

## BALANCED SCORECARD APLICADO EM UMA RETAILTECH PARA FARMÁCIAS

**Adriana Nunes da Silva**

Instituto Federal Fluminense - IFF – Campos - RJ; [adriana.nunes@gsuite.iff.edu.br](mailto:adriana.nunes@gsuite.iff.edu.br)

**Henrique Rego Monteiro da Hora**

Instituto Federal Fluminense - IFF – Campos - RJ; [henrique.hora@gsuite.iff.edu.br](mailto:henrique.hora@gsuite.iff.edu.br)

**Romeu e Silva Neto**

Instituto Federal Fluminense - IFF – Campos - RJ; [romeuneto@iff.edu.br](mailto:romeuneto@iff.edu.br)

**Resumo:** Modelos enxutos de negócios em empresas de tecnologia farmacêutica exigem constante inovação para crescimento e competitividade, com abordagem estratégica eficaz. Desse modo, este trabalho objetiva avaliar a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em uma startup de produtos farmacêuticos, alinhando objetivos, metas, indicadores e iniciativas para controle da empresa, integrando as iniciativas, relação causa-efeito para o desempenho das perspectivas. Visou alinhar os objetivos estratégicos da PediuFarma com diversas áreas da empresa, para obter melhorias, na visão do cliente, sustentabilidade financeira, processos internos eficientes e desenvolvimento organizacional. Esta proposta permitiu uma análise abrangente do desempenho, contribuiu para a tomada de decisões estratégicas e promoveu o alinhamento organizacional. Recomendou-se que a empresa invista na capacitação dos colaboradores, cultive uma cultura de atendimento de qualidade, busque por parcerias estratégicas e desenvolva um plano de marketing de relacionamento para impulsionar o crescimento no setor farmacêutico. O mapa estratégico revelou a relação da missão e visão entre os objetivos criados para cada perspectiva: financeiro, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

**Palavras-chave:** Metodologia ágil, Varejo para farmácias, Estratégia, Sistema de desempenho.

## BALANCED SCORECARD APPLIED IN A RETAILTECH FOR PHARMACIES

**Adriana Nunes da Silva**

Instituto Federal Fluminense - IFF – Campos - RJ; [adriana.nunes@gsuite.iff.edu.br](mailto:adriana.nunes@gsuite.iff.edu.br)

**Henrique Rego Monteiro da Hora**

Instituto Federal Fluminense - IFF – Campos - RJ; [henrique.hora@gsuite.iff.edu.br](mailto:henrique.hora@gsuite.iff.edu.br)

**Romeu e Silva Neto**

Instituto Federal Fluminense - IFF – Campos - RJ; [romeuneto@iff.edu.br](mailto:romeuneto@iff.edu.br)

**ABSTRACT:** *Lean business models in pharmaceutical technology companies require constant innovation for growth and competitiveness, with an effective strategic approach. Thus, this work aims to evaluate the application of the Balanced Scorecard (BSC) in a startup of pharmaceutical products, aligning objectives, goals, indicators and initiatives to control the company, integrating the initiatives, cause-effect relationship for the performance of the perspectives. It aimed to align PediuFarma's strategic objectives with different areas of the company, to obtain improvements, in the customer's view, financial sustainability, efficient internal processes and organizational development. This proposal allowed a comprehensive analysis of performance, contributed to strategic decision-making and promoted organizational alignment. It was recommended that the company invest in employee training, cultivate a quality service culture, seek strategic partnerships and develop a relationship marketing plan to drive growth in the pharmaceutical sector. The strategy map revealed the mission and vision relationship between the objectives created for each perspective: financial, customer, internal processes and learning and growth.*

**Keywords:** *Agile methodology, Retail for pharmacies, Strategy, Performance system.*

## 1. Introdução

A partir do ano 2000, a evolução tecnológica e a introdução de conceitos inovadores impulsionaram o surgimento de diversos tipos de empreendimentos emergentes, o que levou a uma melhor compreensão, abrangendo setores como *startups* de tecnologia, empresas de base tecnológica, inteligência artificial. Essa dinâmica em constante evolução exige métodos adaptados de gestão e planejamento estratégico. Novas metodologias surgem para medir o desempenho das organizações, especialmente as *Retailtech*, que enfrentam incertezas e buscam constantes inovações para se destacar Skala (2019).

De acordo com Sindusfarma (2023), após pandemia, no ano de 2022, o varejo farmacêutico teve um crescimento de 17,4% entre janeiro e setembro do mesmo ano em relação ao ano anterior, impulsionado por investimentos no digital e estratégias para atender os clientes, especialmente no *e-commerce*.

A abordagem dos empresários em relação aos negócios evoluiu ao longo dos anos, deixando de se concentrar exclusivamente nos lucros, valorizando também outros indicadores específicos, como a satisfação dos clientes, qualidade do atendimento, cultura de melhoria contínua Shafiee (2014).

O planejamento estratégico busca posicionar a organização de forma impactante em seu ambiente, com foco na missão. Pois é um processo dinâmico nas estratégias organizacionais, visando otimizar resultados e reduzir lacunas por meio de princípios de eficiência, eficácia e efetividade Chiavenato (2009).

Dessa forma, uma das maneiras que auxilia empresas no processo de planejamento, oferecendo uma análise moderada para uma compreensão das métricas é denominada metodologia *Balanced Scorecard*, ou *BSC* que juntamente com o mapa estratégico propõem o desenvolvimento da visão estratégica de forma simples que possa comunicar essa visão a todos os níveis da organização. Assim, facilitando entender as metas e objetivos a longo prazo através da representação gráfica. Apresentando as relações de causa e efeito entre as perspectivas, como financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, proposta por Kaplan e Norton (1997).

Ao contrário do modelo tradicional de comércio eletrônico, a *startup* PediuFarma se destaca como um aplicativo gratuito e inovador que funciona como um buscador de menores preços em produtos farmacêuticos entre farmácias associadas. A partir disso, é preciso pensar em um bom planejamento estratégico que avalie o desempenho e indicadores que importam pelo *feedback* contínuo Ries (2012). As pesquisas realizadas para investigar o uso do *BSC* em *startups* evidenciaram diversas abordagens. A seguir, são apresentados alguns estudos sobre a implementação do *BSC*:

Consoante Tangkesalu (2018) propõe o uso do método *Simple MultiAttribute Rating Technique Exploiting Rank (SMARTER)*, baseado na estrutura do *BSC*, para analisar o desempenho

e auxiliar na tomada de decisões estratégicas. Isso permite a priorização de ações competitivas alternativas visando o aprimoramento dos objetivos corporativos.

De acordo com Abdillah (2018) informa que modelos *BSC* podem ser implementados em uma *startup* de restaurante para medir o desempenho selecionando o indicador de cada perspectiva. Isso significa que uma mudança em uma perspectiva leva ao rompimento de outras perspectivas.

Em suma Celma (2017) a *startup NetRivals* se beneficia da escalabilidade do negócio, uma vez que oferece um serviço definido como *SAAS (Software as a Service)*. O projeto do *BSC* exige flexibilidade para se adaptar ao longo do tempo, permitindo ajustes nos *KPIs (Key Performance Indicator)*, conforme as mudanças ocorrem em um setor altamente competitivo, como o de *startups* tecnológicas de pequeno porte.

Dessa maneira, Nugroho e Pangeran (2021) informam que é importante a implementação do planejamento estratégico usando a metodologia *BSC*, pois como exemplo na empresa *Shofa Pharmacy*, permite identificar fatores de risco que afetam o desempenho e buscar vantagem competitiva.

Considerando a importância em utilizar o *BSC* como ferramenta de gestão em ecossistemas dinâmicos, a partir de diferentes perspectivas, corroborados por pesquisas anteriores em relação a sua aplicação em *startups*, esse trabalho tem por objetivo de avaliar a aplicação do *BSC* em uma *startup* de produtos farmacêuticos.

## 2. Base conceitual

### 2.1 *Startup* e planejamento estratégico

O sistema de inovação no Brasil enfrenta crescimento lento devido à crise econômica desde 2014. Porém, as estratégias tecnológicas e a gestão da inovação estão ligadas à escolha do modelo de negócios, impulsionadas pelo desenvolvimento econômico global. Parcerias tecnológicas e alianças setoriais, como a *Extracta Moléculas* fundada por cientistas da UFRJ, despertaram interesse Almeida e Terra (2019).

Feldman *et al* (2021), afirmam que organizações estabelecidas têm menos variação nas práticas organizacionais dentro de uma indústria em comparação com as *startups*, que são uma fonte de diversidade nas práticas organizacionais. Já Giacon e Dreyer (2021) informam que é possível integrar o papel estratégico das relações públicas em todas as fases de um ciclo de vida de uma *startup*. Elas moldam as estratégias de relacionamento entre a *startup* e seus públicos de interesse para cada estágio do negócio, desde o seu nascimento até a consolidação no mercado como uma empresa estabelecida.

Dessa forma, Bai e Zhao (2021) reiteram que identificaram as métricas mais valiosas para a tomada de decisões de investimento em *startups* de capital de risco usando métodos de aprendizado de máquina. Com a implementação do *BSC* ao analisar as decisões de investimento de empresas iniciantes bem-sucedidas e fracassadas, alcançaram uma precisão geral de 78% na tomada de decisões corretas. A média de previsão foi de 87% para empresas em que investiriam e 69% para empresas em que não investiriam.

### 3. Metodologia

A classificação da pesquisa, tem como base os autores Silva e Menezes (2005), os quais informam que este estudo é definido como natureza aplicada, visto que buscará gerar conhecimentos voltados a solução de problemas específicos da empresa. Essa abordagem também se enquadra em uma perspectiva qualitativa, que permitirá uma análise mais profunda das questões em foco. No ponto de vista de seus objetivos, Gil (2002), a pesquisa é considerada descritiva, pois descreve o funcionamento da empresa estudada e a investigação de dados para o seu planejamento estratégico.

Dessa maneira, o artigo se caracteriza como um estudo bibliográfico, a ser realizado nas plataformas *Scopus*, *Scielo*, Anais de encontros científicos. Pois por meio de pesquisas realizadas nos periódicos, a coleta de dados será possível para análise e compreensão, a fim de implementar o método *BSC*.

A definição da pesquisa consiste em um sistema que incluirá vetores de desempenho organizacional para obter o equilíbrio em todos os setores, a partir de quatro perspectivas Kaplan e Norton (1997):

- **Financeira:** neste estudo, a execução da estratégia será avaliada com base em objetivos claros: aumentar a receita na categoria farmácia; ampliar o faturamento categoria aplicativo; crescer a base de usuários e aumentar a receita média gerada por usuário do aplicativo. Esses indicadores serão utilizados para avaliar se a estratégia da empresa está contribuindo para alcançar esses resultados.
- **Cliente:** nesta pesquisa será avaliada, se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo, como: aumentar o relacionamento e captar cliente categoria aplicativo, bem como, aprimorar a satisfação ao utilizar o aplicativo, se estão produzindo resultados esperados.
- **Processos internos:** esta análise verificará se as prioridades da empresa, como a aquisição de recursos comerciais e parcerias com grandes redes de farmácias, estão gerando valor percebido pelos clientes e se os objetivos da empresa estão sendo alcançados.



- **Aprendizado e crescimento:** esta avaliação identificará se os principais processos definidos na cadeia de prioridades da empresa como, desenvolver uma cultura de atendimento ao cliente para os colaboradores da empresa e investir em *marketing*, estão contribuindo para a geração de valor, percebido pelos clientes e para o alcance dos objetivos da empresa.

No que diz respeito a aquisição de dados, Gil (2002) informa que os limites entre fenômeno e contexto não são percebidos de forma clara. Logo, a forma adequada para o planejamento de uma investigação de um fenômeno está dentro do seu contexto real.

Dessa forma, um questionário de análise estratégica será criado pelo *Google Forms* entre pesquisador e participantes, segue no anexo e será encaminhado aos gestores, com foco na missão e visão da empresa. Com base nas respostas obtidas, será possível identificar os pontos nos quais os clientes enfrentam dificuldades em romper com os hábitos de compra em farmácias já habituadas. Para abordar essa questão, serão investigadas as avaliações negativas do aplicativo PediuFarma na plataforma *Play Store*, especialmente aquelas relacionadas às dificuldades de uso em situações que possam levar à insatisfação do cliente. Assim três respostas relevantes serão selecionadas e associadas aos dados fornecidos pelos gestores no questionário do *Google Forms*, resultando em um processo que culminará na definição de metas para cada perspectiva do *BSC*.

## 4. Resultados e discussões

### 4.1 Estudo de caso da empresa

A empresa PediuFarma está no mercado desde abril de 2019, na cidade de Campos dos Goytacazes, interior do Rio de Janeiro. O aplicativo está em funcionamento na região norte fluminense - RJ e está se expandindo nacionalmente. Portanto, já se encontra na região metropolitana de Curitiba. A empresa é composta por dois sócios.

Tabela 1 – Missão, visão e valores

Missão	Visão	Valores
Ajudar as pessoas sem cobrar nada delas e ainda assim ter lucro.	Se tornar um player relevante nas regiões de atuação, servindo de ferramenta de inclusão social e economia.	A ética e a honestidade, prestando um serviço claro e transparente a favor das pessoas.

Fonte: Pesquisa

Uma das dificuldades encontradas é a mudança de cultura do consumidor em abandonar os antigos hábitos de comprar diretamente em farmácias às quais já estão habituados. Os objetivos são de se associar a um grande *player* de mercado com *know how* (é a capacidade prática de aplicar conhecimento em situações reais) nos relacionamentos com distribuidores, grandes redes e mercado

consumidor para assumir a gestão comercial. As metas financeiras serão de atingir o *breakeven* (é o ponto em que uma empresa não tem lucro nem prejuízo, ou seja, receita igual a despesas) bem como, o seu resultado financeiro desejado é obter um faturamento de 2 milhões por mês. A capacidade e recurso que precisa ser desenvolvida é de obter mais recursos comerciais.

#### 4.2 Proposta BSC para startup PediuFarma

Para propor um BSC à startup PediuFarma, foi necessário realizar uma avaliação no aplicativo *Play Store*, selecionando três perguntas específicas: a necessidade de cadastro para acessar informações sobre preços e disponibilidade do produto, bem como possíveis inconsistências na exibição da distância entre as farmácias próximas e distantes. Após a etapa de avaliação, criou-se o BSC do empreendimento, a fim de alcançar melhorias na visão cliente.

A PediuFarma possui dois tipos de clientes: os usuários que buscam produtos farmacêuticos através do aplicativo (classificado como categoria aplicativo), e os clientes que são as farmácias que utilizam o aplicativo para vender seus produtos (classificada categoria farmácia). A partir disso, foram identificados pontos a serem aprimorados no aplicativo da empresa, com o intuito de alinhar objetivos, metas, indicadores e iniciativas a visão, missão e valores da organização, garantindo equilíbrio. O foco abrange não apenas a perspectiva do cliente, mas também as áreas financeiras, processos internos e aprendizado/crescimento, resultando em um mapa estratégico com base nos objetivos institucionais do negócio. Segue abaixo os objetivos criados para cada perspectiva:

Tabela 2 – Objetivos criado de acordo com as quatro perspectivas

Perspectiva Financeira	Perspectiva dos Clientes	Perspectiva dos Processos Internos	Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento
Aumentar a receita categoria farmácia.	Aumentar o relacionamento com o cliente categoria aplicativo.	Adquirir mais recursos comerciais.	Desenvolver uma cultura de atendimento ao cliente para os colaboradores da empresa.
Ampliar o faturamento categoria aplicativo.	Captar clientes, categoria aplicativo.	Parcerias com grandes redes de farmácias.	Investir em marketing.
Crescer a base de usuários.	Aprimorar a satisfação do cliente ao utilizar o aplicativo.		
Aumentar a receita média gerada por cada usuário do aplicativo.			

Fonte: Pesquisa

### 4.3 *Balanced scorecard (BSC)*

Este item tem como finalidade traçar as quatro perspectivas do *BSC*, financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento, de acordo com cada objetivo estabelecido.

### 4.4 Aplicação perspectiva financeira

Foram estabelecidos três objetivos nas perspectivas financeiras: aumentar a receita na categoria farmácia, expandir o faturamento na categoria aplicativo e aumentar a base de usuários. Os indicadores de desempenho financeiro serão utilizados para avaliar se a estratégia da empresa está contribuindo para alcançar esses resultados. A descrição de cada objetivo é apresentada a seguir.

- **Aumentar a receita categoria farmácia:** a empresa está em uma fase de crescimento e tem como meta atingir um faturamento mensal de 2 milhões. O indicador escolhido para medir o progresso é a taxa de crescimento de clientes, com o objetivo de estabelecer parcerias com farmácias associadas a PediuFarma.
- **Ampliar o faturamento categoria aplicativo:** a *startup* com apenas quatro anos de existência, está focada na construção de seu ponto de equilíbrio financeiro para impulsionar o seu crescimento. A meta definida é atingir mensalmente *breakeven* utilizando a quantidade de acessos por usuário no aplicativo como indicador. Para alcançar esse objetivo, a iniciativa é implementar anúncios relevantes e não intrusivos no aplicativo, levando em consideração a experiência do usuário.
- **Aumentar a receita média gerada por cada usuário do aplicativo:** visa em ampliar o número de clientes que utilizam o aplicativo para fazer compras. A meta é de alcançar um crescimento de mais de 50% na receita média por usuário mensalmente. O indicador utilizado será o índice de crescimento na base de usuários, e a estratégia adotada consiste em investir na aquisição de novos clientes.

Para as quatro perspectivas do *BSC*, foram delineados objetivos, as metas, os indicadores e iniciativas que devem ser alcançadas para a evolução da empresa.



Tabela 3 – Objetivos, metas, indicadores e as iniciativas da perspectiva financeira

Perspectiva Financeira			
Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Aumentar a receita categoria farmácia.	Alcançar a um faturamento de 2 milhões/mês.	Taxa crescimento receita por cliente (farmácias que poderão associar com a PediuFarma).	Negociar com clientes de farmácias, distribuidoras.
Ampliar o faturamento categoria aplicativo.	Atingir mensalmente breakeven.	Quantidade de acesso por usuário no aplicativo.	Implementar anúncios no aplicativo; incluir anúncios relevantes e não intrusos, considerando a experiência do usuário.
Aumentar a receita média gerada por cada usuário do aplicativo.	Expandir a receita média por usuário acima de 50% /mês.	Índice de crescimento na base usuários.	Investir captação de clientes.

Fonte: Pesquisa

#### 4.5 Aplicação perspectiva dos clientes

Nesta perspectiva, o objetivo principal é fortalecer o relacionamento com os clientes na categoria aplicativo, por meio da aquisição de novos clientes e da melhoria da satisfação ao utilizar o aplicativo. Os direcionadores estratégicos estabelecidos são fundamentais para alcançar esses objetivos. Dessa forma, serão discutidas as informações em seguida.

- **Aumentar o relacionamento do cliente categoria aplicativo:** garantir um bom relacionamento com os clientes é essencial. A meta é responder a todos, eliminando qualquer tempo de espera. O indicador usado é o tempo de resposta, e a iniciativa consiste em oferecer várias opções de contato, como e-mail, redes sociais e mensagens instantâneas.
- **Captar clientes, categoria aplicativo:** A PediuFarma busca conquistar novos clientes, superando a resistência à mudança de hábitos de compra. A meta é adquirir mais de 50% de novos clientes por mês, utilizando a taxa de conversão como indicador. A iniciativa consiste em criar programas, como o *Cashback*, para incentivar a compra de produtos pelo aplicativo.
- **Aprimorar a satisfação do cliente ao utilizar o aplicativo:** garantir um aplicativo disponível, fácil de usar e livre de erros é primordial, além de oferecer preços competitivos. Isso aumentará a satisfação do cliente. A meta é atingir um *NPS (Net Promoter Score)* de 50% até o final do semestre, utilizando o *NPS* como indicador. A iniciativa envolve obter *feedbacks* dos clientes sobre o aplicativo.

Tabela 4 – Objetivos, metas, indicadores e as iniciativas da perspectiva do cliente

Perspectiva dos Clientes			
Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Aumentar o relacionamento com o cliente categoria aplicativo.	Responder 100% os clientes; zero de espera.	Tempo de resposta	Facilidade de contato com a empresa em diferentes canais, como e-mail, redes sociais ou mensagens instantâneas.
Captar clientes, categoria Aplicativo.	Alcançar novos cliente acima de 50%/ mês	Taxa de conversão	Criar programas como <i>Cashback</i> ao comprar produto através do aplicativo.
Aprimorar a satisfação do cliente ao utilizar o aplicativo.	Alcançar <i>NPS</i> 50% até o final do semestre	<i>NPS</i>	Obter <i>feedbacks</i> em relação ao uso do aplicativo

Fonte: Pesquisa

#### 4.6 Aplicação perspectiva de processos internos

Nesta perspectiva a empresa busca obter mais recursos comerciais para aumentar a visibilidade do seu negócio. Assim foram criados dois objetivos que serão explorados posteriormente.

- **Adquirir mais recursos comerciais:** a empresa busca mais recursos para impulsionar seu crescimento. A meta é duplicar o número de contatos com investidores alinhados com a PediuFarma, utilizando a quantidade de investidores prospectados como indicador. A iniciativa envolve pesquisar e identificar investidores adicionais e explorar governamentais de apoio ao empreendedorismo.
- **Parcerias com grandes redes de farmácias - Categoria farmácias:** A PediuFarma possui dois tipos de clientes: os usuários que buscam produtos farmacêuticos através do aplicativo, e as farmácias que utilizam o aplicativo para vender seus produtos. A meta é monitorar o desempenho das parcerias de forma completa, analisando o impacto na aquisição de usuários. O indicador utilizado será o número de usuários provenientes das parcerias. A iniciativa da empresa é estabelecer parcerias com grandes nomes do mercado como por exemplo: farmácia Pacheco. Isso trará benefícios tanto para a empresa quanto para os usuários do aplicativo, aumentando a variedade de opções de compra e oferecendo um serviço mais abrangente.

Tabela 5 – Objetivos, metas, indicadores e as iniciativas da perspectiva dos processos internos

Perspectiva dos Processos Internos			
Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Conseguir mais recursos comerciais.	Aumentar duas vezes mais o contato com potenciais investidores alinhados com a PediuFarma.	Número de investidores prospectados.	Pesquisar por mais investidores e contatar novos que são alinhados com a visão e os objetivos da PediuFarma, pode-se também contatar programas governamentais de apoio ao empreendedorismo.
Parcerias com grandes redes de farmácias. Categoria farmácias.	Monitorar 100% o desempenho das parcerias, avaliando o impacto na aquisição de usuários.	Números de usuários provenientes a parceria.	Fazer parcerias com grandes nomes do mercado, exemplo: farmácia Pacheco.

Fonte: Pesquisa

#### 4.7 Aplicação perspectiva de aprendizado e crescimento

Essa perspectiva prioriza o desenvolvimento de ativos não financeiros, como habilidades dos funcionários, cultura corporativa, inovação e sistemas de informação, reconhecendo que o sucesso duradouro de uma organização depende do aprimoramento constante desses recursos para se adaptar às mudanças. A seguir, serão apresentadas as etapas criadas para alcançar esses objetivos.

- **Desenvolver uma cultura de atendimento ao cliente para os colaboradores da empresa:** o foco está no desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e capacidades dos colaboradores da empresa. Com o propósito de fornecer um serviço de excelência, a PediuFarma investe no crescimento e aprendizado de seus colaboradores, visando alcançar a totalidade das chamadas como meta. O indicador utilizado é o número de participações em cursos, e a iniciativa da empresa é oferecer os treinamentos necessários para manter os colaboradores atualizados e preparados.
- **Investir em *marketing*:** Para aumentar a visibilidade da empresa no mercado, é essencial investir em estratégias de *marketing*. A meta é investir em pelo menos três canais de cada mês. O indicador será o número de canais de *marketing* utilizados. A iniciativa da empresa é divulgar por meio de *blogs*, redes sociais e *site*, sempre os mantendo atualizados.

Tabela 6 – Objetivos, metas, indicadores e as iniciativas da perspectiva de aprendizado e crescimento

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento			
Objetivo	Meta	Indicador	Iniciativa
Desenvolver uma cultura de atendimento ao cliente para os colaboradores da empresa.	Atender 100% das chamadas.	Número de participação em cursos.	Oferecer todos os treinamentos necessários Para os colaboradores, sempre estando atualizados.
Investir em <i>marketing</i> .	Investir em pelo menos 3 canais de <i>marketing</i> por mês.	Quantidade de canais investidos.	Divulgação em canais como: <i>blogs</i> , <i>site</i> e redes sociais e manter atualizados.

Fonte: Pesquisa

De acordo com a pesquisa foram elencadas as perspectivas do *BSC*, que serão discutidos posteriormente.

A aplicação do *BSC* em uma *startup* de restaurante, que foi mencionado por Abdilliah (2018), destaca a adaptabilidade e flexibilidade do modelo. Isso corrobora a ideia de Celma (2017), que menciona a escalabilidade do negócio e a capacidade de se ajustar às mudanças em setores altamente competitivos, como o de *startups* tecnológicas de pequeno porte. Da mesma forma, Tangkesalu (2018) propõem o uso do método *SMARTER*, baseado no *BSC* para priorizar ações competitivas alternativas. Os autores Abdilliah (2018) e Tangkesalu (2018) também reconhecem a necessidade de um sistema estruturado de avaliação e gestão. Isso indica que a abordagem do *Balanced Scorecard (BSC)*, com suas diferentes perspectivas, é vista como uma maneira que aborda a complexidade dos desafios estratégicos.

Além disso, conforme defendido por Nugroho e Pangeran (2021) na *Shofa Pharmacy*, ressalta a capacidade do *BSC* de identificar fatores de risco que afetam o desempenho e buscar vantagem competitiva. Os autores mencionados veem como uma ferramenta que permite uma análise abrangente das diferentes perspectivas e ao confrontar essas perspectivas, foi observado uma convergência em relação ao valor do *Balanced Scorecard (BSC)* em diferentes contextos organizacionais.

Dentre as pesquisas realizadas que mais se assemelha com a *Pediufarma* é a de Nugroho e Pangeran (2021). Eles destacam a importância da implementação do planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard (BSC)* na *Shofa Pharmacy*, o que pode ser aplicado de forma similar na *retailtec* de produtos farmacêuticos. Assim, permite identificar fatores de risco que afetam o desempenho e buscar vantagem competitiva. Na gestão de uma *startup online* como a *Pediufarma*, é essencial analisar o desempenho em várias perspectivas, como financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.



A proposta do *Balanced Scorecard (BSC)* permitiu que a PediuFarma alinhe seus objetivos estratégicos com suas iniciativas operacionais, estabelecendo uma relação entre as metas de longo prazo e as ações diárias. Isso ajuda a garantir que todas as áreas da empresa estejam trabalhando em conjunto para alcançar os mesmos objetivos estratégicos, promovendo a coesão e o alinhamento organizacional.

#### 4.8 Mapa estratégico

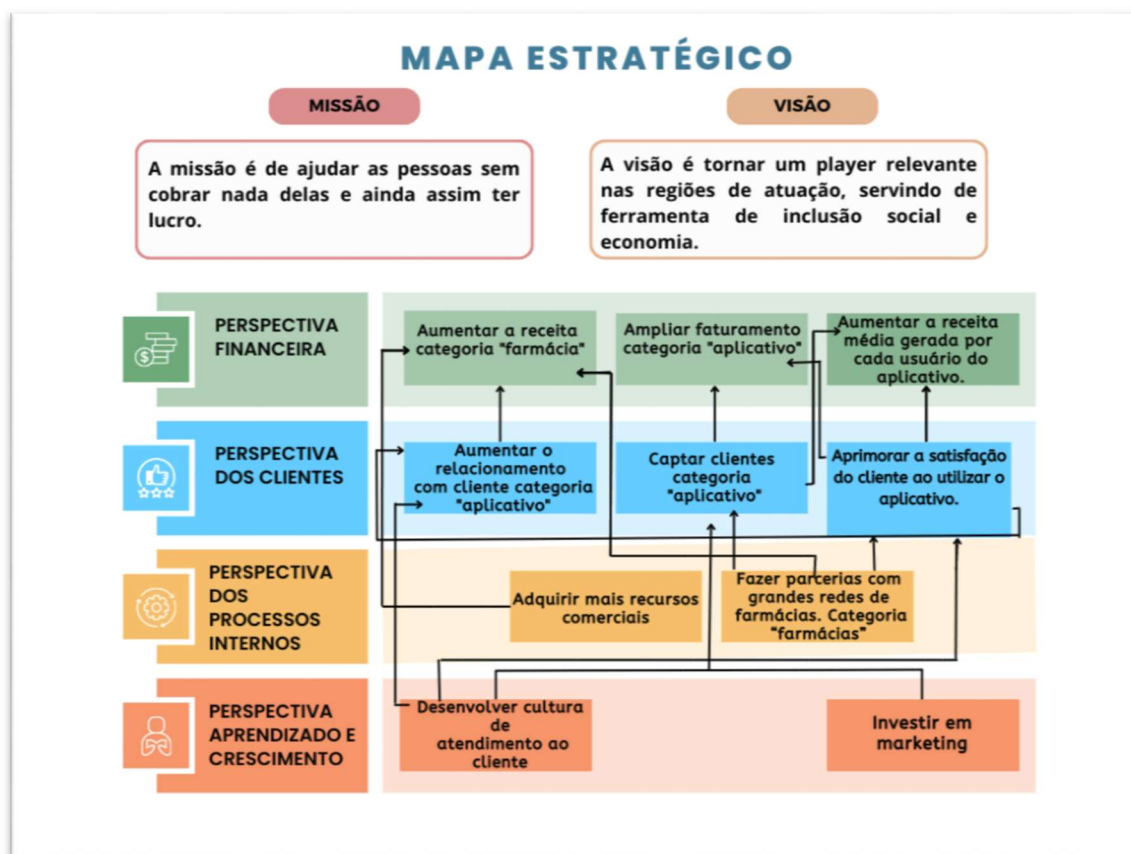
Após a determinação perspectivas do *BSC*, é necessário criar o mapa estratégico que demonstre a relação entre elas. A perspectiva de aprendizagem e crescimento é a que dá sustentação para o desenvolvimento das demais. Seus dois objetivos têm impacto direto com os clientes, pois ao cultivar uma cultura de atendimento de qualidade e capacitar os colaboradores, é possível aprimorar o relacionamento com os clientes, atrair novos públicos e aumentar a satisfação geral. Portanto, é fundamental investir na capacitação dos colaboradores.

Além disso, o investimento em *marketing* também desempenha um papel importante na perspectiva de aprendizado e crescimento. A perspectiva interna revela que ao obter mais recursos comerciais, aumentará o relacionamento de clientes da organização. Esses recursos podem ser adquiridos por meio de parcerias e investidores, para os quais é necessário realizar pesquisas e entrar em contato. Além disso, é possível estabelecer parcerias com grandes redes de farmácias, especificamente na categoria farmácias, já que este é um dos tipos de clientes da PediuFarma. Dessa forma, ao aumentar o número de opções de farmácias, consequentemente a satisfação dos clientes e a aquisição de novos clientes serão impulsionadas.

Portanto, a perspectiva que contribui para esse caso é a de cliente. Além disso, ao estabelecer parcerias com farmácias e distribuidores, haverá um aumento na receita na categoria farmácia, o que contribui para a perspectiva financeira. Do ponto de vista do cliente, o aumento no número de usuários do aplicativo resultará em um aumento na receita da categoria farmácia, uma vez que os usuários utilizarão o aplicativo PediuFarma para comprar produtos na farmácia escolhida. Com a captação de clientes, o alcance do aplicativo será ampliado. Ao obter a satisfação do cliente, a receita aumentará para cada usuário que utiliza o aplicativo, o que também contribui para a perspectiva financeira.



Figura 1 – Mapa estratégico



Fonte: Pesquisa

## 5 Conclusão

Este estudo analisou uma proposta de aplicação do *Balanced Scorecard (BSC)* em uma *startup* de produtos farmacêuticos, com o objetivo de medir o desempenho e a gestão estratégica da organização. A pesquisa enfatizou a importância de alcançar a satisfação do cliente por meio de um atendimento qualificado, um aplicativo com disponibilidade e usabilidade. Para monitorar a evolução da empresa e alcançar o objetivo proposto, foram criados indicadores que não faziam parte do controle de processos existentes.

No mapa estratégico desenvolvido, foram estabelecidas as relações de causa e efeito entre cada objetivo estratégico. Em relação às limitações do estudo, destaca-se o fato do *BSC* desenvolvido ser específico do negócio. Também se destaca a dificuldade de encontrar literatura sobre gestão

estratégica para *startup* em farmácias por ser um tipo de negócio inovador. Por fim, dentre as contribuições, o estudo proporcionou à empresa uma visão estratégica do negócio, de que é preciso desenvolver outras competências para obter uma boa estratégia. Como sugestão para estudos futuros, o desenvolvimento de um plano de *marketing* de relacionamento para o aplicativo em estudo seria importante, visto que a fidelidade e satisfação dos clientes são primordiais para o crescimento e sucesso neste ramo de negócio.

## REFERÊNCIAS

ABDILLAH, F.; DIANA, I. Balanced Scorecard Implementation in Restaurant Management. **E-Journal of Tourism**, [S. l.], p. 30, 30 mar. 2018.

AMEIDA, M.; TERRA, B. Scopus - Document details - Technological strategies and sustainable management for small businesses in the Brazilian innovation context. 2019. Disponível em: [https://www-scopus.ez135.periodicos.capes.gov.br/record/display.uri?eid=2-s2.0-85058812874&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=0102d86fe19d732c18f98d0f6773c555&sot=b&sdt=b&s=%28TITLE-ABS-KEY%28startup+OR+start-up+OR+retailtec\\*+OR+healthtec\\*%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28swot+OR+strateg\\*+OR+bsc+OR+%22Balanced+Scorecard%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28pharma\\*+OR+drugstor\\*%29%29&sl=171&sessionSearchId=0102d86fe19d732c18f98d0f6773c555](https://www-scopus.ez135.periodicos.capes.gov.br/record/display.uri?eid=2-s2.0-85058812874&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=0102d86fe19d732c18f98d0f6773c555&sot=b&sdt=b&s=%28TITLE-ABS-KEY%28startup+OR+start-up+OR+retailtec*+OR+healthtec*%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28swot+OR+strateg*+OR+bsc+OR+%22Balanced+Scorecard%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28pharma*+OR+drugstor*%29%29&sl=171&sessionSearchId=0102d86fe19d732c18f98d0f6773c555). Acesso em: 24 jun. 2023.

BAI, S.; ZHAO, Y. Startup Investment Decision Support: Application of Venture Capital Scorecards Using Machine Learning Approaches. **Systems**, [S. l.], v. 9, p. 55, 22 jul. 2021.

CELMA, M. D.; BUIL, M.; PATAU, J. Management Control in Startups with High Growth Success in the Technology Sector: The Case of Netrivals. [S. l.], Rochester, NY, 1 maio 2017. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=3080918>. Acesso em: 28 jun. 2023.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELDMAN, M.; OZCAN, S.; REICHSTEIN, T. Variation in organizational practices: are startups really different? **Journal of Evolutionary Economics**, [S. l.], v. 31, p. 1–31, 1 jan. 2021.

GIACON, J.; DREYER MARDER, B. A função estratégica da atividade de relações públicas nas startups brasileiras1. [S. l.], 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 edição. São Paulo: Atlas editora, 2002.

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



SILVA, E. L. DA.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 4 edição, 2005.

SINDUSFARMA. **Anuário Farmacêutico 2023. Indústrias, Distribuidoras, Redes de Farmácias E Empresas De Serviços**. Anuário. São Paulo: Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos, 2023. Disponível em: [https://sindusfarma.org.br/uploads/files/229d-gerson-almeida/Publicacoes\\_PPTs/ANUARIO\\_FARMACEUTICO\\_2023.pdf](https://sindusfarma.org.br/uploads/files/229d-gerson-almeida/Publicacoes_PPTs/ANUARIO_FARMACEUTICO_2023.pdf). Acesso em: 12 jun. 2023.

SKALA, A. The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. In: SKALA, A. **Digital Startups in Transition Economies**. Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 1–40. Disponível em: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-01500-8\\_1](http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-01500-8_1). Acesso em: 4 jun. 2023.

TANGKESALU, A. A.; SUSENO, J. E. Information System of Performance Assesment on Startup Business using Simple Multi-Attribute Rating Technique Exploiting Ranks (SMARTER). **E3S Web of Conferences**, [S. l.], v. 73, p. 13002, 2018.

## ANEXO

### Questionário PediuFarma

Este questionário tem o intuito de avaliar a definição dos objetivos estratégicos da empresa PediuFarma a partir da Missão, Visão e Valores. O intuito é de aplicar a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* da seguinte forma:

- Fazer uma análise das quatro perspectivas que são: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e conhecimento. Após, será elaborado um mapa estratégico para a empresa em estudo. O mapa estratégico está fundamentado nos objetivos organizacionais da empresa, que neste caso, está relacionado ao mercado de farmácia.
- Construir e propor melhorias que possam ser utilizados pela organização para a devida mensuração e medição das estratégias utilizadas.
- Propor ações a serem executadas pela empresa para que as metas possam ser atingidas.

#### 1- Qual foi o período de maior dificuldade até hoje?

1 resposta: O maior desafio é a mudança de cultura do consumidor que mesmo que seja moroso e menos eficiente tem dificuldade em deixar velhos hábitos por outros.

#### 2- Quais são as metas financeiras da PediuFarma para o próximo mês?

1 resposta: atingir o break even.

#### 3- Qual é o resultado financeiro desejado pela PediuFarma?

1 resposta: faturamento de 2 milhões/mês.

#### 4- Que capacidades e recursos a PediuFarma precisa desenvolver para atingir os seus objetivos?

1 resposta: precisamos de mais recursos comerciais.