



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS – CCHE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LUIS FELIPE DE MEDEIROS BRITO**

**Balanced Scorecard (BSC): viabilidade e aplicabilidade  
em um Supermercado na cidade de Ipueira/RN**

MONTEIRO – PB  
2014

**LUIS FELIPE DE MEDEIROS BRITO**

**Balanced Scorecard (BSC): viabilidade e aplicabilidade  
em um Supermercado na cidade de Ipueira/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Esp. Tamires Campos de Macêdo de Sousa

MONTEIRO – PB  
2014

UEPB – SIB – Setorial – Campus VI

B862b Brito, Luis Felipe de Medeiros  
Balanced Scorecard (bsc): aplicabilidade e viabilidade em um supermercado na cidade de Ipueira/RN [manuscrito] / Luis Felipe de Medeiros Brito. – 2014.  
47 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2014.

“Orientação: Profa. Esp. Tamires Campos de Macêdo de Sousa, Departamento de Ciências Contábeis”.

1. Balanced Scorecard. 2. Medidas de desempenho. 3. Supermercados. I. Título.

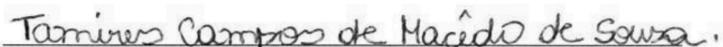
21. ed. CDD 657

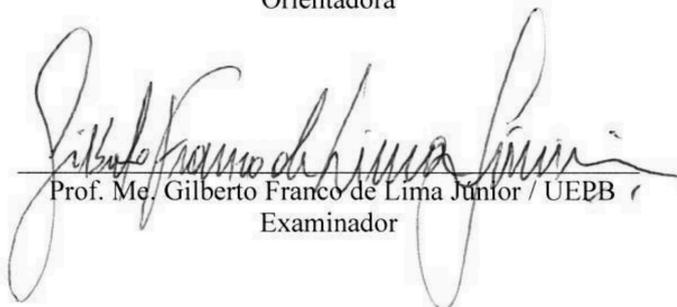
**LUIS FELIPE DE MEDEIROS BRITO**

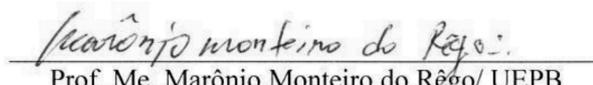
**Balanced Scorecard (BSC): viabilidade e aplicabilidade  
em um Supermercado na cidade de Ipueira/RN**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 23 / 07 /2014.

  
Prof.<sup>a</sup> Esp. Tamires Campos de Macêdo de Sousa / UEPB  
Orientadora

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior / UEPB  
Examinador

  
Prof. Me. Marônio Monteiro do Rêgo / UEPB  
Examinador

## AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por ter sido meu auxílio e força nos momentos incertos e imprevisíveis.

A meus pais, Lúcia Maria e José Arnaldo, e minha irmã Laiane pelo apoio e incentivo prestado a mim.

Aos amigos, em especial, Paco Júnior, Samara Moraes e Diana Rodrigues, pelo carinho e dedicação.

A professora Tamires pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação dada.

Aos professores do Curso de Ciências Contábeis da UEPB, que contribuíram ao longo dessa caminhada, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas de turma, Josefa Regina, Glória Guerra, Fernanda Medeiros, Fred Mercury, Hortência Medeiros e Bruno Garcia, pelos momentos bons que passamos juntos no decorrer de nossa vida acadêmica.

Aos funcionários e colegas de trabalho da UEPB, Suzana, Thiago, Renan, Stanley, Liliane, Wlisses, Lucas e Marcos pela compreensão das minhas ausências e pela confiança em mim depositada.

Enfim, a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, na elaboração desse trabalho, muito obrigado!

“Tenho guardada no meu peito uma chave chamada Promessa que  
poderá abrir todas as fechaduras do castelo da Dúvida.”

John Bunyan

## **R E S U M O**

O presente estudo busca evidenciar a viabilidade de implementação do método Balanced Scorecard – BSC em um supermercado de pequeno porte no interior do Rio Grande do Norte, mostrando assim, a possibilidade de empresas com o mesmo porte, ou não, adotarem esse método. O BSC, sendo um sistema gerencial viabiliza à empresa um auxílio nas tomadas de decisões, na adoção de práticas e estratégias empresarias, bem como na verificação de eficácia de medidas utilizadas. Através do presente estudo foi possível abordar as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento) e a importância que cada uma delas tem para o processo de implantação de estratégia empresarial. Nesse sentido, percebe-se que a ideia de se valer da adoção do BSC como método de mensuração e fornecimento de aspectos nas vertentes abordadas no presente trabalho é de fácil aplicabilidade nas demais entidades assemelhadas a que foi estudada no transcorrer deste. Ao passo que se sugere que tal estudo seja replicado em entidades de outros seguimentos e portes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Balanced Scorecard. Medidas de Desempenho. Supermercados.

## RESUMÉN

Este estudio tuvo como objetivo demostrar la viabilidad de la aplicación del método del Balanced Scorecard - BSC en un pequeño supermercado en Rio Grande do Norte, mostrando de esta manera la posibilidad de que las empresas del mismo tamaño o no adopten este método. El BSC es un sistema de gestión que permite a la compañía ayudar en la toma de decisiones, la adopción de prácticas y estrategias empresariales, así como la verificación de la eficacia de las medidas utilizadas. Otra justificación para la adopción del BSC en empresas del sector de ventas y servicios es el hecho de que los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a lo que se compra. A través de este estudio, fue posible abordar las cuatro perspectivas (financieras, clientes, procesos internos y de aprendizaje y conocimiento) y la importancia que cada una tiene para el proceso de implementación de la estrategia de negocio. A través del análisis y los cuestionarios de datos también fue posible verificar ganancias significativas para la empresa estudiada, tanto en términos financieros como en términos de organización. Con esto, se apoya la idea de adoptar el método en estudio en las pequeñas y medianas empresas, así como cualquier otra empresa, la acción o no.

**PALABRAS CLAVE:** Cuadro de Mando Integral. Medidas de rendimiento. Supermercados.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	– Faturamento Anual do Mercadinho .....	23
<b>GRÁFICO 2</b>	– Relacionamento dos funcionários com o gestor.....	24
<b>GRÁFICO 3</b>	– Satisfação com os salários pagos .....	25
<b>GRÁFICO 4</b>	– Satisfação quanto a jornada de trabalho.....	26
<b>GRÁFICO 5</b>	– Funções exercidas na empresa .....	27
<b>GRÁFICO 6</b>	– Treinamentos oferecidos aos funcionários.....	28
<b>GRÁFICO 7</b>	– Desvio de funções laborais .....	29
<b>GRÁFICO 8</b>	– Qualificação profissional .....	30
<b>GRÁFICO 9</b>	– Atendimento.....	31
<b>GRÁFICO 10</b>	– Conhecimento sobre produtos.....	32
<b>GRÁFICO 11</b>	– Ética Profissional.....	33
<b>GRÁFICO 12</b>	– Satisfação com o Estabelecimento.....	34
<b>GRÁFICO 13</b>	– Satisfação com os Produtos.....	35
<b>GRÁFICO 14</b>	– Satisfação com os Preços.....	36
<b>GRÁFICO 15</b>	– Prazos para Entrega.....	37
<b>GRÁFICO 16</b>	– Preferência pelo Estabelecimento .....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVOS.....	13
1.3.1	Objetivo Geral .....	13
1.3.2	Objetivos Específicos .....	13
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
4.1	SUPERMERCADOS.....	16
4.2	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	17
4.2.1	Contabilidade Financeira Versus Gerencial .....	18
4.3	MEDIDAS DE DESEMPENHO.....	20
4.3.1	Medidas Financeiras .....	20
4.3.2	Medidas Não Financeiras .....	21
4.4	BALANCED SCORECARD.....	21
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>23</b>
5.1	DADOS DA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS.....	24
5.2	DADOS DA ENTREVISTA COM CLIENTES.....	31
5.3	CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA .....	39
5.3.1	Missão .....	39
5.3.2	Visão.....	39
5.3.3	Valores Básicos .....	39
5.3.4	Planejamento Estratégico.....	39
5.3.5	Mapa Estratégico.....	40
5.3.6	Detalhamento do Plano de Ações .....	41
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>45</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Com a evidente globalização e competitividade nos negócios, as empresas (pequenas, médias ou grandes), mais do que nunca, vêem-se na obrigação de melhorar seus produtos em termos econômicos e financeiros, ter um bom planejamento, buscar novos métodos, novas tecnologias para se manterem competitivas no mercado. Nesse contexto surge o fator planejamento estratégico, onde as decisões poderão ser tomadas através de sistemas de informações gerenciais que visam a minimização do erro por parte dos tomadores de decisões e, conseqüentemente, um ganho em rendimento para a empresa.

O Balanced Scorecard (BSC), ou Indicadores Balanceados de Desempenho, é uma dessas ferramentas de planejamento estratégico que permite a empresa, juntamente com seus gestores, definir as metas e estratégias a serem implantadas, visando assim um melhor desempenho empresarial. Nesse método são abordadas quatro perspectivas: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento. Outro ponto importante desse método é a possibilidade de identificar, diretamente, erros em alguma dessas etapas podendo assim ajustá-los a qualquer momento.

O BSC foi criado pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton em 1992 e, desde então, vem sendo aplicado com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e em organizações não-governamentais. Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista Fortune 1000 estão utilizando o Balanced Scorecard nos EUA, e na Europa, entre 40% e 45%. O BSC foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o BSC tem se mostrado uma metodologia extremamente útil como sistema auxiliar de gestão, refletindo o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e ainda entre perspectivas interna e externa de desempenho.

As pequenas e médias empresas (MPE's) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Em termos numéricos as MPE's

representam 99% das empresas no país, 25% do Produto Interno Bruto (PIB), 52% do saldo de empregos formais, 70% das novas vagas de empregos geradas por mês, 40% da massa salarial e 1% nas exportações.

Mesmo tendo números tão representativos na economia nacional as MPE's enfrentam alguns problemas para se manterem no mercado como a falta de conhecimento por parte do gestor ao iniciar o empreendimento, falta de planejamento, falta de oportunidade e clientela, descontrole do fluxo de caixa, falta de divulgação e falta de adaptação ao mercado. Em 2009, a cada 100 novas micro e pequenas empresas criadas no país apenas 76 sobreviviam após seus dois anos iniciais de atividades, porém é válido salientar que a tendência é diminuir esses números de "mortalidade" empresarial devido a três índices favoráveis: legislação favorável, mercado fortalecido, aumento no nível de escolaridade dos empreendedores e, conseqüentemente, aumento da renda da população brasileira.

Nesse ambiente empresarial, foi desenvolvido um estudo de caso no Supermercado Félix, na cidade de Ipueira/RN que já desenvolve suas atividades há décadas na cidade citada, tendo um rendimento anual de R\$ 960.000,00 se enquadra na opção de Pequena Empresa, bem como a proposta de implementação do Balanced Scorecard na mesma, a fim de definir parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho da empresa.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O Mercadinho Félix, alvo do estudo, é uma empresa bastante representativa na cidade de Ipueira/RN, sendo destaque no setor supermercadista, e pode assumir como amostra no cenário que está inclusa. E entre as razões para a escolha da empresa está o porte da mesma, a afinidade com o proprietário e facilidade para aplicar a pesquisa.

Num ambiente de competição acirrado os detalhes são fatores importantes, e por que não dizer essenciais, para a sobrevivência das MPE's no mercado. Por isso, os gestores precisam ter essa visão aberta para mudanças e avaliação do seu empreendimento. A verdade é que o termo mudança, por si só, já gera uma tensão e expectativa por parte daquele que a propõe.

Conforme Crepaldi (2008), as pequenas empresas enfrentam a seguinte realidade: quanto maior a quantidade de informações, menor a qualidade e a aplicabilidade da mesma. Isto se dá devido o uso errôneo da tecnologia da informação. Com tudo, esses pequenos negócios podem aproveitar de seu porte e flexibilidade para se adaptar com mais facilidade as variações de mercado e às tendências de seu consumidor. É notória a participação e

contribuição das empresas pequenas na economia, elas são visualizadas em organizações dos mais diversos tipos e características, que desenvolvem atividades de grande relevância para a sociedade. Estas instituições possuem intrinsecamente, funções de cunho social, sejam na forma de desenvolvimento e fortalecimento da economia local, ou mesmo através de ações específicas, como projetos de responsabilidade social.

Segundo Garrison et al (2007), o BSC não pretende substituir e muito menos descartar os indicadores financeiros tradicionais, o intuito é de dispor novas perspectivas que contribuam com a identificação dos fatores de crescimento e que irão proporcionar valor econômico em longo prazo. Pela integração das quatro perspectivas (financeiras, clientes, processos internos e do aprendizado e crescimento), o BSC auxilia os gerentes a abrir o campo de visão e compreender as interligações entre os processos dentro da empresa.

O BSC mesmo tendo tantos benefícios quanto aos seus 4 pilares (financeiros, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento) enfrenta alguns problemas, principalmente na sua implementação, bem como no decorrer da sua aplicação e desenvolvimento dentro da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) três tipos de problemas que inibem o desenvolvimento de organizações focalizadas na estratégia. Questões de transição: após processos de fusões e aquisições, envolvendo mudanças de controle e mudanças de liderança, as organizações, por vezes, retrocedem aos sistemas gerenciais tradicionais, por iniciativa dos novos gestores. **Questões de projeto:** as deficiências no projeto, geralmente, estão associadas à adoção de poucos ou, em outros casos, de um excesso de indicadores, sem equilíbrio entre os indicadores de ocorrência e tendência. Normalmente, são organizações, cujos scorecards não contam a história da estratégia. São aplicações pontuais e localizadas do conceito, sem o compartilhamento de processos gerenciais de alto nível, tanto na aplicação como na revisão e feedback. **Questões de processo:** mas as causas mais comuns de fracasso na implementação do BSC não são falhas de projeto e, sim, deficiências nos processos organizacionais. Os autores apontam as seguintes possibilidades: falta de comprometimento da alta administração; envolvimento de muito poucas pessoas; encastelamento do scorecard no topo; processos de desenvolvimento muito longos, o BSC como projeto de mensuração de ocasião única; tratamento do BSC como projeto de área de sistemas; contratação de consultores inexperientes; e implementação do BSC apenas para fins de remuneração.

Diante do exposto surge o problema do estudo desse trabalho: **no supermercado de pequeno porte na cidade de Ipueira/RN, seria viável a implementação do Balanced Scorecard para aferirmos informações de cunho gerencial?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral desse trabalho é analisar a viabilidade do Balanced Scorecard (BSC) em um supermercado de pequeno porte na cidade de Ipueira/RN, bem como se isso seria viável para a empresa.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar e analisar a aplicação e implementação do BSC;
- Verificar, mediante a aplicação do método BSC, as possíveis ações e estratégias a serem tomadas pela empresa a fim de aumentar o faturamento da mesma;
- Constatar, através dos dados e resultados, os pontos fortes e fracos da aplicação e implementação do BSC;
- Propor uma sugestão estratégica para a empresa.

## 2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, os gestores precisam estar munidos de um número grande de informações sobre a empresa em questão, se antigamente as informações e dados financeiros já eram “suficientes” para as tomadas de decisões hoje esse quadro mudou. Já não é mais concebida a ideia de que a satisfação de clientes, a motivação dos empregados, a preparação dos empregados, entre outros diferenciais, sejam apenas dados secundários; e, por acreditar que esses fatores são importantes para a sobrevivência da empresa é que surge o Balanced Scorecard como um apoio à gestão organizacional, bem como um modelo de ações e estratégias práticas para a mesma.

De acordo com Kaplan e Norton (2001 e 2004), muitas empresas que adotam estratégias sobre relacionamento com o cliente, competências essenciais e capacidade organizacional utilizam apenas medidas financeiras. Os relatórios apoiados apenas em indicadores financeiros estão perdendo sua significância, porque não estimam acontecimentos no futuro e não proporcionam informações baseadas no valor. O uso de medidas não financeiras de resultados tenta eliminar ou reduzir essas limitações.

A adoção dessas medidas não financeiras são justificadas pelo fato dessas representarem valores de longo prazo para os gestores, bem como para a sustentabilidade da empresa; sendo assim o BSC desdobra as medidas financeiras das não financeiras relacionadas a sua implementação. Dessa forma, é possível observar que clientes satisfeitos geram mais lucro e rendimentos para a empresa, que por sua vez, exigem dos funcionários mais motivação e satisfação, funcionários esses, abertos para o crescimento e aprendizado contínuo.

Em relação a adoção do BSC e seus desdobramentos financeiros e não financeiros Tavares (2010) mostra que:

Através do uso dessa metodologia, as organizações podem visualizar com maior precisão como as estratégias estão contribuindo para o melhor resultado financeiro da organização, e em seus desdobramentos, se o mercado e os segmentos escolhidos se constituem na melhor escolha para contribuir para essa melhor lucratividade.

Segundo Kaplan e Norton (1997), para a aplicação do BSC nas organizações, existem três aspectos de principais, são eles: a integração entre as quatro perspectivas, de forma que elas não se tornem isoladas dentro do contexto; o equilíbrio entre os níveis de importância das perspectivas do BSC; e que o Balanced Scorecard seja compreendido pela empresa como um sistema de gestão estratégica que contempla quatro perspectivas, e não somente a financeira.

A dificuldade que as micro e pequenas empresas enfrentam para implantar um sistema de gestão estratégica como o BSC, juntamente com as informações necessárias e o apoio para a aplicação desse sistema são os principais pontos que justificam o estudo de caso desse trabalho, visto que, grande é a importância da adoção desse sistema de gestão para as empresas.

### 3 METODOLOGIA

O conhecimento científico utiliza métodos e técnicas para sua obtenção, ou seja, para um determinado fim com sua utilização na vida prática, além de possuir um caráter passível de verificação, sendo assim, a estruturação das etapas constituídas dentro da prática da formulação e sua evidenciação nos remete a uma comprovação por meio do método utilizado, para que em outro momento possa-se evidenciar novamente.

A partir dos objetivos indicados acima podemos dizer que o presente trabalho classifica-se, segundo Gil (2008), como sendo de caráter exploratório, visto que visa proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Em sua obra Gil (2008) afirma que pesquisas do tipo exploratórias:

Têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível e, na maioria dos casos são feitos: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

O método procedimental técnico utilizado neste trabalho se dará através de revisão bibliográfica. Neste sentido Gil (2010) mostra que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto.

Segundo Markoni & Lakatos (1996: p. 66), pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao termo de estudo”.

De acordo com Severino (2000), a pesquisa bibliográfica é uma busca apurada em livros, revistas, sites, jornais, documentários a respeito de um assunto. Ela tem o objetivo de auxiliar o pesquisador no desenvolvimento de sua pesquisa, pois ela irá apresentar e explicar o conhecimento atual sobre o tema selecionado e identificará pesquisas que estão sendo feitas ou foram no passado, dentro do campo e do tema escolhidos.

Essa pesquisa também se dá pelo estudo de caso, Gil (2010) diz que essa pesquisa consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Através da utilização desta pesquisa, pretende-se construir conceito sobre as características do comportamento empreendedor e a personalidade comportamental essenciais para se criar ou desenvolver o espírito empreendedor.

Uma vez o estudo desenvolvido e, por conseguinte o presente trabalho procurou-se atender a sua objetivação, optou-se por expressá-la, por via da pesquisa bibliográfica. Pesquisa essa, que é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas (LAKATOS, 1997).

Dessa forma, foi levantada toda a bibliografia a ser pesquisada e estabelecido o caminho de estudo, no qual foram feitos os devidos fichamentos. Em seguida o material pesquisado foi organizado e textualizado.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **4.1 SUPERMERCADOS**

Indubitavelmente, os supermercados ocupam uma posição de destaque na economia brasileira, sendo responsáveis por um número elevado de empregos gerados, bem como uma circulação de dinheiro no mercado, sem contar, é claro, com a sua utilidade para os consumidores que cada vez estão mais exigentes.

Adrian & Aires Cunha (2004) mostram que esse ramo é considerado chave para a economia no país, mostram ainda que a maioria dos empresários desse setor, geralmente, não trabalha apenas na compra e venda de mercadorias; mas têm procurado aumentar o lucro com a inserção de novos fatores empreendedores.

Morabito (2009, p. 1) diz que:

Os supermercados são empresas varejistas, ou seja, representam o último elo da cadeia entre um produto e seu consumidor final vende proeminentemente alimentos perecíveis dispostos em formato para autoatendimento (self-service) e dispõem de caixas para pagamento (checkouts) na saída, tratando-se, portanto, de autoserviço. Estas empresas têm se preocupado em melhorar o nível de serviço ao consumidor para fidelizá-lo e aumentar o volume de vendas.

E, não somente são importantes para a economia no Brasil, como também tem tido uma expansão no seu setor, como no PIB. Estudiosos e pesquisadores da área tem apontado um crescimento na participação do PIB, e até fazem estimativas positivas. Como: maior geração de renda e emprego pelo setor supermercadista; Maior número de lojas para nossos clientes em todo o País; maior participação do setor no Produto Interno Bruto (PIB) são alguns objetivos do plano ABRAS MAIOR, plataforma de gestão da diretoria da entidade para o biênio 2013/2014.

Por isso a importância da Contabilidade Gerencial nos supermercados, se não existir essa prática estratégica e de planejamento a tendência é que a empresa venha deixar de ser competitiva no mercado e acabando perdendo clientes, consequentemente, diminuindo os lucros, podendo até levar a falência do negócio.

#### 4.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade Gerencial funciona como uma ferramenta de auxílio às empresas na tomada de decisões, reduções de custos, alocação de recursos, aumento da rentabilidade (lucratividade), na estratégia, enfim, numa gama extensa de opções. E serve não somente para quem irá tomar decisões, mas também a todos quantos são interessados nessas informações, sejam eles usuários internos como foi citado, ou externos como clientes, credores, fornecedores, órgãos governamentais, e outros.

Padoveze (2007) diz que a Contabilidade Gerencial está voltada para as atividades e sistemas de informações de monitoramento da estratégia, e tem como ponto de referência para esse estágio o estudo feito por KAPLAN e NORTON (1997) com o desenvolvimento do modelo denominado Balanced Scorecard.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório (IUDÍCIBUS, 2007, p. 21).

A contabilidade gerencial esta voltada para a administração da entidade, e utiliza-se de métodos que venha a juntar as informações contábeis, processá-las e transformá-las em informações gerenciais, com o intuito de melhorar o entendimento das demonstrações contábeis, mostrando os pontos mais relevantes, bem como comparando situações passadas e

presentes a fim de utilizá-las em favor da administração como instrumento de planejamento, orçamento, e, conseqüentemente, futuras tomadas de decisões.

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a Administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para tomada de decisões (MARION, 2003, p.23).

Assim, também, Iudícibus (2007) conclui que a Contabilidade Gerencial, em um sentido mais profundo, está voltada para a administração da empresa, buscando suprir informações que se encaixem no modelo decisório do administrador.

Para Padoveze (2007) a Contabilidade Gerencial está relacionada ao fornecimento de informações para os administradores e tomadores de decisões.

#### 4.2.1 Contabilidade Financeira Versus Gerencial

Para Iudícibus (2007), encontrar um ponto de divisão entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial não é uma tarefa fácil. Porém, alguns relatórios como o Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultados e a Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido, de certa forma, representam o ponto de ruptura entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.

De acordo com Warren (2008) essa divisão pode ser feita a partir da diferenciação de suas informações, ele considera que as informações da contabilidade financeira estão inseridas nos demonstrativos úteis às pessoas ou instituições “de fora” ou externas à empresa, sendo exemplo de usuários os acionistas, credores, público em geral, enfim. Segundo o autor, a demonstração financeira, objetiva e periódica, mostra os resultados de operações e a condição financeira da empresa, de acordo com os Princípios Fundamentais da Contabilidade (PFC's).

Já as informações da contabilidade gerencial, segundo o mesmo autor, incluem dados históricos e estimados, utilizados pela administração nas operações cotidianas, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios. O uso de estimativas subjetivas nesses relatórios auxilia a administração a responder às oportunidades de negócios. Diferentemente, das informações da contabilidade financeira, as dessas categoria não precisam estar de acordo com os PFC's, já que os relatórios são para o uso apenas da administração.

Abaixo, uma tabela explicativa:

**Tabela 1: Diferença entre Contabilidade Financeira e Gerencial**

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuário dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	BP, DRE, DOAR e DMPL	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primeiramente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão

Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato)
----------------------------	----------------------	--

Fonte: Padoveze (2007, p.36)

### 4.3 MEDIDAS DE DESEMPENHO

#### 4.3.1 Medidas Financeiras

As medidas tradicionais de desempenho são baseadas em dados contábeis. Apresentam como vantagens o fato de as informações estarem disponíveis em relatórios financeiros, de serem facilmente calculadas e interpretadas (PETERSON; PETERSON, 1996). E consideram apenas como suficiente o capital de terceiros (representam recursos originários de terceiros utilizados para a aquisição de ativos de propriedade da entidade. Corresponde ao passivo exigível) ser coberto pelo lucro.

Como exemplo dessas medidas financeiras, têm-se os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento.

Os indicadores de liquidez visam medir a capacidade da empresa de pagar suas dívidas, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações assumidas. Entre eles estão:

- Liquidez Geral =  $\frac{A. Circulante + Realizável a LP}{P. Circulante + Exigível a LP}$
- Liquidez Corrente =  $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
- Liquidez Seca =  $\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$

Os índices de Endividamento têm como principal finalidade mostrar o nível de comprometimentos do capital próprio de uma empresa, com o capital de terceiros. Podendo destacar:

- Índices de Endividamento Geral =  $(\text{Capital de Terceiros} / \text{Ativo total}) \cdot 100$
- Composição do Endividamento =  $\frac{P. Circulante}{P. Circulante + Exigível a LP}$

Os índices de rentabilidade se relacionam com o tipo de retorno da empresa, pode ser quanto às vendas, aos seus ativos, ao seu patrimônio líquido, bem como o valor de suas ações. Mostra, portanto, a capacidade de geração de resultados da organização. Como exemplo:

- Rentabilidade do Ativo =  $\text{Lucro Líquido antes do IR} / \text{Ativo Total}$
- Margem Líquida =  $(\text{Lucro líquido} / \text{vendas líquidas}) \cdot 100$
- Giro do Ativo =  $\text{Receita líquida} / \text{Ativo Total}$

#### 4.3.2 Medidas Não Financeiras

Porém existem outras medidas de desempenho como as não financeiras. Quanto a isso Tavares (2010) afirma que essas medidas de desempenho são muito importantes para a empresa, tanto pelos objetivos empresariais quanto por sua mensuração e que tem obtido uma aceitação grande por parte das empresas.

Como complemento das medidas de desempenho não financeiras, há a proposta da adoção do conceito de Balanced Scorecard (literalmente: cartão de marcação balanceado), objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial. (PADOVEZE, 2010, p. 587)

E, entre essas medidas, a que mais se destaca é o BSC que pode ser entendido como um sistema de informações de gerenciamento e de adoção de medidas estratégicas, visando alcançar objetivos e metas da empresa, unindo medidas financeiras e não financeiras que servirão de base para um sistema de base e de estratégia empresarial.

#### 4.4 BALANCED SCORECARD – BSC

O Balanced Scorecard (BSC) está cada vez mais sendo utilizados pelas organizações para identificar os seus direcionadores fundamentais de, baseado em diferentes perspectivas, tanto financeiras quanto não financeiras.

Segundo Atkinson (2008) o BSC também reflete a primeira tentativa sistêmica de implementação de um sistema de avaliação de desempenho que enfoca objetivos, tomadas de decisão, etc. Ele equilibra essas medidas equilibrando os resultados e causas com os objetivos da empresa.

Conforme Oliveira (2007) é a tradução da estratégia da empresa, a razão de existir o BSC é tirar do papel as estratégias planejadas e difundi-las por todos os níveis da organização; onde grandes metas devem ser rateadas em tarefas e objetivos para cada funcionário.

Uma das vantagens do BSC é a possibilidade de identificar os erros quanto às medidas estabelecidas, ou seja, o sistema testa continuamente à estratégia adotada pelos tomadores de decisão. Caso uma medida não estiver funcionando como se espera ela poderá ser cancelada ou modificada, a critério da direção.

Com a adoção do BSC na empresa é possível, através de um conjunto de indicadores, localizar os problemas existentes, definir rumos para a empresa, prever situações turbulentas, apontar tendências pra o futuro, ou seja, é saber para onde o empreendimento está caminhando.

Outra vantagem do BSC é que a responsabilidade geral de melhoria na empresa fica dividida por todos da organização, e não apenas por parte dos gestores, e nem tampouco pelos funcionários. E não somente isso, mas por ser um sistema que envolve todos da organização é possível motivar tanto os cargos mais altos quanto os mais baixos.

De acordo com Oliveira (2007) o BSC é formado pelos pontos críticos de estratégia da empresa e as perspectivas onde as ações serão implementadas visando a obtenção de sucesso do plano de estratégia da mesma.

Em relação às perspectivas, são elas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento. A financeira vincula-se a ideia de como a empresa é vista pelos seus gestores e acionistas; a de clientes no fato de como a mesma está sendo vista pelos seus clientes; a de processos internos em quais processos internos a empresa melhorar; e aprendizagem e conhecimento na capacidade que a empresa tem de melhorar para o futuro nos negócios.

De acordo com Garison (2007) a perspectiva financeira vincula-se ao melhoramento ou não do desempenho financeiro; a perspectiva clientes remete-se ao fato de os clientes estarem reconhecendo a agregação de valor aos produtos e serviços; processos internos se tem melhorado os principais processos para poder existir a junção de valor nos produtos e serviços; e a aprendizagem e conhecimento se está existindo uma continuidade na capacidade de mudar e melhorar.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente estudo trata-se de um estudo de caso aplicado na empresa denominada Mercadinho Félix, localizada na cidade de Ipueira/RN.

Sendo uma empresa que já atua no mercado supermercadista ipueirense há mais de 15 anos, formada por um Capital Social de R\$ 50.000,00 e contando com um espaço físico próprio e alguns veículos também a disposição da empresa.

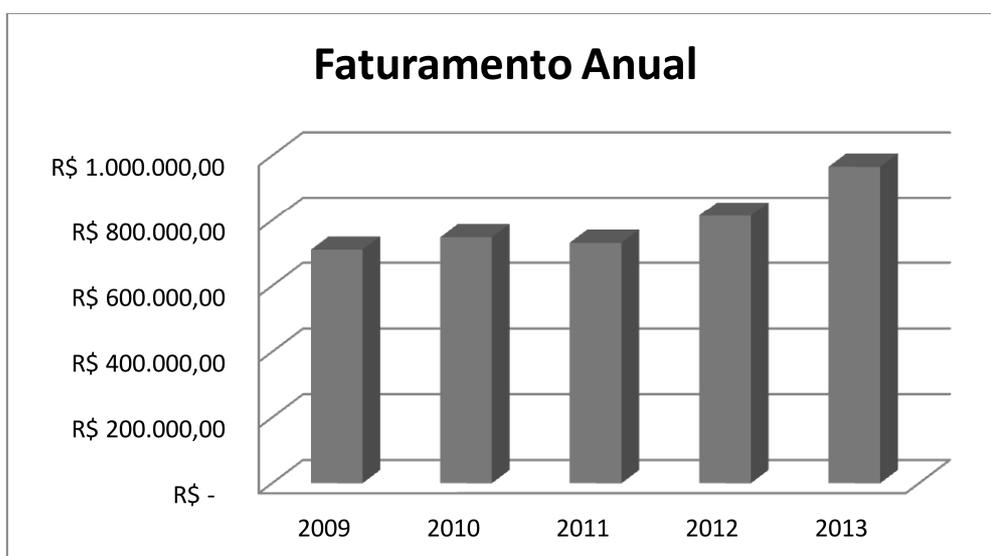
Sua formação funcional é desmembrada em 2 gestores, e 7 funcionários que trabalham com carteira assinada. O Supermercado é aberto todos os dias, sendo no domingo em expediente reduzido, e as cargas horárias individuais estabelecidas de acordo com legislação vigente.

Ao todo a empresa possui uma clientela vasta e fiel, cerca de 100 clientes. E ainda conta com um faturamento mensal média de R\$ 80.000,00, conforme gráfico seguinte.

O supermercado é considerado uma empresa de pequeno porte cuja receita anual é superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

A empresa enquadra-se no Regime de Tributação Simples esse regime traz duas grandes vantagens desejadas por empresários: as alíquotas tendem a ser menores e a administração da agenda tributária é mais simples, ideal para micro e pequenos empreendedores, o imposto é apurado com base na receita bruta. A alíquota de imposto varia entre 4% e 17,42%, de acordo com Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

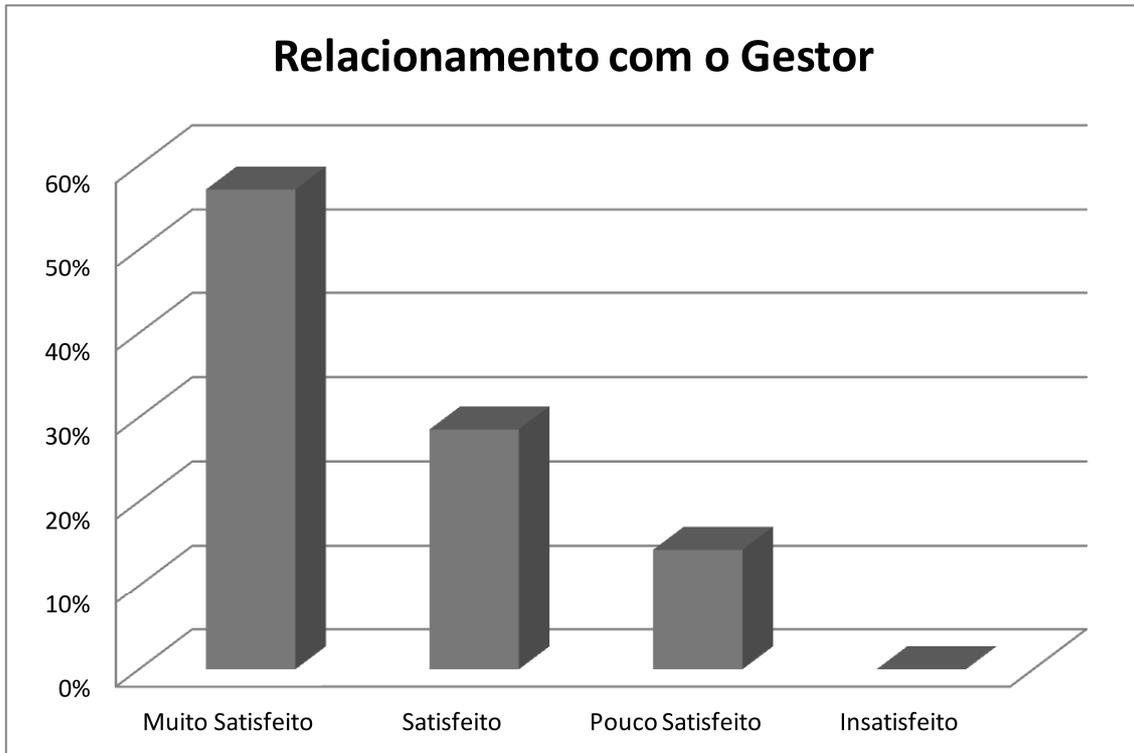
**Gráfico 1: Faturamento Anual do Mercadinho Félix**



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

## 5.1 DADOS DA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS

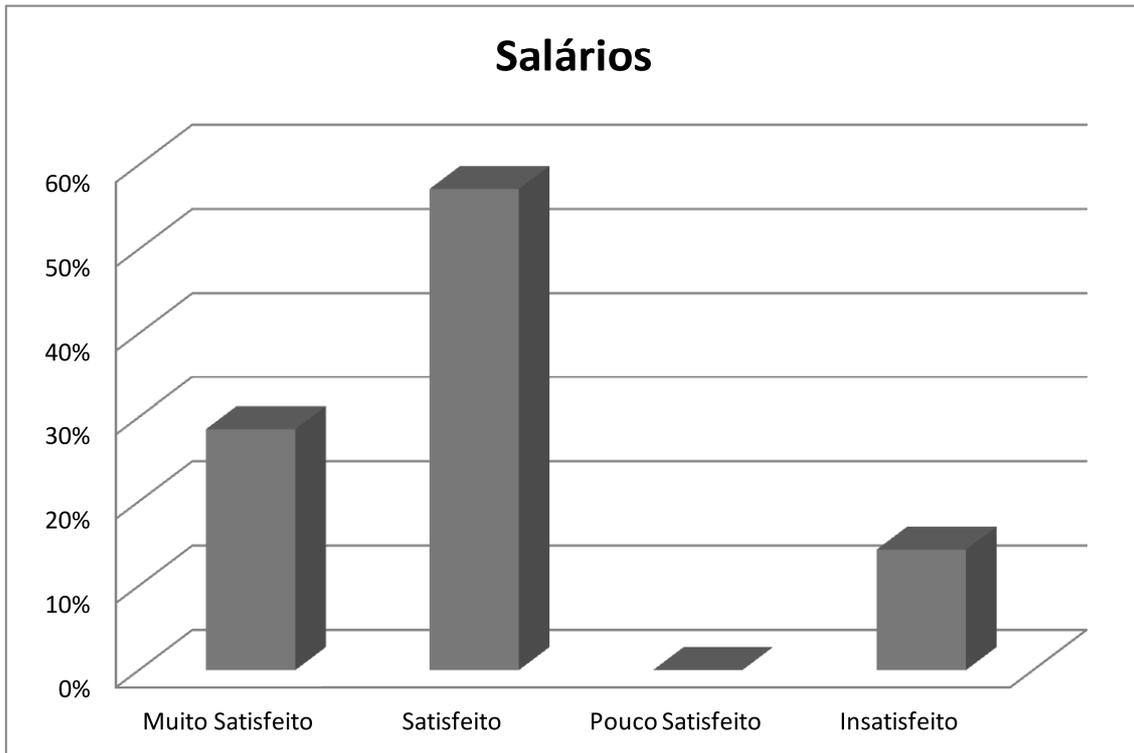
**Gráfico 2:Relacionamento dos funcionários com o gestor**



Fonte: dados da pesquisa, 2014

O Gráfico 2 mostra o relacionamento por parte dos funcionários para com o Gestor, sendo que 57% dos funcionários consideram-se muito satisfeitos com a relação patrão/funcionário, 29% consideram-se satisfeitos, 14% pouco satisfeitos, e nenhum deles mostra-se insatisfeitos nessa relação.

É possível observar, como fator positivo, a relação de motivação dos funcionários, o que contribui para uma maior produtividade funcional e, conseqüentemente, uma maior lucratividade para a empresa.

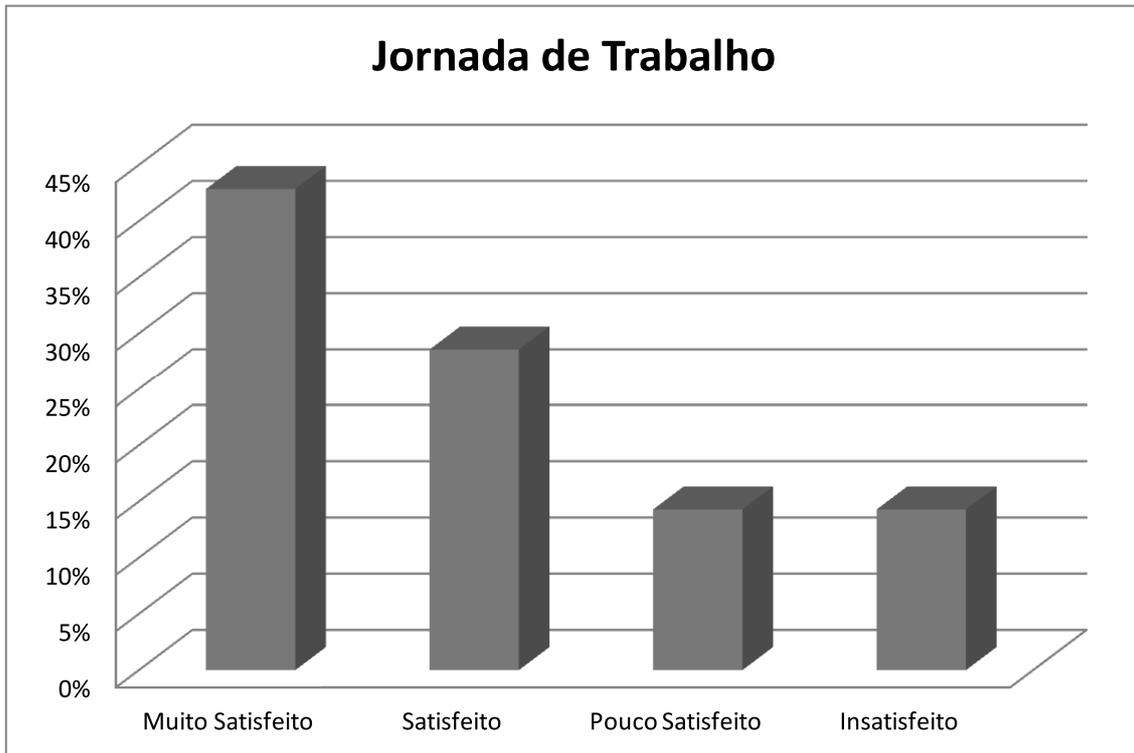
**Gráfico 3: Satisfação com os salários pagos**

Fonte: dados da pesquisa, 2014

De acordo com o que mostra o gráfico 3, que mostra a satisfação dos funcionários em relação ao salário que lhes é pago, 29% dos colaboradores mostram-se muito satisfeitos com o que ganham, 57% declaram-se satisfeitos, nenhum mostrou-se pouco satisfeito, porém 14% estão insatisfeitos.

É possível observar que 86% dos funcionários satisfeitos com o que ganham. Por se tratar de uma cidade de pequeno porte os salários aqui pagos poderiam ter uma proporção diferente em outro local.

Pode-se dizer que o percentual de funcionários satisfeitos, 86% é consideravelmente bom e influencia de maneira positiva no resultado da empresa, visto que, oferecem um serviço de qualidade à empresa e aos clientes.

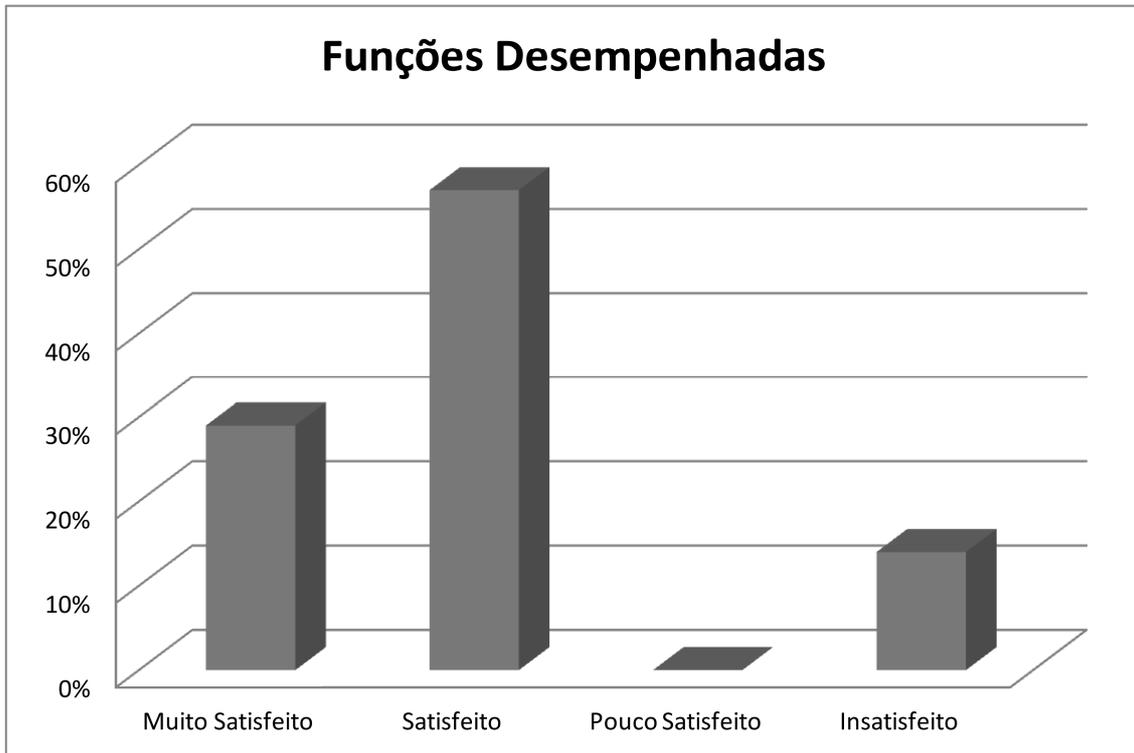
**Gráfico 4: Satisfação quanto a jornada de trabalho**

Fonte: dados da pesquisa, 2014

Em se tratando de horário de trabalho, 43% dos entrevistados afirmam estar muito satisfeitos com a jornada diária, 29% declaram-se satisfeitos, 14% consideram-se como pouco satisfeitos e 14% insatisfeitos.

É válido lembrar que a empresa em análise adota a remuneração de horas extras. Considerando uma carga horária de 8h/dia e 44h/semana, a empresa prontifica-se a remunerar o funcionário de acordo com o art 59 do Decreto Lei nº5452 de 01/05/1943.

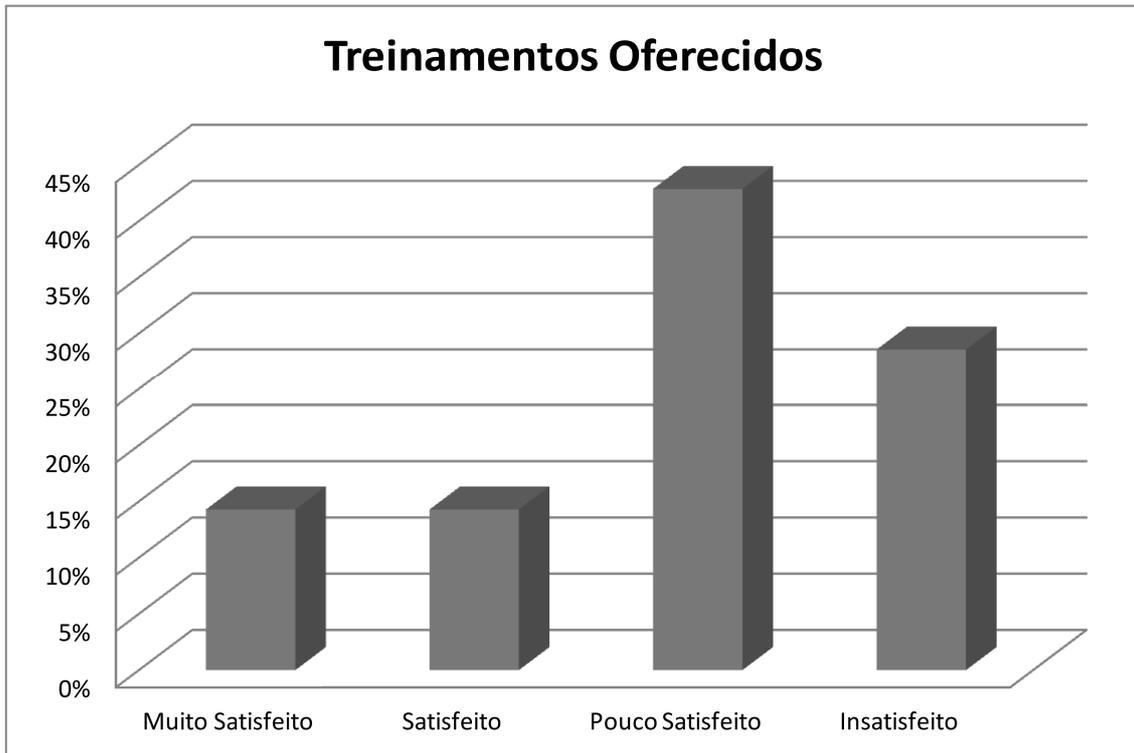
Ressaltando ainda, como ponto forte, a possibilidade de flexibilização de horários de acordo com o consentimento por parte do Gestor.

**Gráfico 5: Funções exercidas na empresa**

Fonte: dados da pesquisa, 2014

Já o gráfico 5 apresenta o nível de satisfação em relação às funções desempenhadas pelos funcionários dentro da empresa. É possível perceber que o maior percentual se mostra nos que se consideram satisfeitos, em 57%, em seguida dos muito satisfeitos com 29% e 14% dos que consideram insatisfeitos, não havendo assim, alguém que se sentisse pouco satisfeito em relação a sua função.

Um funcionário motivado a exercer suas funções é considerado como um ganho para a empresa, e um passo a mais na obtenção dos resultados previstos

**Gráfico 6: Treinamentos oferecidos aos funcionários**

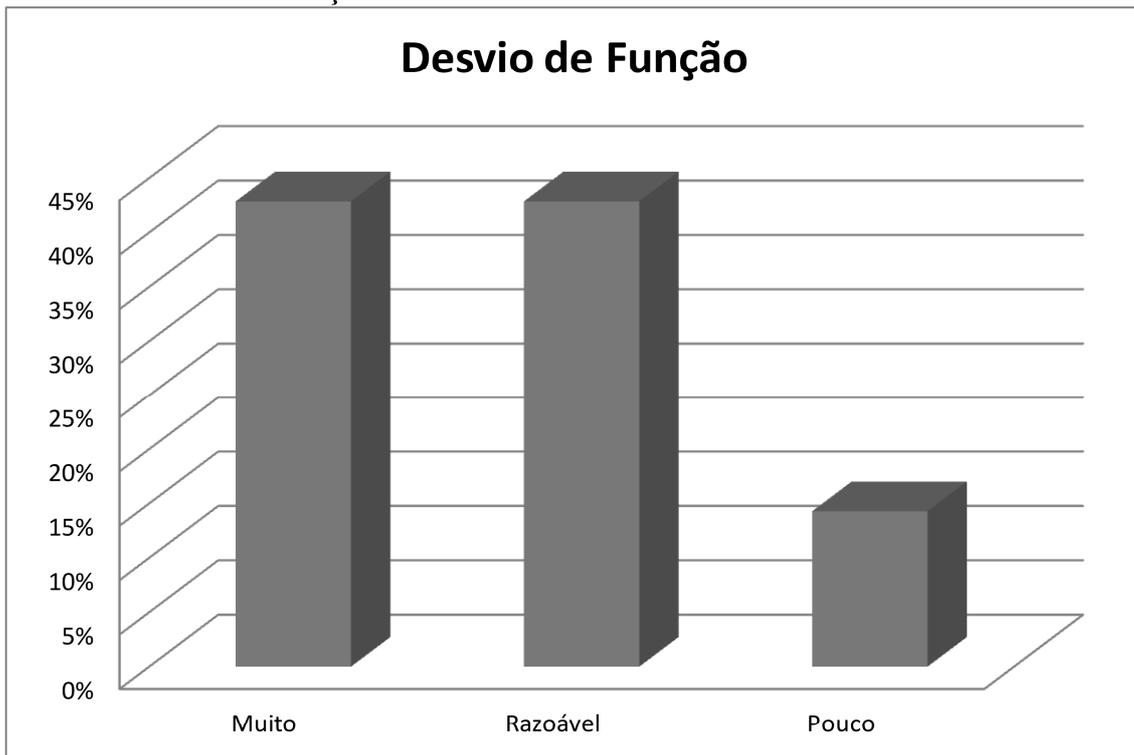
Fonte: dados da pesquisa, 2014

O gráfico acima mostra a satisfação dos colaboradores em virtude dos treinamentos que lhes são oferecidos a fim de que aqueles possam melhor desempenhar suas atividades laborais.

É possível afirmar que 14% dos entrevistados consideram muitos satisfeitos em relação aos treinamentos ofertados, 14% demonstram ser satisfeitos pelo mesmo fato, já 43% deles afirmam estar pouco satisfeitos e 29% insatisfeitos.

Esse é um dos pontos críticos da entrevista, é possível ver que quase  $\frac{3}{4}$  dos entrevistados não estão satisfeitos com os treinamentos.

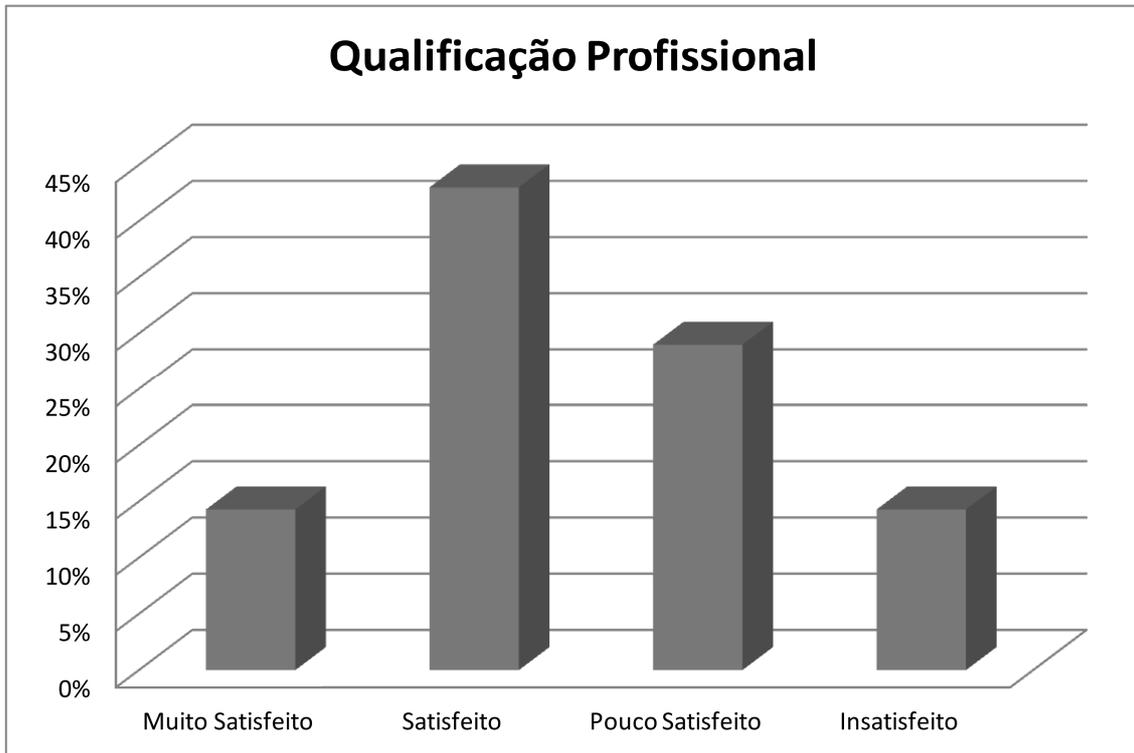
Por se tratar de um supermercado onde as tarefas, geralmente, são fáceis a empresa não tem investido muito nesse sentido.

**Gráfico 7: Desvio de funções laborais**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Diante do exposto do gráfico 7, desvio de atividades laborais, é possível concluir que 43% dos funcionários afirmam existir muitos desvios de funções na empresa, não obstante mais 43% afirmam existir desvios razoáveis de funções na empresa, e apenas 14% dizem não existir esses desvios.

Esse é outro ponto negativo para a empresa, mesmo os funcionários mostrando satisfeitos com suas funções desempenhadas, muitos se queixam de estar no desvio delas, seja integralmente, seja parcialmente. O que pode assim, num futuro, prejudicar no desempenho e produtividade do funcionário para com a empresa.

**Gráfico 8: Qualificação Profissional**

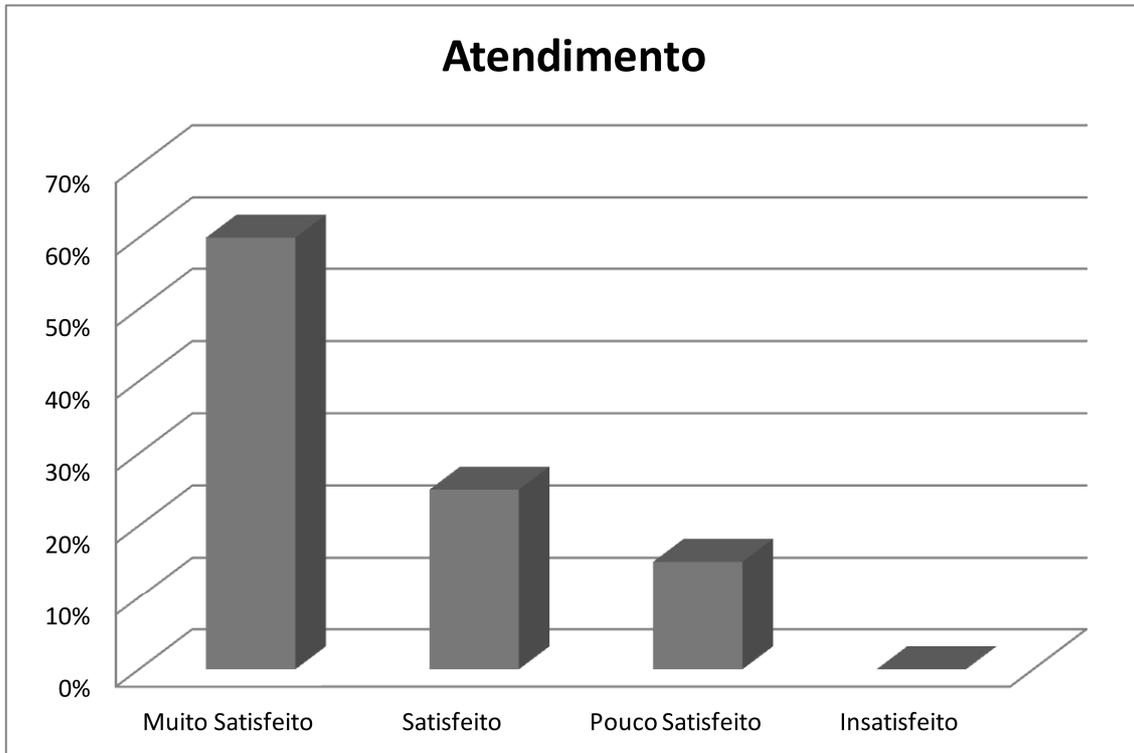
Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 8 evidencia quanto os funcionários se sentem qualificados para exercer suas funções diárias. Dentre os entrevistados 14 % mostraram-se muito satisfeitos (qualificados) para desempenharem suas funções, 43% deles sentem-se qualificados, 29% estão entre aqueles que dizem ser pouco qualificados para o trabalho e 14% insatisfeitos em termos de qualificação.

É possível notar uma divergência entre o gráfico atual e o gráfico 6, diferença essa que está relacionada a treinamentos ofertados e qualificação individual de funcionários. Mesmo a empresa não oferecendo tantos treinamentos aos seus colaboradores, por se tratar de um serviço “fácil” a maioria deles se sentem qualificados.

## 5.2 DADOS DA ENTREVISTA COM CLIENTES

**Gráfico 9: Atendimento**

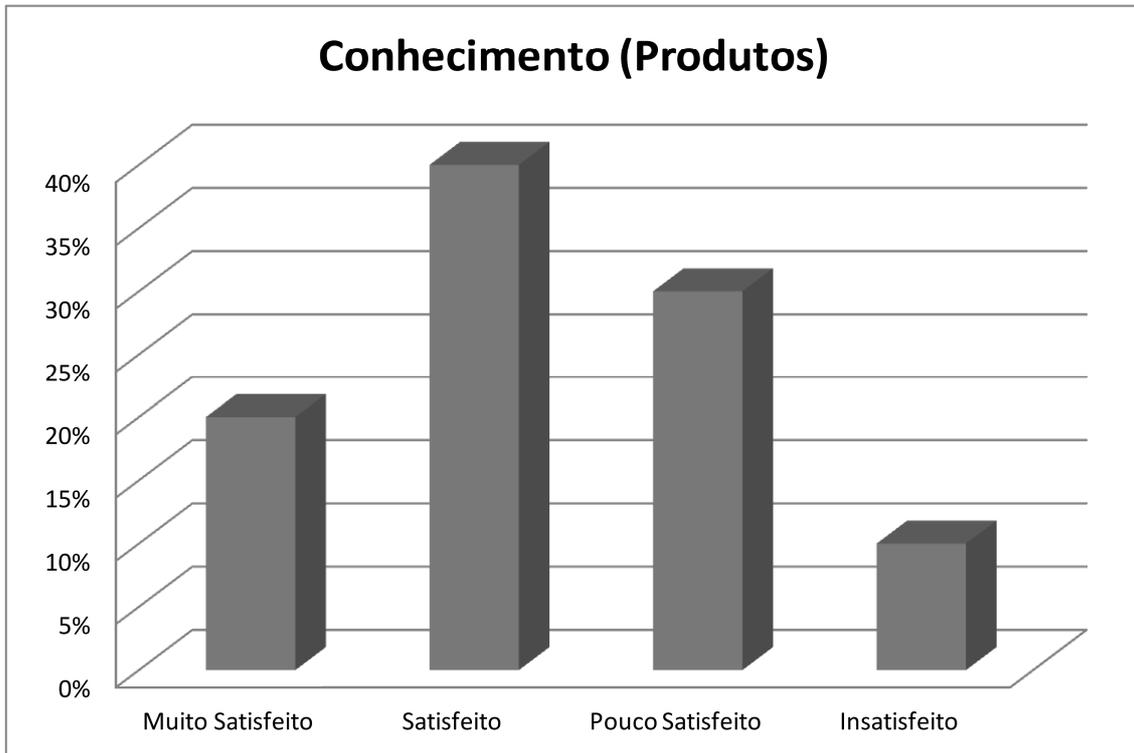


Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Tomando por base a avaliação feita por parte dos clientes, o gráfico 9 mostra a satisfação dos clientes quanto o atendimento prestado por parte dos funcionários do Supermercado.

Em pesquisa feita 60% dos clientes entrevistados consideraram como muito satisfeitos em relação ao atendimento que lhes é dado, 25% como satisfeitos em relação ao mesmo item, e 15% como pouco satisfeitos; lembrando que nenhum dos entrevistados se mostrou insatisfeito quanto ao atendimento.

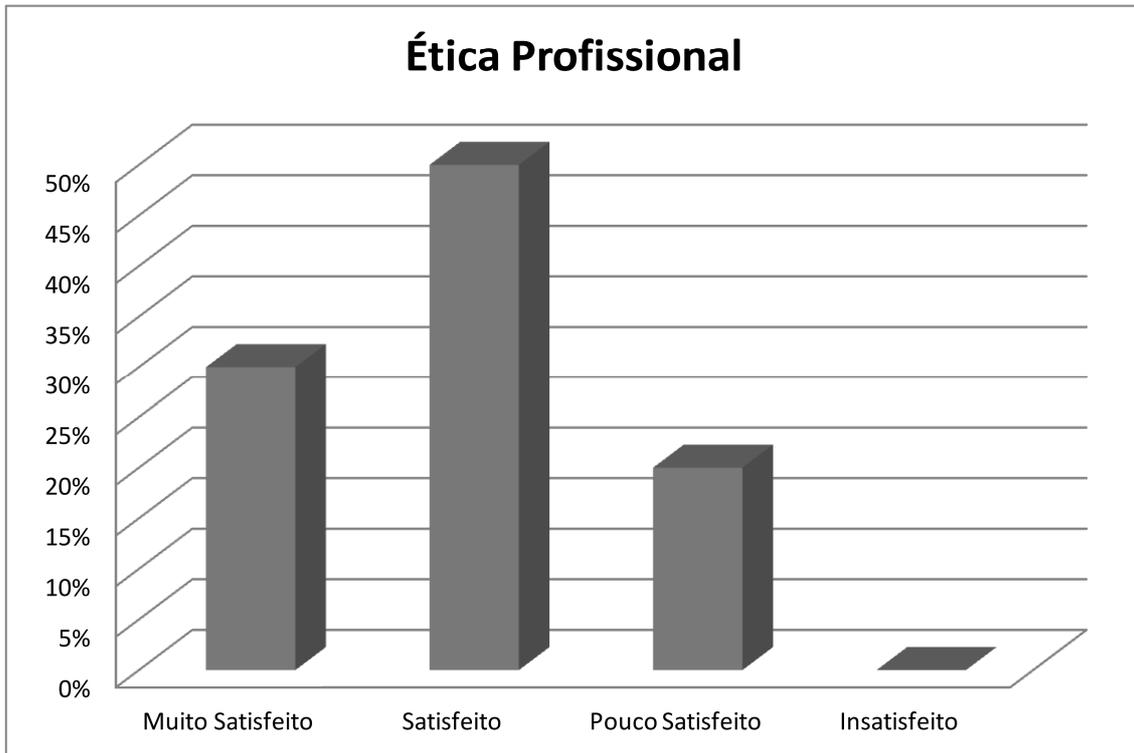
Esse é um dos pontos mais fortes da empresa: atender bem ao cliente, e tratá-los como amigos. É possível ver o impacto, até mesmo financeiramente, quando o cliente está satisfeito com os serviços da empresa.

**Gráfico 10: Conhecimento sobre produtos**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 10 elenca o nível de conhecimento sobre produtos dos funcionários na percepção dos clientes, onde é mostrado que 20% consideram os funcionários aptos a dar informações sobre os produtos, 40% consideram como satisfeitos em relação ao conhecimento deles, 30% declaram-se como pouco satisfeitos e 10% como um conhecimento aquém do normal.

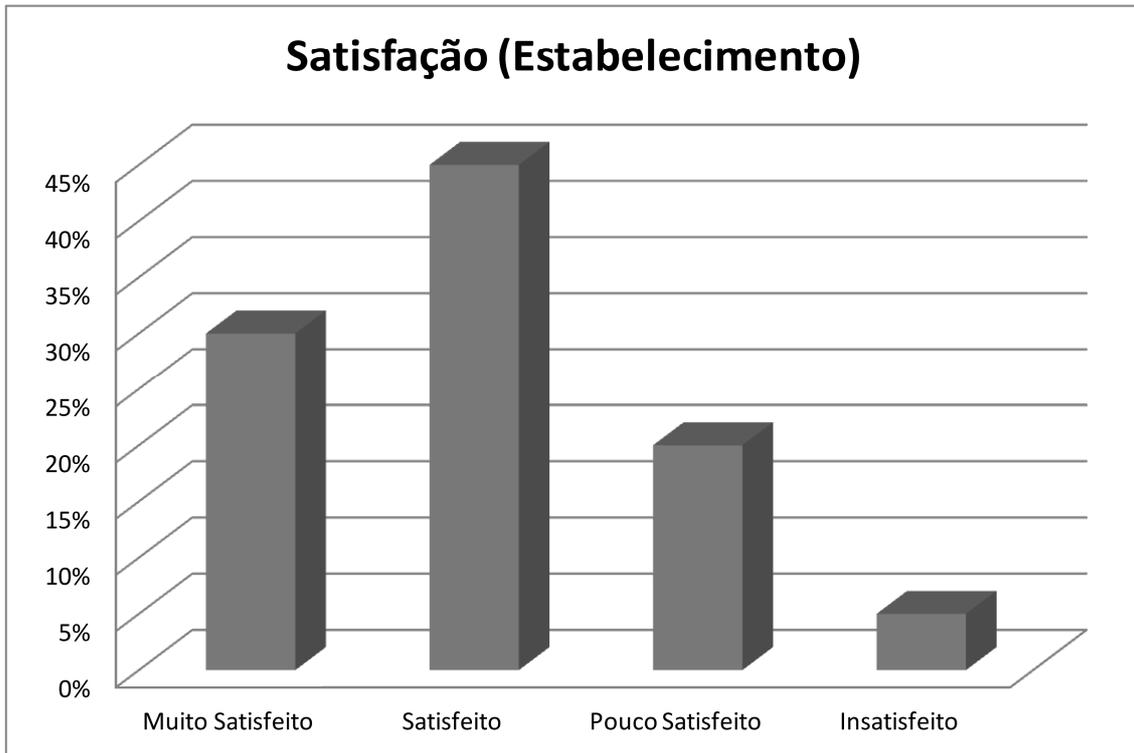
Em relação a esse ponto a empresa deixa um pouco a desejar, muitos clientes possuem certas dúvidas quanto a produtos do Supermercado. É possível manter uma relação paralela com o quesito treinamentos oferecidos aos funcionários.

**Gráfico 11: Ética Profissional**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 11 enfoca o nível de ética profissional assimilado pelos clientes do Supermercado em relação aos colaboradores. Dentre os entrevistados 30% consideram muito satisfeitos com a postura ética da empresa, 50% afirmam estarem satisfeitos com a mesma e 20% pouco satisfeitos, não havendo nenhum entrevistado que se sentisse insatisfeito quanto ao caráter ético da empresa.

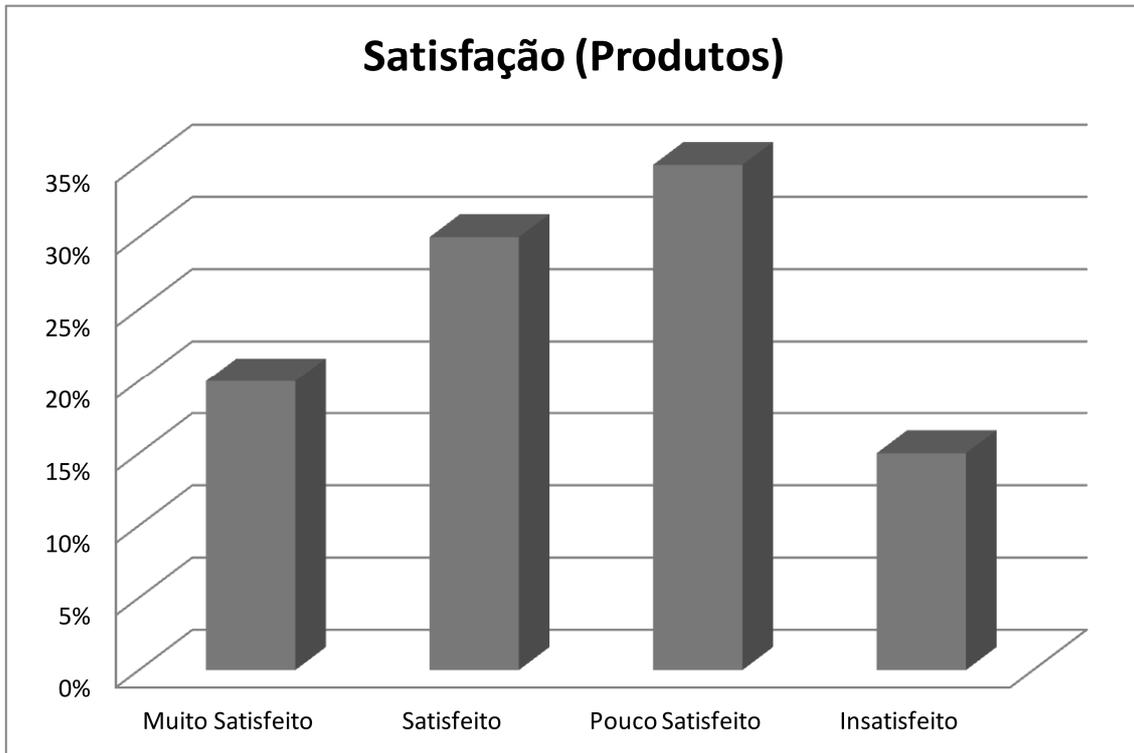
É evidente que, nos dias atuais, a empresa precisa mostrar-se ética até pelo fato de passar confiabilidade aos seus clientes; é o que tem feito o Supermercado em análise.

**Gráfico 12: Satisfação com o Estabelecimento**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

De acordo com o gráfico 12 os clientes analisaram o quesito de satisfação com o estabelecimento (instalações físicas). O resultado mostrou que 30% dos clientes se encontravam muito satisfeitos com as instalações, 45% como satisfeitos, 20% como pouco satisfeitos e apenas 5% como insatisfeitos.

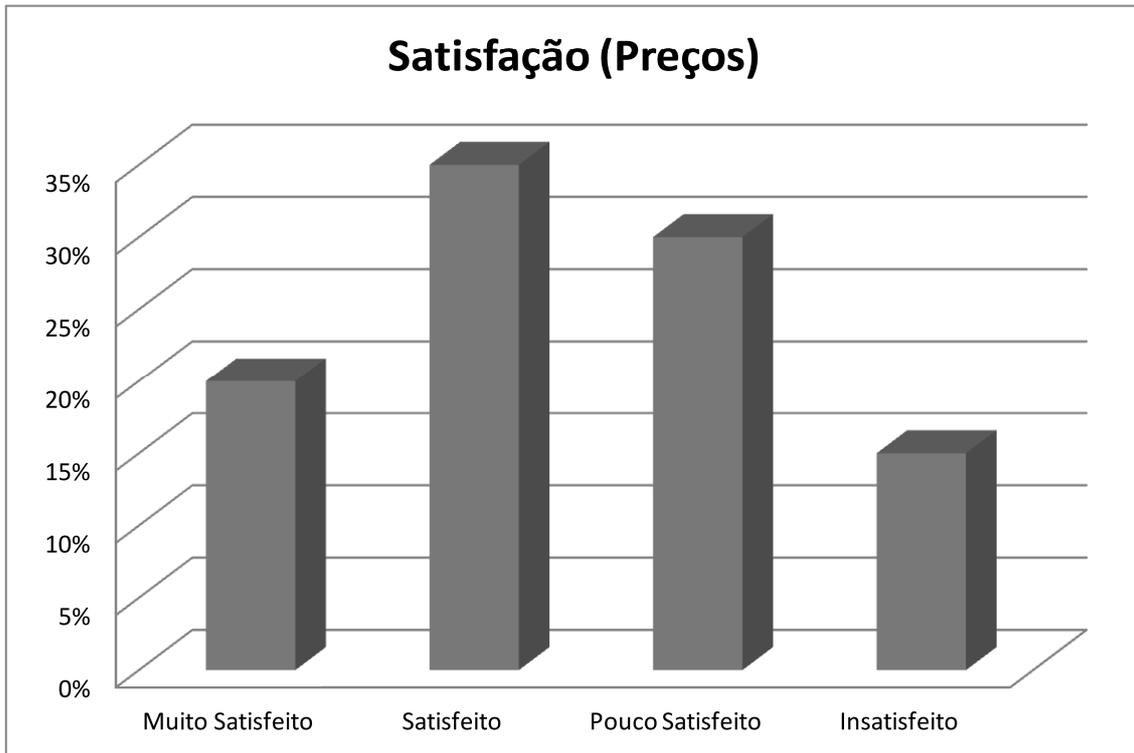
Uma empresa que expresse higiene, equipamentos novos, entre outros aspectos tem como diferencial uma maior aceitação por parte dos clientes.

**Gráfico 13: Satisfação com os produtos**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A satisfação dos consumidores (clientes) em relação aos produtos comercializados no Supermercado é analisada no gráfico 13 onde é possível observar que 20% dos entrevistados consideram muito satisfeitos com os produtos que são oferecidos, 30%, porém, afirmam estar satisfeitos com os mesmos, 35% concluíram estar pouco satisfeitos e 15% declaram-se insatisfeitos com o que é vendido.

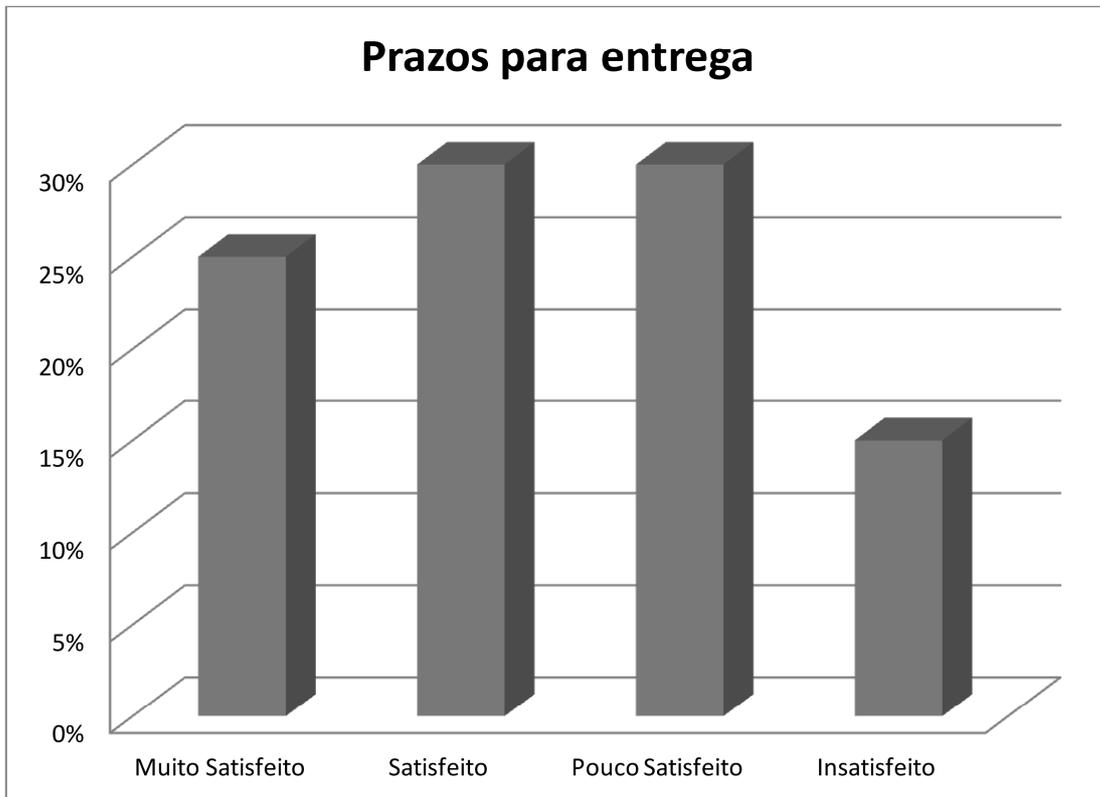
O Supermercado precisa investir mais na diversificação de produtos, bem como de marcas, a fim de que consiga alcançar um maior número de clientes e satisfazê-los.

**Gráfico 14: Satisfação com os preços**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 14 mostra a percepção por parte dos clientes quanto aos preços que são cobrados pelos produtos. Dos clientes que responderam o questionário 20% responderam que estão altamente satisfeitos com o preço dos produtos, 35% que estão satisfeitos com o que é cobrado, já 30% são que se consideraram pouco satisfeitos com os preços e 15% declararam-se insatisfeitos com os valores.

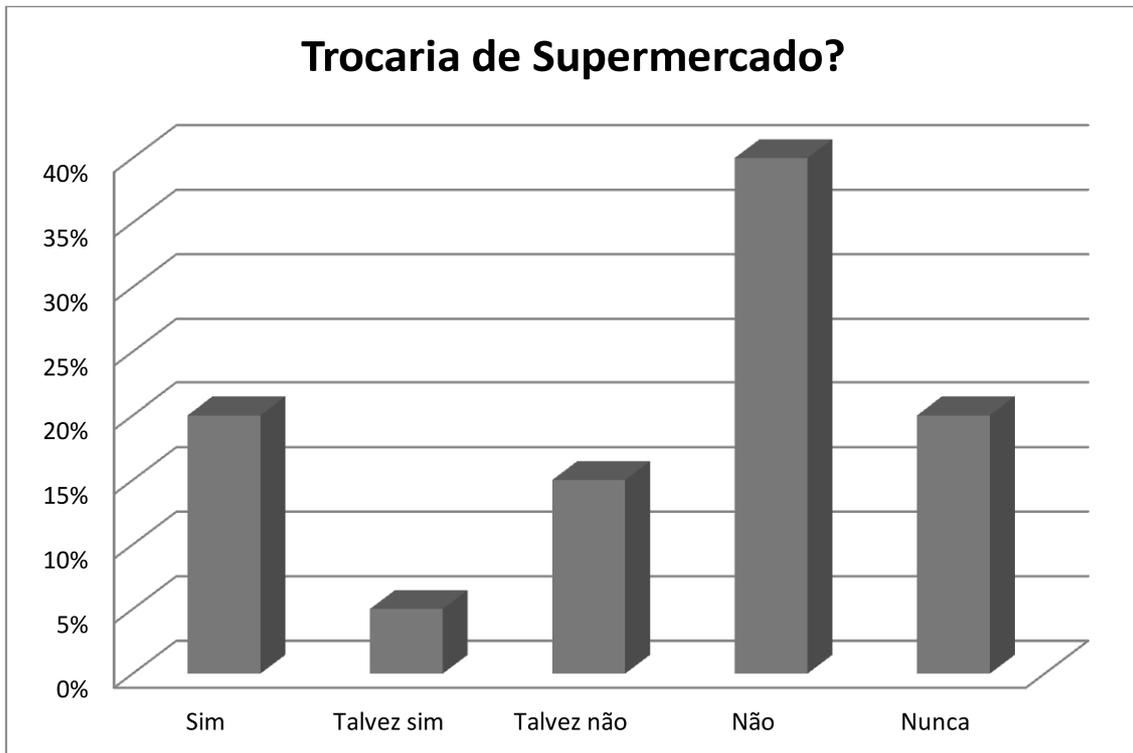
Através do gráfico é possível notar que há um índice alto em relação aos clientes que não se consideram tão satisfeitos; num mercado tão competitivo o preço é um fator muito relevante para a empresa alcançar suas metas financeiras.

**Gráfico 15: Prazos para entrega**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O gráfico 15 apresenta a satisfação por parte dos clientes em relação ao prazo de entrega que é dado pela empresa e o que é cumprido. Os resultados mostram que 25% dos entrevistados se consideram muito satisfeitos em relação aos prazos, 30% afirmam estar satisfeitos com o tempo de espera da mesma forma que 30% se declaram pouco satisfeitos e 15% consideram-se insatisfeitos.

Salientando que a empresa possui entrega a domicilio, durante o horário de funcionamento do supermercado, mas de acordo com entrevista é um ponto que precisará ser melhorado a fim de chegar às metas desejadas.

**Gráfico 16: Preferência pelo estabelecimento**

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

No gráfico 16, e talvez o mais importante da pesquisa, mostra a preferência do cliente para com o supermercado. Entre os clientes, alvo da entrevista, 20% afirmaram que trocariam de supermercado, 5% talvez trocaria o mesmo, 15% talvez não, já 40% afirmaram não trocar de estabelecimento, e ainda ratificando 20% que nunca trocariam de supermercado.

Fidelizar clientes através dos seus produtos e serviços é uma boa ideia, é garantir que aquele consumidor não deixará de voltar para comprar.

### 5.3 CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Depois da apuração dos resultados e entrevista com os funcionários e clientes e gestor, bem como a análise dos dados, dar-se-á continuidade do BSC, agora apresentando a missão da empresa, a visão, valores, perspectivas estratégicas e a formulação dos objetivos estratégicos e plano de ação e implementação.

#### 5.3.1 Missão

O Mercadinho Félix tem por missão oferecer aos seus clientes os seus melhores produtos e serviços de qualidade elevada, contando com um atendimento diferenciado.

#### 5.3.2 Visão

Ser referência no setor supermercadista do estado do Rio Grande do Norte, priorizando um serviço em excelência na qualidade, variedade e um atendimento especial.

#### 5.3.3 Valores Básicos

- ✓ Honestidade
- ✓ Confiabilidade
- ✓ Cordialidade
- ✓ Respeito aos colaboradores
- ✓ Higiene
- ✓ Organização

#### 5.3.4 Planejamento Estratégico

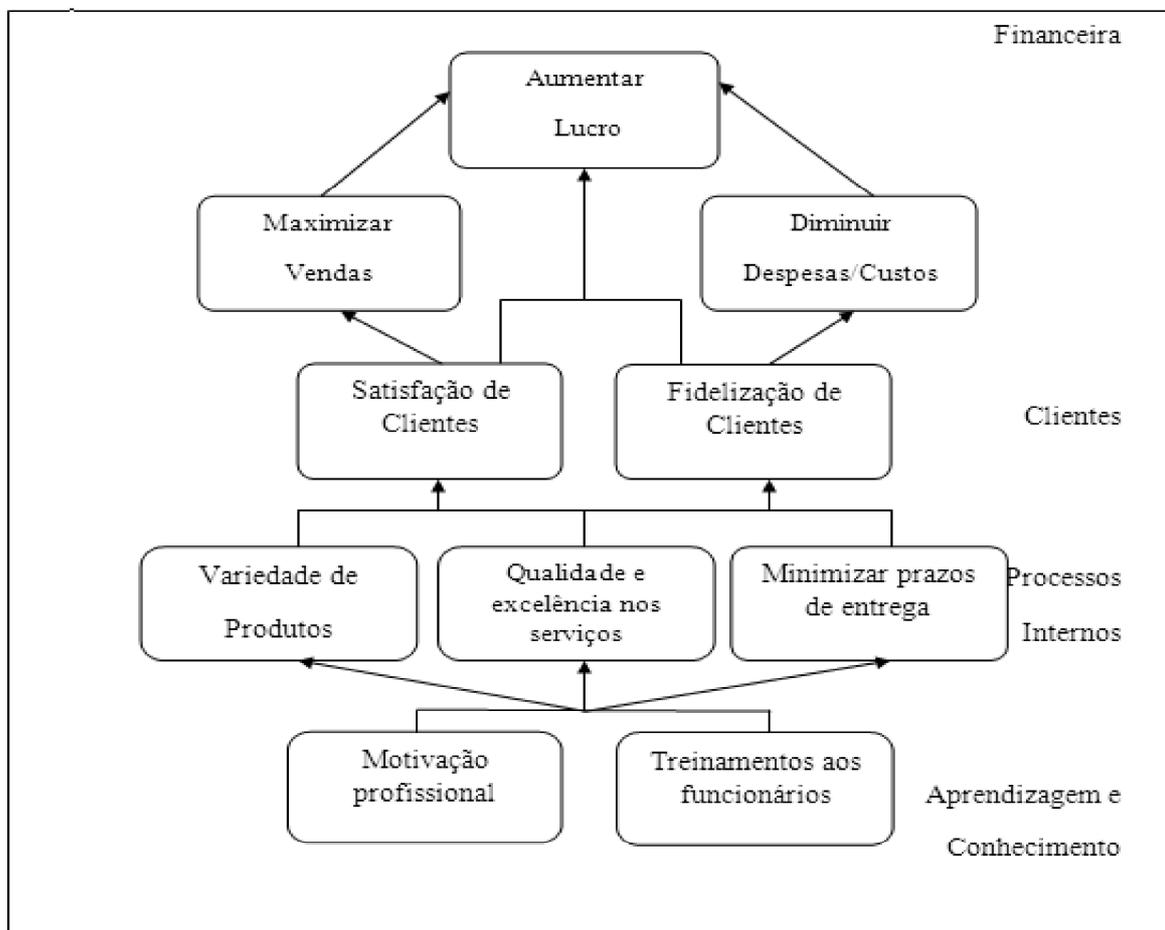
- ✓ Crescimento da empresa e lucro
- ✓ Valorização de clientes e colaboradores
- ✓ Buscar novos produtos de acordo com a demanda
- ✓ Manter preço acessível para os clientes

### 5.3.5 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico da empresa é um dos procedimentos do método Balanced Scorecard, é a representação gráfica da estratégia da empresa, e ressalta a relação causa e efeito, a fim de alcançar as metas propostas. O mapa ajuda os gestores a visualizar a estratégia de uma forma mais simples, garantindo coerência e facilitando todo o processo de comunicação, divulgação e apresentação da estratégia da organização.

Ademais, segue o modelo de Mapa Estratégico do Mercadinho Félix:

**Figura 1: Mapa Estratégico do Mercadinho Félix**



Fonte: dados da pesquisa, 2014.

### 5.3.6 Detalhamento do Plano de Ações

Nessa etapa serão elencados os objetivos estratégicos, indicadores, metas e ações a serem implementadas, dentro das quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento.

Com esse detalhamento é possível obter um melhor aproveitamento na implantação e acompanhamento das medidas a serem tomadas.

Na perspectiva **financeira** a empresa espera aumentar o faturamento em relação ao ano anterior e, conseqüentemente, o lucro em 15%, para isso propõe-se uma maior divulgação em marketing, e investimentos para fidelização dos clientes; diminuir despesas e custos com mercadorias procurando novos fornecedores e preços mais atrativos; e aumentar os critérios para as compras a prazo, visto que muitos clientes acabam se tornando inadimplentes.

Na perspectiva **clientes** a empresa espera fidelizar mais clientes no decorrer de suas atividades, para isso valer-se-á de promoções e descontos aos novos e antigos clientes; a empresa espera também obter um feedback por parte dos clientes com um retorno pós-venda visando melhorar no atendimento bem como no tratamento para com seus clientes; e não só isso, mas também melhorar a satisfação dos clientes, para isso proporcionar um melhor treinamento para os funcionários a fim de ofertar aos consumidores informações hábeis e seguras sobre os produtos.

Na perspectiva **processos internos** a empresa espera aumentar a venda de produtos com uma maior diversificação deles, com outras marcas e, até mesmo, em outras proporções e preços; outro ponto que ficou a desejar foi o de prazos de entrega de produtos, para melhorar isso a empresa implementará um sistema de entrega agendada aos seus clientes, e quando possível fazer entregas simultâneas, a fim de diminuir os custos com a entrega e o tempo esperado pelos clientes; por último a empresa também deseja proporcionar preços mais acessíveis aos seus clientes, por meio de novos contatos com fornecedores bem como aquisição de marcas mais populares.

Por último a perspectiva de **aprendizagem e conhecimento** onde a empresa apresentou os índices mais negativos, portanto a mesma pretende capacitar seus funcionários através de treinamentos quanto aos produtos e serviços do supermercado a fim de satisfazer as demandas dos clientes; pretende também estabelecer políticas de apoio e incentivo funcional aos colaboradores com confraternizações, palestras, reuniões e prêmios aqueles que se destacaram a fim de proporcionar aos seus funcionários uma maior motivação profissional; e

não só isso, mas procurar corrigir o problema de desvio de função, alocando cada funcionário no seu lugar original, e incluindo a possibilidade de ascensão funcional.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão que adota medidas financeiras e não financeiras juntamente com indicadores de desempenho empresarial que são utilizados para medir a eficácia de determinadas ações e estratégias da empresa.

Através do BSC é possível visualizar a missão, visão e principais pontos da gestão estratégica da empresa; esse método também permite o teste contínuo de ações e medidas, e a mudança de estratégia a qualquer momento, desde que favorável a empresa.

Constitui, ainda, um sistema gerencial capaz de canalizar as virtudes, habilidades e conhecimentos empíricos de cada funcionário e de qualquer setor da organização, em busca do cumprimento de metas estratégicas a longo prazo.

Uma das maiores dificuldades para a implementação da metodologia do BSC em uma empresa de pequeno porte está no fato da aceitação dele por parte dos gestores, que mesmo nas condições de mercado atuais ainda se mostram relutantes a mudanças.

Ao olhar para as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e conhecimento) é possível ver ganhos significativos para a empresa como: o aumento no lucro, minimização de custos e despesas, aumento nas vendas, fidelização de clientes, aumento na satisfação deles, aumento da motivação por parte dos funcionários, criação de um ambiente de trabalho mais agradável entre tantos outros pontos positivos para a empresa.

Conclui-se, portanto, através de estudo feito juntamente com a análise, a viabilidade de implementação do BSC em empresas de pequeno e médio porte, ou em qualquer outra empresa.

## REFERÊNCIAS

- ATKINSON, Anthony A.. **Contabilidade gerencial**. 2008. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Tradução de: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- CUNHA, Alex Aires; CUNHA, Cleyzer Adrian. **A função de produção e supermercados no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/160.pdf>>. Acesso em: 26/05/2014.
- INHESTA, Suzana. **Setor de supermercados quer ampliar participação no PIB**. 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,setor-de-supermercados-quer-ampliar-participacao-no-pib,152812e>>. Acesso em: 20/05/2014.
- FERREIRA JÚNIOR, João Lourenço Couto. **A importância dos supermercados para a economia comercial**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-supermercados-para-a-economia-comercial/85336/> Acesso em 20/06/2014.
- FERREIRA, Afonso. **Sebrae lista os 6 maiores erros de quem vai à falência; saiba como evitá-los**. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/04/04/sebrae-lista-os-6-maiores-erros-de-quem-vai-a-falencia-saiba-como-evita-los.jhtm>. Acesso em 14/06/2014.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C.. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Ltc, 2007. Tradução de: Antonio Zoratto Sanvincente.
- HORNGREN, Charles T.. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. 2. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4. Ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **MPE INDICADORES Pequenos Negócios no Brasil**. Disponível em: <[http://www.uc.sebrae.com.br/sites/default/files/apresentacao\\_mpe\\_indicadores-1.pdf](http://www.uc.sebrae.com.br/sites/default/files/apresentacao_mpe_indicadores-1.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2014
- WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E.. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo, 2008. Tradução de: André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro.

YAMADA, Fernando. **Plano ABRAS MAIOR: plataforma de gestão da entidade focada no fortalecimento do setor. Disponível:** <<http://www.abras.com.br/abras/a-abras/entidade/plano-abras-maior/>> Acesso em: 15/06/2014.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Questionário para os colaboradores

- I) Como você considera a relação funcionário/gestor?  
( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória
- II) Em relação aos salários pagos, você se considera?  
( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito
- III) Como você avalia a jornada de trabalho?  
( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória
- IV) Quanto sua função na empresa, como você se considera?  
( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito
- V) Quanto aos treinamentos oferecidos, como você se considera?  
( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito
- VI) Existem desvios de funções na entidade?  
( ) Muito ( ) Pouco ( ) Não Existe
- VII) Quanto a qualificação profissional, você se considera?  
( ) Muito Satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Pouco Satisfeito ( ) Insatisfeito

**APÊNDICE B****Questionário para os clientes**

I) Como você avalia o atendimento do Supermercado?

( ) Muito Satisfatório ( ) Satisfatório ( ) Pouco Satisfatório ( ) Insatisfatório

II) Quanto aos conhecimentos sobre os produtos, como você avalia os colaboradores?

( ) Muito Satisfatório ( ) Satisfatório ( ) Pouco Satisfatório ( ) Insatisfatório

III) Quanto a ética profissional, como você avalia a empresa?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

IV) Qual a relação de satisfação com o Estabelecimento?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

V) Qual a relação de satisfação com os produtos?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

VI) Qual a relação de satisfação com os preços?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

VII) Qual a relação de satisfação com os prazos de entrega?

( ) Muito Satisfatória ( ) Satisfatória ( ) Pouco Satisfatória ( ) Insatisfatória

VIII) Você trocaria de Supermercado?

( ) Sim ( ) Talvez Sim ( ) Não ( ) Talvez Não ( ) Nunca