

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO DE JOINVILLE
CURSO DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA

LUCIANA NOGARA LOSS

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA COMÉRCIO
ELETRÔNICO NOS EUA: O USO DE WEB ANALYTICS**

Joinville

2017

LUCIANA NOGARA LOSS

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA COMÉRCIO
ELETRÔNICO NOS EUA: O USO DE WEB ANALYTICS**

Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de bacharel no Curso de Graduação em Engenharia de Transportes e Logística do Centro Tecnológico de Joinville da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Dra. Elisete Santos da Silva
Zagheni

Joinville

2017

LUCIANA NOGARA LOSS

**ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA COMÉRCIO
ELETRÔNICO NOS EUA: O USO DE WEB ANALYTICS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Transportes e Logística, na Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico de Joinville.

Joinville, 01 de dezembro de 2017.

Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Orientador(a)

Dra. Janaína Renata Garcia
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Genilson Wantowsky
Membro Externo

Dedico este trabalho a minha amada e eterna vó Glória.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as oportunidades a mim dadas e bênçãos alcançadas.

A minha eterna avó, Glória Irene Anzanello Nogara, por todos os ensinamentos de vida, sabedoria, amizade, amor e por ter percebido meu dom para matemática antes mesmo de mim.

Ao meu amado pai, Wilmar Léo Maffezzolli, por todo amor, auxílio, atenção e educação.

A minha amada mãe, Adriana Nogara, por todo apoio, motivação, educação e amor.

Aos meus amados irmãos, Júlia Nogara Loss, Nelson Loss Neto e Marina Nogara Loss, pelo suporte, amor e amizade em todos os momentos da minha vida.

A minha sobrinha, Glória Nogara Maluf, por me tornar criança em sua companhia, por sempre me receber com um sorriso e abraço e por estar literalmente do meu lado em alguns momentos no desenvolvimento deste trabalho.

A minha orientadora, Elisete Santos da Silva Zagheni, pelo apoio, atenção, suporte, inspiração e carinho.

Aos meus chefes, Genilson Wantowsky, Leila Tenfen Wantowsky e Rodrigo Tenfen, pela oportunidade de aprendizado e crescimento profissional.

Aos meus amigos e colegas de graduação, por todo apoio, amizade, paciência e compreensão em todos os momentos.

RESUMO

Devido ao cenário competitivo atual, há a necessidade das empresas interagirem com o ambiente externo, a fim de buscarem inovação e tecnologia para a melhoria de seus processos e obterem vantagem competitiva. Contudo, torna-se relevante mensurar essas inovações e tecnologias para avaliar se estas estão afetando positivamente a empresa, ou o contrário. Deste modo, o sistema de medição de desempenho possibilita a quantificação do desempenho dos processos da empresa, por meio de indicadores de desempenho. Um dos modelos de sistema de medição de desempenho é o Balanced Scorecard (BSC), o qual traduz a missão, visão e valores da empresa para um conjunto de indicadores de desempenho em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos interno e do aprendizado e crescimento. Nesse contexto, esse trabalho possui o objetivo de elaborar indicadores de desempenho para o comércio eletrônico de uma empresa do setor moveleiro localizada nos Estados Unidos, com o intuito de auxiliar a gestão do negócio, pois os sócios residem no Brasil. Assim, foi implementado o BSC à empresa, por meio de quatro etapas: definição da estratégia, definição dos indicadores, integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento e revisão dos indicadores e dos resultados. A implementação do BSC resultou em 29 indicadores de desempenho, destes 43% na perspectiva dos clientes, caracterizando um comércio eletrônico. Contudo, os indicadores de desempenho sugeridos neste trabalho farão parte de uma prática a ser iniciada no processo organizacional da empresa e necessária para o seu acompanhamento a fim de que a introdução do novo negócio em outra localidade tenha êxito e um longo ciclo de vida.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Comércio eletrônico. Web Analytics. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

Because of the current competitive landscape, there is a need for companies to interact with the external environment, in order to seek innovation and technology to improve their processes and gain competitive advantage. However, it is relevant to measure these innovations and technologies to evaluate if those changes are positively affecting the company, or not. In this way, the performance measurement system enables the quantification of the performance of the company's processes, through performance indicators. One of the performance measurement system is the Balanced Scorecard (BSC), which translates the mission, vision and value of the company into a set of performance indicators in four perspectives: financial, client, internal processes and learning and growth. In this context, this work has the objective of elaborating performance indicators for the e-commerce of a company in the furniture's sector, located in the United States, with the purpose of assisting the management of the business, for the partners that reside in Brazil. Thus, the BSC was implemented through four stages: definition of the strategy, definition of indicators, integration of indicators into the system of management and review of indicators and results. This implementation resulted in 29 performance indicators, and 43% of these indicators are in the customer perspective, characterizing an e-commerce. However, the performance indicators suggested on this paper are part of a practice to be initiated in the organizational process of the company and necessary for its monitoring, so the introduction of the new business in another location can be successful and have a long life.

Keywords: Performance indicators. Eletronic commerce. Web Analytics. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da metodologia.....	16
Figura 2 - Integração logística.....	19
Figura 3 - Atividades do ciclo básico de atividades da distribuição física.....	21
Figura 4 - Papel do transporte na distribuição física e no canal de distribuição	23
Figura 5 - Características dos sistemas de medição de desempenho.....	29
Figura 6 - Estrutura do Balanced Scorecard.....	33
Figura 7 - Cadeia de valores	35
Figura 8 - Etapas para implementação do BSC.....	36
Figura 9 – Passo a passo da implementação do Google Analytics.....	40
Figura 10 - Painel de indicadores do Shopify Analytics	42
Figura 11 - Missão, visão e valores da empresa X.....	46
Figura 12 - Equação para obtenção da lucratividade.....	50
Figura 13 - Total de vendas do mês.....	50
Figura 14 - Valor do frete	51
Figura 15 - Estoque de produtos.....	52
Figura 16 - Total de vendas no painel de indicadores	53
Figura 17 - Formulário para troca, substituição ou reposição de partes ou peças.....	56
Figura 18 - Tempo médio de carregamento das páginas do site	57
Figura 19 - Venda média por pedido Google Analytics.....	58
Figura 20 - Venda média por pedido Shopify Analytics.....	58
Figura 21 - Taxa de conversão Google Analytics	59
Figura 22 - Taxa de conversão Shopify Analytics	60
Figura 23 - Equação taxa de abandono de carrinho.....	60
Figura 24 - Tráfego do site	61
Figura 25 - Localidades das visitas ao e-commerce	62
Figura 26 - Tipos de dispositivos utilizados para acesso ao e-commerce.....	62
Figura 27 - Tempo médio no site.....	63
Figura 28 - Taxa de conversão por campanha de marketing.....	64
Figura 29 - Equação giro de estoque	66
Figura 30 - Venda média de cada produto.....	66
Figura 31 - Mapa estratégico	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de desempenho para a perspectiva financeira.....	49
Quadro 2 - Indicadores de desempenho para a perspectiva do cliente	54
Quadro 3 - Indicadores de desempenho para a perspectiva dos processos internos.....	65
Quadro 4 - Indicadores de desempenho para a perspectiva do aprendizado e crescimento	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

B2C – Business to Consumer

CMS – Content Management System

CRM – Customer Relationship Management

CSS – Cascading Style Sheets

ECR – Efficient Consumer Response

HTML – Hyper Text Markup Language

KPIs – Key Performance Indicators

SAAS – Software-as-a- Service

SCM – Supply Chain Management

SMD – Sistema de Medição de Desempenho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização do tema	11
1.2 Justificativa do trabalho	13
1.3 Objetivos	14
1.4 Metodologia	14
1.5 Estrutura do trabalho	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Logística	18
2.2 Distribuição: distribuição física e canais de distribuição	20
2.2.1 Distribuição Física	20
2.2.2 Canais de Distribuição	21
2.2.3 Transporte	23
2.3 Comércio eletrônico	24
2.3.1 Plataformas de comércio eletrônico ou e-commerce	26
2.3.1.1 Shopify	27
2.4 Sistema de medição de desempenho	28
2.4.1 Indicadores de desempenho	29
2.4.2 Modelos de sistemas de medição de desempenho	30
2.4.2.1 Balanced Scorecard	31
2.4.2.1.1 Perspectiva financeira	33
2.4.2.1.2 Perspectiva dos clientes	34
2.4.2.1.3 Perspectiva dos processos internos	34
2.4.2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento	35
2.4.2.2 Implementação do Balanced Scorecard	35
2.5 Web Analytics	37
2.5.1 Google Analytics	38
2.5.2 Shopify Analytics	41
3 ESTUDO DE CASO	44
3.1 Desenvolvimento e implementação do BSC	45
3.1.1 Missão, visão e valores	45
3.1.2 Definição da estratégia	47

3.1.3	Definição dos indicadores de desempenho da estratégia-----	47
3.1.3.1	Perspectiva financeira -----	48
3.1.3.2	Perspectiva do cliente-----	53
3.1.3.3	Perspectiva dos processos internos -----	64
3.1.3.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento-----	67
3.1.4	Mapa estratégico-----	70
3.1.5	Integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento-----	72
3.1.6	Revisão dos indicadores -----	72
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	74
4.1	Limitações do trabalho-----	75
4.2	Sugestões para trabalhos futuros -----	75
	REFERÊNCIAS -----	76

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a introdução do trabalho, a qual contém a contextualização do tema, justificativa do trabalho, objetivos geral e específicos, além da metodologia da pesquisa e sua estrutura.

1.1 Contextualização do tema

O elevado grau de competitividade entre as empresas imposto pelo mercado devido a globalização da economia, desenvolveu a necessidade das mesmas se adequarem a este ambiente, gerando assim, mudanças nos seus processos de gestão e operação, fazendo com que estes mudem mais rapidamente, influenciando em seu desempenho (POPADIUK et al., 2006).

A dificuldade em visualizar os aspectos vitais para o gerenciamento de uma empresa faz com que gestores tomem decisões equivocadas. Em diversas pequenas e médias empresas, ocorre a busca de resultados financeiros rápidos, porém sem planejamento estratégico embasado em um conjunto de indicadores de desempenho eficiente, assim tornando mais difícil o crescimento e sucesso da empresa (PAPINI et al., 2011).

Deste modo, os sistemas de medição de desempenho (SMD) possuem importância para guiar as tomadas de decisão dos gestores, bem como os indicadores de desempenho, os quais refletem as mudanças que o mercado exige da empresa. O atual mercado exige das empresas um sistema de medição de desempenho coeso às estratégias determinadas. Nos modelos de gestão contemporâneos, tornou-se essencial a relação entre os indicadores de desempenho com a missão, visão e valores, bem como os processos da empresa (MARINHO, 2006; MOREIRA, 2002).

Somente com um controle completo dos indicadores de desempenho nas diversas áreas da empresa é possível uma gestão eficiente, com resultados na redução de custos, os quais permitem a empresa investir em áreas como treinamento, atendimento, capacitação, e entre outras para obter vantagem competitiva (FARIA, 2007).

Por conseguinte, o Balanced Scorecard (BSC), o qual é um modelo de sistema de medição de desempenho com metodologia impulsionadora da implementação das estratégias das empresas, atua como instrumento de gestão. A sua implementação possui etapas como a mobilização dos gestores da empresa, a definição da missão, visão e valores, determinação das estratégias e a elaboração de um mapa estratégico com os objetivos estratégicos conectados por um conjunto de indicadores e metas. Assim, o alinhamento da empresa com a estratégia, bem como a motivação de todos os colaboradores para trabalhar a favor das estratégias, são fundamentais para tornar a estratégia elemento relevante na melhoria contínua dos processos da empresa, por meio do BSC (PINTO, 2013).

Um dos grandes veículos das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua disseminação, afetou de modo significativo todas as atividades humanas, de forma específica, as atividades das empresas e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Dentre esses avanços está a internet e suas ferramentas tecnológicas, que vêm modificando a forma com que as pessoas se relacionam e realizam negócios. Com o advento da internet, diversas empresas passaram a vender seus produtos e serviços por meio do chamado comércio eletrônico, a fim de oferecer seus produtos e serviços diretamente ao consumidor (KOTLER, 2004). Atualmente com o crescimento do número de usuários da internet e da utilização deste meio para comercialização de produtos ou serviços, diversas empresas optam pelo comércio eletrônico para venda e divulgação dos mesmos (TEIXEIRA, 2015). Assim, as estratégias são fundamentais também para a gestão de empresas que atuam por meio do comércio eletrônico.

O comércio eletrônico, também chamado e-commerce, está em fase de expansão tanto no Brasil como em outros países. Os números revelam que o faturamento deste novo canal de venda cresceu no Brasil em 2016 a porcentagem de 7,4% (44,4 bilhões de reais) se comparado ao ano de 2015 (EBIT, 2017). Nos Estados Unidos, este crescimento no faturamento foi ainda maior, de 15,6%, além do comércio eletrônico ter representado 11,7% do total de vendas realizadas no varejo americano (ZAROBAN, 2017).

Segundo Shiro (2011) o bom alinhamento da cadeia de suprimentos é a base de sustentação de qualquer varejo, em especial do varejo eletrônico. Deste modo, para o bom funcionamento desta cadeia, a empresa necessita ter as operações logísticas bem delineadas, bem como acompanhá-las. Para isto, desenvolver um sistema de indicadores de desempenho, é essencial para permitir o acompanhamento das diversas áreas da empresa, e assim, facilitar as análises, identificar oportunidades para melhorias e fazer com que a mesma se diferencie no mercado em que atua. Para este acompanhamento acontecer os indicadores de desempenho

devem ser mensurados. No caso de um comércio eletrônico, o qual tem como principal meio de atuação a internet, há algumas ferramentas que vêm auxiliar essa mensuração, como por exemplo a Web Analytics. Esta ferramenta é um dos principais meios de mensuração dos indicadores desempenho de um comércio eletrônico, pois obtém dados reais da loja eletrônica e auxilia os gestores nas tomadas de decisões para cumprir seus objetivos e estratégias (BAUMANN, 2017).

1.2 Justificativa do trabalho

A importância da elaboração de indicadores de desempenho para posterior medição em uma determinada empresa justifica este trabalho, especialmente a empresa objeto deste estudo, a qual irá operar em Orlando no estado americano da Flórida nos Estados Unidos e seus gestores residirão, inicialmente, no Brasil. Esta empresa tem o início da operação prevista para o mês de dezembro de 2017, e a venda de seus produtos ocorrerá, inicialmente, somente por meio de comércio eletrônico. Deste modo, torna-se essencial o desenvolvimento deste trabalho que tem como intuito auxiliar no acompanhamento, por parte dos gestores, da situação da empresa em tempo real, possibilitando ações acertivas.

Para elaborar indicadores de desempenho é utilizado o Balanced Scorecard (BSC), o qual é um dos modelos de sistema de medição de desempenho e em seu processo de implementação possui uma etapa de elaboração de indicadores de desempenho. Este modelo foi escolhido, pois, “o BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras e até mesmo no setor público” (SERRA et al., 2003, p. 117). Empresas como IBM, Suzano Papel e Celulose, Grupo Gerdau, Petrobras, Tetra-Pak, entre outras utilizaram ou utilizam o BSC (SERRA et al., 2003).

O BSC vem sendo amplamente estudado desde sua introdução na década de 90 e é tema de diversas publicações acadêmicas, no entanto, este trabalho reúne conteúdos relacionados a elaboração de indicadores de desempenho voltados para uma empresa de comércio eletrônico do ramo moveleiro, desenvolvidos a partir da sua implementação. As principais fontes de dados e informações têm origem em ferramentas de Web Analytics (Google Analytics e Shopify Analytics). Após levantamentos, verifica-se que o uso de Web Analytics como fonte de dados e informações dos indicadores de desempenho, é um tema recente e pouco aprofundado na área acadêmica, deste modo percebe-se elementos quanto à originalidade do trabalho.

Esta empresa, objeto do estudo, tem o início da operação previsto para o mês de dezembro de 2017, e a venda de seus produtos ocorrerá, inicialmente, por meio de comércio eletrônico.

Percebe-se a viabilidade do trabalho a partir do momento que se identificou uma empresa disponível para o levantamento de dados e informações para o estudo. A empresa disponibiliza o campo de estágio para a pesquisadora desde abril de 2017 a dezembro de 2017. Dentre as principais atividades desenvolvidas na empresa, que não fazem parte da discussão deste trabalho mas contribuíram para a sua elaboração estão: a normatização dos produtos pelas normas americanas, elaboração dos manuais de instrução dos produtos, escolha da plataforma de e-commerce, bem como a personalização por meio da edição dos códigos nas linguagens Java e CSS. Outra participação da pesquisadora relevante para o processo proposto neste trabalho foi o desenvolvimento da missão, visão e valores e a implementação do BSC na empresa objeto de estudo.

1.3 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho é elaborar indicadores de desempenho para o comércio eletrônico de uma empresa do ramo moveleiro localizada nos Estados Unidos.

Os objetivos específicos foram:

- Estudar o modelo de sistema de medição de desempenho, o Balanced Scorecard (BSC);
- Desenvolver parte do processo estratégico para o encaminhamento da elaboração dos indicadores de desempenho para uma empresa do ramo moveleiro localizada nos Estados Unidos;
- Indicar as fontes de dados e informações dos indicadores de desempenho organizacional por meio de ferramentas de Web Analytics.

1.4 Metodologia

Este trabalho apresenta um conjunto de indicadores de desempenho para um comércio eletrônico de uma empresa do ramo moveleiro nos Estados Unidos.

Para Silva e Menezes (2005) este estudo tem natureza de pesquisa aplicada, pois gera conhecimentos para aplicação prática e dirigidos para solucionar problemas específicos, ou seja, envolve interesses locais. Sob o olhar da abordagem, esta pesquisa se classifica como

quantitativa, uma vez que traduz em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

No enfoque dos procedimentos técnicos, este trabalho se classifica como estudo de caso, porque envolve o estudo profundo e exaustivo de um objeto de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991 apud SILVA; MENEZES, 2005)

A efetividade deste estudo contou com diversas pesquisas nas bases de dados como Portal de Periódicos da Capes, Portal de Periódicos UFSC, Repositório Institucional da UFSC, Scielo, Springer, Minha Biblioteca, Ebrary Academic Complete, Pro Quest, Banco de Teses Capes, e também Google Acadêmico.

Ressalta-se que o foco deste trabalho não é o planejamento estratégico da empresa, por esse motivo, grande parte dos levantamentos teóricos foram direcionados para o modelo de sistema de medição de desempenho, o Balanced Scorecard (BSC). A etapa de planejamento estratégico foi realizada antes da implementação do BSC, pois define a missão, visão e valores, elementos utilizados como norteadores na elaboração dos indicadores de desempenho. O planejamento estratégico foi desenvolvido com a participação dos gestores da empresa e da pesquisadora.

Portanto, para o desenvolvimento deste estudo, algumas etapas foram percorridas:

- a) Revisão bibliográfica, etapa onde são abordados aspectos conceituais que respaldam este estudo;
- b) Detalhamento da empresa objeto de estudo;
- c) Regaste dos enunciados da missão, visão e valores da empresa, que servem de referência para as etapas da implementação do BSC;
- d) Implementação do BSC;
- e) Realização da primeira etapa da implementação do BSC, portanto, nesta etapa são definidos os objetivos estratégicos e as metas estratégicas da empresa para as quatro perspectivas do BSC;
- f) A segunda etapa do BSC é a elaboração dos indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico e desenvolvimento de quadros para as quatro perspectivas;
- g) Para facilitar o entendimento dos objetivos estratégicos da empresa e suas relações é elaborado o mapa estratégico;
- h) A terceira etapa da implementação do BSC se refere a integração dos indicadores em um sistema de gerenciamento, então é elaborado um plano de implementação.

A última etapa, a revisão dos indicadores e dos resultados somente será possível ser realizada após o início das operações. Deste modo, o trabalho seguiu para as

considerações finais, onde são apresentadas as principais conclusões, limitações e sugestões de trabalhos futuros.

Na Figura 1, apresenta-se as etapas seguidas para a elaboração deste trabalho.

Figura 1 – Fluxograma da metodologia



Fonte: Autora (2017)

A Figura 1 exemplificou a metodologia utilizada neste trabalho, incluiu todos os processos executados sequencialmente.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho é dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema e sua contextualização, como também os objetivos gerais e específicos do estudo e a metodologia utilizada para realização do mesmo.

O seguinte capítulo, traz a fundamentação teórica necessária para embasamento deste trabalho. Os assuntos abordados são: logística, distribuição física e canais de distribuição, comércio eletrônico, sistema de medição de desempenho e Web Analytics. O terceiro capítulo aborda o estudo de caso, descreve a empresa objeto de estudo e também discorre sobre o desenvolvimento do Balanced Scorecard, explicitando cada etapa da implementação do modelo de sistema de medição de desempenho. Por fim, o quarto capítulo expõe as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões de trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica utilizada para a elaboração deste estudo, a qual discorre sobre temas no âmbito da logística, distribuição física e canais de distribuição, comércio eletrônico, sistemas de medição de desempenho e Web Analytics.

2.1 Logística

Christopher (2012) define logística como processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais, considerando os fluxos de informação da empresa e de seus canais de comercialização. Esses fluxos se relacionam de tal forma na expectativa que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas por meio da execução de pedidos, visando o melhor custo-benefício. Devido as transformações que o mundo empresarial ainda vem passando, por motivo da globalização da economia, desde a década de 1990, o termo logística ganhou maior complexidade, agregando valor de lugar, tempo, qualidade e de informação (NOVAES, 2004).

No Brasil, essas transformações na logística ocorreram a partir da abertura do mercado nacional ao mercado globalizado, consequência do Plano Real (1994), que também proporcionou crescimento no poder de compra da população. Deste modo, a competitividade aumentou e a necessidade das empresas irem além das fronteiras individuais, buscarem maior cooperação e integrar-se em toda a cadeia de suprimentos, tornou-se fundamental para essas empresas permanecerem no mercado (NOGUEIRA, 2012).

De acordo com Bowersox e Closs (2001), para uma empresa se diferenciar no mercado deve-se construir vantagem competitiva baseada na competência logística, dificultando cópia por parte dos concorrentes. Embora não haja ambiente competitivo estático, a empresa deve analisar o desempenho logístico sob ótica dinâmica, considerando as necessidades e exigências dos clientes, as quais mudam continuamente. Assim, a logística tem finalidade de facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que põe os produtos em

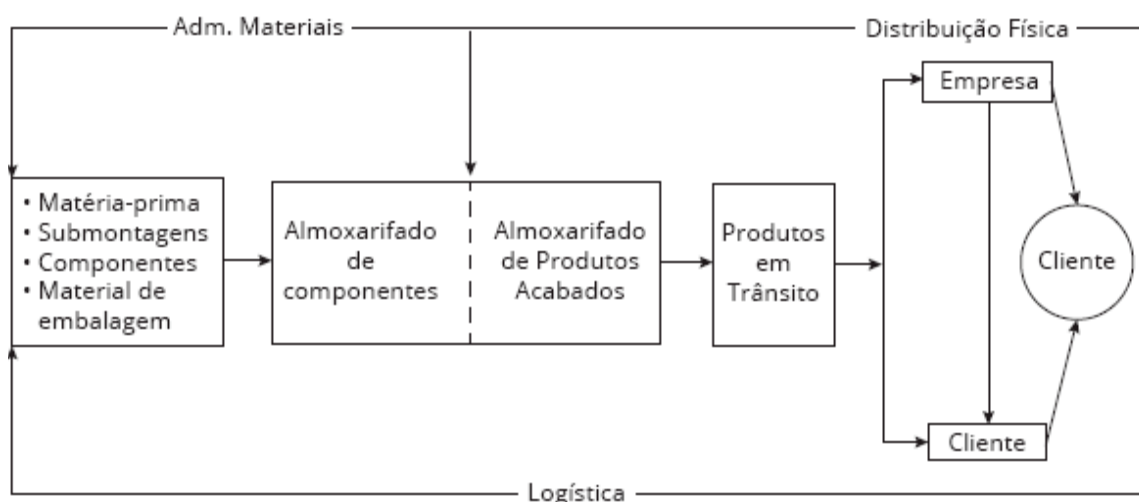
movimento, obtendo níveis de serviços adequados aos clientes, a um custo razoável (NOGUEIRA, 2012).

Faria e Costa (2008) definem nível de serviço logístico como a capacidade de uma empresa gerar valor e disponibilizar produtos e serviços aos seus consumidores que ultrapassem ou equilibrem suas expectativas. Porém, Ballou (2011) diz que os custos logísticos aumentam proporcionalmente ao nível de serviço oferecido ao cliente, assim, definir níveis de serviço excessivos pode resultar em elevados custos logísticos. Deste modo, torna-se essencial a gestão da logística de forma eficiente, a fim de equalizar os custos logísticos e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, além de apresentar um nível de serviço que supere as expectativas dos clientes (TOMOYOSE, 2014).

Para auxiliar na administração do equilíbrio entre os custos logísticos e qualidade dos produtos e/ou serviços, o gerenciamento logístico tem como objetivo gerir os recursos ao longo de toda a operação que contempla desde os fornecedores até o cliente final. Assim, observa-se a necessidade de dimensionar e avaliar os custos e o desempenho do sistema logístico (CRISTOPHER, 2012).

Ballou (2006) diz que a logística deve integrar tanto a parte da administração dos materiais como a parte da distribuição física. Dias (2016) corrobora a teoria de Ballou (2006) e apresenta essa integração logística, a qual é possível ser verificada na Figura 2.

Figura 2 - Integração logística



Fonte: Dias (2016, p. 22).

A Figura 2 mostra um dos principais objetivos da logística, a administração das operações e fluxo dos materiais, e sua integração com a distribuição física que se concentra nos fluxos a partir dos depósitos dos produtos finais até o cliente final.

Christopher (2012), afirma que provavelmente um dos principais motivos para a dificuldade da abordagem integrada entre a gestão logística e distribuição é a falta de informação adequada sobre os custos, tornando impossível revelar os potenciais trade-offs¹ de custos que podem existir no sistema logístico.

Na seção seguinte apresenta-se a discussão sobre distribuição física e canais de distribuição.

2.2 Distribuição: distribuição física e canais de distribuição

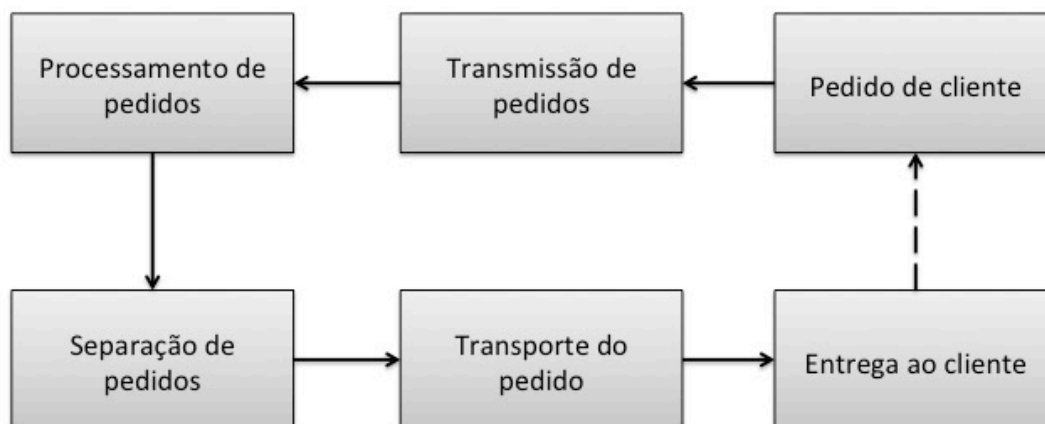
O processo de distribuição pode ser classificado em duas importantes dimensões: distribuição física e canais de distribuição.

2.2.1 Distribuição Física

A distribuição física ou logística da distribuição é uma das funções executadas pela gestão da distribuição e é o processo que envolve muitas atividades, não somente o transporte. (ROCHA; SOUSA, 2007). É um conceito abrangente, incluindo diversas atividades do ciclo básico desde o processamento de pedidos, gerenciamento do estoque, armazenagem e movimentação, inclui a projeção do preço de venda e apoio promocional, possui foco no cliente, e finaliza no atendimento pós-venda (devolução ou garantia do produto), visando à redução do custo total e à otimização da receita (MOURA; BEUREN, 2003). A Figura 3, apresenta o ciclo básico das atividades da distribuição física.

¹ Trade-off é utilizado neste estudo para referenciar os pontos de troca de uma escolha por outra (FRANCISCO, 2011).

Figura 3 - Atividades do ciclo básico de atividades da distribuição física



Fonte: Autora (2017) adaptado de Bowersox e Closs (2001, p. 57).

Verifica-se na Figura 3, as atividades relacionadas à distribuição física do produto, desde o processamento de pedido até a entrega do produto ao cliente.

Para Gomes (2010) a distribuição física afeta muitas decisões comerciais, como por exemplo, empresas que trabalham com produtos tangíveis, as quais possuem necessidade de decidir os produtos a serem produzidos, o local a serem produzidos, e estas decisões influenciam o modo de transporte a ser realizado tanto em adequabilidade em função do produto, quanto em custo. Assim, as empresas buscam encurtar o ciclo da distribuição física, principalmente a atividade de processamento de pedidos, pois quanto maior o tempo deste ciclo, menor é a satisfação dos clientes e menor é o lucro da empresa (KOTLER, 2004).

Portanto, a gestão da distribuição física pela logística, deve apoiar o gerenciamento dos recursos disponíveis, equilibrando as atividades envolvidas neste processo (MOURA; BEUREN, 2003).

2.2.2 Canais de Distribuição

Após o início da Revolução Industrial (século XVIII), os gestores passaram a fazer planejamentos estratégicos para a economia em escala, isto gerou a visão de que trabalhar em conjunto com outras empresas era essencial para manter o sucesso. A partir desta dependência entre as empresas nasceu o conceito conhecido como canais de distribuição. Na época, a integração dos canais tinha um conceito um tanto vago de que todos os envolvidos se

beneficiariam com o resultado dos canais; porém, devido a falta de informações, cada empresa focava, acima de tudo, em seu próprio negócio e objetivos, desta forma criando um forte ambiente competitivo entre elas (BOWERSOX et al., 2013).

A estrutura e estratégia dos canais de distribuição transformaram-se durante a última década do século XX, e iniciou-se o pensamento direcionado na integração e na colaboração, gerando valor para as empresas (BOWERSOX et al., 2013).

Segundo Castiglioni (2013, p.98), “canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor, ao usuário ou ao consumidor final”. Assim, os membros do canal são os elementos que estão no processo de distribuição, e o canal é definido como o caminho percorrido pelo produto do produtor até o cliente final (CASTIGLIONI, 2013).

A partir do surgimento de novos meios de comunicação, diversas empresas passaram a vender seus produtos e serviços ao consumidor sem intermediários. Para oferecer seus produtos diretamente aos clientes, as empresas utilizam recursos a partir do uso da internet, como o e-mail e o comércio eletrônico (KOTLER, 2004). Deste modo, a internet gerou a possibilidade de modificação nos tradicionais canais de distribuição, incluindo o comércio eletrônico como um canal (ALDIN; STAHR, 2004).

Os canais de distribuição podem ter diversos elos, dentre eles estão:

- Fabricantes e produtores;
- Distribuidores;
- Revendedores;
- Clientes finais.

Um canal não necessita possuir todos os elos citados, pois cada empresa é específica em suas estratégias e objetivos (PASCARELLA, 2015). Como o caso do comércio eletrônico que possui elo, na grande maioria, entre os fabricantes e produtores com os clientes finais (KOTLER, 2004).

Os tipos de canais de distribuição, conceituado por Pascarella (2015) são:

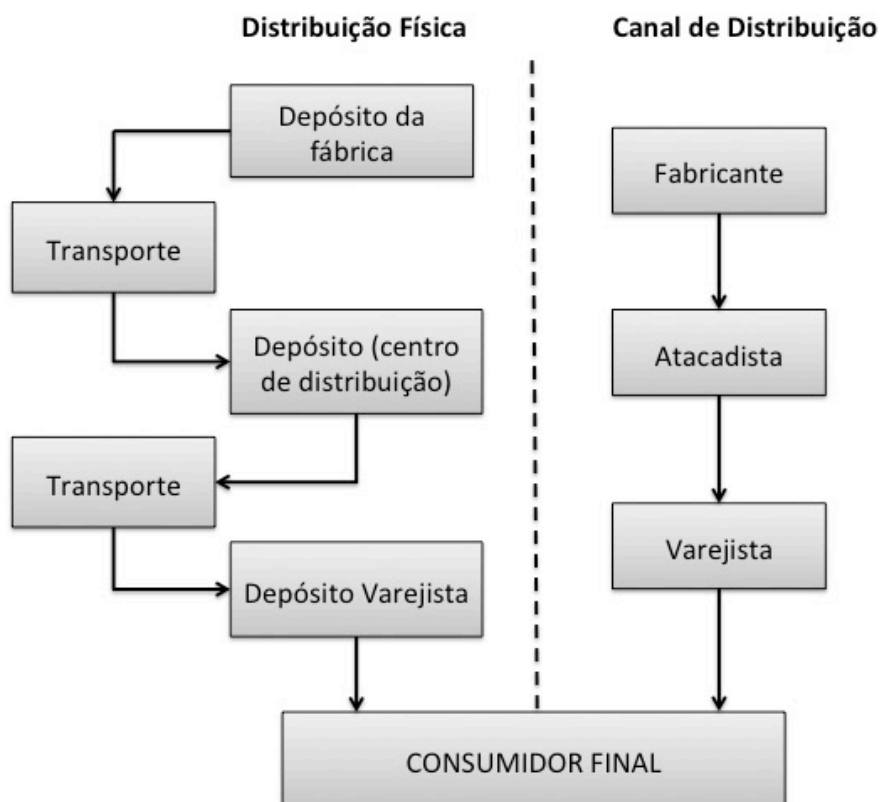
- Canal direto – o próprio fabricante distribui e comercializa seus produtos para os consumidores finais;
- Canal indireto – o fabricante distribui e comercializa seus produtos para revendedores e consumidores finais;
- Canal híbrido – o fabricante distribui e comercializa seus produtos por ambos canais: direto e indireto.

A decisão sobre qual canal de distribuição utilizar é influenciada pelo nível de esforço de negociação entre fabricante, vendedores e compradores para atingir um objetivo de distribuição (ROSENBLOON, 2002). É influenciada também pelo custo total da operacionalização desse canal, considerando-se essencialmente o transporte.

2.2.3 Transporte

O transporte é um dos geradores de custos na distribuição física e em um canal de distribuição, conforme a Figura 4, portanto, sua análise é relevante para qualquer empresa (BERMAN, 1996). Seu conceito consiste basicamente na movimentação de algum produto, tanto entre diferentes regiões, quanto dentro da empresa, portanto, é fundamental para seu funcionamento em qualquer localidade do mundo (PAURA, 2012).

Figura 4 - Papel do transporte na distribuição física e no canal de distribuição



Fonte: Autora (2017) adaptado de Novaes (2007, p. 125)

A Figura 4 mostra a presença do transporte no decorrer do fluxo da distribuição física e paralelamente ao canal de distribuição.

Conforme abordado anteriormente por Castiglioni (2013), a atividade que mais impacta no custo logístico na maioria das empresas, é o transporte, e esta atividade necessita de enfoque especial no escopo da logística.

Ainda, no desenvolvimento de Castiglioni (2013), analisa-se o papel fundamental do transporte na formação do alto nível de atividade econômica ao comparar as economias de um país desenvolvido ao de outro em desenvolvimento. “Um perfeito sistema de transportes contribui para o aumento da competição no mercado, garantindo a economia de escala na produção e reduzindo os preços das mercadorias” (CASTIGLIONI, 2013, p. 111).

Deste modo, o transporte é uma atividade que impacta também em um comércio eletrônico. Essencialmente, pelo fato do comércio eletrônico ser um canal de distribuição que possui elo entre o produtor diretamente com o consumidor final.

2.3 Comércio eletrônico

Representando parte do presente e futuro do comércio, o comércio eletrônico, também chamado de e-commerce, apresenta diversas oportunidades de negócios espalhadas pela Internet. Devido ao crescimento do número de internautas na última década, o comércio eletrônico expandiu grandiosamente no Brasil e no mundo (TEIXEIRA, 2015).

Para Dalcico (2009) o comércio eletrônico descreve os processos de venda, compra, troca de produtos ou serviços, prestação de serviços por meio de redes de computadores, que incluem a internet.

A comercialização por meio da internet é dada por sistemas de comércio eletrônico, denominados como lojas virtuais que correspondem a uma página na internet com um software de gerenciamento de pedidos, onde empresas ofertam e vendem suas mercadorias (MAASS, 2013).

O surgimento da venda por meio da internet ocorreu durante os anos 1990, após o aparecimento da web, e revolucionou o comércio tradicional. Em um comércio eletrônico, não se faz necessária a presença física do vendedor ou consumidor, nem o manuseio do dinheiro, menos ainda da mercadoria no momento da transação (DALCICO, 2009).

Deste modo, o nascimento dos e-commerce permitiu diversas vantagens relacionadas ao mercado, exemplos são: mercado um-a-um, redução de custos, negociação dinâmica, e outros. Comparando negócios virtuais aos negócios tradicionais, os virtuais apresentam

inúmeras características singulares que permitem a ampliação de oportunidades, como: sensibilidade do preço, diminuição dos custos, expansão do mercado, fidelização de clientes, instrumento de marketing, marca e confiabilidade, entre outras (ROGRIGUES et al., 2013).

No Brasil, o número de e-consumidores (pessoas que realizam compras pela internet) aumentou de 39,14 milhões em 2015 para 47,93 milhões em 2016, apresentando um crescimento de 22% (EBIT, 2017). O faturamento do e-commerce brasileiro no ano de 2016 foi de R\$ 44,4 bilhões, assim, representa um aumento de 7,4% se comparado aos R\$ 41,3 bilhões de 2015 (EBIT, 2017).

Nos Estados Unidos, no ano de 2016 as vendas online cresceram 15,6% em comparação ao ano de 2015 e acumulou um total de \$394,86 bilhões em faturamento, representando 11,7% de todas as vendas ocorridas no varejo americano (ZAROBAN, 2017). Estes dados mostram a ascensão desta recente maneira de comercialização no mundo, capaz de atrair cada vez mais novos consumidores (CERIBELI et al., 2015).

Este desenvolvimento contínuo do número de consumidores, baseia-se no que Punj (2011) afirma ser a utilidade que o consumidor atribui ao comércio eletrônico, a qual é a de que neste meio é possível obter o melhor preço, selecionar o melhor produto e também economizar tempo na compra.

Com a utilização da internet as distâncias se tornam menos relevantes para negociações e concretização de contratos. A operação do ambiente online possui custo reduzido e o custo em publicidade é mais baixo na internet, refletindo-se na queda dos preços dos produtos comercializados (TEIXEIRA, 2015).

A estruturação de um e-commerce demanda menor investimento em ativos físicos, não necessita de equipe de vendas para espaço físico, o que contribui para a redução de despesas com salários. A comercialização por meio do e-commerce proporciona contenção de custos com transporte, para lojas que vendem produtos digitais tais como músicas, e-books, filmes e base de dados. Outro ponto importante nos dias atuais é que os e-commerce acompanham em tempo real o perfil dos consumidores e, deste modo, os gestores conseguem antecipar tendências mercadológicas, e tornar suas compras mais eficientes (GALINARI et al., 2015).

Além das reduções de custos, o e-commerce proporciona benefícios como a expansão da sua região de vendas, a qual possibilita negociações em todo território nacional e mesmo internacional. Também oferece atendimento ininterrupto tendo em vista que um comércio eletrônico permanece online 24 horas por dia, todos os dias do ano (GALINARI et al., 2015).

Segundo Teixeira (2015), há uma dinâmica mercantil com velocidade mais acelerada em um comércio eletrônico do que no comércio tradicional, exigindo características como versatilidade, criatividade, inovação e incrementação dos negócios.

Deste modo, a logística aparece como chave principal do comércio eletrônico, pois compreende a totalidade da cadeia logística, e pode ser composta por recepção dos produtos, estocagem, preparação do pedido, transporte e outros processos (EUGÊNIO, 2016). Por conseguinte, os principais desafios em relação à logística do comércio eletrônico estão ligados a eficiência do planejamento de estoques, distribuição física dos produtos, coletas, expedição, com o intuito de atender as necessidades dos clientes a modo de entregar o produto certo, no local certo, em perfeita condição e ao menor custo. Assim, quanto mais as empresas forem ágeis, com menores prazos de entrega e maior qualidade a oferecer, mais chances o negócio terá de prosperar (CINTRA et al., 2010).

2.3.1 Plataformas de comércio eletrônico ou e-commerce

Plataforma de e-commerce, também chamada de plataforma de comércio eletrônico, é um sistema de loja virtual desenvolvido para utilização de negócios, na maioria dos casos, do tipo B2C (Business to Consumer), o qual possibilita a total configuração e adaptação da estrutura original adquirida para melhor ajuste conforme a necessidade da empresa. Em uma plataforma pode-se criar, editar, gerenciar e publicar diferentes tipos de conteúdos digitais conforme a necessidade do comércio, com isto, facilitar o trabalho dos gerenciadores que podem examinar com eficácia as vendas online, devido às diversas ferramentas de acompanhamento e análise das movimentações desenvolvidas para o uso em comércio eletrônico (MAASS, 2013).

Plataforma de e-commerce é um sistema estruturado com o objetivo de exibir na internet um comércio/loja, bem como facilitar gerenciamento deste comércio pelos gestores (NEVES, 2013, apud MAASS, 2013).

Diversos desafios são enfrentados por empresas que usufruem de plataformas para comércio eletrônico como: desenvolver relacionamento duradouro, possuir perfil competitivo e tornar-se conhecido em seu ramo de mercado com gastos em marketing digital equilibrado (FRANK, 2002).

É necessário dispensar tempo e atenção quanto à escolha da plataforma a ser utilizada para uma empresa (VALLE, 2013). A plataforma de e-commerce, deve possuir alguns requisitos básicos para obter sucesso, tais como: ferramenta de busca otimizada, aceitar e

processar diversos métodos de pagamento, possibilitar realização de promoções, viabilizar análises do negócio e gestão de pedidos; além de promover sistemas de gestão de conteúdo (CMS – Content Management System), suporte para vários idiomas e outros canais de vendas (BARREIRA, 2016).

Para Maass (2013) a ferramenta que uma plataforma deve viabilizar para análise de negócio é o Google Analytics (versão e-commerce) e também, precisa possibilitar integração com as principais redes sociais.

Algumas plataformas de comércio eletrônico podem ser do tipo Software-as-a-Service (SAAS), Open Source ou plataforma exclusiva (VALLE, 2013). SAAS são plataformas padronizadas, criadas com rapidez e disponibilizadas com pagamento mensal, ou seja, alugando a plataforma de uma empresa especializada do ramo de desenvolvimento de plataformas. Esta é a maneira mais fácil e ágil de obter uma loja virtual (TURBAN et al., 2008).

Plataforma Open Souce é gratuita e conta com a colaboração de um grande número de pessoas, possui diversos módulos para personalização e atualizações de recursos frequentes. A plataforma exclusiva é totalmente personalizável, exige alto investimento financeiro e tempo (FERREIRA, 2013 apud MAAS, 2013).

Algumas das plataformas de e-commerce existentes são Commerce, OpenCart, Zen Cart, Virtuemart, PrestaShop, Ubercart for Drupal, Magento, Shopify, Wix Store, WordPress, entre outras (MAASS, 2013; SMU, 2015).

Devido sua boa avaliação entre usuários e por indicação da Google Domains (serviço da Google para pesquisar e registrar domínios na internet), a empresa objeto deste estudo elegeu a plataforma de comércio eletrônico Shopify para desenvolver seu e-commerce.

2.3.1.1 Shopify

Shopify é uma plataforma de e-commerce do tipo SAAS, desenvolvida para atender as necessidades do chamado típico dono de comércio. Oferece hospedagem, cartão de compras, processamento de pagamentos, gerenciamento de pedidos, catálogo de produtos, criação de blogs, entre outros benefícios. O processo de inscrição nesta plataforma é simples e rápido, o usuário escolhe o design para a página online, cria um catálogo de produtos, configura formas de pagamento e pode fazer vendas no mesmo dia em que aderiu ao Shopify (LARKIN, 2014).

Nesta plataforma de comércio eletrônico é possível modificar completamente os códigos de HTML, CSS e JavaScript do tema obtido para seu e-commerce. É viável adicionar

aplicativos tanto públicos ou privados para mudar os efeitos visuais, gerar estimadores de tempo de frete, plugins sociais, e ainda pode contar com diversos aplicativos que auxiliam no gerenciamento e mostram o desempenho do seu comércio na internet.

O HTML (Hyper Text Markup Language) utilizado para programar os temas do Shopify é uma linguagem de marcação de texto, simples, composta por marcações de formatação e diagramação de informações como textos, imagens, sons e outros (SILVA NETO et al., 2013).

A CSS (Cascading Style Sheets) também é uma linguagem, porém de estilo, aplicada na plataforma Shopify, define a forma em que os documentos escritos em HTML serão apresentados visualmente (ZAFRA, 2014). Já o JavaScript é uma linguagem multiplataforma e orientada a objetos, originalmente criada para ser interpretada por navegadores e para ser executada diretamente no navegador do cliente (JAVASCRIPT, 2013).

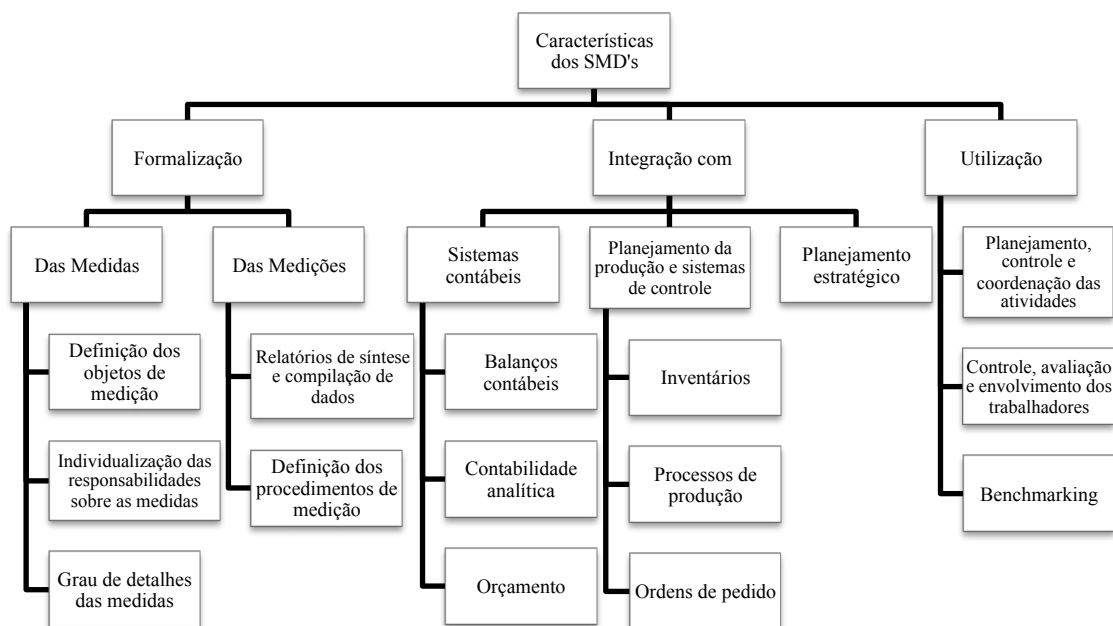
2.4 Sistema de medição de desempenho

Devido ao cenário competitivo atual, as empresas compreendem a necessidade da sua interação com o ambiente externo, almejando encontrar e aplicar inovações e diferentes ferramentas para melhoria de seus processos, de modo a atingir excelência em seu negócio (FREZATTI et al., 2014). Para que o emprego dessas inovações e melhorias não afetem negativamente a empresa, é indispensável a mensuração dos resultados obtidos por estas mudanças, bem como a avaliação das mesmas, e se necessário, novas medidas devem ser aplicadas de forma a corrigir as anteriores (FERNANDES, 2006).

O sistema de medição de desempenho (SMD) possibilita a quantificação do desempenho dos processos operacionais e administrativos para produtos e também, subprodutos, agindo como um ‘termômetro’ que mede a situação das empresas (HORNEC, 1994). Para Neely et al. (1998) um SMD apresenta-se como abordagem organizacional que propicia tomada de decisões e ações baseadas em informações, já que este sistema de medição quantifica tanto eficiência quanto a eficácia de ações realizadas anteriormente, por meio dos processos de coleta, compilação, classificação, análise, interpretação e a disseminação dos dados adequados.

Segundo Ahmadi et al. (2015), um SMD caracteriza-se pela formalização de medida e medições, pela integração com outros sistemas da empresa e formas de utilização, conforme mostra a Figura 5. Assim, a estrutura básica de um SMD abrange um conjunto de indicadores que expressam o desempenho organizacional de uma empresa (SANTOS, 2016).

Figura 5 - Características dos sistemas de medição de desempenho



Fonte: Autora (2017) baseado em Ahmadi et al. (2015)

Na Figura 5 é possível observar as características de um SMD bem como a formalização das suas medidas e medições, integração com outros departamentos e sua utilização na empresa.

Para Serra et al. (2003), é fundamental uma empresa possuir um método formal para controle adequado de seu desempenho, ou seja, um SMD que estabeleça os indicadores de desempenho que auxiliem da melhor maneira possível a implementação da estratégia elaborada da empresa.

2.4.1 Indicadores de desempenho

Um sistema de medição de desempenho deve compôr de indicadores de desempenho. Estes indicadores devem possibilitar a integração dos diversos processos existentes, e deve servir como base para tomadas de decisões (NETO et al., 2017).

Dessa maneira, Monteiro (2012) define indicadores de desempenho, ou indicadores-chave de desempenho (KPIs – key performance indicators) como pilar de um SMD, devido a sua capacidade de sinalizar possíveis desvios de projetos pré-estabelecidos, pelo seu aspecto preventivo que contribui para diminuição de gastos, além de contribuir para melhoria da

eficiência dos processos. Complementando, Sasaki (2009) diz que indicadores são formas de representação quantificáveis das características dos produtos e processos de uma empresa. E também, os indicadores devem mostrar os processos para obter a fotografia da empresa, tal como de todos os principais processos e que necessitam de monitoramento (FERNANDES, 2004).

Para Martins e Costa (1998), os indicadores ajudam e suportam também, a gestão da qualidade, auxiliando na identificação e controle das necessidades, bem como nas melhorias do desempenho, visando satisfazer as necessidades dos stakeholders.²

O uso de indicadores de desempenho, faz com que o gestor observe o desempenho de cada processo, e da empresa num todo, auxiliando na identificação de qual atividade deve se focar na busca de garantir o valor pretendido de entrega ao consumidor (FERNANDES, 2004).

Keebler et al. (1999) afirma que a necessidade de aprimorar a logística faz crescer a indispensabilidade da utilização de indicadores de desempenho, e que os principais motivos que levam os gestores a buscarem incansavelmente a melhoria de suas atividades são: redução dos custos, a ditadura do varejo, a globalização, os produtos que estão se tornando commodities e o comércio eletrônico.

Diversas empresas utilizam indicadores de desempenho, porém a maioria acompanha somente os aspectos financeiros, tais como lucro e faturamento. Entretanto, nos últimos anos, cresceu a necessidade de medir outros aspectos de uma empresa e de relacioná-los ao seu desempenho. Neste contexto, o professor de Havard, Robert S. Kaplan e seu colega, David Norton, no início dos anos 1990, criaram um modelo de SMD chamado de Balanced Scorecard, o qual controla mais do que somente os aspectos financeiros de uma empresa (SERRA et al., 2003).

2.4.2 Modelos de sistemas de medição de desempenho

A literatura discute diversos modelos de sistemas de medição de desempenho devido a suas diferentes estruturas e adequação a determinados tipos de empresas ou processos. Dos modelos clássicos pode-se citar: Performance Pyramid, Balanced Scorecard, Performance Prism, Quantum, Sink e Tuttle, TMQ (Gestão da Qualidade Total) (SANTOS, 2016; MÜLLER, 2013).

² Stakeholders são qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984).

A seguir é apresentado o modelo de SMD utilizado para desenvolver os indicadores de desempenho para a empresa objeto de estudo, o BSC. Este modelo foi selecionado para implementação na empresa, pois segundo Serra et al. (2003), o BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e despertou o interesse de diversas empresas brasileiras que utilizaram e/ou continuam utilizando o modelo, tais como: Petrobras, Grupo Gerdau, Suzano Papel e Celulose, Citibank, Embrapa, entre outras.

2.4.2.1 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) para Kaplan e Norton (1997), autores do artigo na Harvard Business Review (*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*), publicado no ano de 1992, foi definido como um sistema de medição de desempenho empresarial, que complementa os aspectos financeiros de desempenho do passado com os aspectos dos vetores que impulsionam o desempenho do futuro. Os objetivos e as metas visam o desempenho da empresa sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Gestores utilizam o BSC para transpor a missão, visão e valores da empresa em objetivos estratégicos e metas estratégicas, e assim, relacionar esses objetivos e metas à indicadores de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1996). Para Niven (2006), o BSC deve ser enxergado como um conjunto de três elementos:

- Modelo de sistema de medição de desempenho – organiza as informações dos diferentes tipos de objetivos estratégicos e seus indicadores de desempenho.
- Sistema de gestão estratégica – alinha a empresa num todo conforme sua estratégia.
- Ferramenta de comunicação – maneira simples de análise dos resultados, assim, todos os colaboradores da empresa percebem o que necessita ser feito a fim de melhorar a empresa;

Costa (2015, p. 7) reforça que “o BSC traduz a missão e estratégia da empresa para um conjunto de indicadores de desempenho, permitindo acompanhar e medir a evolução da implementação da gestão e da estratégia”.

Segundo Kaplan e Norton (2004) a missão da empresa proporciona o ponto de partida para o processo contínuo de criação de valor. Este processo contínuo engloba os seguintes processos: missão, valores, visão, estratégia, mapa estratégico, Balanced Scorecard, metas e iniciativas.

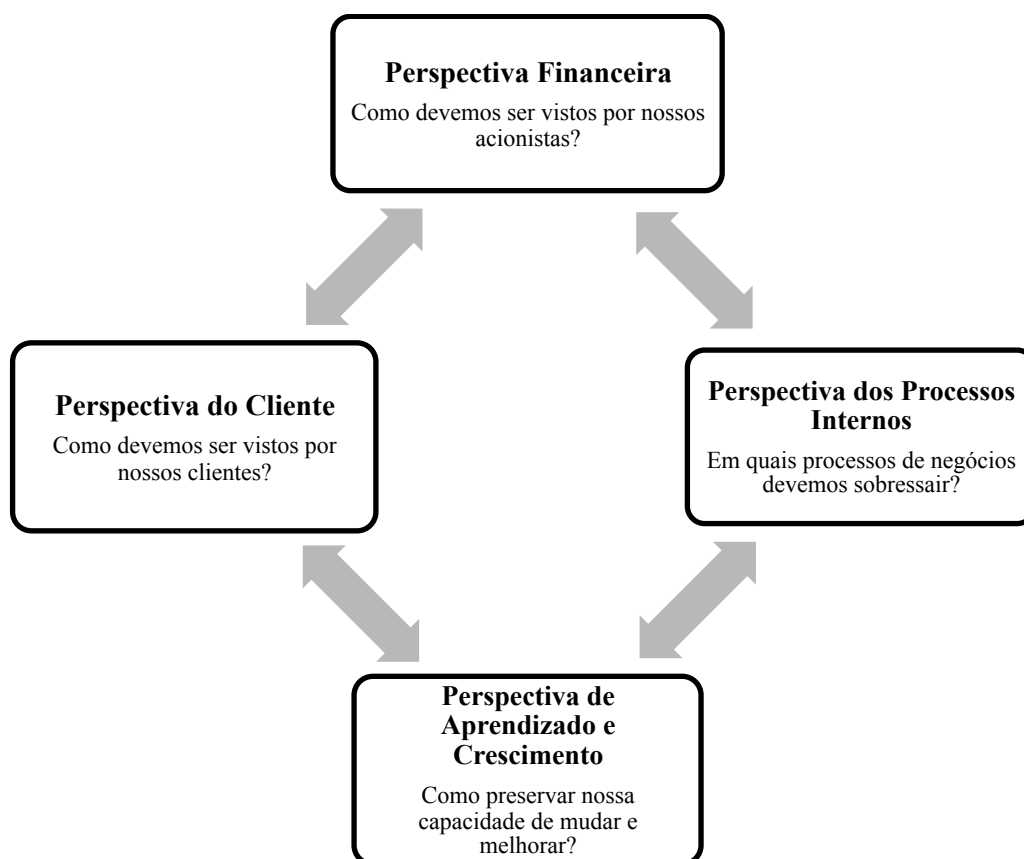
O foco deste estudo é a elaboração de indicadores de desempenho, porém como a definição da missão, visão e valores, parte do planejamento estratégico da empresa, são necessários para a elaboração dos indicadores.

- a) A missão é a razão da empresa existir, explica por escrito das intenções e anseios da empresa e tem o objetivo de propagar o espírito da empresa, que está conectado a sua visão e de todos os integrantes da empresa, para unir esforços e alcançar seus objetivos. A missão pode ser ampla ou restrita, a restrita define a intenção da empresa de forma clara, porém limitante; a ampla possibilita um escopo mais abrangente (SERRA et al., 2003);
- b) A visão é o entendimento das necessidades do mercado e as formas pelas quais uma empresa pode satisfazê-las, assim, a visão auxilia a empresa no aproveitamento de oportunidades, com vantagem competitiva, pois faz a empresa unir-se ao redor dos valores comuns (PORRAS; COLLINS, 1996; SERRA et al., 2003);
- c) Os valores organizacionais são princípios de orientação perduráveis e essenciais, devem ser determinados com honestidade e não podem contrapor-se a efeitos externos (SERRA et al., 2003).

Portanto, o BSC tem a finalidade de criar e controlar um conjunto de indicadores de desempenho, acreditando que a gestão necessita basear-se não somente na perspectiva financeira, auxiliando a capacidade da empresa em desenvolver valor econômico no futuro (SOARES, 2001). Visto que a perspectiva financeira indica resultados já ocorridos, assim priorizando o desempenho de curto prazo (SANTOS, 2016).

Segundo Kallás (2005), o BSC foi dado como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias nos últimos 75 anos. Sua estrutura é apresentada na Figura 6.

Figura 6 - Estrutura do Balanced Scorecard



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

A Figura 6 apresenta as quatro perspectivas do BSC, seus principais questionamentos e suas relações. No processo do BSC, para cada perspectiva são estabelecidos objetivos, indicadores e metas (MÜLLER, 2013). Na sequência são apresentadas as quatro perspectivas, enaltecendo as suas relações como mostradas na Figura 6.

2.4.2.1.1 Perspectiva financeira

Os indicadores financeiros de desempenho apontam se o planejamento de uma empresa, está obtendo resultados financeiros positivos. Os objetivos financeiros geralmente

relacionam-se à liquidez e lucratividade como receita operacional, retorno sobre o capital empregado, crescimento das vendas e geração do fluxo de caixa (KATO, 2003).

Ao começar o desenvolvimento da perspectiva financeira, os gestores precisam identificar os indicadores de desempenho desta perspectiva coerentes conforme sua estratégia. (SILVA; DIAS, 2011).

Os objetivos e indicadores financeiros definem o desempenho esperado da estratégia e também, servem de meta principal para os objetivos e indicadores de desempenho das outras perspectivas do BSC (SERRA et al., 2003). “Representam a meta de longo prazo da empresa e é o lucro gerado em cima do capital investido” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 64).

2.4.2.1.2 Perspectiva dos clientes

Na perspectiva do cliente, o BSC define os segmentos de clientes e mercados no qual o sistema logístico competirá, bem como os indicadores de desempenho nesse segmento-alvo (KATO, 2003). A empresa precisa trabalhar e traduzir a sua estratégia em forma de objetivos para esses segmentos, com o intuito de fornecer produtos e serviços de valor para o consumidor e garantir o resultado financeiro esperado (SOARES, 2001).

Entre os indicadores de desempenho fundamentais desta perspectiva encontra-se satisfação do cliente, aquisição de novos clientes, e o ganho do cliente (KATO, 2003).

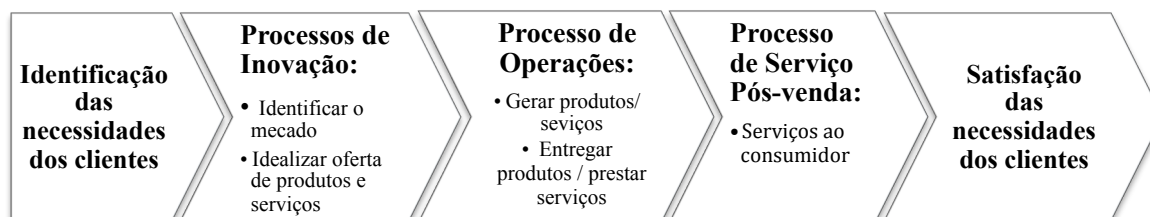
Kaplan e Norton (1997) afirmam que empresas que não perceberam as necessidades dos clientes acabaram perdendo mercado, pois as empresas concorrentes ofereceram produtos ou serviços melhor alinhados às preferências dos clientes desse mercado.

2.4.2.1.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos prioriza as estratégias para os diversos processos de negócios que geram a satisfação dos consumidores, bem como dos acionistas. Estes processos são: gestão de operações (fabricar e entregar os produtos e/ou serviços), gestão de clientes e inovação (GUIMARÃES, 2017).

Os autores Kaplan e Norton (1997) utilizaram o conceito de cadeia de valor que inclui três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 - Cadeia de valores



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

A Figura 7 mostra que as etapas da perspectiva dos processos internos inicia na identificação das necessidades dos clientes e tem por objetivo final a satisfação deles. Assim, após efetivar as atividades dos processos internos de inovação, operações e serviço pós-venda, é possível atender as necessidades dos consumidores.

2.4.2.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca apontar a infraestrutura faltante na empresa que dê suporte as outras perspectivas do BSC para garantir o alcance do objetivo desejado (KAPLAN; NORTON, 1997). Nesta perspectiva é notória a necessidade de investimento em pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais (MÜLLER, 2013; SOARES, 2001).

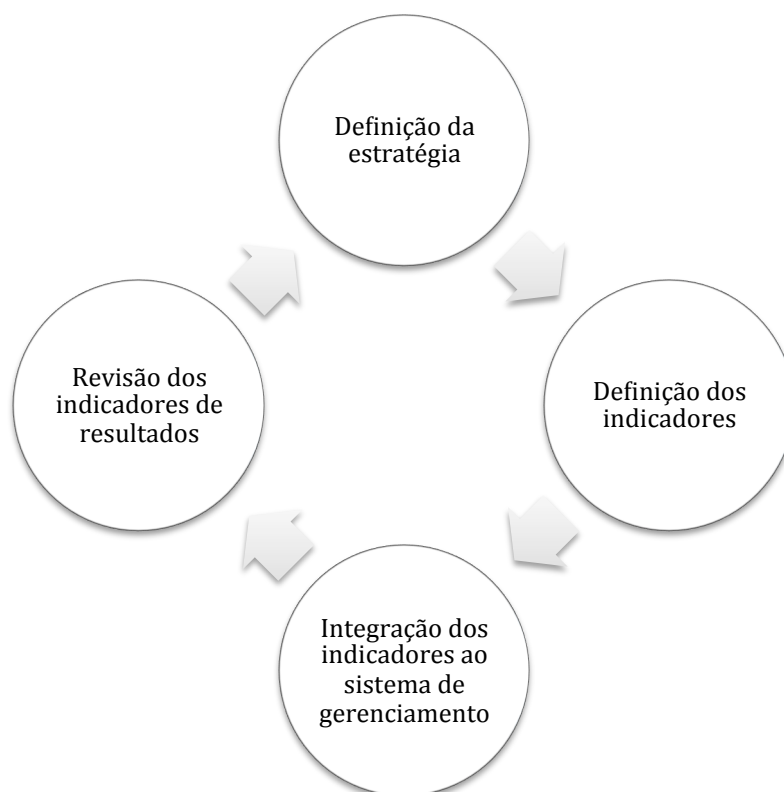
Para Kato (2003), a intensa competição global faz com que as empresas busquem melhorar continuamente sua capacidade de oferecer valor aos consumidores e acionistas, iniciando em treinamentos para capacitar os colaboradores da empresa.

Assim como na perspectiva do cliente, a de aprendizado e crescimento possui indicadores fundamentados na combinação de medidas de resultados como satisfação, fidelidade, treinamento e habilidades.

2.4.2.2 Implementação do Balanced Scorecard

A implementação do Balanced Scorecard consiste em quatro etapas contínuas, como mostra a Figura 8.

Figura 8 - Etapas para implementação do BSC



Fonte: Autora (2017) baseado em Serra et al. (2003).

A primeira etapa, conforme mostra a Figura 8, é a definição da estratégia da empresa, onde é necessário explicitar os objetivos e metas estratégicas, bem como a missão, visão e valores. A segunda etapa é a definição dos indicadores de desempenho para cada uma das perspectivas. Para não sobrepesar as informações, deve-se reduzir o número de indicadores o quanto for possível, a fim de não medir o que não seja essencial para a empresa. Deve-se identificar os indicadores que melhor representem os objetivos da estratégia da empresa, nas quatro perspectivas. Cada indicador deve possuir atributos para padronizar o sistema, como: descrição do indicador, frequência da medição, fonte de dados, entre outros (SERRA et al., 2003; GREVE, 2007; KAPLAN; NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard deve integrar-se à estrutura, à cultura e às práticas da empresa, esta é a função da terceira etapa da elaboração do BSC, a qual envolve o desenvolvimento de um plano de implementação na empresa. A quarta e última etapa, tem o papel de revisar os indicadores e resultados com frequência, para mostrar se estes indicadores devem ser alterados, se estão corretos e se há relação entre a estratégia e os indicadores (SERRA et al., 2003).

A definição dos objetivos estratégicos e indicadores de desempenho ocorre por meio de reuniões entre os gestores, após esta etapa, é necessário a construção do mapa estratégico. O mapa estratégico mostra as relações de causa e efeito dentro das próprias perspectivas, associam cada objetivo estratégico a uma perspectiva e são muito importantes para o BSC, porque mostram o caminho para que a estratégia seja executada por toda a empresa (MARINHO, 2006; GREVE, 2007; COSTA, 2015).

Conforme Serra et al. (2003), diversos problemas podem ocorrer durante a utilização do BSC, o principal é a falta de relação entre os objetivos não-financeiros e os resultados da empresa, mostrando que a relação causa e efeito entre os indicadores não foi bem elaborada. Os autores afirmam também que o BSC não é eterno e imutável, deste modo, os indicadores necessitam de atualização todas as vezes que a estratégia passar por mudanças. Deste modo, o posicionamento estático de uma empresa é inimiga do seu sucesso (SERRA et al., 2003).

Em uma empresa de comércio eletrônico, a obtenção dos dados e informações dos indicadores de desempenho para cada perspectiva ocorre por meio de ferramentas de Web Analytics.

2.5 Web Analytics

A necessidade de analisar os dados de navegação da internet, fez crescer o número de ferramentas e funcionalidades que auxiliam nestas análises (OLIVEIRA, 2015), como por exemplo, o Web Analytics.

Web Analytics é o monitoramento e reporte do uso de websites para que as empresas possam ter um melhor entendimento das complexas interações entre as ações dos visitantes e as ofertas que o site possui, assim como prover informações para aumentar a lealdade dos clientes e as vendas (CARNEIRO, 2014, p. 14).

Por conseguinte, pode-se afirmar que Web Analytics são ferramentas que monitoram as interações na internet, e rastreiam dados de sistemas de tráfego de websites, blogs e redes sociais. Algumas das informações rastreadas são: performance do funcionamento do servidor da internet, o percurso de navegação dos internautas, monitorização de campanhas de marketing digital, entre outros. Estas ferramentas são cabíveis de personalização, assim a empresa determina quais dados deseja monitorar, além de definir os indicadores específicos para cada segmento de perfil de consumidores separados por grupos demográficos e/ou comportamentais (OLIVEIRA, 2015).

Deste modo, o Web Analytics atua como um dos principais modo de mensuração de desempenho de uma empresa de comércio eletrônico, pois coleta dados da interação do negócio com o mercado, clientes e possíveis clientes, além de gerar medidas de desempenho (BAUMANN, 2017).

O uso desta ferramenta para mensurar o desempenho pode trazer resultados positivos para a gestão da empresa, pois um conjunto de dados reais são obtidos como satisfação dos consumidores e retorno sobre investimentos em marketing digital, possibilitando um gestor saber se a empresa está no rumo certo para cumprir seus objetivos e estratégias (BAUMANN, 2017).

É um desafio escolher uma ferramenta de Web Analytics que mais se adeque ao negócio, que disponibilize os conjuntos de informações necessários ao perfil da empresa, e mesmo após esta escolha é preciso ter consciência do que será disponibilizado por esta ferramenta. Assim, torna-se necessário a análise de quais dados e informações são realmente relevantes para a empresa de comércio eletrônico (OLIVEIRA, 2015). As empresas que possuem maior vantagem competitiva são as que transformam as informações coletadas em ações que permitam melhorar a experiência do consumidor em algum ponto no e-commerce (DAVENPORT; HARRIS, 2007).

Albertin (2001) afirma que é preciso alinhar os canais de informação para que os dados recolhidos se tornem relevantes ações na empresa. Dentre os canais mais difundidos são: Supply Chain Management (SCM), Efficient Consumer Response (ECR), Customer Relationship Management (CRM) e as Web Analytics. No entanto, o caso de estudo deste trabalho possui foco nos dados vindos somente da ferramenta de Web Analytics, portanto, os outros canais não são discutidos.

As ferramentas de Web Analytics escolhidas para o utilização no comércio eletrônico da empresa em estudo foram o Google Analytics e Shopify Analytics.

2.5.1 Google Analytics

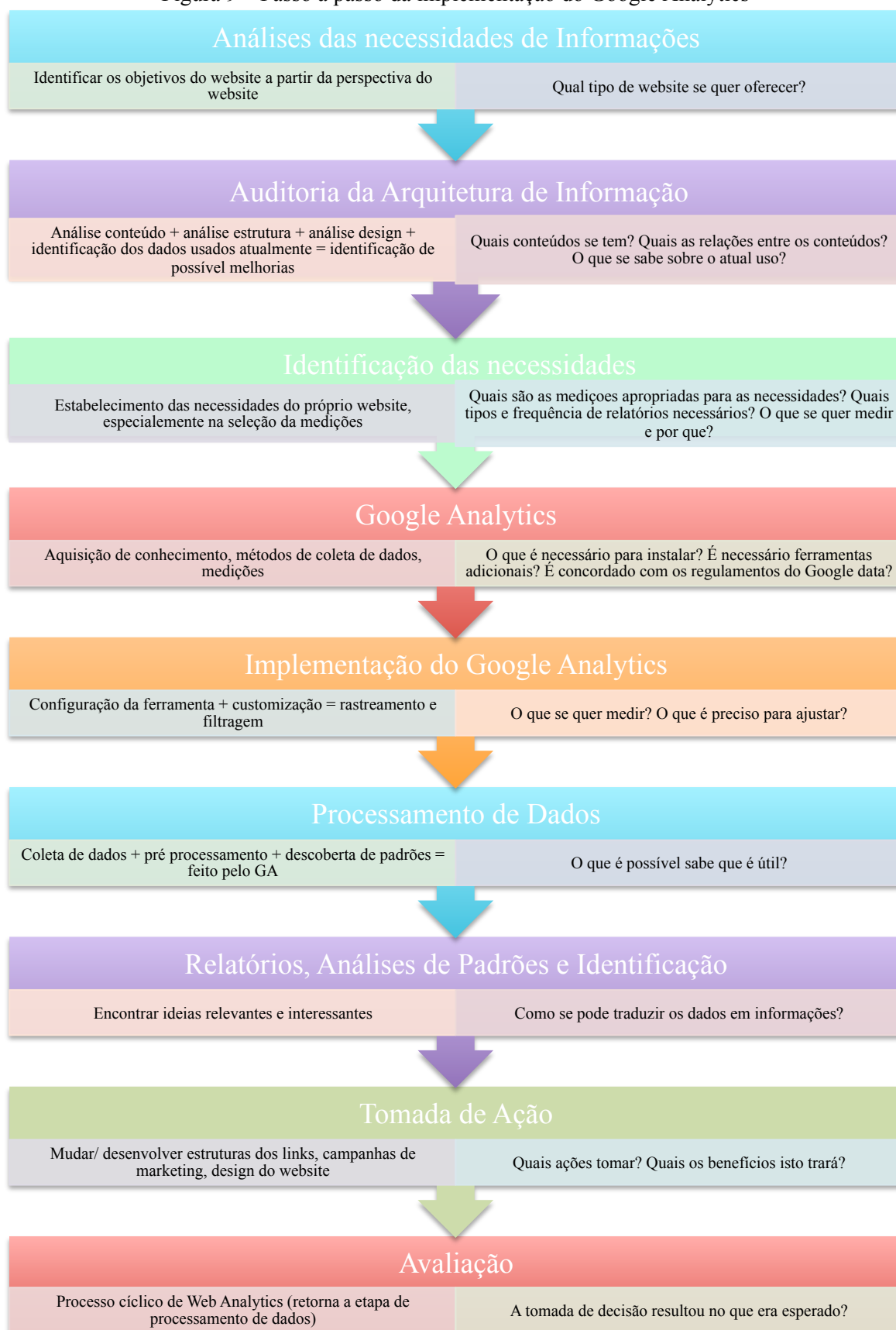
A Google Analytics (GA) é uma ferramenta de Web Analytics gratuita, e tem a maior parcela de participação no mercado. A GA é utilizado por 83,5% dos websites que utilizam algum tipo de ferramenta de Web Analytics (W3Techs, 2017).

Esta ferramenta é de propriedade da Google Inc., e registra o comportamento de navegação dos usuário em um website. A Google Analytics pode ser facilmente implementado e uma grande quantidade de dados podem ser coletada por pessoas com básico

conhecimento em códigos (GALBRAITH, 2014). A GA não apenas permite o gestor avaliar vendas e conversões, mas também apresenta dados reais sobre os visitantes de um site, como chegaram até ele e o que é possível ser feito para o retorno destes usuários. Além de gerar relatórios padrão, esta ferramenta gera relatórios personalizáveis e painéis de controle de indicadores de desempenho (GOOGLE, 2017-b).

Heller (2016) desenvolveu um procedimento para implementação da Google Analytics em um website, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 – Passo a passo da implementação do Google Analytics



Fonte: Baseado em Heller (2016)

A Figura 9 mostra cada etapa para implementação completa da Google Analytics como ferramenta de Web Analytics em um website. Observa-se que cada etapa possui uma coluna que descreve as atividades a serem realizadas e outra que apresenta os questionamentos de cada fase.

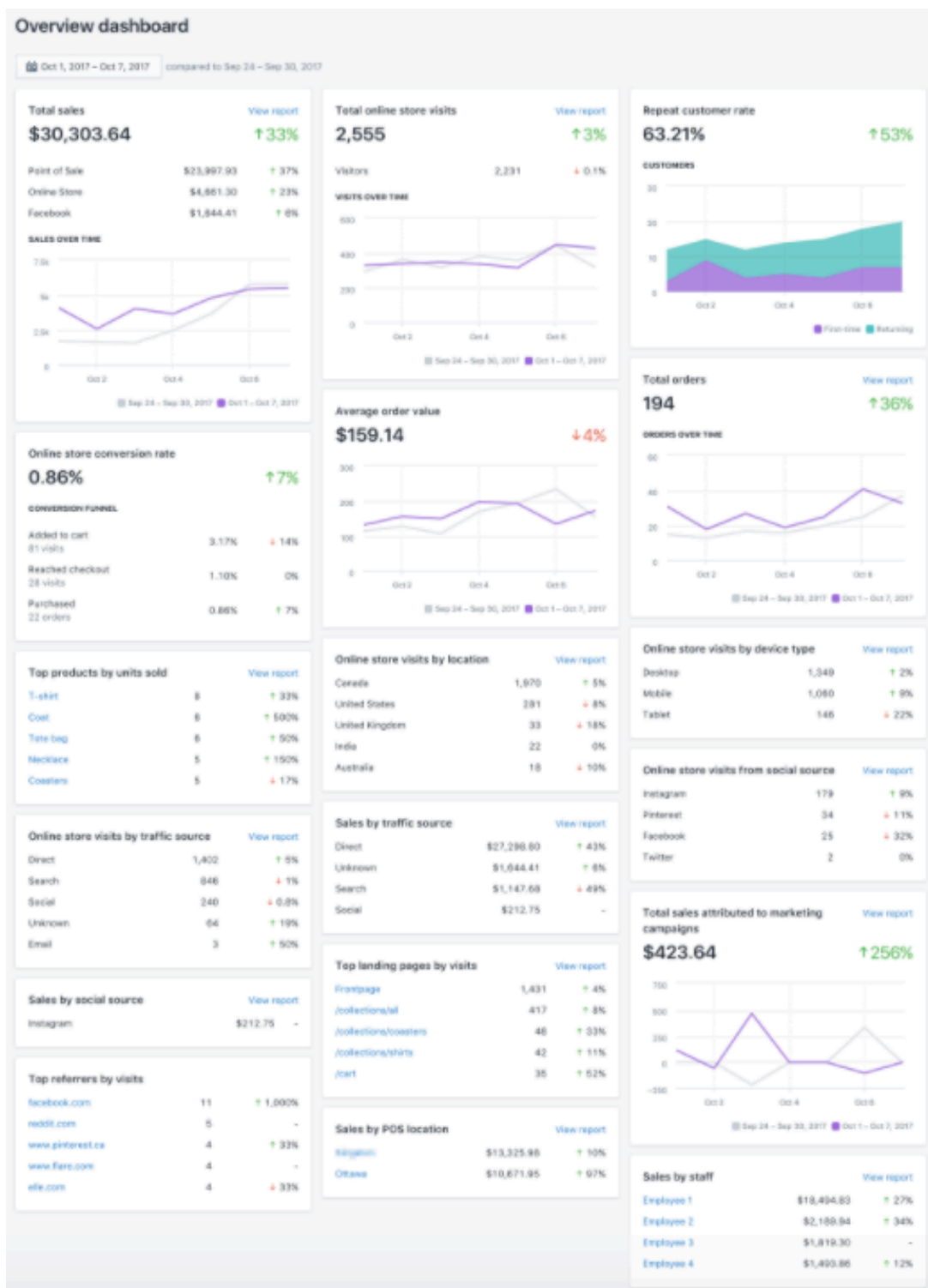
Neste contexto, a relação entre o uso da Google Analytics e os indicadores de desempenho, ocorre devido a GA obter as informações e dados necessários que abastecem os indicadores de desempenho de uma empresa de comércio eletrônico.

2.5.2 Shopify Analytics

Shopify Analytics é uma ferramenta de Web Analytics disponibilizada pela plataforma de e-commerce Shopify. Esta ferramenta é interligada ao comércio eletrônico da empresa e fornece análises e relatórios para auxiliar no seu gerenciamento, deste modo, pode-se obter diversas informações referente aos visitantes e transações financeiras (SHOPIFY, 2017).

O Shopify Analytics possui fácil interpretação e disponibiliza os dados coletados no comércio eletrônico da empresa em um painel de indicadores de desempenho, como mostra a Figura 10. Também disponibiliza relatórios financeiros, de vendas, de marketing e comportamento dos consumidores, vale ressaltar que estes relatórios variam a disponibilidade conforme o plano escolhido para utilização da plataforma Shopify.

Figura 10 - Painel de indicadores do Shopify Analytics



Fonte: Shopify (2017).

A Figura 10 mostra o painel de indicadores do Shopify Analytics, no qual é possível analisar diversas informações importantes para o gerenciamento do comércio eletrônico, tais

como medições relacionadas a vendas, financeiro, marketing, visitas online, taxa de conversão, entre outras.

A principal fonte de obtenção das informações dos indicadores de desempenho utilizadas na empresa objeto deste estudo é o Shopify Analytics. Como forma auxiliar é utilizado também a Google Analytics.

3 ESTUDO DE CASO

Para proteger as informações publicadas da empresa objeto deste estudo, a mesma é denominada empresa X.

A empresa X está localizada em Orlando no estado americano da Flórida. É uma LLC (Limited Liability Company), termo que diz respeito a um dos tipos de formação de entidade nos Estados Unidos, é similar ao termo brasileiro LTDA (YOU S/A, 2016).

A empresa objeto de estudo, é americana, porém possui raízes brasileiras. Seus sócios são naturais e residem no Brasil, e também possuem outra empresa no ramo de móveis infantis no mercado brasileiro, há mais de 7 anos.

A empresa X não está em operação até o momento de fechamento deste trabalho, porém o início das atividades estão previstas para meados do mês de dezembro de 2017. Focada na venda de móveis de madeira para quartos de bebê, a empresa encontrou um nicho no mercado americano onde há carência em móveis de madeira maciça, feitos a partir de árvores de reflorestamento. O termo americano para estes produtos é “eco-friendly”, que significa amigável com ecossistema.

O início das atividades nos EUA será com a venda uma única linha de móveis para quarto de bebês. Esta linha possui 7 produtos: berço, cômoda, trocador, kit conversão para cama infantil, mesa lateral, prateleiras nos tamanhos pequeno e grande. Todos os produtos serão produzidos no Brasil e com madeira de reflorestamento.

Nos Estados Unidos, a empresa X realizará venda dos móveis diretamente ao consumidor (B2C), por meio de comércio eletrônico. A empresa utiliza da plataforma Shopify para configuração e realização das vendas ao consumidor. A empresa também pretende vender em marketplace³ americanos como Amazon, Ebay e Google Shopping.

A empresa X possui parceria com duas empresas terceirizadas. A primeira realiza as atividades de recebimento do contêiner com os produtos, armazena-os, no processo de pedido esta parceira separa o produto e etiqueta. A segunda empresa, a qual é uma transportadora, se responsabiliza pela entrega do produto ao cliente final.

³ Marketplace é um portal de e-commerce colaborativo, onde o consumidor encontra em um só website produtos de diversos fornecedores de marcas (SAMPAIO, 2017).

Devido ao fato da empresa estar localizada nos Estados Unidos bem como seus gestores/sócios no Brasil, é imprescindível a implementação de um sistema de indicadores de desempenho que mostre o andamento e desenvolvimento da empresa X. Portanto, este trabalho se mostra de grande importância para gerar os indicadores de desempenho mais apropriados para o monitoramento desta empresa. Uma das formas identificadas para esse monitoramento é por meio da implementação de um sistema de medição de desempenho, o BSC.

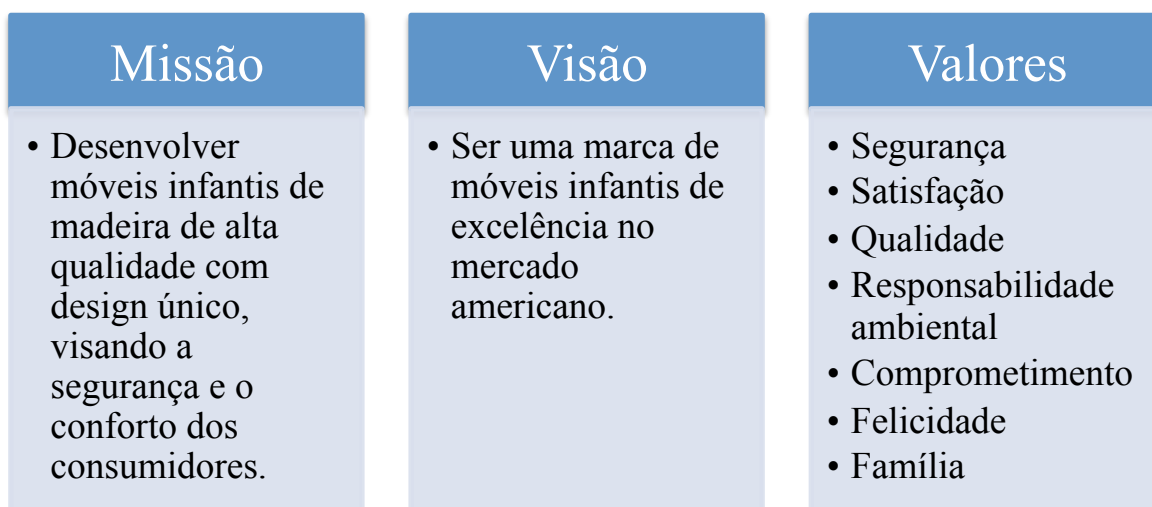
3.1 Desenvolvimento e implementação do BSC

O desenvolvimento e implementação do BSC para a empresa em estudo, se deu por meio do processo de quatro etapas, descrito na seção 2.4.2.2, o qual compreende: definição de estratégia, indicadores de estratégia, integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento e revisão dos indicadores e dos resultados. Para este trabalho, são aplicadas três primeiras etapas, pois a última etapa é possível ser realizada somente após o pleno funcionamento da empresa.

3.1.1 Missão, visão e valores

Como meio de inicialização da elaboração dos indicadores de desempenho, foram definidos em nível gerencial da empresa os enunciados de missão, visão e valores para a empresa X, elementos integrantes do planejamento estratégico da empresa. Entretanto, neste trabalho o foco não é descrever o processo de planejamento estratégico ocorrido na empresa, porém para a elaboração dos indicadores de desempenho é necessário o resgate dos enunciados da missão, visão e valores, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 - Missão, visão e valores da empresa X.



Fonte: Empresa X (2017)

Os valores da empresa são: segurança, no mercado de bebês e crianças é uma das principais características relevantes para comercialização do produtos, e também em todo o processo produtivo; satisfação. satisfazer o cliente com o produto de maneira geral e dos membros da empresa em poder fazer parte desta empresa; qualidade, oferecer produto de alta qualidade para o cliente; responsabilidade ambiental, a empresa utiliza apenas madeira maciça vinda de áreas de reflorestamento próprio; comprometimento, criar compromisso com os clientes e fornecedores de melhoria e inovação nos departamentos de atendimento, projetos e vendas; felicidade, gerar momentos felizes dentro dos lares dos clientes e ter colaboradores felizes; família, a empresa é familiar, cada colaborador possui uma família e os produtos seguem para uma família, assim, família representa aconchego, proteção e união.

A Figura 11 mostra a missão, visão e valores, e a relação entre elas é descrita no enunciado da missão, a qual diz: desenvolver móveis infantis de madeira de alta qualidade com design único, visando a segurança e o conforto dos consumidores. Neste enunciado é possível identificar os valores: qualidade, segurança, comprometimento, satisfação e felicidade. A visão é ser uma marca de móveis infantis de excelência no mercado americano, deste modo se relaciona com toda a lista de valores.

3.1.2 Definição da estratégia

A definição da estratégia é a primeira etapa da implementação do Balanced Scorecard. Nesta etapa deve-se especificar os objetivos estratégicos e metas estratégicas da empresa (SERRA et al., 2003).

É preciso determinar os objetivos estratégicos da empresa para cada uma das perspectivas do BSC, tal como para as metas estratégicas, sendo necessário estabelecê-las de acordo com os objetivos estratégicos previamente definidos, evidenciando as quantidades e prazos (SERRA et al., 2003).

A partir da visão estratégica da empresa são derivados os objetivos estratégicos e, para cada objetivo são traçadas metas estratégicas e indicadores de desempenho (SOARES, 2001). Esta etapa é apresentada nas seções seguintes juntamente com os Quadros 1, 2, 3 e 4, respectivamente separados para cada perspectiva (financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento) juntamente com os indicadores de desempenho.

3.1.3 Definição dos indicadores de desempenho da estratégia

Nesta etapa, a segunda do processo de implementação do Balanced Scorecard, são definidos indicadores de desempenho em relação aos objetivos estratégicos para cada perspectiva. Cada indicador deve possuir informações detalhadas como: quantificação, formas de obtenção, fonte, frequência, além dos objetivos e metas estratégicas previamente estabelecidos. Por fim, é elaborado o mapa estratégico do Balanced Scorecard (SERRA et al., 2003).

Kaplan e Norton (2000) afirmam que o BSC, em geral possui de 20 a 25 indicadores distribuídos entre as quatro perspectivas da seguinte maneira: 5 indicadores para a perspectiva financeira (22%), 5 indicadores para perspectiva dos clientes (22%), 8 indicadores para a perspectiva dos processos internos (34%) e 5 indicadores para a perspectiva do aprendizado e crescimento (22%). Os autores também reforçam que aproximadamente 80% dos indicadores não sejam da perspectiva financeira. Vale destacar que algumas empresas de setores específicos distribuem os indicadores de acordo com a sua core competence, ou seja, com enfoque na sua competência principal, assim, distancia-se do número de indicadores apresentado pelo autores, em determinadas perspectivas.

3.1.3.1 Perspectiva financeira

Mesmo que recomendado que 80% dos indicadores sejam não-financeiros, esta perspectiva é de suma importância para a empresa, e o BSC não a ignora, sendo que as outras perspectivas devem ser os meios para alcançar os objetivos financeiros (FARIA, 2007).

Nessa perspectiva, a estratégia deve ser direcionada para eficiência e crescimento, como redução de custos operacionais e administrativos, melhores negociações com fornecedores, a fim de melhorar as margens sem elevar de maneira significativa, aos olhos do cliente, os preços de venda (FARIA, 2007).

O quadro 1 mostra os ID (código do indicador), objetivos estratégicos, indicadores, unidades, frequências, metas estratégicas e fontes de obtenção, elaborados para essa primeira perspectiva.

Quadro 1 - Indicadores de desempenho para a perspectiva financeira

ID	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência	Meta Estratégica	Fonte
F1	Aumentar a lucratividade	Lucratividade	\$	Mensal	Crescimento do lucro de um mês para outro	Shopify Analytics
F2	Reduzir os custos operacionais	Custo médio de frete	\$	Mensal	Reduzir este custo em 10% ou mais em um ano	Relatório da empresa parceira, e Shopify Analytics
F3		Custo de armazenagem	\$	Mensal	Reduzir este custo em 15% ou mais em um ano	Relatório da empresa parceira e Shopify Analytics
F4		Custo de transporte marítimo	\$	A cada envio de contêiner	Reduzir este custo em 5% ou mais ou manter o valor anterior a cada envio de container	Fatura da empresa prestadora do serviço
F5		Custos com desembaraços alfandegários nos EUA	\$	A cada envio de contêiner	Reduzir estes custos em no mínimo 5% a cada envio de contêiner	Fatura da empresa prestadora do serviço
F6		Aumentar a receita total	Total de vendas	\$	Mensal	Aumentar os valores de vendas a cada mês

Fonte: Autora (2017)

O Quadro 1 mostra os seis indicadores para a perspectiva financeira. A forma de obtenção de cada indicador e outras informações são descritos a seguir.

- a) O indicador F1, o qual diz respeito a aumentar a lucratividade, é obtido por meio da equação apresentada na Figura 12.

Figura 12 - Equação para obtenção da lucratividade

$$\text{Lucro mensal} = \$ \text{ total de vendas no mês} - \$ \text{ custos fixos e variáveis no mês} - \$ \text{ custos de aquisição}$$

Fonte: Autora (2017)

Os valores de vendas do mês podem ser encontrados na ferramenta de Web Analytics disponibilizada pela plataforma da empresa de comércio eletrônico, Shopify Analytics, conforme a Figura 13. Os custos fixos e variáveis (transporte, armazenagem, recursos humanos, entre outros) são disponibilizados pela empresa X em relatórios mensais. Os custos de produção dos produtos vendidos se encontram na fatura expedida pelo fabricante.

Figura 13 - Total de vendas do mês

Sales	
Gross sales	\$0.00
Discounts	\$0.00
Returns	\$0.00
Net sales	\$0.00
Shipping	\$0.00
Taxes	\$0.00
Total sales	\$0.00

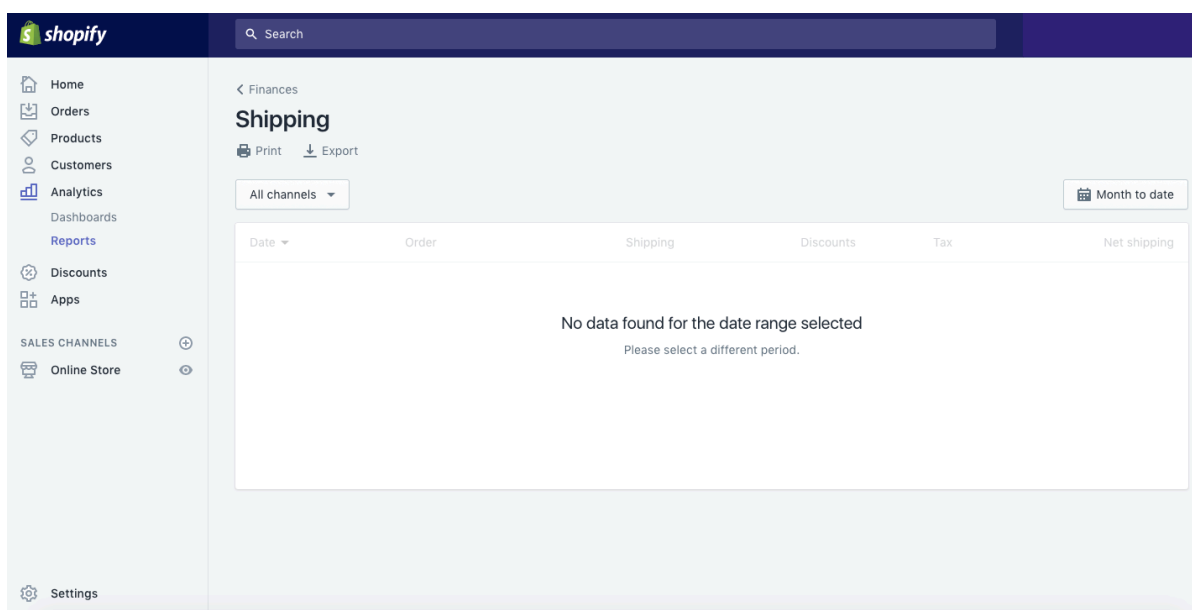
Fonte: Autora (2017)

A Figura 13 mostra que o valor total em vendas pode ser obtido através do Shopify Analytics na seção de relatórios financeiros. Deste valor são descontados as taxas e os fretes, referente o total de vendas realizadas.

- b) O Indicador F2, o qual diz respeito ao custo médio de frete é calculado pelo custo médio de frete por região. A empresa que realiza o transporte dos produtos do armazém até o cliente final divide o território dos Estados Unidos em regiões de

entrega, onde cada região possui um tempo médio de entrega e valor médio de entrega. Deste modo, o objetivo estratégico será reduzir este custo em 10% ou mais em um ano, contabilizando todas as regiões. O valor de frete é disponibilizado pela empresa de transportes, mas também pode ser encontrado no Shopify Analytics, após configuração dos valores, conforme mostra a Figura 14.

Figura 14 - Valor do frete

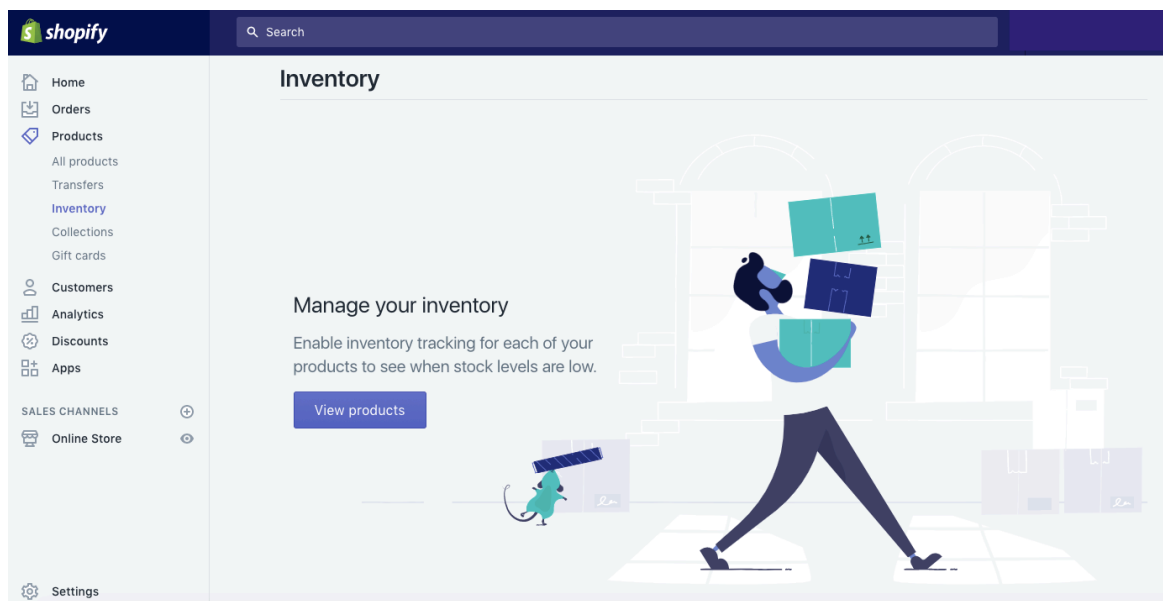


Fonte: Autora (2017)

A Figura 14 mostra como é apresentado o relatório dos fretes e é possível verificar o número do pedido, código do frete, descontos, taxas e por fim o valor líquido. Este relatório se encontra dentro do relatório financeiro, conforme a Figura 13, na seção de “Shipping”.

- c) O indicador F3 diz respeito ao custo de armazenagem. Este custo é calculado pelo volume (m^3) dos produtos estocados na empresa parceira, assim, este valor se encontra nos relatório mensais da empresa parceira, porém também é possível deduzir este valor devido aos produtos que permaneceram no estoque de um mês para outro por meio do Shopify Analytics, conforme mostra a Figura 15.

Figura 15 - Estoque de produtos



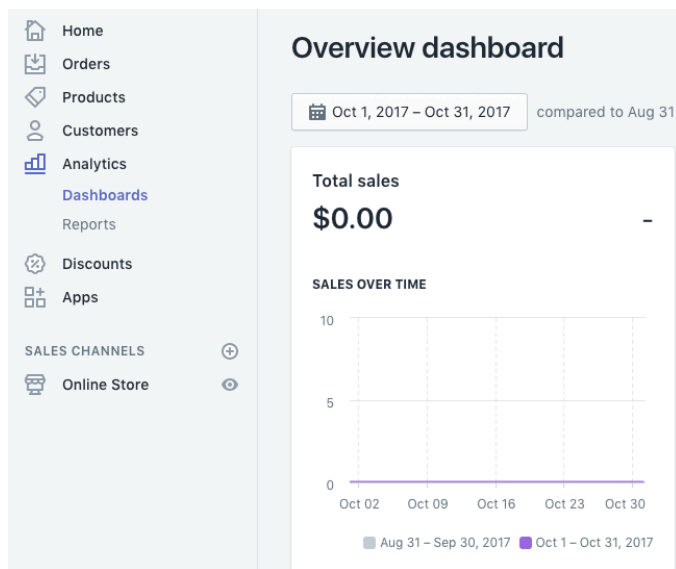
Fonte: Autora (2017).

A Figura 15 mostra onde se obtém a informação dos produtos em estoque. Para identificar o volume de cada produto, é viável calcular o valor da armazenagem mensal. Destaca-se o fato de que a empresa de comércio eletrônico não está em funcionamento até o momento de fechamento deste trabalho, então, não é possível apresentar mais dados ou informações que podem ser obtidos nesta página.

- d) O custo de transporte marítimo é o indicador F4. A forma de obtenção deste indicador é por meio dos dados e informações apresentados na fatura da empresa prestadora deste serviço. A cada necessidade de envio de contêiner são realizadas diversas cotações com diferentes empresas em busca do melhor valor de frete marítimo, e devido a concorrência neste setor, é possível alcançar o objetivo estratégico relacionado a este indicador de reduzir este custo em 5% a cada envio de contêiner.
- e) O indicador F5 diz respeito aos custos com desembaraços alfandegários referentes a importação realizada pela empresa X nos Estados Unidos. Os desembaraços alfandegários devem ser realizados por empresas especializadas a cada envio de contêiner para os Estados Unidos, devido a concorrência por empresas prestadoras deste serviço, é possível a cada envio de contêiner obter redução de no mínimo 5% deste custo.
- f) O total de vendas é verificado por meio do indicador F6. Com esse indicador é possível verificar a venda total do comércio eletrônico em dólares americanos (\$). Este indicador pode ser verificado tanto nos relatórios financeiros como mostrado na

Figura 13, como no painel de indicadores do Shopify Analytics mostrado na Figura 16.

Figura 16 - Total de vendas no painel de indicadores



Fonte: Autora (2017)

A Figura 16 mostra onde se encontra, no painel de indicadores do Shopify Analytics, o total de vendas no período determinado.

3.1.3.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva do cliente, a implementação do BSC na empresa deve destacar os fatores importantes para os clientes, como atendimento, qualidade, custo, segurança, entre outros.

Esta perspectiva possibilita que a empresa alinhe suas medidas essenciais de resultados que se relacionam aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade) com segmentos específicos de clientes e mercados, além da avaliação de valor dirigidas a cada um desses segmentos. Portanto, a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos focados nos clientes e mercados dos segmentos de interesse da mesma (TOBIAS, 2017).

O Quadro 2, a seguir, apresenta os objetivos, indicadores e metas definidos para esta perspectiva para a empresa em estudo.

Quadro 2 - Indicadores de desempenho para a perspectiva do cliente

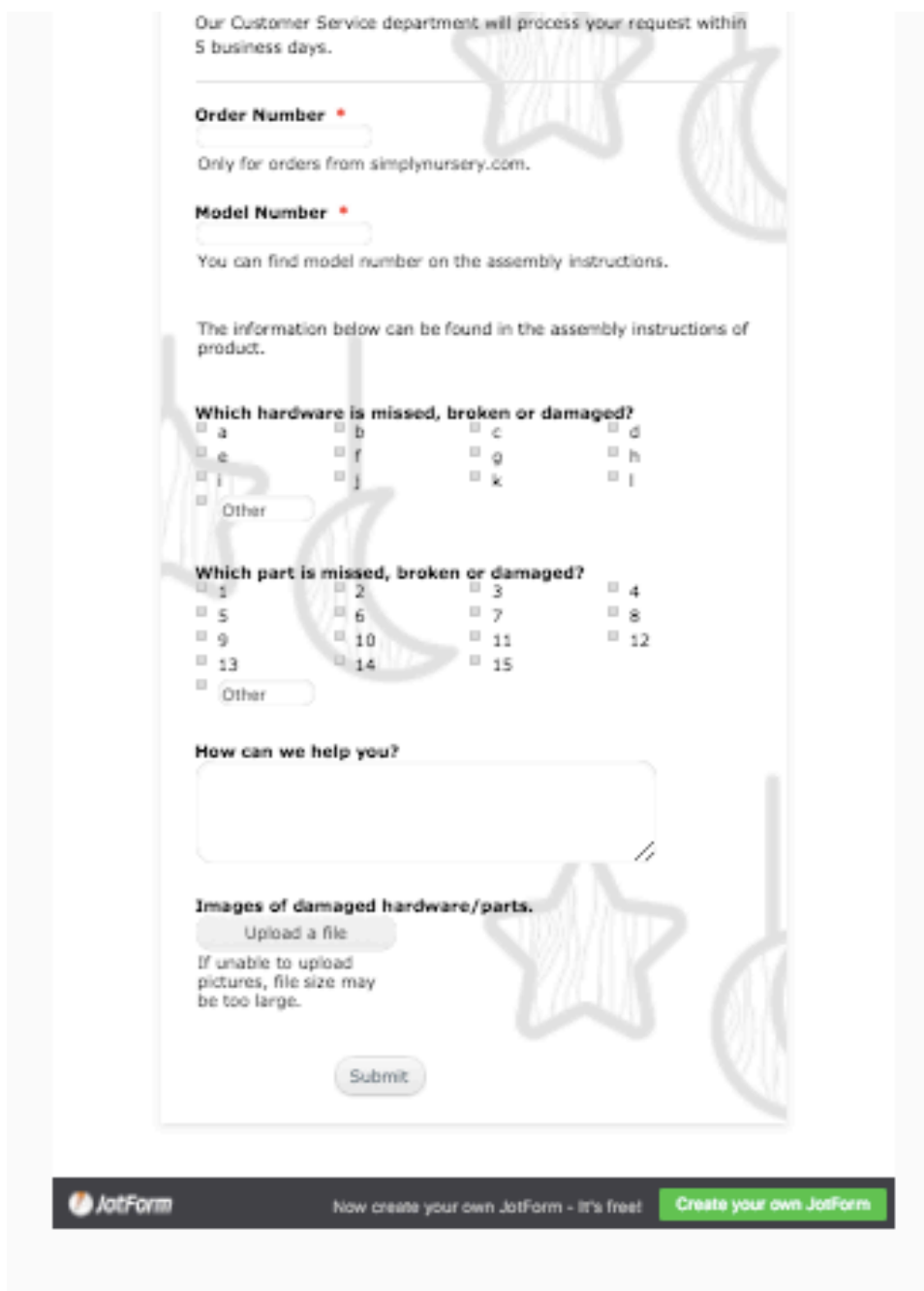
ID	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência	Meta Estratégica	Fonte
C1	Ter preços competitivos	Preço da concorrência dos produtos semelhantes	\$	Mensal	Possuir preços concorrentes a outras lojas que vendem produtos semelhantes	Pesquisas diretas nos concorrentes
C2	Aumentar a variedade de produtos	Quantidade do mix de produtos	Número de produtos a venda	Semestral	Lançar uma ou mais linhas de móveis novas a cada um ano	Shopify Analytics
C3	Diminuir a solicitação de trocas, substituição ou reposição de partes / peças	Formulários preenchidos no site para trocas, substituições ou reposição de partes / peças	Quantidade de formulários preenchidos	Mensal	Reduzir o máximo possível de solicitações por mês	Jotform
C4	Diminuir tempo de carregamento das páginas do site	Tempo médio de carregamento das páginas	Segundos	Mensal	Minimizar o tempo de carregamento o quanto for possível	Google Analytics
C5	Satisfazer os clientes	Satisfação dos clientes	%	Mensal	Satisfazer o número máximo de clientes	Pesquisas de opinião
C6	Aumentar vendas por cliente	Venda média por pedido	\$	Mensal	Maximizar este valor por pedido	Shopify Analytics
C7	Aumentar a taxa dos visitantes do site que realizam compras	Taxa de conversão	%	Diário	Aumentar esta taxa em 5% por mês	Google Analytics e Shopify Analytics
C8	Aumentar a taxa dos visitantes do site que realizam compras	Taxa de abandono do carrinho de compras	%	Diário	Diminuir esta taxa ao menor índice possível	Shopify Analytics
C9	Alavancar marketing digital	Tráfego do site	Número de visitas	Diário	Aumentar esta taxa o quanto possível	Shopify Analytics

C10	Alavancar marketing digital	Tempo médio no site	Minutos	Diário	Maximizar este tempo	Google Analytics
C11		Seguidores nas redes sociais	Número de seguidores	Mensal	Aumentar seguidores em 10% por mês	Facebook, Instagram e Pinterest
C12		Taxa de conversão por campanha	%	Campanha digital	Aumentar a porcentagem de pessoas que finalizaram comprar a partir de uma campanha digital	AdWords e Google Analytics

Fonte: Autora (2017)

- a) O indicador C1, preço da concorrência de produtos semelhantes, é importante para manter os preços competitivos e satisfazer os clientes, a fim de garantir vendas. No que diz respeito a produtos semelhantes, é preciso ter cuidado ao limitar as pesquisas direcionadas somente nos concorrentes, mas também não simplificá-la a ponto de observar apenas produtos de madeira maçica e design semelhante. Estas pesquisas servem, também, para avaliar as condições e descontos oferecidos pelos concorrentes, lojas virtuais e/ou físicas, com o intuito de manter a comércio eletrônico da empresa X competitivo.
- b) Quanto ao C2, o qual é o indicador de quantidade do mix de produtos, a empresa inicia as operações em meados do mês de dezembro com uma única linha de móveis, porém tem o objetivo de lançar outras linhas, pois tem consciência do quanto é importante inovar e agradar a diferentes grupos de clientes. No Shopify Analytics é possível obter informação sobre a quantidade de produtos à venda, conforme mostrado na Figura 15 anteriormente, no gerenciamento do estoque da empresa de comércio eletrônico.
- c) O terceiro indicador da perspectiva dos clientes, C3, é referente aos formulários preenchidos no site para trocas, substituições ou reposição de partes / peças. Este indicador somente será válido se a partir da operação da empresa X houver muita solicitação deste serviço. Estes formulários estão disponíveis no site da empresa X, conforme a Figura 17.

Figura 17 - Formulário para troca, substituição ou reposição de partes ou peças



Our Customer Service department will process your request within 5 business days.

Order Number *

Only for orders from simplynursery.com.

Model Number *

You can find model number on the assembly instructions.

The information below can be found in the assembly instructions of product.

Which hardware is missed, broken or damaged?

<input type="checkbox"/> a	<input type="checkbox"/> b	<input type="checkbox"/> c	<input type="checkbox"/> d
<input type="checkbox"/> e	<input type="checkbox"/> f	<input type="checkbox"/> g	<input type="checkbox"/> h
<input type="checkbox"/> i	<input type="checkbox"/> j	<input type="checkbox"/> k	<input type="checkbox"/> l

Other

Which part is missed, broken or damaged?


<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8
<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 12
<input type="checkbox"/> 13	<input type="checkbox"/> 14	<input type="checkbox"/> 15	

Other

How can we help you?

Images of damaged hardware/parts.

If unable to upload pictures, file size may be too large.

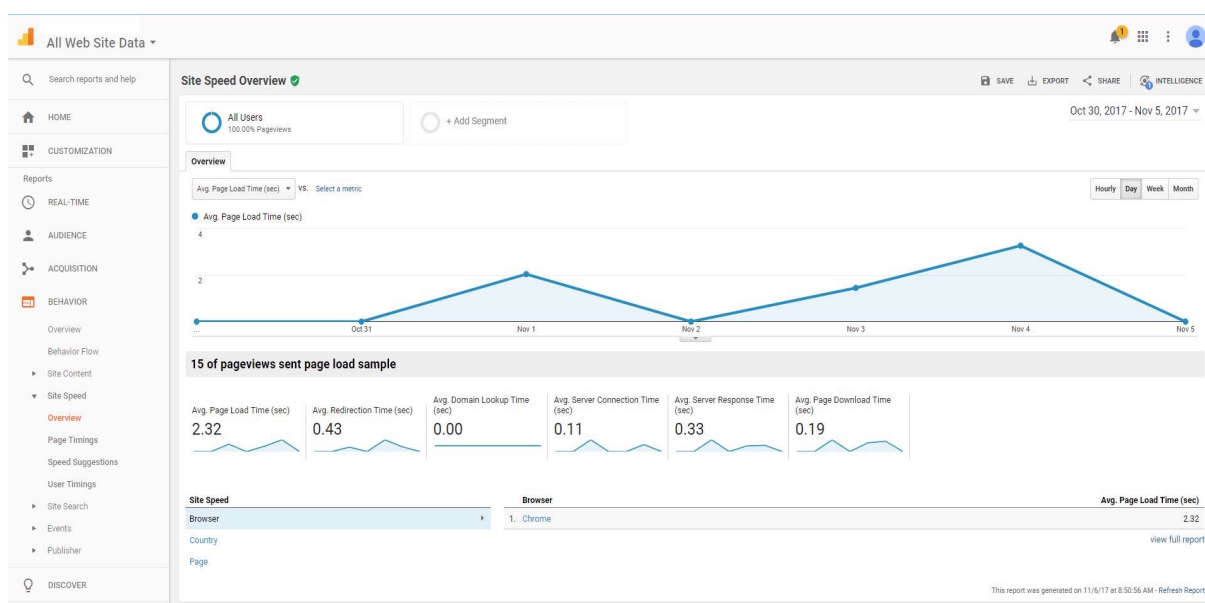
 [Now create your own JotForm - It's free!](#)

Fonte: Autora (2017)

O formulário mostrado na Figura 17 foi personalizado por meio de um aplicativo online e toda vez que preenchido por algum cliente, uma mensagem é enviada via email para a empresa com notificação da solicitação. A meta estratégica é reduzir ao mínimo possível a necessidade de trocar, repor ou substituir peças ao cliente, a fim de fazer jus aos valores da empresa de qualidade, segurança e comprometimento.

d) O indicador C4 diz respeito ao tempo médio de carregamento das páginas. Este tempo além de considerar a velocidade da internet do usuário, também leva em conta a internet do servidor do site. Atualmente, não é suficiente o site apresentar um layout atraente, múltiplas funções e conteúdo de qualidade, se o tempo de carregamento das páginas é lento. Portanto, é importante que o site tenha tempo de carregamento das páginas rápido para não afetar a experiência do usuário (WMORAES, 2016). Este tempo pode ser obtido através do Google Analytics, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 - Tempo médio de carregamento das páginas do site



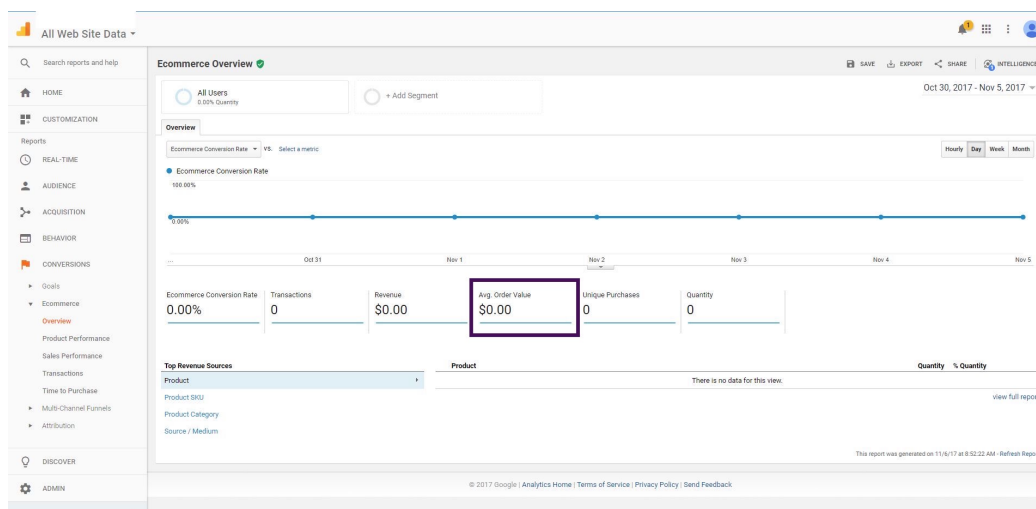
Fonte: Autora (2017)

Na Figura 18 pode-se observar onde se obtém a informação do tempo médio de carregamento das páginas do site por meio do Google Analytics, ferramenta de Web Analytics. Nesta figura de exemplo, o tempo de carregamento da página do site está em média 2.32 segundos.

e) O indicador de desempenho C5, satisfação dos clientes, está relacionado ao objetivo estratégico de satisfazer os clientes, este indicador será medido a partir de pesquisas de opinião com os clientes, enviadas após a compra, para quantificar a experiência do cliente quanto ao site, produtos e atendimento (quando realizado).

f) A venda média por pedido é o indicador C6, o qual tem como meta maximizar o valor de venda por pedido. Este indicador pode ser obtido em ambas ferramentas de Web Analytics, Google Analytics e Shopify Analytics, conforme a Figura 19 e Figura 20, respectivamente.

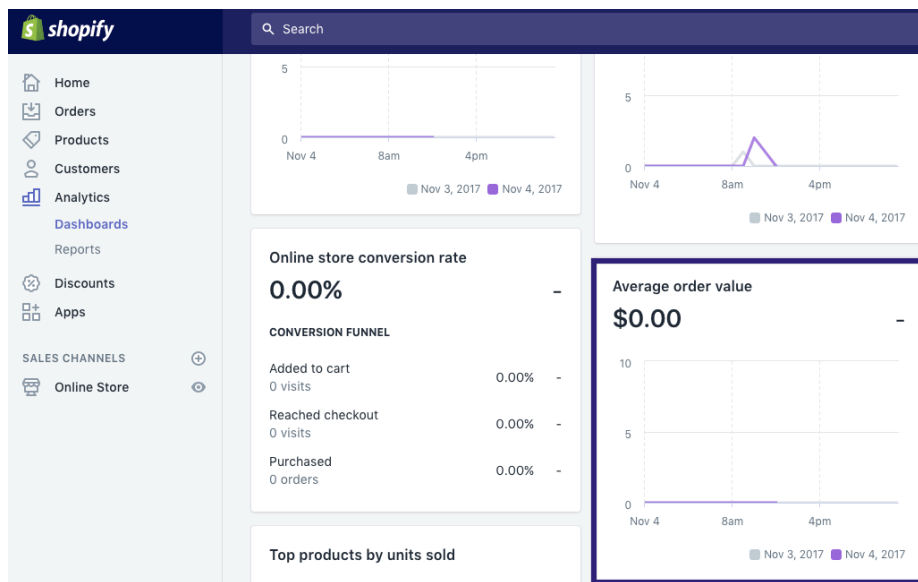
Figura 19 - Venda média por pedido Google Analytics



Fonte: Autora (2017)

Este indicador, mostrado na Figura 19 e Figura 20, é medido em unidade monetária de dólares americano (\$), e exibe o valor médio por pedido para determinado período selecionado.

Figura 20 - Venda média por pedido Shopify Analytics



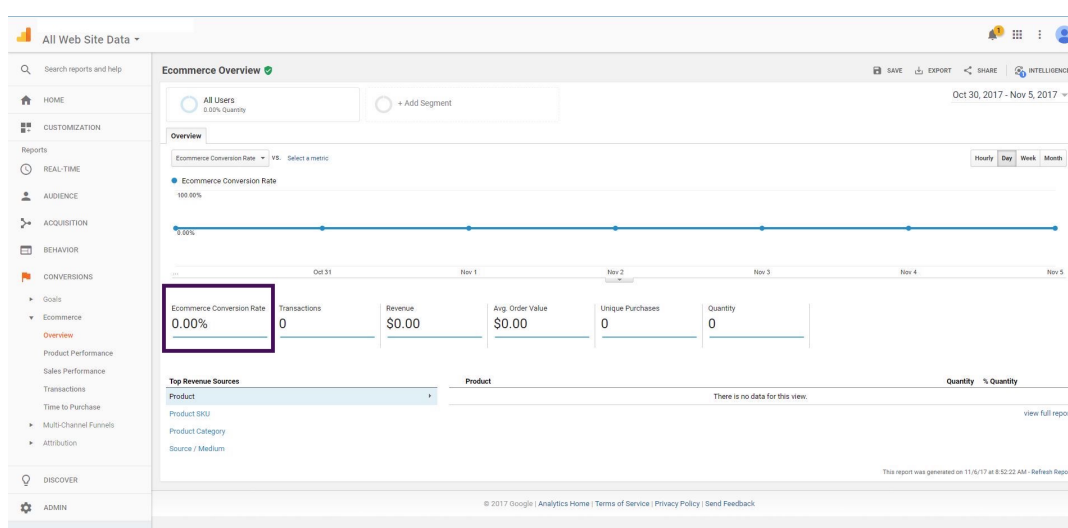
Fonte: Autora (2017)

O indicador C6 poderia ser incluído também na perspectiva financeira, pois reflete na chamada saúde financeira da empresa. Porém este indicador na perspectiva do cliente, transmite o comportamento do cliente em relação aos produtos.

g) Para o objetivo estratégico de aumentar a taxa de visitantes do site que realizam compras há dois indicadores: taxa de conversão (C7) e taxa de abandono do carrinho de compras.

A taxa de conversão é a porcentagem de visitantes do site que finalizaram compras e necessita de acompanhamento diário, pois dependendo dos valores é necessário tomar a decisão de aumentar os investimentos no marketing digital, aparência do site ou até mesmo dos valores de venda dos produtos. Este indicador pode ser informado tanto pelo Google Analytics quanto pelo Shopify Analytics, mostrado na Figura 21 e Figura 22, respectivamente.

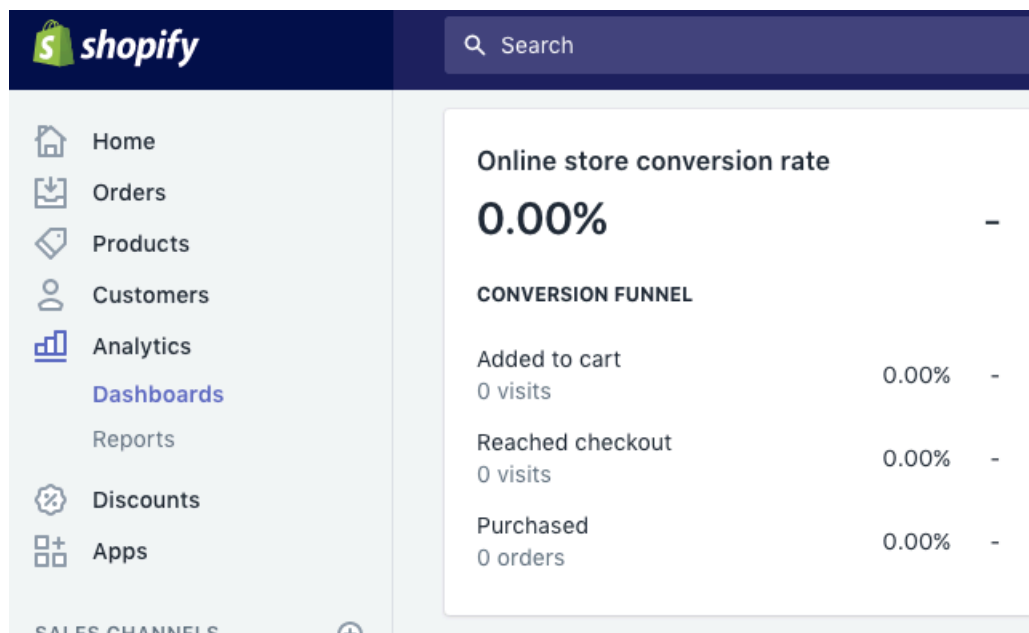
Figura 21 - Taxa de conversão Google Analytics



Fonte: Autora (2017)

Na Figura 21 destaca-se onde se encontra o dado para o indicador C7, por meio do Google Analytics. Porém, no painel de indicador da Figura 22 é possível observar que este indicador é fornecido em porcentagem. Este painel também possui outras informações como a porcentagem de visitantes que adicionaram algum produto no carrinho, a porcentagem dos que chegaram a seguir para o “checkout” mas não finalizaram a pagamento e também a porcentagem dos que finalizaram as compras.

Figura 22 - Taxa de conversão Shopify Analytics



Fonte: Autora (2017)

h) As outras informações mostradas na Figura 22 contribuem para o cálculo do indicador C8, taxa de abandono de carrinho. A obtenção deste indicador é possível por meio da subtração da porcentagem dos visitantes que adicionaram produtos ao carrinho (“*added to cart*”) com a porcentagem dos que finalizaram as compras (“*purchased*”), a sobra será a porcentagem dos clientes que abandonaram os carrinhos com produtos, conforme equação apresentada na Figura 23.

Figura 23 - Equação taxa de abandono de carrinho

$$\% \text{ abandono de carrinhos} = \% \text{ visitantes que adicionaram produtos no carrinho} - \% \text{ visitantes que finalizaram compra}$$

Fonte: Autora (2017).

É importante analisar a informação do indicador C8 e entender os motivos dos clientes por abandonarem o carrinho. Estes motivos podem ocorrer por razões de insegurança em uma marca nova, preço de venda dos produtos, busca de outro produto em uma empresa concorrente, entre outros motivos.

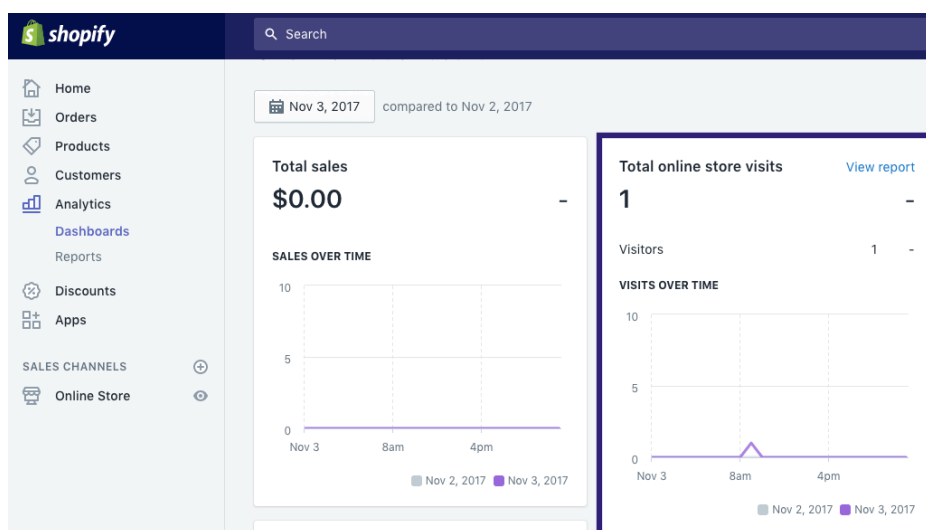
O marketing digital é essencial para um comércio eletrônico, pois é um dos meios da empresa ir ao encontro dos possíveis clientes. O AdWords é um serviço de publicidade online

da Google para realizar campanhas de marketing digital e por meio de indicadores de desempenho, assim a partir do AdWords é possível mensurar os resultados destas campanhas (GOOGLE, 2017-a).

Para o objetivo estratégico de alavancar o marketing digital há quatro indicadores que podem ser medidos: tráfego do site (C9), tempo no site (C10), seguidores nas redes sociais (C11) e taxa de conversão por campanha de marketing (C12).

i) O tráfego do site é a quantidade de visitas (acessos) à página da empresa X. Este indicador é medido diariamente e possui meta de aumentar esta taxa continuamente. A Figura 24 mostra onde este indicador de desempenho pode ser localizado no Shopify Analytics.

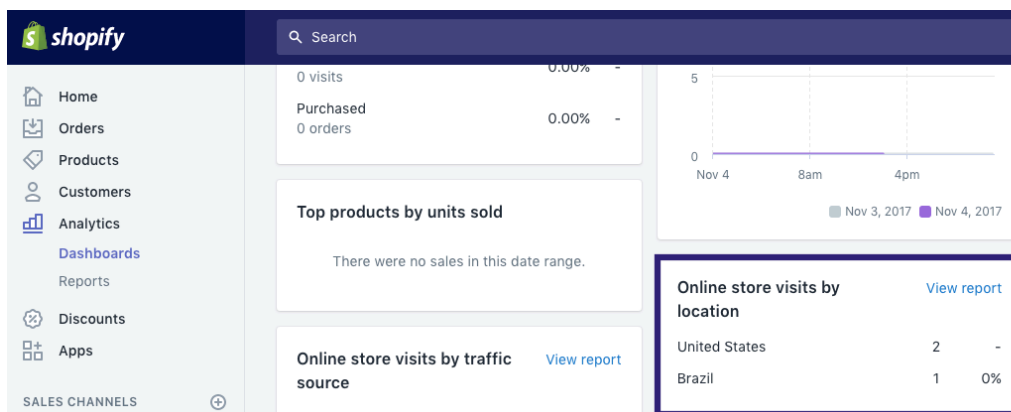
Figura 24 - Tráfego do site



Fonte: Autora (2017)

O indicador de tráfego no site se encontra no painel de indicadores como ilustrado e destacado na Figura 24. Este indicador mostra a quantidade de acessos ao e-commerce em um determinado tempo. No painel de indicadores é possível obter outras informações suplementares ao tráfego do site, como as localidades das visitas online e tipo de dispositivo utilizado para acesso (celular, computador ou tablets), apresentados na Figura 25 e Figura 26, respectivamente.

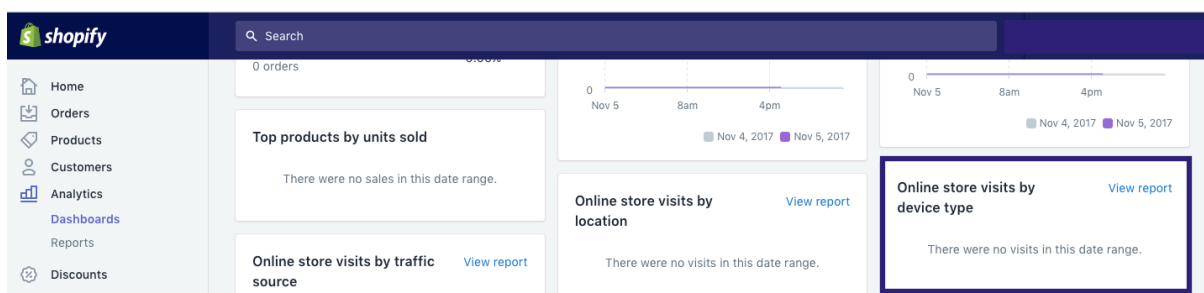
Figura 25 - Localidades das visitas ao e-commerce



Fonte: Autora (2017)

A Figura 25 mostra a informação referente as localidades de onde as visitas ao comércio eletrônico se originam. A Figura 26 destaca o dado sobre qual o tipo de dispositivo utilizado para acesso a loja virtual.

Figura 26 - Tipos de dispositivos utilizados para acesso ao e-commerce

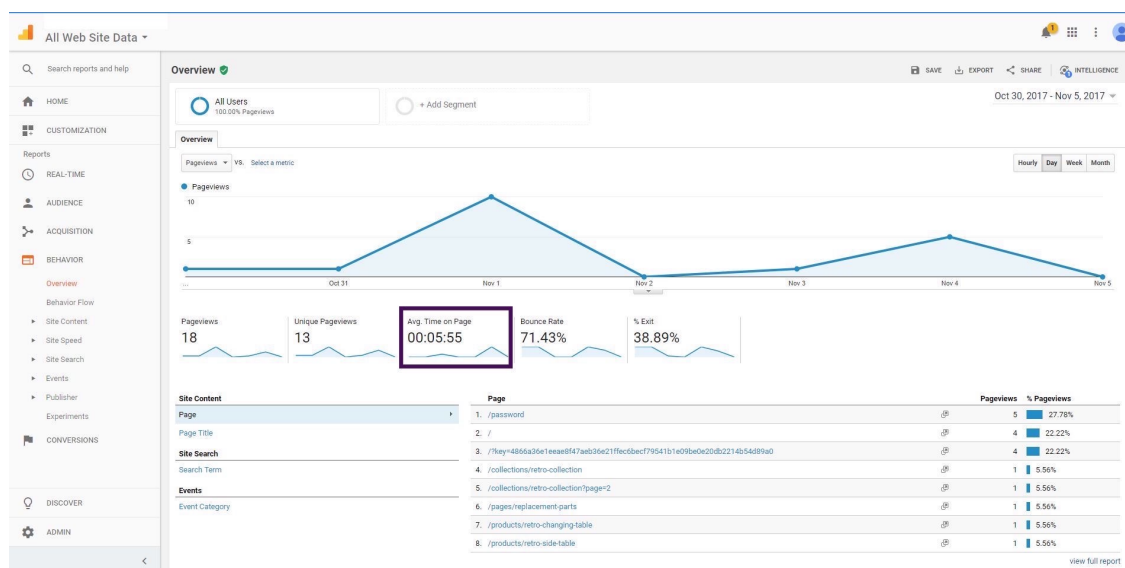


Fonte: Autora (2017)

As informações das localidades das visitas online e os tipos de dispositivos utilizados para acesso não são considerados indicadores de desempenho neste primeiro momento, porém devem ser utilizados como dados complementares ao tráfego do site. Assim, com essas informações extras é possível direcionar acertivamente as campanhas de marketing (que podem ser divididas por região) e melhorar a plataforma de ecommerce conforme o tipo de dispositivo que mais a acessa.

j) O indicador C10, o qual diz respeito ao tempo médio no site, refere-se ao tempo médio de permanência dos visitantes na loja virtual, deve ser medido diariamente para compreender o comportamento dos visitantes no site. Este indicador encontra-se no Google Analytics como mostra a Figura 27.

Figura 27 - Tempo médio no site



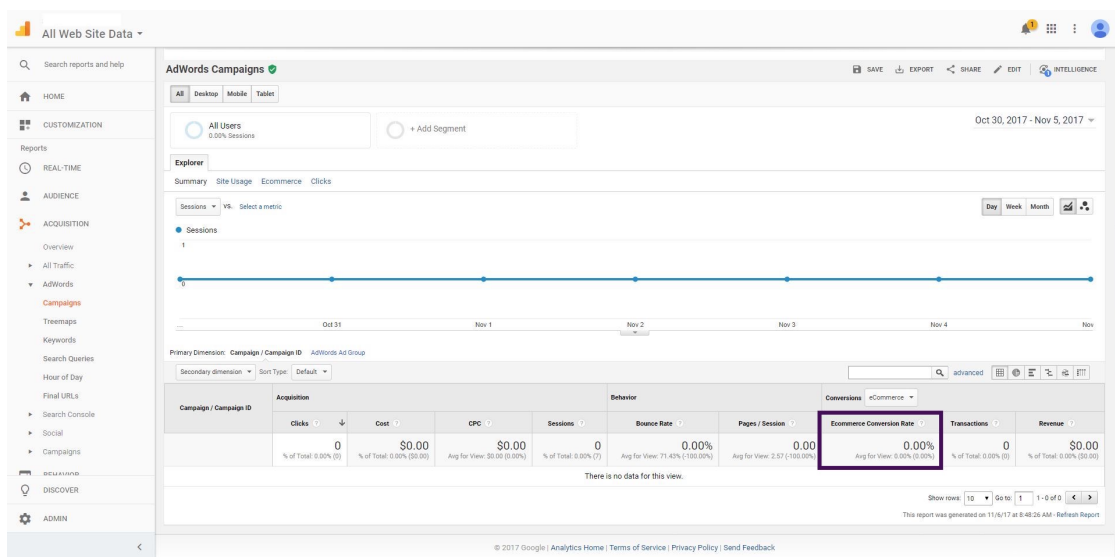
Fonte: Autora (2017)

Na Figura 27 é possível visualizar onde se encontra a informação do indicador C10.

k) O indicador de seguidores nas redes sociais (C11) serve para descobrir o quão conhecida a marca é pelos clientes. As redes sociais que a empresa X se propõe a utilizar são o Facebook, Instagram e Pinterest e os números de seguidores ajudam na análise de conteúdo e frequência das publicações. Este indicador está disponível nas próprias redes sociais.

l) A taxa de conversão por campanha de marketing (C12) é a porcentagem de visitantes que acessaram o site por meio de campanhas de marketing digital e finalizaram compras. Este indicador revela o quanto foi faturado em cima de cada investimento de marketing. Como a empresa utiliza do AdWords para publicidade, estes valores podem ser encontrados no mesmo, e também no Google Analytics, conforme mostra a Figura 28.

Figura 28 - Taxa de conversão por campanha de marketing



Fonte: Autora (2017)

A Figura 28 destaca o campo de obtenção do dado para o indicador C12, por meio da ferramenta de Web Analytics, Google Analytics.

3.1.3.3 Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos, a empresa deve identificar os fatores críticos para a realização dos objetivos das perspectivas financeira e dos clientes. Deste modo, a empresa pode oferecer propostas de valor que são capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo do mercado, além de satisfazer as expectativas dos acionistas relacionadas aos retorno financeiro (SERRA et al., 2003).

“Para esta perspectiva, o tempo é uma vantagem-chave em produção, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição” (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000, p. 7). Para este caso, leva-se em consideração o tempo relacionado à distribuição e estoque, entre outros indicadores mostrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Indicadores de desempenho para a perspectiva dos processos internos

ID	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência	Meta Estratégica	Fonte
PC1	Otimizar a operação de distribuição/entrega	Tempo médio de entrega para os clientes	Dias	Mensal	Manter nas expectativas da transportadora	Relatório da transportadora
PC2	Otimizar gestão de estoque	Giro de estoque	Dias	Mensal	Deve ser maior que 1 para cada produto no período de um ano	Shopify Analytics
PC3		Quantidade produtos em falta	Número de produtos em falta	Semanal	Não ter um produto em falta por mais de 90 dias	Shopify Analytics
PC4	Aumentar comprometimento com a sustentabilidade	Relação produto e reflorestamento	Produtos produzidos / pés de Pinus plantados	Anual	Ter no mínimo para cada produto produzido uma árvore plantada	Relatório fabricante

Fonte: Autora (2017)

- a) O primeiro indicador do Quadro 3, diz respeito ao tempo médio de entrega para os clientes (PC1). Como citado anteriormente no indicador de custo médio de frete (F2), a empresa que realiza o transporte dos produtos do armazém até o cliente divide o território dos Estados Unidos em regiões de entrega, onde cada região possui um tempo e valor médio de entrega. O tempo médio de entrega tem como meta estratégica manter a expectativa de entrega no tempo determinado pela transportadora a partir do armazém em Orlando, no estado da Flórida. A informação do cumprimento dos prazos é relatada pela empresa que faz o serviço de transporte.
- b) O indicador PC2, giro de estoque revela a velocidade em que o estoque foi renovado em um determinado período. O cálculo é feito pela divisão da quantidade que cada produto vendeu no período de um ano pela quantidade média deste produto em estoque neste mesmo período, esta equação é mostrada na Figura 29.

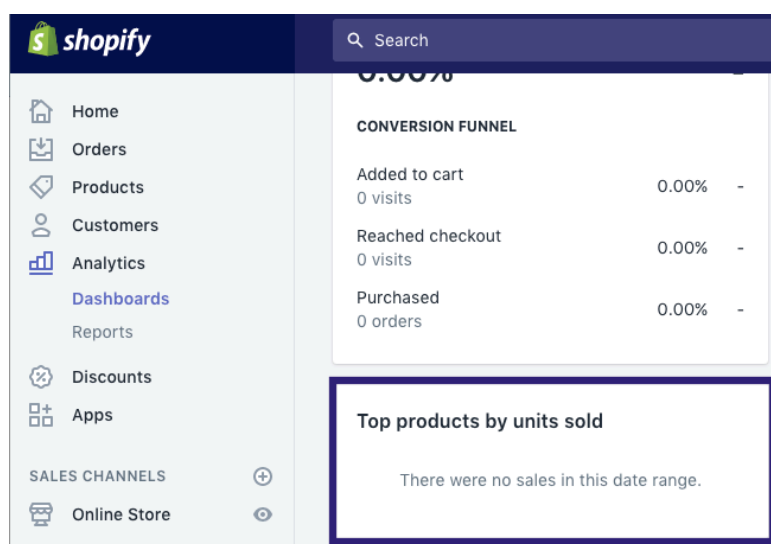
Figura 29 - Equação giro de estoque

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{quantidade vendida de um produto em um período de tempo}}{\text{quantidade média deste produto em estoque no mesmo período de tempo}}$$

Fonte: Autora (2017)

Os dados para o cálculo da equação da Figura 29 são encontrados no Shopify Analytics. A quantidade que cada produto vendeu no período de um ano, é mostrada na Figura 30. Enquanto a quantidade média de cada produto em estoque é informada na área de gerenciamento do estoque, ilustrada na Figura 15, anteriormente. Para compor a equação de giro de estoque a Figura 30 mostra a venda média de cada produto.

Figura 30 - Venda média de cada produto



Fonte: Autora (2017)

A Figura 30 destaca o painel de indicador disponível no Shopify Analytics, onde se encontra a informação da quantidade vendida de cada produto em um determinado período de tempo.

c) A quantidade de produtos em falta (PC3) é o terceiro indicador da perspectiva dos processos internos. Possui a meta estratégica de não ficar sem produtos disponíveis para vendas por mais de 90 dias, pois seria o tempo de produzir no Brasil somado ao tempo de transporte marítimo para chegar nos Estados Unidos. A quantidade dos produtos em estoque pode ser obtida na área de gerenciamento de estoque, mostrada na Figura 15.

d) A relação entre produto e reflorestamento é o indicador PC4. Este indicador revela a relação de quantos produtos para a empresa X foi produzido anualmente pela fabricante, e o quanto de árvores foram plantadas pela fabricante, a qual possui áreas de reflorestamentos da árvore do tipo Pinus Taeda. Esses dados são informados pela fabricante.

3.1.3.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento tem o intuito de possibilitar que a empresa identifique a infraestrutura que viabiliza a obtenção dos objetivos determinados nas outras três perspectivas (financeira, dos clientes e dos processos internos). Nesta perspectiva são fundamentais a satisfação e o motivação dos colaboradores, da infraestrutura tecnológica e do ambiente de trabalho (DECONTO, 2001; SERRA et al., 2003).

Os indicadores da perspectiva do aprendizado e crescimento respondem a questão de como a empresa deve aprender, aperfeiçoar-se e inovar para atingir os objetivos estratégicos (FARIA, 2007). No Quadro 4, formaliza-se os indicadores de desempenho desta perspectiva, bem como os objetivos estratégicos e metas estratégicas.

Quadro 4 - Indicadores de desempenho para a perspectiva do aprendizado e crescimento

ID	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Frequência	Meta Estratégica	Fonte
AC1	Aprimorar a comunicação entre os colaboradores	Identificação da missão, visão e valores da empresa pelos colaboradores	Número de colaboradores que identificam	Anual	Maximizar o número de colaboradores capazes de identificar	Questionário aplicado no ambiente organizacional
AC2		Reuniões / encontros	Número de reuniões / encontros realizados	Bimestral	Realizar no mínimo 8 reuniões / encontros bimestrais	Relatório da empresa
AC3		Ferramentas / sistemáticas de comunicação	Número de colaboradores que aprovam	Anual	Maximizar o número de aprovações ferramentas e sistemas	Questionário aplicado no ambiente organizacional
AC4	Medir a qualidade do ambiente organizacional	Opinião dos colaboradores sobre o ambiente organizacional	%	Anual	Maximizar o número de colaboradores que consideram o ambiente agradável	Questionário aplicado no ambiente organizacional
AC5	Aumentar a nível de conhecimento dos colaboradores	Treinamento / cursos de aprimoramento	Número de treinamentos e aprimoramentos realizados	Semestral	Fazer com que cada colaborador participe de no mínimo um treinamento ou aprimoramento por semestre	Relatório da empresa
AC6	Possuir equipe de colaboradores comprometidos	Satisfação dos clientes	%	Mensal	Maximizar a satisfação dos clientes com o atendimento	Pesquisa de opinião
AC7		Colaboradores motivados	%	Anual	Possuir colaboradores motivados	Questionário aplicado no ambiente organizacional

Fonte: Autora (2017)

O Quadro 4 mostra os seis indicadores desenvolvidos para a perspectiva do aprendizado e crescimento. O primeiro objetivo estratégico, o qual diz respeito a aprimorar a comunicação com os colaboradores possui dois indicadores: identificação da missão, visão e valores da empresa pelos colaboradores (AC1) e reuniões / encontros (AC2).

a) A identificação da missão, visão e valores da empresa pelos colaboradores se refere ao número de colaboradores que conseguem identificar estes pontos na empresa X. É relevante que todos os colaboradores da empresa tenham conhecimento do que se propõe a empresa, onde se quer chegar e seus valores. Este indicador será medido por meio de questionários elaborados para serem aplicados no ambiente organizacional, uma vez ao ano, bem como por diálogos informais que podem ocorrer no dia a dia de uma empresa. Entende-se que uma equipe comprometida terá melhor performance e entrega mais do que o esperado. Poderá gerar uma produtividade maior sem aumentar esforço ou estresse. A consequência imediata é a felicidade do colaborador e dos gestores. E, assim, os resultados tangíveis e mensuráveis acontecem naturalmente.

b) O segundo indicador, AC2, é para informar a quantidade de reuniões e encontros que foram realizados no período de dois meses na empresa. A quantidade pré-determinada é de 1 reunião por semana, deste modo a meta estratégica é de realizar no mínimo 8 reuniões/encontros por bimestre. Estes encontros servem para melhorar a comunicação entre todos os colaboradores, a fim de evitar falta de informação entre diferentes departamentos.

c) O indicador AC3, informa por meio de questionários aplicados no ambiente organizacional, a aprovação das ferramentas e sistemáticas de comunicação pelos colaboradores. O uso de ferramentas e sistemáticas de comunicação tem o objetivo facilitar o entendimento entre os colaboradores da empresa, assim evitando falhas na comunicação.

d) O indicador AC4 é referente a opinião dos colaboradores sobre o ambiente organizacional. Tem o objetivo estratégico de medir a qualidade do ambiente organizacional e meta estratégica de maximizar o número de colaboradores que consideram o ambiente agradável para trabalhar. Um ambiente de trabalho agradável deve possuir de espaço físico confortável, iluminado e arejado, os colaboradores devem ser remunerados com salários condizentes às suas funções, terem plano de carreira e serem reconhecidos pelo seu desempenho positivo, além das tarefas serem bem distribuídas, ter ajuda mútua entre a equipe de trabalho e entre outros fatores que tornam o ambiente de trabalho agradável (MORETI, 2016). Este indicador é medido através de questionário aplicado no ambiente organizacional com todos os colaboradores, para fazer a leitura do clima de trabalho, que possui grande

influência na produtividade e atendimento, bem como no alcance dos objetivos (SERRA et al., 2003).

e) O quinto indicador desta perspectiva, AC5 diz respeito aos treinamentos e cursos de aprimoramento realizados pelos colaboradores no período de um ano. Este indicador se revela através do relatório da empresa. A meta estratégica da empresa é fazer com que cada colaborador participe de no mínimo um treinamento ou curso de aprimoramento em um ano.

f) O indicador satisfação dos clientes aparece novamente, desta vez como o sexto indicador da perspectiva do aprendizado e crescimento. O objetivo estratégico é de possuir equipes de colaboradores comprometidos, que é mensurado por meio de pesquisa de opinião enviada aos clientes após realizarem compras para se manifestarem quanto ao atendimento que receberam. Ressalta-se que é necessário cuidado nas análises desta pesquisa de opinião, pois nem sempre uma má avaliação do atendimento é culpa dos colaboradores, pois depende também, do humor do cliente. Outros levantamentos podem ser realizados por meio da análise de determinados comentários em redes sociais.

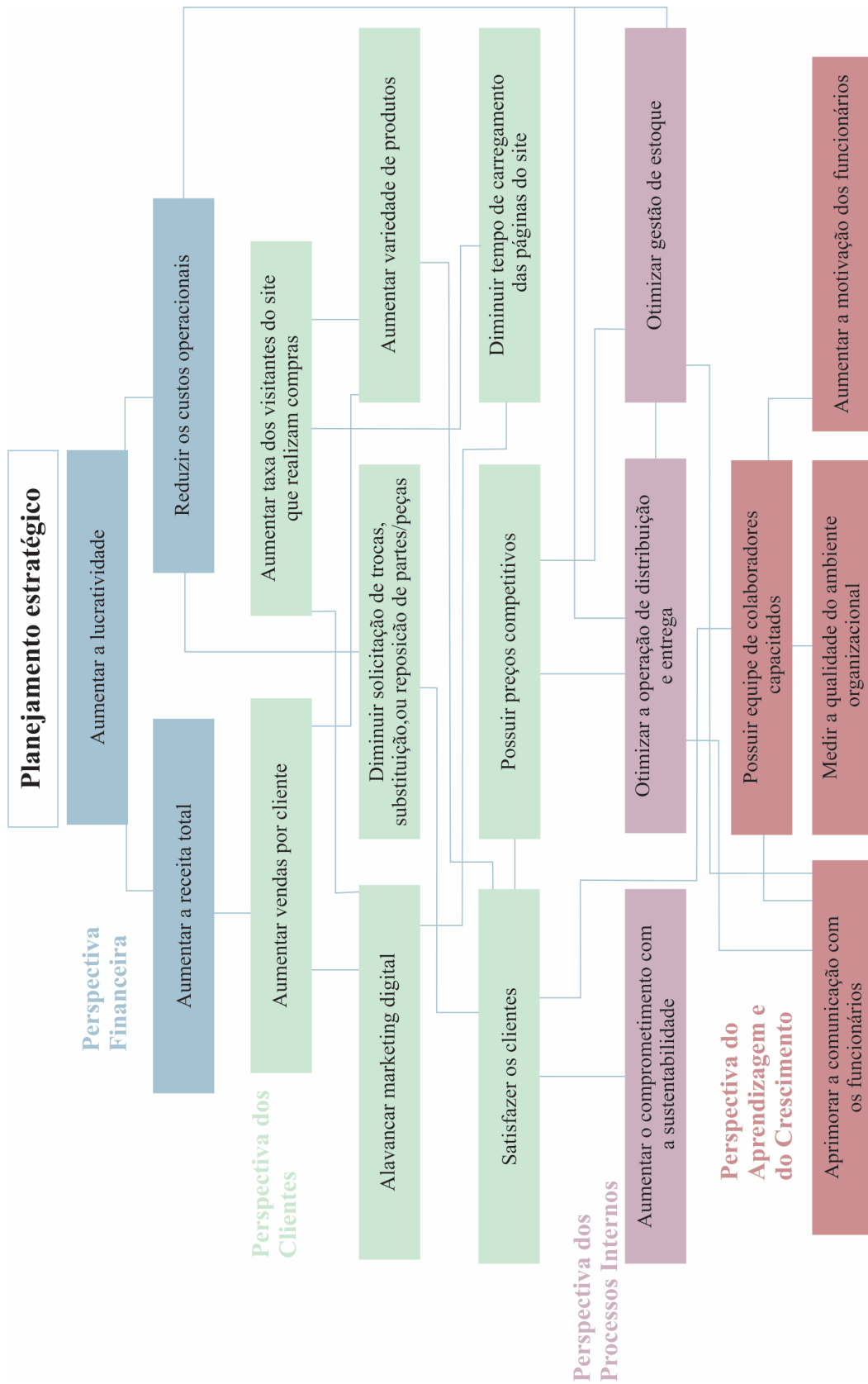
g) O indicador que diz respeito a motivação dos colaboradores da empresa X, AC7, corresponde ao objetivo estratégico de possuir equipe de colaboradores comprometidos. Este indicador é verificado por meio de questionários aplicados no ambiente organizacional e por diálogos informais na empresa. Algumas práticas organizacionais podem contribuir para o processo motivacional do colaborador, dentre as quais se destacam: remunerações de acordo com o valor do cargo que ocupa, benefícios, aspectos relacionados a qualidade de vida no trabalho, reconhecimentos, transparência dos processos, entre outros.

3.1.4 Mapa estratégico

O mapa estratégico do BSC mostra os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do BSC e a sua integração em uma cadeia lógica de causa e efeito entre os objetivos, afim de alcançar os resultados desejados da estratégia. Este mapa deve ser utilizado como referência para colaboradores e gestores da empresa.

Deste modo, o mapa estratégico elaborado para a empresa X está ilustrado na Figura 31.

Figura 31 - Mapa estratégico



Fonte: Autora (2017)

A Figura 31 mostra o mapa estratégico desenvolvido para a empresa X. Este mapa exibe os objetivos estratégicos das quatro perspectivas do BSC e também conecta os objetivos que estão relacionados. A Figura 6 mostra a relação causa e efeito entre as perspectivas do BSC, estas relações são observadas no mapa estratégico da empresa X, como por exemplo, o objetivo estratégico de otimizar a gestão de estoque, na perspectiva dos processos internos, o qual possui relação de causa e efeito ao objetivo estratégico de reduzir os custos operacionais, na perspectiva financeira.

O planejamento estratégico está no ponto mais alto do mapa estratégico, pois é a partir deste planejamento que todo o processo de implementação do BSC é realizado e também pelo fato que os objetivos estratégicos almejam alcançar a missão e visão da empresa.

3.1.5 Integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento

Na etapa de integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento é elaborado um plano de implementação, a fim de integrar o BSC à cultura, à estrutura e às práticas da empresa.

Na empresa X, este plano foi elaborado e envolve diversas atividades como: realização de workshops para apresentação do BSC, da missão, visão e valores e dos indicadores de desempenho elaborados para a empresa, bem como o desenvolvimento do cronograma de operacionalização dos mesmos. Esta etapa contou com a aprovação unânime dos gestores, os quais incentivam a continuidade do processo de implementação e posterior avaliação dos resultados. A pesquisadora complementará o processo de implementação do BSC por meio do desenvolvimento de um manual de gerenciamento dos indicadores de desempenho para maior aderência das ferramentas de Web Analytics junto aos gestores.

3.1.6. Revisão dos indicadores

A etapa de revisão dos indicadores é possível realizar somente após o início das operações da empresa X nos Estados Unidos, previsto para o mês de dezembro de 2017. Portanto, não é possível descrever as ações realizadas pela empresa nesta fase, no entanto, ressalta-se a importância da realização desta etapa após o funcionamento da empresa, pois a revisão dos indicadores mostra o desempenho da mesmos, se a estratégia deverá sofrer alterações ou adaptações e se deve haver alguma alteração nos indicadores de desempenho. Os resultados dessa revisão permitirão tomada de decisão acertiva por parte dos gestores que

estarão, inicialmente, residindo no Brasil. Na empresa X, a revisão dos indicadores está prevista para ser realizada a cada 2 meses.

Contudo, os indicadores de desempenho sugeridos neste trabalho farão parte de uma prática a ser iniciada no processo organizacional da empresa e necessária para o seu acompanhamento a fim de que a introdução do novo negócio em outra localidade tenha êxito e um longo ciclo de vida. Vale destacar que esses indicadores não são suficientes para um efetivo gerenciamento da empresa, mas sim partes integrantes de um modelo de sistema de medição de desempenho, o Balanced Scorecard. O processo de levantamento de dados e informações para serem utilizados na implementação de um sistema de medição de desempenho teve como premissa a utilização de recursos e ferramentas possíveis de serem gerenciados a distância, condição inicial da empresa X.

Sabe-se que os principais objetivos do Balanced Scorecard estão vinculados ao alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa e vêm para ajudar os gestores a compreenderem algumas conexões, contribuindo assim para uma estrutura que permita identificar fatores críticos de sucesso na execução da estratégia, fortalecer o processo decisório e permitir a implementação dessa estratégia com eficácia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de indicadores de desempenho organizacional para o comércio eletrônico de uma empresa do setor moveleiro localizada nos Estados Unidos, foi possível ser realizada a partir da implementação do modelo de sistema de medição de desempenho, o BSC.

A implementação do BSC ocorreu a partir do estudo da sua teoria em diversas bases de dados, bem como pelo resgate dos enunciados de parte do processo estratégico, ou seja, missão, visão e valores, que serviram como alicerce para esta implementação.

A implementação do BSC ocorreu por meio de um processo de quatro etapas. Na primeira etapa foi realizada a definição dos objetivos estratégicos e metas estratégicas, alinhando-os com a missão, visão e valores da empresa. Na segunda etapa foram elaborados os indicadores de desempenho da empresa, o objetivo deste estudo. Nesta etapa foi observado que dos 29 indicadores de desempenho gerados, 21% estão na perspectiva financeira, 43% na perspectiva do cliente, 15% na perspectiva dos processos internos e 21% na perspectiva do aprendizado e crescimento. A perspectiva do cliente totalizou 43% dos indicadores, assim, verifica-se que este fato ocorreu por se tratar de um comércio eletrônico e pela necessidade da empresa dar enfoque nas questões relacionadas aos clientes.

Na terceira etapa, a qual discorre sobre a integração dos indicadores ao sistema de gerenciamento foi elaborado um plano de implementação, com o intuito de integrar o modelo BSC à empresa. Esta etapa contou com a aprovação unânime dos gestores, os quais incentivam a continuidade do processo de implementação e posterior avaliação dos resultados. A pesquisadora complementarará o processo de implementação do BSC por meio do desenvolvimento de um manual de gerenciamento dos indicadores de desempenho para maior aderência das ferramentas de Web Analytics junto aos gestores.

A quarta etapa se refere a revisão dos indicadores, portanto só é possível a realização desta etapa após o início das operações da empresa X nos Estados Unidos.

A partir da elaboração dos indicadores de desempenho, foi necessário indicar as fontes das informações de cada indicador. Neste trabalho, foram estudados e indicadas as

ferramentas de Web Analytics: Google Analytics e Shopify Analytics, como fontes de dados e informações dos indicadores de desempenho do e-commerce da empresa X.

4.1 Limitações do trabalho

Algumas limitações foram encontradas neste trabalho. No processo de desenvolvimento do BSC, a limitação foi encontrada na ocasião da implementação da quarta etapa, a qual não foi realizada. Esta etapa discorre essencialmente sobre a revisão dos indicadores e resultados, a fim de mostrar se estes indicadores devem ser alterados, se estão corretos e se há relação entre a estratégia e os indicadores. A quarta etapa é possível ser implementada a partir da empresa em operação, deste modo, será possível levantar os dados e informações necessários para serem lançados no sistema de medição de desempenho.

Outras limitações referentes a este estudo são as incertezas sobre o futuro que a abertura de uma empresa em outro país ocasiona, como: a quantidade inicial de venda dos produtos, resposta dos clientes ao layout do comércio eletrônico da empresa, perfil dos consumidores, nível de satisfação dos consumidores, quantidade de substituição ou reposição de produtos, entre outras incertezas. Estas dúvidas limitaram o estudo por não possibilitar aprofundamento, bem como a identificação de alguns indicadores de desempenho.

4.2 Sugestões para trabalhos futuros

Sugere-se para trabalhos futuros referentes ao tema, a aplicação da quarta etapa de implementação do BSC, a fim de finalizar o ciclo sugerido por Serra et al. (2003), bem como o acompanhamento do BSC na empresa. Outra sugestão é o alinhamento dos indicadores de desempenho do e-commerce da empresa X com os outros canais de vendas que a empresa pretende operar como: Amazon, Ebay e Google Shopping.

A empresa X, atualmente, utiliza um armazém de uma empresa parceira para estocar seus produtos nos Estados Unidos, deste modo, propõe-se um estudo para identificar a partir de qual momento é viável a empresa possuir seu próprio armazém e também, qual deverá ser a sua localização.

REFERÊNCIAS

- AHMADI, S. A. A. et al. Review and prioritizing the main effective factors on performance measurement system (PMS) Case Study: TONDAR 90 Deputy, Iran Khodo Company, Tehran, Iran. **Journal of Scientific Research and Development**, v. 2, p. 17 – 24, 2015.
- ALBERTIN, A. L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 43 – 50, 2001.
- ALDIN, N. STAHRÉ, F. Electronic commerce, marketing channels and logistics platforms – a wholesaler perspective. **European Journal of Operational Research**, v.144, n. 2, p. 270-279, 2003.
- BARREIRA, J. F. T. **Análise, especificação e implementação de uma plataforma eletrónica de comércio de produtos personalizáveis pelo utilizador**. Dissertação (Mestrado) – Engenharia Informática, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal, 2016.
- BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BAUMANN, M. A. R. **Árvore de decisão para Web Analytics: uma proposta de diretrizes para classificação de métricas do Google Analytics**. Trabalho de Conclusão de Curso – Sistema de Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- BERMANN, B. **Marketing Channels**. 1. ed. New York: John Willey & Sons, 1996.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- CARNEIRO, R. **Web Analytics – planejamento e processo**. Web Analytics – uma visão brasileira, 2014. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/leonaressi/livro-web-analytics-uma-viso-brasileira-presentation>. Acesso em: 20 set. 2017.
- CASTIGLIONI, J. A. M.; PIGOZZO, L. **Transporte e distribuição**. São Paulo: Érita, 2014.
- CASTIGLIONI, J. A. M. **Logística operacional – guia prático**. 3. ed. São Paulo: Érita, 2013.

CERIBELI, H. B. et al. Um estudo dos determinantes da decisão dos e-consumidores de comprarem no comércio eletrônico. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 174 – 199, 2015.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CINTRA, F. R. et al. Os desafios logísticos do comércio eletrônico. **Revista Fórum de Administração**, v. 2, n. 1, p. 166 – 171, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. **Pesquisa CNT de rodovias 2016**. 2016. Disponível em: <http://pesquisarodovias.cnt.org.br/> Acesso em: 20 ago, 2017.

COSTA, G. M. S. **A operacionalização e utilização do Balanced Scorecard numa empresa pública de serviços – o caso das Águas do Porto**. Dissertação (Mestrado) – Economia e Administração de Empresas, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2015.

DIAS, M. A. **Introdução à logística – fundamentos, práticas e integração**. São Paulo: Atlas, 2016.

DALCICO, C. R. **Conceito de comércio eletrônico**. 2009. Disponível em: <http://comercioeletronico-marketing.blogspot.com.br/2009/08/conceito-de.html>. Acesso em: 02 set. 2017.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 2007.

DNIT. **Sistema Nacional Viário**. 2014. Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/sistema-nacional-de-viacao/sistema-nacional-de-viacao>. Acesso em: 20 ago. 2017.

DECONTO, E. **O emprego de um sistema de mensuração de desempenho empresarial como instrumento de apoio ao controle gerencial de uma indústria metalúrgica**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.

EBIT. **Webshoppers 35: E-commerce fatura R\$ 44,4 bilhões em 2016, com alta de 7,4%**. Profissional de E-commerce. Disponível em: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/webshoppers-35/> . Acesso em: 01 out. 2017.

EUGÊNIO, M. A logística é uma questão chave para as lojas virtuais. 2016. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/o-que-e-logistica/>. Acesso em: 02 set. 2017.

FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, R. T. **A gestão estratégica com o uso do Balanced Scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. Monografia – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2007.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, D. R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista FAE**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2004.

FILSER, M. **Canaux de Distribution**. Paris: Vuibert, 1989.

FRANCISCO, L. L. **Trade-off, uma decisão entre custos e benefícios**. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/trade-off-uma-decisao-entre-custos-e-beneficios/54523/>. Acesso em: 03 out. 2017.

FRANK, U. **Modeling products for versatile e-commerce platforms – Essential requirements and generic design alternatives**. Em: Arisawa, H., Kambayashi, Y., Mayr, H. C., Hunt, I. (eds) *Conceptual Modeling for New Information Systems Technologies*. Lecture Notes in Computer Science, v. 2465. Berlim: Springer, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREZATTI, F. et al. O papel do balanced scorecard na gestão da inovação. **Revista de Administração de Empresas – FGV – EAESP**, v. 54, n. 4, p. 381 – 392, 2014.

GALBRAITH, S. Google Analytics. **Journal of the Canadian Health Libraries Association**, v. 34, n. 2., p. 119 -122, 2014.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, v. 41, p. 135-180, 2015.

GOMES, C. F. Distribuição Física: custos e tendências. Dissertação (Mestrado) – Curso de Contabilidade, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2010.

GOOGLE INC. **AdWords**. 2017-a. Disponível em: https://adwords.google.com/intl/pt-BR_br/home/ Acesso em: 04 nov. 2017.

GOOGLE INC. **Google Analytics: features**. 2017-b. Disponível em: http://www.google.com/intl/en_ALL/analytics/features/. Acesso em: 30 set. 2017.

GUIMARÃES, J. L. S. **Análise multicritério de indicadores da logística reversa na indústria de calçados de Juazeiro do Norte**. Tese (Doutorado) – Engenharia Mecânica, Universidade Estadual Paulista. Guaratinguetá, 2017.

GREVE, J. T. **Gestão e Operacionalização de Estratégias por meio do Balanced Scorecard: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2007.

HELLER, D. **Web Analytics: funtions, KPIs and reports in SMEs – a usage framework and guidelines**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Gerenciamento da Ciência da Informação. University of Koblenz, Landau, Alemanha, 2016

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. D. Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 01, n. 12, p. 1-9, 2000.

HRONEC, S. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho de qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ILOS. **Transporte de cargas e a encruzilhada do Brasil para o futuro**. 2017. Disponível em: <http://ilos.com.br/web/tag/matriz-de-transportes/> Acesso em: 22 set. 2017.

JAVASCRIPT. **Javascript**. 2013. Disponível em: <<http://developer.mozilla.org/en-US/docs/Web/JavaScript>>. Acesso em: 07 set. 2017.

KALLÁS, D. **O que é Balanced Scorecard**. Symnetics. 2005. Disponível em: http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf. Acesso em: 17 set. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Empresa orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The strategy map: guide to aligning intangible assets. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 5, p. 10-17, 2004.

KATO, J. M. Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através do Seis Sigma e Balanced Scorecard. **Revista FAE**, v. 6, n. 2, p. 113-124, 2003.

KEEBLER, J. et al. **Keeping Score: measuring the value of logistics in the supply chain**. Chicago: Council of Logistics Management, 1999.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 14 ed. São Paulo: Futura, 2004.

LARKIN, M. **Shopify Application Development**. Birmingham: Packt Publishing Ltd, 2014.

MAAS, J.E. **Desenvolvimento de loja virtual utilizando plataforma de e-commerce Open Source**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciência da Computação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014

MARINHO, S. V. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard**. Tese (Pós-Graduação) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

MARTINS, M. A. S. **Construção de Indicadores para Avaliação de Desempenho Empresarial**. Dissertação (Pós-graduação) – Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

MARTINS, R.; COSTA, N. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298 – 311, 1998.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. **Transporte Rodoviário**. 2017. Disponível em: <http://transportes.gov.br/transporte-rodoviario.html>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MONTEIRO, N. P. **Proposta de um sistema de avaliação de desempenho para gestão de estoques em uma empresa do setor elétrico no estado do Pará**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Engenharia de Produção, Universidade do Estado do Pará, Belém, 2012

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. Tese (Doutorado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORETI, R. **Por que e como fazer uma pesquisa de clima organizacional**. 2016. Disponível em: <https://blog.runrun.it/fazer-pesquisa-de-clima-organizacional/>. Acesso em: 20 nov. 2017.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.14, n. 31, 2001.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013.

NETO, A. O. C. et al. Sistema de avaliação de desempenho logístico: proposta para uma rede de suprimentos de uma Instituição Pública de Ensino Superior. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 12, n. 2, p. 177-196, 2017.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies**, 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 2006

NOGUEIRA, S. A. D. **Logística empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NEELY, A. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, p. 1131 – 1152, 1998.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. São Paulo: Campus, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, J. A. **Estratégias e Métricas Web Analytics assentes em contributos da comunicação organizacional e user experience: o caso e-commerce SONAE MC**. Dissertação (Mestrado) - Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa, 2015.

PAPINI, R. O. et al. Indicadores de desempenho sob a ótica do Balanced Scorecard: estudo de caso numa empresa metalúrgica. **Revista Científica Internacional**, v. 1, n. 9, 2011.

PASCARELLA, R. **Gestão de canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

PAURA, G. L. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná.,2012.

PINTO, I. M. G. H. **Controlo de gestão no setor hospitalar, o processo pós-implementação do Balanced Scorecard: um caso de estudo**. Dissertação (Mestrado) – Contabilidade e Controle de Gestão, Universidade do Porto, Porto, Portugal. 2013.

PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POPADIUK, S. et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos de plásticos no estado de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 151 - 165, 2006.

PORRAS, J.; COLLINS, C. **Building your company's vision**. Boston: Harvard Business Review, 1996.

PUNJ, G. Effect of consumer beliefs on online purchase behavior: the influence of demographic characteristics and consumption values. **Journal of Interactive Marketing**, v. 25, p. 134 – 144, 2011.

ROCHA, M. A.; SOUSA, J. **Marketing em tempos modernos – canais de distribuição e geomarketing**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

RODRIGUES, E. L. et al. A importância da distribuição no comércio eletrônico. **Journal of engineering and technology innovation**, v. 1, n. 1, p. 24-38, 2013.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPAIO, D. **Marketplace não é e-commerce**. Marketing de Conteúdo. 2017. Disponível em: <http://marketingdeconteudo.com/markeplace/> .Acesso em: 01 out. 2017.

SANTOS, M. A. T. **Sistema de medição de desempenho para operação e manutenção de parques eólicos no Brasil**. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

SASAKI, F. A. **Avaliação de desempenho da gestão da cadeia de suprimento usando a dinâmica de sistemas**. Dissertação (Mestrado) - Engenharia de Produção e Sistemas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.

SERRA, F. A. et al. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SHIRO, L. H. **Implantação de um Sistema de Indicadores de Desempenho para a Operação Logística de uma empresa de comércio eletrônico**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2011.

SHOPIFY. **Shopify Analytics**. 2017. Disponível em: <https://help.shopify.com/manual/reports-and-analytics/shopify-reports>. Acesso em: 30 set. 2017.

SILVA, E.M.; DIAS, L. M. A. O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para a tomada de decisões na empresa Microboard. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011**. Anais do VIII Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia, Resende, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA NETO, O. P. et al. **Introdução à programação para Web**. Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura Plena em Informática, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, 2013.

SILVEIRA, M. et al. Corporate use of big data: a literature review / Uso corporativo do big data: uma revisão de literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 6, n. 3, 2015.

SMU (Singapore Management University). **Becoming na online business owner**. 2015. Disponível em: <<http://ink.library.edu.sg/pers/198>> . Acesso em: 07 set 2017.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. Dissertação (Pós-Graduação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TAVARES, L. **Administração moderna da manutenção**. Rio de Janeiro: Novo Pólo Publicações, 2000.

TEIXEIRA, T. **Comércio Eletrônico – conforme o marco civil da internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

TOBIAS, A. C. **Estudo de caso: balanced scorecard em um empresa de varejo**. 2017. Up-to-Date n. 239. Disponível em: <http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate239.pdf> . Acesso em: 05 nov. 2017.

TOMOYOSE, F. H. **A influência do nível de serviço logístico na satisfação do cliente: um estudo em montadora do setor automobilístico**. Dissertação (Mestrado) – Administração, USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2014.

TURBAN, E. et al. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

US FISH & WILDLIFE SERVICES, **Lacey Act**. 2017. Disponível em: <https://www.fws.gov/international/laws-treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html>. Acesso em: 03 nov 2017.

VALLE, A. **O que é uma plataforma de e-commerce?**. 2013. Disponível em: <http://www.cursodeecommerce.com.br/blog/o-que-e-plataforma-de-e-commerce>. Acesso em: 07 set. 2017.

ZAFRA, G. G. **Ferramenta comparativa de indicadores de lojas e-commerce**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Sistemas de informação, Centro Universitário Eurípedes de Marília, Marília, 2014.

ZAROBAN, S. **US e-commerce sales grow 15,6% in 2016**. Digital Commerce 360. Disponível em: <http://www.digitalecommerce360.com/2017/02/17/us-e-commerce-sales-grow-156-2016/> . Acesso em: 1 out. 2017.

WMORAES. **O tempo de carregamento ideal para um site**. 2016. Disponível em: <https://www.wmorais.com.br/single-post/2016/08/16/O-tempo-de-carregamento-ideal-para-um-site>. Acesso em: 10 nov. 2017.

W3TECHS. **Usage of traffic analysis tools for websites**. 2017. Disponível em: <https://w3techs.com/technologies/details/ta-googleanalytics/all/all>. Acesso em: 30 set. 2017.

YOU S/A. **Qual a diferença entre LLC e CORPORATION?**. 2016. Disponível em: <http://yousa.info/2016/05/01/qual-e-a-diferenca-entre-uma-llc-e-corporation/>. Acesso em: 01 out. 2017.