UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALLYSSON RODRIGUES TEIXEIRA TAVARES

GESTÃO DE DESEMPENHO DE MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADO NA UTILIZAÇÃO CONJUNTA DAS METODOLOGIAS *CANVAS* E *BSC*: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE MÓVEIS

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ
AGOSTO de 2018

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – UCAM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALLYSSON RODRIGUES TEIXEIRA TAVARES

GESTÃO DE DESEMPENHO DE MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADO NA UTILIZAÇÃO CONJUNTA DAS METODOLOGIAS *CANVAS* E *BSC*: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE MÓVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Candido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Orientador: Prof. Denise Cristina de Oliveira Nascimento, D.Sc.

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ
AGOSTO de 2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pela Biblioteca da **UCAM – CAMPOS** **005/2019**

Tavares, Allyson Rodrigues Teixeira.

Gestão de desempenho de modelos de negócios baseado na utilização conjunta das metodologias Canvas e BSC: estudo de caso de uma rede varejista de móveis. / Allyson Rodrigues Teixeira Tavares . – 2018.
132 f.; il.

Orientador: Denise Cristina de Oliveira Nascimento.

Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Candido Mendes – Campos. Campos dos Goytacazes, RJ, 2018.

1. Planejamento estratégico. 2. Balanced scorecard. 3. Canvas I. Universidade Candido Mendes – Campos. II. Título.

CDU - 65.012.2

Bibliotecária Responsável: Flávia Mastrogirolamo CRB 7ª-6723

ALLYSSON RODRIGUES TEIXEIRA TAVARES

GESTÃO DE DESEMPENHO DE MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADO NA UTILIZAÇÃO CONJUNTA DAS METODOLOGIAS *CANVAS* E *BSC*: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE MÓVEIS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Candido Mendes – Campos/RJ, para obtenção do grau de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Avaliada em 31 de agosto de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Denise Cristina de Oliveira Nascimento, D.Sc. – Orientador
Universidade Candido Mendes

Prof. Aldo Shimoya, D.Sc.
Universidade Candido Mendes

Prof. Erik da Silva Oliveira, D.Sc.
Universidade Iguaçu

CAMPOS DOS GOYTACAZES, RJ
2018

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãos, minha noiva Gabriela e a todos os meus alunos pelo incansável apoio e incentivo.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

Albert Einstein

RESUMO

GESTÃO DE DESEMPENHO DE MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADO NA UTILIZAÇÃO CONJUNTA DAS METODOLOGIAS CANVAS E BSC: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE MÓVEIS

O planejamento estratégico em pequenas empresas se tornou essencial para a sobrevivência e competitividade. Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo às condições internas da empresa, favoráveis ou não, de modo a satisfazer seus objetivos futuros. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo propor um plano estratégico com a utilização conjunta dos modelos de gestão: Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma rede varejista de móveis. Visando proporcionar aporte teórico a pesquisa, foi realizada uma análise sistematizada sobre o tema "Planejamento estratégico no setor de varejo" e sobre os métodos "*Balanced Scorecard* no setor de varejo" e "*Business Model Canvas* no setor de varejo". Ambas revisões de literatura apresentaram os principais autores que publicam sobre o tema, bem como os anos, as áreas, os países, as afiliações e as origens de publicação que mais se destacam, essas revisões foram realizadas através da base de dados *Scopus Elsevier*, acessada através do Portal de Periódicos da Capes. Foi desenvolvido então, um estudo de caso em uma rede de comércio varejista de móveis e planejados, distribuída em alguns municípios da Região dos Lagos, RJ. A pesquisa é de natureza aplicada, de objetivo exploratório e de abordagem qualitativa, utilizando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Desta forma, foi possível propor um plano estratégico que contemplasse desde a elaboração do mapa de modelo de negócios da organização até a aferição constante do desempenho deste modelo de negócios.
Palavras-chave: Varejo. Avaliação de desempenho. BSC. Modelos de negócios. *Business Model Canvas*.

ABSTRACT

PERFORMANCE MANAGEMENT OF BUSINESS MODELS BASED ON THE COMBINATION OF CANVAS AND BSC METHODOLOGIES: A CASE STUDY IN A RETAILER FURNITURE NETWORK.

The strategic planning in small businesses has become essential for survival and competitiveness. The act of strategically planning means reconciling the opportunities offered by the external environment with the internal conditions of the company, favorable or not, to meet future goals. Therefore, this work aims to propose a strategic plan using the management models: Canvas and BSC as subsidies for the development of a performance measurement system in a retail furniture network. In order to provide a theoretical contribution to the research, a systematized analysis was carried out on the theme "Strategic Planning in the Retail Sector" and on the methods "Balanced Scorecard in the Retail Sector" and "Business Model Canvas in the Retail Sector". Both revisions of the literature have presented the main authors who publish on the theme, as well as the years, the areas, the countries, the affiliations and the origins of publication that stand out more, these revisions were made through the database Scopus Elsevier, accessed by the Capes Portal. A case study was performed in a network of retailing of furniture and planned furniture, located in the Region of Lagos, RJ. The research is of an applied nature, with an exploratory objective and a qualitative approach, using as technical procedures the bibliographic research and the case study. Finally, it was possible to propose a strategic plan for the organization that contemplated from the construction of the map of business model to o the constant measurement of the performance of this model.
Keywords: Retail. Performance evaluation. BSC. Business models. Business Model Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:Número de artigos publicados por ano entre 1993 e 2017. 32
Figura 2: Gráfico da quantidade de publicações por países. 38
Figura 3: Gráfico da quantidade de publicações por área. 39
Figura 4: Nuvem de palavras-chave. 40
Figura 5: Segunda versão da ontologia do modelo de negócio. 55
Figura 6: Representação dos nove blocos do modelo de negócio. 56
Figura 7: *Business Model Canvas* 57
Figura 8: O BSC como tradutor da visão e da estratégia..... 62
Figura 9: Número de artigos publicados por ano sobre o termo "*Balanced Scorecad* no varejo" entre jan. de 1998 e abr. de 2018. 69
Figura 10: Número de artigos publicados por ano sobre o termo "*Business Model Canvas* no varejo" entre jan. de 2014 e abr. de 2018. 69
Figura 11: Número de artigos publicados por país acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo". 74
Figura 12: Número de artigos publicados por país acerca do termo "*Business Model Canvas* no varejo". 75
Figura 13: Número de artigos publicados por área acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo". 76
Figura 14: Número de artigos publicados por área acerca do termo "*Business Model Canvas* no varejo". 76
Figura 15: Os nove blocos do *Business Model Canvas*, sobrepostos pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard.* 96
Figura 16:Fluxo de etapas para o desenvolvimento do método de avaliação de desempenho de modelos de negócios. 98
Figura 17: Primeira versão do modelo de negócios da empresa "EF". 102
Figura 18:Fluxo de montagem do Ponto Frio..... 105
Figura 19: Avaliação do serviço de montagem por clientes das Casas Bahia..... 105
Figura 20: Identidade da empresa "EF" nas redes sociais..... 106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Autores dos artigos em análise, número de citações e ano de publicação dos trabalhos. 34
Tabela 2: Número de documentos publicados por origem de publicações e fator de impacto. 35
Tabela 3: Número de documentos publicados por origem de publicações. 71
Tabela 4: Número de documentos publicados por tema e respectiva afiliação..... 72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Termos utilizados para busca na Scopus 30
Quadro 2: Relação das afiliações e suas respectivas quantidades de trabalhos publicados.....22
Quadro 3: Descrição dos blocos de construção da ontologia de modelos de negócios de Osterwalder 54
Quadro 4: Os nove blocos do modelo de negócio e suas características 59
Quadro 5: Termos utilizados para busca na base *Scopus*.....67
Quadro 6: Autores dos artigos em análise e número de publicações.....70
Quadro 7: Análise dos 19 artigos estudados acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".....78
Quadro 8: Análise dos 6 artigos estudados acerca do termo "*Business Model Canvas* no varejo" 82
Quadro 9: Análise do artigo acerca dos termos conjuntos "*Business Model Canvas*" e "*Balanced Scorecard*" 83
Quadro 10: Painel de avaliação de desempenho do bloco de segmento de clientes.....110
Quadro 11: Painel de avaliação de desempenho do bloco proposta de valor 98
Quadro 12: Painel avaliação de desempenho do bloco de fontes de receita. 113
Quadro 13: Painel de avaliação de desempenho do bloco de canais. 114
Quadro 14: Painel de avaliação de desempenho do bloco de relacionamento com clientes. 116
Quadro 15: Painel de avaliação de desempenho do bloco de recursos chave 118
Quadro 16: Painel de avaliação de desempenho do bloco de atividades chave 119
Quadro 17: Painel de avaliação de desempenho do bloco de parcerias chave 121
Quadro 18: Painel de avaliação de desempenho do bloco de estrutura de custos. 122

LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

AC	Atividades Chave
BMC	*Business Model Canvas*
BSC	*Balanced Scorecard*
CN	Canais
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
EC	Estrutura de Custos
GE	Gestão Estratégica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MPEs	Micro e Pequenos Empreendimentos
PC	Parceiros Chave
PE	Planejamento Estratégico
PMC	Pesquisa Mensal de Comércio
PV	Proposição de Valor
RC	Recursos Chave
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RC	Relacionamento com Clientes
RFID	Tecnologia de Identificação por Radiofrequência
RJ	Rio de Janeiro
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SC	Segmento de Clientes
SIG	Sistema de Informação Geográfica
SJR	*Ranking* Científico de Revistas
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 15

1.2 OBJETIVO GERAL 17

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17

1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA 17

1.5 RELEVÂNCIA DO TEMA 18

1.6 SÍNTESE DAS ETAPAS DE PESQUISA 19

1.7 QUESTÕES DE PESQUISA 19

1.8 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO 20

2 ARTIGO 1 – ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE O TEMA "PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DE VAREJO" 21

2.1 RESUMO 21

2.2 ABSTRACT 22

2.3 INTRODUÇÃO 22

2.4 REVISÃO DE LITERATURA 24

2.4.1 O Comércio Varejista 24

2.4.2 Planejamento Estratégico no Setor de Varejo 26

2.5 METODOLOGIA 28

2.5.1 Quanto aos Fins 28

2.5.2 Quanto aos Meios 28

2.5.3 Tratamento de Dados 30

2.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 31

2.6.1 Número de Publicações por Ano 31

2.6.2 Autores que publicaram sobre o Tema e Número de Citações 33

2.6.3 Origem de Publicação 35

2.6.4 Afiliação 36
2.6.5 Número de Publicações por Países 38
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 40
2.8 REFERÊNCIAS 42
3 ARTIGO 2 - REVISÃO SISTEMATIZADA DE LITERATURA NA BASE SCOPUS: UMA ABORDAGEM SOBRE “A UTILIZAÇÃO CONJUNTA DOS MODELOS DE GESTÃO CANVAS E BALANCED SCORECARD NO SETOR DE VAREJO” 48
3.1 RESUMO 48
3.2 ABSTRACT 48
3.3 INTRODUÇÃO 49
3.4 REVISÃO DE LITERATURA 51
3.4.1 O *Business Model Canvas* 51
3.4.2 *O Balanced Scorecard* 60
3.5 METODOLOGIA 66
3.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 68
3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 84
3.8 REFERÊNCIAS 86
4 ARTIGO 3 - ESTUDO DA APLICAÇÃO CONJUNTA DOS MÉTODOS *BALANCED SCORECARD* E *BUSINESS MODEL CANVAS*: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE MÓVEIS 92
4.1 RESUMO 92
4.2 ABSTRACT 92
4.3 INTRODUÇÃO 93
4.4 REVISÃO DE LITERATURA 94
4.5 METODOLOGIA 98
4.5.1 Quanto aos fins 99
4.5.2 Quanto aos meios 99

4.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 101
4.6.1 Aplicação do Business Model Canvas na Empresa “EF” . 101
4.6.1.1 Segmento de Clientes 103
4.6.1.2 Proposta de valor 103
4.6.1.3 Canais 106
4.6.1.4 Fontes de Receita 107
4.6.1.5 Relacionamento com Clientes 107
4.6.1.6 Recursos Chave 108
4.6.1.7 Atividades Chave 108
4.6.1.8 Parceiros Chave 109
4.6.1.9 Estrutura de Custos 109
4.6.2 Avaliação de desempenho dos blocos do quadro de modelos de negócios 110
4.6.2.1 Painel do bloco de segmento de clientes 110
4.6.2.2 Painel do bloco proposta de valor 112
4.6.2.3 Painel do bloco de fontes de receita 113
4.6.2.4 Painel do bloco de canais 114
4.6.2.5 Painel do bloco de relacionamento com clientes 115
4.6.2.6 Painel do bloco de recursos chave 117
4.6.2.7 Painel do bloco de atividades chave 119
4.6.2.8 Painel do bloco de parcerias chave 121
4.6.2.9 Painel do bloco de estrutura de custos 122
4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 123
4.8 REFERÊNCIAS 126
4.9 APÊNDICE 129
4.9.1 Questionário de controle de qualidade da montagem. 129
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 130

5.1 CONCLUSÕES 130
5.2 TRABALHOS FUTUROS 132

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho é exposta uma contextualização do tema abordado através dos trabalhos de diferentes autores. Seguidos desta, mostram-se os objetivos gerais e específicos do estudo, além das justificativas que motivaram o desenvolvimento deste trabalho a relevância do tema. Este capítulo também apresenta a síntese da pesquisa, que é composta pela estrutura que através da qual o trabalho se desenvolverá, além das questões as quais o estudo deve responder.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), que é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “produz indicadores que permitem acompanhar o comportamento conjuntural do comércio varejista no País, investigando a receita bruta de revenda nas empresas formalmente constituídas, com 20 ou mais pessoas ocupadas, e cuja atividade principal é o comércio varejista” (IBGE, 2017).

Segundo o IBGE (2017), as vendas do comércio varejista brasileiro recuaram 6,2% em 2016. Essa queda é a maior da série histórica do indicador, criada em 2001. O pior resultado havia sido registrado no ano anterior, quando a retração chegou a 4,3%. Dentre outros destaques, as maiores baixas foram registradas nos setores móveis e eletrodomésticos (-12,6%); combustíveis e lubrificantes (-9,2%) e outros artigos de uso pessoal e doméstico (-9,5%).

Dados divulgados pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) mostram que o varejo brasileiro registrou em 2016 o fechamento líquido de 108,7 mil lojas com vínculo empregatício em todo o país. Este foi o pior resultado da série histórica desde 2005, quando o comércio varejista fechou com um saldo líquido positivo de mais de 45 mil lojas abertas. Segundo a CNC (2017), os fatores que justificam este desempenho são a diminuição do ritmo de financiamentos, a elevação da taxa de juros e a restrição orçamentária das famílias

Uma vez que a melhoria gerencial no ramo do varejo é uma necessidade diante do cenário de margens apertadas e grande concorrência, entende-se que

construir ou rever os objetivos estratégicos utilizando ferramentas de apoio, de fácil entendimento e visualização é de fundamental importância (MACHADO et al., 2017). Segundo Hamel e Prahalad (1995), a construção de cenários têm se apresentado como importante ferramenta para identificar e analisar as possibilidades de acontecimentos relevantes para os setores de atuação das empresas, dando subsídios para soluções e alternativas flexíveis e consistentes.

Para Gava (2014), no processo de elaboração de um bom modelo de negócio, além de intenso debate interno, deve existir uma ferramenta que possibilite sistematizar conceitos e compreender de maneira clara os assuntos que estão sendo abordados. Como instrumento de representação de modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem a utilização do *Business Model Generation Canvas* (BMC*)*. Baseado em conceitos de *Design Thinking*, esse método, segundo seus idealizadores, possibilita a criação e modificação de paradigmas de um empreendimento por meio de uma ferramenta visual, de linguagem acessível, que acaba facilitando a troca de experiências com outros indivíduos envolvidos no mesmo processo.

A metodologia Canvas foi construída com base nos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), ao identificar e propor seus quatro pilares que constituem a essência de um modelo de negócio (OSTERWALDER, 2004). O *BSC* trata-se de um Sistema de Gestão Estratégica que é utilizado para traduzir a visão e estratégias da gerência da organização em objetivos e medidas internas (FIALHO; MONTIBELLER; MITIDIERI, 2007). Para tanto, utiliza indicadores financeiros e não financeiros, estabelecendo mapas de conexões de causa e efeito para descrever como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tangíveis ou intangíveis, para o desenvolvimento de proposições de valor que efetivamente criem valor para os clientes e para a produção dos resultados financeiros almejados (KAPLAN; NORTON, 1997).

Machado et al. (2017) afirmam que a metodologia Canvas além de fornecer um mapa visual sobre o modelo de negócio, permitindo um melhor entendimento, poderá servir de base para construção do BSC, uma vez que essas duas metodologias são construídas sob a ótica dos mesmos pilares: produto, interface com o cliente, gerenciamento da infraestrutura e aspectos financeiros, os quais constituem a essência de um modelo de negócio.

1.2 OBJETIVO GERAL

Investigar a utilização conjunta das metodologias *Canvas* e *BSC* como subsídios para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma rede varejista de móveis.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma pesquisa em livros, artigos científicos, periódicos e teses, junto ao portal de periódicos da Capes sobre os temas, Planejamento Estratégico, varejo, BSC e *Canvas*;
- Analisar a evolução do planejamento estratégico através dos anos e suas escolas estratégicas a fim de qualificar a análise dos modelos de negócios recentes.
- Estudar a estrutura organizacional da empresa para o entendimento dos processos, do sistema de comunicação e do processo decisório.
- Investigar a percepção dos proprietários, gerentes e clientes da rede, a fim de identificar os pontos críticos no modelo de negócios;
- Propor a utilização conjunta dos modelos de gestão *Business Model Canvas* e BSC como ferramentas de planejamento estratégico utilizadas na formulação de indicadores de avaliação de desempenho do modelo de negócios da organização estudada;

1.4 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Apesar da existência de uma razoável quantidade de trabalhos de pesquisa na área de planejamento estratégico para o setor de varejo, a maioria dos planos é de difícil implementação em ambientes de constante mudança, que exigem metodologias ágeis e flexíveis.

Além do investimento em novos produtos e novas tecnologias, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de modelos de negócios inovadores se apresenta como uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que a inovação do

modelo de negócios permite chegar a novos clientes a um custo mais baixo com uma eficácia muito maior do que era possível antes.

A empresa objeto de estudo do presente trabalho está inserida nesse cenário de constantes transformações, porém os gestores encontram dificuldades na definição de estratégias e investem a maior parte do tempo na operação do negócio. A organização não consegue definir objetivos e metas de longo prazo, pois não possui processos estruturados de estudo da concorrência e de si mesma.

Muitas empresas têm entre seus obstáculos para inovação a incapacidade de compreender o Modelo de Negócios existente. Elas sentem falta de uma linguagem acessível para inovar e estruturar o seu negócio. Neste sentido, a realização deste trabalho pode contribuir com a demonstração da importância na definição de estratégias em empresas varejistas de móveis, tanto pela apresentação de métodos propostos por autores clássicos quanto pela introdução de novas ferramentas, que se propõe a simplificar a viabilização da estratégia.

1.5 RELEVÂNCIA DO TEMA

Submeter uma organização a uma reflexão acerca de seus pressupostos, interações, caminhos, metas e objetivos constitui-se um momento importante para compreender sua trajetória, entender seu posicionamento atual e antecipar-se aos diferentes cenários que o futuro possa lhe apresentar. Por mais estruturadas que as organizações estejam e por mais estável que seja o comportamento de seus consumidores, acontecimentos inesperados podem surgir e desafiar a capacidade estratégica de uma organização para manter e fortalecer seu posicionamento no mercado.

O caráter cíclico e competitivo do mercado força a constante reinvenção dos modelos de operação do varejo. As exigências incluem o atendimento aos padrões de relacionamento com clientes, concorrentes, fornecedores e sociedade em geral.

A busca por inovação e o crescente nível de exigência dos clientes da indústria moveleira têm levado as empresas a reestruturarem seu sistema produtivo, com vistas à redução de custos, melhorias em qualidade, flexibilidade e atendimento aos clientes. Para isso, a utilização de ferramentas do planejamento estratégico torna-se um diferencial capaz de levar as empresas a se tornarem competitivas em um mercado dinâmico e desafiador.

A relevância do estudo se dá a partir do momento em que o planejamento estratégico passa a se tornar peça fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

1.6 SÍNTESE DAS ETAPAS DE PESQUISA

- Busca na literatura por autores que são referência sobre o tema em questão;
- Realização de uma revisão sistematizada de literatura sobre o tema, utilizando a base de dados *Scopus Elsevier*, acessada através do Portal de Periódicos da Capes. Essa revisão foi realizada empregando a metodologia *Webblioming*;
- Realização de uma revisão sistematizada sobre os métodos Canvas e BSC no varejo, utilizando a base de dados *Scopus Elsevier*, acessada através do Portal de Periódicos da Capes;
- Investigação sobre a utilização conjunta dos modelos de gestão *Business Model Canvas* e BSC como ferramentas de planejamento estratégico;
- Investigação sobre a percepção dos proprietários, gerentes e clientes da rede, a fim de identificar os pontos críticos de medição de desempenho no modelo de negócios;
- Aplicação dos modelos na organização estudada;

1.7 QUESTÕES DE PESQUISA

- Para quem a loja analisada está criando valor? Quem são os clientes mais importantes?
- Quais são as principais atividades que a proposta de valor exige?
- Através de quais canais os segmentos de clientes podem ser atingidos?
- Quais produtos e serviços são oferecidos para cada segmento de clientes?
- Quais são os custos mais representativos do modelo de negócios da organização analisada?

- Quanto cada entrada contribui para o fluxo geral de receitas?
- Quais indicadores precisam ser acompanhados e como eles podem ser medidos?
- O uso das ferramentas Canvas e BSC melhorou o entendimento sobre o modelo de negócio e facilitou o acompanhamento de indicadores de desempenho?

1.8 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está dividido em quatro capítulos. Sendo o primeiro capítulo, a introdução, onde se encontram a contextualização do tema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância do tema, a síntese das etapas de pesquisa e as questões de pesquisa. Os três capítulos que seguem encontram-se em forma de artigo. A seguir é apresentado o detalhamento de cada capítulo.

No Capítulo 2 é apresentada uma revisão sistemática no portal de periódicos da Capes e na base *Scopu*s sobre o tema planejamento estratégico no setor de varejo, metodologia, resultados e considerações.

O Capítulo 3, aborda também uma revisão sistematizada de literatura, realizada através da base *Scopus*, porém investiga sobre a utilização dos métodos BSC e Canvas no setor de varejo. Por consequência, no Capítulo 4 é apresentada uma proposta de planejamento estratégico apoiado na utilização conjunta do BSC e do Canvas em uma rede varejista de móveis por meio de um sistema de avaliação de desempenho de seu modelo de negócio.

2 ARTIGO 1 – ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA SOBRE O TEMA “PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR DE VAREJO”

2.1 RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo estabelecer um mapeamento da produção científica divulgada em importantes periódicos publicados no Brasil e no mundo que sirvam como base acadêmica para um estudo que busca implantar um modelo de gestão estratégica em uma rede varejista de móveis. O trabalho é feito através de uma revisão de literatura, que serve para fornecer o aporte teórico para os estudos futuros. A análise bibliométrica consiste em uma investigação sobre o tema Planejamento Estratégico para o setor de varejo a partir de um conjunto preliminar de referências bibliográficas. O *Webblioming* foi o modelo adotado para realizar a mineração das fontes bibliográficas que compõe essa revisão sistematizada de literatura, fundamentado em ferramentas de busca e acesso a informações bibliográficas com base na internet. A base de dados escolhida foi a *Scopus Elsevier*, pois é a mais abrangente frente às demais opções. Os termos de busca utilizados foram "Planejamento Estratégico" e "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave. Este estudo também aponta a relevância da pesquisa para os empreendimentos de comércio varejista que enxergam as ferramentas de Planejamento Estratégico como meios de captar, manter clientes e se diferenciar no mercado. Os resultados encontrados apontam que os Estados Unidos são o país que mais publica sobre o tema e a área que mais publica é a de Negócios, Gestão e Contabilidade. Dessa forma, conclui-se que a análise da amostra de artigos encontrados e analisados neste estudo, apresenta uma lacuna referente a um estudo que aborde um estabelecimento de varejo lojista.

Palavras-chave: *Webblioming*. Planejamento estratégico. Varejo.

2.2 ABSTRACT

BIBLIOMETRIC ANALYSIS ABOUT THE THEME "STRATEGIC PLANNING IN THE RETAIL SECTOR"

The present work aims to establish a survey of the scientific production published in important periodicals published in Brazil and in the world that would serve as an academic base for a study that seeks to implant a model of strategic management in a retail furniture network. The study is done through a literature review, which serves to provide the theoretical contribution to future studies. The bibliometric analysis consists of an investigation on the theme "Strategic Planning for the retail sector" from a preliminary set of bibliographical references. Webblioming was the model adopted to carry out the mining of bibliographic sources that compose this systematized review of literature, based on search tools and access to bibliographic information based on the internet. The chosen database was the Scopus Elsevier, because it is the most complete compared to other sources. The key terms used were "Strategic Planning" and "retail" in the fields: title, abstract and keywords. This study also points out the relevance of the research to the retail business ventures that visualize the tools of Strategic Planning as a means of capturing, maintaining clients and differentiating themselves in the market. The results show that the United States is the country where most is published on the subject. The subject that most publishes about this theme is Business, Management and Accounting. Thus, it is concluded that the analysis of the sample of articles found and analyzed in this study presents a gap regarding a study that addresses a retail store establishment.
Keywords: Webblioming. Strategic planning. Retail.

2.3 INTRODUÇÃO

Um estudo da literatura é de fundamental importância para pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre um tema específico, pois facilita o encontro de um referencial teórico sobre o assunto estudado. As metodologias utilizadas visam contribuir para que se possa gerar uma base qualitativa e

quantitativa de referencial teórico sobre o Planejamento Estratégico no setor de varejo, visando selecionar o referencial inicial da análise, identificando, ao final, os artigos mais importantes, os autores de maior relevância, os periódicos que mais se destacam no assunto e os artigos mais relacionados com o tema proposto.

De 2003 a 2016, a representatividade do setor terciário, passou de 65,8% para 73,3% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE. O comércio contribuiu significativamente para este avanço, elevando-se de 9,5% para 12,8%, no valor adicionado do PIB nesse período, havendo atingido o pico em 2013, quando o setor alcançou uma participação de 13,5%. Entre os vários serviços ofertados por esse setor, destaca-se o varejo, uma atividade integrada e relevante pela enorme expressão econômica, mas também por ser o elo final de todos os participantes de uma cadeia de abastecimento e por manter contato com os consumidores, servindo como um indicador das tendências do mercado de consumo e da distribuição de bens em geral.

Segundo Kotler (1992, p. 63) “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recurso da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.” O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucro e crescimento satisfatórios.

Bittencourt (2012) afirma que a definição da estratégia para se posicionar no mercado e perante seus clientes seria a principal forma da pequena e média empresa continuarem presentes no cenário atual dos negócios do país, pois assim é possível obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes. No entanto, para que tal fato ocorra, é necessário que a empresa esteja estruturada internamente e atenta às mudanças de mercado. Sendo assim, o Planejamento Estratégico pode ser considerado fundamental para o sucesso no varejo, uma vez que a atividade inclui todas as ações relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial.

Nesta pesquisa, em especial, para a realização da pesquisa sistemática é utilizado o método *Webblioming*, proposto por Costa (2010), chamado assim por fazer uma “garimpagem” de texto na web. Ele é aplicado de forma que facilite o encontro de um referencial teórico sobre a temática Planejamento Estratégico no setor de varejo. Jesus e Costa (2015) afirmam ainda que, geralmente, esse tipo de

pesquisa é realizado através de mecanismos diretos. Assim, busca-se o texto por palavras-chave, autor ou título, não havendo filtragens adicionais dos registros encontrados.

A partir das buscas nas bases de dados, surgem as seguintes questões: existe algum autor que se destaca por ter maior número de documentos publicados sobre o tema? Qual a área que mais possui documentos relacionados? Qual o país que mais publica dentro da busca das palavras-chave em questão? O que se tem falado a respeito deste tema?

Nessa perspectiva, o objetivo desse trabalho é oferecer aporte teórico de forma a embasar e complementar estudos futuros, através da realização de uma revisão sistematizada de literatura, voltada para o Planejamento Estratégico no varejo, utilizando a base de dados: *Scopus* Elsevier, através do Portal de Periódicos da Capes. Este trabalho apresenta nos resultados, as tabelas geradas contendo o número de publicação sobre o tema, os autores que mais relatam sobre o mesmo, além do quantitativo de trabalhos publicados por ano, por país e por área, de forma que possa auxiliar futuros trabalhos.

2.4 REVISÃO DE LITERATURA

Este trabalho utiliza como aporte teórico conceitos ligados ao Planejamento Estratégico, comércio varejista e lojista, além ressaltar a importância e as particularidades da atividade. Estes conceitos são descritos na literatura por vários autores, tais como os que foram selecionados na base *Scopus* para compor este trabalho.

2.4.1 O Comércio Varejista

Ao analisar a economia brasileira, percebe-se a importância do varejo no ponto de vista mercadológico e econômico, e como ele afeta a todos de forma direta e indireta. Muitas empresas comercializam produtos e serviços ao consumidor e milhões de reais são transacionados em tais atividades, criando empregos e movimentando a economia (PEREIRA, 2009).

Segundo Levy e Weitz (2000) o varejo se constitui num conjunto de atividades que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores. Parente (2007, p.22) enfatiza que “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final”. Parente (2000) lembra que as atividades varejistas também podem ser realizadas através do telefone, pelo correio, na casa do comprador e pela Internet.

Quanto ao conceito de varejista, Levy e Weitz (2000) definem o mesmo como um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal aos consumidores, ou seja, muito semelhante à definição de Parente (2000). Prossegue, Parente (2000), acrescentando que os varejistas desempenham um papel de intermediários nos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, isto é, são um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção.

Las Casas (1994, p. 16) afirma que “independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, a essência é que se trata de comercialização à consumidores finais”. A venda no varejo apresenta certas características que a diferem da venda de serviços. O autor ressalta que o varejista é um prestador de serviços que além da venda, seleciona mercadorias, toma providências quanto a crediário, embalagem, serviços de entrega, etc. Denomina-se varejo lojista aquele que se utiliza de lojas para a venda de seus produtos, enquanto é denominado não lojista aquele que não as utiliza.

O varejista difere do atacadista, pois o atacado baseia-se no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais. Quando fabricantes e atacadistas comercializam diretamente ao consumidor final, também estão desempenhando atividades de varejo, embora não seja considerado como varejo, por não ser esta sua principal fonte de receita. Parente (2000) informa que os varejistas desempenham um papel de intermediários nos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, isto é, é um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção.

Assim, diferentemente da indústria que mantém distanciamento do consumidor, o varejo possui vantagem de estar próximo a ele, o que possibilita detectar de forma ágil tendências e mudanças no perfil do consumidor, e com isso poderá promover mudanças rápidas às necessidades levantadas.

2.4.2 Planejamento Estratégico no Setor de Varejo

Parente (2000, p. 15) afirma que:

> Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. Se viajasse de volta, pelo túnel do tempo, e desembarcasse em uma metrópole brasileira no início da década de 60, se ficaria surpreso ao verificar que a maioria dos atuais formatos de loja não existia naquela época. Não se encontraria *shoppings centers*, ou hipermercados, ou lojas de conveniência, ou clubes de compra, ou autosserviços de material de construção, ou lanchonetes *fastfood*, ou restaurantes por quilo, ou redes de franquias [...], nem empresas globalizadas como Carrefour, C&A, Wal-Mart. [...] muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor.

Segundo Kotler (2012), as pessoas não buscam apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual nos produtos e serviços que escolhem. A concorrência acirrada, o cenário macroeconômico, a diversificação da oferta de novos produtos, aliados a um Código de Defesa do Consumidor cada vez mais publicitado, contribuem para moldar clientes cada vez mais exigentes e conscientes sobre os seus direitos. Essa conjunção de fatores força com que o varejo passe por uma espécie de revolução, na qual a gestão amadora passa a ceder espaço para a gestão profissional como meio de captar, manter clientes e se diferenciar no mercado.

Assim como o varejista, alguns consumidores também agem estrategicamente: eles escolhem não apenas comprar um produto, mas quando comprar o produto. Eles concluem a compra com base em suas expectativas de comportamento de preços. Os consumidores geralmente sabem que tipo de produto desejam comprar, mas não sabem qual a variante específica que melhor se adapta às suas necessidades. Como resultado, por falta de estratégia do lojista, um consumidor pode encontrar um produto aceitável em uma loja, mesmo assim não comprar nenhum item, optando por continuar buscando um produto ainda melhor (CACHON; TERWIESCH; XU, 2005).

Antes da elaboração do planejamento estratégico é fundamental possuir uma noção clara do que é estratégia. Chandler (1962) define estratégia como a tomada de decisão dos objetivos e metas principais e de longo prazo de uma organização, e a montagem da estrutura necessária para alcançar essas finalidades.

Para Porter (2004), a estratégia consiste em um conjunto de atividades de uma empresa que serão responsáveis pela entrega de um composto, cujo valor é único e diferente de seus concorrentes. Markides (2012) também considera que para uma empresa o termo “estratégia” consiste em estabelecer uma posição no mercado que pode ser sustentada como própria.

O processo da elaboração da estratégia é denominado planejamento estratégico, que condiz ao comportamento pela qual a empresa deseja seguir, aos produtos e serviços pretendidos e quais clientes e mercados ela almeja atingir. (MAXIMIANO, 2011). “Planejamento estratégico é o exercício de pensar o negócio, definir para que este exista aonde se quer chegar e como se chegará ao lugar que se deseja” (RAMAL, 2006, p. 20).

Koutsoukis et al. (2000) acrescentam que as decisões estratégicas de uma empresa estão concentradas em adquirir os recursos necessários para sobreviver e prosperar a longo prazo. Tais decisões têm que ser tomadas em face da incerteza que surge nas realizações futuras da demanda, dos preços, do escopo e custo das novas tecnologias. Desse modo, tempo e incerteza são dois fatores importantes nas decisões de planejamento estratégico.

Segundo Scherer (2012) o planejamento de como será a estratégia de abordagem da empresa é tão ou mais importante que os planos operacionais e financeiros da empresa, pois vai auxiliar na sua sobrevivência, crescimento e lucratividade.

Em particular, as pequenas empresas precisam superar várias dificuldades para sobreviverem e se tornarem mais competitivas no mercado. Estas empresas não têm por hábito realizar ações estratégicas, quando o fazem, tendem a apresentar mudanças consideráveis, ao ponto de modificar completamente os resultados (FALLER; ALMEIDA, 2014). Segundo Almeida (2010), os fatores que mais geram dificuldades em manter a competitividade e a sobrevivência destes negócios não são as ocasionadas pelo baixo nível de recursos, mas têm relação com os fatores estratégicos.

Para Porter (2004) todo tipo de empresa possui uma estratégia implícita ou explícita. Para o autor a estratégia é uma fórmula a ser desenvolvida de forma ampla, representando como a empresa irá competir, mas que nem sempre está na forma documental. Normalmente, o microempresário age por intuição e com base em suas experiências pessoais e empresariais. Na maioria das vezes, deixam de

lado o planejamento para se concentrar nos fatores temporais (DRUCKER, 2003). Bantel (1993) sugere que características pessoais dos gestores, tais como idade, gênero, nível educacional e posição na estrutura hierárquica impactam na forma de administração dos negócios e no pensamento estratégico.

Nesse sentido, Basuony (2014) afirma que o processo do planejamento estratégico em pequenas empresas necessita ser simplificado, já que os empresários não dispõem de muito tempo ou mesmo recursos para aplicar em um plano robusto. Para Almeida (2010), o processo de elaboração de estratégias para esse nicho possui especificidades, pois estas empresas possuem um comportamento peculiar de controle de gestão e organização interna.

2.5 METODOLOGIA

Nessa etapa os critérios de realização da busca são explicados de forma detalhada. A base de dados *Scopus Elsevier* foi escolhida por ser a mais abrangente frente às demais opções e por isso, é considerada a mais completa e relevante.

2.5.1 Quanto aos Fins

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Segundo Vergara (2005), a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses.

Dada às características da pesquisa objeto deste trabalho teórico-conceitual, parece ser adequado classificá-lo como exploratório com abordagem da pesquisa qualitativa, inspirado no método *Webblioming*, sugerido por Costa (2010), para realizar a revisão sistematizada de literatura.

2.5.2 Quanto aos Meios

Quanto aos meios, Vergara (2005) classifica como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post fact*, o participante,

pesquisa-ação e estudo de caso. Estes tipos de pesquisa, segundo o autor, não são mutuamente excludentes.

Desta forma, quanto aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, através da revisão de literatura disponível sobre o tema exposto. A metodologia utilizada nesta pesquisa bibliométrica foi inspirada nos trabalhos de Rodriguez, Costa e Carmo (2013) e Costa (2010). Os autores descrevem uma proposta para definição de um núcleo inicial de documentos bibliográficos que apoia a realização de qualquer pesquisa científica, baseada nos artigos mais relevantes sobre determinado tema, com a identificação dos primeiros e dos últimos autores a escreverem sobre o assunto, bem como com a identificação dos textos mais relevantes em cada ciclo de maior produção.

A pesquisa foi realizada no sistema de busca de artigos indexados na Base *Scopus*, através do Portal de Periódicos da Capes, em dezembro de 2017, visando selecionar o referencial inicial da análise bibliométrica.

A base de dados em questão nesse trabalho, a *Scopus Elsevier*, é a maior fonte de citações e resumos da literatura científica que é revisada por pares, ela possui instrumentos inteligentes que objetivam acompanhar, analisar ou ponderar e, por fim, visualizar a pesquisa (ELSEVIER B.V., 2016).

Foi realizada uma busca por artigos utilizando os termos “Planejamento Estratégico”, “varejo” para aproximar a pesquisa ao tema. A fim de se obter o maior número possível de ocorrências, também foram utilizadas as expressões no idioma inglês com o tema chave a ser pesquisado: “*strategic planning*” e “*retail*”. Estes termos foram selecionados de modo que pudessem ser encontrados no título do artigo, no resumo, ou nas palavras-chave do mesmo. Não houve restrição de pesquisa quanto ao período, abrangendo todos os anos, até dezembro de 2017. No que se refere à restrição quanto ao tipo de publicação, esta foi refinada, contemplando apenas os artigos.

Assim, a bibliometria foi estruturada em:

- Distribuição dos registros por tipo de documento
- Identificação dos periódicos com maior número de artigos publicados;
- Identificação dos autores com maior número de publicações;
- Levantamento da cronologia da produção;
- Referencial Inicial;

2.5.3 Tratamento de Dados

O esquema de busca relatado no item anterior está representado no Quadro 1

SIGNIFICADO DOS TERMOS	EXPRESSÕES BOOLEANAS
Documentos que contemplem o termo "Planejamento Estratégico" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	TITLE-ABS-KEY (*Strategic Planning*) AND DOCTYPE (ar)
Documentos que contemplem o termo "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	TITLE-ABS-KEY *(retail*) AND DOCTYPE (ar)
Documentos que contemplem o termo " Planejamento Estratégico " e "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	(TITLE-ABS-KEY (Strategic Planning) AND DOCTYPE (ar)) AND (TITLE-ABS-KEY (retail) AND DOCTYPE (ar))
Documentos que contemplem o termo " Planejamento Estratégico " e "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave nas subáreas escolhidas	TITLE-ABS-KEY ("strategic planning" AND "retail") AND (LIMIT TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENGI"))

Quadro 1: Termos utilizados para busca na Scopus.

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2017).

A partir das expressões observadas nas duas primeiras linhas no Quadro 1, as buscas apresentaram um elevado número de resultados, além de muito abrangentes quanto ao assunto, então foram feitas combinações entre elas, utilizando a expressão "*and*", resultando, então, em 219 artigos. Dentro deste cenário de 219 artigos, foram definidas as áreas de engenharia, negócios, gestão e contabilidade, reduzindo o universo amostral para 142 trabalhos.

Por fim, a partir dos 142 artigos foi definido o "núcleo de partida", sendo então o todo analisado para seleção dos que tiveram maior relação com o tema da presente pesquisa, resultando nos 26 artigos abordados na análise de resultados.

2.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa etapa foram analisados os 142 artigos resultantes da expressão booleana “TITLE-ABS-KEY (“strategic planning" AND "retail") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT TO (SUBJAREA , "ENGI"))”, que combina a restrição às sub áreas engenharia, gerenciamento e negócios. A partir dessa análise foi composto um núcleo de 26 artigos, estes, são os que mais se aproximaram de fato, com o tema desse estudo.

Dessa forma, utilizando esse núcleo, são apresentados aqui as figuras, tabelas e quadros contendo essas publicações, no que se relaciona com a quantidade de publicações por ano, quais autores publicaram sobre o tema, de onde são as origens dos artigos, bem como suas afiliações. Também são mostradas as quantidades de publicações por países e por área.

2.6.1 Número de Publicações por Ano

A análise da Figura 1 permite observar a distribuição de registros quanto ao ano de publicação, demonstrando como a produção científica no tema pesquisado tem evoluído em uma escala cronológica. Observa-se que o artigo mais antigo indexado na base surge no ano de 1993 e o mais recente no ano de 2017.

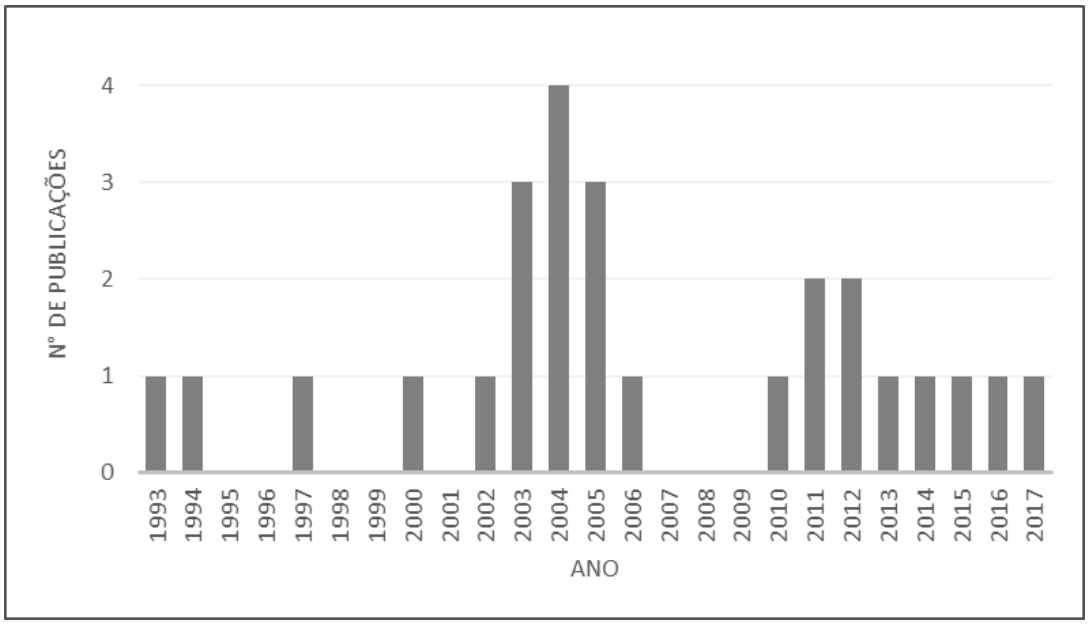

Figura 1:Número de artigos publicados por ano entre 1993 e 2017.

Fonte: Adaptado da Scopus (2017).

A relevância da cronologia da produção consiste na possibilidade de localização de outras referências importantes a partir do conjunto inicial. Por exemplo: é provável que o artigo mais antigo na base não seja o artigo mais antigo sobre o tema. Porém, é possível que o rastreamento das referências dos artigos mais antigos na base conduza aos primeiros artigos produzidos sobre o tema pesquisado.

Percebe-se que o ano de 2003 marca o início de um ciclo de produção mais acentuada na temática estudada. Os autores Alessandri e Bettis (2003) trazem como tema de seu estudo um artigo que levanta a questão da robustez da estratégia sobre os ciclos do mercado financeiro. Usando uma abordagem indutiva, examinam o desempenho das empresas em termos de geração ou destruição de valor ao longo de um ciclo de alta e baixa de mercado. Os resultados demonstram que poucas empresas tiveram bom desempenho nos mercados de alta e baixa, mas aquelas que obtiveram desempenho superior ao longo do ciclo de mercado empregaram estratégias inovadoras que os concorrentes se esforçaram para imitar. Franklin (2003) relata sobre os desafios estratégicos impostos pela mudança de cenário das concessionárias de energia elétrica, tomando como exemplo o caso da *Southern Company*. Já Gross (2003) demonstra como a montadora Chevrolet obteve

expressivos lucros através da implementação de um plano de negócios detalhado e de um firme entendimento coorporativo do futuro.

O ano que mais se destaca é o de 2004, por possuir 4 publicações dentre as 26. Sendo assim, os autores Leknes e Carr (2004) apresentam um artigo que investiga se metodologias estratégicas formuladas por multinacionais globais podem ser adaptadas a um setor de serviços, como o varejo, e analisa as diferenças de desempenho em todo o conjunto dessas novas categorizações, segregando alguns dos principais setores. No mesmo ano, Bianchi e Mena (2004) publicam um trabalho que descreve as ações tomadas pelos varejistas chilenos para se defenderem efetivamente contra as tentativas de varejistas estrangeiros operarem em seu mercado e os resultados resultantes desse processo. Ao ter que lidar com a forte concorrência local e estrangeira, os varejistas chilenos imitavam as melhores práticas de concorrentes estrangeiros e aprendiam a adaptar sua oferta de varejo para satisfazer as necessidades dos clientes locais. Já Salmi e Holmström (2004) tratam dos desafios dos fabricantes de bens de consumo para se adequarem às diferentes situações do mercado e à demanda do cliente final, de modo a alocar eficientemente a capacidade de produção e adquirir materiais. Por fim, Battilana e Beraldo (2004) abordam a relação entre modelos que analisam as fases do ciclo de vida organizacional e a eficácia organizacional, baseada em uma organização de varejo.

A exemplo do ano de 2003, o ano de 2005 se destaca por possuir três publicações. Os anos de 2011 e 2012 possuem duas publicações aderentes ao estudo. Os anos de 1993, 1994, 1997, 2000, 2002, 2006, 2010, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017 possuem cada um, uma publicação sobre o assunto.

Também é válido ressaltar que nos anos de 1995, 1996, 1998, 1999, 2001, 2007, 2008 e 2009 não existem artigos publicados sobre o tema, indexados na base *Scopus.*

2.6.2 Autores que publicaram sobre o Tema e Número de Citações

Na Tabela 1, é apresentada uma relação de nomes de todos os autores dos 26 artigos aderentes ao assunto em questão, por ordem do número de citações registradas.

Tabela 1: Autores dos artigos em análise, número de citações e ano de publicação dos trabalhos.

Autor	N° de citações	Ano
Cachon, G.P., Terwiesch, C., Xu, Y.	71	2005
Bantel, K.A.	55	1993
Koutsoukis, N.-S., Dominguez-Ballesteros, B., Lucas, C.A., Mitra, G.	31	2000
ko, E., Kincade, D.H.	31	1997
Leknes, H.M., Carr, C.	27	2004
Bianchi, C., Mena, J.	23	2004
Hübner, A., Kuhn, H., Wollenburg, J.	19	2016
Bhardwaj, V., Eickman, M., Runyan, R.C.	14	2011
Girod, S.J.G., Rugman, A.M.	13	2005
Luo, Q., Song, Y.	10	2015
Yu, W., Ramanathan, R.	10	2012
Alessandri, T.M., Bettis, R.A.	10	2003
Lunce, S.E., Lunce, L.M., Kawai, Y., Maniam, B.	8	2006
Lowson, R.H.	8	2005
Sands, S., Ferraro, C.	7	2010
Salmi, L., Holmström, J.	7	2004
Spector, Y.	6	2011
Eriksson, D., Hilletofth, P., Hilmola, O.-P.	4	2013
Anderson, J., Kotsiopulos, A.	4	2002
Vunjak, N., Zelenovic, V., Birovljev, J., Milenkovic, I.	3	2012
Cao, B., Zhou, Y.-W., Xie, W., Zhong, Y.	0	2017
Praharsi, Y., Wee, H.-M., Sukwadi, R., Padilan, M.V.	0	2014
Battilana, A.N., Beraldo, V.	0	2004
Franklin, H.A.	0	2003
Gross, K.	0	2003
Kaynak, E., Mercer, K.J.	0	1994

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2017).

Os autores listados na Tabela 1 não se repetem, possuindo cada um apenas um documento aderente ao núcleo que está sendo analisado neste estudo indexado na base *Scopus*. Os autores que mais se destacam são Cachon, G.P., Terwiesch, C., Xu, Y., por possuírem 71 citações do seu trabalho. O artigo dos autores em destaque, que foi abordado nesse estudo, é intitulado por: "*Retail assortment planning in the presence of consumer search*". Nesta publicação, os autores estudam vários modelos de planejamento de sortimento de varejo apoiados por pesquisas de opinião dos clientes. Este estudo foi publicado no ano de 2005, sendo os dois primeiros autores afiliados da *University of Pennsylvania, Wharton School*, ou, Universidade da Pensilvânia, Escola de Wharton. Xu, Y. é afiliado da *University*

of Miami, School of Business Administration, ou, Universidade de Miami, Escola de Administração e Negócios. O artigo dos autores em questão se enquadra tanto nas áreas de negócios, gestão e contabilidade, quanto na de ciências da decisão. A origem da publicação é do *Journal of Manufacturing and Service Operations Management*, que possui fator de impacto 4,013. Os autores possuem origem nos EUA.

2.6.3 Origem de Publicação

Na Tabela 2, são apresentadas as origens das publicações, bem como quantos documentos do núcleo de partida cada uma possui.

Tabela 2: Número de documentos publicados por origem de publicações e fator de impacto.

Origem da publicação	**Números de trabalhos**	**Fator de Impacto**	
		SJR	**Cites per doc.**
International Journal of Retail Distribution Management	3	0,47	1,86
Long Range Planning	3	2,7	4,04
Industrial Management and Data Systems	2	0,77	2,53
International Journal of Retail and Distribution Management	2	0,47	1,86
Automotive Industries AI	1	0,1	0
Computers And Industrial Engineering	1	1,54	3,18
Dianli Xitong Zidonghua Automation of Electric Power Systems	1	0,77	2,2
Group Organization Management	1	0,89	1,56
IEEE Power and Energy Magazine	1	1,35	2,34
International Journal of Operations and Production Management	1	2,19	3,84
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	1	1,52	2,86
International Journal of Production Research	1	1,46	2,52
International Review of Retail Distribution and Consumer Research	1	0,27	0,67
Journal of Professional Services Marketing	1	1,03	1,93
Journal of Retailing and Consumer Services	1	0,93	3,34
Journal of Textile and Apparel Technology and Management	1	0,13	0,18
Manufacturing and Service Operations Management	1	4,13	2,38
Revista Brasileira de Gestãode Negócios	1	0,18	0,31
Supply Chain Management an International Journal	1	0,26	0,7
Technics Technologies Education Management	1	0,106	0,165

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2017).

Além disso, são expostos os fatores de impacto pelo *Scientific Jornal Rankings* ou Ranking Científico de Revistas (SJR) e o impacto de citações por documentos. Na Tabela 2 destacam-se quarto fontes de pesquisa: *International Journal of Retail & Distribution Management, Long Range Planning, Industrial Management and Data Systems* e o *International Journal of Retail and Distribution Management*. As duas primeiras fontes com três documentos e as duas últimas com 2. Os demais periódicos estão listados em ordem alfabética e possuem apenas artigo cada um. Já em relação ao SJR, a fonte que se destaca é a *Manufacturing and Service Operations Management*, com pontuação 4.13. O periódico foi a fonte do artigo dos autores Cachon, G.P., Terwiesch, C. e Xu, Y., que se destacou por possuir o maior número de citações da amostra pesquisada.

Por outro lado, em relação ao impacto de citações por documento, com a pontuação de 4,04, quem se destaca é a *Long Range Planning*. O periódico é a fonte de três publicações da amostra: *"Surviving the bull and the bears: Robust strategies and share holder wealth",* de autoria de Alessandri, T.M. e Bettis, R.A., publicado em 2003, "*Globalisation, international configurations and strategic implications: The case of retailing",* dos autores Leknes, H.M. e Carr, C., de 2004 e *"Regional business networks and the multinational retail sector*", dos autores Girod, S.J.G. e Rugman, A.M., publicado em 2005.

2.6.4 Afiliação

No Quadro 2, são apresentadas todas as Universidades ou Organizações, também conhecidas como afiliações, bem como a quantidade de artigos que cada uma delas abrange.

Afiliação	**Nº de documentos**
County Community College District	1
Arrow Invest Research Department	
Faculty of Economics Subotica	
Bearing Point Norway	
Narxoz University	
University of East Anglia	

Quadro 2: Relação das afiliações e suas respectivas quantidades de trabalhos publicados (Continua).

Afiliação	**Nº de documentos**
Pennsylvania State University	1
Ministry of Education China	
Universidad Adolfo Ibanez	
Katholische Universitat Eichstatt - Ingolstadt	
University of Pennsylvania	
Universidade de Sao Paulo - USP	
Colorado State University	
Wayne State University	
Washington State University	
University of Bedfordshire	
University of Texas at Austin	
Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto	
University of Tennessee, Knoxville	
Hogskolan i Jonkoping	
University of South Carolina	
Washington State University Pullman	
Midwestern State University	
Monash University	
Brunel University London	
Indiana University	
University of Pennsylvania, Wharton School	
South China University of Technology	
Shanghai Jiao Tong University	
The University of North Carolina at Chapel Hill	
Sam Houston State University	
University of Oxford	
Virginia Polytechnic Institute and State University	
University of Edinburgh	
University of Miami	
Chung Yuan Christian University	
Syracuse University	
Hogskolan i Boras	
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	
Satya Wacana Christian University	
Buckinghamshire New University	
Aalto University	
Norwich Business School	
Almaty Management University	
Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado	
University of Miami School of Business Administration	

Quadro 2: Relação das afiliações e suas respectivas quantidades de trabalhos publicados (Conclusão).

Fonte: Adaptado da Scopus (2017).

Pode-se notar que cada uma das 46 afiliações possui apenas um documento publicado.

2.6.5 Número de Publicações por Países

Na Figura 2, é apresentada a quantidade de publicações existente por país. Nota-se que seis países possuem apenas uma publicação sobre o tema.

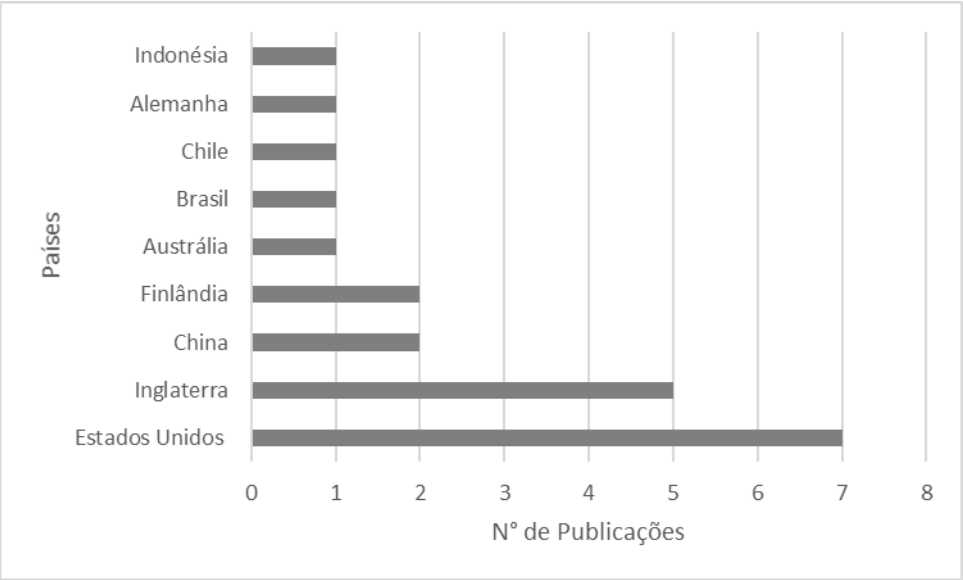

Figura 2: Gráfico da quantidade de publicações por países.
Fonte: Adaptado da *Scopus* (2017).

A partir da análise da Figura 2, observa-se que o país que mais publica dentro desta temática são os Estados Unidos, onde foram encontrados sete documentos publicados, seguido da Inglaterra, com cinco artigos. China e Finlândia registram duas publicações cada um. Indonésia, Alemanha, Chile, Brasil e Austrália possuem apenas uma publicação.

2.6.6 Número de publicações por área

Dentre as diversas áreas existentes, possíveis para uma publicação, na Figura 3 é apresentado quais são as que mais possuem publicações dentro do tema desse estudo, bem como as que mais se destacam. Cabe ressaltar que uma mesma

publicação pode se enquadrar em diferentes áreas. Por esse motivo o somatório de trabalhos nas diferentes áreas é de 52 artigos, ou seja, ultrapassa os 26 artigos que resultaram da análise realizada.

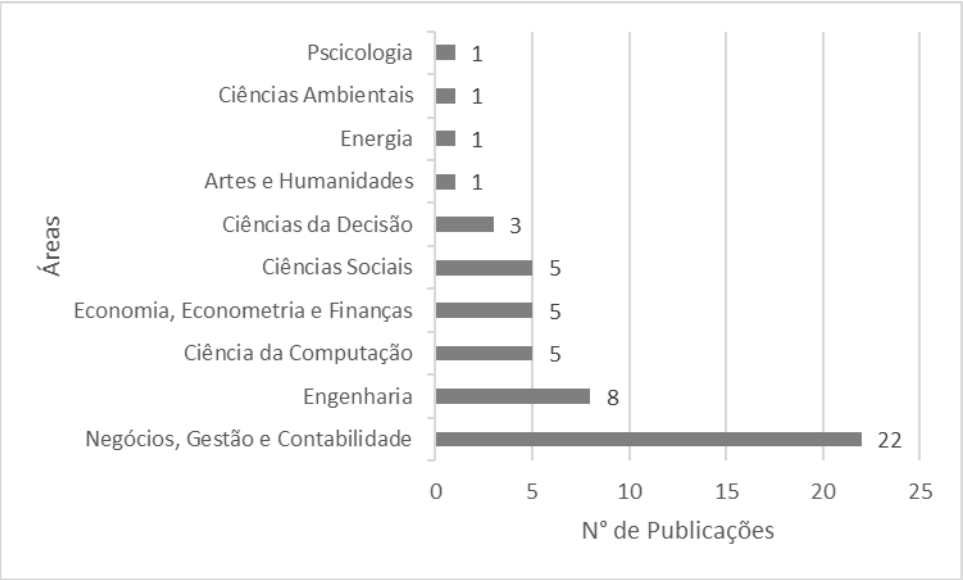

Figura 3: Gráfico da quantidade de publicações por área.

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2017).

Diante da análise da Figura 3, é possível observar que a área que mais publica dentro do tema: “planejamento estratégico no setor de varejo” é a de Negócios, Gestão e Contabilidade, possuindo um total de 22 artigos. Seguida desta, vem a área de Engenharia, com 8 artigos. Na sequência, as áreas de Ciências Sociais, Economia, Econometria e Finanças e Ciência da Computação, com 5 trabalhos cada. As áreas que menos publicaram, possuindo apenas um artigo são: Ciência Ambiental, Artes e Humanidades, Energia e Psicologia.

2.6.7 Palavras em destaque nos artigos analisados

Inspirado no modelo de Jesus e Costa (2015) foi utilizado o site *Wordle* para formar uma “nuvem de palavras”, que também funciona como uma análise de consistência do texto, como é mostrada na Figura 4.

Figura 4: Nuvem de palavras-chave.

Fonte: Adaptado através do *Wordle* (2017).

As palavras apresentadas na Figura 4 são as que mais se repetem nas palavras chaves dos resumos dos 26 artigos selecionados para compor este estudo. As palavras que estão em destaque se repetem em maior quantidade de vezes que as outras. A nuvem de palavras também abrange as palavras-chave que foram utilizadas para realizar a busca dos artigos na base *Scopus*.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho realizou uma análise sistemática da produção cientifica de artigos indexados nas bases de dados *Scopus Elsevier*, pertencente ao portal de periódicos da Capes sobre o tema Planejamento Estratégico no Setor de Varejo.

A análise permitiu a seleção de 142 artigos na base *Scopus*, resultado da pesquisa com os termos chaves “Planejamento Estratégico” e “varejo.” É possível perceber através da análise dos resultados que este tema ainda pode ser muito explorado, visto que o número de publicações encontradas com as palavras-chave foi relativamente baixo.

O ano de 2004 se destaca nessa pesquisa por possuir 4 artigos publicados indexados na base *Scopus*, sendo este o maior número de ocorrências. Os anos de 2003 e 2005 registram 3 artigos publicados, demonstrando que o houve um pico de produção no período compreendido entre 2003 e 2005.

No que se refere aos autores, nenhum deles se destaca em relação ao número de publicações. Cachon, Terwiesch e Xu se destacam por possuírem 71 citações na base em questão. Quanto à fonte da publicação, o *International Journal of Retail & Distribution Management* e o *Long Range Planning* se destacam por cada

uma possuir 3 documentos publicados. Os periódicos *Industrial Management and Data Systems* e o *International Journal of Retail and Distribution Management* registram duas publicações cada um, enquanto os demais registram apenas uma publicação.

Ainda com relação à relevância das fontes, o *Manufacturing and Service Operations Management* se destaca por possuir o maior fator de impacto, sendo de 4.13 no índice SJR. Quanto ao número de citações por documento, o *Long Range Planning* destaca-se com 4,04 de fator de impacto. Em relação às afiliações cada uma das 46 organizações possui um documento indexado na base. Os EUA saem na frente com 7 artigos publicados. E por fim, a área que mais se destaca por conter o maior número de documentos publicados, que é a Negócios, Gestão e Contabilidade, que registra 22 documentos.

Quanto à análise dos artigos selecionados, observa-se a diversificação dos métodos utilizados, devido também as subáreas com que eles se relacionam. Dessa forma, a análise dessa amostra de artigos apresenta uma lacuna referente a um estudo que aborde um estabelecimento de varejo lojista tradicional.

Sendo assim, conclui-se pela relevância desse estudo que o trabalho servirá de aporte teórico para novos autores que desejarem dar continuidade ou se aprofundarem a respeito do tema, já que aqui foi exposto detalhadamente o destaque de cada item, bem como as relações dos itens entre si.

2.8 REFERÊNCIAS

ALESSANDRI, Todd M.; BETTIS, Richard A. Surviving the Bulls and the Bears: Robust Strategies and Shareholder Wealth. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 36, n. 1, p.13-35, fev. 2003. http://dx.doi.org/10.1016/s0024-6301(02)00207-8.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico:** Desenvolvimento de Um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 168 p.

ANDERSON, J.; KOTSIOPULOS, A. Enhanced Decision Making Using Data Mining: Applications for Retailers. **Journal of Textile and Apparel**, [s.l.], v. 2, n. 3, p. 37-38, 2002.

BANTEL, Karen A. **Top Team, Environment and Performance Effects on Strategic Planning Formality.** Group & Organization Management, [s.l.], v. 18, n. 4, p.436-458, dez. 1993. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/1059601193184004.

BASUONY, Mohamed A. K. The Balanced Scorecard in Large Firms and SMEs: A Critique of the Nature, Value and Application. **Accounting and Finance Research**, [s.l.], v. 3, n. 2, p.14-22, 26 fev. 2014. Sciedu Press. http://dx.doi.org/10.5430/afr.v3n2p14.

BATTILANA, Abramo Nicola; BERALDO, Valter. Aplicação do conceito do ciclo de vida organizacional na definição e determinação das fases de uma organização varejista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 6, p.15-26, 2004.

BHARDWAJ, Vertica; EICKMAN, Megan; RUNYAN, Rodney C. A case study on the internationalization process of a ‘born-global’ fashion retailer. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, [s.l.], v. 21, n. 3, p.293-307, jul. 2011. http://dx.doi.org/10.1080/09593969.2011.578804.

BIANCHI, Constanza; MENA, Joaquin. Defending the local market against foreign competitors: the example of Chilean retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 32, n. 10, p.495-504, out. 2004. http://dx.doi.org/10.1108/09590550410558635.

BITTENCOURT, Bruno Anicet; ZEN, Aurora Carneiro. **Implementação do planejamento estratégico:** um estudo em pequenas empresas do Rio Grande do

Sul.2012. 101 f. Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/73003>. Acesso em: 15 fev. 2018.

CACHON, Gérard P.; TERWIESCH, Christian; XU, Yi. Retail Assortment Planning in the Presence of Consumer Search. **Manufacturing & Service Operations Management**, [s.l.], v. 7, n. 4, p.330-346, out. 2005. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS). http://dx.doi.org/10.1287/msom.1050.0088.

CAO, Bin et al. Optimal pricing/ordering and advertising investment strategies for a capital-constrained retailer. **Computers & Industrial Engineering**, [s.l.], v. 114, p.274-287, dez. 2017. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2017.09.051.

COSTA, Helder Gomes. Modelo para webibliomining: proposta e caso de aplicação. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 1, n. 13, p.115-126, 2010. Semestral. Disponível em: <http://www.fae.edu/revistafae/edicoes-anteriores.vm?pagina=1&>. Acesso em: 09 fev. 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A Prática da Administração de Empresas.** São Paulo: Cengage, 2003. 397 p.

ELSEVIER B.V. (Rio de Janeiro). Pesquisadores e Profissionais de P&D: O maior acervo de soluções eletrônicas para pesquisadores da comunidade científica. 2016. Disponível em: <https://www.Elsevier.com.br/solucoes-digitais/>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ERIKSSON, David; HILLETOFTH, Per; HILMOLA, Olli-pekka. Creating value through wholesaler and retailer interface. **Industrial Management & Data Systems**, [s.l.], v. 113, n. 8, p.1169-1188, 23 ago. 2013. http://dx.doi.org/10.1108/imds-02-2013-0078.

FALLER, LisianePellini; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, [s.l.], v. 49, n. 1, p.171-187, 2014. http://dx.doi.org/10.5700/rausp1139.

FIALHO, F. A. P.; MONTIBELLER, F. G.; MITIDIERI, T. **Empreendedorismo na era do conhecimento:** como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books, 2007.

FRANKLIN, H.a. Play to your strengths in difficult times. **Ieee Power and Energy Magazine**, [s.l.], v. 1, n. 4, p.22-28, jul. 2003. Institute of Electrical and Electronics. http://dx.doi.org/10.1109/mpae.2003.1213523.

GAVA, E.M. **Concepção e análise de modelos de negócio por meio do business model canvas.** 2014. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2014.

GIROD, Stéphane J.g.; RUGMAN, Alan M. Regional Business Networks and the Multinational Retail Sector. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 38, n. 4, p.335-357, ago. 2005. http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.010.

GROSS, Ken. Making Chevy great again. **Automotive Industries**, [s.l.], v. 183, n. 1, p. 28-32, 2003.

HÜBNER, Alexander; KUHN, Heinrich; WOLLENBURG, Johannes. Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 44, n. 3, p.228-247, 14 mar. 2016. http://dx.doi.org/10.1108/ijrdm-11-2014-0154.

JESUS, Igor Rosa Dias de; COSTA, Helder Gomes. Interfaces between production engineering and the public affairs: evidences from bibliometric analysis. **Scientometrics,** [s.l.], v. 105, n. 2, p.1183-1193, 30 ago. 2015. http://dx.doi.org/10.1007/s11192-015-1724-1.

KAYNAK, Erdener. A Comparative Analysis of Trends in Global Retailing in the Triad Markets. **Journal of Professional Services Marketing**, [s.l.], v. 10, n. 2, p.129-144, 7 out. 1994. http://dx.doi.org/10.1300/j090v10n02_09.

KO, Eunju; KINCADE, Doris H. The impact of quick response technologies on retail store attributes. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 25, n. 2, p.90-98, mar. 1997. http://dx.doi.org/10.1108/09590559710160382.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOUTSOUKIS, Nikitas-spiros et al. A prototype decision support system for strategic planning under uncertainty. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [s.l.], v. 30, n. 7/8, p.640-661, set. 2000. http://dx.doi.org/10.1108/09600030010346387.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas:** como vender e obter bons resultados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 202 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias de Marketing para Varejo:** Inovações e Diferenciações Estratégicas. [s. l.]: Novatec, 2007. 347 p.

LEKNES, Hanne M.; CARR, Chris. Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 37, n. 1, p.29-49, fev. 2004. http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.005.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo.** [s.l.]: Atlas, 2000. 695 p.

LOWSON, Robert H. Retail operations strategies. **International Journal of Operations & Production Management**, [s.l.], v. 25, n. 7, p.642-680, jul. 2005. http://dx.doi.org/10.1108/01443570510605081.

LUNCE, Stephen E. et al. Success and failure of pure-play organizations: Webvan versus Peapod, a comparative analysis. **Industrial Management & Data Systems**, [s.l.], v. 106, n. 9, p.1344-1358, dez. 2006. http://dx.doi.org/10.1108/02635570610712618.

LUO, Qin; SONG, Yiqun. Marketing Strategy in Competitive Retail Market Considering Interruptible Load. **Automation of Electric Power Systems**, [s.l.], v. 39, n. 17, p. 134-139, 2015. http://dx.doi.org/10.7500/AEPS20140910001.

MACHADO, Emanuelly Comoretto et al. A utilização conjunta dos modelos de gestão CANVAS e BSC como subsídios para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos: o caso de uma incubadora tecnológica. Revista Científica Hermes - Fipen, [s.l.], v. 18, p.186-212, 31 maio 2017. http://dx.doi.org/10.21710/rch.v18i0.318.

MARKIDES, Costas. A Dynamic View of Strategy. **Sloan Management Review**, [s.l.], v. 3, n. 40, p.55-63, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006. 530 p.

OZCAN, Tuncay; ESNAF, Sakir. A Discrete Constrained Optimization Using Genetic Algorithms for A Bookstore Layout. **International Journal of Computational**

Intelligence Systems, [s.l.], v. 6, n. 2, p.261-278, abr. 2013. Atlantis Press. http://dx.doi.org/10.1080/18756891.2013.768447.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PEREIRA, Viviane da Silva Vieira. Varejo Virtual: ferramentas para a permanência no mercado eletrônico. In: SEMANA DO CONTADOR DE MARINGÁ, 21., 2009, Maringá. **Anais.** Maringá: UEM, 2009. p. 1 - 8.

PORTER, Michael. **Estrategia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 401 p.

PORTER, Michael. From competitive advantage to corporate strategy. In: GOOLD, Michael; SOMMERS, Kathleen. **Managing the Multibusiness Company:** Strategic Issues for Diversified Groups. London: Routledge, 1996. Cap. 12. p. 285-314.

PRAHARSI, Yugowati et al. Small-independent retailers vs. organized retailers: An empirical study in Indonesian economics of service industries. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [s.l.], v. 21, n. 2, p.108-117, mar. 2014. http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.09.002.

RAMAL, Silvina. **Como Transformar Seu Talento em um Negócio de Sucesso**: Gestão de Negócios para Pequenos Empreendimentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 196 p.

RODRIGUEZ, Dey Salvador Sanchez; COSTA, Helder Gomes; CARMO, Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do. Métodos de auxílio multicritério à decisão aplicados a problemas de PCP: mapeamento da produção em periódicos publicados no Brasil. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 20, n. 1, p.134-146, mar. 2013. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2013000100010>.

ROSCOFF, Renan Kaizer dos Santos et al. O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados: Um Estudo Multicasos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria - RS. **Desafio Online**, Santa Maria, RS, v. 2, n. 5, p.278-297, 2017. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br/ojs/index.php/deson/article/view/2135/3313>. Acesso em: 05 fev. 2018.

SALMI, Laura; HOLMSTRÖM, Jan. Monitoring new product introductions with sell-through data from channel partners. **Supply Chain Management**: An

International Journal, [s.l.], v. 9, n. 3, p.209-212, jul. 2004. http://dx.doi.org/10.1108/13598540410544890.

SANDS, Sean; FERRARO, Carla. Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 38, n. 8, p.567-577, 22 jun. 2010. http://dx.doi.org/10.1108/09590551011057408.

SPECTOR, Yishay. Theory of constraint methodology where the constraint is the business model. **International Journal of Production Research**, [s.l.], v. 49, n. 11, p. 3387-3394, jun. 2011. http://dx.doi.org/10.1080/00207541003801283.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; FEITOZA, Regina Aparecida Alvez. **Inovação na Pequena Empresa:** Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. Revista da Micro e Pequena Empresa, [s.l.], v. 9, n. 1, p. 92-102, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005. 296 p.

VUNJAK, Nenad; ZELENOVIć, Vera. The Challenges of Change on the Banking Market in the Conditions of Financial Crisis. **Strategic Management**, Subotica, v. 3, n. 17, p.10-20, 2012. Bimestral. Disponível em: <http://www.ef.uns.ac.rs/sm/archive/SM2012_3.pdf#page=12>. Acesso em: 09 nov. 2017.

YU, Wantao; RAMANATHAN, Ramakrishnan. Effects of business environment on international retail operations: case study evidence from China. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 40, n. 3, p.218-234, 9 mar. 2012. http://dx.doi.org/10.1108/09590551211207175.

3 ARTIGO 2 - REVISÃO SISTEMATIZADA DE LITERATURA NA BASE SCOPUS: UMA ABORDAGEM SOBRE "A UTILIZAÇÃO CONJUNTA DOS MODELOS DE GESTÃO CANVAS E BALANCED SCORECARD NO SETOR DE VAREJO"

3.1 RESUMO

Foi realizada uma busca detalhada referente aos métodos *Balanced Scorecard* e *Business Model Canvas* na base de dados *Scopus Elsevier*, acessada através do Portal de Periódicos da Capes. A base foi escolhida por ser a mais abrangente dentre as disponíveis. O objetivo desse estudo é realizar uma revisão sistematizada da literatura que sirva de aporte teórico para pesquisadores que desejarem aplicar as duas práticas em conjunto. A metodologia utilizada neste artigo foi descritiva e teórico conceitual, de forma a selecionar um conjunto de referências iniciais, suportadas pela visão de diferentes autores, que colaboram para embasar a utilização das ferramentas estratégicas. A análise dos artigos encontrados possibilitou estabelecer um panorama da trajetória histórica e conceitual da aplicação do BSC e do recente surgimento e utilização do *Canvas*, permitindo, com isso, atingir o objetivo proposto de avaliar como as duas ferramentas de gestão podem ser empregadas em conjunto, em substituição a abordagens mais tradicionais. Foram destacados os anos onde houve maior número de publicações sobre os temas, bem como quais foram os autores, afiliações e origens de publicação que mais se destacaram. Como compilação da análise, é apresentada uma tabela que contextualiza os artigos escolhidos para compor esse estudo. Por fim, foi possível constatar a existência de uma lacuna de estudos voltados para a área de comércio varejista.

Palavras-chave: Varejo. *Balanced Scorecard*. *Business Model Canvas*. *Scopus*.

3.2 ABSTRACT

SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE ON THE SCOPUS BASE: "COMBINING THE PRATICES OF BALANCED SCORECARD AND BUSINESS MODEL CANVAS ON THE RETAIL SECTOR"

A detailed search was carried out regarding the Balanced Scorecard and Business Model Canvas methods in the Scopus Elsevier database, accessed through the Capes Journal Portal. The base was chosen for being the most complete compared to other sources. The propose of this study is to carry out a systematized review of the literature that serves as a theoretical contribution for researchers who wish to apply the two practices together. The methodology used in this article was descriptive and conceptual theoretical to select a set of initial references, supported by the vision of different authors, who collaborate to support the use of strategic tools. The analysis of the articles allowed to establish an overview of the historical and conceptual trajectory of the application of the BSC and the recent emergence and use of Canvas, allowing, therefore, to reach the proposed objective of evaluating how the two management tools can be used together, replacing more traditional approaches. The tables and graphs highlight the years where there were more publications on the topics, as well as which authors, affiliations and prominent publication origins. As a compilation of the analysis, a table that contextualizes the articles chosen to compose this study is presented. Finally, it was possible to verify the existence of a gap of studies focused on the retail trade area.
Key-words: Retail. Balanced Scorecard. Business Model Canvas. Scopus.

3.3 INTRODUÇÃO

A elaboração de um planejamento estratégico é um dos requisitos principais para o sucesso de uma organização, seja ela simples ou de grande porte. As informações são a base para o acompanhamento e análise de diversas situações do dia a dia nas empresas e precisam ser disponibilizadas de forma clara a todos os gestores e responsáveis para que estes possam tomar as decisões corretas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Macedo (2003, p.31) ressalta que "nenhuma organização é estática, todas são dinâmicas e são comparadas aos organismos vivos". Assim, é possível afirmar

que com o crescimento do empreendimento, seu proprietário terá que moldar sua postura em relação ao seu negócio para poder atender às novas exigências, assim como os organismos vivos se adaptam ao ambiente e o influenciam, promovendo mudanças. Vlachos (2014) acrescenta que a participação de mercado de uma empresa estará diretamente relacionada a um vasto número de variáveis, tais como as tendências econômicas, capacidade produtiva dos fornecedores e fatores ambientais.

Por outro lado, Reynolds, Storey e Westhead (1994) asseveram que o sucesso empresarial não se relaciona necessariamente ao crescimento. Uma organização pode obter sucesso sem modificar seu tamanho, porém deve modificar suas estruturas para se adequar à evolução do seu mercado e do seu meio em geral.

Oliveira (2009, p. 44) relata que “não existe uma metodologia universal para planejamento estratégico, uma vez que as empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”. Diante disso, percebe-se a relevância do planejamento estratégico para as organizações.

De acordo com Chiavenato (2008), o varejo constitui a área de negócio mais favorável aos novos empreendedores, por ser a entrada no mercado mais fácil e um tipo de negócio mais familiar aos consumidores. Por esta natureza inovadora, o setor de varejo se torna um cenário favorável para a implementação novas ferramentas estratégicas. Dessa forma, nota-se a relevância dos modelos de negócios perante as organizações de varejo.

Minatogawa e Batocchio (2013) ressaltam que a literatura apresenta alguns roteiros para que se possam criar esses modelos. Embora estejam dispostos na literatura métodos de elaboração de modelos de negócios, escassas são as teorias quanto a validação desses modelos. Não é claro na literatura, dado o referencial bibliográfico pesquisado, um método que avalie o desempenho desses modelos, para que se possa aferir continuamente seu desempenho e verificar se as hipóteses escolhidas para o modelo de negócio são válidas. Segundo Osterwalder, Lagha e Pigneur (2012) é essencial para a empresa avaliar, medir e mudar, caso haja a necessidade, o modelo de negócio no intuito de que os gestores possam tomar melhores decisões.

Diante deste cenário, Osterwalder (2004) sugere a possibilidade da combinação entre práticas do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), e

sua ontologia de modelos de negócios, que posteriormente evoluiria para o *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Mais especificamente Osterwalder (2004) declara que tal qual a abordagem do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), a ontologia de modelos de negócios inicia-se por um conjunto de áreas definidas. Segundo Osterwalder (2004) pode ser uma vantagem que tendo capturado a lógica do negócio de uma empresa, por meio do modelo de negócios, deve tornar-se mais fácil identificar indicadores específicos para as escolhas do modelo de negócios do que começando sem um ponto de partida.

Sendo assim, este trabalho justifica-se pela necessidade de criação de um estudo que sirva como aporte teórico para futuros pesquisadores que desejarem combinar as práticas do *Balanced Scorecard* com as do *Business Model Canvas*. Assim, o objetivo deste estudo é estabelecer uma base teórica e conceitual sobre o uso das metodologias, de modo a fundamentar uma estratégia para a avaliação do desempenho de modelos de negócios em organizações de varejo.

3.4 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura é indispensável para a delimitação do problema em um projeto de pesquisa e para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um tema, sobre suas lacunas e sobre a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento. Torna-se essencial correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando-se por um modelo teórico que serve de base à interpretação do significado dos dados e fatos escolhidos ou levantados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Esta etapa de levantamento teórico do trabalho se ocupará em esclarecer, especialmente, os conceitos essenciais ao tema de pesquisa desta dissertação, conforme seguem:

- *Business Model Canvas;*
- *Balanced Scorecard.*

3.4.1 O *Business Model Canvas*

Esta seção tem o intuito de apresentar um dos métodos a serem estudados, conforme os objetivos deste trabalho, o *Business Model Canvas*. Contudo, antes que se possa apresentar esse método, faz-se necessário entender o que de fato vem a ser um modelo de negócio. Isto é, compreender quais são as origens dos modelos de negócios, bem como entender o seu conceito. A partir desse embasamento contextual, será apresentada a evolução do método *Business Model Canvas*, sendo assim possível estabelecer um maior entendimento quanto a esta aplicação.

3.4.1.1 Modelos de negócios

Conceito fundamental nesta pesquisa, a conceituação de modelos de negócios será tratada nesta seção do trabalho.

Destaca-se que o conceito de modelo de negócio é um fenômeno recente na literatura (OROFINO, 2011). O tema de modelos de negócios era totalmente ausente dos mais influentes de livros sobre estrutura organizacional, estratégia empresarial, economia empresarial e teorias de administração até meados dos anos 90 (KEEN; QURESHI, 2006). Müller e Hundahl (2018) relatam a escassez de artigos publicados acerca do tema devido à novidade da tecnologia.

E, mesmo recebendo maior atenção nos anos recentes, o tema ainda é trabalhado superficialmente e não existe concordância universal sobre suas origens, seu papel e seu potencial (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; ZOTT; AMIT, 2010; TEECE, 2010).

Teece (2010) define modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor. Os fatores que devem ser definidos na concepção do modelo de negócio englobam a definição das tecnologias e as características a serem incorporadas ao produto/serviço, os benefícios que o produto/serviço entregará ao cliente, os mercados-alvo, as fontes de receita disponíveis e os mecanismos para converter parte dos pagamentos recebidos em lucro. Em síntese, um modelo de negócio traduz o que os clientes desejam, como desejam e o quanto estão dispostos a pagar. Para isso, o modelo busca descrever como uma empresa deve se organizar para atender às necessidades do cliente e lucrar com isto (TEECE, 2010).

Hamermersh e Marshall (2002) conceituam o modelo de negócios como um apanhado de decisões e escolhas tomadas por uma organização para obtenção de receitas. Em sintonia com os modelos apresentados até o momento, destaca-se o conceito elaborado por Osterwalder (2004), que descreve uma abordagem mais abrangente, que consiste em uma descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função, o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza. Para Osterwalder e Pigneur (2010, p.14), “um modelo de negócio descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”.

Keane et al. (2014), acrescentam que após alcançado o entendimento da organização sobre o seu modelo de negócios, a empresa passe a buscar outras formas de obter vantagem competitiva. Uma dessas estratégias para se destacar em relação aos concorrentes, aumentar os lucros e melhorar o nível de satisfação do cliente pode ser a inovação em suas atividades de precificação dos produtos.

Uma vez apresentada a conceituação sobre modelo de negócios é possível prosseguir com a introdução dos métodos de representação de modelos de negócios. Em especial, apresentar o método utilizado neste trabalho, o *Businnes Model Canvas*. Para que se possa proporcionar maior entendimento do método Business Model Canvas, será demonstrado como o método surgiu, e suas evoluções. Dessa forma, esse estudo será embasado especialmente pelos estudos de Osterwalder e Pigneur (2002), Osterwalder (2004) e Osterwalder e Pigneur (2010).

3.4.1.2 Osterwalder e Pigneur (2002)

Osterwalder e Pigneur (2002), no seu estudo *“An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness”*, apresentam uma proposta de ontologia para modelo de negócios relacionada com quatro grandes pilares: produtos e serviços; infraestrutura e rede de parceiros; capital de relacionamento e aspetos financeiros.

3.4.1.3 Osterwalder (2004)

Após publicada a primeira versão da ontologia de modelos de negócios, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2002), a metodologia passou a sofrer aperfeiçoamentos. Em sua tese de doutorado, intitulada "*The Business Model Ontology",* Osterwalder (2004) propõe a divisão dos quatro grandes pilares em nove blocos: proposição de valor; segmento de clientes; canais de distribuição; relacionamento; recursos chaves; atividades chave; parcerias; estrutura de custos e fontes de receita. No Quadro 3 é possível analisar cada pilar, os blocos englobados, e uma breve descrição.

Pilar	Bloco de Construção	Descritivo
Produto	**Proposição de valor**	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.
Interface com o Cliente	**Segmento de clientes**	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor
	Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes
	Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes
Gestão da infraestrutura	**Recursos chave**	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes
	Atividades chave	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes
	Parcerias	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar
Aspectos Financeiros	**Estrutura de custos**	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio
	Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente

Quadro 3: Descrição dos blocos de construção da ontologia de modelos de negócios de Osterwalder.

Fonte: Osterwalder (2004).

Estes blocos, ao longo do tempo, acabaram por sofrer adaptações, que serão descritas no decorrer do trabalho. Na Figura 5 pode-se verificar a ontologia do modelo de negócio proposta por Osterwalder (2004).

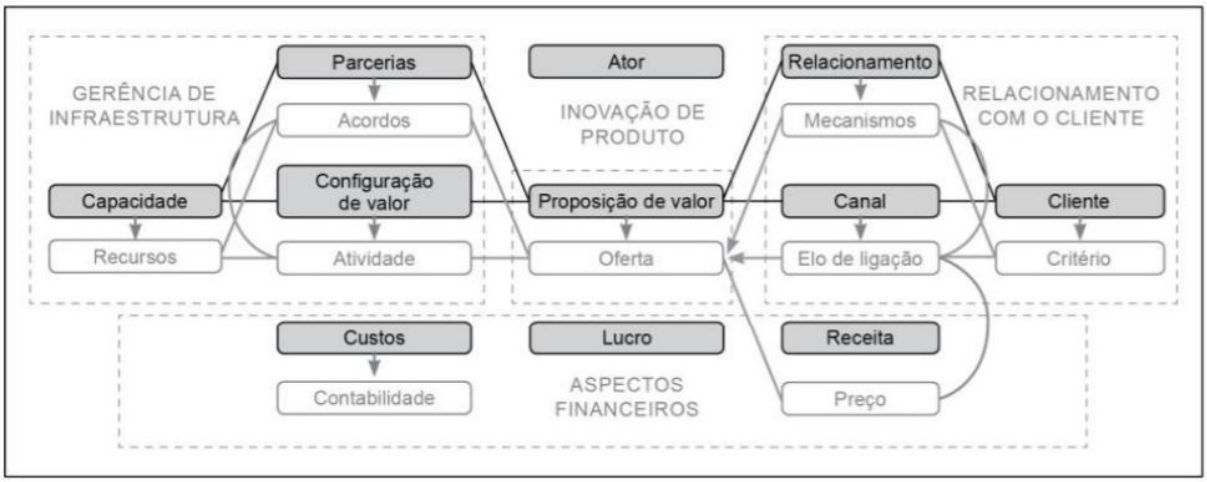

Figura 5: Segunda versão da ontologia do modelo de negócio.

Fonte: Osterwalder (2004).

Osterwalder (2004) propôs uma interligação entre os blocos de construção, bem como os apresentou de maneira sobreposta aos quatro pilares inicialmente desenvolvidos, adaptados das quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1992).

3.4.1.3 Osterwalder e Pigneur (2010)

Na evolução do estudo, Osterwalder e Pigneur (2010, p.15) defendem que “um modelo de negócio pode ser bem descrito com nove blocos constitutivos básicos que mostram a lógica de como uma empresa tem intenções de ganhar dinheiro.” Assim, propõem uma metodologia denominada de *Business Model Canvas* como forma de abordagem à composição de um modelo de negócios, nesta metodologia estão dispostos os nove blocos constitutivos de um modelo de negócio que são posicionados dentro de quatro áreas principais.

Osterwalder e Pigneur (2012, p.12) sustentam que “se trata de uma metodologia simples, intuitiva e de fácil compreensão que sistematiza a forma de pensar de um modelo de negócio sem desconsiderr a complexidade de como a

empresa funciona". Os blocos, ou componentes, que são utilizados no modelo *Canvas* estão mostrados na Figura 6.

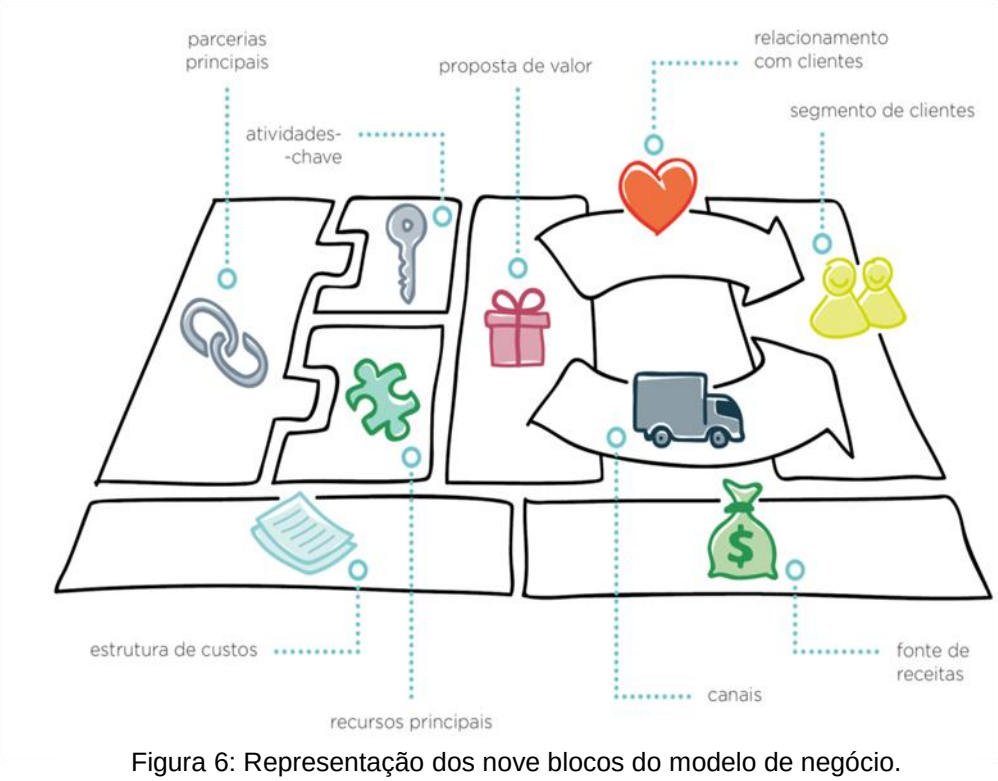

Figura 6: Representação dos nove blocos do modelo de negócio.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

Essa estrutura representa um cenário interativo e de relações, deixando claro as trocas entre os diferentes atores e ambientes (OROFINO, 2011).

De forma a facilitar a aplicação do modelo de negócios os autores propõem uma ferramenta para representar o modelo de negócios. Esta ferramenta pode ser analisada segundo a Figura 7.

A ferramenta consiste em um mapa visual, que de forma intuitiva, orienta o desenvolvimento de uma estratégia organizacional. O *Canvas* permite alinhar e ilustrar as ideias, o que garante uma melhor compreensão entre todos os integrantes da equipe de modelagem de negócio sobre o cenário atual e futuro da empresa (OSTEWALVER; PIGNEUR, 2011; OROFINO, 2011).

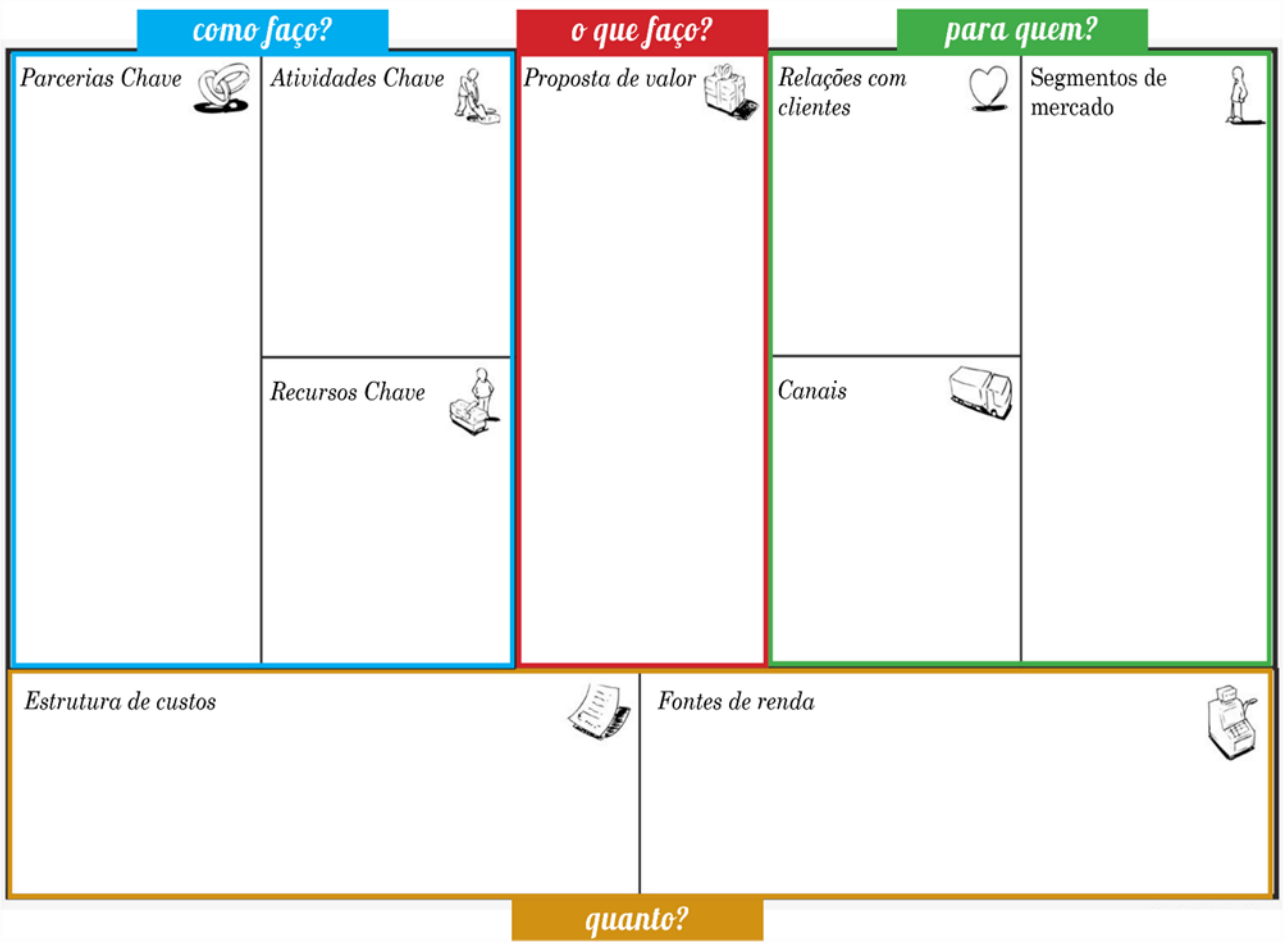

Figura 7: *Business Model Canvas*

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010).

A análise da Figura 7 permite visualizar as prováveis interações entre as áreas e explicitar facilmente o relacionamento e as trocas entre os ambientes e os atores. O grupo “para quem?” é composto pelos segmentos de clientes, canais e relacionamento com clientes. São definidos quem são os clientes alvo da empresa, como a organização se comunica e quais canais utiliza para entregar sua proposta de valor. O grupo “o que faço?” refere-se a que propostas de valor são oferecidas ao cliente alvo e é composto pela proposição de valor. O grupo “como faço?” É composto pelos blocos, parcerias chave, atividades chave e recursos chaves. Esse grupo reúne os blocos responsáveis por fazerem o modelo de negócio funcionar. Por fim, o grupo “quanto?” contempla as fontes de receita e a estrutura de custos, responsáveis pelo balanço financeiro da organização (OSTERWALDER, 2004).

Por possuir uma linguagem simples e clara, a ferramenta visa permitir a qualquer pessoa interessada, criar ou modificar um modelo de negócio através do

intercâmbio de ideias entre os envolvidos no processo de modelagem do negócio (OROFINO, 2011).

Para Finocchio (2013) o *Canvas* permite que grandes somas de páginas, diagramas e fluxogramas complexos sejam substituídas por um único quadro. Essa substituição é possível por ser mais fácil pensar e planejar visualmente. Rehman et al. (2016) afirmam que a ferramenta ajuda a ilustrar o conceito elaborado por Osterwalder e Pigneur (2011) e agrega valor à criação de empresas de varejo, reduzindo o desperdício e aumentando a sustentabilidade.

Além de apresentar com maiores detalhes os nove componentes deste modelo, o Quadro 4 sintetiza as questões norteadoras para o preenchimento de cada um dos blocos.

À medida em que cada um dos elementos componentes do *Canvas* é trabalhado, algumas questões importantes devem ser respondidas para orientar a disposição das informações na ferramenta.

Bloco de Construção	Descritivo	Perguntas que norteiam o processo de desenvolvimento
Proposição de valor	Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.	Que valor entregamos ao cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Segmento de clientes	São os diferentes grupos de pessoas a quem uma organização deseja oferecer algo de valor	Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
Canais	São os meios empregados pela organização para manter contato com os clientes	Através de quais canais nossos segmentos de cliente querem ser contatados? Como os alcançamos agora? Como nossos canais se integram? Qual funciona melhor? Quais apresentam melhor custo-benefício? Como estão integrados à rotina dos clientes?
Relacionamento	Descreve o tipo de relacionamento que a organização estabelece entre a mesma e seus clientes	Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de cliente espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Qual o custo de cada um? Como se interagem com o restante do nosso modelo de negócio?
Recursos chave	Descreve a organização das atividades e recursos que são necessários para criar valor para os clientes	Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Atividades chave	É a habilidade para executar ações dentro de padrões replicáveis que sejam necessários para criar valor para os clientes	Que atividades-chave nossa proposta de valor requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com o cliente? Fontes de receita?
Parcerias	Principais redes de fornecedores e os parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar	Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos fornecedores principais? Que recursos principais estamos adquirindo dos parceiros? Que atividades-chave os parceiros executam?
Estrutura de custos	É a descrição de todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio	Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Que recursos principais são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?
Fontes de receita	Descreve a maneira como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente	Quais valores nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? Quanto cada fonte de receita contribui para o total da receita?

Quadro 4: Os nove blocos do modelo de negócio e suas características.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

3.4.1.4 Considerações finais quanto ao *Business Model Canvas*

Demonstrou-se nesta seção a importância dos modelos de negócios, bem como questões relativas às origens do termo. Para a conceituação do modelo notou-se a dificuldade em se encontrar um conceito universal para o entendimento do termo modelo de negócio. Após esta conceituação, foi possível, apresentar o *Business Model Canvas*. Para isso, realizou-se um estudo desde a primeira versão do método em Osterwalder e Pigneur (2002) até a última atualização do método em Osterwalder e Pigneur (2010).

Á partir da revisão bibliográfica sobre o método *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010), estudou-se um dos métodos necessários para o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Neste momento, faz-se importante o estudo do outro método fundamental para o trabalho, o *Balanced Scorecard.*

3.4.2 *O Balanced Scorecard*

3.4.2.1 Medidas de desempenho

Aguinis e Kraiger (2009) definem gestão de desempenho como "o processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento do desempenho de indivíduos e times, e o alinhamento desse desempenho com os objetivos estratégicos da organização".

Sardinha, Reijnders e Antunes (2011) acrescentam que nesta etapa, os processos e resultados da organização são comparados, avaliados e classificados em relação às melhores práticas. Isso permite que as organizações aprendam e avaliem sua posição atual em comparação com as melhores práticas / resultados e identifiquem pontos fracos e formas de melhoria. Zahoor e Sahaf (2018), apontam que a reputação de uma organização depende da qualidade da sua proposta de valor e da percepção dos clientes em relação à boa gestão do negócio, o que, por sua vez, se traduz em melhores indicadores financeiros, devido a fidelização de clientes e atração de novos consumidores. É importante notar que o sucesso organizacional é limitado quando o planejamento é divorciado da execução (BROADY-PRESTON; HAYWARD, 1998).

Buscando aprimorar os mecanismos tradicionais de avaliação do desempenho organizacional, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial que procura avaliar resultados a partir da mensuração de ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa, como produtos e serviços de qualidade, funcionários competentes e motivados, processos eficientes e clientes satisfeitos. Tal instrumento, denominado *Balanced Scorecard* (BSC), preserva as medidas financeiras tradicionais, mas focaliza outras três perspectivas de desempenho: clientes, processos internos e aprendizagem. O BSC traduz a missão, a visão e a estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas de curto, médio e longo prazos, organizados segundo quatro diferentes perspectivas de desempenho.

Convém ressaltar que devido aos interesses dessa dissertação, o foco da abordagem do *Balanced Scorecard* nessa revisão teórica se concentrará na análise do sistema de avaliação do desempenho. Sendo assim, não se aprofundará no processo de evolução do modelo e em possíveis temas pelos quais os estudos de *Balanced Scorecard* desdobram-se.

3.4.2.1 *Balanced Scorecard* e a mensuração da estratégia

A visão e a estratégia de uma empresa norteiam esforços individuais e coletivos. Kaplan e Norton (1997) avaliam que as organizações norteiam suas estratégias baseadas em informações. De posse do histórico de dados, elas necessitam de uma ferramenta gerencial para medir o desempenho, sobretudo dos seus ativos intangíveis. Medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado. Todavia, os autores acreditam que a mensuração não deve se limitar a aspectos financeiros, que incluem medidas como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. Estes indicadores traduzem situações do passado. Outros fatores precisam ser considerados para orientar a estratégia organizacional para a geração de valor futuro. Com o intuito de desenvolver uma estratégia capaz de gerar desempenho superior, os autores formularam o *Balanced Scorecard*.

Segundo Zahoor e Sahaf (2018), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta prática para ajudar as organizações a implementar sua estratégia de negócios. Objetivos estratégicos, critérios e planos de ação são formulados para cada perspectiva. O processo contínuo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*

é focado na reconciliação dessas perspectivas, direcionando os esforços da organização para a análise crítica do futuro.

Kaplan e Norton (1992) propõem que a mensuração da estratégia seja realizada por meio de quatro perspectivas, quais sejam: financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Juntas, elas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

De acordo com Kaplan e Norton (1996) o *Balanced Scorecard* proporciona respostas para quatro perguntas essenciais:

- Para cumprir a visão, como deve-se aparecer para nossos clientes?
- Para satisfazer acionistas e clientes, em que processos a organização deve buscar excelência?
- Para alcançar a visão como deve-se sustentar a habilidade de mudar e melhorar?
- Para ter sucesso financeiro, como a organização deve ser vista pelos acionistas?

A Figura 8 permite observar a interligação das medidas de desempenho do *Balanced Scorecard*.

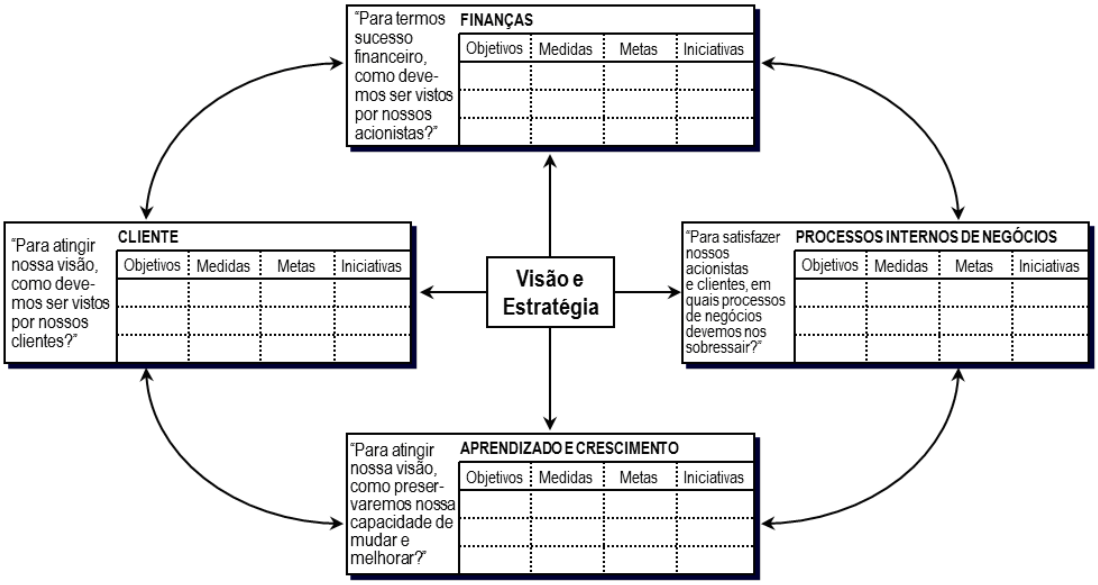

Figura 8: O BSC como tradutor da visão e da estratégia.

Fonte**:** Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Esta forma de visão estratégica torna possível aos gestores mensurarem se a organização em estudo gera valores para os clientes atuais e futuros e, de que maneira deverá melhorar sua capacidade interna e investimento em pessoal, processos e técnicas para que possam desenvolver o desempenho futuro.

Para Kaplan e Norton (2003), embora a multiplicidade de medidas contidas pelo *Balanced Scorecard* possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados com todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada. A seguir serão apresentadas resumidamente as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme apresentadas pelos autores. Para Sewell, Mason e Venter (2017), a implementação das estratégias difere de acordo com fatores como tamanho da empresa, maturidade de desenvolvimento e competência gerencial.

3.4.2.2 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira possibilita a empresa analisar se a estratégia utilizada está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. A perspectiva financeira do BSC utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita, geração de fluxo de caixa, indicando se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados (KAPLAN; NORTON, 2004).

De acordo com Costa (2006), as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas

3.4.2.3 Perspectiva dos Clientes

O grande objetivo das perspectivas dos clientes é a criação de valor de maneira integrada, sustentável e diferenciada para os clientes, satisfazendo suas necessidades e expectativas, o que implicará de forma direta numa maior participação de mercado para as empresas que o adotam. Para que qualquer estratégia de negócios tenha sucesso, o cliente deve ser considerado como o elemento focal (ZAHOOR; SAHAF, 2018).

Do ponto de vista da satisfação, alguns estudiosos (NAGAR e RAJAM, 2005; YU, 2007) argumentam que os clientes com alta satisfação pelas experiências

passadas de compra são mais propensos a comprar bens e serviços oferecidos pela mesma organização terão uma propensão maior a voltar a comprar na mesma organização. Nagar e Rajan (2005) acrescentam que os fatores econômicos relacionados a uma compra são geralmente considerados como parte da satisfação geral do cliente.

Esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de mercado (KAPLAN; NORTON, 2004).

Os autores propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos chave:

- Participação de mercado: representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de número de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;
- Retenção de clientes: acompanhamento, em números absolutos ou relativos, do percentual de clientes com os quais a unidade de negócio continua mantendo relações comerciais;
- Captação de clientes: medição, em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização;
- Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios preestabelecidos de desempenho ou de valor agregado;
- Lucratividade do cliente: medição da lucratividade da empresa no negócio ou nos negócios com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

3.4.2.4 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva de processos internos a organização estabelecerá quais fatores que necessitam de aprimoramento para que se possam atender as necessidades importantes mapeadas na perspectiva de clientes (COSTA, 2006). Dessa maneira, é elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes. Processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização

que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes.

Nesta etapa, a empresa deverá levantar questionamentos sobre os processos pelos quais ela deverá alcançar a excelência. Sendo assim, as medidas dos processos internos deverão estar voltadas para os processos existentes, aliando medidas baseadas no tempo e na qualidade (KAPLAN; NORTON, 2004).

As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa que inclui três processos principais:

- Inovação: devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.
- Operação: as principais medidas operacionais genéricas são: custo, qualidade e tempo de resposta. Nesta etapa tem início com o recebimento de um pedido e termina com a entrega do produto ou prestação de serviço.
- Serviço pós-venda: tem grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

3.4.2.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os principais objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento é possibilitar que os planejamentos e metas traçadas nas três perspectivas anteriores alcancem vetores de resultados excelentes. Estes estarão ligados à capacidade organizacional das empresas em preparar o ambiente interno para o aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2004). De acordo com Costa (2006), o aprendizado e crescimento da organização são provenientes de três fontes principais: as pessoas, os sistemas de informação e a estrutura e procedimentos organizacionais. Molina et al. (2016) afirmam que a habilidade dos gestores são fatores fundamentais para a motivação dos funcionários, o que reflete no clima de trabalho e no desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Em resumo, a perspectiva de aprendizagem e crescimento proporciona embasamento para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Identifica-se, por meio da perspectiva de aprendizagem e crescimento, a infraestrutura necessária para fornecer crescimento e aprimoramento a longo prazo, as quais são provenientes das três fontes citadas por Costa (2006).

3.4.2.5 Considerações sobre o Balanced Scorecard

Neste item foi abordado inicialmente considerações a respeito da gestão de desempenho. Essa contextualização serviu de base para os estudos do *Balanced Scorecard*. Este trabalho foca na qualidade do *Balanced Scorecard* de avaliar o desempenho, vez que, conforme foi exposto na seção de introdução do trabalho, existe a necessidade de estudos sobre a avaliação de desempenho de modelos de negócios.

Deste modo, tendo sido apresentadas o conceito de modelos de negócios, as características do *Business Model Canvas* e as do *Balanced Scorecard*, atingiu-se um dos objetivos do trabalho. Passa-se agora para o segundo objetivo, a revisão sistematizada da literatura sobre a combinação do *Balanced Scorecard* e do *Business Model Canvas*, conforme será realizado na próxima seção desta dissertação.

3.5 METODOLOGIA

Nesse tópico é exposto um passo a passo referente aos termos de busca utilizados na base de dados *Scopus Elsevier*, bem como os recursos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

De acordo com Vergara (2003), o tipo de pesquisa deve ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios.

3.5.1 Quanto aos fins

Quanto aos fins, o presente estudo se caracteriza como sendo uma pesquisa descritiva e teórico conceitual a respeito das metodologias *Balanced Scorecard* e

Business Model Canvas aplicadas ao setor de varejo. Vergara (2003) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

3.5.2 Quanto aos meios

Foi realizada uma busca na base de dados *Scopus Elsevier* através do Portal de Periódicos da Capes, de modo a encontrar artigos relacionados ou que utilizassem as metodologias estudadas. A busca parte da identificação de trabalhos que abordam de maneira individual o uso das ferramentas no setor de varejo para, em seguida, levantar os registros de utilização conjunta das metodologias. O esquema de busca utilizado está representado no Quadro 5.

SIGNIFICADO DOS TERMOS	EXPRESSÕES BOOLEANAS
Documentos que contemplem os termos "*balanced scorecard*" e "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	(TITLE-ABS-KEY ("balanced scorecard") AND TITLE-ABS-KEY (retail)) AND DOCTYPE (ar)
Documentos que contemplem os termos "*business model canvas*" e "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	(TITLE-ABS-KEY ("business model canvas") AND TITLE-ABS-KEY (retail)) AND DOCTYPE (ar)
Documentos que contemplem os termos "*business model canvas*" e "*balanced scorecard*" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	(TITLE-ABS-KEY ("balanced scorecard") AND TITLE-ABS-KEY ("business model canvas")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))
Documentos que contemplem os termos "*business model canvas*", "balanced scorecard" e "varejo" nos campos: título, resumo e palavras-chave.	(TITLE-ABS-KEY ("balanced scorecard") AND TITLE-ABS-KEY ("business model canvas")) AND TITLE-ABS-KEY (retail)) AND DOCTYPE (ar)

Quadro 5: Termos utilizados para busca na base *Scopus.*

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

A busca foi dividida em quatro termos: “*Balanced Scorecard* no varejo”, “*Business Model Canvas* no varejo”, “*Balanced Scorecard* e *Business Model Canvas*”, “*Balanced Scorecard* e *Business Model Canvas* no varejo”. Os resultados foram limitados a artigos publicados em periódicos. Essa pesquisa foi realizada entre 20/09/2017 e 10/04/2018.

A partir da análise das expressões booleanas observadas no Quadro 5, pode-se perceber que os termos foram inseridos entre aspas para que fossem encontradas no título, resumo e palavras chave a expressão como um todo, evitando o registro de palavras isoladas.

Através das quatro expressões booleanas, foram encontrados 34 artigos. Desses, apenas 26 foram considerados mais relevantes para o tema desse estudo, então, eles foram analisados de forma a compor essa revisão sistematizada de literatura sobre a utilização conjunta das metodologias BSC e *Canvas* no setor de varejo.

No corpo de cada artigo, buscou-se analisar a forma com que os autores aplicam as metodologias de forma a criar um passo a passo a ser utilizado. Por fim, dentro deste cenário de 34 artigos encontrados, foram selecionados os 26 que tiveram maior relação com o tema da presente pesquisa, resultando nos 26 artigos abordados na análise de resultados.

3.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa etapa, são analisados os 26 artigos disponíveis para acesso na base *Scopus* diante da busca por “*Balanced Scorecad* no varejo”, “*Business Model Canvas* no varejo”, “*Balanced Scorecad* e *Business Model Canvas*”, “*Balanced Scorecad* e *Business Model Canvas* no varejo” em artigos publicados em periódicos. As expressões retornaram respectivamente, 19, 6, 1 e 0 ocorrências.

Concluída esta etapa, são apresentadas figuras, quadros e tabelas referentes aos anos, países, afiliações, origens de publicações, bem como as áreas e o nome dos autores que possuem publicações aderentes a essa temática.

3.6.1 Ano das publicações

De acordo com os termos chave pesquisados, é possível perceber que os trabalhos que contemplam a metodologia BSC possuem o maior número de ocorrências e que o primeiro registro ocorreu no ano de 1998. A Figura 9 permite analisar que o assunto em questão iniciou um ciclo de produção mais acentuada no ano de 2014, atingindo um pico de 4 publicações em 2017.

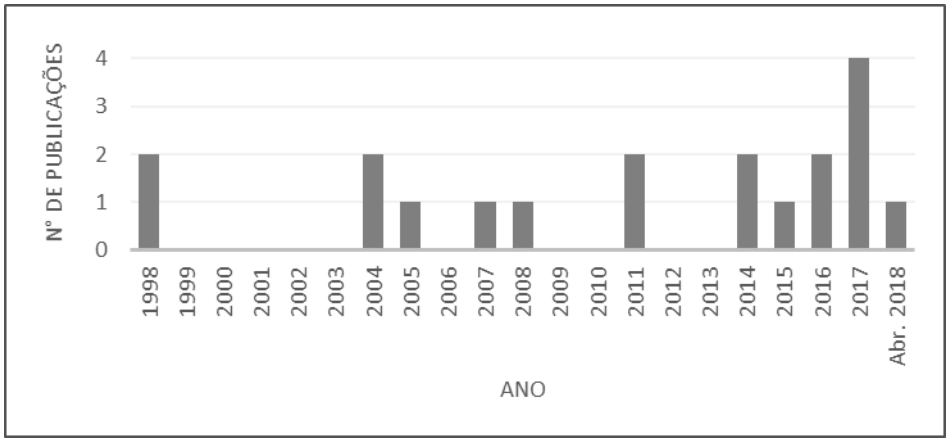

Figura 9: Número de artigos publicados por ano sobre o termo "*Balanced Scorecad* no varejo" entre jan. de 1998 e abr. de 2018.
Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

A Figura 10 apresenta os resultados para o termo chave "*Business Model Canvas* no varejo".

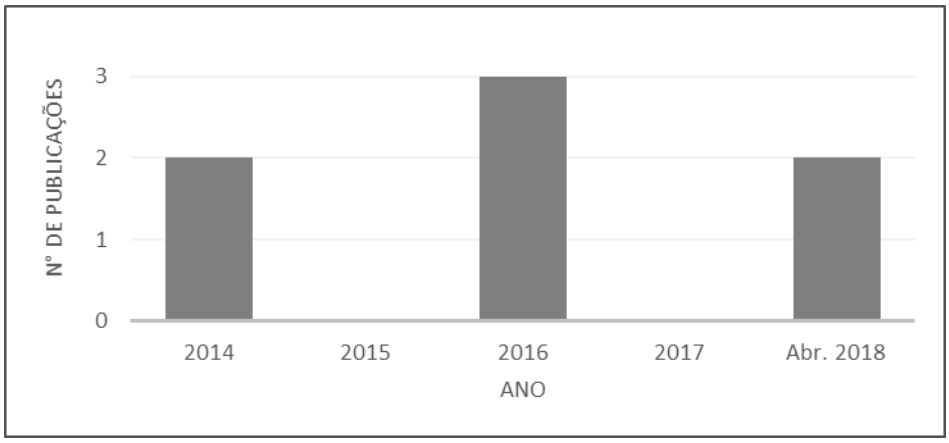

Figura 10: Número de artigos publicados por ano sobre o termo "*Business Model Canvas* no varejo" entre jan. de 2014 e abr. de 2018.
Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

Por se tratar de uma metodologia recente, percebe-se que o assunto começou a ser discutido somente em 2014. É importante notar que embora a

pesquisa tenha sido realizada em abril de 2018, o tema já registrava duas ocorrências no referido ano.

Foi encontrado apenas um artigo que contempla a utilização conjunta dos métodos. Este trabalho foi publicado no ano de 2017. Não foram encontrados trabalhos sobre a utilização conjunta no setor de varejo, evidenciando a carência de trabalhos acadêmicos que contemplem esse setor.

3.6.2 Autores que publicaram sobre o tema

Encontram-se no Quadro 6 os nomes de todos os autores que possuem publicações que se enquadram nos critérios de busca utilizados nesta pesquisa.

Tema	Autor	N° de Trabalhos
BSC no Varejo	Broady-Preston, J.; Hayward, T.	2
	Agyei-Mensah, B.K.; Agyei-Mensah, B.K.; Antunes, P.; Bezrodna, O.; Bhattacharya, S.; Boshoff, D.G.B.; Brisimi, T.S.; Calderón Molina, M.Á.; Chen, H.L.; Cheng, G.; Chmutova, I.; Cuthbertson, R.; Eaton, T.V.; Eggett, D.; Emrouznejad, A.; Florencio, B.P.; Galán González, J.L.; González, J.L.G.; González, J.M.H.; Hopwood, W.S.; Hoque, Z.; Huang, Y.; Hurtado González, J.M.; Krumwiede, K.R.; MainaWaweru, N.; Mason, R.B.; Molina, M.A.C.; Nagar, V.; Nsibande, M.; Palacios, A.; Florencio, B.; Piotrowicz, W.; Premuroso, R.F.; Rajan, M.V.; Reijnders, L.; Sahaf, M.A.; Sardinha, I.D.; Sewell, W.; Swain, M.R.; Uliana, E.; Venter, P.; Vlachos, I.P.; Vovk, V.; Yu, S.H.; Zahoor, A.; Zervopoulos, P.D.	1
Canvas no Varejo	Batool, A.; Beh, L.S.	2
	Chang, V.; Chang, V.; Cormican, K.T.; Gallear, D.; Ghobadian, A.; He, Q.; Hinterhuber, A.; Hundahl, M.; Keane, S.F.; Liozu, S.M.; Mckenna, A.; Müller, S.; Neumeyer, X.; O'Regan, N.; Rehman, M.H.U.; Sheahan, J.N.; Wah, T.Y.	1
BSC e Canvas	Batocchio, A., Minatogawa, V.L.F., Anholon, R.	1

Quadro 6: Autores dos artigos em análise e número de publicações.

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

Os autores que mais se destacam na utilização da metodologia BSC aplicada ao varejo são Broady-Preston, J.; Hayward, T., por possuírem duas publicações

dentro do tema. Por outro lado, Batool, A.; Beh, L.S. se destacam por possuírem dois trabalhos contemplando a utilização do Canvas no varejo.

Os demais autores listados no Quadro 4 não se repetem, possuindo cada um apenas um documento indexado na base *Scopus* aderente ao núcleo que está sendo analisado neste estudo.

3.6.3 Origem da publicação

As informações descritas na Tabela 3 mostram todas as origens das publicações, bem como a quantidade de trabalhos que cada uma possui.

Tabela 3: Número de documentos publicados por origem de publicações.

Tema	**Origem da publicação**	**Números de trabalhos**
BSC no Varejo	International Journal of Productivity and Performance Management	2
	Total Quality Management and Business Excellence	
	Accounting Auditing Accountability Journal	1
	Advances in Accounting Behavioral Research	
	Development Southern Africa	
	Economic Annals XXI	
	European Journal of Operational Research	
	Expert Systems with Applications	
	International Journal of Bank Marketing	
	International Journal of Information Management	
	Issuesin Accounting Education	
	Journalof Cleaner Production	
	Journal of Information Science	
	Management Decision	
	Management Science	
	Property Management	
	Small Business Economics	
Canvas no Varejo	Advances in Engineering Education	1
	Business Horizons	
	International Journal of E Business Research	
	International Journal of Information Management	
	Journal of Business Venturing Insights	
	Supply Chain Management	
BSC e Canvas	Journal of Technology Management and Innovation	1

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

As fontes são listadas de acordo com o termo chave, em ordem alfabética. Na Tabela 3 destacam-se duas fontes: *International Journal of Productivity And Performance Management* e o *Total Quality Management and Business Excellence* com dois documentos publicados sobre o tema BSC no varejo. Os demais periódicos estão listados em ordem alfabética dentro de cada tema chave e possuem apenas artigo cada um.

3.6.4 Afiliação

Na Tabela 4 são apresentadas todas as afiliações que possuem alguma publicação referente aos temas desse estudo.

Tabela 4: Número de documentos publicados por tema e respectiva afiliação. (continua).

Tema	Afiliação	Nº de documentos
BSC no Varejo	Universidad Pablo de Olavide	2
	Universidad de Sevilla	
	Government College for Women	1
	University of Cape Town	
	Cape Peninsula University of Technology	
	University of Amsterdam	
	University of Northumbria	
	Charles Darwin University	
	National Chung Cheng University	
	Stanford University	
	Aston University	
	Peking University	
	University of Kashmir	
	Florida Atlantic University	
	Boston University	
	Universiteit van Pretoria	
	University of Montana	
	University Michigan Ann Arbor	
	University of Oxford	
	Ming Chuan University	
	Aberystwyth University	
	Universidade Nova de Lisboa	
	Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa	
	Chung-Hua Institution for Economic Research	
	Sol Bridge International School of Business	
	Prifysgol Cymru	

Tabela 4: Número de documentos publicados por tema e respectiva afiliação. (conclusão).

BSC no Varejo	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics	1
	Bursa Orhangazi University	
	Universidade de Lisboa	
	United States International University, Africa	
	Sam Houston State University	
	University of Oxford	
	Virginia Polytechnic Institute and State University	
	University of Edinburgh	
	University of Miami	
	Chung Yuan Christian University	
	Syracuse University	
	Hogskolan i Boras	
	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	
	Satya Wacana Christian University	
	Buckinghamshire New University	
	Aalto University	
	Norwich Business School	
	Almaty Management University	
	Fundação Escola de Comercio Alvares Penteado	
	University of Miami School of Business Administration	
	University of Malaya	1
	Hinterhuber and Partners	
	KPMG	
	Case Western Reserve University	
	Arizona State University	
	National University of Ireland Galway	
	University of Reading	
	University of Florida	
	Coventry University	
	University of the West of England	
	Brunel University London	
	Aarhus Universitet	
	Quaid-i-Azam University	
	Xi'an Jiaotong-Liverpool University	
	Henley Business School	
BSC e Canvas	Universidade Estadual de Campinas	1

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

É possível observar na Tabela 4 que três Universidades se destacam frente às demais por possuírem dois documentos, são elas: a *Universidad Pablo de Olavide* e a *Universidad de Sevilla*, que publicaram sobre BSC no varejo e a

University of Malaya, que publicou sobre *Canvas* no varejo. Cada uma das demais afiliações possui apenas um documento publicado. Os autores do trabalho que conjuga as duas metodologias são afiliados à Universidade Estadual de Campinas.

3.6.5 Países

As Figuras 11 e 12, trazem gráficos que exibem quantos artigos foram publicados na base *Scopus* por país sobre os termos chaves de maior ocorrência.

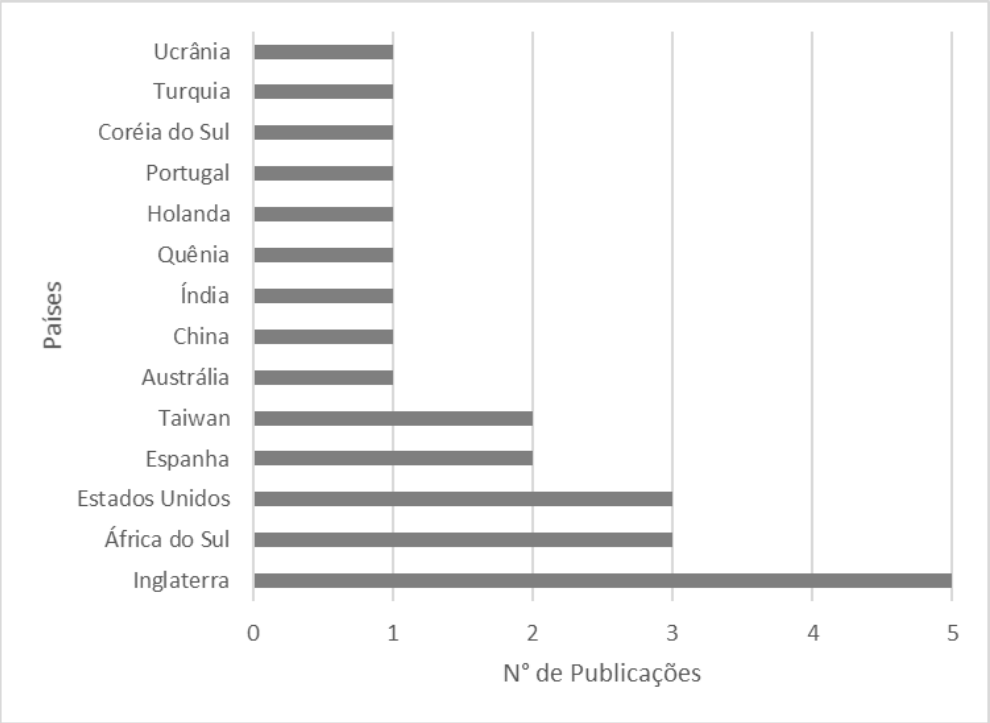

Figura 11: Número de artigos publicados por país acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".
Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

A partir da análise da Figura 11, observa-se que o país que mais publica dentro da temática "*Balanced Scorecard* no varejo" é a Inglaterra, onde foram encontrados cinco documentos publicados, seguido da África do Sul e Estados Unidos, com três artigos. Austrália, China, Índia, Quênia, Holanda, Portugal, Coréia do Sul, Holanda e Turquia registram uma publicação cada um.

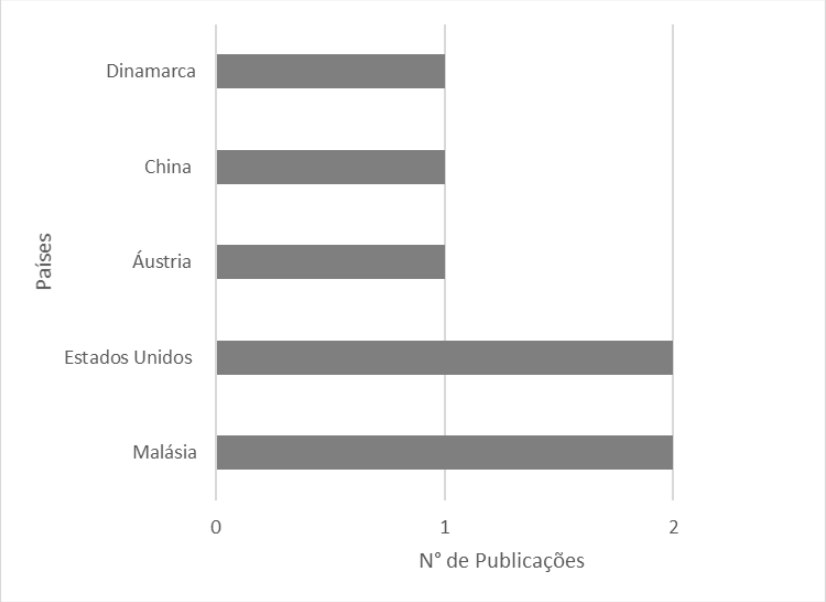

Figura 12: Número de artigos publicados por país acerca do termo "*Business Model Canvas* no varejo".

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

É possível observar na Figura 12 que os países que mais publicam dentro da temática "*Business Model Canvas* no varejo" são Malásia e Estados Unidos, nações de origem de dois registros cada uma. Na sequência, Áustria, China e Dinamarca possuem apenas uma publicação.

A única publicação encontrada sobre a utilização conjunta das duas metodologias tem origem no Brasil.

3.6.6 Áreas

As Figuras 13 e 14 trazem as áreas do conhecimento que publicaram sobre o tema deste estudo, bem como a quantidade de documentos publicada por cada uma.

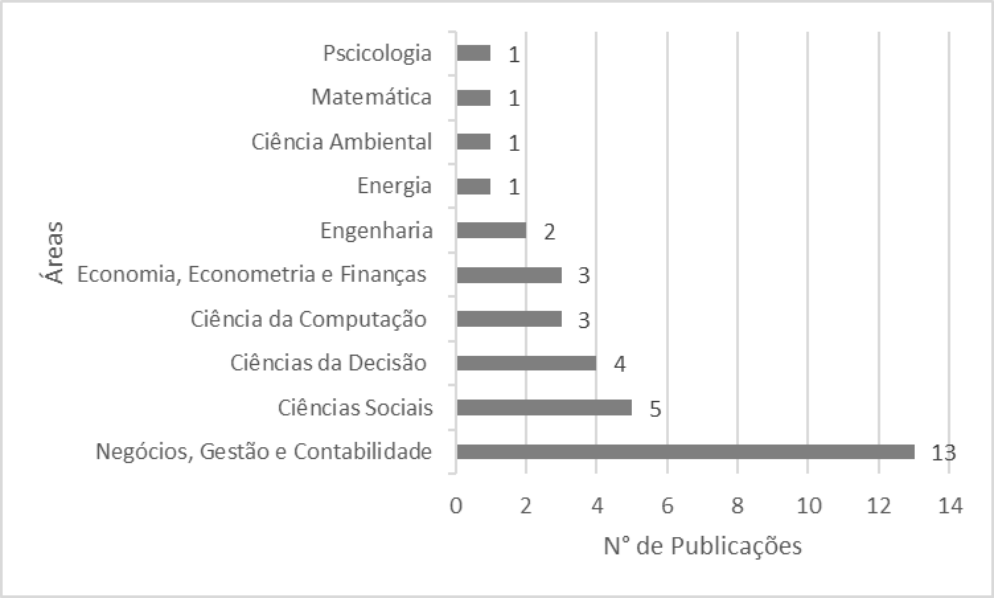

Figura 13: Número de artigos publicados por área acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".
Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

De acordo com a Figura 13, Negócios Gestão e Contabilidade é a área que mais se destaca, possuindo 13 artigos sobre o termo "*Balanced Scorecard* no varejo". Seguida da área de Ciências Sociais, com 5 documentos. As demais áreas de maior relevância são Ciências da Decisão, Ciência da Computação e Economia, Econometria e Finanças. As áreas restantes possuem apenas uma publicação sobre o tema. É válido ressaltar que 1 documento pode se enquadrar em mais de uma área de estudo.

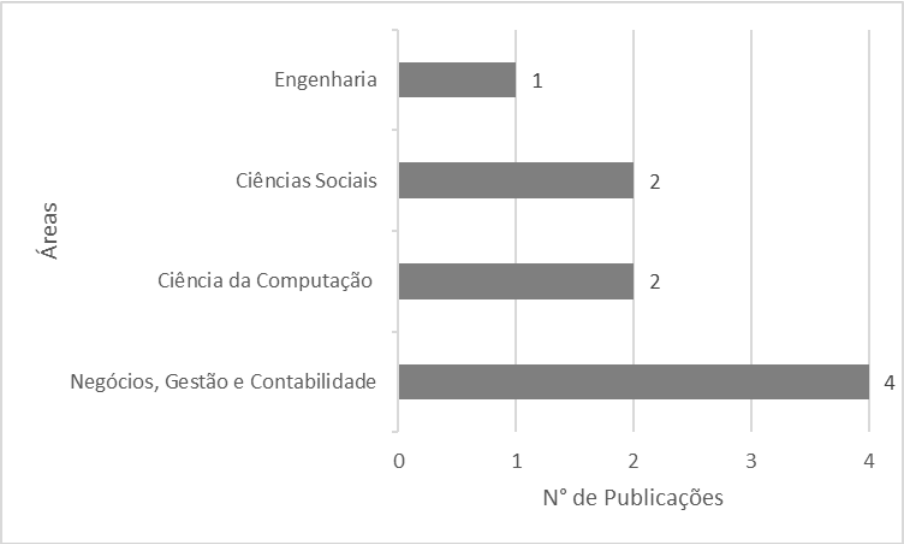

Figura 14: Número de artigos publicados por área acerca do termo "*Business Model Canvas* no varejo".
Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

Diante da análise da Figura 14, é possível observar que a área que mais publica dentro do tema “*Business Model Canvas* no varejo” é a de Negócios, Gestão e Contabilidade, possuindo um total de 4 artigos. Seguidas desta, vêm as áreas de Ciência da Computação e Ciências Sociais, com 2 artigos. A área que menos publicou, possuindo apenas um artigo é a de Engenharia.

O único artigo sobre a utilização conjunta dos métodos *BSC* e *Canvas* encontrado na base *Scopus* se enquadra na área de Negócios, Gestão e Contabilidade.

3.6.7 Análise dos artigos

Nos Quadros 7, 8 e 9 são apresentadas as análises dos 26 artigos em questão nesse estudo, relacionando título, autores, contexto, ano e quantas citações teve cada um deles até a data em que essa pesquisa foi realizada.

No Quadro 7 é possível analisar a diversificação do foco dos artigos selecionados para compor esse estudo, de forma que cada um deles possui uma aplicação diferenciada nos diversos setores do varejo para a metodologia *Balanced Scorecard.* Pode-se perceber grande concentração de trabalhos nos setores financeiro e bancário.

A busca por documentos que contemplem os termos "*business model canvas*" e “*balanced scorecard*” nos campos: título, resumo e palavras-chave retornou 6 artigos indexados. O Quadro 8 relaciona e contextualiza os artigos desta etapa de buscas.

Ao se observar o ano das publicações apresentadas no Quadro 8, é possível perceber que se trata de uma metodologia relativamente nova e que a análise dos contextos revela inúmeros cenários de aplicação.

O Quadro 9 contextualiza a única ocorrência da utilização conjunta das duas metodologias.

Título	Autores	Contexto	Ano	Citações
An assessment of the relationship between marketing, information and strategy formulation in the UK retail banking sector	Broady-Preston, J., Hayward, T.E.	Neste trabalho, a relevância de ferramentas como o *balanced scorecard* e o *Business Excellence Model* são avaliadas por seu papel em reunir informações e em reconhecer o que sustenta o sucesso comercial. O valor da coleta de informações internas baseadas no cliente, bem como no cliente externo é avaliado, concluindo que isso dá aos bancos a oportunidade de se tornarem verdadeiramente focados no cliente em sua formulação estratégica.	1998	7
Turbulent change: Strategy and information flow in UK retail banks	Broady-Preston, J., Hayward, T.	Este artigo investiga o papel da informação no processo de gestão estratégica em bancos de investimento de varejo do Reino Unido. Os resultados apresentados são baseados em questionários e entrevistas realizadas com gerentes seniores responsáveis pelo planejamento estratégico nos bancos.	1998	4
Management accounting change in South Africa: Case studies from retail services	Maina Waweru, N., Hoque, Z., Uliana, E.	Este artigo relata um estudo de caso que contempla a mudança na contabilidade gerencial no contexto sul-africano. Essas mudanças incluem o aumento do uso de práticas contábeis de gestão contemporâneas, especialmente sistemas de alocação de custos e a utilização do *balanced scorecard* para acompanhamento de medidas de desempenho.	2004	38
The establishment of global marketing strategic alliances by small and medium enterprises	Chen, H.-L., Huang, Y.	Baseados nos conceitos de *balanced scorecard*, os autores desenvolvem um modelo e em um processo de diagnóstico de condições subjetivas e objetivas para ajudar as pequenas e médias empresas a fazerem escolhas seguras em suas estratégias de marketing.	2004	22
Measuring customer relationships: The case of the retail banking industry	Nagar, V., Rajan, M.V.	Este estudo examina como a satisfação dos clientes bancários afeta a receita do cliente, os custos do cliente e lucratividade dos mesmos. Os resultados lançam luz sobre vários problemas de gerenciamento, tais como segmentação de mercado, retenção de clientes e implementação de um *balanced scorecard.*	2005	59
An empirical investigation on the economic consequences of customer satisfaction	Yu, S.-H.	O trabalho examina como a satisfação dos clientes bancários afeta a receita do cliente, custos do cliente e a lucratividade do mesmo. Os resultados indicam que várias dimensões da satisfação do cliente estão positivamente associadas às intenções de recompra dos clientes individuais e à reputação da empresa.	2007	22

Quadro 7: Análise dos 19 artigos estudados acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".

(continua).

Título	Autores	Contexto	Ano	Citações
A research note on the effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations	Krumwiede, K.R., Eaton, T.V., Swain, M.R., Eggett, D.	Este estudo examina se as medidas financeiras e não financeiras afetam as avaliações de desempenho de *balanced scorecard* quando o foco da avaliação é na gerência setorial versus quando o foco é na gerência geral. Os resultados deste estudo sugerem que, ao avaliar o desempenho individual, as medidas não financeiras afetam claramente as avaliações de desempenho mais do que as medidas financeiras.	2008	2
Tasteless Tea Company: A comprehensive revenue transaction cycle case study	Premuroso, R.F., Hopwood, W.S., Bhattacharya, S.	A motivação para este estudo de caso é fazer com alunos de Ciências Contábeis apliquem os conceitos aprendidos em uma hipotética empresa. O estudo de caso envolve a análise de tipos diferentes de vendas, incluindo vendas de lojas de varejo e vendas de sites de comércio eletrônico. Os requisitos incluem a preparação de diagramas de fluxo de dados, uma estrutura de *balanced scorecard* e a especificação de controles internos apropriados ao ciclo de transação de receita.	2011	4
Using corporate social responsibility benchmarking framework to identify and assess corporate social responsibility trends of real estate companies owning and developing shopping centres	Sardinha, I.D., Reijnders, L., Antunes, P.	O trabalho foi inspirado nos conceitos de *balanced scorecard* de sustentabilidade. O estudo se propõe a identificar as melhores práticas em matéria de SER para as empresas do setor imobiliário que possuem e desenvolvem shopping centers que incluem atividades de varejo, uma vez que esses empreendimentos são alvo de críticas sobre seus impactos ambientais, arquitetônicos e sociais.	2011	20
Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication?	Molina, M.A.C., González, J.M.H., Florencio, B.P., González, J.L.G.	O artigo estuda a influência que a adoção do *balanced scorecard* (BSC) tem no clima organizacional, no comprometimento dos funcionários, na satisfação no trabalho e na dedicação ao trabalho. Os resultados indicam uma relação clara com a satisfação dos funcionários dentro da organização, sugerindo que que a implementação do BSC está significativamente relacionada às reações positivas no comportamento dos funcionários.	2014	5
A hierarchical model of the impact of RFID practices on retail supply chain performance	Vlachos, I.P.	O estudo avalia o impacto das práticas de identificação por radiofreqüência (RFID) no desempenho da cadeia de suprimentos. Dada a dificuldade inerente em avaliar o desempenho da cadeia de suprimentos, os autores fazem uso de diferentes metodologias, tais como o SCOR e o *balanced scorecard* para desenvolverem uma lista de indicadores de desempenho.	2014	36
Performance measurement and metrics in supply chains: an exploratory study	Piotrowicz, W., Cuthbertson, R.	O artigo explora as abordagens e métricas usadas para medir o desempenho da cadeia de suprimentos e entender a importância relativa percebida em tais medidas. A pesquisa é baseada em dados empíricos captados por meio de uma pesquisa com profissionais de diversos setores de negócios.	2015	3

Quadro 7: Análise dos 19 artigos estudados acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".

(continuação).

Título	Autores	Contexto	Ano	Citações
Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment	Calderón Molina, M.Á., PalaciosFlorencio, B., Hurtado González, J.M., Galán González, J.L.	O objetivo deste estudo é determinar se a implementação do balanced scorecard (BSC) melhora o desempenho organizacional. Os dados foram coletados de funcionários de uma empresa do setor de varejo, usando questionários enviados a eles em 2009 e 2010. Os resultados indicam que a implementação do BSC melhora o comprometimento do funcionário, o clima organizacional, a satisfação no trabalho e a dedicação ao trabalho.	2016	1
Performance measurement with multiple interrelated variables and threshold target levels: Evidence from retail firms in the US	Zervopoulos, P.D., Brisimi, T.S., Emrouznejad, A., Cheng, G.	Neste estudo, os autores desenvolvem uma metodologia de medição de desempenho consistente com metodologias clássicas, como o Balanced Scorecard. A metodologia desenvolvida neste trabalho leva em consideração as relações diretas ou indiretas que podem existir entre as dimensões de desempenho. As propriedades e vantagens da nova metodologia são apresentadas através de um estudo de caso real de empresas de varejo que operam nos EUA.	2016	3
Divisional performance measurement in the retail financial service sector: An empirical study	Agyei-Mensah, B.K.	O artigo se propõe a testar como os indicadores de desempenho são aplicados em empresas de serviços financeiros de varejo. A teoria de contabilidade gerencial sugere que duas medidas diferentes de desempenho de agência devem ser computadas: uma para avaliar o desempenho econômico e outra para avaliar o desempenho de gerentes. Os autores destacam que apesar da popularidade da metodologia balanced scorecard, nenhum dos entrevistados na pesquisa aplicou seus conceitos para estruturar os indicadores.	2017	0
An investigation into the investment decision-making practices of South African institutional investors: A focus on retail property	Nsibande, M., Boshoff, D.G.B.	O artigo discute as mudanças regulatórias do mercado imobiliário da África do Sul. A metodologia se apoia nos conceitos de balanced scorecard (BSC) para investigar a relevância dos quadros de tomada de decisão de investimento no país.	2017	0
Analytical tools to implement integrated bank financial management technologies	Chmutova, I., Vovk, V., Bezrodna, O.	O objetivo do trabalho é desenvolver ferramentas analíticas para implementar tecnologias integradas de gestão financeira de bancos, tais como o balanced scorecard, benchmarking e controle financeiro, que levariam em consideração todas as etapas do ciclo de vida do banco.	2017	2
Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective	Zahoor, A., Sahaf, M.A.	O artigo objetiva investigar se evidências empíricas apoiam as inter-relações teoricamente fundamentadas entre as quatro perspectivas do Balanced Scorecard.	2018	0

Quadro 7: Análise dos 19 artigos estudados acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".

(continuação).

Título	Autores	Contexto	Ano	Citações
Socio-economic developmental strategies as retail performance indicators: A balanced scorecard approach	Sewell, W., Mason, R.B., Venter, P.	O trabalho analisa o comprometimento sobre o uso de *"balanced scorecards*" pelos varejistas na geração de lucratividade sustentável, ao mesmo tempo em que contribui para o desenvolvimento socioeconômico na África do Sul. A metodologia consiste em uma revisão internacional de literatura, analises de planos e relatórios de grandes empresas de varejo e entrevistas semiestruturadas com gestores de varejo.	2017	0

Quadro 7: Análise dos 19 artigos estudados acerca do termo "*Balanced Scorecard* no varejo".

(conclusão).

Título	Autores	Contexto	Ano	Citações
Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?	Keane, S.F., Cormican, K.T., Sheahan, J.N.	Neste trabalho, os autores se propõem a tratar a inovação de preços tão seriamente quanto a inovação de produtos ou a inovação de modelos de negócios. Como resultado da pesquisa, apresentam um quadro Canvas com mais de 20 possibilidades de inovação em preços, oferecendo a qualquer organização, independentemente do tamanho, da indústria ou da nacionalidade algumas ideias-chave sobre como aumentar tanto os lucros quanto a satisfação do cliente.	2014	16
Entrepreneurial thinking in interdisciplinary student teams	Müller, S., Hundahl, M.	O trabalho investiga a percepção dos alunos sobre a expertise colaborativa e o papel da aprendizagem baseada em questionamento no contexto da educação empreendedora baseada em equipe. Especificamente, utiliza a metodologia Businnes Model Canvas para examinar a percepção dos alunos sobre comunicação, divisão de trabalho, objetivos compartilhados, conflitos de equipe e liderança em suas respectivas equipes.	2016	3
Second-life retailing: a reverse supply chain perspective	Rehman, M.H.U., Chang, V., Batool, A., Wah, T.Y.	Os autores examinam o papel dos modelos de negócios empreendedores na cadeia de suprimentos reversa de varejistas de vestuário / moda. Usando o Business Model Canvas, os autores demonstram as características essenciais dos revendedores de artigos de segunda mão.	2016	3
Big data reduction framework for value creation in sustainable enterprises	Beh, L.-S., Ghobadian, A., He, Q., Gallear, D., O'Regan, N.	Este artigo apresenta um novo conceito de redução de big data do cliente, no qual as operações iniciais de redução de dados são executadas para atingir vários objetivos, como (a) reduzir o custo de utilização do serviço, (b) aumentar a confiança entre clientes e empresas. c) preservar a privacidade dos clientes, (d) permitir o compartilhamento seguro de dados e (e) delegar controle de compartilhamento de dados aos clientes.	2016	13
IT-Driven business model innovation: Sources and ripple effects	Neumeyer, X., Mckenna, A.	O BMC foi usado com 46 alunos de cinco disciplinas (por exemplo, engenharia) em um curso de empreendedorismo de nível de pós-graduação com foco em energia e sustentabilidade. As respostas da pesquisa em 10 itens mostraram um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção de inovação do modelo de negócios.	2018	0
Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas	Hinterhuber, A., Liozu, S.M.	Este trabalho procura comparar como empreendedores e gerentes representam os nove elementos do modelo de negócios. Os autores utilizam uma escala de eficácia de seis itens para medir cada elemento.	2018	0

Quadro 8: Análise dos 6 artigos estudados acerca do termo "*Business Model Canvas* no varejo".

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

Título	Autores	Contexto	Ano	Citações
Proposal for a method for business model performance assessment: Toward an experimentation tool for business model innovation	Batocchio, A., Minatogawa, V.L.F., Anholon, R.	Este estudo observa a necessidade adaptar um método de avaliação de desempenho de modelos de negócios. Para tal o trabalho se vale das práticas do *Balanced Scorecard*, combinadas a um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*.	2017	1

Quadro 9: Análise do artigo acerca dos termos conjuntos "*Business Model Canvas*" e "*Balanced Scorecard*".

Fonte: Adaptado da *Scopus* (2018).

No trabalho destacado no Quadro 9, os pesquisadores da Universidade Estadual de Campinas propõem a criação de um método que combine as práticas do *Balanced Scorecard* com um método de representação de modelos de negócios - o *Business Model Canvas*. Buscas adicionais permitiram identificar que este artigo é fruto da dissertação de mestrado em Engenharia Mecânica de Vinícius Minatogawa, sob orientação do Prof. Dr. Antônio Batocchio.

Na dissertação intitulada “Estudo e Adaptação de um Método de Gestão de Desempenho de Modelos de Negócios em uma Empresa Nascente de Base Tecnológica (*Startup*)”, o autor se propõe a adaptar em organizações startup um método de avaliação de desempenho de modelos de negócios. Para tal o trabalho se vale das práticas do *Balanced Scorecard*, combinadas a um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*.

Foram encontrados 4 trabalhos publicados em anais de congressos nos anos de 2017 e 2018. Cabe relembrar que não foram encontrados artigos indexados sobre a utilização conjunta aplicadas no setor varejo, entretanto a metodologia proposta por A., Minatogawa (2013) se mostra adaptável a esse setor.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho realizou uma análise sistemática da produção cientifica de artigos indexados nas bases de dados Scopus Elsevier, pertencente ao portal de periódicos da Capes sobre os temas “*Balanced Scorecad* no varejo”, “*Business Model Canvas* no varejo”, “*Balanced Scorecad”* e “*Business Model Canvas*”, “*Balanced Scorecad* e *Business Model Canvas* no varejo”.

Com base nesta busca sobre as práticas do *Balanced Scorecard*, combinadas a um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*, foi possível identificar conceitos de importantes autores de modo a embasar essa revisão sistematizada de literatura. Este estudo torna-se, então um referencial básico para pesquisadores que farão trabalhos que se valem destas metodologias.

Diante dos resultados encontrados, é possível observar que os trabalhos que abordam a utilização do BSC no setor se varejo se iniciaram em 1998 e que o assunto em questão iniciou um ciclo de produção mais acentuada no ano de 2014, atingindo um pico de 4 publicações em 2017.Broady-Preston, J. e Hayward, T., se destacam por possuírem duas publicações dentro do tema.

Por se tratar de uma metodologia recente, percebe-se que o *Canvas* no varejo começou a ser discutido apenas em 2014. É importante notar que embora a pesquisa tenha sido realizada em abril de 2018, o tema já registra duas ocorrências no ano. Batool, A. e Beh, L.S. possuem dois trabalhos na área.

Foi encontrado apenas um artigo que contempla a utilização conjunta dos métodos. Este trabalho foi publicado no ano de 2017.

Observa-se que o país que mais publica dentro da temática "*Balanced Scorecard* no varejo" é a Inglaterra, onde foram encontrados cinco documentos publicados. Já os países que mais publicam sobre "*Business Model Canvas no varejo*" são Malásia e Estados Unidos, com dois registros cada um. A maioria dos artigos analisados se enquadra na área de Negócios Gestão e Contabilidade.

A única publicação encontrada sobre a utilização conjunta das duas metodologias tem origem no Brasil e se enquadra na área de Negócios, Gestão e Contabilidade. Os autores Batocchio, A., Minatogawa, V.L.F. e Anholon, R., afiliados da Universidade Estadual de Campinas, publicaram no *Journal of Technology Management and Innovation*.

Não foram encontrados trabalhos sobre a utilização conjunta no setor de varejo, evidenciando a carência de trabalhos acadêmicos que contemplem esse setor. Dessa forma, a análise dessa amostra de artigos apresenta uma lacuna referente a um estudo que aborde um estabelecimento de varejo lojista tradicional. Neste sentido, faz-se de grande relevância estudar tal questão com maior profundidade.

Sendo assim, conclui-se pela relevância desse estudo, onde o trabalho servirá de aporte teórico para novos autores que desejarem dar continuidade ou se aprofundarem a respeito do tema.

3.8 REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. **Annual Review of Psychology**, [s.l.], v. 60, n. 1, p.451-474, jan. 2009. http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.

AGYEI-MENSAH, Ben Kwame. Divisional performance measurement in the retail financial service sector. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s.l.], v. 66, n. 2, p.180-195, 13 fev. 2017. http://dx.doi.org/10.1108/ijppm-09-2015-0137.

BATOCCHIO, Antônio; MINATOGAWA, Vinicius Luiz Ferraz; ANHOLON, Rosley. Proposal for a Method for Business Model Performance Assessment: Toward an Experimentation Tool for Business Model Innovation. **Journal of Technology Management & Innovation**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.61-70, 2017. http://dx.doi.org/10.4067/s0718-27242017000100007.

BEH, Loo-see et al. Second-life retailing: a reverse supply chain perspective. **Supply Chain Management**: An International Journal, [s.l.], v. 21, n. 2, p.259-272, 14 mar. 2016. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/scm-07-2015-0296.

BROADY-PRESTON, J; HAYWARD, Te. An Assessment of the Relationship Between Marketing, Information and Strategy Formulation in the UK Retail Banking Sector. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.277-285, ago. 1998. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/s0268-4012(98)00016-4.

BROADY-PRESTON, Judy; HAYWARD, Tim. Turbulent change: strategy and information flow in UK retail banks. **Journal of information science**, [s.l.], v. 24, n. 6, 1998, p.395-408, 1998. Emerald.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão de competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 176 p.

CHEN, Hsiu-li; HUANG, Yophy. The Establishment of Global Marketing Strategic Alliances by Small and Medium Enterprises. **Small Business Economics**, [s.l.], v. 22, n. 5, p.365-377, jun. 2004. http://dx.doi.org/10.1023/b:sbej.0000022207.90510.46.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p.

CHMUTOVA, Iryna et al. Analytical tools to implement integrated bank financial management technologies. **Economic Annals-XXI**, [s.l.], v. 163, n. 1-21, p.95-99, abr. 2017. Institute of Society Transformation. http://dx.doi.org/10.21003/ea.v163-20.

COSTA, A. **Balanced Scorecard**: Conceitos e Guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

FINOCCHIO, José Júnior. **Project Model Canvas:** Gerenciamento de Projetos sem Burocracia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 232 p.

HINTERHUBER, Andreas; LIOZU, Stephan M. Is innovation in pricing your next source of competitive advantage? **Business Horizons**, [s.l.], v. 57, n. 3, p.413-423, maio 2014. http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard:** Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, v.70, n.1, p.71-79. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 360p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento:** Utilizando o Balanced Scorecard para a criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 320p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Execução Premium:** Ligando a estratégia as operações, para obtenção de vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 320p.

KEANE, Seán F.; CORMICAN, Kathryn T.; SHEAHAN, Jerome N. Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. **Journal of Business Venturing Insights**, [s.l.], v. 9, p.65-74, jun. 2018. http://dx.doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.02.004.

KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. **Proceedings of The 39th**

Annual Hawaii International Conference On System Sciences, [s.l.], p.1-10, 2006. http://dx.doi.org/10.1109/hicss.2006.376.

KRUMWIEDE, Kip R. et al. A research note on the effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations. **Advances in Accounting Behavioral Research**, [s.l.], p.155-177, 2008. http://dx.doi.org/10.1016/s1475-1488(08)11007-9.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 308p.

LUECKE, Richard. **Ferramentas para empreendedores:** Ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MACEDO, José Ferreira de. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 2003.

MINATOGAWA, Vinicius Luiz Ferraz; BATOCCHIO, Antônio. **Estudo e Adaptação de um Método de Gestão de Desempenho de Modelos de Negócios em uma Empresa Nascente de Base Tecnológica.** 2013. 126 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Mecânica, Materiais e Processos de Fabricação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000911932>. Acesso em: 01 mar. 2018.

MOLINA, Miguel Ángel Calderón et al. Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? **Management Decision**, [s.l.], v. 52, n. 5, p.983-1010, 10 jun. 2014. http://dx.doi.org/10.1108/md-06-2013-0351.

MOLINA, Miguel Ángel Calderón et al. Implementing the balanced scorecard: its effect on the job environment. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s.l.], v. 27, n. 1-2, p.81-96, 16 out. 2014. http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2014.954364.

MÜLLER, Sune; HUNDAHL, Mads. IT-Driven Business Model Innovation. **International Journal of E-business Research**, [s.l.], v. 14, n. 2, p.14-38, abr. 2018. http://dx.doi.org/10.4018/ijebr.2018040102.

NAGAR, Venky; RAJAN, Madhav V. Measuring Customer Relationships: The Case of the Retail Banking Industry. **Management Science**, [s.l.], v. 51, n. 6, p.904-919, jun. 2005. http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1050.0376.

NEUMEYER, Xaver; MCKENNA, Ann. Entrepreneurial thinking in interdisciplinary student teams. **Advances in Engineering Education**, [s.l.], v. 1, n. 5, p.1-20, 2016.

NSIBANDE, Mduduzi; BOSHOFF, Douw Gert Brand. An investigation into the investment decision-making practices of South African institutional investors. **Property Management**, [s.l.], v. 35, n. 1, p.67-88, 20 fev. 2017. http://dx.doi.org/10.1108/pm-09-2015-0050.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva:** Como Estabelecer, Implementar e Avaliar. São Paulo: Atlas, 2009. 512 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Prática. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 392 p.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** 2012. 233 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Canvas**: Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **An ontology for e-business models.** Value Creation from E-Business Models. Wendy Currie, p.1-26 2002.

OSTERWALDER, Alexander. **The business model ontology:** A proposition in a design science approach. 2004. 172 f. Tese (Doutorado Informatique de Gestion, L'ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; LAGHA, Sarra Ben; PIGNEUR, Yves. An ontology for developing e-business models. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DECISION MAKING AND DECISION SUPPORT IN THE INTERNET AGE, Cork, 2012. Anais …

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. **Clarifying Business Models**: Origins, Present and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. v. 16, p.1-29, 2005.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. Performance measurement and metrics in supply chains: an exploratory study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s.l.], v. 64, n. 8, p.1068-1091, 9 nov. 2015. http://dx.doi.org/10.1108/ijppm-04-2014-0064.

PREMUROSO, Ronald F.; HOPWOOD, William S.; BHATTACHARYA, Somnath. Tasteless Tea Company: A Comprehensive Revenue Transaction Cycle Case Study. **Issues in Accounting Education**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.163-179, fev. 2011. http://dx.doi.org/10.2308/iace.2011.26.1.163.

REHMAN, Muhammad Habib Ur et al. Big data reduction framework for value creation in sustainable enterprises. **International Journal of Information Management**, [s.l.], v. 36, n. 6, p.917-928, dez. 2016. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.05.013.

REYNOLDS, Paul; STOREY, David J.; WESTHEAD, Paul. Regional characteristics affecting entrepreneurship: a cross-national comparison. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Wellesley, MA, p.550-564, 1994.

SARDINHA, Idalina Dias; REIJNDERS, Lucas; ANTUNES, Paula. Using corporate social responsibility benchmarking framework to identify and assess corporate social responsibility trends of real estate companies owning and developing shopping centres. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 19, n. 13, p.1486-1493, set. 2011. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.011.

SEWELL, William; MASON, Roger B.; VENTER, Petrus. Socio-economic developmental strategies as retail performance indicators: A balanced scorecard approach. **Development Southern Africa**, [s.l.], v. 34, n. 3, p.365-382, 28 abr. 2017. http://dx.doi.org/10.1080/0376835x.2017.1308857.

TEECE, David J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.172-194, abr. 2010. http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VLACHOS, Ilias P. A hierarchical model of the impact of RFID practices on retail supply chain performance. **Expert Systems with Applications**, [s.l.], v. 41, n. 1, p.5-15, jan. 2014. http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2013.07.006.

WAWERU, Nelson Maina; HOQUE, Zahirul; ULIANA, Enrico. Management accounting change in South Africa. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [s.l.], v. 17, n. 5, p.675-704, dez. 2004. http://dx.doi.org/10.1108/09513570410567773.

YU, Sui-hua. An Empirical Investigation on the Economic Consequences of Customer Satisfaction. **Total Quality Management & Business Excellence**, [s.l.], v. 18, n. 5, p.555-569, jul. 2007. http://dx.doi.org/10.1080/14783360701240493.

ZAHOOR, Adil; SAHAF, Musadiq Amin. Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. **International Journal of Bank Marketing**, [s.l.], v. 36, n. 1, p.184-207, 5 fev. 2018. http://dx.doi.org/10.1108/ijbm-09-2016-0128.

ZERVOPOULOS, Panagiotis D. et al. Performance measurement with multiple interrelated variables and threshold target levels: Evidence from retail firms in the US. **European Journal of Operational Research**, [s.l.], v. 250, n. 1, p.262-272, abr. 2016. http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2015.08.055.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model design: an activity system perspective. **Long range planning**, [s.l.], v. 43, n. 2-3, p.216-226, 2010.

4 ARTIGO 3 - ESTUDO DA APLICAÇÃO CONJUNTA DOS MÉTODOS *BALANCED SCORECARD* E *BUSINESS MODEL CANVAS*: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE MÓVEIS

4.1 RESUMO

Este trabalho desenvolve-se em forma de um estudo de caso em uma rede de lojas de comércio varejista, voltada para o ramo de móveis e planejados, localizada na Região dos Lagos, RJ. A organização em estudo enfrenta dificuldades relacionadas à gestão deficiente do negócio, tais como a carência de controles gerenciais eficientes e falta de planejamento prévio. Assim, pretende-se com este trabalho compreender o funcionamento do modelo de negócio, fazer o seu diagnóstico e desenvolver uma abordagem para a gestão de desempenho na organização estudada valendo-se das práticas do *Balanced Scorecard* combinadas a um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*. Como metodologia, utilizou-se a pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, e os procedimentos técnicos empregados foram pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Por meio do estudo de caso, foi possível representar o modelo de negócios da empresa e auxiliar aos gestores desse negócio na identificação de iniciativas que podem levar a empresa a alcançar seus objetivos através do acompanhamento dos indicadores de desempenho.

Palavras-chave: Varejo. *Balanced Scorecard*. *Business Model Canvas.* Avaliação de desempenho.

4.2 ABSTRACT

APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD AND BUSINESS MODEL CANVAS METHODS: CASE STUDY IN A RETAILER FURNITURE NETWORK

This article was performed in the form of a case study in a network of retailing of furniture and planned furniture, located in the Region of Lagos, RJ. The organization under study faces difficulties related to poor business management, such as the lack of efficient management controls and lack of prior planning. Thus, this work intends to understand the functioning of the business model, make its diagnosis and develop an approach to performance management in the organization studied using the Balanced Scorecard practices combined with a method of representing business models, the Business Model Canvas. As a methodology, descriptive research of a qualitative nature was used. The technical procedures used were bibliographic research and case study. Through the case study, it was possible to represent the company's business model and assist the managers of this business in identifying initiatives that can lead the company to reach its objectives through the monitoring of performance indicators.

Keywords: Retail. Balanced Scorecard. Business Model Canvas. Performance Management.

4.3 INTRODUÇÃO

De acordo com o SEBRAE (2017), as micro e pequenas empresas são de extrema relevância na estrutura econômica brasileira e para o emprego. Em 2015, o segmento representava no Brasil, segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), cerca de 6,8 milhões de estabelecimentos, responsáveis por 17,2 milhões de empregos formais privados não agrícolas. Mesmo com a crise econômica brasileira recente, com queda da produção e aumento do desemprego, os micro e pequenos empreendimentos (MPEs) tiveram papel significativo na geração de postos de trabalho. Entre 2005 e 2015, as MPEs geraram 6,1 milhões de empregos.

Dado o cenário econômico turbulento, as empresas estão cada vez mais conscientes de que precisam melhorar os processos, os produtos e serviços, a fim de obterem vantagens competitivas. Essas pequenas empresas enfrentam

dificuldades relacionadas à gestão deficiente do negócio, dentre elas a falta de planejamento prévio e a carência de controles gerenciais eficientes (SEBRAE, 2007).

Este trabalho é dado em forma de estudo de caso, em uma rede de comércio varejista. O grupo ELETROMAR FRATELLO (EF), objeto desse estudo, é de cariz familiar, um negócio que surgiu há mais de 20 anos em Barra de São João, distrito do município de Casimiro de Abreu / RJ. A entidade dedica-se ao ramo comércio varejista de móveis e planejados, artigos de decoração, e utilidades do lar. O grupo conta com 4 unidades de vendas distribuídos pela Região dos Lagos, no estado Rio de Janeiro, sendo a matriz no Município de Casimiro de Abreu, e 3 filiais, localizados em Unamar, Rio das Ostras e Cabo Frio, em ordem de inauguração. Para armazenamento do estoque de produtos, controle de logística e entrega, a entidade dispõe de 2 centros de distribuição (CD), ambos localizados no município de Casimiro de Abreu, sendo o CD 1 responsável por armazenar produtos oriundos de espuma e estofados em geral, e o CD 2, para armazenagem de móveis com predominância de madeira. Trata-se de um grupo comercial muito conhecido na região de atuação, que conta com 58 colaboradores e possui uma área construída de aproximadamente 5.000 m², subdivididos entre lojas e depósitos.

Nesse sentido, o objetivo geral do trabalho é desenvolver uma abordagem para a gestão de desempenho de uma pequena rede varejista de móveis, fundamentado nas práticas do *Balanced Scorecard* combinadas a um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*. Essa aplicação também busca ser válida como aporte teórico para implementação em empreendimentos dedicados a outros segmentos de varejo.

4.4 REVISÃO DE LITERATURA

Considerando-se que o objetivo do presente trabalho é:

Avaliar a utilização conjunta dos modelos de gestão Canvas e BSC como subsídios para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma rede varejista de móveis.

E, sendo as metodologias estudadas:

***Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON)**

Kaplan e Norton (1992) propuseram que a mensuração da estratégia seja realizada por meio de quatro perspectivas, quais sejam: financeiras, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Juntas, elas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira. Este modelo foi inicialmente concebido como uma ferramenta de medição de desempenho e, posteriormente, evoluiu como uma forma de implementar a estratégia. Para Kaplan e Norton (2003), embora a multiplicidade de medidas contidas pelo *Balanced Scorecard* possa parecer confusa, *Scorecards* bem elaborados com todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

***Business Model Canvas* (OSTERWALDER e PIGNEUR)**

Osterwalder e Pigneur (2002), com base nos conceitos de *Balanced Scorecard*, apresentam uma proposta de ontologia para modelo de negócios relacionada com quatro grandes pilares: produtos e serviços; infraestrutura e rede de parceiros; capital de relacionamento e aspetos financeiros. Após publicada a primeira versão da ontologia de modelos de negócios, Osterwalder (2004) propõe a divisão dos quatro grandes pilares em nove blocos: proposição de valor; segmento de clientes; canais de distribuição; relacionamento; recursos chaves; atividades chave; parcerias; estrutura de custos e fontes de receita. Finalmente, Osterwalder e Pigneur (2010) atualizaram o conceito original da ontologia de modelo de negócio e introduziram um mapa virtual, que representa um cenário interativo e de relações, deixando claro as trocas entre os diferentes atores e ambientes: o *Business Model Canvas*.

Conhecidas as duas metodologias, as similaridades e complementariedades entre elas, foi realizada uma busca na base de dados *Scopus Elsevier*, através do Portal de Periódicos da Capes, de modo a

encontrar artigos relacionados ou que utilizassem as metodologias estudadas. Os resultados de tal estudo são abordados no Capítulo 3 desta dissertação.

O levantamento de trabalhos que propusessem a utilização conjunta das metodologias retornou apenas um artigo indexado. Neste trabalho Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017) propuseram como hipótese a criação de um método que combine as práticas de o *Balanced Scorecard* com um método de representação de modelos de negócios, o *Business Model Canvas*. Tal combinação foi baseada em um estudo de adaptação conceitual, resultando em um roteiro de aplicação.

Considerando a lógica apresentada por Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017), a Figura 15 procura mostrar a relação entre os nove blocos do *Business Model Canvas*, sobrepostos pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

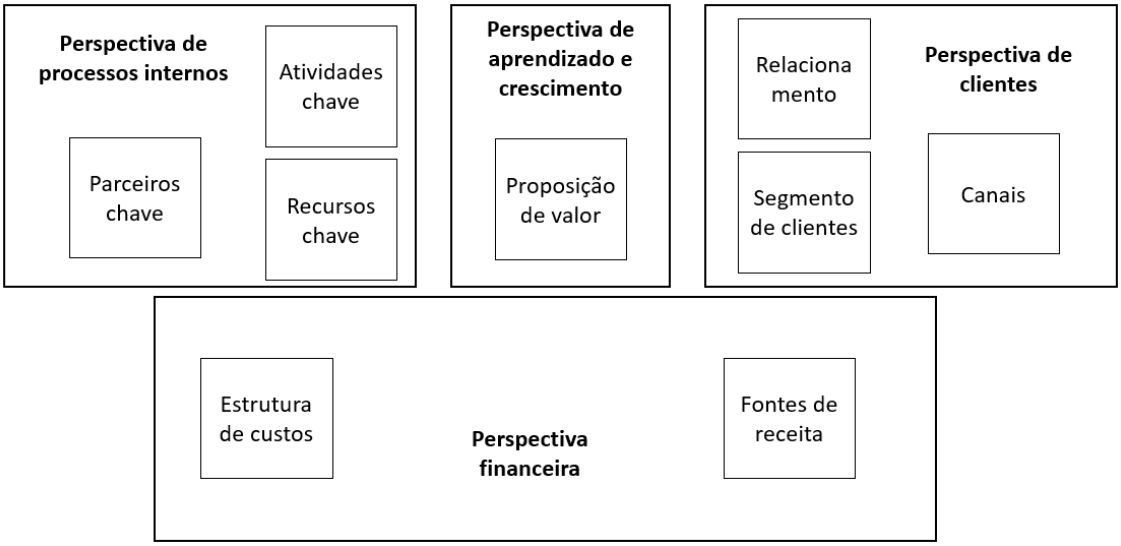

Figura 15: Os nove blocos do *Business Model Canvas*, sobrepostos pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard.*

Fonte: Adaptado de Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017).

A análise da Figura 15 permite perceber que a metodologia *Canvas* foi construída com base nos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), ao identificar e propor que seus nove blocos derivam dos quatro pilares essenciais da modelagem de negócios propostos por Kaplan e Norton (1992).

Baseado no estudo teórico das ferramentas apresentadas, os autores apresentaram um método composto por cinco etapas, fornecendo um roteiro de aplicação para empresas *startup*. A viabilidade de tal método para o

desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma rede varejista de móveis será avaliada neste estudo de caso.

Serão apresentadas resumidamente cada uma das etapas de construção propostas por Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017):

Etapa 1: Representação do modelo de negócio da organização. Esta etapa compreende o preenchimento do *Business Model Canvas*. As perguntas que orientam o preenchimento do quadro foram apresentadas no capítulo três desta dissertação.

Etapa 2: Seleção de indicadores de desempenho para as escolhas do modelo de negócio. Uma vez conhecida a estruturação do modelo de negócios da organização, seleciona-se um conjunto particular de indicadores de desempenho em sintonia com as suas escolhas.

Etapa 3: Mensuração atual dos indicadores de desempenho selecionados. Com os indicadores definidos para cada escolha do modelo de negócio, cabe aos executivos da organização que aplica o método mensurarem esses indicadores.

Etapa 4: Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionado. O *Balanced Scorecard* necessita de metas de desempenho para demonstrar a evolução de sua estratégia. As empresas podem buscar tipos diferentes de metas relacionadas com escalas de tempo predeterminadas.

Etapa 5: Estabelecimento de iniciativas para alcançar as metas criadas. No *Balanced Scorecard* uma vez definidas as metas a serem alcançadas, necessárias para se alcançar os objetivos estratégicos, devem-se planejar as iniciativas a serem executadas. As ações devem ser identificadas para atingir metas de curto, médio e longo prazo (COSTA, 2006).

Encontra-se na Figura 16 o roteiro do método proposto por Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017).

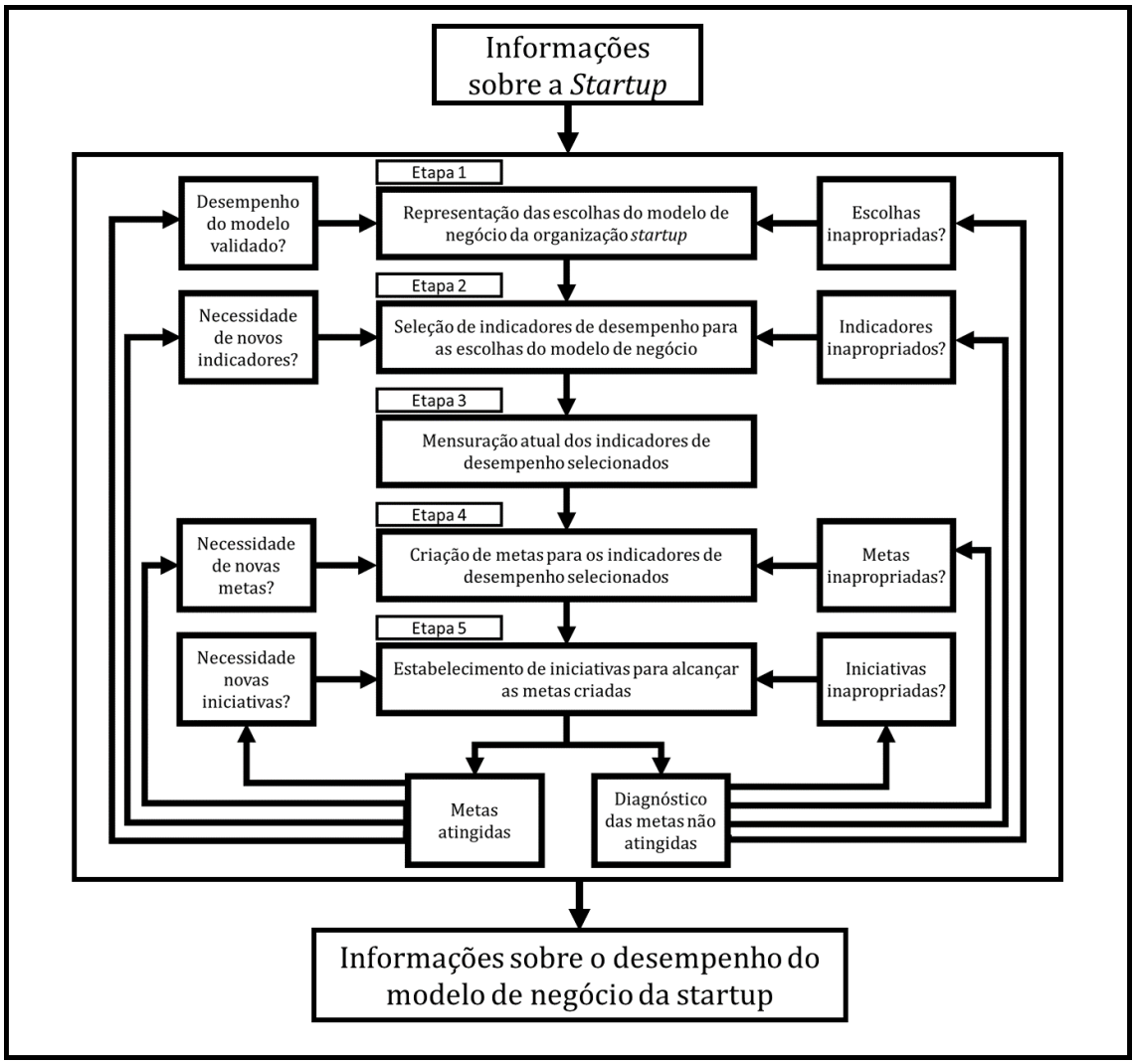

Figura 16: Fluxo de etapas para o desenvolvimento do método de avaliação de desempenho de modelos de negócios.

Fonte: Minatogawa (2013).

A análise da Figura 16 permite conhecer as etapas que devem ser percorridas e os questionamentos que devem ser feitos para que possa desenvolver o método proposto por Batocchio, Minatogawa e Anholon (2017).

4.5 METODOLOGIA

Esta seção busca apresentar os procedimentos metodológicos aplicados no desenvolvimento da pesquisa. Foi descrita a abordagem empregada para a

consolidação do referencial, explanação do problema de pesquisa e seus objetivos.

Prodanov e Freitas (2013, p.14) afirmam que “A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.” De acordo com Vergara (2003), o tipo de pesquisa deve ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios.

4.5.1 Quanto aos fins

Vergara (2003) explica que, quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. A autora prossegue afirmando que a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses.

Sendo assim, o estudo de caso se mostra o mais adequado para o tipo de pesquisa proposta. Yin (2009, p.2), afirma que “em geral, os estudos de caso são os métodos preferidos quando estão a ser colocadas questões “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando é referido um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real”.

Sob a ótica da finalidade do estudo, é considerada como descritiva. Este tipo de investigação pode aparecer em forma documental, levantamentos ou de estudos de campos, por exemplo. Este tipo de pesquisa tem como fundamentais técnicas de coleta de dados a observação sistemática.

A pesquisa também deve ser classificada como aplicada, pois é motivada pela necessidade da empresa estudada que se resolvam problemas concretos e imediatos, nesse caso, a implantação de um sistema de gestão de desempenho em uma empresa varejista de móveis.

4.5.2 Quanto aos meios

Inicialmente, a pesquisa foi desenvolvida com conceitos trazidos do ambiente acadêmico, mais precisamente na área de planejamento estratégico no setor varejista. A partir destes, foram realizadas pesquisas na base de dados *Scopus* sobre a aplicação dos conceitos de "*Business Model Canvas*" *e "Balanced Scorecard*" a esse setor. Como resultado, a produção científica de autores conceituados, nacional e internacionalmente contribuiu para aprofundar os conhecimentos sobre o tema em questão.

Uma vez construído um arcabouço teórico consistente sobre as duas metodologias descritas no capítulo três, passa-se para a etapa de estudo de caso de aplicação conjunta dos dois conceitos.

Seguindo a proposta de Vergara (2003), o presente estudo, quanto aos meios, se fez de:

a) Pesquisa de Campo: Investigação empírica realizada na empresa com intuito de levantar os dados necessários para realização do estudo.

b) Investigação Documental: Foi realizada coleta de dados da empresa "Eletromar Fratello", nas unidades localizadas nas cidades de Cabo Frio, Rio das Ostras e Casimiro de Abreu. Nesta perspectiva, foram acessados documentos, registros contábeis e demais informações disponibilizadas pela contabilidade ou encontradas no sistema.

c) Pesquisa Bibliográfica: Para realizar o presente estudo, a pesquisa se valeu de trabalhos já realizados, utilizando-os como base de sustentação e desenvolvimento.

d) Abordagem Qualitativa: A forma de abordagem ao problema da presente pesquisa pode ser considerada qualitativa, pois a partir da disponibilização dos documentos internos se teve acesso as particularidades da empresa, permitindo, de tal forma, um estudo detalhado.

e) Entrevista: Após a análise documental, a técnica da entrevista permitiu a obtenção de informações singulares ou interpretações sobre o modelo de negócio sustentadas pelos gestores.

f) Estudo de caso: A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois se concentra em uma única empresa e suas conclusões limitam-se ao contexto do objeto de estudo.

Descritas as abordagens metodológicas da pesquisa, torna se possível a apresentação e discussão dos resultados obtidos.

4.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O método descrito na etapa de revisão de literatura deste trabalho foi adaptado as condições e necessidades do estudo para que os resultados fossem satisfatórios.

Nas próximas seções serão detalhados cada uma das 5 etapas para o desenvolvimento de um sistema de medição Rede “EF”.

4.6.1 Aplicação do Business Model Canvas na Empresa “EF”

A fim de cumprir a primeira etapa da metodologia proposta, elaborou-se o quadro de modelos de negócios na empresa “EF”, conforme a Figura 17.

Para elaboração do quadro de modelos de negócios, decidiu-se, junto com o proprietário da organização. quais os colaboradores estariam envolvidos neste processo. Além do proprietário, participaram também os gerentes das unidades, o contador da empresa e o gerente do serviço de montagem e entrega.

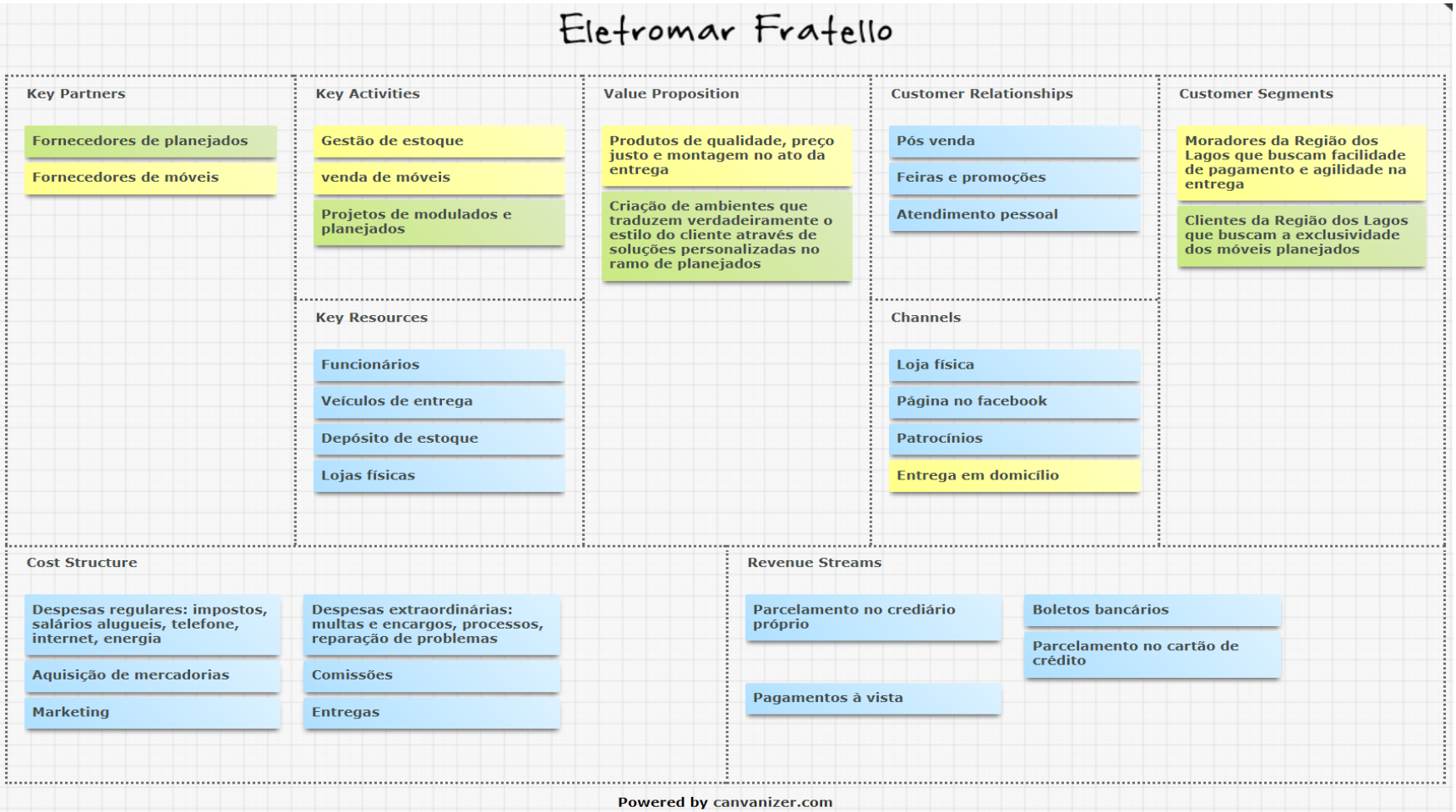

Figura 17: Primeira versão do modelo de negócios da empresa “EF”.

Fonte: Próprio autor (2018).

Na primeira reunião foram apresentados aos participantes os conceitos sobre modelos de negócios e realizada uma dinâmica com a utilização da ferramenta *Business Model Canvas*.

O quadro de modelos de negócios da empresa foi elaborado em uma segunda reunião.

Após a exposição do modelo de negócios, serão detalhadas cada uma das escolhas de cada um dos blocos do *Business Model Canvas* da empresa "EF".

4.6.1.1 Segmento de Clientes

Segundo Osterwalder (2010), um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos de clientes, grandes ou pequenos. Uma organização deve fazer uma decisão consciente sobre quais segmentos a servir e que segmentos deve ignorar. Uma vez que esta decisão é tomada, um modelo de negócio pode ser cuidadosamente projetado em torno de um forte entendimento de especificações do cliente e suas necessidades. Nesse sentido, a empresa "EF" declara atender a dois diferentes segmentos de clientes, os quais são definidos como **"Moradores da Região dos Lagos que buscam facilidade de pagamento e agilidade na entrega**" e **"Clientes da Região dos Lagos que buscam a exclusividade dos móveis planejados"**. Uma vez que cada grupo de clientes possui suas especificações e necessidades, eles foram inseridos em cores diferentes, respectivamente verde e amarelo. A mesma lógica de cores é utilizada para representar as conexões desses grupos com os demais blocos. As conexões comuns aos dois blocos estão marcadas na cor azul.

4.6.1.2 Proposta de valor

Neste Bloco são descritos o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de mercado específico. A empresa "EF" disponibiliza

para seu segmento de clientes “**Clientes da Região dos Lagos que buscam a exclusividade dos móveis planejados**” a “**Criação de ambientes que traduzem verdadeiramente o estilo do cliente através de soluções personalizadas no ramo de planejados**”. Esta proposição de valor busca materializar as necessidades e superar as expectativas desse nicho de clientes. Para isso, se propõe a oferecer uma experiência de atendimento, prazo e qualidade dos projetos superiores ao que já é ofertado pelo mercado.

Para seu segmento de clientes “**Moradores da Região dos Lagos que buscam facilidade de pagamento e agilidade na entrega**”, a empresa disponibiliza “**Produtos de qualidade, preço justo e montagem no ato da entrega”.** Neste seguimento de clientes, a empresa “EF” sofre concorrência direta das grandes redes de varejo, que atendem a consumidores que precisam de crédito para comprar ou pessoas buscando preços baixos e facilidade de pagamento. Diante disso, a empresa em estudo busca se aproximar da estratégia adotada pelas grandes redes ao disponibilizar inúmeras formas de pagamentos.

Ao reconhecer que oferecer as mesmas opções de pagamento das grandes redes não é suficiente para garantir vantagem competitiva, a empresa se dispõe a superar um dos principais gargalos logísticos, que afeta diversos consumidores: a falta de comprometimento das empresas com a entrega e montagem dos produtos.

Como pode ser observado na Figura 18, as grandes redes realizam a entrega dos móveis através de transportadoras. Somente após a confirmação de recebimento do pedido é feito o agendamento da montagem. O serviço é realizado através de uma rede de montadores terceirizados. Essa estratégia logística reduz os custos de distribuição da empresa, mas por outro lado estende consideravelmente os prazos entre a realização da compra e a efetiva montagem do produto.

Figura 18: Fluxo de montagem do Ponto Frio.

Fonte: Ponto Frio (2018).

A Figura 19 apresenta algumas avaliações de clientes das Casas Bahia insatisfeitos com essa dinâmica.

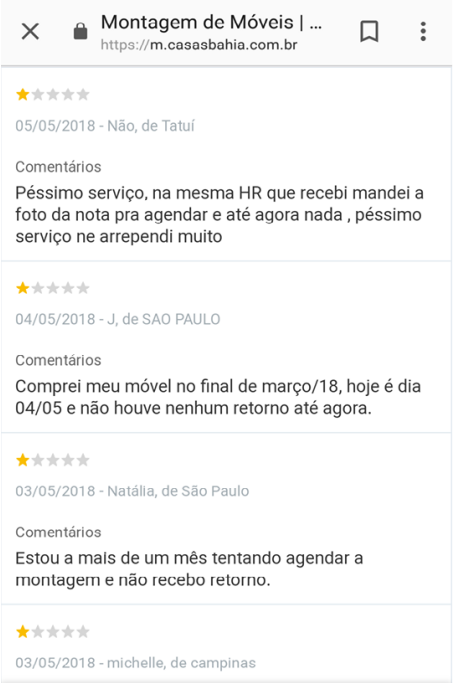

Figura 19: Avaliação do serviço de montagem por clientes das Casas Bahia.

Fonte: Casas Bahia (2018).

Diante desse gargalo enfrentado pelos seus principais concorrentes, a empresa “EF” oferece a montagem do pedido no ato da entrega. A Figura 20 ilustra a posição de destaque dessa proposição de valor nas ações de marketing da organização.

Figura 20: Identidade da empresa “EF” nas redes sociais.
Fonte: Facebook (2018).

A opção por serviço de entrega e montagem próprios possibilita que a empresa tenha controle sobre toda a gestão da cadeia de suprimentos, centralizando a definição dos prazos e agendamentos. A proximidade entre o estoque físico da rede e mercado consumidor é fundamental para viabilização dessa estratégia.

4.6.1.3 Canais

Neste bloco se descreve como uma empresa se comunica e atinge o seu Segmentos de Clientes para entregar sua Proposta de Valor. Nesse sentido, a empresa “EF” utiliza os canais “**Patrocínios**”, “**Página no *facebook***” e “**Lojas físicas**” para atender a ambos os segmentos de clientes.

A fim de fortalecer sua marca junto ao mercado regional, a empresa procura patrocinar atividades relevantes no calendário artístico e cultural da Região dos Lagos. Através do canal “Página no *facebook*” a empresa pretende atingir um grande número de clientes através da divulgação de ações promocionais e exibição do portfólio de produtos. O canal “Lojas físicas” é o

que mais se aproxima do consumidor, por possibilitar a interação direta entre vendedores e gestores com os clientes, bem como a visitação ao *showroom.*

O canal “Entrega em domicílio” é parte fundamental da proposta de valor para o segmento de clientes que buscam facilidade de pagamento e agilidade na entrega.

4.6.1.4 Fontes de Receita

Neste passo, são descritas as Fontes Receitas, que representam o dinheiro que uma empresa gera de cada segmento de mercado. O fluxo de receitas da empresa em estudo deriva da venda de móveis e planejados aos consumidores.

Uma vez que os custos devem ser subtraídos da receita para gerar ganhos, a empresa declara possuir quatro diferentes fontes: “**Parcelamento no crediário próprio**”, “**Boletos bancários**”, “**Parcelamento no cartão de crédito**” e “**Pagamentos à vista**”. Além do recolhimento de impostos, as três primeiras fontes geram gastos adicionais com taxas cobradas pelas administradoras de cartões e pagamentos de comissões a instituições financeiras de crédito. O crediário próprio envolve ainda que a empresa assuma para si o risco de inadimplência dos clientes. Esse risco pode representar um custo muito alto, desregulando completamente o fluxo de caixa.

4.6.1.5 Relacionamento com Clientes

A empresa “EF” declara reconhecer em seu modelo de negócios três formas de se relacionar com seus clientes. A primeira “**Atendimento pessoal**” é baseada na interação humana. O cliente se relaciona com um vendedor para obter ajuda e conhecer os produtos durante o processo de compra. O relacionamento do seguimento de móveis planejados envolve um projetista específico para cada cliente do início ao fim do processo de compra. Esse projetista representa o tipo mais profundo e íntimo de relacionamento.

Eventualmente a empresa utiliza o canal “**Feiras e promoções**” para prospectar novos clientes ou encorajar os consumidores cativos a realizar uma

nova compra. Para isso, expõe seus produtos em stands de feiras e exposições. São realizadas promoções próximas de datas comemorativas ou sempre que há necessidade de liquidar produtos não comercializados de coleções passadas.

Ainda que de forma tímida, a empresa “EF” estimula que os vendedores se dediquem ao “**Pós-venda**” de seus pedidos, pois considera que essa etapa é uma oportunidade de fidelizar o cliente, mostrando que a empresa se importa com ele. Esse relacionamento serve tanto para resolver problemas quanto para gerar novos negócios e cativar o cliente.

4.6.1.6 Recursos Chave

Todo modelo de negócio exige recursos-chave para criar, oferecer valor e manter relação com o seguimento de clientes. Para isso, diferentes Recursos-chave são necessários. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. A empresa “EF” se utiliza de recursos físicos, humanos e intelectuais para atingir sua proposta de valor. Os recursos físicos incluem “**Veículos de entrega”, “Depósito de estoque” e “Lojas físicas”.** Estes recursos são partilhados entre os dois diferentes segmentos de clientes.

Os recursos intelectuais, ou recursos humanos “**Funcionários**” são particularmente importantes para o sucesso do modelo de negócio. A equipe de vendas, altamente qualificada, é considerada como recurso intelectual, enquanto os colaboradores que não necessitam de um elevado nível de especialização para ações mais operacionais são classificados como recursos humanos.

4.6.1.7 Atividades Chave

A empresa em estudo possui três atividades chave em seu modelo de negócios. As duas primeiras atividades “**venda de móveis em geral**” e “**Gerenciamento de estoque**” relacionam-se ao seguimento de clientes que

buscam móveis em geral. A gestão do estoque garante o suprimento de produtos nas lojas e o cumprimento dos prazos de entrega.

Para o seguimento de clientes de móveis planejados, a atividade "**Projetos de móveis modulados e planejados**" envolve a elaboração de projetos em plataformas digitais, expedição de pedidos para as fábricas de modulados e montagem dos projetos.

4.6.1.8 Parceiros Chave

A empresa "EF" declara em seu modelo de negócios dois parceiros chave. Tratam-se dos **"Fornecedores de móveis"** e **"Fornecedores de planejados"**. Os gerentes recebem semanalmente os representantes comerciais das empresas fornecedoras de móveis para conhecer os lançamentos e realizar os pedidos. O relacionamento com os fornecedores de planejados envolve, além do fornecimento de produtos, o suporte, atualização e manutenção dos *softwares* utilizados pelos projetistas.

4.6.1.9 Estrutura de Custos

Nesta seção são descritos todos os custos necessários para o funcionamento do modelo de negócio. A criação e entrega de valor, o relacionamento com os clientes e todos os demais blocos de construção representam um custo. A empresa declara sete itens no bloco de custos. Um desses itens denota as "**Despesas regulares: impostos, salários alugueis, telefone, internet, energia**". Estes custos possuem pequena variação, independente do volume de bens comercializados. Outra classe de custos é formada por "**Despesas extraordinárias: multas e encargos, processos, reparação de problemas**". Estes custos variam proporcionalmente com o volume de bens comercializados.

Deve-se considerar também os custos referentes a "**Aquisição de mercadorias**", as "**Comissões**" pagas aos vendedores, ao custo do serviço de "**Entregas**" e das ações de "**Marketing**".

4.6.2 Avaliação de desempenho dos blocos do quadro de modelos de negócios

Na seção anterior foi demonstrado a aplicação do *Business Model Canvas* para a empresa “EF”. Foram descritas as características de cada um dos nove blocos do quadro. Cumpriu-se, desta forma, o objetivo proposto na primeira etapa do trabalho. A partir desse ponto, foram realizadas três reuniões com os gestores da organização para a aplicação dos painéis de avaliação de desempenho, conforme proposto nas seguintes etapas:

- Etapa 2: Seleção de indicadores de desempenho para as escolhas do modelo de negócio
- Etapa 3: Mensuração atual dos indicadores de desempenho selecionados
- Etapa 4: Criação de metas para os indicadores de desempenho selecionado
- Etapa 5: Estabelecimento de iniciativas para alcançar as metas criadas

4.6.2.1 Painel do bloco de segmento de clientes

No Quadro 10 é possível observar o painel do segmento de clientes.

Segmento de Clientes						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Clientes que solicitam projetos de planejados	Aumento da captação de clientes	% de novos clientes	20%	30%	Mensal	Parceria com incorporadoras imobiliárias para montagem de showroom de planejados em novos lançamentos.
Clientes de móveis em geral	% de retenção de clientes	(nº de clientes que compraram no período atual e no período anterior/nº de clientes do período anterior) x 100	63%	70%	Mensal	Entrega de produtos na data prevista Pronto atendimento na solução de problemas Melhoria no serviço de Pós vendas

Quadro 10: Painel de avaliação de desempenho do bloco de segmento de clientes.

Fonte: Próprio autor (2018).

O Quadro 10 exibe as escolhas elencadas pela empresa “EF” relacionadas ao seu bloco de segmento de clientes. São listados também os indicadores de desempenho com base no *Business Model Canvas* e seus métodos de medição

Os indicadores escolhidos para o presente bloco foram:

- **Aumento da captação de clientes:** referente ao percentual de novos clientes prospectados.
- **Percentual de retenção de clientes:** referente ao número de clientes de móveis que voltam a comprar nas lojas da rede após um determinado período.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de segmentos de clientes:

Percentual de pedidos realizados por projeto solicitado: A empresa “EF” acredita que a elaboração de projetos de planejados é parte importante da entrega de valor ao segmento de clientes. Este indicador permite aferir se a organização está conseguindo atender aos anseios de exclusividade e soluções personalizadas demandadas pelos clientes. Atualmente este índice varia consideravelmente entre os membros da equipe de projetistas, ficando em média em 56%. Através do treinamento da equipe de projetistas e pagamento de comissão diferenciada para os colaboradores com melhores indicadores, busca-se elevar esta média para 65%.

Percentual de retenção de clientes: A organização acredita que o indicador reflete a satisfação dos clientes de móveis com a qualidade dos produtos e com o serviço de entrega e montagem. Uma consulta ao sistema de emissão de notas fiscais da rede indicou que 63% dos pedidos feitos no último ano eram de clientes que já haviam comparado anteriormente em alguma das lojas da rede. Como meta, estabeleceu-se um índice de retenção de 70%.

4.6.2.2 Painel do bloco proposta de valor

O Quadro 11 apresenta o painel de proposta de valor:

Proposta de Valor						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Produtos de qualidade, preço justo e montagem no ato da entrega	% de satisfação com a montagem e entrega	Pesquisa de satisfação realizada pela empresa no pós venda	83%	90%	Mensal	Pesquisa de satisfação
Produtos de qualidade, preço justo e montagem no ato da entrega	% de problemas reportados na montagem	(nº de problemas reportados/nº de pedidos montados) x 100	6%	3%	Mensal	Treinamento de montadores Criação de um programa de qualidade
Criação de ambientes que traduzem verdadeiramente o estilo do cliente através de soluções personalizadas no ramo de planejados	% de satisfação com projetos de planejados	Pesquisa de satisfação realizada pela empresa no pós venda de planejados	81%	85%	Mensal	Pesquisa de satisfação

Quadro 11: Painel de avaliação de desempenho do bloco proposta de valor.

Fonte: Próprio autor (2018).

Indicadores de proposta de valor:

No Quadro 11 são listadas as escolhas de propostas de valor da empresa “EF” para cada um dos seus segmentos de clientes. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*. Os indicadores escolhidos para o bloco proposta de valor foram:

- **Percentual de satisfação com a montagem e entrega:** referente ao percentual de clientes que responderam bom ou ótimo ao questionário de satisfação.
- **Percentual de problemas reportados na montagem:** referente ao número de problemas de montagem reportados por clientes em relação ao número total de montagens realizadas.
- **Percentual de satisfação com projetos de planejados:** referente ao percentual de clientes que responderam bom ou ótimo ao questionário de satisfação.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de proposta de valor:

Como ficou evidenciado no quadro de modelo de negócios ilustrado na Figura 17, a empresa “EF” possui duas diferentes propostas de valor para seus distintos segmentos de clientes. Para o seguimento de clientes de móveis em geral, que buscam produtos de qualidade e montagem no ato da entrega, a organização espera diminuir o percentual de problemas reportados na montagem de 6% para 3% e elevar o percentual de satisfação com o serviço de montagem e entrega de 83% para 90%.

Em seu segmento de móveis planejados, a rede pretende elevar o índice de satisfação dos clientes que responderam ao questionário elaborado pela loja em relação aos projetos de 81% para 85%. De modo a auxiliar a elaboração das hipóteses do modelo, fornece-se no Apêndice A um questionário de controle de qualidade elaborado pela empresa para ser respondido pelos clientes após a montagem dos móveis. A análise destes questionários permitiu estimar o percentual de problemas reportados na entrega e montagem.

4.6.2.3 Painel do bloco de fontes de receita

O Quadro 12 apresenta o painel de fontes de receita:

Fontes de Receita						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Aumentar o lucro operacional	% Lucro Operacional	(Lucro Operacional /Receita Operacional Líquida)) x 100	16,90%	22%	Mensal	Diversificar linha de produtos Intensificar ações de marketing Redução de despesas
Eliminar o crediário próprio	% de vendas no crediário	(Total de vendas no crediário/ Total de vendas) x 100	4,70%	2%	Trimestral	Oferecer outras formas de parcelamento Desestimular o uso deste canal de vendas

Quadro 12: Painel avaliação de desempenho do bloco de fontes de receita.

Fonte: Próprio autor (2018).

No Quadro 12 são listadas as escolhas de fontes de receitas da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*. Os indicadores escolhidos para o bloco fontes de receitas foram:

- **Aumento do lucro operacional:** Refere-se ao lucro produzido exclusivamente pela operação do empreendimento, subtraindo-se as despesas administrativas, comerciais e operacionais.
- **Eliminação do crediário próprio:** Esse indicador reflete a participação das vendas no crediário próprio em relação ao total de vendas.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de fontes de receita:

Através da diversificação da linha de produtos, da intensificação das ações de marketing e redução de despesas, a empresa pretende aumentar seu lucro operacional dos atuais 16,9% para 22%.

Como foi demonstrado durante a montagem do quadro de modelo de negócios e ilustrado na Figura 17, a manutenção de um crediário próprio impõe que a empresa assuma inteiramente para si o risco de inadimplência dos clientes. Esta forma de financiamento foi muito importante para a organização na primeira década de funcionamento do negócio. Devido ao aumento da oferta de alternativas menos arriscadas de crédito, a rede pretende descontinuar esse canal e busca diminuir sua participação dos atuais 4,7% para 2% no próximo ano.

4.6.2.4 Painel do bloco de canais

Apresenta-se o painel de canais e seus indicadores, conforme o Quadro 13:

Canais						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Lojas físicas	Número de lojas	Aferição do número de filiais	4	5	Anual	Inauguração de filial em Araruama / RJ em 2019
Página do facebook	Número de seguidores no facebook	Aferição do número de seguidores na página	4472	10000	Mensal	Capacitação de recurso humano na área de marketing Designação de colaborador responsável para gerar conteúdo e alimentar a página
Patrocínios	Quantidade de ações patrocinadas por semestre	Número de ações patrocinadas	10	10	Semestral	Definição de cota anual de patrocínios Identificação de ações alinhadas com a proposta de valor da organização

Quadro 13: Painel de avaliação de desempenho do bloco de canais.

Fonte: Próprio autor (2018).

No Quadro 13 são listadas as escolhas de canais da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*. Os indicadores escolhidos para o bloco de canais foram:

- **Número de lojas físicas:** Refere-se ao número de postos de venda físicos.
- **Número de seguidores no *facebook*:** Esse indicador reflete o número de seguidores da página do *facebook* da empresa.
- **Número de ações patrocinadas:** Reflete o número de ações patrocinadas anualmente pela organização.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de fontes de receita:

Uma vez que o canal “Lojas físicas” é o que mais se aproxima do consumidor, por possibilitar a interação direta entre vendedores e gestores com os clientes, a organização se prepara para aumentar a sua área de cobertura regional com a inauguração de uma filial no município de Araruama.

Após alcançado o melhor entendimento sobre o seu modelo de negócios, a empresa decidiu focar as ações de patrocínios em iniciativas que estejam alinhadas com a sua proposta de valor.

A fim de aumentar o engajamento dos consumidores nas redes sociais e, consequentemente, a probabilidade de a pessoa realizar uma compra e influenciar o seu grupo de contato a fazer o mesmo, a empresa irá capacitar seus recursos humanos na área de marketing digital e designar um colaborador responsável para gerar conteúdo e alimentar a página. Com estas ações, pretende-se elevar o número de seguidores da página de 4472 para 10000 em um ano.

4.6.2.5 Painel do bloco de relacionamento com clientes

Apresenta-se o painel de relacionamento com clientes e seus indicadores, conforme o Quadro 14:

Relacionamento com Clientes						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Feiras e promoções	Quantidade de ações realizadas por semestre	Número de ações	2	6	Bimestral	Avaliação do calendário anual de eventos da região Lançamento de ações promocionais Lançamento de programa de fidelidade
Pós-venda	% de interações realizadas	(nº de interações realizadas /nº de pedidos realizados) x 100	55%	80%	Mensal	Foco das interações de pós-venda nos pedidos acima de R$ 500,00 Definição de períodos mínimos na jornada dos vendedores para ações de pós-venda
Atendimento pessoal	Satisfação dos clientes com o atendimento	Pesquisa de satisfação	-	90%	Mensal	Implementação de pesquisa de satisfação dos clientes.

Quadro 14: Painel de avaliação de desempenho do bloco de relacionamento com clientes.

Fonte: Próprio autor (2018).

No Quadro 14 são listadas as escolhas de relacionamento com clientes da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*. Os indicadores escolhidos para o bloco de relacionamento com clientes foram:

- **Feiras e promoções:** Indica a quantidade de ações promocionais realizadas por semestre.
- **Percentual de iterações de pós-venda:** Refere-se ao percentual de interações de pós-venda realizadas em relação ao número total de vendas.
- **Satisfação com o atendimento pessoal:** Reflete o tempo médio que os clientes aguardam por atendimento pessoal nas lojas físicas aos finais de semana.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de relacionamento com clientes:

O canal “Feiras e promoções” é utilizado para prospectar novos clientes ou encorajar os consumidores cativos a realizar uma nova compra. Embora a organização já participe de feiras regionais e promova a ações promocionais próximas de datas comemorativas, estas iniciativas não seguem uma lógica de

oferecer valor e conveniência para o cliente. Cientes disso, os gestores da empresa “EF” decidiram focar nos eventos regionais que sejam alinhados com a essência da empresa. Além disso, a organização irá intensificar o lançamento de ações promocionais nas datas comemorativas e lançará um programa de fidelidade baseado em cupons de desconto no formato “compre e ganhe X% de desconto na próxima compra”. A organização entende essa redução na sua margem de lucro como um investimento no qual a mesma irá obter um retorno futuro, além de fidelizar e atrair novos clientes.

Durante a elaboração do quadro de modelo de negócios, os gestores demonstraram preocupação com a baixa cobertura das interações de pós-venda realizadas pelos vendedores. A fim de corrigir essa deficiência, a empresa irá estimular que a equipe de vendas responsável pelo pedido invista na estratégia de pós-vendas e entenda que este canal de relacionamento contribui para otimizar a experiência de compra do consumidor e para convertê-lo em um cliente fiel e promotor da marca. Como meta, pretende-se aumentar o número de interações dos atuais 55% para 80% nos pedidos acima de R$ 500,00.

Outro ponto de atenção foi o tempo médio que os clientes aguardam por atendimento dos vendedores aos finais de semana. Com o objetivo de diminuir esse tempo, pretende-se aumentar a equipe de vendas aos finais de semana e treinar os recursos humanos para que consigam atender mais de uma pessoa simultaneamente sem prejudicar a experiência de compra do consumidor.

4.6.2.6 Painel do bloco de recursos chave

O Quadro 15 apresenta o painel de recursos chave:

No Quadro 15 são listadas as escolhas de recursos chave da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*.

Recursos Chave						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Funcionários	Melhorar a capacitação dos colaboradores	N° de capacitações por funcionário/ano	1	3	Semestral	Oferecer cursos de capacitação Incentivo à realização de especializações
Veículos de entrega	Utilização da capacidade de carga do caminhão	(carga total transportada em ton ou m³/ capacidade	65%	80%	Semanal	Utilização de software roteirizador

Quadro 15: Painel de avaliação de desempenho do bloco de recursos chave.

Fonte: Próprio autor (2018).

Os indicadores escolhidos para o bloco recursos chave foram:

- **Capacitação dos colaboradores:** Refere-se ao nível de capacitação da força de trabalho para executar as atividades de cada função.
- **Utilização da capacidade de carga do caminhão:** Este indicador se propõe a otimizar a utilização da capacidade de carga dos veículos de entrega.

Nível atual, metas e iniciativas dos indicadores de relacionamento com clientes:

Os gestores reconhecem que os colaboradores são particularmente importantes para o sucesso do modelo de negócio. Com o objetivo de diminuir a rotatividade dos empregados e promover o melhor desempenho dos colabores nas suas respectivas funções, a empresa pretende atuar na identificação dos gargalos de conhecimento e na elaboração de um plano de treinamento continuado para toda a força de trabalho. Nessa perspectiva, pretende-se elevar o número de capacitações média por colaborador de 1 para 3 anuais.

Cientes de que a possibilidade de montagem dos produtos no ato da entrega é parte fundamental da proposta de valor que a empresa oferece para seu segmento de clientes, o correto dimensionamento da frota de veículos de entrega ganha grande importância no modelo de negócios escolhido, afetando inclusive a margem de lucro da empresa. Devido à diversidade da linha de produtos e as particularidades da área de abrangência da empresa, a frota de veículos é bastante variada, contemplando tanto veículos preparados para entregas pesadas e volumosas quanto para demandas mais individualizadas e

personalizadas. Com a convicção de que planejar a carga de uma entrega de maneira eficiente é essencial para manter os gastos controlados, os gestores da empresa “EF” se propõe a implementar o uso de ferramentas de tecnológicas de roteirização de cargas. Esse tipo de ferramenta permite dimensionar e organizar a distribuição de produtos, visando à otimização do espaço nos caminhões antes mesmo de começar a acomodar as mercadorias.

4.6.2.7 Painel do bloco de atividades chave

Apresenta-se o painel de atividades chaves e seus indicadores, conforme o Quadro 16.

Atividades Chave						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Projetos de planejados	Percentual de pedidos realizados por projeto solicitado	(nº de clientes que solicitaram projetos no período /nº de pedidos realizados) x 100	56%	65%	Mensal	Capacitação de recursos humanos na área de vendas Pagamento de comissão diferenciada para os projetistas com melhores indicadores
Gestão de estoque	Acuracidade do Inventário	% de acuracidade entre o estoque físico e contábil	93%	98%	Mensal	Uso de códigos de barras no processamento de pedidos para baixa automática no estoque.
	Utilização da Capacidade de Estocagem	(área ou número de posições ocupadas / área ou total de posições disponíveis) x 100	90%	80%	Mensal	Diminuição do volume de produtos de baixa rotatividade em estoque Negociação com fornecedores para pronto fornecimento de ocasionais solicitações de itens de pouco giro.
	Tempo de Ciclo do Pedido	(data / hora de entrega do pedido ao Cliente) - (data / hora de recebimento do pedido do Cliente	8 dias	5 dias	Mensal	Otimização das rotas de entrega Treinamento da equipe de Picking
Vendas	Ticket médio por vendedor	(Receita total de vendas do vendedor/ total de pedidos do vendedor)	R$450,00	R$550,00	Mensal	Treinamento da equipe de vendas

Quadro 16: Painel de avaliação de desempenho do bloco de atividades chave.

Fonte: Próprio autor (2018).

No Quadro 16 são listadas as escolhas de atividades chave da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*.

Os indicadores escolhidos para o bloco de atividades chave foram:

- **Percentual de pedidos realizados por projeto solicitado:** referente ao número de pedidos realizados em relação ao total de projetos de móveis planejados solicitados.
- **Indicadores de gestão de estoque:** refletem a eficiência da gestão do estoque a partir de indicadores de acuracidade do inventário, utilização da capacidade de estocagem e tempo de ciclo do pedido.
- **Ticket médio:** refere-se ao ticket médio dos pedidos fechados pelo vendedor.

A empresa “EF” acredita que a elaboração de projetos de planejados é parte importante da entrega de valor a uma parte importante do segmento de clientes. O indicador que mende a quantidade de pedidos realizados em relação ao total de projetos solicitados permite aferir se a organização está conseguindo atender aos anseios de exclusividade e soluções personalizadas dos clientes. Atualmente este índice varia consideravelmente entre a equipe de projetistas, ficando em média em 56%. Através do treinamento da equipe de projetistas e pagamento de comissão diferenciada para os projetistas com melhores indicadores, busca-se elevar esta média para 65%.

Embora os gestores reconheçam a gestão do estoque como fundamental para o bom funcionamento e a lucratividade do modelo de negócio, os mesmos demonstram desconforto com a confiabilidade do inventário, com o giro dos produtos e com o tempo demandado entre a colocação dos pedidos e a entrega dos produtos. Atualmente não existe uma metodologia clara para reposição do estoque com base no volume de vendas, o que acaba refletindo na aquisição de produtos com baixo giro e aumento dos custos de armazenagem. Para contornar estes gargalos, a empresa se compromete adotar o uso de códigos de barras no processamento de pedidos para baixa automática no estoque. Além disso, irá atuar para diminuir o volume de produtos de baixa rotatividade em estoque, uma vez que esses produtos ocupam um espaço desnecessário e privam a mobilidade do capital de giro da empresa. A fim de minimizar os custos associados à falta de estoque de

produtos acabados, a empresa investirá na negociação com fornecedores para pronto fornecimento de itens de pouco giro em pedidos ocasionais. Por fim, através da otimização das rotas de entrega e treinamento da equipe de *picking*, pretende-se diminuir o tempo de ciclo de pedido dos atuais 8 dias para 5 dias úteis. Cabe lembrar que *picking* é o termo utilizado para classificar o ato de recolher e separar os pedidos em um depósito.

Com relação ao ticket médio atingido pela equipe de vendas, constatou-se que existe uma disparidade de até 30% entre os vendedores de uma mesma unidade. Desta forma, faz-se necessário entender e replicar os comportamentos e as técnicas dos melhores vendedores para o restante da equipe. A organização entende que o treinamento da equipe de vendas precisa ser contínuo, pois a todo momento novas linhas de produtos são lançadas e, consequentemente, a equipe deve estar preparada para conhecer o produto e explicar as vantagens um novo modelo de móvel para o cliente.

4.6.2.8 Painel do bloco de parcerias chave

O Quadro 17 apresenta o painel de parcerias chave:

Parcerias Chave						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Fornecedores de planejados	Número de parcerias ativas	Aferição do número de parceiros	4	3	Semestral	Fortalecer parcerias já existentes
Fornecedores de móveis	Número de parcerias ativas	Aferição do número de parceiros	32	20	Semestral	Eliminar parceria com fornecedor que não cumpre prazos e assistencia técnica, aumentando a safistação dos clientes

Quadro 17: Painel de avaliação de desempenho do bloco de parcerias chave.
Fonte: Próprio autor (2018).

No Quadro 17 são listadas as escolhas de parceiros chaves da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*. Os indicadores escolhidos para o bloco de parcerias chaves foram:

- **Número de parceiros de móveis:** reflete o número de parcerias ativas com fornecedores de móveis.

- **Número de parceiros de planejados:** reflete o número de parcerias ativas com fornecedores de planejados.

Após um longo histórico de problemas com o cumprimento de prazos por parte de fornecedores e dificuldades com o serviço de assistência técnica de produtos defeituosos, a empresa “EF” decidiu reduzir o número de fornecedores a fim de fortalecer as parcerias mais confiáveis. Esta redução também visa o aumento do poder de negociação e a redução de despesas operacionais.

A escolha dos parceiros chaves caminha no sentido de retirar do sortimento itens com benefícios e características semelhantes, mantendo apenas produtos distintos que atendam às diferentes necessidades do público. No seguimento de móveis planejados, o enxugamento das parcerias ativas permite ainda que os projetistas adquiram mais familiaridade com o software dos fabricantes, melhorando a qualidade dos projetos elaborados.

4.6.2.9 Painel do bloco de estrutura de custos

Apresenta-se o painel de estrutura de custos e seus indicadores, conforme o Quadro 18:

Estrutura de Custos						
Escolha	Indicador	Método de medição	Atual Junho (2018)	Meta Junho (2019)	Freqüência	Iniciativa
Aumentar a receita de vendas	Faturamento (R$ mil)	Receita Líquida em milhares de R$	Não informado	Aumento de 5%	Mensal	Buscar por melhor preço de matéria prima Evitar desperdícios Propaganda para venda de novos produtos
Redução de inadimplência	% de inadimplência	(Total em R$ de clientes inadimplentes/ Total em R$ clientes a receber) x 100	5,45%	3%	Mensal	Estabelecer limites de crédito para clientes inadimplentes Efetivar a cobrança Capacitar colaboradores para melhorar o processo de cobrança

Quadro 18: Painel de avaliação de desempenho do bloco de estrutura de custos.

Fonte: Próprio autor (2018).

No Quadro 18 são listadas as escolhas de estrutura de custos da empresa “EF”. São listados também os indicadores de desempenho das

escolhas feitas com base no *Business Model Canvas*. Os indicadores escolhidos para o bloco de estrutura de custos com clientes foram:

- **Faturamento:** este indicador reflete a receita líquida de vendas da organização.
- **Redução de inadimplência:** indica o percentual de inadimplência.

O lucro operacional da empresa “EF” está na faixa de 16,9%. Este indicador é altamente impactado pelo peso das despesas regulares da organização. A fim de aumentar o faturamento, pretende-se investir na divulgação das linhas de produtos, intensificar a negociação com os fornecedores para reduzir o preço da matéria prima e atuar na diminuição de desperdícios no transporte armazenamento de produtos.

A concessão de crédito aparece entre as ações para aumentar as vendas, entretanto a inadimplência pode atrapalhar o fluxo de caixa da empresa. Os gestores apontam o recebimento de cheques e o parcelamento em crediário próprio como os responsáveis pelo percentual de 5,43% de inadimplência registrado pela organização. Visando diminuir este índice, a empresa pretende estabelecer limites de crédito para clientes inadimplentes, efetivar a cobrança judicial das contas em atraso e capacitar os colaboradores para melhorar o processo de cobrança. A empresa realiza como praxe a consulta aos órgãos de proteção ao crédito antes de fechar o primeiro negócio com o cliente, entretanto a consulta nem sempre é realizada nas demais transações. A nova orientação indica que a equipe faça uma nova consulta a cada operação de concessão de crédito, independente do histórico do cliente. Muitas vezes a cobrança não pode ser efetivada por inconsistência nos dados cadastrais dos clientes e por erros na emissão das notas fiscais de venda.

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso desenvolveu-se em uma rede de lojas de comércio varejista, voltada para o ramo de móveis e planejados, localizada na

Região dos Lagos, RJ. A organização em questão tem sua gestão comprometida pela carência de controles gerenciais eficientes, falta de planejamento, falta de organização e fraco controle das suas atividades chave. Todos estes gargalos convergem para a necessidade de a empresa compreender o funcionamento do seu modelo de negócio, realizar o seu diagnóstico e desenvolver uma abordagem para a gestão de desempenho na organização.

Primeiramente, o estudo procurou promover uma reflexão sobre as relações de causa e efeito existentes entre os nove blocos constituintes do modelo de negócios da empresa. Como ferramenta capaz de oferecer aos integrantes do grupo de trabalho uma melhor compreensão do assunto em análise, utilizou-se o Canvas, que tem como proposta fornecer uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, mensurar e modificar o modelo de negócios. A conclusão desta etapa permitiu representar de forma simplificada um cenário interativo de relações, deixando claro as trocas entre os diferentes atores e ambientes. Para tanto, o estudo percorreu os contextos inerentes aos Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fonte de Receitas, Recursos Chave, Atividades Chave, Parcerias Chave e Estrutura de Custos.

A elaboração do quadro de modelos de negócios serviu de arcabouço para construção do BSC, uma vez que essas duas metodologias são construídas sob a ótica dos mesmos pilares. Nesta etapa, ocorreram reuniões com os gestores da empresa para seleção dos indicadores de desempenho com base nas escolhas do modelo de negócios. Os passos seguintes foram a criação de metas para os indicadores de desempenho escolhidos e o estabelecimento de inciativas para alcance das metas.

O presente trabalho apresentou algumas limitações. Dentre delas, deve ser destacada a relativa escassez de bibliografia acerca de Modelo de Negócios, visto que esse é um assunto relativamente novo no meio acadêmico. A escassa bibliografia acadêmica a respeito do *Business Model Canvas* ficou evidenciada na revisão sistematizada da literatura descrita no Capítulo 3 desta dissertação. Essa falta de conteúdo acadêmico relevante acerca da ferramenta pode ser explicada em parte pela novidade do tema, que começou a ganhar popularidade a partir de 2010.

Com relação ao *Business Model Canvas*, esta metodologia contribuiu para a organização realizar uma avaliação das diferentes áreas e suas interações e, principalmente, estruturar seus processos, recursos e canais para atender à demanda do seu segmento de clientes. Em relação ao *Balanced Scorecard*, a contribuição se dá pelo fato de que os indicadores de desempenho são considerados essenciais para apontar diretrizes de quanto e como a empresa alcança seus objetivos e caminha em direção às metas traçadas como prioridades.

Por fim, é importante destacar que a formulação das estratégias de uma empresa deve ser construída por meio de um processo interativo e subsidiado por diferentes metodologias, que consigam oferecer suporte a compreensão da realidade na qual a empresa opera e projetem o cenário futuro no qual deseja-se trabalhar. Desse modo, pode-se afirmar que as metodologias Canvas e BSC cumprem essa prerrogativa para organização estudada. Além delas terem se mostrado ferramentas eficazes, elas não demandaram um conhecimento aprofundado de gestão para seu entendimento e implantação.

4.8 REFERÊNCIAS

BATOCCHIO, A.; MINATOGAWA, V; ANHOLON, R., 2017. Proposal for a method for business model performance assessment: Toward an experimentation tool for business model innovation. **Journal of Technology Management and Innovation**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.61-70, 2017. doi:10.4067/S0718-27242017000100007.

CASAS BAHIA. **Achei Montador**. Disponível em: <https://www.casasbahia.com.br/AlamedadeServicos/SuporteTecnicoInstalacao/montagemdemoveis/montagem-de-moveis 11632510.html?utm_source=casasbahianews&utm_medium=SERVICOS&utm_campaign=montagem_alameda>. Acesso em: 01 mai. 2018.

COSTA, A. **Balanced Scorecard**: Conceitos e Guia de Implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

FACEBOOK. Disponível em: https://www.facebook.com/eletromarfratello. Acesso em: abril de 2018.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (Brasil). **Pesquisa Mensal de Comércio**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/>. Acesso em: 22 mar. 2018.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Brasil). **Em dezembro de 2016, vendas no varejo recuam 2,1% e fecham o ano em -6,2%**. 2017. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias.html?view=noticia&id=1&idnoticia=3375&busca=1&t=dezembro-2016-vendas-varejo-recuam-2-1-fecham-ano-6>. Acesso em: 25 mar. 2018.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO VAREJISTA - IDV (Brasil). **Conjuntura e comércio varejista**. Disponível em: <http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=807>. Acesso em: 29 mar. 2018.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard:** Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Boston, v.70, n.1, p.71-79. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento:** Utilizando o Balanced Scorecard para a criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 320p.

MINATOGAWA, V.L.F. **Estudo e adaptação de um método de gestão de desempenho de modelos de negócios em uma empresa nascente de base tecnológica (startup).** 2013. 128 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000911932>. Acesso em: 18 jan. 2018.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **An ontology for e-business models.** Value Creation from E-Business Models. p.1-26. Wendy Currie, 2002.

OSTERWALDER, A.; LAGHA, S.; PIGNEUR, Y. **An ontology for developing e-business models**. International Conference on Decision Making and Decision Support in the Internet Age. Anais. Disponível em: http://bit.ly/Z6lHB9. Acesso em: 25 jan. 2018.

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. Business Model Canvas - Inovação em Modelos de Negócios. Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Altas Books, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Editora Feevale, 2013. 277p.

PONTO FRIO (2018). **Achei Montador**. Disponível em: < https://www.pontofrio.com.br/AlamedadeServicos/SuporteTecnicoInstalacao/montagemdemoveis/montagem-de-moveis-11632510.html?IdLojista=29734>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2007. Brasília: DIEESE, 2007a.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2015. Brasília: DIEESE, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

4.9 APÊNDICE

4.9.1 Questionário de controle de qualidade da montagem.

CONTROLE DE QUALIDADE

Caro cliente, responda corretamente o questionário abaixo para que possamos manter a qualidade de nossos produtos e serviços.

Apresentação da equipe de montagem:

Os montadores estão usando a camisa de uniforme da loja?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Os montadores estão usando os EPIs (óculos, protetores de ouvido e máscara)?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Estado do Produto:

Está igual ao projeto?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Contém peças quebradas?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Faltam peças?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Portas ou gavetas funcionando corretamente?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Está com os tapa furos e batentes de silicone?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

Está estufada por prego ou parafuso?
[ ] não [ ] sim Descreva: _____

O produto está limpo?
[ ] sim [ ] não Descreva: _____

Está tudo em perfeito estado?
[ ] sim [ ] não Descreva: _____

DATA: ___ / ___ / ___

NOME LEGIVÉL DO CLIENTE:

_____

ASSINATURA DO CLIENTE:

_____

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

Essa pesquisa apresenta em sua primeira etapa uma revisão sistematizada de literatura, realizada na base *Scopus Elsevier* sobre o tema planejamento estratégico no setor de varejo. Para tanto, os termos de busca utilizados foram "Planejamento Estratégico" e "varejo". A busca foi restrita a artigos que os contivessem os termos chave no título, resumo ou palavras-chave.

Objetivando organizar a mineração das fontes bibliográficas, foi utilizado o método de *Webblioming*, proposto por Costa (2010). Esse método é fundamentado em ferramentas de busca e acesso a informações bibliográficas com base na internet, onde a pesquisa é realizada por meio de mecanismos diretos, buscando o texto por palavra-chave, título ou autor.

Através dos termos de busca utilizados, foram encontrados, até o final do mês de dezembro de 2017, 142 artigos. Dos artigos encontrados, apenas 26 estavam aderentes ao tema, estes então foram utilizados para gerar os resultados, identificando os autores que publicam sobre o tema, os veículos que mais publicaram, as áreas, países, as universidades, bem como o quantitativo de publicações por ano.

A análise do núcleo de artigos selecionados permitiu observar uma grande diversidade de metodologias utilizadas no planejamento estratégico. Foi possível perceber uma lacuna referente a trabalhos que abordem estabelecimentos de varejo lojista tradicional.

Dentre as diversas metodologias identificadas na primeira etapa do trabalho, decidiu-se aprofundar o aporte teórico sobre aquelas percebidas como mais aderentes como ferramentas para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma rede varejista de móveis. Nesta perspectiva, foi realizada uma análise sistematizada sobre os métodos "*Balanced Scorecard no setor de varejo*" e "*Business Model Canvas* no setor de varejo" através da base de dados *Scopus Elsevier*, acessada através do Portal de Periódicos da Capes.

A análise dos artigos encontrados possibilitou estudar as práticas, as características e os conceitos de cada metodologia. Esta etapa permitiu também estabelecer um panorama da trajetória histórica e conceitual da aplicação do BSC e do recente surgimento e utilização do *Canvas.* Feito isto, foi possível avaliar como as duas ferramentas de gestão podem ser empregadas em conjunto, em substituição a abordagens mais tradicionais. Por fim, foi possível constatar mais uma vez na amostra de trabalhos analisada a existência de uma lacuna de estudos voltados para a área de comércio varejista.

Com as revisões de literatura prontas, têm-se aporte teórico para aplicar o passo a passo metodológico no estudo de caso proposto. Este estudo de caso deu-se uma rede de lojas de comércio varejista, voltada para o ramo de móveis e planejados, localizada na Região dos Lagos, RJ.

A organização em estudo enfrenta dificuldades relacionadas à gestão deficiente do negócio, tais como a carência de controles gerenciais eficientes e falta de planejamento prévio. Dentre as referências encontradas na segunda etapa deste trabalho, foi possível conhecer um trabalho que se propôs a adaptar de um método de avaliação de desempenho de modelos de negócios, valendo-se dos preceitos do método *Balanced Scorecard* aplicados ao quadro de modelos de negócios, visando aplicações em organizações *Startups.* De posse desse estudo foi possível testar a aderência desta adaptação a uma organização voltada ao varejo lojista tradicional.

Do estudo de caso verificou-se a utilidade do método aplicado ao varejo, e constatou-se que através dessa adaptação existe a possibilidade de se avaliar o desempenho do modelo de negócios de uma rede de lojas de comércio varejista. Sendo assim, cumpre-se com o objetivo geral deste

trabalho, que se propôs a investigar a utilização conjunta dos modelos de gestão *Canvas* e *BSC* como subsídios para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho em uma rede varejista de móveis.

Por meio do estudo de caso, foi possível representar o modelo de negócios da empresa e auxiliar aos gestores desse negócio na identificação de iniciativas que podem levar a empresa a alcançar seus objetivos através do acompanhamento dos indicadores de desempenho.

5.2 TRABALHOS FUTUROS

Considerando a visão acadêmica, é sugerida a aplicação deste modelo, com adaptações, a outros tipos de organizações públicas ou privadas. Como ampliação do escopo deste trabalho, sugere-se a investigação do impacto real da utilização conjunta das metodologias *Canvas* e *BSC* como subsídios para o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho. Ressalta-se que poderá haver necessidade de se realizarem alguns ajustes às fórmulas propostas para os indicadores, uma vez que estas não foram ainda testadas.