

## BALANCED SCORECARD UMA PROPOSTA DE FERRAMENTA DE GESTÃO EM UMA EMPRESA PRIVADA SITUADA EM PRUDENTÓPOLIS – PR

Dayana Maria Colecha (UNICENTRO) dayanamariacolecha@live.com

Flávio Ribeiro (UNICENTRO) flavioribeiro@unicentro.br

**Resumo:** Este trabalho refere-se sobre a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta de gestão estratégica. BSC, um dos instrumentos da Contabilidade Gerencial, é um sistema de gestão de desempenho derivado da estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia empresarial para todos os níveis da organização medindo e avaliando o desempenho de cada estratégia utilizada pela mesma. Em relação ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, quanto aos procedimentos tem características bibliográfica, documental e de estudo de caso. No que refere-se a abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa. Trata-se de uma empresa privada, com fins lucrativos, do ramo de supermercados na cidade de Prudentópolis no estado do Paraná. Os resultados indicam que a empresa apresenta um alinhamento entre sua missão, visão e valores, bem como, uma consciência sobre seus pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades e os achados sugerem, também, que os programa de remuneração e qualificação profissional estão associados diretamente a qualidade no atendimento ao clientes e ao aumento do faturamento.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Sistema de gestão, Estratégia.

## BALANCED SCORECARD A PROPOSAL OF MANAGEMENT TOOL IN A PRIVATE COMPANY LOCATED IN PRUDENTÓPOLIS – PR

**Abstract:** This paper deals with the use of the *Balanced Scorecard* (BSC) as a strategic management tool. BSC, one of the tools of Management Accounting, is a performance management system derived from the company strategy. The *Balanced Scorecard* translates business strategy across all levels of the organization by measuring and evaluating the performance of each strategy used by the organization. In relation to the objective, this is a descriptive research, as far as procedures have bibliographic, documentary and case study characteristics. In what refers to the approach of the problem the research is classified as qualitative. It is a private, for-profit, supermarket company in the city of Prudentópolis in the state of Paraná. The results indicate that the company presents an alignment between its mission, vision and values, as well as an awareness of its weaknesses, strengths, threats and opportunities, and the findings also suggest that the compensation and professional qualification programs are directly associated quality in customer service and increased billing.

**Key-words:** *Balanced Scorecard*, Management System, Strategy

### 1 INTRODUÇÃO

Tomar uma decisão dentre as inúmeras alternativas existentes dentro do ramo empresarial, faz parte para que esta empresa consiga alcançar suas metas e interesses. O papel de reconhecimento e avaliação dos aspectos essenciais que possuem relação com um contexto definido tem papel significativo no processo para tomar uma decisão, funcionamento como uma ferramenta para coletar dados significativos diante inúmeros aspectos, cujas informações relacionadas aos custos, despesas, mercado e tecnologias torna-se muito expressivo. Enganam-se aqueles que pensam que é fácil definir nas diversas atividades que a empresa desenvolve o que se deve medir e avaliar. As medidas necessárias variam de acordo com o nível de dificuldade do que se queira avaliar, de sua influência relacionada aos objetivos que a empresa definiu, e também da utilidade que estes dados terão futuramente.

As medidas de desempenho obrigam sua utilização com uma visão subsequente na avaliação que possui a principal meta, incorporar todas as áreas de uma empresa. As informações que cada área possui são utilizadas em outras áreas dentro da empresa. A soma de todos esses dados gerados por todas as áreas são de extrema importância para os gestores.

Segundo Zilber e Fischmann (2002), devido às obrigações de competitividade que as empresas criam aos gestores, utilizar estas ferramentas gerenciais, técnicas e métodos focando na tomada de decisão e avaliação em teor ao acompanhamento e inspeção. Ainda conforme os

mesmos autores, os indicadores de desempenho surgem como um instrumento para ajudar a decidir o planejamento estratégico e posteriormente decidir as estratégias empresariais.

Realçando esta ideia, Nakamura e Mineta (2001) tornam compreensivos que os executivos, de forma progressiva, estão analisando seus sistemas de medição de desempenho, criando indicadores que auxiliem na monitoração da execução da estratégia, possibilitando saber também o que está acontecendo no seu ambiente, podendo alterar suas estratégias competitivas.

De acordo com Ceretta e Quadros (2003), é muito importante criar indicadores de desempenho interligados com a estratégia da empresa, processos internos e inovações tecnológicas. Definir os indicadores de desempenho que devem ser utilizados está ligado aos processos de desenvolvimento e execução do sistema de verificação de desempenho. Tais medidas devem ser direcionar para o futuro, buscando traçar objetivos que explicar as metas da empresa.

Segundo Macedo e Silva (2004), têm papel principal aqueles métodos de avaliação de desempenho que leva em consideração os aspectos financeiros e não-financeiros, pois o desempenho possui ligação direta com ambas as partes.

O *Balanced Scorecard* teve origem por intermédio de Kaplan e Norton (1997), possibilitando aos gestores utilizar os indicadores financeiros e não-financeiros buscando alcançar os objetivos estratégicos definidos pelas empresas. Conforme salienta Wisniewski e Olafsson (2004), o BSC é interpretado como uma ferramenta voltada ao aperfeiçoamento da administração dos indicadores de desempenho, que através da utilização dos mesmos, as empresas alcançam as metas estratégicas almejadas.

A elaboração dos indicadores de desempenho varia de acordo com o seu ramo de atuação, seguindo as características deste ramo, bem como os conceitos que os profissionais irão utilizar para sua elaboração.

Para conseguir melhores resultados perante tantas variáveis que dificultam a vida das empresas, o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta muito importante para conseguir resultados melhores, servindo de apoio para gestão das mesmas e até sendo um diferencial da empresa que faz uso desta ferramenta diante de seus concorrentes. No desenvolvimento desta ferramenta, onde é usado de base as atividades e como são desenvolvidos relacionados entre si dentro da empresa, os contadores irão conseguir repassar para os gestores das empresas, informações mais precisas do desempenho da empresa.

Dessa maneira, é possível identificar quais os principais pontos que influenciam os rumos das empresas em busca de seus objetivos, fazendo com que as forças da empresa sejam concentradas da melhor maneira possível, promovendo assim com que os resultados sejam ampliados. A partir disso, a presente pesquisa busca responder o seguinte problema: **Como implantar o BSC como uma ferramenta de gestão em uma pequena empresa comercial?**

Essa pesquisa justifica-se na influência que as informações geradas pela contabilidade possuem, convertendo dados em informações essenciais para a empresa e seus gestores. Mediante a evolução da tecnologia, das ferramentas gerenciais, técnicas e criação dos programas contábeis e gerenciais estão passando a ter importante influência dentro das empresas, mas precisamente na hora de tomar decisões. Sendo assim, a contabilidade gerencial se torne uma peça importante dentro da empresa, pois é por meio dela que os usuários possuem apoio.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ESTRATÉGIA E A VANTAGEM COMPETITIVA

Para alcançar os objetivos almejados, é necessário criar estratégias, pois é por intermédio delas que se determina um rumo para chegar a estes objetivos, sabendo fazer com que a empresa saiba trabalhar com as adversidades e oportunidades que surgirem durante este caminho. De acordo com Oliveira (2007), a estratégia deve ser vista como uma opção eficiente, que consuma poucos recursos, usando-a da forma mais original diplomática, aumentando os recursos que a empresa possui, fazendo com que seja competitiva ao ponto de ultrapassar as suas concorrentes, além de identificar as melhores oportunidades que surgirem.

A essência da utilização da estratégia é saber aproveitar da melhor maneira possível todos os seus recursos, seja tecnológico, físico, financeiro ou humano, visando as melhores oportunidades para a empresa otimizar seus resultados. Seguindo esta linha de raciocínio, Kaplan e Norton (2001, p. 13) afirmam que:

Para implementar uma estratégia, todos os setores da empresa devem estar alinhados. Tais estratégias devem sempre acompanhar os contínuo desenvolvimento da tecnologia, bem como as mudanças que acontecem em seus concorrentes e regulamentos.

A empresa deve saber explorar ao máximo seus recursos internos a fim de formular suas estratégias, desde que estes recursos estejam de acordo para este processo. O objetivo principal da estratégia é conseguir identificar as ações e direções futuras, tendo como ponto de partida os recursos que ela mesma possui. No entanto, Fernandes e Berton (2005, p.7) salientam que a estratégia empresarial “[...] é a união dos requisitos necessários para que uma empresa alcance seu objetivo futuro, levando em consideração as chances que o ambiente dispõe e os seus próprios recursos”. É possível entender a relação direta entre a estratégia com as missões e visões que a empresa tem com seus objetivos, tendo como ponto de partida as políticas e normas que a empresa possui e o ambiente que ela está inserida. Portanto, concluir que para a empresa crie e sustente alguma vantagem competitiva, é necessário que a empresa leve em consideração inúmeros fatores internos e externos a empresa.

## **2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E *BALANCE SCORECARD* (BSC)**

O planejamento está ligado em diversos meios, sejam pessoal ou empresarial, estratégico, tático ou operacional. “Planejar é uma estratégia para maximizar o sucesso de uma empresa perante as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios.” (PADOVEZE, 2003, p. 96). A comunicação entre o planejamento e todos os níveis da empresa deve existir para que este processo seja possível. Aquela empresa que consegue trabalhar com os três tipos de planejamento é chamada de empresa bem estruturada.

Apesar disso, Oliveira (2007) conceitua os três tipos de planejamento empresarial em:

- Planejamento Estratégico: é o modo em que a alta administração da empresa define para seguir, buscando maximizar a ligação entre empresa e ambiente que está inserida;
- Planejamento Tático: Tal planejamento visa maximizar especificamente uma única área de resultado. Neste ponto, seu desenvolvimento é em níveis menores em relação ao estratégico, visando utilizar recursos disponíveis de forma eficiente;
- Planejamento Operacional: É a maneira que será desenvolvido e instalado através de documentos escritos. É neste item que está todo detalhamento de como irá ser executada a ação.

Por ser um programa que deve trabalhar de forma contínua, o planejamento empresarial deve ter seus processos totalmente ligados entre si, mesmo tais planejamentos serem totalmente diferentes em suas finalidades. Segundo Chiavenato (2000, p. 145), o planejamento estratégico é “[...] impõe a participação de todos os níveis da empresa, de acordo com o seu nível institucional: os níveis necessários são tanto o intermediário e operacional”. Dessa forma, o planejamento estratégico, visando resultados a longo prazo, exige planos táticos em médio prazo, para tornar possível a sequência em suas metas e para

cada plano tático, é necessário planos operacionais, de curto prazo, havendo uma ligação entre todos os níveis dentro da empresa.

Toda e qualquer empresa para alcançar o sucesso empresarial necessita ter um ótimo desempenho, tornando-se dessa maneira competitiva perante seus concorrentes na área de atuação que está inserida. Para isso, é preciso ter uma visão ampla do negócio, com direções e objetivos bem definidos, sendo essencial a existência de um planejamento estratégico. “O processo que as empresas passam para estarem preparadas para as situações que estão por vir se chama Planejamento Estratégico.” (PADOVEZE, 2003, p. 96). A missão dos dirigentes de nível institucional das empresas analisarem as incertezas que cercam o negócio.

Sendo assim, o planejamento estratégico é a elaboração das estratégias e definição dos objetivos, levando em consideração a organização e o ambiente de mercado que ela está inserida, bem como todos os fatores externos que a cercam. O BSC é uma ferramenta poderosa para gerenciar o desempenho das empresas, tendo como principais objetivos: executar estratégias efetivas, converter elas em ações, passar para todos os membros da empresa suas ideias e alinhá-las, orientar as mudanças operacionais que vem com a estratégia, e também originar valor aos ativos intangíveis.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta que interliga e harmoniza os principais indicadores voltados para o desempenho que a empresa possui, determinando objetivos dos indicadores para áreas importantes dentro da empresa com suas metas muito bem definidas. Dessa maneira, esta ferramenta descreve a missão e a estratégia que a empresa terá relacionada quanto aos objetivos e medidas. As medidas é o equilíbrio que existirá dentre os vários indicadores externos da empresa (neste caso, voltado mais para acionistas e clientes), e as medidas internas de processos como inovação, treinamento e conhecimento. O BSC auxilia a ter uma visão exata de qual mercado a empresa deve entrar para competir e quais clientes devem conquistar para ter sucesso, mostrando qual caminho deve seguir para chegar nestes objetivos. Vale salientar que esta ferramenta não é indicada para contadores e sim, para executivos das empresas que são responsáveis por tomarem as decisões referentes sua empresa.

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC usa de apoio quatro visões, que são: financeira, clientes, procedimentos internos e conhecimento e crescimento. Com essas quatro visões, elas conjunto ligado e correlativo, juntamente com seus objetivos e indicadores relacionando-se entre si, originando assim, um fluxo ou diagrama de causa e efeito que tem início na visão de aprendizado e crescimento e acaba na financeira.

A visão financeira analisa a lucratividade que esta estratégia terá, permitindo analisar os resultados que os negócios dispõem e precisam para que cresça e desenvolva satisfazendo também os seus acionistas. Existem também outros indicadores financeiros, existem: retorno sobre investimento, valor econômico agregado, entre outros.

A visão dos clientes mostra os ramos de mercado visados e as medidas dos resultados das empresas nesse instante. Uma das obrigadoriedades do BSC é a identificação os fatores essenciais na visão dos clientes, e esta preocupação estão, em volta do tempo, qualidade, desempenho e serviço.

A visão voltada para os processos internos são elaboradas depois de ter a visão financeira e dos clientes, pois a partir daí que se tem os caminhos para seus objetivos. Processos estes que são as várias atividades desenvolvidas dentro da empresa que permitem identificar desde as necessidades até o contentamento do cliente. Isto engloba o procedimento relacionado à inovação, operacional e serviços que ocorrem depois da venda. Melhorando os processos internos no presente, tem tudo para se ter o sucesso financeiro futuramente.

Ainda se tem a visão do conhecimento e crescimento, onde serve de apoio para conseguir os objetivos das demais visões. Para isso, deve-se saber qual é a infra-estrutura que é preciso para viabilizar o aumento e qualificações em longo prazo, de onde se origina de três fontes essenciais: pessoas, sistemas e processos organizacional. Importante salientar a

capacidade que a empresa deve ter para adquirir processos internos que criem valor para clientes e acionistas. É possível considerar os seguintes indicadores: nível de satisfação, rotatividade, capacitação e treinamento de empregados, entre outros.

Para dar início ao processo de construção e implantação do BSC, a empresa tem que ter total apoio da alta administração e seus executivos. Pois como se trata de uma ferramenta que tem seu funcionamento de cima para baixo, buscando a colaboração por meio de um processo criterioso que procura a melhor forma para repassar a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais.

Inicialmente é preciso ter concordância de ideias sobre o que incentiva o desenvolvimento do BSC, ou quadro de indicadores, chegando a um consenso dos propósitos essenciais deste projeto. Tais propósitos serão usados de base para definir os objetivos e propósitos para o BSC. Depois de chegar a objetivos e medidas unanimidade entre todos, é definido a pessoa que irá desenvolver tudo o que o BSC envolve, desde a empresa até o método utilizado para desenvolver esta ferramenta. Esta pessoa será responsável por acompanhar o andamento do BSC, dando todo o suporte possível para que seja possível por esta ferramenta em prática dentro da empresa.

Com o passar de sua utilização e desenvolvimento, o BSC passou a ser uma ferramenta de extrema importância na gestão estratégica, pois além de servir de medição, ela auxilia no crescimento em diversas áreas, por exemplo, nos produtos, clientes, mercados, entre outros. No Brasil, depois de as grandes empresas passarem a utilizar esta ferramenta, a procura e por consequência a implantação desta ferramenta nas empresas menores vem aumentando. Seu sucesso muito se dá, devido ela mostra o que as ações do cotidiano da empresa poderão impactar nas estratégias que a empresa já possui definido.

### **3 METODOLOGIA**

As estratégias de pesquisa são os processos científicos usados em determinada pesquisa científica com o propósito de constituir o tema debatido e concluir os objetivos definidos. Essa pesquisa tem como característica uma pesquisa descritiva quanto ao seu objetivo, pois visa descrever como ocorre o processo de implantação do BSC em uma pequena empresa comercial. Para Gil (2007, p.42), “[...] as pesquisas descritivas tem como principal objetivos descrever as características de uma população ou fenômeno, ou também, estabelecer variações entre as variáveis”.

Em relação aos procedimentos, trata-se de um estudo bibliográfico, documental e estudo de caso. De acordo com Bastes (1992, p. 55), “pesquisa bibliográfica é realizada por meio de consulta de livros ou documentos escritos que possuam relação sobre o assunto em questão”. A pesquisa documental, por outro lado é realizada por meio de materiais que não receberam nenhuma análise específica. Essa pesquisa tem objetivo de selecionar e analisar a informação bruta, visando achar algum sentido nela e atribuir um valor, podendo ter utilidade para a comunidade científica, visando que no futuro outros possam desempenhar o mesmo papel (BEUREN, 2006). Por último, classifica-se como um estudo de caso, pois visa abordar aspectos internos da empresa para avaliar o desempenho da gestão, o BSC, em uma empresa privada situada na cidade de Prudentópolis.

Quanto ao problema de pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. De acordo com Richardson (apud BEUREN, 2006) por meio dessa abordagem pode-se relatar a dificuldade do problema, explorar os conteúdos relacionados, entender e ordenar os procedimentos realizados em determinado grupo social. A coleta das informações para a proposta do BSC foi obtida a partir da aplicação de uma entrevista estruturada com o gestor da empresa.

### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa foi realizada em uma empresa privada, com fins lucrativos, do ramo de supermercados na cidade de Prudentópolis no estado do Paraná. A empresa solicitou que não fosse divulgado seu nome. Dessa maneira, para atender o sigilo solicitado pela empresa, será utilizado um nome empresarial fictício: Supermercado Alfa.

O supermercado Alfa atua no ramo de supermercado, com atividade econômica principal em comércio varejista de mercadorias em geral, optante pelo regime tributário do Lucro Real, é reconhecida como um dos supermercados mais antigos da região do Centro Sul do Paraná, atendendo as exigências do seu público alvo, as classes econômicas “B” e “C”. Essa empresa está presente no mercado a quase quatro décadas, oriunda de um negócio familiar de forma contínua ao longo do tempo, passando de geração para geração.

#### 4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SUPERMERCADO ALFA

O Supermercado Alfa, define seus critérios estratégicos, visando empregar comportamentos que sustentarão a base para a formulação da estratégia. Para isso, serão apresentadas a: i) a missão, ii) a visão, iii) os valores, iv) a análise interna, este último destacando os pontos fortes e fracos da empresa, v) a análise externa, avaliando as oportunidades e perigos do mercado.

**Quadro 1: Critérios estratégicos da empresa**

Missão	Além do compromisso econômico, comprometimento com a sociedade para gerar empregos, servindo produtos acessíveis, com ótima qualidade e atendimento amigável para seus clientes, além de manter uma boa relação com seus fornecedores	
Visão	Mesmo sendo uma empresa familiar, crescer de maneira estruturada, para superar as dificuldades que surgirem ao passar do tempo, sem perder sua essência.	
Valores	Cumprimento das regras legais, tributárias e normativas: Trabalhar de acordo com as regras impostas pelos órgãos tributário e fiscais, normas e políticas institucionais, executando seus serviços com ética, transparência e respeito;	
	Comprometimento com o cliente interno e externo: Contentamento e segurança com os colaboradores e clientes da empresa, são a essência deste supermercado;	
	Excelência da execução de atividades: Realizar as atividades de maneira eficiente e eficaz para tomar as melhores decisões, com transparência e veracidade dos dados e informações;	
	Atitude proativa: Um ambiente trabalho que tem constante busca por melhorias, soluções e precipitar-se dos problemas, visando um melhor ambiente e organização;	
Análise Interna	Humildade: Respeitar a todos, assumindo suas ações, direitos e obrigações	
	Pontos Fortes	Bom relacionamento com os clientes, por intermédio das ofertas e tratamento diferenciado Equipe administrativa com grande capacidade; Boa saúde financeira e garantia de empréstimos; Ótimo capital de giro; Boa capacidade em manter promoções durante as semanas, não interferindo na margem de contribuição da empresa;
	Pontos Fracos	Ausência de programas de incentivos para os colaboradores Resistência para aceitar novos procedimentos internos Investimento em marketing muito baixo Diferença de valores de estoque físico e virtual
Análise Externa	Oportunidades	Analisar a viabilidade de aumento da margem de contribuição, por causa do acréscimo do consumo da classe econômica “C”, a qual corresponde a 40% do aumento do PIB até 2020, conforme a Revista Eletrônica Época Negócios Consumidores que são classificados na classe “C” possuem um aumento de poder de compra gradativo, o que significa um aumento gradativo de ticket médio Aumento de consumidores, fazendo com que o negócio se torne promissor e com

	tendência de crescimento
Ameaças	Crise econômica nacional, influenciando a diminuição do crédito visando fortalecer a econômica Por causa da modernização fiscal, através de escrituração digital, faz com que seja possível o aumento de arrecadação fiscal, podendo fazer com que a empresa pague multas ou receba notificações Segmento com alta carga de tributação

Fonte: dados da pesquisa (2017)

O próximo passo foi definir os objetivos para a empresa Supermercado Alfa. Tais objetivos serão demonstrados segundo a ideia do *BSC*, expondo as quatro perspectivas: Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

- **Perspectiva Financeira:** Tornar-se a empresa mais rentável do ramo de supermercados, maximizando seu lucro, não interferindo no preço de venda e a qualidade do produto para seus clientes;
- **Perspectiva dos Clientes:** Maximizar a aproximação dos clientes com a empresa, buscando fideliza lós com a empresa e ofertando produtos e serviços de qualidade.
- **Perspectivas dos Processos Internos:** Desenvolver o aperfeiçoamento dos processos internos, relacionando o cliente com a comunicação interna, além de promover melhorias no marketing interno e externo;
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Desenvolver treinamentos internos e programas de remuneração, visando incentivar e gratificar os colaboradores por conseguirem alcançar as metas, além de capacitar os mesmos, para executar melhor suas atividades.

Seguindo estes objetivos, a empresa Supermercado Alfa trabalha segundo sua missão e visão, levando em consideração os objetivos micros para o negócio. A etapa seguinte dos objetivos consiste em definir as estratégias que serão necessárias para alcançar tais objetivos. Sendo assim, cada objetivo mostrado anteriormente, segue as estratégias da empresa Supermercado Alfa.

- **Perspectivas dos Clientes:** Fortalecer a marca do supermercado, maximizar o ticket médio, oferecer produtos de qualidade, preços atrativos e competitivos, satisfazer os clientes por intermédio de um atendimento de qualidade, aumentar seu mix de produtos em setores chaves, estimular a fidelização dos clientes por intermédio de programas internos.
- **Perspectivas Financeira:** Reduzir e controlar os custos e despesas, maximizar a participação no mercado, entrar em acordo com os fornecedores para bonificações, manter a margem de contribuição que a empresa possui.
- **Perspectivas dos Processos Internos:** Fortalecer a comunicação interna, automatizar os processos de receber e armazenar as mercadorias, aumentar o investimento em marketing interno e externa, reduzir o tempo para conclusão do atendimento ao cliente, gerenciar de maneira eficaz o estoque.
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** Melhoramento da programação da remuneração fixa, atualizando a política de cargos e salários, criar um programa de remuneração variável através do incentivo por metas, qualificar funcionários.

Pode-se concluir que, para cada objetivo há uma iniciativa estratégica, definida de forma consciente, seguindo o objetivo e mensurando as possibilidades de realizações. Depois de apresentar o planejamento estratégico da empresa Alfa, inicia-se a construção do *Balanced Scorecard*, tornando viável o controle e alinhamento da estratégia da organização, traduzindo de maneira clara da mesma para todos os membros dentro da empresa.

#### 4.3.1 Proposta de mapa estratégico para a empresa Supermercado Alfa

Este mapa representa graficamente a estratégia da empresa, segundo os objetivos que foram estipulados no planejamento estratégico, visando demonstrar e fortalecer a

comunicação entre todos os colaboradores. Tais estratégias devem possuir ligação com o objetivo macro da empresa. Na empresa do presente estudo, as estratégias devem ser ligadas com base na sua visão, já mencionada anteriormente. É possível identificar dentro do mapa estratégico, a relação causa e efeito entre as estratégias que serão adotadas dentro das quatro perspectivas. A proposta do mapa estratégico para o Supermercado Alfa é apresentada na Figura 1.

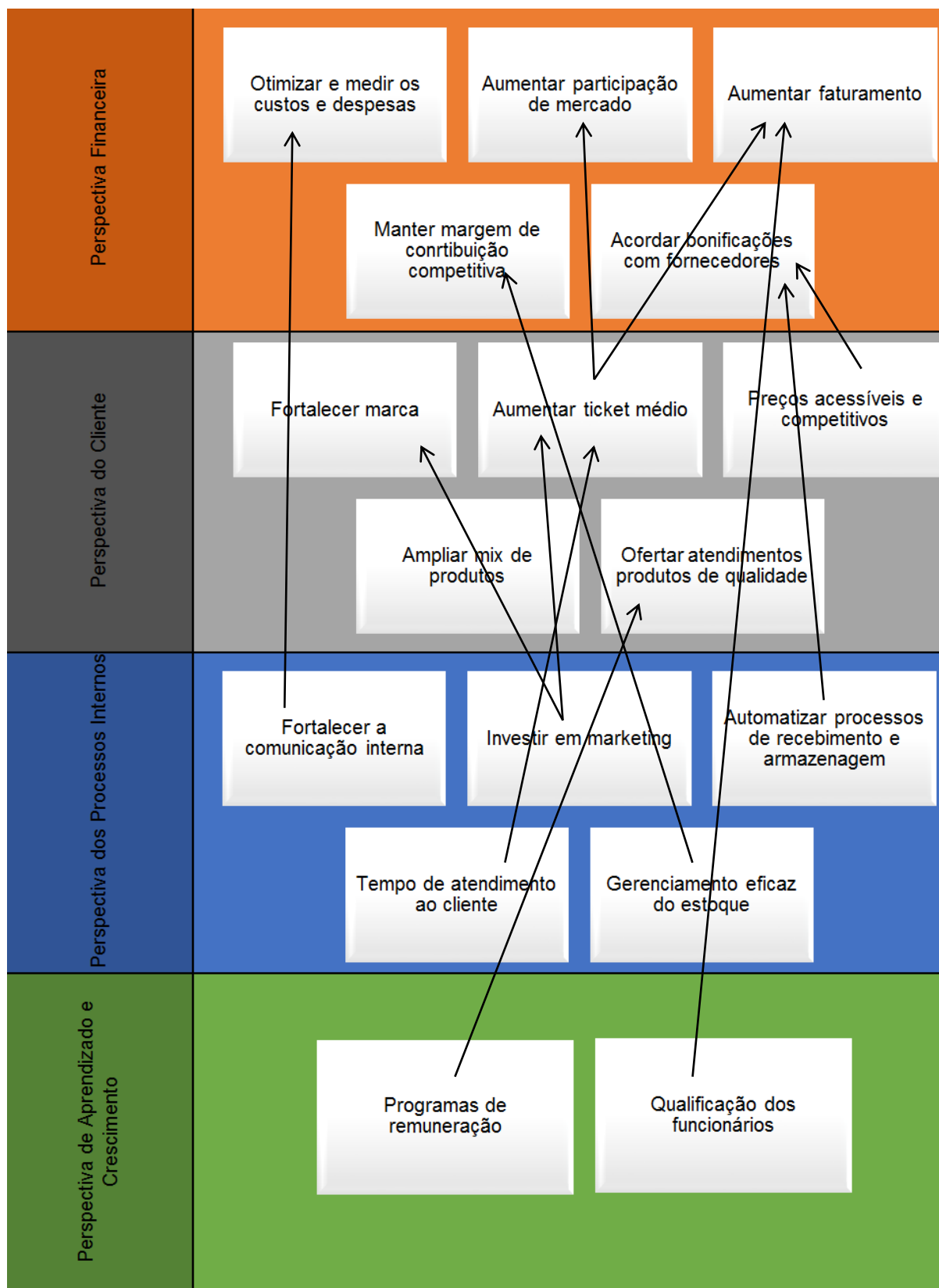


Figura 1: Mapa estratégico  
 Fonte: dados da pesquisa (2017)



Observa-se que a perspectiva de aprendizado e crescimento, há uma necessidade de melhorar os programas de remuneração, aprimorando o programa de cargos e salários, atribuindo recompensas por metas alcançadas. A capacitação profissional possui papel essencial nos processos internos, abordagem de clientes e resultado financeiro, sendo necessário seu processo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento. Essas características influenciam diretamente a oferta de um atendimento de qualidade e uma maximização do faturamento.

Na perspectiva de processos internos, são as ações básicas que devem ser tomadas para chegar aos objetivos das perspectivas dos clientes e financeira. Melhorando a abordagem, atrelado com um atendimento de qualidade, aumentará o ticket médio e fidelização dos clientes e por consequência, o faturamento da empresa.

Para conseguir atender a estas expectativas, as estratégias devem estar direcionadas para fidelizar os clientes, mix de produtos e qualidade dos mesmos, com preços acessíveis, sem prejudicar o seu atendimento.

Para saber qual é a performance da empresa, a perspectiva financeira demonstra o resultado das demais perspectivas, onde a margem de contribuição da empresa continue competitiva através das ações que devem ser tomadas. Também, com o aumento na participação de mercado, o aumento do faturamento também aumentara.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresenta como objetivo auxiliar na implantação do BSC como uma ferramenta de gestão em uma pequena empresa comercial no município de Prudentópolis – PR. Para isso, o Supermercado Alfa, definiu seus critérios estratégicos, visando empregar comportamentos que sustentarão a base para a formulação da estratégia, alicerçados na seguintes características: i) a missão, ii) a visão, iii) os valores, iv) a análise interna; e v) a análise externa, avaliando as oportunidades e perigos do mercado. A partir do levantamento das informações foi possível estabelecer as quatro perspectivas, baseadas no modelo *BSC*: Financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Os resultados, a priori, indicam que a empresa apresenta um alinhamento entre sua missão, visão e valores, bem como, uma consciência sobre seus pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades.

Os achados do mapa estratégico indicam que os programa de remuneração e qualificação profissional estão associados diretamente a qualidade no atendimento ao clientes e ao aumento do faturamento. Além disso, observou que os investimentos em marketing favorecem a marca da empresa e contribuem para maximizar o ticket médio.

Por fim, os resultados são limitados a empresa analisada, bem como, os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. Sugere-se para futuras pesquisas, investigar a implantação do BSC em empresas não familiares, assim como, de outros segmentos, o que promoveria uma relevante comparação entre os achados.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 995 p.

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel de. **Sistemas de avaliação do desempenho empresarial**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 3., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2003.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; e Silva, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1988.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 411 p.

NAKAMURA, W.T.; MINETA, R.K.N. **Identificação dos fatores que induzem ao uso do *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica.** In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 476 p.

OLVE, Nils-Goran et al. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** São Paulo: Atlas, 2003. 181 p.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2000.

WISNIEWSKI, M.; OLAFSSON, S. **Developing balanced scorecards in local authorities a comparison of experience.** *International Journal of Productivity and Performance Management*, Bradford, v. 53, n. 7, p. 602-612, 2004.

ZILBER, M.A.; FISCHMANN, A.A. **Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência.** In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.