



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CAMPUS RUSSAS**  
**BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MATEUS CARVALHO BEZERRA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA REDE DE VAREJO DE  
ACESSÓRIOS PARACELULARES**

**RUSSAS**  
**2024**

MATEUS CARVALHO BEZERRA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA REDE DE VAREJO DE  
ACESSÓRIOS PARACELULARES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará, Campus Russas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Dmontier  
Pinheiro Aragão Junior

RUSSAS

2024

---

Bezerra, Mateus Carvalho.

Gestão estratégica de uma rede de varejo de acessórios para celulares / Mateus Carvalho Bezerra. – 2024.

80 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Ciência da Computação, Russas, 2023.

Orientação: Prof. Dr. Dmontier Pinheiro Aragão Junior.

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão Empresarial. 3. Balanced Scorecard.  
4. Varejo. 5. Plano de ação. I. Título. CDD 005

---

A Deus.

À minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por sua infinita bondade, pelo dom da vida e por nunca ter me abandonado mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha família como um todo, por todo apoio, auxílio, amparo e pelo sacrifício diário para que este momento se concretizasse. Por terem estado comigo em todas as minhas decisões e sempre terem me incentivado a seguir o caminho dos estudos e da educação.

À minha namorada Lis Marjory por todo companheirismo e apoio proporcionado.

Ao meu orientador, Professor Dmontier, pela confiança e estímulo.

Obrigado pelas oportunidades dadas e por sempre acreditar na minha capacidade.

Á Inovale Júnior como um todo, por toda a experiência, conhecimento e desenvolvimento profissional e pessoal obtidos ao longo dos quase 2 anos de projeto alcançando inúmeros resultados.

Aos meus amigos, Vinicius Eugênio e Johnatan Cavalcante, por terem vivenciado junto a mim diversos momentos que contribuíram para meu crescimento profissional.

Aos inúmeros colegas do curso de graduação que me deram apoio durante o curso e que me inspiraram a continuar estudando.

“Por mais difícil que pareça a vida, sempre há algo que você pode fazer e ter sucesso. É importante que você não desista.”

## RESUMO

Definir estratégias empresariais visando alcançar o objetivo organizacional tem sido um desafio para as empresas do varejo de celulares. Para isso, visando resistir a um constante aumento da concorrência, boas práticas de gestão têm sido amplamente utilizadas neste processo. Dessa forma, ferramentas de estrutura de gestão organizacional podem ser adotadas para a obtenção de uma maior eficácia das estratégias, promovendo um desenvolvimento cada vez mais rentável. Este trabalho apresenta um estudo de caso, com práticas de gestão implementadas em uma rede de Varejo de Acessórios para Celular localizada no Ceará. Foram identificadas diferentes práticas de gestão empresarial, visando o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Dentre as ferramentas aplicadas destacam-se: Estruturação organizacional, Construção da Cultura Organizacional, Análise de Cenários e Definição do Mapa Estratégico do negócio por meio do *Balanced Scorecard*. Concluiu-se, assim, que os objetivos gerais e específicos do trabalho foram alcançados através da formulação do Planejamento Estratégico e elaboração dos planos de ações necessários para a implantação.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico; gestão empresarial; *balancedscorecard*; varejo; objetivo; plano de ação.

## **ABSTRACT**

*Defining business strategies to achieve organizational objectives has been a challenge for cell phone retail companies. To this end, in order to resist a constant increase in competition, good management practices have been widely used in this process. In this way, organizational management structure tools can be adopted to obtain greater effectiveness of strategies, promoting increasingly profitable development. This work presents a case study, with management practices implemented in a Cell Phone Accessories Retail chain located in Ceará. Different business management practices were identified, aiming to achieve the company's strategic objectives. Among the tools applied, the following stand out: Organizational structuring, Construction of Organizational Culture, Scenario Analysis and Definition of the Strategic Business Map through the Balanced Scorecard. It was concluded, therefore, that the general and specific objectives of the work were achieved through the formulation of the Strategic Planning and the elaboration of the action plans necessary for implementation.*

**Keywords:** *strategic planning; business management; balanced scorecard; retail; goal; action plan.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Varejo de Acessórios para Celulares.....	28
Figura 2 - Organograma ideal ImUp.....	29
Figura 3 - Oportunidades e ameaças do ambiente externo.....	35
Figura 4 - Pontos fortes e fracos da empresa .....	36
Figura 5 - Matriz SWOT .....	37
Figura 6 - Estratégias de negócio e gestão .....	38
Figura 7 - Mapa Estratégico 2023 ImUp.....	38

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Remuneração Variável por Performance .....	32
Quadro 2 - Indicadores Operacionais e Comerciais .....	39
Quadro 3 - Indicadores de RH e Administrativo – Financeiro .....	39
Quadro 4 - Plano de Ação – Captar, desenvolver e reter os melhores talentos .....	40
Quadro 5 - Plano de Ação – Desenvolver cultura voltada para melhoria contínua e atendimento ao cliente .....	41
Quadro 6 - Plano de ação – Implementar tecnologias para otimização de processos e satisfação de clientes .....	42
Quadro 7 - Plano de ação – Fornecer melhores informações para tomada de decisões estratégicas .....	42
Quadro 8 - Plano de ação – Aprimorar gestão comercial/Estoque.....	43
Quadro 9 - Plano de ação – Estruturar modelos de loja, reformando a Matriz .....	44
Quadro 10 - Plano de ação – Ampliar e diversificar o mix de produtos e serviços ....	45
Quadro 11 - Plano de ação – Otimizar o apreçamento dos produtos .....	45
Quadro 12 - Plano de ação – Aumentar produtividade operacional da loja.....	46
Quadro 13 - Plano de ação – Fidelizar os clientes .....	47
Quadro 14 - Plano de ação – Desenvolver Gestão de MKT .....	47
Quadro 15 - Formulário de coleta descrição de cargo.....	53
Quadro 16 - Descrição de cargo - Gerente comercial .....	56
Quadro 17 - Descrição de Cargo – Estoquista .....	58
Quadro 18 - Descrição de Cargo - Assistente de Compras.....	60
Quadro 19 - Descrição de Cargo - Hunter de Franquias .....	63
Quadro 20 - Descrição de Cargo - Gerente Operacional .....	65
Quadro 21 - Descrição de Cargo - Vendedor .....	67
Quadro 22 - Descrição de Cargo - Técnico .....	69

Quadro 23 - Descrição de Cargo - Líder de Loja.....	71
Quadro 24 - Descrição de Cargo - Gerente Administrativo - Financeiro .....	74
Quadro 25 - Descrição de Cargo - Assistente Administrativo - Financeiro .....	76
Quadro 26 - Descrição de Cargo - Assistente de RH .....	78

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2 Metodologia</b> .....	<b>16</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 O BSC como Modelo de Gestão Estratégica</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3 O comércio varejista</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4 A análise de SWOT - <i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5 A ferramenta 5W1H como modelo de plano de ação</b> .....	<b>24</b>
<b>2.6 Estrutura Organizacional</b> .....	<b>25</b>
<b>2.6.1 Organograma</b> .....	<b>26</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 Descrição da Empresa</b> .....	<b>27</b>
<b>3.2 Definir ou Confirmar Estrutura Organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.1 Analisar e Estruturar os Setores e os Cargos</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2.1.1 Setor Comercial</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2.1.2 Setor Operacional</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2.1.3 Setor Administrativo – Financeiro</b> .....	<b>32</b>

<b>3.3 Definir ou Confirmar Missão, Visão e Princípios da Empresa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.1 Visão da ImUp:.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2 Missão da ImUp:.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3.3 Princípios da ImUp:.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Estabelecer Objetivos Gerais de Longo Prazo .....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Analisar o Ambiente Externo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Analisar o Ambiente Interno.....</b>	<b>36</b>
<b>3.7 Desenvolver as Estratégias a partir da Análise SWOT .....</b>	<b>36</b>
<b>3.8 Definição do Mapa Estratégico e do BSC .....</b>	<b>37</b>
<b>3.8.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:.....</b>	<b>40</b>
<b>3.8.2 Perspectiva de Processos Internos.....</b>	<b>43</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DE CARGOS – SETOR COMERCIAL .....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DE CARGOS – SETOR OPERACIONAL .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE D – DESCRIÇÃO DE CARGOS – SETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO 1: Modelo utilizado .....</b>	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O varejo ocupa uma importância cada vez maior na economia, com um faturamento anual superior a R\$100 bilhões, respondendo por mais de 10% do PIB do país (Parente, 2000). Segundo o IBGE (2001), o volume de vendas no varejo brasileiro apresentou um aumento de 1,2% em julho de 2021 em relação ao mesmo mês do ano passado. Além disso, houve um crescimento de 5,9% em comparação a julho de 2020. Um dos impulsionadores deste crescimento é o mercado eletrônico, visto que, de acordo com a Ebit|Nielsen (2021), as vendas no primeiro semestre de 2021 atingiram R\$ 4,2 bilhões, apresentando um aumento de 12% em comparação ao mesmo período do ano anterior (Ebit|Nielsen, 2021).

Além disso, setores como supermercados, vestuários e calçados conseguiram bons resultados mesmo com a pandemia da COVID-19. Conforme a Associação Brasileira de Supermercados (2022), as vendas em julho do mesmo ano registraram um crescimento de 3,37% em comparação ao mesmo mês do ano anterior. Segundo a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (2021), as vendas de vestuários e calçados também cresceram 55,7% em 2021, frente a 2020.

No entanto, este canal de venda ainda apresenta alguns desafios no dia a dia, como a alta inflação, o aumento do desemprego e a incerteza econômica pós pandemia. Além disso, as lojas físicas ainda estão lutando para recuperar os níveis de vendas pré-pandemia.

Em paralelo a isso, segundo a CNDL (2023) fortes tendências surgiram:

1. Crescimento do comércio eletrônico: O comércio eletrônico tem crescido significativamente nos últimos anos e é provável que continue crescendo em 2023. A pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais esse crescimento, com mais consumidores comprando online. A pesquisa Global Insights, realizada em maio de 2022, confirma a tendência de digitalização dos pagamentos e aponta que 67% dos brasileiros entrevistados afirmaram ter utilizado carteiras digitais nos últimos seis meses. Portanto, os varejistas precisarão investir em tecnologias de comércio eletrônico para se manterem competitivos.
2. Personalização da experiência do cliente: Cada vez mais os

consumidores esperam uma experiência de compra personalizada. As lojas e varejistas que conseguirem usar a tecnologia para personalizar a experiência do cliente, desde a publicidade até as recomendações de produtos, terão uma vantagem competitiva.

3. Sustentabilidade: Os consumidores estão cada vez mais preocupados com o meio ambiente e esperam que as empresas ajam de forma responsável. As empresas que incorporarem práticas sustentáveis em suas operações e produtos provavelmente terão uma vantagem competitiva em 2023. Portanto, para os varejistas, isso vai desde a aplicação de métodos sustentáveis nos ambientes físicos das lojas até o processo produtivo e de venda das mercadorias.
4. Lojas físicas continuam relevantes: Embora o comércio eletrônico esteja crescendo rapidamente, as lojas físicas ainda têm um papel importante. Em 2023, as lojas físicas podem ser usadas mais como espaços de experiência do que simplesmente lugares para fazer compras. As empresas que conseguirem criar experiências memoráveis em suas lojas físicas podem se destacar.
5. Tecnologia de automação: A tecnologia de automação, incluindo inteligência artificial e robótica, provavelmente continuará a ser adotada pelos varejistas em 2023. Isso pode incluir robôs que ajudam com estoque e limpeza, inteligência artificial que ajuda a prever a demanda do consumidor e sistemas de pagamento sem contato.

Em face desses desafios, as principais redes vêm desenvolvendo iniciativas tais como diversificação e inovação de produtos, o desenvolvimento do autosserviço, ampliação da oferta de serviços, comercialização de produtos com marca própria e incremento do comércio eletrônico.

Diante deste cenário de transformações e incertezas, as empresas do varejo eletrônico precisam estar equipadas com ferramentas de gestão que assegurem e otimizem a implementação de suas estratégias a fim de atingir melhores resultados financeiros e alcançar a sua visão estratégica de futuro.

Nesse cenário, o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar o planejamento, na medida em que permite avaliar o desempenho organizacional e realizar adequações em tempo hábil, de forma a garantir a efetividade na execução das técnicas definidas no planejamento estratégico (Tisott *et al.*, 2011). O BSC adota como premissa que os indicadores contábeis e financeiros – unicamente utilizados até então para medir o desempenho organizacional – são inadequados na era da informação (Kaplan; Norton, 2001b).

A partir de meados da década de 90, Kaplan e Norton (2001a) e Kaplan e Norton (2001b) constataram que o BSC estava sendo usado pelas organizações não apenas como um sistema de mensuração, mas como um Sistema de Gestão Estratégica capaz de (i) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, (ii) comunicar objetivos e associá-los a medidas estratégicas, (iii) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e (iv) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

O BSC constitui uma ferramenta de gestão estratégica capaz de auxiliar os gestores com informação relevante para a realização das estratégias organizacionais, incluindo a relativa aos ativos intangíveis, ou seja, pessoas, processos internos e tecnologia, que constitui a chave da criação de valor aos clientes, acionistas, empregados e sociedade.

Modelos de gestão estratégica baseados no BSC foram relatados na literatura para vários setores, tais como educação superior, varejo alimentício e indústria. No entanto, pesquisa na literatura revela a ausência de trabalhos acadêmicos sobre modelos de gestão na óptica do BSC para redes de varejo de acessórios para celulares.

Considerando esta constatação, a importância do varejo de acessórios para celulares e a necessidade de modernização de ferramentas de gestão para as empresas do setor, decidiu-se construir um modelo de gestão estratégica para redes de varejo de acessórios para celulares capaz de responder aos desafios e explorar as oportunidades do seu ambiente empresarial.

## **1.1 Objetivos**

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos.

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é a apresentação de um estudo de caso da aplicação do BSC em uma rede de varejo de acessórios para celulares, promovendo resultados financeiros e organizacionais superiores para o negócio.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são enumerados a seguir:

Identificar práticas de gestão que foram aplicadas na empresa estudada, caracterizar a empresa estudada e apresentar cenários e métodos de gestão considerados, e como foi realizada a seleção para implementação no empreendimento em estudo.

## **Metodologia**

Com o intuito de alcançar esse objetivo, foi adotado um método de pesquisa de natureza qualitativa e caráter exploratório. De acordo com Strauss e Corbin (1998), essa abordagem possibilita a realização de descobertas que não podem ser quantificadas, mas que colabora para a compreensão do comportamento humano por meio de experiências, características e interações, fundamentadas nas percepções dos participantes, em uma análise interpretativo. O estudo também incluiu uma pesquisa bibliográfica sobre gestão estratégica e varejo como parte de sua fundamentação.

Esse trabalhado também foi fundamentado em um estudo de caso de uma das maiores redes do setor do estado do Ceará, com 5 estabelecimentos, 14 colaboradores, com cerca de R\$ 2 milhões de faturamento em 2022. O estudo de caso é uma metodologia que possibilita a investigação detalhada de especificações em seu contexto real, conforme afirma Yin (2009), permitindo a compreensão das dinâmicas que influenciam a gestão empresarial. Suportado pela realidade dessa empresa, o modelo utilizado pode servir de subsídio para outros ramos de varejo, um dos setores mais dinâmicos e importantes da economia nacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados conceitos teóricos fundamentais para o desenvolvimento e aplicação do estudo apresentado.

### 2.1 **Balanced Scorecard (BSC)**

Indicadores financeiros foram eficientes durante a era Industrial para monitorar a alocação de capitais em empresas como General Motors, DuPont e General Electric. Todavia, no século XX, muitas das premissas fundamentais da concorrência empresarial tornaram-se obsoletas. Alocar novas tecnologias a ativos físicos e buscar excelência na gestão de recursos financeiros não bastavam para que as empresas obtivessem vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo (Kaplan; Norton, 1997). As informações financeiras contidas em tais sistemas eram necessárias, porém insuficientes para refletir o futuro das empresas, conforme afirmam Kaplan e Norton (1997, p.2):

[...] conduzir as organizações modernas em meio a um ambiente competitivo complexo é, no mínimo, tão complicado quanto pilotar um avião a jato [...] Os executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não teriam como manter o rumo da excelência organizacional.

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), professores da Harvard Business School. Eles conceberam a metodologia como uma resposta ao desafio de medir e gerenciar o desempenho de uma organização de forma mais holística e alinhada à sua estratégia.

Antes do desenvolvimento do BSC, a maioria das organizações tinha uma abordagem financeiramente orientada para medir seu desempenho. Os indicadores financeiros eram amplamente considerados os mais importantes e eram usados como métricas-chave para avaliar a saúde e o sucesso da organização. Essa abordagem financeira focada em resultados era baseada na crença de que o desempenho financeiro era o principal determinante do sucesso organizacional.

No entanto, essa ênfase exclusiva nos indicadores financeiros apresentava

algumas limitações. Os indicadores financeiros forneciam uma visão retrospectiva e limitada do desempenho, não considerando outras dimensões importantes para o sucesso a longo prazo das organizações. Eles não capturavam adequadamente aspectos relacionados à satisfação do cliente, eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, inovação, aprendizado organizacional, entre outros fatores cruciais para a sustentabilidade e crescimento.

Dessa forma, foi nesse contexto que Kaplan e Norton desenvolveram o BSC, reconhecendo a necessidade de uma abordagem mais abrangente para medir e gerenciar o desempenho organizacional. O BSC introduziu a ideia de múltiplas perspectivas, além da financeira, incluindo perspectivas como a dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essa abordagem permitiu que as organizações avaliassem o desempenho de forma mais equilibrada, considerando diferentes aspectos do negócio e alinhando-os à estratégia organizacional.

O pioneiro dos métodos de avaliação de desempenho organizacional é o chamado Tableau de Bord, criado na França, no início do século XX, quando engenheiros de processos procuravam novas formas de melhorar a produção, desenvolvendo um melhor entendimento das relações de causa e efeito (Epstein; Manzoni, 1997, p. 28-36). Na década de 50, a General Electric fazia uma tentativa de implementar um sistema de avaliação de desempenho com medidas não financeiras (Kaplan, 2001).

Na era industrial, de 1950 até cerca de 1975, o sucesso organizacional era decorrente de economias de escala e de escopo (Kaplan, 1996b). Em uma economia caracterizada por ativos tangíveis, as medidas financeiras tradicionais mostravam-se adequadas para registrar os investimentos nos balanços patrimoniais.

Da mesma forma, a demonstração de resultados financeiros era capaz de capturar as despesas associadas ao uso destes ativos tangíveis para produzir receitas e lucros (Kaplan, 2001).

Diante disso, Kaplan e Norton propuseram que as organizações deveriam medir e gerenciar seu desempenho a partir de quatro perspectivas interconectadas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Eles argumentaram que, ao medir e gerenciar o desempenho nessas quatro perspectivas, as organizações poderiam obter uma visão mais equilibrada e completa de seu desempenho e alinhá-lo melhor com sua estratégia de longo prazo.

Ao longo dos anos, o BSC se tornou uma das metodologias de gestão estratégica mais populares do mundo. Ele foi adotado por empresas de todos os tamanhos e setores, bem como por organizações sem fins lucrativos e governamentais. Além disso, a metodologia evoluiu e se adaptou para atender às necessidades de diferentes tipos de organizações e desafios de gestão. Hoje, o BSC é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para a gestão estratégica de longo prazo.

Uma descrição abrangente inicial do BSC foi apresentada no artigo intitulado "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance" de Kaplan e Norton (1992). Neste artigo, a concepção do BSC residia no fato de que os gestores necessitavam de um conjunto equilibrado de indicadores – financeiros e não financeiros – para melhor adequarem as competências e habilidades necessárias ao ambiente competitivo das empresas.

Neste artigo, Kaplan e Norton (1992) ressaltam que o BSC permite aos gestores enxergarem o negócio a partir de quatro perspectivas:

- **Perspectiva financeira:** Esta perspectiva se concentra nas metas financeiras da organização, como aumentar a receita, melhorar a rentabilidade e aumentar o valor para os acionistas.
- **Perspectiva do cliente:** Esta perspectiva se concentra nas necessidades dos clientes e nas metas de satisfação do cliente. Isso pode incluir objetivos como melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, aumentar a lealdade dos clientes e melhorar a experiência do cliente.
- **Perspectiva dos processos internos:** Esta perspectiva se concentra nos processos internos da organização que afetam a qualidade dos produtos ou serviços entregues aos clientes. Os objetivos podem incluir redução do tempo de ciclo, a melhoria da qualidade ou a redução de custos.
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** Esta perspectiva se concentra no desenvolvimento das habilidades e capacidades da equipe da organização, bem como na inovação e melhoria contínua. Os objetivos podem incluir o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a melhoria dos processos de gestão

do conhecimento e a promoção de uma cultura de inovação.

O BSC ajuda as organizações a estabelecerem uma abordagem equilibrada e holística para a gestão estratégica, permitindo que os líderes da organização visualizem a estratégia de longo prazo de uma forma mais clara e identifiquem as áreas onde é preciso melhorar para alcançar os objetivos estratégicos.

## **2.2 O BSC como Modelo de Gestão Estratégica**

Ao longo da sua evolução, o BSC passa assim a incorporar cada vez mais atributos estratégicos, não se limitando a um sistema de medição, conforme proposto inicialmente (Kaplan; Norton, 1992). Kaplan e Norton (1996b) apresentaram posteriormente o BSC como um sistema de gerenciamento da estratégia no artigo.

Para a utilização do BSC como um sistema de gerenciamento da estratégia, Kaplan e Norton (1996a) destacam a necessidade de quatro processos gerenciais a fim de alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa:

- Tradução da visão e da estratégia, com o objetivo de traduzir a estratégia em termos operacionais e desenvolver o mapa estratégico eo BSC;
- Comunicação e vinculação dos objetivos e medidas estratégicas, visando obter sinergias na organização;
- Planejamento, estabelecimento de metas alinhamento das iniciativas estratégicas, relacionado ao desdobramento dos objetivos estratégicos, incluindo a definição dos objetivos pessoais e sua ligação com um sistema de recompensa vinculado ao BSC;
- Feedback e aprendizado estratégico, que diz respeito a reuniões de reflexão da estratégia e ao aprendizado organizacional.

Kaplan e Norton (2001) destacam cinco princípios comuns encontrados em várias empresas e em diferentes períodos de tempo que realizaram com sucesso a implementação e uso do BSC:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
2. Alinhar a organização à estratégia;

3. Fazer da estratégia um trabalho de todos;
4. Tornar a estratégia um processo contínuo;
5. Mobilizar a mudança através da liderança executiva.

Os quatro primeiros princípios refletem, fundamentalmente, os processos críticos gerenciais descritos em Kaplan e Norton (1996). Um quinto princípio é apresentado por Kaplan e Norton (2001), que é de mobilizar a mudança através de líderes, reconhecendo assim que ferramentas e processos, por si só, não podem assegurar o sucesso do BSC.

Os seguintes autores destacam estes atributos do BSC ao longo de sua evolução: Uma composição limitada de medidas financeiras e não financeiras, relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa e agrupadas em quatro perspectivas, originalmente denominadas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem (Kaplan; Norton, 1992), sendo que as duas últimas foram renomeadas para “processos internos de negócio” e “aprendizagem e crescimento” (Kaplan; Norton, 1996);

- As medidas devem ser escolhidas de tal forma que conquistem o comprometimento da liderança, traduzindo-se tanto no seu acesso privilegiado a informações estratégicas, bem como no seu suporte à comunicação da estratégia (Kaplan; Norton, 1992, 1993, 1996);
- Uma forma de representar relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, bem como seus indicadores, classificados entre direcionadores de desempenho (*leading*) e indicadores de resultado (*lagging*) (Kaplan, 1996).

### **2.3 O comércio varejista**

O mercado de varejo na definição de Las Casas (2009, p.10) apresenta em sua essência “a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais”, tem para o país uma enorme importância. Como ressalta Varotto (2018) a importância crescente do setor varejista brasileiro não é apenas resultado do crescimento do consumo interno. “É produto de uma profunda transformação e organização estrutural que tem ocorrido no mercado e no próprio setor que tenderá a continuar nos próximos

anos”.

Para Kotler (2008) o varejo pode ser definido como uma organização ou indivíduos envolvidos na venda de bens e serviços para o consumidor final para uso pessoal ou familiar. Conforme Varotto (2018), o varejo é a unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente aos consumidores finais. São considerados como varejistas estabelecimentos que possuem mais de 50% de suas operações decorrentes de vendas no varejo. Nesse processo, o intermediário (varejista) adquire 17 mercadorias de um dos dois (fabricante ou atacadista) e oferece os produtos aos seus clientes por meio de lojas ou outras formas de distribuição (Varotto, 2018).

Para Rodrigues (2019) a tendência do setor varejista para os próximos anos é de crescimento, principalmente em mercados emergentes. Outro fenômeno que está moldando o setor varejista são os canais online e a crescente digitalização, além da evolução dos consumidores que estão comparando e avaliando produtos, marcas, preços e condições, sempre optando pelas melhores relações de custo-benefício. Isto reflete no aumento da competitividade do mercado e acirramento da concorrência entre os diversos tipos de varejistas.

O varejo de acessórios para celulares é um segmento do mercado de eletrônicos de consumo que oferece produtos como capas, películas, carregadores, fones de ouvido, cabos USB e outros itens destinados a complementar ou proteger dispositivos móveis, como smartphones e tablets.

Esse mercado é bastante competitivo e dinâmico, com uma grande variedade de produtos e marcas disponíveis. Os consumidores têm se tornado cada vez mais exigentes em relação à qualidade e ao design dos acessórios, bem como à sua funcionalidade e compatibilidade com dispositivos específicos.

Para ter sucesso nesse mercado, os varejistas de acessórios para celulares precisam estar atentos às tendências do mercado e às demandas dos consumidores, além de oferecer uma ampla gama de produtos com preços competitivos. Eles também precisam manter uma boa reputação no atendimento ao cliente e na qualidade dos produtos para garantir a fidelidade dos clientes e o crescimento sustentável do negócio.

Neste cenário, as lojas de acessórios para celulares travam uma concorrência atualmente cada vez mais acirrada no país. Como resposta a esta tendência, algumas estratégias que podem ser adotadas pelos varejistas de

acessórios para celulares incluem:

- A oferta de promoções e descontos;
- A diversificação do mix de produtos;
- A criação de programas de fidelidade e a oferta de serviços de reparo e manutenção de dispositivos móveis.

Além disso, é importante estar presente em canais de vendas online e físicos para alcançar diferentes tipos de clientes e ampliar o alcance do negócio.

#### **2.4 A análise de SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)**

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico que ajuda a identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT, na sigla em inglês) de um projeto, produto ou empresa. A análise SWOT é muito útil para entender o ambiente externo e interno em que a organização opera.

Segundo Nogueira (2015, p.45):

A sigla SWOT vem dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que traduzidos para o português significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. No Brasil, a análise SWOT ficou conhecida por FOFA, para que ficasse de melhor entendimento. Então, SWOT e FOFA referem-se à mesma coisa. O intuito desta análise é verificar os ambientes internos e externos da organização.

Diante disso, as forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização, como recursos financeiros, expertise, reputação, processos internos, produtos/serviços oferecidos, etc. Identificar as forças e fraquezas da organização é importante para saber como utilizá-las para obter vantagem competitiva.

Contudo, as oportunidades e ameaças referem-se aos aspectos externos da organização, como tendências de mercado, mudanças regulatórias, concorrência, economia, etc. Identificar oportunidades e ameaças é importante para saber como a organização pode aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças.

A seguir, vejamos como aplicar a análise SWOT:

- Forças (*Strengths*): É importante que seja listado as características positivas da organização, como a sua reputação, recursos financeiros, expertise, produtos/serviços diferenciados, etc. Estes serão os pontos fortes que a organização pode aproveitar para alcançar seus objetivos.
- Fraquezas (*Weaknesses*): Em paralelo às forças da empresa, iremos pontuar as limitações e desvantagens da organização, como falta de recursos, reputação ruim, processos ineficientes, etc. Estas são as fraquezas que a organização precisa corrigir ou minimizar para alcançarseus objetivos.
- Oportunidades (*Opportunities*): Neste pilar deverá ser registrado os fatores externos positivos que podem ser aproveitados pela organização, como tendências de mercado favoráveis, mudanças regulatórias, novas tecnologias, etc. Estas são as oportunidades que a organização pode explorar para crescer e se desenvolver.
- Ameaças (*Threats*): Por fim, os fatores externos negativos que podem afetar a organização, como concorrência acirrada, mudanças na demanda do mercado, instabilidade econômica, etc. Estas são as ameaças que a organização precisa se preparar para enfrentar.

Com base na análise SWOT, a organização pode desenvolver estratégias para maximizar seus pontos fortes, corrigir suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças. A análise SWOT é um processo contínuo e dinâmico, e deve ser revisada periodicamente para refletir as mudanças no ambiente externo e interno.

## **2.5 A ferramenta 5W1H como modelo de plano de ação**

A ferramenta 5W1H (*What, Where, Why, Who, When, How*) é um modelo estrutural com possibilidade de grandes resultados eficazes no que se refere ao planejamento de ações futuras. Esta ferramenta firma-se em êxito devido a sua capacidade de detalhar as ações com descrições das atividades, quando essas

atividades serão realizadas, quem as realizará, como realizará as atividades, onde as atividades serão executadas e os motivos para execução de tais atividades (Barchi, 2018).

Campos (2004) descreve que essa ferramenta consiste na elaboração de medidas obedecendo um critério de respostas por meio de seis perguntas. As perguntas vêm da própria sigla 5W1H que é composta pelas letras iniciais das palavras em inglês, sendo elas: *What*, *When*, *Who*, *Where*, *Why* e *How*. Segundo o mesmo autor, cada palavra tem um significado profundo a respeito para elaboração de estratégias que serão descritas abaixo.

- *WHAT* (O quê?): “Esta pergunta define qual ação será executada. Deverá ser detalhada a medida proposta para o atingimento da meta. As ações devem estar sempre no verbo infinitivo.”
- *WHEN* (Quando?): “Esta pergunta define o prazo que a ação terá para ser executada. É importante ter prazo de início e término bem definidos.”
- *WHO* (Quem?): “Esta etapa define o responsável pela execução da ação. O ideal é que seja definida apenas uma pessoa responsável pela ação.”
- *WHERE* (Onde?): “Esta pergunta definirá onde a ação será executada.”
- *WHY* (Por quê?): “Esta pergunta tem como objetivo definir o motivo ou a justificativa para a execução da ação planejada.”
- *HOW* (Como?): “Esta última pergunta define o detalhamento de como será executada a ação, inclusive podem ser detalhados os recursos a serem utilizados.”

Nesse intuito essa será uma das principais ferramentas para a elaboração dos planos de ação do trabalho, tendo em vista que é possível elaborar um plano de ação completo de acordo com as respostas.

## 2.6 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional refere-se à forma como as atividades são

divididas, coordenadas e controladas dentro de uma organização. A estrutura organizacional é importante para garantir que a organização alcance seus objetivos de forma eficiente e eficaz.

O planejamento estratégico, no momento em que define missão, visão, políticas, diretrizes, objetivos e metas, fornece material suficiente para que o diretor decida qual critério adotar para formatar a estrutura organizacional (Carreira, 2009).

Diante disso, alguns elementos são essenciais para desenhar uma excelente estrutura organizacional de acordo com o modelo de negócio. Os elementos são: Hierarquia, Departamentalização, Coordenação, Controles e a Cultura Organizacional.

Vale ressaltar que a estrutura organizacional deve ser planejada e implementada de forma a atender os objetivos e ao seu ambiente externo e interno. Além disso, a estrutura, assim como o planejamento estratégico, deve ser revisada regularmente para garantir que esteja alinhada com as mudanças na organização e em seu ambiente.

### **2.6.1 Organograma**

O organograma é um instrumento de trabalho utilizado para representar de forma gráfica a estrutura organizacional de uma empresa. Ele permite a interpretação das relações de autoridades hierárquicas de forma rápida e eficaz. Apenas com uma análise visual podem ser identificadas disfunções na estrutura organizacional, tais como papéis conflitantes, duplicidade de comando paralelo e amplitude de autoridade perigosa (Carreira, 2009).

De forma geral o organograma assume a função de deixar claro para funcionários e gestores exatamente onde eles estão dentro da estrutura da empresa e com quais áreas ou pessoas eles se relacionam diretamente (Carreira, 2009).

O organograma é constituído por retângulos e para a representação dos órgãos e linhas para a representação das ligações. Os organogramas assumem várias características e modelos, entre eles o organograma tradicional, organograma horizontal, organograma radial, organograma linear e o organograma matricial, estes serão apresentados a seguir (Carreira, 2009).

### 3 ESTUDO DE CASO

O modelo utilizado de gestão estratégica está indicado no anexo 1, incluindo seis etapas principais, sendo que a primeira delas incluiu a formulação das estratégias organizacionais a partir da matriz SWOT. As cinco etapas subsequentes estão fundamentadas nos cinco princípios citados por Kaplan (2001) para tornar uma organização orientada à estratégia. O presente trabalho está voltado para a aplicação do modelo no desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico (duas primeiras etapas), conforme detalhado a seguir.

#### 3.1 Descrição da Empresa

A fundação da rede de acessórios para celulares “ImUp”, denominação fictícia que usaremos daqui por diante para a empresa foco deste estudo, data do início do ano de 2015, quando foi inaugurado o primeiro estabelecimento na capital do Ceará, com o conceito de fornecer acessórios para celulares com excelente qualidade e com conveniência à população. Desde então, a empresa tem seguido uma trajetória de expansão crescente, contando, até o final de janeiro de 2023, com 5 lojas e quiosques na capital do estado do Ceará.

O faturamento da empresa atingiu R\$ 1,7 milhões em 2022, representando um crescimento de 20,7% em relação ao ano anterior. De janeiro de 2022 a janeiro de 2023, a ImUp apresentou um crescimento médio do faturamento de 23% ao ano, uma redução de 4% do Custo da Mercadoria Vendida e um Clima Organizacional de 95%.

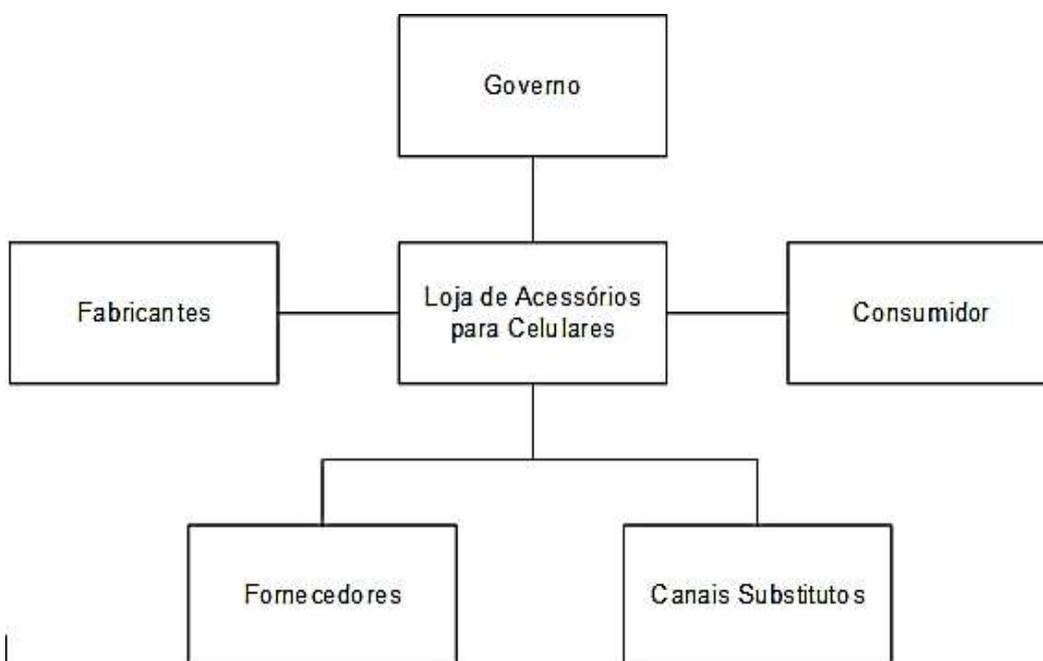
A ImUp estabeleceu três princípios para nortear seu posicionamento no mercado:

- **Qualidade:** caracterizada pelos produtos de alta qualidade para a satisfação do consumidor.
- **Proteção:** na condução dos seus aparelhos celulares buscando estar sempre junto ao consumidor, garantindo maior usabilidade dos seus telefones.
- **Confiança:** comprometimento total com o consumidor, estabelecendo uma relação de confiança com produtos, equipe e atendimento.

Merece destaque também o espírito de equipe da rede como um diferencial competitivo. A ImUp constitui-se em uma das redes no país com um resultado de Clima Organizacional acima de 95%, ou seja, um excelente clima para se trabalhar.

A fim de analisar o varejo, torna-se importante identificar os diversos agentes do setor. Utilizando uma adaptação do modelo da indústria eletrônica elaborado por Shah *et al.* (2001) para o varejo, propõe-se a estrutura mostrada na fig.1 abaixo, enfatizando-se a análise das lojas de acessórios para celulares no setor.

**Figura 1 - Estrutura do Varejo de Acessórios para Celulares.**



Fonte: elaborado pelo autor.

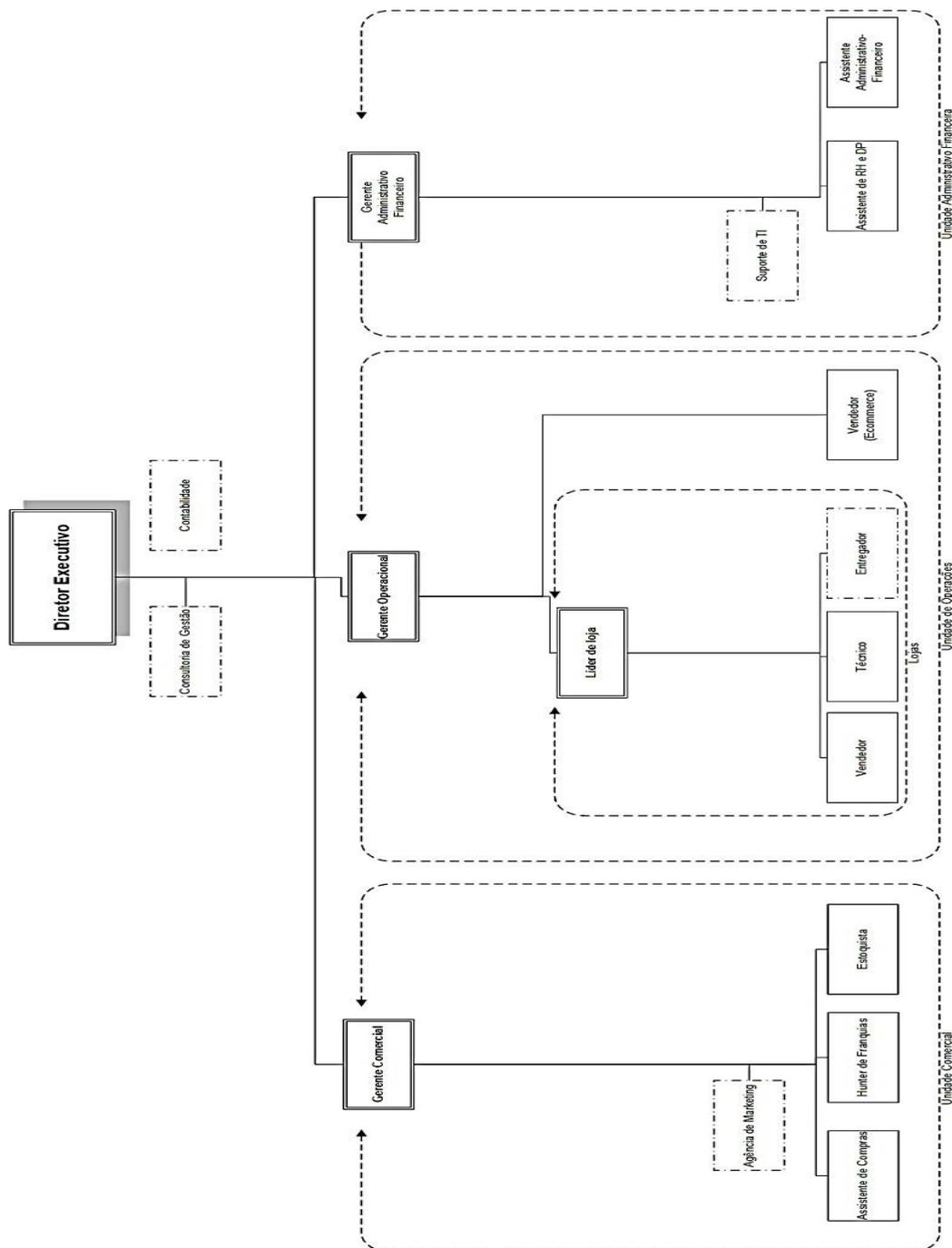
### **3.2 Definir ou Confirmar Estrutura Organizacional**

Como a ImUp não estabelecera formalmente sua Estrutura Organizacional, ou seja, seu organograma, as descrições de cargos e os papéis, responsabilidades e indicadores das áreas, o objetivo desta etapa foi elaborar estes pontos junto à Diretoria.

Por se tratar de uma rede de porte pequeno, o diretor é responsável pelas

funções administrativa, financeira e comercial, abarcando dessa maneira as estratégias e táticas que são operacionalizadas pelo gerente operacional, conforme ilustrado na figura 2. Segue abaixo o Organograma desenhado da ImUp:

Figura 2 - Organograma ideal ImUp



Fonte: elaborado pelo autor.

### **3.2.1 Analisar e Estruturar os Setores e os Cargos**

O método de coleta dos dados para a análise e descrição dos cargos, como citado anteriormente, foi o do formulário, onde foi realizada uma entrevista a fim de obter informações para a pesquisadora responder um questionário. Foi utilizado um questionário adaptado do modelo de questionário para análise de cargos propostos por Pontes (2000, p. 53-70).

A descrição dos cargos foi dividida pelos setores. Está apresentado abaixo as características de cada setor e a descrição dos cargos que lhe pertencem. Cada ficha de descrição de cargos foi elaborada a partir dos dados fornecidos pelos funcionários da empresa.

#### **3.2.1.1 Setor Comercial**

O setor comercial realiza os serviços de compras, recebimento, cadastro de produtos, estocagem, transferências, marketing e expansão. O setor conta com 4 cargos e um staff, sendo um gerente comercial como líder do setor, uma agência de marketing como staff e 3 cargos subordinados: Assistente de compras, Estoquista e um Hunter de Franquias.

Dessa forma, o comercial realiza as atividades de receber as demandas de necessidade de produtos, realizar cotações e apresentá-las ao superior para a escolha do fornecedor. Após a escolha do fornecedor, o assistente de compras faz o pedido de compra diretamente com o fornecedor e repassa para o setor administrativo que cuida da parte de pagamento. Após a confirmação do fechamento da compra pelo fornecedor, o assistente de compras é responsável por acompanhar as compras até a chegada na empresa, a fim de garantir que o produto chegue no prazo certo e não atrapalhe as atividades da mesma.

É também responsável pelo recebimento de mercadorias, armazenagem, controle do estoque de material e distribuição dos produtos utilizados nas atividades da empresa de acordo com procedimentos formais. Outra atribuição do comercial é atuar na expansão da rede e no canal de vendas on-line. As descrições dos cargos elaboradas nesse setor encontram-se no apêndice 2.

O gerente comercial é o responsável pelo setor, por supervisionar os

cargos subordinados do comercial e contribuir com os resultados positivos dos indicadores da área. Esse cargo é ocupado pelo diretor executivo.

O estoquista é responsável pelo correto dados dos produtos, um excelente recebimento junto a uma excelente organização dos produtos no estoque, assim como o processo de abastecimento das unidades.

O assistente de compras lida com todo processo burocrático das compras da empresa, desde a requisição dos produtos, a elaboração do pedido de compras, a escolha dos fornecedores junto ao seu superior, a solicitação do pedido e o acompanhamento das compras a fim de não ultrapassar a meta de compras da empresa.

O Hunter de franquias trabalha com foco na expansão de novas unidades da rede, garantindo que estas unidades cumpram os procedimentos operacionais padrões da marca a fim de manter a excelência da empresa.

### *3.2.1.2 Setor Operacional*

O setor de operações é responsável pela comercialização dos produtos, atendimento ao cliente, prestação de serviços de assistência, entrega dos produtos aos clientes e atingir as metas de faturamento da empresa.

As atividades desse setor são supervisionadas diretamente pelo gerente operacional da empresa e tem três cargos operacionais, o de técnico em assistência, o vendedor líder de loja e os vendedores, que contabilizam 10 ocupantes. As descrições de cargos do setor operacional encontram-se no apêndice 3.

O gerente operacional é responsável por acompanhar os processos e os resultados de todas as cinco unidades da empresa, buscando cumprir os padrões e atingir os resultados de vendas do negócio.

Os vendedores são peças-chave da organização, pois são os cargos que atendem diretamente os clientes e comercializam os produtos prezando pela qualidade, proteção e confiança.

O técnico é o profissional responsável pela assistência técnica dos produtos que precisam de algum reparo/manutenção.

O líder de loja é a liderança da equipe de vendas com foco em cumprir os padrões das lojas, acompanhando os liderados de perto, realizando feedbacks e

autorizando descontos nas lojas.

Além disso, o setor operacional contém uma particularidade referente à sua estrutura salarial devido aos resultados da empresa. Logo, nesta área foi definido um valor fixo acrescentado de um valor variável por performance do colaborador. Abaixo está a estrutura variável definida.

**Quadro 1 - Modelo de Remuneração Variável por Performance**

INDICADOR	PESO	META	REALIZADO	% DE ATINGIMENTO	PERFORMANCE
-----------	------	------	-----------	------------------	-------------

FATURAMENTO	40%	R\$ 15.000,00	R\$ 30.000,00	200,00 %	80,00%
FATURAMENTO - CASES E PELÍCULAS	60%	R\$ 6.000,00	R\$ 8.000,00	133,33 %	80,00%

TOTAL	100%				160,00%
-------	------	--	--	--	---------

	COMISSÃO GERAL 1	COMISSÃO GERAL 2	COMISSÃO REAL	TOTAL	COMISSÃO GERAL 1
COMISSÃO	R\$ 200,00	R\$ 450,00	R\$ 720,00	<b>R\$ 720,00</b>	

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2.1.3 Setor Administrativo – Financeiro

Na empresa existe um só setor que cuida da parte administrativa e

financeira da mesma. Como a empresa é de pequeno porte, as tarefas são concentradas sob a responsabilidade de um Gerente Administrativo, cargo ocupado pelo próprio diretor da empresa, que tem o auxílio de um serviço terceirizado em financeiro, e responde diretamente ao diretor da empresa.

São várias as tarefas desenvolvidas nesse setor, na área administrativa cuida das atividades de administração de recursos humanos e de rotinas administrativas e na área financeira é responsável pelo controle de pagamentos, recebimentos, cobranças, controle de compras e de impostos. As descrições do setor administrativo – financeiro estão disponíveis no apêndice 4.

O gerente administrativo-financeiro é o cargo líder e responsável pelas o pleno acontecimento das atividades do setor, desde atividades administrativas, recursos humanos e financeiro.

O assistente administrativo-financeiro é responsável por operacionalizar os recebimentos, pagamentos, lançamentos de dados no sistema e atividades administrativas em geral.

O cargo de assistente de RH ainda não é ocupado por ninguém na empresa, acumulando mais uma atividade para a diretoria. Logo, recomenda-se a contratação de um responsável focado na atividade de gestão de pessoas que realize as atividades plenamente, deixando o diretor focado na estratégia do negócio.

### **3.3 Definir ou Confirmar Missão, Visão e Princípios da Empresa**

Além disso, como a ImUp não estabelecera formalmente sua Missão, Visão e Valores, o objetivo desta etapa foi elaborar estes pontos junto à Diretoria. Seguem abaixo a Visão, Missão e os Valores da ImUp, denominados de seis Princípios:

#### **3.3.1 Visão da ImUp:**

A Visão da ImUp é de uma empresa que está sendo preparada para fusões e programas de partnerships, com liderança consolidada no Ceará com 20 lojas físicas, operando com excelência o canal de vendas on-line, atuando como um centro de distribuição interno e aumento o lucro operacional do negócio de 15%.

Nesta Visão, suas lojas são reconhecidas pela excelência operacional e

adequação de suas instalações e estão voltadas para encantar pessoas, integradas no melhor nível tecnológico e operando com alto padrão de atendimento, resultante de processos de qualidade certificados em todos os níveis da organização.

A gestão dos negócios é pautada por princípios participativos, pela profissionalização da administração, contando nas lojas e na matriz com equipes gerenciais empreendedoras, formadas e orientadas para resultados, capazes de assegurar o cumprimento da Missão e dos objetivos organizacionais.

### **3.3.2 Missão da ImUp:**

“Satisfazer plenamente as necessidades e desejos dos nossos clientes por meio de uma equipe capacitada e produtos de alta qualidade.”

Dessa forma, a Missão da ImUp estabelece um propósito ideal, no sentido de “encantar pessoas”, em um sentido de “excelência”, referindo-se a um conceito amplo de qualidade dos produtos, da equipe e de vida.

### **3.3.3 Princípios da ImUp:**

- Sorriso no rosto, Atitude e Honestidade;
- Qualidade é inegociável;
- Respeito e inclusão social;
- Paixão pelo que faz;
- Vestir a camisa nos faz únicos;
- Resiliência.

## **3.4 Estabelecer Objetivos Gerais de Longo Prazo**

Os principais objetivos gerais de longo prazo envolvem os seguintes indicadores: (a) lucratividade, em termos de lucro líquido sobre faturamento bruto; (b) faturamento bruto; (c) número de lojas; (d); geração de caixa operacional; (e) participação de mercado; (f) Mix de produtos, entre Capas & Películas e outros produtos.

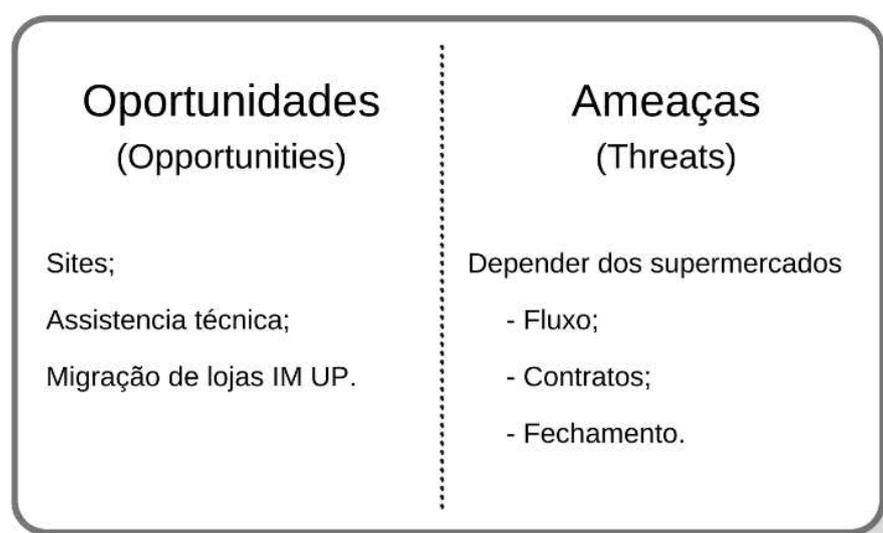
Em termos de número de lojas, o objetivo é atingir um crescimento de 15 lojas até 2025. Quanto ao mix de produtos, pretende-se aumentar continuamente a participação de Capas & Películas, face à tendência de crescimento de margem bruta dessas duas categorias de produtos. Em última instância, a meta financeira consiste em obter um significativo incremento do faturamento, proporcionando um maior poder de barganha e ganhos de escala na operação, concorrendo a uma lucratividade desejada pelo acionista.

### 3.5 Analisar o Ambiente Externo

Esta análise identificou os principais fatores externos, sob os quais a ImUp não detém controle e suas implicações para a empresa. Tais fatores foram classificados como oportunidades ou ameaças, conforme a postura estratégica adotada pela empresa.

O levantamento das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos foi realizado inicialmente através de entrevista semiestruturada com o Diretor Executivo e o Gerente Geral da Operação. O resultado das análises do ambiente externo está destacado abaixo:

**Figura 3 - Oportunidades e ameaças do ambiente externo**



Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.6 Analisar o Ambiente Interno

Esta análise identificou os fatores internos sob controle da ImUp, classificados como pontos fortes ou pontos fracos. Este levantamento foi realizado através do mesmo procedimento destacado no item anterior para determinação das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Uma maior ênfase foi dada na coleta e análise dos pontos fracos da empresa, uma vez que estes constituem as limitações internas ao crescimento da rede e que precisam ser superados. Os resultados da análise do ambiente interno estão destacados abaixo:

**Figura 4 - Pontos fortes e fracos da empresa**



Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.7 Desenvolver as Estratégias a partir da Análise SWOT

De acordo com Kaplan e Norton (2001), o princípio inicial observado nas implementações de sucesso do BSC constitui na tradução da estratégia em termos operacionais. Assim, optou-se em utilizar a matriz SWOT para desenvolver as estratégias organizacionais por constituir uma ferramenta que proporciona o alinhamento das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, na abordagem estratégica proposta por Nogueira (2015). A matriz SWOT indica quatro tipos de estratégias que podem ser desenvolvidas (Nogueira, 2015), conforme indicado na figura 5 abaixo:

**Figura 5 - Matriz SWOT**  
**Ambiente Externo**

<b>Ambiente Interno</b>	<b>VISÃO MISSÃO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<b>PONTOS FORTES</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO</b>
	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO</b>	<b>ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA</b>

Fonte: Oliveira (1987).

A elaboração das estratégias foi realizada, de forma inicial, a partir do cruzamento, na análise SWOT, dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças pelo autor. É válido ressaltar que essas estratégias foram em seguida validadas através de reuniões de trabalho com a Diretoria e o principal gerente da operação, sendo classificadas em: Estratégias de negócio e gestão: voltadas para as iniciativas de mercado e operações que impactam mais diretamente o consumidor e para as iniciativas de aprendizagem e crescimento, sistemas de informação e controles que suportam as estratégias de negócio. A figura 5 na página seguinte destaca as estratégias desenhadas por meio da aplicação deste método.

### **3.8 Definição do Mapa Estratégico e do BSC**

Em princípio, o desenvolvimento dos objetivos globais da organização foi desenvolvido a partir da Visão, Missão e Princípios da empresa em estudo. A definição dos objetivos estratégicos para o BSC decorreu da análise conjunta destes objetivos globais em conjunto das metas gerais da empresa e, sobretudo, das estratégias elaboradas a partir da matriz SWOT. Dessa forma, resultaram o BSC e mapa estratégico da empresa indicados nas figuras 5 e 6.

Figura 6 - Estratégias de negócio e gestão.

<b>METAS GLOBAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Partnership;</li> <li>Canal de Vendas Online bem desenvolvido com faturamento de R\$60.000,00/mês;</li> <li>Ter 20 lojas físicas no estado com uma equipe plenamente capacitada;</li> <li>Lucro Operacional de 15%;</li> <li>Ter um Centro de Distribuição interno.</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> Site; Assistência Técnica; Migração de lojas para IM UP.	<b>AMEAÇAS</b> Depender de supermercados (Fluxo, contratos, fechamento);
<b>PONTOS FORTES</b> Busca constante por um melhor atendimento; Qualidade dos produtos; Inovação dos produtos; Preço justo; Estrutura física do PDV.	<b>DESENVOLVIMENTO</b> Expandir a rede Ampliar serviços e Diversificar o Mix Alavancar Vendas on-line	<b>MANUTENÇÃO</b> Buscas excelência operacional
<b>PONTOS FRACOS</b> Marketing; Assistência Técnica; Ecommerce (Site); Equipe de escritório; Capital de Giro.	<b>CRESCIMENTO</b> Melhorar fluxo de caixa, otimizando programação financeira Desenvolver Gestão de MKT Desenvolver Gestão Comercial/Estoques	<b>SOBREVIVÊNCIA</b> Aumentar posicionamento de marca a fim de não depender de terceiros

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 7 - Mapa Estratégico 2023 ImUp



Fonte: elaborado pelo autor.

Além disso, como forma de metrificar os resultados das estratégias acima, foram elaborados os indicadores chaves de resultados de cada área do negócio. Por

meio da análise desses números nas reuniões mensais de resultados é que será reavaliado as metas, analisado os planos de ações corretivos e realizando feedbacks com os responsáveis. A matriz de indicadores encontra-se abaixo.

**Quadro 2 - Indicadores Operacionais e Comerciais**

OPERACIONAL	Vendas – R\$
	Vendas – QTD de Atendimento
	Ticket Médio
	% de crescimento da Receita de Novas Lojas
	Número de Lojas
	Itens por Atendimento
	% de Taxa de Conversão Média
	% de Vendas de Capa e Películas
	% de Satisfação de Clientes
	Vendas On-line
COMERCIAL	Giro de Estoque
	CMV
	% de perda
	% de produtos com ruptura
	Número de itens ativos
	Compras x Faturamento

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 3 - Indicadores de RH e Administrativo – Financeiro**

	% de Turnover
	% de Absenteísmo
GESTÃO DE PESSOAS	Índice de Satisfação de Colaboradores
	Nº de Atestados
	Retenção de Talentos
	Horas de Treinamentos
ADMINISTRATIVO FINANCEIRO	Fluxo de Caixa (DFC) – R\$
	Resultado Operacional (DRE) – R\$
	Capital de Giro – R\$
	Despesas Administrativas – R\$
	Liquidez – (Contas a Receber + Caixa) / Contas a Pagar
	Lucratividade - %

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, para cada objetivo e estratégia desenhada no Mapa Estratégico foram elaborados uma série de Planos de Ações para alcançar as metas definidas ao longo do ano. Para esses Planos de ações foi utilizado a ferramenta de gestão 5W1H que se encontra a seguir.

### ***3.8.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:***

**Quadro 4 - Plano de Ação – Captar, desenvolver e reter os melhores talentos**

OBJETIVOS	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL
-----------	---------------	-------------

	Desenvolver o processo de recrutamento e seleção IM UP	
	Definir Sistemática de Integração IMUP	
Captar, Desenvolver e Reter os melhores talentos – IM UP	Desenvolver Avaliação de Competências e Programa de Desenvolvimento IM UP	
	Elaborar plano de Cargos e Salários IM UP	
	Definir Calendário de Treinamentos IM UP	
	Desenvolver processo de Desligamento de colaborador IM UP	
	Elaborar Programa de Reconhecimento IM UP	
	Realizar Pesquisa de Clima Organizacional periodicamente	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 5 - Plano de Ação – Desenvolver cultura voltada para melhoria contínua e atendimento ao cliente**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Realizar Ciclos de Auditorias do Padrão de Atendimento	
	Realizar Clientes Ocultos nas lojas IM UP	

Desenvolver cultura voltada para melhoria contínua e atendimento ao cliente – IM UP	Definir periodicidade de feedbacks com colaboradores	
	Internalizar Cultura IM UP na equipe	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 6 - Plano de ação – Implementar tecnologias para otimização de processos e satisfação de clientes**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Implementar tecnologias para otimização de processos e satisfação de clientes – IM UP	Prospectar sistemas para Gestão do negócio essencial para IM UP	
	Definir sistema com o melhor custo/benefício	
	Implementar sistema com os colaboradores	
	Realizar auditorias dos dados e plano de ação corretivo	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 7 - Plano de ação – Fornecer melhores informações para tomada de decisões estratégicas**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Realizar Reuniões Mensais de	

Fornecer melhores informações para tomada de decisões estratégicas – IM UP	Resultados com os indicadores das áreas	
	Garantir o preenchimento do Painel de Indicadores	
	Realizar Reuniões de Resultado de DRE e DFC	
	Elaborar plano de ação em cima dos dados analisados	

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.8.2 *Perspectiva de Processos Internos*

**Quadro 8 - Plano de ação – Aprimorar gestão comercial/Estoque**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Implantar rotina de indicadores comerciais	

	Definir periodicidade da realização de inventários em lojas IM UP	
Aprimorar gestão comercial/ Estoque – IM UP	Otimizar e Implantar os processos essenciais de estoque	
	Implantar e Auditar rotina de cargo de estoquista	
	Definir estoques mínimos e máximos de acordo com a curva ABC de produtos	
	Definir normas e políticas de compras	
	Analisar layout de estoque e propor melhorias	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 9 - Plano de ação – Estruturar modelos de loja, reformando a Matriz**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Estruturar modelos de loja, reformando a Matriz – IM UP	Definir arquiteto responsável pela elaboração	
	Definir padrão de lojas IM UP	

	Realizar reforma na matriz de acordo com o padrão modelo de loja	
	Implantar modelo de lojas na expansão da rede	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 10 - Plano de ação – Ampliar e diversificar o mix de produtos e serviços**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Ampliar e diversificar o mix de produtos e serviços – IM UP	Garantir a inovação de produto e serviços IM UP	
	Realizar periodicamente pesquisas de mercados e Clientes Ocultos na concorrência	
	Coletar feedback com clientes e colaboradores sobre a procura de produtos e serviços	
	Realizar a busca constante de novos produtos e fornecedores estratégicos para o negócio	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 11 - Plano de ação – Otimizar o apereçamento dos produtos**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Otimizar o aproveitamento dos produtos – IM UP	Atualizar Matriz Lucrativa de Produtos e Definir plano de ação para cada tipo de produto	
	Analisar sistemática de precificação de acordo com o novo modelo de negócio	
	Analisar custos e despesas do negócio em busca de obter possibilidades de redução	
	Definir margem de lucro ideal para os produtos	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 12 - Plano de ação – Aumentar produtividade operacional da loja**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Aumentar produtividade operacional da loja – IM UP	Definir formatos de análise de taxa de conversão das equipes de lojas	
	Realizar auditorias das rotinas das equipes de loja	
	Estabelecer padrões de processos para a equipe	
	Definir canais de comunicação claros para a equipe	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 13 - Plano de ação – Fidelizar os clientes**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Fidelizar os clientes IM UP	Definir sistemática de pós-vendas IM UP	
	Realizar pesquisa de satisfação com os clientes	
	Desenvolver programas de relacionamento e fidelidade	
	Garantir um excelente atendimento ao cliente	

Fonte: elaborado pelo autor.

**Quadro 14 - Plano de ação – Desenvolver Gestão de MKT**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PLANO DE AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Realizar Planejamento de MKT	
	Elaborar Planejamento de Campanhas e de Comunicação Anual de	

Desenvolver Gestão de MKT – IM UP	acordo com posicionamento da marca	
	Implantar rotina de indicadores de MKT	
	Implementar Metodologia de Performance de Resultados de MKT	

Fonte: elaborado pelo autor.

Para finalizar, é importante situar algumas considerações específicas, no sentido de evidenciar a realização dos objetivos propostos no início deste estudo. É possível perceber que, para a realização de um planejamento estratégico, não é necessária uma estrutura mínima específica; basta o CNPJ e a vontade de criar e desenvolver uma empresa que tenha o objetivo de crescer e se destacar, ofertando produtos e serviços de qualidade para os seus consumidores.

Do mesmo modo, evidenciou-se a relevância do planejamento estratégico, como instrumento norteador das atividades organizacionais. O Planejamento Estratégico não finaliza nas definições das ações para o alcance dos objetivos e metas, deve-se periodicamente acompanhar as ações executadas, as prioridades estabelecidas, as metas alcançadas e redefinir de acordo com a situação atual e o que faz sentido para a empresa naquele momento.

A análise ambiental deve ser realizada constantemente pela organização, pois é importante conceber as mudanças no cenário mercadológico em que a empresa está inserida. Novos concorrentes, novas tecnologias e transformações constantes são aspectos relevantes, a serem considerados no decorrer das atividades empresariais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essencialmente, o desenvolvimento do BSC e do mapa estratégico é essencial para a tradução da estratégia em termos operacionais. O modelo de gestão baseado no BSC apresentado coloca a estratégia no centro do processo de gestão, conectando e implantando as ações operacionais.

Em paralelo a isso, a metodologia do BSC não considera um processo mais rigoroso da definição da estratégia, ou seja, não é levado em conta o ambiente interno e externo da empresa a fim de indicar uma posição mais adequada. Portanto, no modelo proposto, foi adotada a metodologia de Análise SWOT, que se mostrou útil para direcionar os objetivos estratégicos.

O suporte da Diretoria Executiva representou também um fator essencial para o desenvolvimento do BSC. Por outro lado, a incorporação do BSC no dia-a-dia da empresa apresentou maiores dificuldades. Contudo, isso pode ser visto como um processo normal, visto que a empresa em estudo não dispunha de processo estratégico estruturado para absorver uma ferramenta sofisticada como o BSC e que demanda sistemas de controle e métodos consistentes para realizar análise crítica das hipóteses estratégicas, o que pode ocorrer até em empresas com processos de gerenciamento mais avançados.

No entanto, o estudo sugere que a exploração de todo o potencial do BSC irá depender principalmente de uma cultura com maior resposta às mudanças, visão estratégica e maior profissionalização na gestão. Os desafios da implementação do BSC irão depender de quão comprometidas as lideranças da empresa estejam para criar uma real frente de batalha disposta a enfrentar as resistências que certamente surgem nos processos de mudanças. As atitudes dos líderes serão fundamentais para criar uma cultura voltada para a estratégia baseada em fatos através de reuniões periódicas estruturadas tendo como base os resultados do BSC, a partir da qual poderão ser validadas ou alteradas as ações elaboradas no plano de ação.

## REFERÊNCIAS

Barchi, F. **Análise de causa raiz em alternador veicular**. 2018. monografia de especialização - universidade tecnológica federal do paraná

Carreira, D. **Organização Sistemas e Métodos: Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo. Saraiva, 2009. 366 p.

CNDL. **Tendências do mercado de varejo para 2023**. 2023. Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/tendencias-do-mercado-de-varejo-para-2023/>>. Acesso em: 09 jul. 2023.

Cobbold, I., E Lawrie, G. **Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: a case study**. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 53 No. 7, 2004, pp. 624-633.

Costa, A. **Contabilidade Gerencial: Um Estudo sobre a Contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado, FEA, Universidade de São Paulo, 2001.

Daft, L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo. Thomson, 2003. 632p.

Epstein, M.; Manzoni, J. **Implementing Corporate Strategy. From Tableaux du Bord to Balanced Scorecards**. European Management Journal, v. 16, n. 2, pp. 190-203, 1998.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Putting the Balanced Scorecard to Work**. Harvard Business Review, Boston, v. 71, pp. 134-147, Sep./Oct., 1993.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II**. Accounting Horizons, v.15, n. 2, p. 147 160, Jun. 2001b.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, pp. 71-79, Jan./Feb., 1992.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**. Boston. Harvard Business School Press, 1996 a.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, Boston, v. 74, pp. 75-85, Jan./Feb., 1996 b.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Mapas Estratégicos**. Campus, Rio de Janeiro, 2004 a.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**. Harvard Business Review. Feb, 2004 b.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **The Strategy Map: Guide do Aligning Intangible Assets**. Strategy and Leadership, 2004c, 32, 5, p. 10.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. **The Strategy-Focused Organization**. Harvard Business School Press, 2001.

Kotler. P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo. Editora Atlas. 2008.

Marras, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo. Saraiva, 2016. 425 p.

Oliveira, Aristeu de. **Manual de Descrição De Cargos e Salários**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2007. 380 p.

Las Casas, A. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

Mintzeberg, H., **Crafting Strategy**, Harvard Business Review, julho agosto 1987.

Montgomery, C., Porter, M. **Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage**, Harvard Business School Publishing Division, Boston, 1991.

Oliveira, D. **Uma Contribuição ao Estudo do Desenvolvimento e Implementação do Processo Estratégico nas Organizações**. Tese de Livre-Docência. FEA, Universidade de São Paulo, 1987.

Olve, N. *et al.*, **Making Scorecards Actionable**. Wiley, 2003. Parente, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo. Atlas, 2000.

Pessoa, M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras – um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

Rodrigues, Daniel. Laboratório de inovação de varejo. **Um estudo de caso. Dissertação [Mestrado]**. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia. São Paulo, 2019. Disponível em: acesso em: dez. 2023.

Santana, C. **Balanced Scorecard: Uma Proposta de Modelo para Aplicação no Setor Varejista – Ramo Supermercado**. Dissertação de Mestrado, FEA, PUC-SP, 2004.

Seiffert, Peter Quadros; Costa, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo. Atlas, 2007. 166p.

SEBRAE. **MPE Indicadores: Pequenos negócios no Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Novo MPE](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE)

Indicadores 13 03 14.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

Strauss, A. L.; Corbin, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998

Travassos, Paula Francineti da Silva; VIEIRA, Fernando de Oliveira. **Aplicação da análise swot, na preparação do processo de avaliação institucional interna (autoavaliação) realizada pela IES**. Revista Eletrônica de Administração (Online), Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, ed. 19., p. 1-14, jul/dez. 2011.

Tisott, S. T. *et al.* **Desempenho e Análise da Utilização do BSC na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista - CTEEP**. Reuna, v. 16, n. 2, 2011.

Varotto, Luiz. **O varejo no brasil – resgate histórico e tendências**. Revista Brasileira de Marketing, vol. 17, núm. 3, 2018. Disponível em: acesso em: dez. 2023.

Yin, Robert. **Case Study Research: design and methods**. 4 ed. Thousand Oaks, CA:Sage , 2009.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

**Quadro 15 - Formulário de coleta descrição de cargo**

<b>INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGO</b>	
O objetivo do preenchimento deste formulário é a <b>elaboração da descrição do seu cargo</b> . Procure mencionar os pontos que você julgar <b>mais importantes</b> para a compreensão do seu cargo.	
<b>UNIDADE/SETOR:</b> é a área da organização/empresa que o ocupante do cargo desempenha suas atividades.	
<b>TÍTULO DO CARGO:</b> é o cargo pelo qual o ocupante é conhecido na organização/empresa.	
UNIDADE/SETOR	TÍTULO DO CARGO (nome que é conhecido na empresa)
CARGO DO SUPERIOR IMEDIATO (CARGO DO LÍDER DIRETO)	
CARGOS QUE VOCÊ LIDERA (Se houver)	
ATRIBUIÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busque descrever todas as atividades que você realiza hoje na empresa, independente de achar que essa atividade deva ou não ser do seu cargo.</li> <li>• Para facilitar o preenchimento, pense nas atividades que você deve realizar diária, semanal, quinzenal, mensal ou eventualmente.</li> <li>• Busque descrever a sua atividade da forma mais simples possível, de maneira que qualquer pessoa que leia consiga compreender a atividade realizada.</li> <li>• Se possível, mencione as principais tarefas e/ou atividades que compõem as responsabilidades do cargo, informando as ferramentas que utiliza para a realização das atividades.</li> <li>• <b>“O QUE FAZ” + “FERRAMENTA” + “PARA QUE”.</b></li> </ul>	
<b>Exemplos:</b>	

**Vendedor:** Realizar o atendimento aos clientes, buscando atender suas necessidades, além de buscar fazer a venda adicional dos produtos de loja, com o objetivo de auxiliar a empresa no atingimento das suas metas de vendas.

**Comprador:** Negociar com fornecedores os materiais e equipamentos dentro das especificações e dos padrões estabelecidos de qualidade, preço e condições de fornecimento, para assegurar a reposição de produtos.

**Atividades Diárias:**

**Atividades Semanais:**

**Atividades Quinzenais:**

**Atividades Mensais:**

**Atividades Eventuais:**

## APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DE CARGOS – SETOR COMERCIAL

**Quadro 16 - Descrição de cargo - Gerente comercial**

<b>GERENTE COMERCIAL</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Diretor Executivo
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Assistente de marketing, Assistente de compras e Estoquista
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Nível Superior ou Tecnólogo concluído ou em Andamento em Administração ou Gestão Comercial
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e-mails no início da manhã e início de tarde;</li> <li>- Verificar no Trello as ações pendentes do dia anterior;</li> <li>- Listar no Trello as ações que necessitam ser realizadas no dia;</li> <li>- Autorizar os pedidos de compras;</li> <li>- Verificar os itens, preços e quantidades da nota com o pedido de compras;</li> <li>- Verificar os itens, preços e quantidades da nota com o pedido de compras;</li> <li>- Passar a nota fiscal para o setor de contas a pagar</li> <li>- No momento da conferência da Nota Fiscal, baixar os pedidos de compras que foram recebidos. Caso tenham ficado itens pendentes ou parcial no pedido de compra, identificar e cobrar posição do recebimento deste junto ao fornecedor;</li> <li>- Validar a precificação os produtos;</li> <li>- Acompanhar os indicadores das franquias;</li> <li>- Fiscalizar as seguintes atividades: separar os materiais por loja conforme lista, embalar os materiais com os preços e</li> </ul>

	<p>assinatura do lacre nas embalagens, para garantir o bom andamento do processo de movimentação;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiscalizar o cadastro dos produtos, se estão seguindo conforme procedimento definido;</li> <li>- Aprovar necessidade de compras em relação às movimentações de caixa;</li> <li>- Analisar a situação do estoque das lojas;</li> <li>- Aprovar relatório de reposição de estoque mínimo para compras;</li> <li>- Garantir o cumprimento dos processos de entradas, saídas, cadastro de produtos e inventários do estoque.</li> </ul>
<p><b>6. Principais Atribuições Semanais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar choque de preço com fornecedores;</li> <li>- Comprar os materiais;</li> <li>- Enviar os preços dos materiais comprados para o estoquista;</li> <li>- Repassar ao fornecedor o pedido de compra validado;</li> <li>- Solicitar ao fornecedor que envie por e-mail cópia do seu pedido para antecipar as informações (itens, quantidades, data de faturamento, data de entrega, etc.) e facilitar o recebimento e a conferência;</li> <li>- Analisar curva ABC dos produtos que mais saem;</li> <li>- Garantir o cumprimento dos processos de compras;</li> <li>- Fazer nova lista de materiais que não foram comprados e enviar para o estoquista;</li> <li>- Reunir com todas as diretorias para definir ações emergenciais e o andamento;</li> <li>- Reunir com diretorias para acompanhar a evolução das auditorias dos processos mapeados;</li> <li>- Reunir com subordinados para alinhamento das atividades da semana.</li> </ul>
<p><b>7. Principais Atribuições Mensais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Planos de Ação com foco em melhoria de resultados;</li> <li>- Acompanhar as avarias, devoluções dos fornecedores</li> </ul>

	<p>sempre que realizar o pedido de compra;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados;</li> <li>- Planejar novos negócios</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<p>Experiência na área comercial;</p> <p>Conhecimento em métodos de análises e soluções de problemas (MASP);</p> <p>Experiência na área de marketing;</p> <p>Experiência com gestão de pessoas.</p>
<b>9. Habilidades</b>	<p>Comunicação Interpessoal</p> <p>Liderança</p> <p>Administrar conflitos</p> <p>Resiliência</p> <p>Gerenciamento de Tempo</p>
<b>10. Atitudes</b>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Disciplina</p> <p>Proatividade</p> <p>Poder de resolução</p> <p>Ética</p> <p>Compromisso</p> <p>Foco no cliente</p>

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 17 - Descrição de Cargo – Estoquista**

<b>ESTOQUISTA</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Gerente Comercial
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum

<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino técnico ou superior em andamento em logística, gestão de estoque, administração ou engenharia de produção
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar e garantir a correta execução do processo de entrada de notas de produtos na empresa;</li> <li>- Realizar o cadastro corretamente de novos produtos no sistema, atentando para a qualidade do cadastro e as políticas da empresa;</li> <li>- Realizar o ajuste dos preços no sistema;</li> <li>- Apoiar a operação de loja, quando necessário, efetuando as atividades relacionadas ao setor comercial (Ajuste de preço, acerto de estoque, ativação de promoções, transferências, etc);</li> <li>- Receber e arquivar as notas recebidas juntamente com os produtos e realizar o repasse para a UGB financeira;</li> <li>- Responsabilizar-se pela preparação dos ambientes de loja para realização dos inventários;</li> <li>- Acompanhar o processo de inventário, realizando as conferências e as tratativas necessárias para a conclusão do mesmo;</li> <li>- Realizar o recebimento de mercadorias dos fornecedores realizando os procedimentos estipulados pela empresa (conferência dos volumes, nota fiscal, boletos e estado de conservação dos itens) e em casos com divergências, informar ao superior imediato;</li> <li>- Responsabilizar-se pela devolução de mercadorias;</li> <li>- Responsabilizar-se pela limpeza e organização do estoque;</li> <li>- Auxiliar no abastecimento de loja;</li> <li>- Emitir relatórios de análise da situação do estoque;</li> <li>- Elaborar relatório de produtos que estão em estoque abaixo do mínimo e precisam ser comprados;</li> </ul>

	- Preencher os controles dos indicadores de estoque.
<b>6. Principais Atribuições Semanais</b>	- Fazer o inventário do estoque; - Preencher o relatório de furo de estoque; - Apresentar o relatório a diretoria administrativa - Alimentar o sistema com a nova quantidade de produtos; - Informar o assistente administrativo para que seja dado baixa nos produtos faltantes.
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados;
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	Experiência na área de almoxarife; Conhecimento em gestão de estoque; Noções sobre Produtos de Acessórios de Celulares e informática; Noções de Processos Administrativos; Noções de Processos Logísticos; Noções de Precificação de Produtos; Conhecimento em excel.
<b>9. Habilidades</b>	Boa comunicação Resiliência Organizado
<b>10. Atitudes</b>	Dinamismo; Proatividade; Críticidade; Resolução de Problemas

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 18 - Descrição de Cargo - Assistente de Compras**

<b>ASSISTENTE DE COMPRAS</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Gerente Comercial

<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino técnico em administração ou Ensino Superior em andamento em Administração, Economia, Marketing ou áreas afins.
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente.
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar a demanda dos produtos e o nível atual de estoque, atentando-se a quantidade mínima e máxima do mesmo;</li> <li>- Executar corretamente os processos de compras no que diz respeito ao registro de pedidos no sistema, baixa de pedidos entregues, controle de pendências dos pedidos e cancelamento de pedidos;</li> <li>- Elaborar proposta de pedido de compra e repassar ao superior imediato;</li> <li>- Realizar o registro de ocorrências relacionadas a fornecedores, informando ao seu superior imediato;</li> <li>- Solucionar problemas relacionados a pendências de fornecedores (mercadorias não entregues, avarias e faltas na entrega);</li> <li>- Checar se existem mercadorias não recebidas junto ao Estoquista;</li> <li>- Manter o controle e organização das informações referentes ao setor;</li> <li>- Cadastrar os fornecedores e manter as informações atualizadas;</li> <li>- Solicitar informações de fornecedores quando necessário;</li> <li>- Acompanhar o processo de devolução de mercadorias que estão em desacordo com o pedido ou em casos de avarias;</li> <li>- Realizar cotação de produtos, considerando formas de pagamento, prazos de entrega e qualidade;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter um excelente relacionamento com os fornecedores, mantendo a imparcialidade;</li> <li>- Manter-se atualizado quanto às informações sobre o mercado (clientes, concorrentes, fornecedores etc.), informando constantemente o Gerente Comercial;</li> <li>- Buscar a melhoria do processo de compras;</li> <li>- Avaliar fornecedores, oferecendo informações para o Gerente Comercial, visando melhorar o atendimento em adequação à realidade da empresa;</li> <li>- Informar necessidades de reajustes de preços ou oportunidades de compras atrativas;</li> <li>- Digitar pedidos de compra.</li> </ul>
<b>6. Principais Atribuições Semanais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar e Analisar as solicitações de compras, junto a demanda de produtos e os níveis de estoque a fim de realizar um bom pedido de compras;</li> <li>- Repassar as informações para o Gerente Comercial;</li> <li>- Responsabilizar-se pelos relatórios de compras a fim de otimizar a tomada de decisão.</li> </ul>
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados.</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de Compras (análise de demanda, cotação de preços, pedido de compra, negociação, fechamento, cadastramento de fornecedores, produtos e precificação);</li> <li>- Noções de legislação tributária;</li> <li>- Técnicas de negociação;</li> <li>- Noções de Precificação;</li> <li>- Técnicas de Gestão de Estoques;</li> <li>- Informática intermediária (windows, word, excel e internet).</li> </ul>
<b>9. Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa comunicação;</li> <li>- Resiliência;</li> <li>- Organizado.</li> </ul>
<b>10. Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir com responsabilidade;</li> <li>- Agir com profissionalismo;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter proatividade;</li> <li>- Ter foco no resultado.</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 19 - Descrição de Cargo - Hunter de Franquias**

<b>HUNTER DE FRANQUIAS</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Gerente Comercial
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino técnico ou superior em andamento Administração ou engenharia de produção
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e-mails no início da manhã e início de tarde;</li> <li>- Verificar no Trello as ações pendentes do dia anterior;</li> <li>- Listar no Trello as ações que necessitam ser realizadas no dia;</li> <li>- Gerenciar carteira de franqueados;</li> <li>- Realizar treinamentos técnicos com franqueados;</li> <li>- Gerenciar métricas do funil de vendas dentro das unidades;</li> <li>- Acompanhar os indicadores das unidades;</li> <li>- Garantir o cumprimento os padrões;</li> <li>- Orientar e treinar sobre a gestão e padrões do negócio;</li> <li>- Prestar suporte aos franqueados em assuntos administrativos e operacionais;</li> <li>- Apoiar no planejamento estratégico.</li> </ul>
<b>6. Principais Atribuições Semanais</b>	- Acompanhar os resultados das franquias.
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados;

<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	Noções sobre Produtos de Acessórios de Celulares e informática; Noções de Processos Administrativos; Técnicas de Vendas e Negociação; Conhecimento dos padrões do negócio; Conhecimento em excel.
<b>9. Habilidades</b>	Boa comunicação Resiliência Organizado
<b>10. Atitudes</b>	Dinamismo; Proatividade; Criticidade; Resolução de Problemas

Fonte: Elaboração Própria

## APÊNDICE C – DESCRIÇÃO DE CARGOS – SETOR OPERACIONAL

**Quadro 20 - Descrição de Cargo - Gerente Operacional**

<b>GERENTE OPERACIONAL</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Diretor Executivo
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Líder de loja, técnico, vendedor e entregador
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Nível Superior ou Tecnólogo concluído ou em Andamento em Administração ou Engenharias
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e-mails no início da manhã e início de tarde;</li> <li>- Verificar no Trello as ações pendentes do dia anterior;</li> <li>- Listar no Trello as ações que necessitam ser realizadas no dia;</li> <li>- Direcionar o entregador para reposições de estoques nos quiosques e lojas;</li> <li>- Gerenciar as atividades do entregador para garantir a performance das entregas nas rotas (cumprimento das entregas, cumprimento do padrão de atendimento, dificuldades nas entregas, etc.);</li> <li>- Acompanhar a efetividade das entregas pela roteirização;</li> <li>- Gerenciar as movimentações entre lojas;</li> <li>- Garantir as entregas sejam feitas no tempo acordado;</li> <li>- Gerenciar a armazenagem, e a movimentação de mercadorias dentro dos quiosques;</li> <li>- Garantir que todos os produtos estejam com a quantidade física igual ao do sistema, ou seja, que todos os vendedores estejam lançando corretamente as saídas e entradas de mercadorias no sistema;</li> <li>- Acompanhar os indicadores operacionais;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar a pontualidade e assiduidade dos colaboradores.</li> <li>- Reunir com os colaboradores dos quiosques para definir ações de infraestruturas;</li> <li>- Reunir com os colaboradores dos quiosques para definir melhor forma de exposição de mercadorias;</li> <li>- Reunir com os colaboradores dos quiosques para divulgar os resultados diários dos quiosques e dos vendedores através do painel de vendedores;</li> <li>- Fiscalizar as vendas nos quiosques e identificar as falhas de cada vendedor no ato da venda, para fazer uma orientação ou um treinamento direcionado para cada um;</li> <li>- Treinar os vendedores na parte técnica (utilização e funcionalidades) dos produtos novos;</li> <li>- Recolher os caixas dos quiosques;</li> <li>- Validar a lista de necessidade de materiais e enviar para o estoquista;</li> <li>- Gerenciar as atividades da assistência técnica (recebimento, execução e entrega dos produtos);</li> <li>- Fiscalizar a execução e tempo de entrega dos celulares;</li> <li>- Acompanhar a pesquisa de satisfação dos clientes da assistência técnica;</li> <li>- Acompanhar os indicadores operacionais;</li> <li>- Acompanhar a pontualidade e assiduidade dos colaboradores.</li> </ul>
<p><b>6. Principais Atribuições Semanais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testar funcionalidades dos produtos novos;</li> <li>- Reunir com todas as diretorias para definir ações emergenciais;</li> <li>- Reunir com todas as diretorias para apresentar o andamento das ações;</li> <li>- Reunir com subordinados para alinhamento das atividades da semana;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar os resultados dos quiosques e realizar feedbacks com os colaboradores;</li> <li>- Realizar Reunião Semanal de Resultados</li> </ul>
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Planos de Ação com foco em melhoria de resultados;</li> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados;</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<p>Conhecimento em vendas; Experiência na área operacional; Conhecimento em métodos de análises e soluções de problemas (MASP); Conhecimento em acessórios de tecnologia; Experiência com gestão de pessoas.</p>
<b>9. Habilidades</b>	<p>Comunicação Interpessoal Liderança Administrar conflitos Resiliência Gerenciamento de Tempo</p>
<b>10. Atitudes</b>	<p>Trabalho em equipe Disciplina Proatividade Poder de resolução Ética Compromisso Foco no cliente</p>

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 21 - Descrição de Cargo - Vendedor**

<b>VENDEDOR</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Líder De Loja

<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino médio Completo
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conferir o caixa;</li> <li>- Conferir estoque das lojas;</li> <li>- Organizar exposição de produtos;</li> <li>- Limpar a loja;</li> <li>- Atender clientes seguindo o padrão de atendimento estabelecido pela empresa;</li> <li>- Vender produtos;</li> <li>- Lançar no sistema as vendas;</li> <li>- Aplicar películas;</li> <li>- Recolher celulares para a assistência;</li> <li>- Solicitar autorização de descontos, trocas ou devoluções;</li> <li>- Realizar um bom atendimento, orientando e esclarecendo as dúvidas dos clientes;</li> <li>- Auxiliar os clientes a encontrar identificar os produtos desejados no interior da loja;</li> <li>- Auxiliar no recebimento de mercadorias dos fornecedores realizando os procedimentos estipulados pela loja (conferência dos volumes, nota fiscal, boletos e estado de conservação dos itens) e em casos com divergências, informar ao Líder de loja;</li> <li>- Auxiliar na transposição imediata dos itens para estoque, após a conferência, deixando livre a área de atendimento;</li> <li>- Sugerir produtos para ações promocionais em loja;</li> <li>- Realizar reposição de mercadorias quando necessário;</li> <li>- Informar ao Líder de Loja quanto os produtos em falta ou com poucas unidades;</li> </ul>

	- Auxiliar nas demandas de loja conforme solicitação do seu líder imediato.
<b>6. Principais Atribuições Semanais</b>	- Limpeza geral interno e externo da loja; - Emitir o relatório de necessidade de reposição de produtos.
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados.
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	- Experiência com vendas; - Técnicas de atendimento; - Conhecimento em tecnologias.
<b>9. Habilidades</b>	Boa comunicação Resiliência Organizado
<b>10. Atitudes</b>	Trabalho em equipe Disciplina Proatividade Poder de resolução Ética Compromisso Foco no cliente

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 22 - Descrição de Cargo - Técnico**

<b>TÉCNICO</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Líder De Loja
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino médio Completo
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente

<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender clientes e receber o celular com o auxílio do vendedor;</li> <li>- Responsabilizar-se pelas ordens de serviços e consertos dos celulares;</li> <li>- Comunicar ao líder de loja quando o serviço estiver concluído;</li> <li>- Realizar um bom atendimento seguindo os padrões da empresa.</li> </ul>
<b>6. Principais Atribuições Semanais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher relatório de assistência técnica.</li> </ul>
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados.</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência com vendas;</li> <li>- Técnicas de atendimento;</li> <li>- Experiência com assistência técnica;</li> <li>- Conhecimento em tecnologias.</li> </ul>
<b>9. Habilidades</b>	<p>Boa comunicação</p> <p>Resiliência</p> <p>Organizado</p>
<b>10. Atitudes</b>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Disciplina</p> <p>Proatividade</p> <p>Poder de resolução</p> <p>Ética</p> <p>Compromisso</p> <p>Foco no cliente</p>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 23 - Descrição de Cargo - Líder de Loja

<b>LÍDER DE LOJA</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Gerente Operacional
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Equipe de Loja
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino técnico em administração ou Ensino Superior em andamento em Administração, Economia, Marketing ou áreas afins.
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderar, Motivar e buscar o alinhamento da sua equipe (acompanhamento, avaliação, cumprimento das descrições de cargo, cumprimento dos processos, feedback e resolução de conflitos);</li> <li>- Auxiliar a equipe em suas dúvidas e solicitar treinamento quando necessário;</li> <li>- Participar do processo seletivo de novos colaboradores para loja, quando solicitado;</li> <li>- Apoiar na integração e acompanhar os novos colaboradores de loja na execução de suas funções;</li> <li>- Responsabilizar-se pelas metas gerais da Loja, acompanhando diariamente os números e mantendo a equipe informada sobre os resultados;</li> <li>- Apoiar nas vendas e atendimentos da Loja de acordo com as estratégias da empresa;</li> <li>- Garantir um excelente atendimento pela Equipe de Loja, prestando apoio sempre que necessário e orientando ou resolvendo as reclamações de clientes, visando à fidelização dos mesmos;</li> <li>- Sugerir produtos para ações promocionais em loja;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garantir uma boa operação de loja (Organização, limpeza, exposição dos produtos, precificação e manutenção de loja, e fardamento da equipe);</li> <li>– Realizar conferência do fundo de troco dos caixas;</li> <li>– Auxiliar na troca de dinheiro quando houver necessidade;</li> <li>- Realizar reposição de mercadorias quando necessário;</li> <li>– Garantir o correto cancelamento, estorno e devolução de vendas;</li> <li>– Acompanhar constantemente as condições dos produtos expostos na área de vendas (preço exposto, livre de avaria, gôndolas e espaços abastecidos), visando à satisfação do cliente;</li> <li>– Acompanhar o desempenho das entregas, buscando resolver os problemas e reportando ao Gerente Operacional em casos de não resolução;</li> <li>- Autorizar descontos, trocas e devoluções;</li> <li>– Acompanhar a rotina de limpeza, buscando o manter o ambiente de loja limpo e agradável;</li> <li>– Compartilhar os problemas, não conformidades e dificuldades do período nas reuniões semanais com o Gerente Operacional, solicitando ajuda na resolução dos mesmos, sempre que necessário.</li> </ul>
<p><b>6. Principais Atribuições Semanais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Repassar feedback de sua unidade para o Gerente Operacional, solicitando ajuda no que for necessário;</li> <li>-- Acompanhar os indicadores de resultados semanais, traçando ações de melhorias caso os mesmos não estejam bem;</li> <li>Emitir o relatório de necessidade de reposição de produtos.</li> </ul>
<p><b>7. Principais Atribuições Mensais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garantir a preparação de loja para a realização dos inventários e acompanhar os mesmos, sempre que necessário;</li> <li>-- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados.</li> </ul>

<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Noções de gestão de pessoas;</li><li>- Técnicas de atendimento;</li><li>- Técnicas de vendas;</li><li>- Técnicas de Gestão de Estoques;</li><li>- Informática intermediária (windows, word, excel e internet).</li></ul>
<b>9. Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Boa comunicação;</li><li>- Resiliência;</li><li>- Organizado;</li><li>- Trabalho em equipe;</li><li>- Resolução de conflitos.</li></ul>
<b>10. Atitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Agir com responsabilidade;</li><li>- Agir com profissionalismo;</li><li>- Ter proatividade;</li><li>- Ter foco no resultado.</li></ul>

Fonte: Elaboração Própria

**APÊNDICE D – DESCRIÇÃO DE CARGOS – SETOR ADMINISTRATIVO  
FINANCEIRO**

**Quadro 24 - Descrição de Cargo - Gerente Administrativo - Financeiro**

<b>GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Diretor Executivo
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Assistente administrativo-financeiro, Suporte de TI e Assistente de RH
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Nível Superior ou Tecnólogo concluído ou em Andamento em Administração ou Engenharias
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diária</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e-mails no início da manhã e início de tarde;</li> <li>- Verificar no Trello as ações pendentes do dia anterior;</li> <li>- Listar no Trello as ações que necessitam ser realizadas no dia;</li> <li>- Fiscalizar as informações que serão enviadas para o contador, para garantir que a DRE seja confiável;</li> <li>- Gerenciar as atividades de contas a receber e contas a pagar, garantindo os fluxos financeiros da empresa, de acordo com o prazo acordado, bem como cobranças, com a maior agilidade possível;</li> <li>- Garantir a fidedignidade das informações financeiras para a tomada de decisão;</li> <li>- Gerenciar as atividades de pessoal, visando assegurar o cumprimento de todas as exigências legais que regulam o vínculo empregatício, bem como o cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos pela empresa;</li> <li>- Acompanhar a pontualidade e assiduidade dos colaboradores;</li> <li>- Acompanhar os indicadores financeiros e RH;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir o cumprimento dos processos admissional, demissional e de integração de novos colaboradores.</li> </ul>
<p><b>6. Principais Atribuições Semanais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar os contratos de serviços prestados pela empresa, garantindo o seu início, término e demais cláusulas existentes;</li> <li>- Responsabilizar-se pelo acompanhamento dos serviços jurídicos e contábeis prestados à empresa</li> <li>- Acompanhar o fechamento dos Caixas e Conciliação dos saldos das Contas Bancárias.</li> <li>- Reunir com todas as diretorias para definir ações emergenciais;</li> <li>- Reunir com todas as diretorias para apresentar o andamento das ações;</li> <li>- Reunir com subordinados para alinhamento das atividades da semana.</li> </ul>
<p><b>7. Principais Atribuições Mensais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar os contratos de serviços prestados à empresa, visando garantir a execução das atividades descritas nos mesmos;</li> <li>- Gerenciar todas as documentações cadastrais da empresa, garantindo a atualização das mesmas;</li> <li>- Acompanhar a elaboração da folha de pagamento, bem como a legislação vigente;</li> <li>- Garantir a rentabilidade da empresa buscando manter o controle das despesas administrativas e financeiras de forma a maximizar o lucro das operações;</li> <li>- Gerenciar a elaboração mensal dos relatórios gerenciais (DRE, Fluxo de caixa, posição financeira, etc.);</li> <li>- Gerenciar a emissão de NFs, boletos e demais documentos fiscais, que garantam a seguridade jurídica e contábil da empresa;</li> <li>- Gerenciar a movimentação financeira (receitas e despesas) da empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Planos de Ação com foco em melhoria de resultados;</li> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados;</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<p>Experiência na área financeira;</p> <p>Conhecimento em métodos de análises e soluções de problemas (MASP);</p> <p>Experiência com gestão de pessoas;</p> <p>Experiência na área de recursos humanos</p>
<b>9. Habilidades</b>	<p>Comunicação Interpessoal</p> <p>Liderança</p> <p>Administrar conflitos</p> <p>Resiliência</p> <p>Gerenciamento de Tempo</p>
<b>10. Atitudes</b>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Disciplina</p> <p>Proatividade</p> <p>Poder de resolução</p> <p>Ética</p> <p>Compromisso</p>

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 25 - Descrição de Cargo - Assistente Administrativo - Financeiro**

<b>ASSISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCEIRO</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Gerente Administrativo Financeiro
<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino técnico concluído ou superior em andamento em finanças, administração ou engenharia de produção
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente

<p><b>5. Principais Atribuições Diárias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar e-mails no início da manhã e início de tarde;</li> <li>- Verificar no Trello as ações pendentes do dia anterior;</li> <li>- Listar no Trello as ações que necessitam ser realizadas no dia;</li> <li>- Auxiliar o Gerente Administrativo Financeiro no controle da assiduidade dos colaboradores;</li> <li>- Conferir os lançamentos contábeis realizados;</li> <li>- Realizar pagamentos;</li> <li>- Lançar entradas e saídas no sistema financeiro;</li> <li>- Conferir dinheiro de vendas em espécie;</li> <li>- Autorizar trocas, devoluções e descontos;</li> <li>- Lançar no sistema as avarias;</li> <li>- Lançar serviços na planilha em excel de controle de serviços da assistência técnica.</li> </ul>
<p><b>6. Principais Atribuições Semanais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar abastecimento de materiais de limpeza;</li> <li>- Controlar abastecimento de materiais de gráfica (recibos, cartões de visita, etiqueta de preços e ordens de serviços para a assistência técnica);</li> <li>- Realizar o acompanhamento e apuração das comissões dos vendedores;</li> <li>- Distribuir contracheques;</li> <li>- Agendar pagamentos;</li> <li>- Enviar alteração da folha para a contabilidade;</li> <li>- Organizar arquivos nas nuvens;</li> <li>- Organizar arquivos físicos;</li> <li>- Preencher controles de indicadores do financeiro e administrativo.</li> <li>- Participar da Reunião Semanal da sua Unidade, registrar os encaminhamentos e a avaliação da reunião, bem como acompanhar os cumprimentos das ações encaminhadas.</li> </ul>
<p><b>7. Principais Atribuições Mensais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar o fechamento da folha de pagamento;</li> <li>- Realizar a separação das documentações necessárias para cálculos de impostos e disponibilizar para o contador;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar o controle e acompanhamentos das férias;</li> <li>- Acompanhar as fiscalizações trabalhistas e fiscais;</li> <li>- Apurar informações necessárias para o contador preencher declarações contábeis e fiscais;</li> <li>- Coletar documentações dos colaboradores que estão sendo admitidos ou demitidos e repassar para o contador;</li> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados;</li> <li>- Controlar banco de hora de todos os colaboradores;</li> <li>- Enviar relatórios financeiros gerados pelo o sistema para a controladoria.</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	<p>Experiência na área financeira;</p> <p>Experiência com rotinas administrativas</p> <p>Conhecimento em sistemas financeiros preferencialmente no SYSPDV;</p> <p>Conhecimento em excel.</p>
<b>9. Habilidades</b>	<p>Boa comunicação</p> <p>Resiliência</p> <p>Organizado</p>
<b>10. Atitudes</b>	<p>Trabalho em equipe</p> <p>Disciplina</p> <p>Proatividade</p> <p>Poder de resolução</p> <p>Ética</p> <p>Compromisso</p>

Fonte: Elaboração Própria

**Quadro 26 - Descrição de Cargo - Assistente de RH**

<b>ASSISTENTE DE RH</b>	
<b>1. Líder Imediato</b>	Gerente Administrativo Financeiro

<b>2. Cargos Subordinados</b>	Nenhum
<b>3. Escolaridade Mínima</b>	Ensino técnico concluído ou superior em andamento em RH, administração ou psicologia
<b>4. Socioeconômico</b>	Disponibilidade para participar eventualmente de treinamentos/reuniões fora do expediente
<b>5. Principais Atribuições Diárias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir vagas;</li> <li>- Selecionar currículos;</li> <li>- Entrevistar candidatos;</li> <li>- Pré selecionar candidatos para a diretoria;</li> <li>- Enviar formulário de admissão e rescisão para a contabilidade;</li> <li>- Responsabilizar-se pela capacitação dos colaboradores;</li> <li>- Garantir o desenvolvimento de líderes da empresa;</li> <li>- Realizar ciclos de feedbacks quando necessários;</li> <li>- Avaliar os colaboradores pelas competências necessárias de seu cargo.</li> </ul>
<b>6. Principais Atribuições Semanais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preencher controle de indicadores do RH;</li> <li>- Controlar atestados e faltas.</li> </ul>
<b>7. Principais Atribuições Mensais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atualizar ficha de capacitação dos colaboradores;</li> <li>- Realizar o controle de ponto;</li> <li>- Registrar treinamentos dos colaboradores;</li> <li>- Participar junto aos demais setores da Reunião Mensal de Resultados.</li> </ul>
<b>8. Conhecimentos Técnicos/Específico</b>	Experiência na área de recrutamento e seleção; Conhecimento em excel.
<b>9. Habilidades</b>	Boa comunicação Resiliência Organizado
<b>10. Atitudes</b>	Trabalho em equipe

	Disciplina Proatividade Poder de resolução Ética Compromisso
--	--

Fonte: Elaboração Própria

## ANEXO 1: MODELO UTILIZADO

