 9 - MAPA ESTRATÉGICO GENÉRICO



FONTE: Kaplan e Norton (2004b, p. 11)

Esse modelo proposto, parte de alguns princípios para cada uma das perspectivas conforme mencionam Kaplan e Norton (2004b):

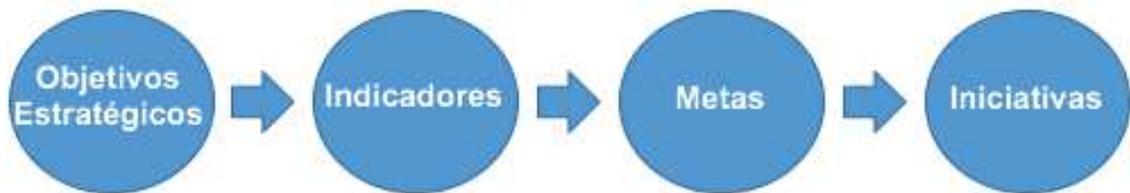
1. A estratégia equilibra forças contraditórias, pois o ponto de partida da descrição da estratégia é equilibrar e articular os objetivos financeiros de

- curto prazo como redução de custos e de melhoria de produtividade com o objetivo de longo prazo de aumento lucrativo de receita.
2. A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes, onde a estratégia exige a definição dos segmentos de cliente-alvo e da proposição de valor necessária para agradá-los através de atributos de imagem, relacionamento e atributos do produto/serviço.
 3. Cria-se valor por meio dos processos internos, assim, a perspectiva de processos internos impulsiona a estratégia, mostrando como a organização implementará a estratégia. Os autores classificam os processos internos em quatro agrupamentos que são explicados abaixo:
 - a) Gestão operacional: produção e entrega de produtos e serviços aos clientes;
 - b) Gestão de clientes: estabelecimento e alavancagem dos relacionamentos com os clientes;
 - c) Inovação: desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e relacionamento;
 - d) Regulatório e social: conformidade com as expectativas reguladoras e sociais e desenvolvimento de comunidades mais fortes.
 4. A quarta perspectiva de aprendizado e crescimento trata dos ativos intangíveis da organização e de seu papel na estratégia. Os ativos intangíveis podem ser classificados em três categorias:
 - a) Capital humano: habilidades, talento e conhecimento dos empregados;
 - b) Capital da informação: banco de dados, sistemas de informação, redes e estrutura tecnológica;
 - c) Capital organizacional: cultura, liderança, alinhamento dos empregados, trabalho em equipe e gestão do conhecimento.

A partir da tradução e desenho dos objetivos estratégicos no âmbito das quatro perspectivas no mapa estratégico, cria-se um *Scorecard* com as metas, indicadores e iniciativas conforme já apresentado no tópico 2.3.1 e exposto na Figura, como mencionam Kaplan e Norton (2004b):

O *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas. Mas os objetivos e metas serão alcançados apenas porque foram identificados; a organização deve lançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores. (Kaplan e Norton, 2004b, p.55).

FIGURA 10 - PROCESSO DE CRIAÇÃO DO SCORECARD



FONTE: o autor (2017)

Da Costa (2006) aborda que o indicador deve expressar adequadamente a magnitude do objetivo que se deseja captar. Já as metas são um sistema controlador e avaliador, possibilitando comparar o desempenho medido com uma referência. Elas expressam o nível de desempenho esperado com o qual o desempenho real deve ser comparado para ser avaliado. Já as iniciativas são ações que a empresa definirá para alcançar o resultado esperado.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo De Sordi (2012), Thomas Davenport e Michael Hammer foram alguns dos principais autores na década de 1990 que difundiram conceitos de gestão de processos de negócio, onde ao contrário das empresas tradicionais - aquelas que possuíam uma visão voltada para a realidade interna e centradas em si mesma - as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos passaram a priorizar o cliente final, valorizando o trabalho em equipe, cooperação e responsabilidade individual. O autor também menciona que para alcançar esses objetivos, a gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos.

Para entender a gestão por processos, primeiramente se faz necessário definir o que é um processo de negócio. De acordo com Oliveira (2011), processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam lógica entre si,

com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. A partir desse conceito, o autor define que administrar processos é um conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação dos processos, que é a atividade sequencial mencionado acima pelo autor. Já Sordi (2005, p. 13), define que o termo processo de negócio são "fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final", e assim, menciona definição de gestão de processos como "um estrutura gerencial orientada a processos, em que o gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionando seus resultados e redesenhando seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados" (De Sordi, 2012, p. 16, apud Detoro e McCabe, 1997). Já Wildauer E. e Wildauer L. (2015, p. 21) definem processo como "conjunto finito, sequencial e ordenado de passos que devem ser executados para transformar um insumo (uma entrada) em algo útil (uma saída), válido, que atenda a especificações predefinidas".

Para Oliveira (2011), o ambiente de administração de processos é formado por um conjunto de partes externas aos processos, conforme exposto na Figura 11, que podem gerar influências no desenvolvimento e operacionalização dos referidos processos na empresa. Segundo o autor, essas partes externas atuam como um sistema interativo, o que faz que se transformem em instrumentos integrantes da administração de processos.

FIGURA 11 - AMBIENTE DA ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS



FONTE: Adaptado de Oliveira (2011, p. 35)

Em uma abordagem mais moderna, De Sordi (2012) comenta que atualmente a gestão de processos está ligada a tecnologia da informação, onde o autor menciona camadas de softwares que auxiliam na implementação de etapas da gestão de processos - projeto, distribuição, execução, manutenção e otimização - que é denominada *business process management* (BPM).

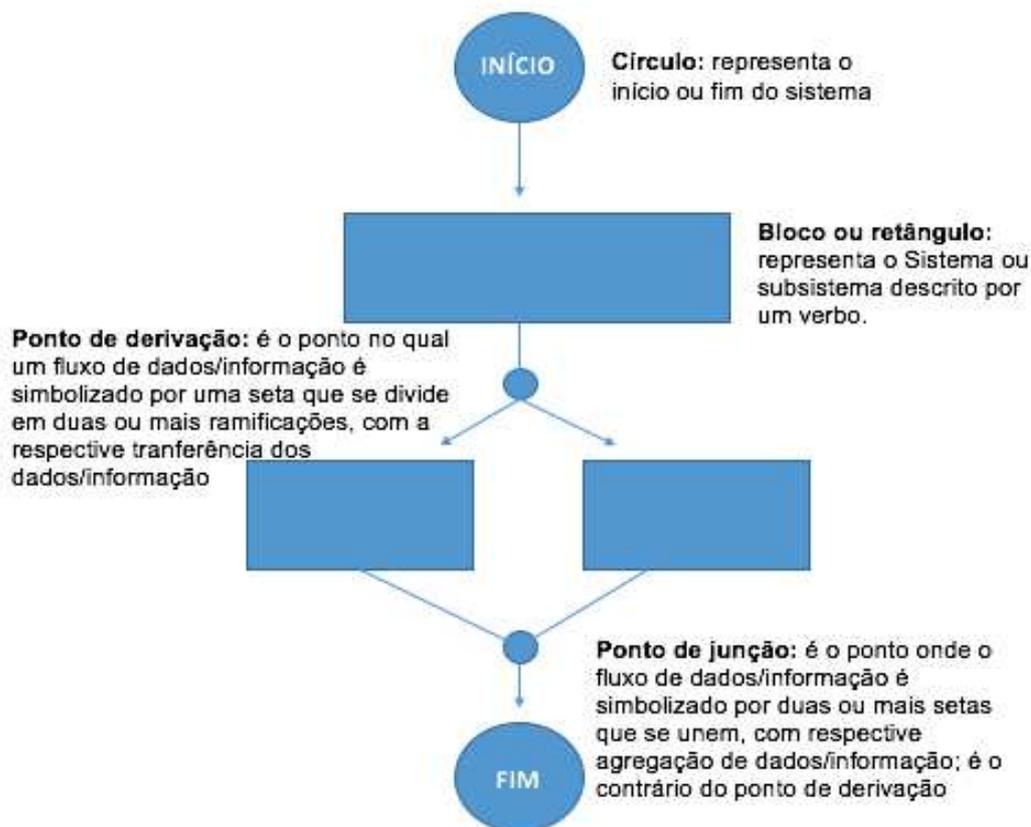
Já Wildauer E. e Wildauer L. (2015) em uma abordagem de modelagem de processos de negócios (MPN), afirmam que a modelagem deve ser executada sempre que oportunidades de melhorias em um processo for identificada (deixa-lo com menor custo, menor tempo e na melhor excelência operacional), abordando três visões necessárias para a executar:

1. Visão de projetos: entender a visão de projetos que aborda cinco grupos de processos (inicialização, planejamento, execução, monitoramento ou controle e finalização ou encerramento) e que são aplicadas em áreas de gerenciamento de conhecimento;
2. Visão de sistemas: ter conhecimento dos processos que transformam os insumos em produtos válidos aos sistemas;

3. Visão de negócio: ter conhecimento de recursos e atores que fazem o negócio em um ambiente produtivo.

Wildauer E. e Wildauer L. (2015) também abordam o diagrama de blocos que permite o mapeamento visual dos processos, sendo uma técnica que decompõe um sistema complexo em subsistemas menores e mais simples, com ligações representadas por fluxos que simbolizam a comunicação entre essas ramificações. De acordo com os autores, o mapeamento começa por uma representação de um estado inicial, passa por um fluxo de informações entre sistemas em ordem cronológicas e finaliza com o encerramento que entrega um resultado. O diagrama de blocos e suas interações são especificadas na Figura 12.

FIGURA 12 - SÍMBOLOS DE UM DIAGRAMA DE BLOCOS



FONTE: Wildauer E. e Wildauer L. (2015, p.67)

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Motta (1997), a cultura é um conceito antropológico e sociológico capaz de comportar diversas definições e alguns consideram a maneira com que um grupo de pessoas satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, para outros, a cultura é a adequação de como uma determinada comunidade define seu perfil de acordo à suas necessidades de se adequar ao meio ambiente.

Nesse sentido, o ambiente no qual as organizações estão inseridas recebe diversas influências e realiza diversas trocas com o meio em que se encontram. As pessoas que compõem este ambiente, são agentes que sofrem influência direta deste meio, sendo que os valores e experiências de cada membro constituem a cultura da organização em que se encontram.

Segundo Fleury e Fisher (1989, p. 22):

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que têm a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade de uma organização, além de agir como elementos de comunicação e consenso, capazes de ocultar e instrumentalizar as relações de poder.

No ambiente brasileiro, a cultura é composta com base nas influências externas e diferentes formas de colonização, ou seja, ela é plural, complexa e formada por diversas subculturas. Este quesito, faz com que a sociedade brasileira seja caracterizada por uma cultura híbrida, existente desde seu processo de formação. (FREIRE, 1984). De acordo com Freitas (1997) a cultura brasileira é uma fonte de miscigenação de várias culturas que deriva originalmente de outras três culturas, a indígena, a portuguesa e a Africana. Destas três culturas originaram-se várias outras subculturas no Brasil.

Segundo Freitas (1997), do ponto de vista organizacional, os traços brasileiros mais marcantes e influentes são:

1. Hierárquico: tende centralizar poder dentro dos grupos sociais, distanciar as relações nos grupos sociais e ativar passividade e aceitação de grupos inferiores;

2. Personalismo: considera a sociedade baseada em relações pessoais, procura encontrar afeto e aproximação nas relações e utiliza o paternalismo para domínio moral e econômico;
3. Malandragem: utiliza o jeitinho e busca a flexibilidade e adaptabilidade como meio de entrelaçamento social;
4. Sensualismo: atende o gosto sensual e exótico inserido nas relações sociais;
5. Aventureiro: não adepto ao trabalho manual ou metódico, não tão disciplinado e sim sonhador.

O “jeitinho”, apresentado dentro de um dos traços brasileiros por Freitas (1997), para Da Matta (1986) é uma forma intermediária entre o “pode” e “não pode”, ou seja, assim como em outros países não se aceita um meio termo entre o certo e o errado, no Brasil procura-se um meio-termo como forma de realizar as coisas através do “jeitinho”. Então o “jeitinho” passa a ser mais um estilo de relacionamento social como forma de sobrevivência na vida do brasileiro do que um modo de viver.

3 METODOLOGIA

Essa seção apresenta o ambiente onde ocorreu a pesquisa e sua delimitação, a caracterização e as etapas que serão desempenhadas para a criação do *Balanced Scorecard* de acordo com os objetivos propostos.

3.1 AMBIENTE E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada em uma organização privada que atua fornecendo soluções técnicas e produtos para a construção civil. A empresa possui sua sede em Curitiba e está presente também em Santa Catarina e São Paulo, além de possuir logística que a possibilita atender todo território nacional. Por motivos de privacidade, o seu nome não será divulgado nesta pesquisa.

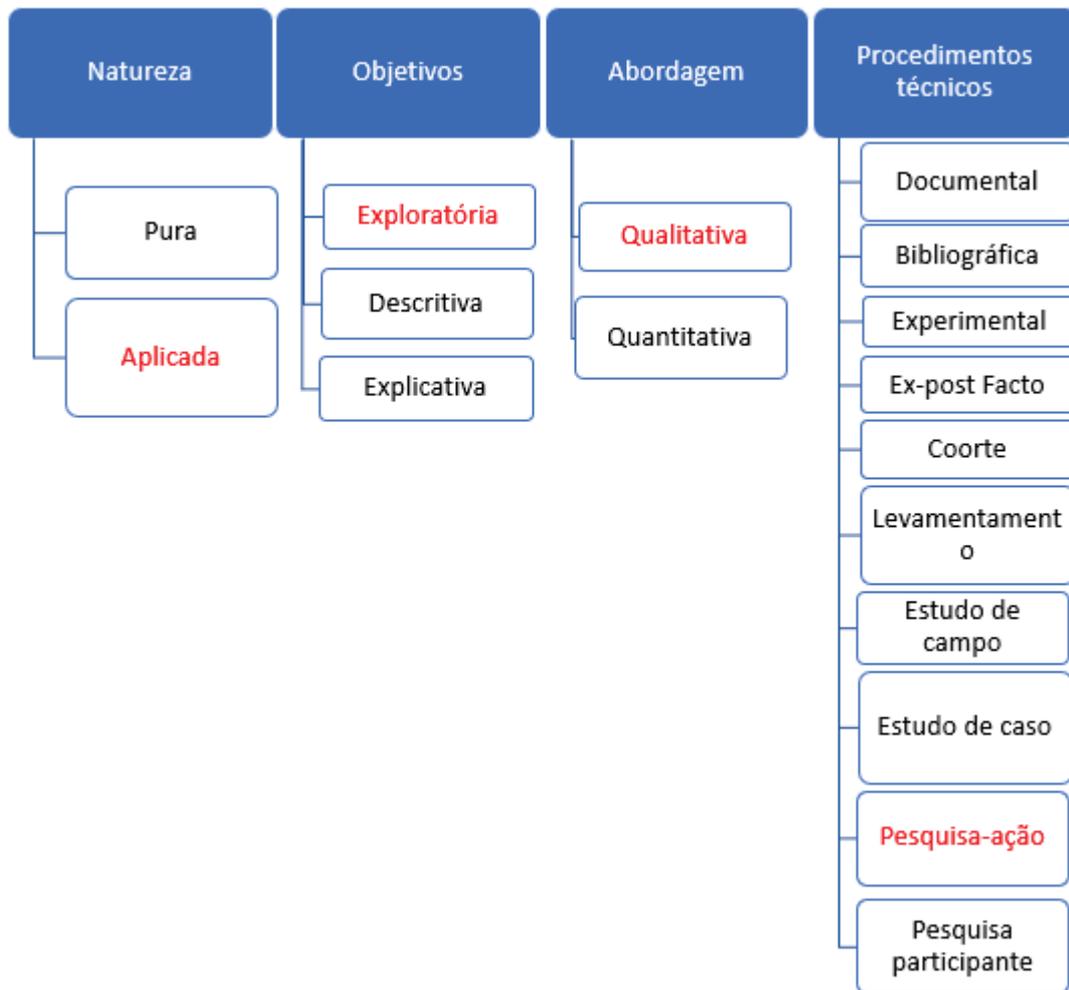
A organização para entrar no ramo de vendas online, lançou dois *e-commerces* que atuam com venda de produtos distintos. Para buscar experiência, foi criado um *e-commerce* que atua somente no oferecimento de ferramentas e acessórios de construção civil e outro que atua com produtos químicos para construção civil, indústria, automobilística e náutica.

A empresa possui uma unidade estratégia responsável pelo gerenciamento das vendas online que possui autonomia em relação a sua estratégia. Nesse sentido, a criação do *Balanced Scorecard* tem como delimitação do ambiente essa unidade, não atendendo a organização com um todo, mas uma fatia dos seus serviços que é a de vendas via comércio eletrônico. Outro delimitante é que, a visão estratégica, os indicadores, as metas e ações do BSC não foram definidas pelo autor, mas junto a diretora de operações responsável pela unidade, ou seja, o autor atuou como um facilitador da aplicação desta ferramenta.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A caracterização da pesquisa é classificada de acordo com Gil (2002) sob o ponto de vista da sua natureza, objetivos, abordagem e procedimentos técnicos conforme a Figura 13.

FIGURA 13 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA



FONTE: O autor (2017)

A pesquisa visa trabalhar conceitos de estratégia e mensuração através da aplicação do *Balanced Scorecard*, gerando conhecimento sobre sua aplicação, assim como pesquisas de natureza aplicada, que de acordo com Gil (2002), gera conhecimentos sob o ponto prático dirigidos a solução de problemas específicos.

Quanto ao ponto de vista dos objetivos, podemos considerar a pesquisa como exploratória, pois conforme Gil (2002, p.41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta por intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

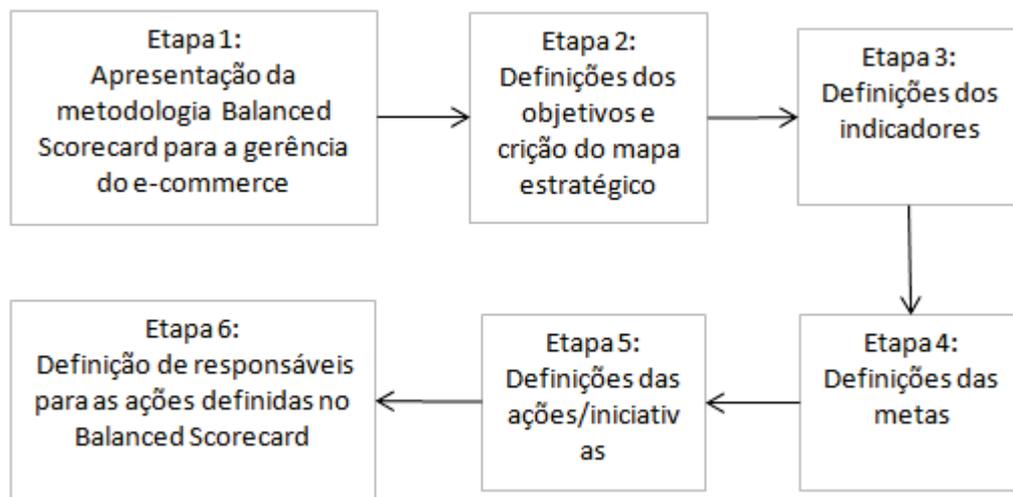
Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, podemos considerar como uma pesquisa-ação, uma vez que a investigação acontecerá com a participação ativo do pesquisador e de pessoas envolvidas dentro da organização estudada. Conforme Gil (2002), esse tipo de pesquisa é realizado visando buscar uma resolução de problema coletivamente, no qual o pesquisador e participantes representativos estão envolvidos na solução.

Por último, pode-se considerar a abordagem como qualitativa, pois a pesquisa busca propor um planejamento estratégico eficaz que busca contribuir para as atividades da organização.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos estabelecidos, a pesquisa pretende seguir seis etapas que seguem uma sequência lógica, conforme a Figura 14.

FIGURA 14 - ETAPAS DO PROCEDIMENTO METODOLÓGICO



FONTE: O autor (2018)

Com essa representação, é possível elencar as etapas que incluem o procedimento metodológico da pesquisa:

1. Apresentar a metodologia de *Balanced Scorecard* para a diretora responsável pela gestão do setor como uma metodologia de gestão por indicadores. Será apresentado os conceitos vistos no referencial no tópico 2.3 de forma breve,

abordando as quatro perspectivas e a logística da ferramenta de mensuração. Por último será definindo cronograma de encontros com a diretora;

2. Definição dos objetivos estratégicos sobre as quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) com base na missão e visão da empresa e a partir da resposta de quatro perguntas:
 - a. Para o ponto de vista financeiro, quais resultados devemos apresentar ao presidente da empresa?
 - b. Para sermos preferência do cliente, como devemos encara-los?
 - c. Para satisfazermos nosso presidente e clientes, quais processos de negócio interno devemos melhorar?
 - d. Para sermos bem-sucedidos internamente, como devemos manter nossa capacidade de aprender e crescer?

Posteriormente, é criado o mapa estratégico baseado nos vetores propostos na Figura 9 – Mapa estratégico genérico;

3. Definição dos indicadores referentes a cada objetivos sobre as quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento);
4. Definição das metas para os indicadores propostos para as quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento);
5. Definições das iniciativas necessárias para atingir os objetivos estratégicos para as quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento);
6. Apresentação do BSC para o coordenador de TI, coordenador de comunicação, diretor de operações e analista de processos para a verificação de reajustes e definições dos responsáveis para as iniciativas definidas na etapa anterior.

As etapas serão realizadas por vinte reuniões, sendo duas por semana com duração média de quarenta minutos, conforme exposto pela Figura 15, onde haverá a participação do pesquisador responsável por esse trabalho, que atuará como um facilitador da aplicação da ferramenta. Além disso, os objetivos estratégicos,

indicadores, metas e iniciativas serão propostas junto a diretora de operações da unidade estratégica, que é responsável pela gestão do local. E para a última etapa, com o BSC já desenvolvido, o coordenador de TI, analista de processos e a diretora de operações definirão os responsáveis por cada iniciativa.

FIGURA 15 - CRONOGRAMA DE REUNIÕES

Data	Perspectiva	Pauta	Etapa
15/03/2018		Apresentação do BSC e primeira discussão/definição do cronograma	Etapa 1
20/03/2018	Financeira	Definição dos objetivos	Etapa 2
22/03/2018	Cliente	Definição dos objetivos	
27/03/2018	Processos Internos	Definição dos objetivos	
29/03/2018	Aprendizado e Crescimento	Definição dos objetivos	
05/04/2018	Financeira	Definição dos indicadores	Etapa 3
05/04/2018	Cliente	Definição dos indicadores 1/2	
10/04/2018	Cliente	Definição dos indicadores 2/2	
12/04/2018	Processos Internos	Definição dos indicadores 1/2	
17/04/2018	Processos Internos	Definição dos indicadores 2/2	
19/04/2018	Aprendizado e Crescimento	Definição dos indicadores	Etapa 4
24/04/2018	Financeira	Definição das metas	
24/04/2018	Cliente	Definição das metas	
01/05/2018	Processos Internos	Definição das metas	
03/05/2018	Aprendizado e Crescimento	Definição das metas	Etapa 5
08/05/2018	Financeira	Definição das ações	
10/05/2018	Cliente	Definição das ações	
15/05/2018	Processos Internos	Definição das ações	
17/05/2018	Aprendizado e Crescimento	Definição das ações	Etapa 6
25/05/2018		Apresentação do BSC para os Coordenador de TI, Gerente de marketing e Analista de processos e anotações de reajustes e definição de responsáveis para as ações	

FONTE: O autor (2018)

O fluxo segue essa lógica de etapas, pois Kaplan e Norton (2004b) mencionam que o desenvolvimento do mapa estratégico está baseado numa estrutura hierárquica *top-down* (de cima para baixo), definindo-se primeiramente a perspectiva financeira. Após isso, a perspectiva de clientes deve englobar aspectos que possibilitem que os objetivos financeiros se tornarem possíveis. Em terceiro, define-se as mudanças nos processos internos para alcançar os objetivos de clientes e financeiros. Por último, cria-se objetivos de aprendizado e crescimento para atender as demandas de mudança das perspectivas de processos internos.

4 RESULTADOS

Essa seção apresenta os resultados obtidos como os objetivos estratégicos, mapa estratégico e os *scorecards* na perspectiva financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento e responsáveis pelas iniciativas definidas.

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para se iniciar a implementação desta ferramenta, traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos é o primeiro processo do *scorecard* feito pela equipe. Nesse sentido, foram levantados a missão e visão da organização:

- Missão: prover soluções inovadoras com produtos técnicos de qualidade para a Construção Civil, assegurando eficiência e confiança.
- Visão: ser reconhecida como a melhor opção em soluções técnicas para a Construção Civil, disseminando conhecimento e evolução contínua entre nossos clientes, parceiros, colaboradores e acionistas.

A partir da análise da missão e visão, foram definidos quinze objetivos estratégicos conforme exposto dentro de cada perspectiva:

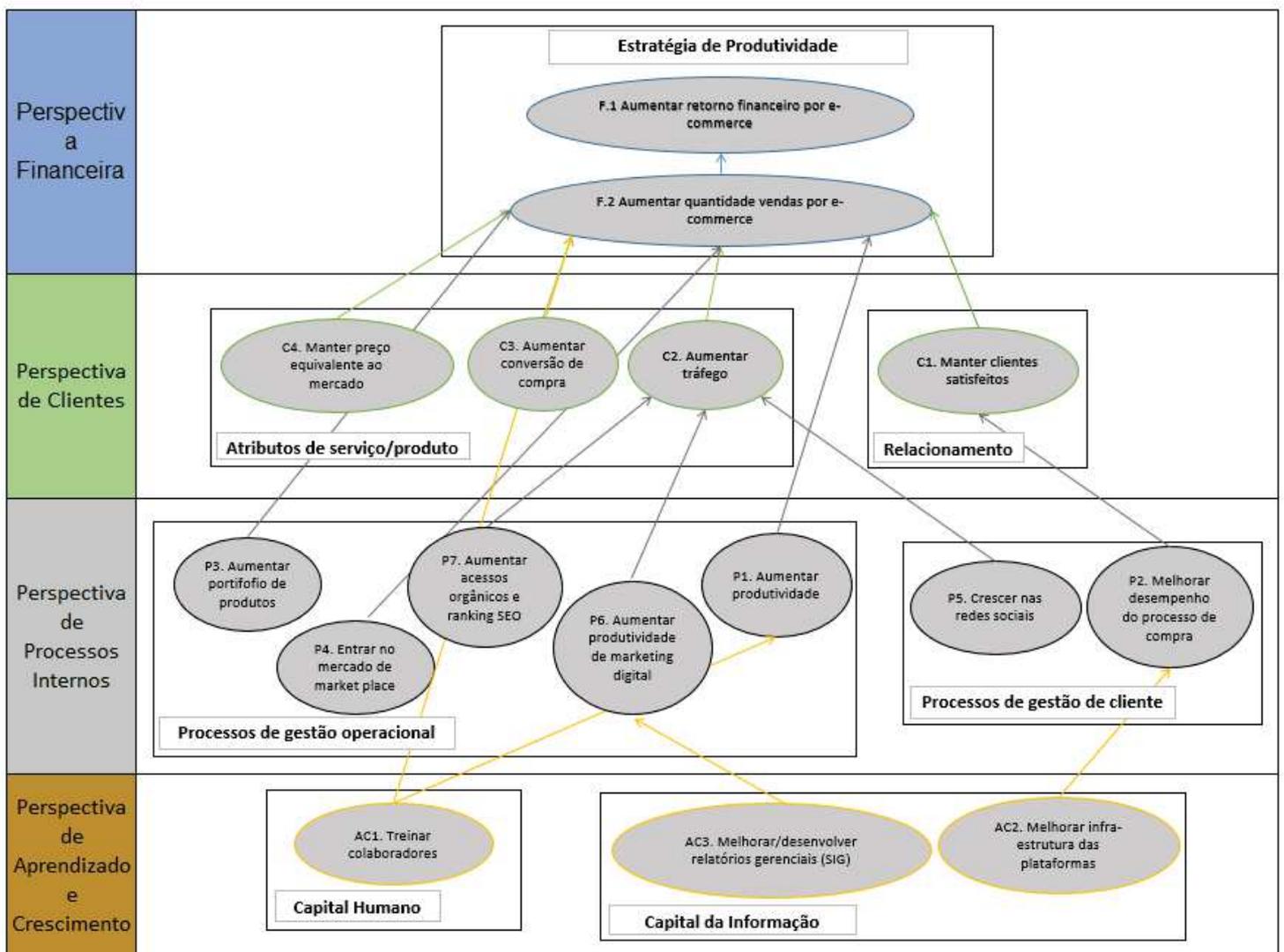
1. Perspectiva Financeira: aumentar retorno financeiro por e-commerce e aumentar quantidade vendas por e-commerce;
2. Perspectiva de Clientes: aumentar satisfação do cliente, aumentar trafego, aumentar conversão de compra e manter preço equivalente ao mercado;
3. Perspectiva de Processos internos: aumentar produtividade, melhorar desempenho do processo de compra, aumento de portfólio de produtos, entrar no mercado de *marketplace*, crescer nas redes sociais, aumentar a produtividade de marketing digital e aumentar acessos por pesquisa orgânica e *ranking* SEO;
4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: treinar colaboradores, melhorar infraestrutura das plataformas e melhorar/desenvolver relatórios gerenciais.

Com os objetivos estratégicos definidos, estes foram dispostos em um mapa estratégico, evidenciando suas matrizes estratégicas e a causa e efeito dentre eles.

4.1.1 Mapa estratégico

De acordo com Kaplan e Norton (2004b), o mapa estratégico demonstra a série de relações de causa e efeito entre os objetivos, nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, através de uma representação visual das relações. Nesse sentido, foi criado o mapa estratégico da organização conforme exposto na Figura 16.

FIGURA 16 - MAPA ESTRATÉGICO DO *BALANCED SCORECARD*



FONTE: o autor (2018)

Como disposto no mapa estratégico, os objetivos de capa perspectiva foram enumerados de acordo com sua perspectiva, F1 e F2 para a financeira, C1 a C4 para a de clientes, P1 a P7 para processos internos e AC1 a AC3 para aprendizado e crescimento.

Conforme proposto por Kaplan e Norton (2004b) e visualizado na Figura 9 - Mapa estratégico genérico, o mapa estratégico possui vetores que os autores consideram essenciais para a sua elaboração estratégica de uma organização, porém, conforme explicitado no tópico 3.1 - Ambiente e delimitação da pesquisa, a implementação do *Balanced Scorecard* possui delimitações, nesse sentido, alguns vetores não foram utilizados nesse mapa estratégico por não ser compatível com a situação organizacional ou por não tomar o vetor como necessário para os objetivos estratégicos atuais.

Na perspectiva financeira, o vetor de estratégia de crescimento que engloba objetivos como expansão ou investimento não são considerados no mapa estratégico, devido ao BSC possuir como delimitação a sua aplicação somente no setor do *Business Center*. Esse setor não engloba sobre suas responsabilidades objetivos estratégicos de crescimento. Na perspectiva de cliente, os objetivos de imagem não foram considerados como pauta dentro da visão estratégica atual da organização. Na perspectiva de processos internos, o vetor de processos de inovação que engloba o modelo de cadeia de valores genéricos propostos na Figura 6, não foi utilizado, pois, o processo de desenvolvimento de novas inovações, produtos e serviços não está englobado nas funções do setor de BC, uma vez que o setor é responsável somente pela venda. Igualmente, o vetor de processos regulatórios e sociais também foge das responsabilidades do setor. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o vetor de capital organizacional que engloba questões como alinhamento, liderança, cultura e trabalho em equipe, não foi considerado como pauta para os objetivos estratégicos atuais e não está englobado nas funções do setor.

As diferentes cores distinguem cada perspectiva, além disso, as flechas que ligam os objetivos estratégicos apontam a causa e efeito que cada objetivo exerce sobre outro. O Quadro 4, buscando uma melhor visualização, expõe os vetores, os códigos e causas e efeitos de cada objetivo estratégico.

QUADRO 4 - CAUSA E EFEITO E VETORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Código	Objetivo	Vetor	Efeito de
F1	Aumentar rentabilidade	Estratégia de produtividade	F2
F2	Aumentar vendas	Estratégia de produtividade	C1, C2, C3, C4, P1, P3, P4 E AC1
C4	Manter preço equivalente ao mercado	Atributos de serviço/produto	-
C2	Aumento de tráfego	Atributos de serviço/produto	P5, P6 e P7
C3	Aumento de conversão de compra	Atributos de serviço/produto	P4
C1	Aumentar satisfação do cliente	Relacionamento	P2
P1	Aumentar produtividade	Gestão operacional	AC1
P2	Melhorar desempenho do processo de compra	Gestão de cliente	AC2
P3	Aumentar portfólio de produtos	Gestão operacional	-
P4	Entrar no mercado de <i>marketplace</i>	Gestão operacional	-
P5	Crescer nas redes sociais	Gestão de cliente	-
P6	Aumento na produtividade de marketing digital	Gestão operacional	AC3
P7	Aumentar acessos por pesquisa orgânica e ranking SEO	Gestão operacional	-
AC1	Treinar colaboradores	Capital humano	-
AC2	Melhorar infraestrutura das plataformas	Capital da informação	-
AC3	Melhorar/desenvolver relatórios gerenciais	Capital da informação	-

FONTE: o autor (2018)

Após a criação do mapa, foram criados os *scorecards* para cada perspectiva.

4.2 SCORECARDS

Kaplan e Norton (1992) mencionam que o *Balanced Scorecard* se constitui de uma base com quatro perspectivas que fornecem um modelo amplo da visão estratégica da empresa e para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas. Essas quatro variáveis constituem os *Scorecards*. Da Costa (2006) adiciona que o indicador deve expressar adequadamente a magnitude do objetivo que se deseja

captar. Já a as metas são um sistema controlador e avaliador, possibilitando comparar o desempenho medido com uma referência. Já as iniciativas são ações que a empresa definirá para alcançar o resultado esperado.

Dessa forma, para cada objetivo estratégico proposto, criou-se indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas que formulam os *scorecards* na visão das quatro perspectivas. Especificamente para as metas para a perspectivas financeira, de clientes e de processos internos, essa variável foi dividida em dois campos, site 1 e site 2, pois cada e-commerce possui metas distintas, que compartilham as mesmos objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas. Além disso, para cada indicador criou-se uma ou mais metas. Em relação às iniciativas, essas refletem em como atingir as metas de um ou mais indicadores.

O *scorecard* financeiro apresentou cinco indicadores, sete metas e oito iniciativas conforme demonstra o Apêndice A. O *scorecard* de perspectiva de cliente apresentou vinte indicadores, treze metas e vinte sete iniciativas conforme demonstra o Apêndice B e C. O *scorecard* de perspectiva de processos internos apresentou vinte indicadores, treze metas e vinte sete iniciativas conforme demonstra o Apêndice D e E. Por último, o *scorecard* de aprendizado e crescimento apresentou quatro indicadores, três metas e dez iniciativas. Conforme o Apêndice E.

Algumas customizações e observações realizadas ao compor os *scorecards* são explicadas abaixo:

1. Nos indicadores dos objetivos estratégicos de aumentar conversão de compra e manter preço equivalente ao mercado, foram adicionados rótulos como funil de venda, funil do operador e *pricing* (comparação de preço com concorrente) para categorizar um conjunto de indicadores em cada categoria;
2. Nas iniciativas dos objetivos estratégicos de aumentar conversão de compra e melhorar infraestrutura das plataformas, foram criados uma coluna adicional para incluir iniciativas gerais a todos os indicadores, além das iniciativas de cada conjunto de indicador já existente;
3. Alguns indicadores não possuem metas definidas devido a diretora não possuir dados sobre eles, optando assim, descobrir como está a situação atual destes dos valores destes indicadores para assim criar metas. Nesses casos, foram adicionadas metas como por exemplo, “Levantar dados (agosto) e definir meta (setembro)”;

4. Para todas as metas definidas de acordo com o tópico acima, foram adicionadas iniciativas que constituem o processo de extração de informações de banco de dados para criação de indicadores significativos a organização que são:
 - a. Levantar e extrair dados;
 - b. Tratar e criar o indicador;
 - c. Carregar dados no software QlikSense e disponibilizar relatório;
 - d. Definir meta.

A ferramenta QlikSense permite integrar diferentes fonte de dados e realizar processos de extração, transformação e carregamento de dados para a criação de visualizações, relatórios e dashboards interativos.

4.3 RESPONSÁVEIS PELAS INICIATIVAS

Após a criação dos *scorecards* e a descrição de todas as iniciativas necessárias para atingir os objetivos estratégicos, por uma requisição da diretora encarregada pela gestão dos e-commerce, foi levantada a equipe que atuaria nas iniciativas do plano estratégico traçado exposto no Quadro 5. Por motivos de privacidade, os nomes dos colaboradores não foram divulgados.

QUADRO 5 - EQUIPE ATUANTE

Setor	Cargo	Colaborador (código)
Tecnologia da Informação	Estagiário	CTI.1
Tecnologia da Informação	Desenvolvedor	CTI.2
Tecnologia da Informação	Desenvolvedor	CTI.3
Tecnologia da Informação	Coordenador	CTI.4
Comunicação	Analista	CC.1
Comunicação	Analista	CC.2
Processos	Analista	CP.1
Business Center	Diretora	CBC.1
Business Center	Analista	CBC.2
Business Center	Analista	CBC.3
Business Center	Atendente	CBC.4
Business Center	Atendente	CBC.5
Business Center	Atendente	CBC.6

FONTE: o autor (2018)

Após a definição da equipe, foram adicionados um ou mais colaboradores responsáveis por cada iniciativa definida no *Balanced Scorecard* como demonstra o Quadro 6. Vale ressaltar que o conjunto das quatro etapas para a extração dados de levantamento de indicadores citados no tópico 4.2 se repete nos objetivos estratégicos, por esse motivo, estes foram adicionados somente uma vez. Além disso, algumas iniciativas que se repetem entre os objetivos também foram adicionadas somente uma vez.

QUADRO 6 - RESPONSÁVEL POR CADA INICIATIVA

Objetivo	Iniciativa	Responsável
-	Levantar e extrair dados	CT1 e CT4
-	Tratar e criar indicador	CT1 e CT4
-	Carregar dados no software QlikSense e disponibilizar relatório	CT1 e CT4
-	Definir meta	CBC.1
F1	Aquisição de produtos mais vendidos em maior quantidade	CBC.1
F1	Negociar custo com parceiros de pagamento e transporte (Stone, PagSeguro, Itaú, Correios e	CBC.1

	Transportadoras)	
F1	Aumentar número de produtos ofertados no marketplace	CBC.1 e CBC.2
F2	Melhor a eficiência do alcance x custos do marketing digital	CBC.1, CBC.2 e CTI.2
F2	Aumentar a carteira de produtos	CBC.1
F2	Melhor conversão de vendas	CBC.1 e CTI.2
F2	Promover produtos com Ticket Médio de maior valor agregado	CBC.1 e CBC.2
C1	Realizar testes A/B para análise de usabilidade	CTI.1
C1	Verificar pontos problemáticos de usabilidade através da ferramenta Hotjar	CTI.1
C1	Otimizar tempo de entrega com gestão de estoque	CBC.1, CBC.2 e CP.1
C1	Automatizar verificação de pagamento	CTI.1 e CP.1
C1	Monitorar e cobrar o tempo prometido x tempo de entrega das transportadoras	CBC.3
C1	Cobrar maior velocidade frente ao financeiro sobre confirmação de depósito	CBC.3
C1	Melhorar eficiência de tempo de resposta de comunicação E-commerce x ERP	CTI.3
C1	Melhorar eficiência de cálculo de frete	CTI.2
C2	Criar campanhas promocionais para produtos de maior margem agregada	CTI.2 e CBC.1
C2	Focar em publicidade para produtos de maior margem agregada	CTI.2e CBC.1
C2	Reestruturar Campanhas no Google Adwords para o público alvo escolhido	CTI.2 e CBC.1
C2	Reestruturar Campanha do Google Shopping	CTI.2 e CBC.1
C3	Aumentar visitas orgânicas	CTI.2 e CBC.1
C3	Aumentar visitas pelo marketing digital	CTI.2 e CBC.1
C3	Criar e-mail automático de Carrinho Abandonado	CTI.3 e CBC.1
C3	Realizar <i>follow up</i> com o Cliente	CBC.4, CBC.5 e CBC.6
C3	Melhorar tempo de carregamento e usabilidade da página	CTI.2
C3	Negociar melhores prazos de entrega com transportadoras	CBC.1
C3	Verificar de boletos não pagos para envio de e-mail ou ligação com o cliente	CTI.1 e CTI.2
C3	Treinar vendedores para melhorar desempenho	CBC.1

C4	Automatizar e estabilizar Robô de Preços	CTI.1
C4	Atualizar diariamente os links dos concorrentes	CBC.2
C4	Criar interface para o Robô de Preços	CTI.1
P1	Otimizar tempo de entrega com gestão de estoque	CBC.1 e CP.1
P1	Automatizar verificação de pagamento	CTI.1
P3	Cadastrar linha completa no site 1 das marcas Bosch, Skil e Dremel	CBC.1 e CBC.2
P3	Cadastrar produtos do site 2 sob demanda	CBC.1 e CBC.2
P4	Criar estudo para viabilizar a entrada e quais produtos mais viáveis do Site 1 para o <i>marketplace</i>	CBC.1
P4	Entrar na B2W, Amazon e Mercado Livre para o site 2	CBC.1 e CBC.2
P5	Criar Facebook/Instagram específico para cada site	CC.1
P5	Definir estratégias para aumento de seguidores/ <i>likes</i>	CC.1
P5	Adicionar a possibilidade de compra pelo Instagram	CC.1
P5	Aumentar e regular a quantidade de postagens	CC.2
P6	Controlar e acompanhar diariamente a campanha no Google Adwords	CTI.2
P6	Cadastrar todo portfólio no Google Shopping	CBC.1 e CTI.2
P6	Monitorar contatos	CBC.3
P6	Criar base de contatos com avaliação de ações (abertura, clique, erros e descadastramentos)	CTI.1
P6	Excluir contatos que não apresentam boas aberturas	CTI.1
P7	Contratar agência para melhoria de estruturação SEO do site	CBC.1
P7	Criar Blog	CC.2
P7	Incluir manuais e vídeos nas plataformas	CTI.3
P7	Melhorar dados estruturados dos sites	CTI.1
AC1	Buscar cursos de possível interesse e agendar de acordo com cada colaborador	CBC.1
AC1	Realizar <i>follow up</i> com os atendentes	CTI.1
AC2	Alterar webservice para tabela da consulta de frete	CTI.2
AC2	Adquirir servidor dedicado	CTI.4
AC2	Adquirir de novo layout	CTI.1 e CTI.2
AC2	Reavaliar interface de comunicação com o ERP	CTI.1 e CTI.3
AC3	Criar sistema integrado no QlikSense com os principais indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>	CTI.1 e CTI.4

FONTE: o autor (2018)

5 CONCLUSÃO

Conforme exposto por Albertini (1998), o uso efetivo da Tecnologia da Comunicação e Informação como um elemento de estratégia competitiva é crítico e essencial. Tal pensamento se afirma ao avaliar o crescente uso da internet para realizar transações de compras e vendas através de plataformas de *e-commerce*. Esse novo canal de venda vem se tornando cada vez mais popular, o que fez com que essa interação evoluiu de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos.

Nesse cenário complexo, a ferramenta *Balanced Scorecard* se tornar uma ferramenta capaz de atender essa demanda, sendo uma metodologia de grande benefício para as organizações para alinhar, mensurar e controlar a estratégia, visando bens intangíveis e intangíveis. Conforme exposto por Kaplan e Norton (2000a), não se pode gerenciar o que não pode medir e não se pode medir o que não se pode descrever, assim, implantar esta ferramenta torna um cenário de possível resolução dos problemas de alinhamento e gestão encontrados dentro da organização estudada.

5.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

Para atingir o objetivo de aplicar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de medição e gestão estratégica dentro da organização pesquisada, foi necessário alcançar três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi proposto, pois, como afirmam Kaplan e Norton (1997), para se iniciar a implementação desta ferramenta, traduzir as estratégias de unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos é o primeiro processo. Assim, foi alcançado o objetivo de elaborar o mapa estratégico para o setor que realiza a gestão do *e-commerce* da organização, abordando as perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e conhecimento, além de mapear a relações de causa e efeito entre elas. Através da análise da missão e visão da organização, foram obtidos quinze objetivos estratégicos que foram dispostos no mapa estratégico do setor. Destaca-se nessa etapa, a não utilização de todos os vetores expostos por Kaplan e Norton (2004b) no mapa estratégico genérico ao se adequar a ferramenta a situação da empresa.

O segundo objetivo estratégico - a partir da análise do mapa estratégico, traçar metas, indicadores e iniciativas junto a diretora de operações- também foi alcançado, obtendo-se quatro *scorecards* dispostos nos apêndices A, B, C, D, E e F, cada um com os indicadores, metas e iniciativas. Destaca-se também a customização dos *scorecards* para melhor interpretação frente aos funcionários da empresa. Essa etapa foi realizada pois, como afirmam Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* se constitui de uma base com quatro perspectivas que fornecem um modelo amplo da visão estratégica da empresa e para cada uma delas, devem-se formular objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas específicas e iniciativas.

Por último, o objetivo específico de definir os responsáveis por cada iniciativa foi alcançado ao levantar os colaboradores participantes do *Balanced Scorecard* no quadro 5 e liga-los as iniciativas do *scorecards* conforme o Quadro 6.

Em conclusão dos resultados obtidos, podemos observar que o BSC é aplicável na gestão de *e-commerce*, assim como a aplicação não na organização como um todo, mas em uma parcela dela.

5.2 TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros sugere-se a utilização de outras ferramentas de gestão na pesquisa junto ao *Balanced Scorecard* no setor de *e-commerce* como: (1) Utilizar a análise SWOT para analisar o cenário da organização e auxiliar na declaração dos objetivos estratégicos; e (2) utilizar a ferramenta 5W2H para definir o plano de ação das iniciativas propostas nos *Scorecards*.

Além disso, segundo Kaplan e Norton (1997), fazem parte da ferramenta a ação de melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, ou seja, cria-se condições para que os executivos modifiquem a estratégia em função do aprendizado em tempo real e, se necessários, a revisão da própria estratégia. Kaplan e Norton (2000a) adicionam que devesse buscar transformar a estratégia em processo contínuo, implementar reuniões que permitam avaliar a estratégia e o último permite aprender e se adaptar baseado na estratégia implementada, criando-se hipóteses baseado no passado. Nesse sentido, há abertura para pesquisas futuras ao se averiguar o resultado da aplicação da ferramenta e como a organização se comportou no processo de aprendizado contínuo da estratégia.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**. RAE, v. 38, n. 1, p. 52-63, 1998.
- ALTINBASAK, I.; NASIR, V. A. The standardization/adaptation debate: creating a 87 framework for the new millenium. **Strategic Management Review**, p. 17-50, 2009.
- APPLEGATE, L. M.; McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J. L. Electronic commerce: building blocks of new business opportunity. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v.6, n. 1, p. 1-10, 1996.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.
- CERIBELI, Harrison Bachion; OLIVEIRA, Raoni Inácio; FELIPE, Israel J. Um estudo dos determinantes da decisão dos e-consumidores de comprarem no comércio eletrônico. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 174-199, 2015.
- CHANG, H. H.; WANG, Y. H.; YANG, W.Y. The Impact of E-Service Quality, Satisfaction and Loyalty on E-Marketing: Moderating Effect of Perceived Value. **Total Quality Management**, 2009.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.
- CONSTANTINIDES, E. **The 4S web-marketing mix model**: electronic commerce research and applications. Netherlands: Elsevier, 2002.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. Saraiva: São Paulo, 2012.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DA COSTA, Ana Paula Paulino. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. Atlas: São Paulo, 2006.
- DE SCARPI, D. Work and fun on the Internet: the effects of utilitarianism and hedonism online. **Journal of Interactive Marketing**, v. 26, n. 1, p. 53-67, 2012.
- E-bit. **Relatório Webshoppers ed. 33**. Disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf>. Acesso em 03 nov. 2017.
- FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA curso prático**: estratégia. Campus: Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDEZ VALDES, María de las Mercedes; PONJUAN DANTE, Gloria. Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento. **Acimed**, Ciudad de La Habana, v.18, n.1, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

HANNAH, B.; LYBECKER, K. M. Determinants of recent online purchasing and the percentage of income spent online. **International Business Research**, v. 3, n. 4, p. 60-71, 2010.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Gulf Professional Publishing: São Paulo, 2005.

INAN, H. **Measuring the Success of Your Website: A Customer-centric Approach to Website Management**. Pearson Education Australia, 2002.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Electronic commerce: a manager's guide**. Addison Wesley: Reading, 1997.

KAPLAN S. Robert; NORTON, P. David. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v.70, n.1, p.71-79, Jan/Feb 1992.

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

KAPLAN S. Robert; NORTON, P. David. Having trouble with strategy? Them map it. **Harvard Business Review**, Boston.

KAPLAN S. Robert; NORTON, P. David. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75 a 85, 1996.

KAPLAN S. Robert; NORTON, P. David. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2000a.

KAPLAN S. Robert; NORTON, P. David. **Kaplan e Norton na prática**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004a.

KAPLAN S. Robert; NORTON, P. David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Gulf Professional Publishing: São Paulo, 2004b.

KUTTNER, Robert. The net: a market too perfect for profits. **Business week**, v. 3577, n.11, 1998.

LEE, M. K. O. Consumer's decision to shop online: the moderating role of positive informational social influence. **Information and Management**, v. 48, p. 185-191, 2011.

LEE, M. K. O.; TURBAN, E. A trust model for consumer Internet shopping. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 6, n. 1, p. 75-91, 2001.

LOS SANTOS, Abigail Ribeiro. Gestão de projetos de Tecnologia da Informação-Diferencial Competitivo. **International Conference on Information Systems and Technology Management**, 2005.

MIRANDA, F. M. P. D. **Estudo ergonômico de websites de comércio eletrônico: seleção do produto pelo usuário no processo de compra**. Dissertação de mestrado – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Artes e Design – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

O'CONNEL, B. B2B.com - **Ganhando dinheiro no e-commerce business-tobusiness**. Makron Books Ltda: São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. Atlas: São Paulo, 2011.

PEREA, T. M.; DELLAERT, B. G. C.; RUYTER, K. What drives consumers to shop online: a literature review. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 1, p. 102-121, 2004.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de Información em las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. CECAPI: Santiago de Chile, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

SHIM, S. Online pre-purchase intentions model: the role of intention to search. **Journal of Retailing**, v. 77, n. 3, p. 397-416, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. **Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)**, 2006.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. Pearson Prentice Hall. 2004.

WEINZIMMER, L. G.; MCCONOUGHHEY, J. **The Wisdom of Failure: How to Learn the Tough Leadership Lessons Without Paying the Price**. Jossey-Bass: San Francisco, 2012.

WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Intersaberes, 2015.

WOLFINBARGER, M. F.; GILLY, M. C. Shopping online for freedom, control, and fun. **California Management Review**, v. 43, n. 2, p. 34-55, 2001.

APÊNDICE A - SCORECARD FINANCEIRO

Perspectiva Financeira					
Objetivos	Indicadores	Metas		Iniciativas	
		SITE 1	SITE 2		
F.1 Aumentar retorno financeiro por e-commerce	F.1.1 Rentabilidade	F.1.1.1 R\$ 18.000,00 ao mês F.1.1.2 R\$ 216.000,00 ao ano	F.1.1.1 R\$ 12.000,00 ao mês F.1.1.2 R\$ 144.000,00 ao ano	<p>Ação 1: Aumentar número de produtos ofertados por MKT Place</p> <p>Ação 2: Aumentar a carteira de produtos</p> <p>Ação 3: Melhor conversão de vendas</p>	
	F.1.2 Faturamento	F.2.1.1 R\$ 180.000,00 ao mês F.2.1.2 R\$ 2.160.000,00 ao ano	F.2.1.1 R\$ 80.000,00 ao mês F.2.1.2 R\$ 960.000,00 ao ano		
F.2 Aumentar quantidade vendas por e-commerce	F.1.2 Custo por produto	F.1.2 Média de 10% por produto	F.3.1.1 Média de 5% por produto	<p>Ação 1: Negociar custo com parceiros de pagamento e transporte(Stone, Pagseguro, Itau, Correios e Transportadoras)</p> <p>Ação 2: Aquisição de produtos mais vendidos em maior quantidade</p>	
	F.2.2 Quantidade de vendas Ano/Mês	F.2.2.1 225 ao mês F.2.2.2 2700 ao ano	F.2.2.1 146 ao mês F.2.2.2 1746 ao ano		
	F.2.3 Ticket médio	F.2.3.1 R\$ 800,00	F.2.3.1 R\$ 550,00		
				Ação 1: Promover produtos com Ticket Médio de maior valor agregado	

APÊNDICE B - SCORECARD DE CLIENTES 1/2

Perspectiva do Cliente				
Objetivos	Indicadores	Metas		Iniciativas
		SITE 1	SITE 2	
C1. Aumento da satisfação do cliente	C.1.1 Taxa de Rejeição dos Sites	C.1.1.1 45%	C.1.1.1 15%	Ação 1: Realizar testes A/B para análise de usabilidade
	C.1.2 Tempo médio total para realizar a compra (checkout)	C.1.2.1 1min	C.2.3.1 2min	Ação 2: Verificar ponto problemáticos de usabilidade (Hotjar)
	C.1.3 Média de cancelamento/devoluções ou problemas por mês	C.1.3.1 3% ao mês	C.2.2.1 3% ao mês	Ação 1: Otimizar tempo de entrega com gestão de estoque
	C.1.4 Tempo total do pagamento até envio	C.1.4.1 2 dias úteis	C.2.4.1 2 dias úteis	Ação 2: Automatizar verificação de pagamento Ação 3: Monitorar e cobrar o tempo prometido x tempo de entrega das transportadoras
	C.1.5 % de pedidos entregues no tempo prometido	C.1.5.1 95%	C.2.4.1 95%	Ação 4: Cobrar maior velocidade frente ao financeiro sobre confirmação de depósito
C2. Aumento de tráfego	C.2.1 Quantidade de visitas Ano/Mês	C.2.1.1 Levantamento e definição de meta até julho	C.2.1.1 Levantamento e definição de meta até julho	Ação 1: Levantamento e extração dos dados Ação 2: Tratamento e criação de indicador Ação 3: Carregamento do software QlikSense e disponibilização de relatório Ação 4: Definição de meta
	C.2.2 % pagesviews	C.2.2.1 45% para os produtos de enfoque desejado (maior margem agregada)	C.2.2.1 45% para os produtos de enfoque desejado (maior margem agregada)	Ação 1: Criar campanhas promocionais para produtos de maior margem agregada Ação 2: Focar publicidade para produtos de maior margem agregada
	C.2.2 % de Origem demográfica	C.2.2.1 98% para regiões de atendimento viável	C.2.2.1 98% para regiões de atendimento viável	Ação 1: Reestruturar Campanhas no Google Adwords para o público alvo escolhido
	C.2.3 % origem de visita	C.2.3.1 98% para regiões de atendimento viável	C.2.3.1 98% para regiões de atendimento viável	Ação 2: Reestruturar Campanha do Shopping (adicionar todos os produtos no Merchant)

APÊNDICE C - SCORECARD DE CLIENTES 2/2

C3. Aumentar conversão de compra	Funil de vendas online	C.3.1 Quantidade de acessos	C.3.1 até C.3.4 Levantar dados (julho) e definir meta (agosto)	Ação 1: Aumentar visitas orgânicas Ação 2: Aumentar visitas pelo marketing digital Ação 1: Criar email automático de Carrinho Abandonado Ação 2: Follow Up com o Cliente	Objetivo geral
		C.3.2 Quantidade de acesso em carrinho de compra			
Funil do operador	C.3.5 Ligação C.3.6 Orçamento C.3.7 Venda	C.3.5 até C.3.7 Levantar dados e definir meta (setembro)	Ação 1: Follow up com os atendentes Ação 2: Treinar vendedores para melhorar desempenho	Ação 1: Levantar e extrair dados Ação 2: Tratar e criar o indicador	Ação 1: Levantar e extrair dados Ação 2: Tratar e criar o indicador
		C.4.1 % abaixo da média	C.4.1 e C.4.2 Levantar e definir meta até junho	Ação 3: Carregar dados nosoftware QlikSense e disponibilizar relatório Ação 4: Definir meta	Ação 3: Carregar dados nosoftware QlikSense e disponibilizar relatório
C4. Manter preço equivalente ao mercado	Pricing (comparação de preço com concorrente)	C.4.2 % de links atualizados do robo de extração de preço	C.4.2.1 80% dos links atualizados	1. Criar o indicador (até maio); 2. Manter 80% dos links atualizados.	Ação 1: Automatizar e estabilizar Robô de Preços Ação 2: Atualizar diariamente os links dos concorrentes Ação 3: Criar interface para o Robô de Preços
		C.4.1 % acima da média			

APÊNDICE D - SCORECARD DE PROCESSOS INTERNOS 1/2

Perspectiva de Processos Internos				
Objetivos	Indicadores	Metas		Iniciativas
		SITE 1	SITE 2	
P1. Aumento de produtividade	P.1.1 Venda média (R\$) por assistente de venda	P1.1.1 Meta individual de venda	P1.1.1 Meta individual de venda	Ação 1: Follow up semanal
	P.1.2 Tempo médio de todo o processo de compra	P1.2.1 1min	P1.2.1 2min	Ação 1: Otimizar tempo de entrega com gestão de estoque Ação 2: Automatizar verificação de pagamento Ação 3: Cobrança de maior velocidade frente ao financeiro sobre confirmação de depósito Ação 4: Melhorar eficiência de tempo de resposta de comunicação E-commerce x ERP e Frete
P2. Melhorar desempenho do processo de compra	P2.1 Tempo médio de acesso até a	P2.1 até P2.4 Levantamento de dados (agosto) e Definição de meta (setembro)		Ação 1: Levantamento e extração dos dados Ação 2: Tratamento e criação de indicador Ação 3: Carregamento do software QlikSense e disponibilização de relatório Ação 4: Definição de meta
	P2.2 Tempo médio de confirmação			
	P2.3 Tempo médio de preparação			
	P2.4 Tempo médio de envio			
P3. Aumento de portfólio de produtos	P3.1 Quantidade de produtos ativos no site	P.3.1.1 210	P.3.1.1 78	Ação 1: Cadastrar linha completa no site 1 das marcas Bosch, Skil e Dremel Ação 2: Cadastrar produtos do site 2 sob demanda
P4. Entrada no mercado de market place	P4.1 Quantidade total de venda por mkt place (\$)	P.4.1 até P.4.2 Levantamento de dados (agosto) e Definição de meta (setembro)		Ação 1: Estudo para viabilizar a entrada e quais produtos mais viáveis do Site 1 para o market place Ação 2: Entrar na B2W, Amazon e Mercado Livre para o site 2
	P4.2 Quantidade de produtos ofertados via mkt place			

APÊNDICE E - SCORECARD DE PROCESSOS INTERNOS 2/2

<p>P5. Crescer nas redes sociais</p>	<p>P5.1 Quantidade de seguidores</p>	<p>P5.1.1 100 seguidores até dezembro para o Facebook</p> <p>P5.1.2 5000 seguidores até dezembro para o Instagram</p>	<p>P5.1.1 100 seguidores até dezembro para o Facebook</p> <p>P5.1.1 1000 seguidores até dezembro para o Instagram</p>	<p>Ação 1: Criar Facebook/Instagram específico para cada site</p> <p>Ação 2: Definir estratégias para aumento de seguidores/likes</p> <p>Ação 3: Adicionar a possibilidade de compra pelo Instagram</p>
	<p>P5.2 Quantidade média de curtidas por postagem</p>	<p>P5.2.1 Média de 100 curtidas até dezembro para o Facebook</p> <p>P5.2.2 Média de 500 curtidas até dezembro para o Instagram</p>	<p>P5.2.1 Média de 30 curtidas até dezembro para o Facebook</p> <p>P5.2.2 Média de 150 curtidas até dezembro para o Instagram</p>	<p>Ação 3: Adicionar a possibilidade de compra pelo Instagram</p>
	<p>P5.3 Quantidade média de postagens mensais</p>	<p>P5.3.1 3 por semana para cada rede social</p>	<p>P5.3.1 1 por semana para cada rede social</p>	<p>Ação 1: Aumentar e regular a quantidade de postagens</p>
	<p>P6.1 Custo da campanha</p>	<p>P6.1 R\$ 3.500,00 mensal</p>	<p>P6.1 R\$2.000,00 mensal</p>	<p>Ação 1: Controlar e acompanhar diariamente a campanha no Google Adwords</p>
	<p>P6.2 Average Conversion Rate - CVR (Google Adwords)</p>	<p>P6.2 6,5%</p>	<p>P6.2 6,5%</p>	
	<p>P6.4 Average Cost per Click - CPC (Google Adwords)</p>	<p>P6.3 R\$2,50</p>	<p>P6.3 R\$3,00</p>	
	<p>P6.5 Click-Through Rate (Google Adwords)</p>	<p>P6.4 45%</p>	<p>P6.4 45%</p>	
	<p>P6.6 Quantidade de produtos ativos na</p>	<p>P6.5.1 Todos os produtos do site</p>	<p>P6.5.1 Todos os produtos do site</p>	<p>Ação 1: Cadastrar todo portfólio no Google Shopping</p>
	<p>P6.7 Quantidade de entregas (Email MKT)</p>	<p>P6.6.1 99%</p>	<p>P6.6.1 99%</p>	<p>Ação 1: Monitorar contatos</p>
	<p>P6.8 Quantidade de aberturas (Email MKT)</p>	<p>P6.7.1 30%</p>	<p>P6.7.1 30%</p>	<p>Ação 2: Criar base de contatos com avaliação de ações (abertura, clique, erros e descadastramentos)</p>
<p>P6.9 Quantidade de cliques (Email MKT)</p>	<p>P6.8.1 5%</p>	<p>P6.8.1 5%</p>	<p>Ação 3: Excluir contatos que não apresentam boas aberturas</p>	
<p>P6.10 Quantidade de euros/descadastramentos</p>	<p>P6.9.1 1%</p>	<p>P6.9.1 1%</p>		
<p>P6. Aumento na produtividade de marketing digital</p>	<p>P6.10 Custo por clique</p>	<p>P6.10 R\$ 0,07</p>	<p>P6.10 R\$ 0,07</p>	
	<p>P7.1 Google Page Rank</p>	<p>P7.1.1 5.0</p>	<p>P7.1.1 5.0</p>	
	<p>P7.2 Quantidade de Back Links</p>	<p>P7.2.1 80</p>	<p>P7.2.1 40</p>	<p>Ação 1: Contratar agência para melhoria de estruturação SEO do site</p>
	<p>P7.3 Taxa de Rejeição</p>	<p>P7.3.1 45%</p>	<p>P7.3.1 15%</p>	<p>Ação 2: Criar Blog</p>
	<p>P7.4 CTR (clique por impressão)</p>	<p>P7.5.1 3%</p>	<p>P7.5.1 3%</p>	<p>Ação 3: Incluir manuais e vídeos nas plataformas</p> <p>Ação 4: Melhorar dados estruturados dos sites</p>
<p>P7. Aumento no acessos por pesquisa orgânica e ranking SEO</p>	<p>P7.5 Frequência de conteúdo</p>	<p>P7.5.1 2 vezes na semana</p>	<p>P7.5.1 2 vezes na semana</p>	

APÊNDICE F - SCORECARD DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO 2/2

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
AC1. Treinamento dos colaboradores	AC.1.1 Quantidade de Treinamentos / Mês na empresa Gemba	AC.1.1.1 1 treinamentos por bimestre por colaborador	Ação 1: buscar cursos de possível interesse e agendar de acordo com cada colaborador Ação 2: Follow up semanal
AC2. Melhorar infra-estrutura das plataformas	AC.2.1 Tempo médio de carregamento de páginas	AC.2.1 e AC.2.2 Levantamento e definição de meta até setembro	Ação 1: Alterar webservice para tabela da consulta de frete
	AC.2.2 Tempo médio de consulta ao frete		Ação 1: Adquirir servidor dedicado Ação 2: Adquirir novo layout Ação 3: Reavaliar interface de comunicação com o ERP
AC3. Melhorar/desenvolvimento de relatórios gerenciais (SIG)	AC.3.1 Prazo de término do sistema integrado com relatórios do BSC	AC.3.1.1 Até outubro	Ação 1: Criar sistema integrado no QlikSense com os principais indicadores do BSC
			<p>Objetivo Geral</p> <p>Ação 1: Levantar e extrair dados</p> <p>Ação 2: Tratar e criar indicador</p> <p>Ação 3: Carregar no software QlikSense e disponibilizar relatório</p> <p>Ação 4: Definir de meta</p>