



Revista de Ciências Contábeis  
| RCiC-UFMT |

e-ISSN: 2178-9045

homepage do periódico:

<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rci>

ç



## Balanced scorecard: ferramenta de gestão como diferencial estratégico para uma empresa supermercadista<sup>1</sup>

*Balanced scorecard: management tool as a strategic differential for a supermarket company*

*Cuadro de cuenta balanceado: herramienta de gestión como diferencial estratégico para una empresa de supermercados*

**Dayana OLIVEIRA**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Brasil.

[dayanakelyo@gmail.com](mailto:dayanakelyo@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

**Benedito COSTA**

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), Brasil.

[beneditocosta@uern.br](mailto:beneditocosta@uern.br)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

### RESUMO

A concorrência acirrada no mercado varejista, em especial dos supermercados, aumenta a disputa entre as empresas do setor pela predominância da participação no mercado, o que exige um diferencial competitivo. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas a alcançarem uma gestão estratégica eficiente, medindo o desempenho em áreas financeiras e não financeiras. O presente estudo tem como principal objetivo, propor a aplicação de uma ferramenta de gestão estratégica para uma empresa supermercadista, com base nos conceitos do *Balanced Scorecard*. Trata-se de uma pesquisa de método estudo de caso, descritiva, qualitativa, documental, realizada por meio da técnica análise de conteúdo, envolvendo os relatórios contábeis e notas fiscais emitidas da empresa, de maneira a estruturar e delinear os indicadores de desempenho propostos. Os resultados da pesquisa mostram que o uso do BSC é essencial para uma gestão estratégica bem-sucedida, pois permite a medição e acompanhamento do desempenho em todas as áreas da empresa, levando ao alcance das metas de longo prazo e contribuindo na tomada de decisões dos gestores, garantindo sua posição competitiva no mercado.

**PALAVRAS-CHAVES:** *balanced scorecard*, gestão estratégica, vantagem competitiva.

### ABSTRACT

Fierce competition in the retail market, especially supermarkets, increases the dispute between companies in the sector for the predominance of market

<sup>1</sup>DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14907767> • Histórico do artigo: • Recepção: 2º semestre de 2023 • Aprovação: 2º semestre 2024 • Publicado: 1º semestre 2025.

share, which requires a competitive edge. The Balanced Scorecard is a management tool that helps companies achieve efficient strategic management, measuring performance in financial and non-financial areas. The main objective of this study is to propose the application of a strategic management tool for a supermarket company, based on the concepts of the Balanced Scorecard. This is a case study method, descriptive, qualitative, documentary research, carried out using the content analysis technique, involving the company's accounting reports and invoices issued, in order to structure and outline the proposed performance indicators. The research results show that the use of the BSC is essential for successful strategic management, as it allows the measurement and monitoring of performance in all areas of the company, leading to the achievement of long-term goals and contributing to the decision-making of employees. managers, ensuring their competitive position in the market.

**KEYWORDS:** balanced scorecard, strategic management, competitive advantage.

## RESUMEN

La feroz competencia en el mercado minorista, especialmente en los supermercados, aumenta la disputa entre las empresas del sector por el predominio de cuota de mercado, lo que requiere una ventaja competitiva. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ayuda a las empresas a lograr una gestión estratégica eficiente, midiendo el desempeño en áreas financieras y no financieras. El objetivo principal de este estudio es proponer la aplicación de una herramienta de gestión estratégica para una empresa de supermercados, basada en los conceptos del Cuadro de Mando Integral. Se trata de un método de estudio de caso, investigación descriptiva, cualitativa, documental, realizada mediante la técnica de análisis de contenido, involucrando los informes contables de la empresa y las facturas emitidas, con el fin de estructurar y delinear los indicadores de desempeño propuestos. Los resultados de la investigación muestran que el uso del BSC es fundamental para una gestión estratégica exitosa, ya que permite medir y monitorear el desempeño en todas las áreas de la empresa, conduciendo al logro de metas de largo plazo y contribuyendo a la toma de decisiones de empleados. directivos, asegurando su posición competitiva en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** cuadro de mando integral, gestión estratégica, ventaja competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário em que as organizações estão inseridas, frente a uma competitividade acirrada, seus sistemas e colaboradores são constantemente condicionados a buscarem formas de medir e, caso necessário, melhorar seu desempenho, identificar oportunidades de atingir o mercado e alcançar seus objetivos organizacionais.

No início dos anos 1990, Robert Kaplan e David Norton iniciaram os primeiros estudos para o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC), que prometia medir a atuação empresarial a partir de indicadores financeiros e não financeiros. A partir do ano 1992, os autores fizeram uma implementação da ferramenta, e a mesma passou a ser considerada um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1992).

O *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma ferramenta gerencial que se utiliza de indicadores para a avaliação tática e operacional da empresa a partir de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e de aprendizado e crescimento. Além disso, o BSC promete esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização, baseando-se nos seus objetivos e medidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diversos setores da economia mundial utilizam o BSC em seus empreendimentos. Segundo dados da pesquisa realizada no ano de 2011 pela empresa de consultoria global, Bain & Company, a ferramenta *Balanced Scorecard* estava entre as 25 mais utilizadas no mundo, no *ranking* de tendências de ferramentas de gestão (BAIN & COMPANY, 2011).

Frente ao significativo crescimento do setor supermercadista, e por consequência, à competitividade acirrada no setor, que, de acordo com a 46ª edição do estudo do *Ranking* ABRAS, realizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o varejo alimentar (supermercados, hipermercados, mercado de vizinhança, atacarejo e *e-commerce*), em 2022, atingiu R\$ 695,7 bilhões em faturamento, representando 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (ABRAS, 2023).

A ferramenta de gestão BSC pode ser uma grande aliada do setor supermercadista, sendo um diferencial frente aos seus concorrentes, uma vez que, aplicado de maneira eficaz em um supermercado, a ferramenta irá permitir que a organização acompanhe e gerencie seu desempenho em diferentes áreas estratégicas.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral propor a aplicação de uma ferramenta de gestão estratégica para uma empresa supermercadista, com base nos conceitos do *Balanced Scorecard*. Em razão do objetivo geral, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos: definir a missão, visão e valores da empresa objeto de estudo; realizar a análise SWOT (do inglês *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*), que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; aplicar as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento); elaborar e apresentar um mapa estratégico com o uso do BSC.

O trabalho compreende um estudo de caso, tendo como unidade de análise um supermercado de porte médio situado no município de Caraúbas/RN. Trata-se de um estudo descritivo de natureza qualitativa, explorando tanto aspectos teóricos quanto práticos. Os dados foram obtidos por meio da análise de artigos e outros materiais acerca do uso do *Balanced Scorecard*, além da análise de relatórios contábeis e notas fiscais emitidas da empresa, complementados por entrevistas realizada com o gestor.

A pesquisa contribui de modo individual para a empresa estudada, para o município e para a sua população visto que a aplicação da ferramenta *Balanced Scorecard* irá avaliar e aprimorar o desempenho das atividades da empresa, influenciando no seu resultado econômico e financeiro, acarretando em melhorias que vão beneficiar desde a gestão até os consumidores. Além disso, apresenta à classe pesquisadora estudos e pesquisas, com informações acessíveis, contribuindo para pesquisas futuras sobre o tema relacionado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este tópico contém a fundamentação teórica que sustenta a pesquisa, visando, assim, apresentar as contribuições referentes ao uso do *Balanced Scorecard*, baseado nos indicadores financeiros e não financeiros, a partir das quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento.

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E A VANTAGEM COMPETITIVA**

A gestão estratégica é a dedicação da organização na formulação de estratégias para orientar seu caminho, considerando não apenas o processo formal de elaboração, mas também a aplicação dos conhecimentos primordiais para criar uma vantagem competitiva (OLIVEIRA JR.; CASTRO, 2006).

Segundo Gonçalves (1986), o planejamento estratégico é fundamental na gestão estratégica, sendo um procedimento sistemático, analítico, racional e formal que sustenta o processo estratégico.

Polacinski *et al.*, (2007) diz que o planejamento estratégico inicia-se pelo negócio, isto é, pelo ramo de atividade de atuação da empresa, seguido pela a definição da missão, que expressa os compromissos e aspirações da empresa diante o contexto externo, ou seja, é na missão que são descritas a personalidade do negócio e suas expectativas. Logo após deve ser definido os valores, que trata-se do que é importante para a empresa, quais seus princípios e crenças essenciais. que irá nortear suas atividades.

A próxima etapa é a visão, segundo Andrade (2016, p. 32) é visão de longo prazo que orienta a empresa em direção a metas ambiciosas, influenciando a definição de objetivos e cumprimento da missão. Para o autor, os objetivos e políticas estratégicas vão auxiliar na compreensão da trajetória da empresa de maneira contínua, assegurando as prioridades do negócio.

E por fim, a análise ambiental, que para Oliveira, Perez e Silva (2017) tem como objetivo analisar a situação da empresa em relação aos ambientes interno e externo. De acordo com Padoveze (2003, p. 97), o método mais indicado para analisar as variáveis internas e externas é por meio da Análise S.W.O.T.,

uma ferramenta usada para realizar análises de ambiente, e é utilizada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma empresa.

## 2.2 BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* é um sistema balanceado de gestão que integra indicadores financeiros, administrativos e de processos internos, permitindo à empresa traduzir sua missão e estratégia em um conjunto completo de medidas de desempenho abrangentes que vai servir de pilar para um sistema de medição e gestão estratégica.

Os primeiros estudos sobre o *Balanced Scorecard* tiveram início em 1990, quando Norton e Kaplan, patrocinados pelo Instituto Nolan Norton, realizaram um estudo em várias empresas, denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” (Medindo o desempenho na organização do futuro). Eles buscavam suprir a necessidade de métodos de avaliação de desempenho mais completos, já que os existentes se concentravam apenas em indicadores financeiros, o que para os autores, prejudicava a capacidade das empresas de gerar valor econômico para o futuro (Kaplan; Norton, 1992).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta eficiente para alinhar o planejamento estratégico com as operações da empresa por meio processos gerenciais que incluem estabelecer a visão e as estratégias da empresa de forma articulada para todos os envolvidos na organização, fornecendo *feedback* e facilitando o aprendizado estratégico. A partir da visão e estratégia, são estabelecidas metas, alinhadas as iniciativas estratégicas e alocados os recursos necessários para o alcance dessas metas.

Kaplan e Norton (1997) recomendam que as metas para os objetivos do *scorecard* sejam estabelecidas juntamente com os gestores com três a cinco anos de antecedência, de acordo com sua situação atual, suas estratégias e com base nos seus indicadores médios apresentados em cada objetivo estratégico, apresentadas em termos quantitativos almejados.

Para a elaboração e aplicação eficiente do *Balanced Scorecard* é fundamental definir metas, objetivos e projeções futuras da organização. Isso inclui o desenvolvimento de indicadores de desempenho para monitorar o progresso em relação à estratégia empresarial. Além disso, é importante criar um mapa estratégico que descreva a estratégia e traduza os objetivos estabelecidos no BSC (KAPLAN; NORTON, 2004).

O mapa estratégico, uma ferramenta visual criada por Kaplan e Norton, simplifica a compreensão e a comunicação da estrutura do *Balanced Scorecard*, destacando objetivos estratégicos e indicadores alinhados à estratégia da empresa.

Em uma única página, ele ilustra a lógica estratégica, destacando os objetivos de processos internos e dos ativos intangíveis necessários para sustentá-los. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Scopelli (2017) comprovou em seu estudo que o uso do BSC e do mapa estratégico pode contribuir para a gestão estratégica por meio da explicitação dos objetivos organizacionais para todos os envolvidos na gestão da empresa, independentemente de nível hierárquico, transmitindo a todos as medidas estratégicas da empresa de forma clara e permitindo uma melhor comunicação entre todos.

De acordo com Bisbe e Barrubés (2012), a classificação dos objetivos estratégicos na forma de perspectivas, proposta por Kaplan e Norton, ajuda a identificar relações causais entre os objetivos e, em última instância, permite a representação gráfica efetiva da estratégia, ilustrando como a esta será implementada através de uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos.

Conforme Georgiev (2017), o ambiente empresarial e social contemporâneo exigem organizações dinâmicas com um elevado grau de autonomia, de modo que as informações fornecidas pelo controle financeiro tradicional tornam-se muitas vezes obsoletas e imprecisas para serem usadas como base para soluções de clientes ou produtos. Por estas razões, para os mesmos autores, o BSC tem seu lugar e papel, como um sistema que enriquece o conjunto de ferramentas de gestão e controle, fortalecendo-os em uma direção estratégica, repensando sua eficácia e provocando sua melhoria em termos funcionais.

### 2.3 AS PERSPETIVAS DO BALANCED SCORECARD

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. As perspectivas apontam uma sinergia entre elas, sendo interligadas pelos objetivos da empresa, o que é denominado de causa e efeito. Logo, com o resultado negativo de uma das perspectivas o desempenho de uma ou mais perspectivas será prejudicado.

Perspectiva financeira: é a partir dessa perspectiva que a empresa avalia a eficácia da estratégia, verificando se suas decisões estratégicas contribuem para o aumentar seu valor de mercado, gerar valor econômico e promover o aumento da riqueza dos acionistas e demais interessados.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 64), os objetivos financeiros equivalem à meta de longo prazo da organização. Os indicadores financeiros que podem ser considerados são: a lucratividade, aumento da receita, o retorno sobre o investimento, redução de custos e despesas, redução da

margem de contribuição e outros de relativos ao financeiro que estejam alinhados à estratégia da empresa.

b) Perspectiva Cliente: o objetivo dessa perspectiva é descobrir se as escolhas estratégicas da empresa estão contribuindo no aumento do valor captado pelos clientes quanto a seus serviços e produtos. Para Atkinson *et al.* (2005, p. 22) “a perspectiva do cliente deve descrever como uma empresa pretende atrair, reter e aprofundar os relacionamentos com os clientes visados ao diferenciar-se dos concorrentes”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva possibilita que as organizações alinhem as medidas essenciais de resultados em um conjunto de relações de causa e efeito. Isso inclui aspectos como participação no mercado, que contribui para reter clientes fiéis, alcançar a alta satisfação do cliente e, por fim, aumentar a lucratividade de clientes. Os autores também sugerem o uso da proposta de valor para melhor entendimento das medidas essenciais de resultados, focando nos aspectos relevantes para os clientes, como qualidade do produto, preço, relacionamento com o cliente e imagem da empresa.

c) Perspectiva Processos internos: essa perspectiva busca apontar quais os processos da empresa que estão contribuindo para a geração de valor econômico tanto para a organização, quanto para seus clientes e acionistas, logo, essa é a etapa da execução das estratégias estabelecidas (HERREIRO FILHO, 2005).

A perspectiva processos internos busca, através de três etapas, examinar os processos da empresa, conceber valor para o cliente e gerar receita para a organização. Segundo Lunkes (2007, p. 175) as três etapas são: o processo de inovação, envolvendo a criação de produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes; processo operacional, que compreende a produção e entrega dos produtos e serviços, incluindo melhorias na qualidade e redução no tempo de entrega; e os processos de serviços pós-vendas, oferecendo suporte ao cliente após a venda ou da entrega do produto, sendo crucial para a formação da imagem da empresa.

d) Perspectiva aprendizado e crescimento: Para Cardoso *et al.* (2012), essa perspectiva advém de três fontes essenciais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais e visa verificar se as atividades realizadas pela equipe da empresa (gestores e seus funcionários) estão estimulando o aprendizado e gerando novos *insights* que agregam valor aos *stakeholders*.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2017) relatam alguns indicadores que podem medir o desempenho dessa perspectiva, são eles: a satisfação dos funcionários, que pode ser avaliada através de pesquisas contínuas ou anuais, que pode ser utilizado como método entrevistas com um percentual de funcionários a

cada mês; e a retenção de funcionários, que é mensurada pela porcentagem rotatividade dos funcionários da empresa.

## 2.4 O BSC NO SETOR SUPERMERCADISTA

O setor supermercadista vem apresentando um aumento significativo no comércio brasileiro, como indicado pela pesquisa da Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS) em parceria com a NielsenIQ. O número de lojas passou de 92.588 em 2021 para 94.706 em 2022, gerando um faturamento de R\$ 695,7 bilhões, correspondendo 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Segundo a ABRAS, em 2022 o faturamento bruto do setor atingiu um aumento de 13,2% em relação a 2021. Para 2023, espera-se um crescimento moderado, com a maioria dos empresários estimando um aumento de faturamento de 5% a 10% (ABRAS, 2023).

O constante crescimento desse setor levou a uma forte competição entre as empresas, tornando essencial buscar diferenciais. Investir em estratégias para melhorar a gestão é crucial para obter uma vantagem competitiva. Desse modo, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta valiosa para supermercados, pois além de medir desempenho, orienta a gestão estratégica, promovendo melhoria contínua e alinhando objetivos, o que impulsiona o sucesso do negócio.

Pensando nisso, Farias (2007) desenvolveu uma pesquisa explorar o uso do *Balanced Scorecard* no setor supermercadista. Concluiu que em um ambiente altamente competitivo, essa ferramenta confere uma vantagem competitiva, permitindo uma gestão estratégica eficaz. O BSC possibilita a medição e acompanhamento de indicadores de desempenho, facilitando o progresso em direção às metas a longo prazo e permitindo correções imediatas de erros, garantindo à empresa sua posição competitiva no mercado.

Batista (2015) também realizou um estudo visando desenvolver um modelo de *Balanced Scorecard* para uma rede de supermercados. Ele observou que uma estruturação eficaz do BSC requer um planejamento estratégico bem definido como base. Em colaboração com a gestão da empresa estudada, definiu o planejamento estratégico e adaptou o BSC às necessidades da empresa. concluiu que essa ferramenta permite à empresa analisar fatores críticos, traduzir a estratégia para todos os setores, medir o desempenho e facilitar a comunicação entre os envolvidos na organização.

## 3 METODOLOGIA

Em conformidade com os objetivos propostos, o estudo consiste em uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, a fim de analisar quais são os métodos necessários para a implantação do *Balanced Scorecard*, e de analisar a estrutura apropriada do mesmo, e por fim, propor a sua implantação na

empresa objeto de estudo. As pesquisas descritivas visam principalmente descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer ligações entre variáveis. Para Yin (2016, p. 24), a abordagem qualitativa busca reunir, compreender e apresentar dados de várias fontes de evidência como elemento de qualquer estudo.

Trata-se de um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor supermercadista de médio porte, fundada em 1993 no município de Caraúbas, Rio Grande do Norte. O estudo de caso é uma análise minuciosa e detalhada de um ou poucos casos, que possibilita um conhecimento profundo, difícil de ser alcançado por outros métodos de pesquisa já explorados.

Na coleta de dados, foram adotados procedimentos de entrevistas e análise documental, compreendendo Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado e Notas Fiscais Emitidas pela empresa, referentes ao período 2020 a 2022. Os dados obtidos serviram para nortear a definição planejamento estratégico da empresa, estabelecendo seus objetivos, indicadores de desempenhos e as metas estimadas. Além disso, a Demonstração do Resultado dos anos mencionados foi utilizada para uma análise financeira estratégica, examinando as despesas, receitas, lucro ou prejuízos da empresa, e estruturar e delinear os indicadores de desempenho. Os dados da pesquisa como um todo foram confrontados com a teoria a fim de proporcionar alternativas para firmar a gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* foi estruturado de acordo com as recomendações de seus criadores Kaplan e Norton, mencionadas no referencial teórico deste estudo, onde falam que o principal objetivo da ferramenta é o alinhamento do planejamento estratégico com a forma de funcionamento da empresa. Pensando nisso, foi adotada a proposta de Polacinski *et al.* (2007), que falam que o planejamento estratégico deve iniciar pelo negócio, seguido pela missão, depois os valores, a visão, os objetivos e políticas estratégicas, e por fim, a análise dos ambientes. Este fora realizado através da análise SWOT.

O planejamento estratégico da empresa, combinado com a análise financeira estratégica dos últimos três anos, resultou na definição de objetivos estratégicos e metas em colaboração com o gestor da empresa. Esses foram distribuídos nas quatro perspectivas do BSC, conforme a teoria dos autores Kaplan e Norton, e apresentados por meio do mapa estratégico para facilitar o acompanhamento na criação de valor e na percepção de possíveis falhas, proporcionando agilidade nas medidas corretivas necessárias (KAPLAN; NORTON, 2004).

#### **4 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE *BALANCED SCORECARD***

Nesta seção, apresenta-se um modelo de *Balanced*

*Scorecard* para uma empresa de porte médio do setor supermercadista, colocando em prática os conceitos apresentados.

#### 4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para atender a primeira etapa do modelo proposto, foi construído um processo de planejamento estratégico descrito no Quadro 1. Seguindo a teoria proposta por Polacinski *et al.* (2007) sobre as etapas de construção do planejamento estratégico, e baseado em entrevista com o gestor da empresa.

**Quadro 1** – Planejamento estratégico

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA</b>	
<b>Negócio</b>	Comércio varejista de supermercado
<b>Missão</b>	Oferecer os produtos de alimentos, bebidas e do lar de qualidade e com o melhor preço da região para nossos clientes de forma justa e prazerosa.
<b>Valores</b>	Compromisso com a excelência  Foco no cliente  Responsabilidade social
<b>Visão</b>	Ser o supermercado com a melhor experiência de compra da cidade de Caraúbas/RN, trazendo excelência no atendimento e oferecendo os melhores serviços aos nossos clientes.
<b>Objetivos</b>	Aumentar o faturamento  Reduzir custos e despesas  Captar novos clientes  Fortalecer a marca  Excelência em operação de loja
<b>Estratégias</b>	Análise mais criteriosa dos custos e faturamento  Qualificação dos funcionários  Definir uma forte estratégia de preço  Fortalecer o marketing de vendas da empresa
<b>Oportunidade</b>	Criação de um serviço que se diferencie da concorrência

	<p>Aumento do número de consumidores, tornando o negócio promissor e com tendência de crescimento</p> <p>Avanço da tecnologia para gestão e operação do negócio, levando a redução de custos operacionais, por meio de investimento em softwares e equipamentos</p>
<b>Ameaças</b>	<p>Concorrência local de uma grande rede de supermercados que possui maiores poderes de recurso e barganha.</p> <p>Empresas do setor atacadista e atacarejo presentes nas cidades circunzinhas</p> <p>Segmento com carga tributária e obrigações legais excessivas</p>
<b>Pontos Fortes</b>	<p>Loja de conveniência diversificada</p> <p>Rapidez no atendimento e entrega em domicílio</p> <p>Reposição de estoque com eficácia</p> <p>Localização</p>
<b>Pontos Fracos</b>	<p>Falta de qualificação dos funcionários</p> <p>Capacidade de manter promoções semanais</p> <p>Pouco investimento em <i>marketing</i> de venda</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A empresa estudada é um supermercado que tem como missão a oferta de produtos alimentícios, de bebidas e do lar de qualidade e preços competitivos, com foco no cliente, responsabilidade social e compromisso com a excelência, sendo esses seus valores, isto é, suas crenças e princípios segundo Padoveze (2016, p.24). Sua visão é se tornar o supermercado com a melhor experiência de compra da cidade de Caraúbas/RN. Seus objetivos e estratégias incluem alcançar excelência financeira, satisfação do cliente e operação eficiente da loja, com estratégias de análise mais criteriosa dos custos, forte estratégia de preço, fortalecimento da marca, *marketing* de vendas e qualificação de funcionários e a redução da rotatividade desses.

A análise SWOT identificou ameaças como concorrentes de grande porte e alta carga tributária, e pontos fracos como a falta de qualificação de funcionários e pouco investimento em *marketing*. As oportunidades incluem diferenciar-se da concorrência com serviços de valor agregado, investir em tecnologia e marketing, aproveitando os pontos fortes da

empresa, como a variedade de produtos, rapidez do atendimento e entrega e a localização estratégica.

#### 4.2 ANÁLISE FINANCEIRA ESTRATÉGICA

A seguir, apresentam-se os dados contábeis da empresa, analisados e mensurados, que unido à entrevista com o gestor, nortearam a definição dos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas de cada perspectiva do *Balanced Scorecard*. Foram realizadas as análise vertical e horizontal na Demonstração do Resultado do Exercício dos anos de 2020, 2021 e 2022. A análise vertical foca na composição percentual dos itens em um único período, enquanto a análise horizontal compara os valores ao longo de diferentes períodos para identificar tendências e variações.

**Tabela 1** – Análise Vertical das Demonstrações do Resultado do Exercício – Em R\$ mil

Descrição	2020		2021		2022			
	Valor	AV%	Valor	AV%	AH%	Valor	AV%	AH%
<b>Receita Líquida</b>	<b>15.297,67</b>		<b>14.217,35</b>		(7,06)	<b>14.849,00</b>		4,44
(-) Custo Mercadoria Vendida	12.573,79	82,19	13.806,34	97,11	9,80	13.592,66	91,54	(1,55)
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>2.723,87</b>	17,81	<b>411,00</b>	2,89	(84,91)	<b>1.256,34</b>	8,46	205,68
(-) Despesas Operac.	1.819,31	11,89	1.647,97	11,59	(9,42)	1.254,17	8,45	(23,90)
Despesas Admin.	1.242,49	8,12	1.080,28	7,60	(13,05)	1.151,03	7,75	6,55
Despesas Gerais	323,07	2,11	375,77	2,64	16,31	428,66	2,89	14,07
Despesas c/ Pessoal	638,44	4,17	495,72	3,49	(22,35)	514,72	3,47	3,83
Encargos c/ Pessoal	262,17	1,71	188,98	1,33	(27,92)	185,83	1,25	(1,67)
Pró-labore	18,80	0,12	19,80	0,14	5,31	21,82	0,15	10,18
Despesas c/ Vendas	30,00	0,20	10,00	0,07	(66,65)	93,73	0,63	836,88
Despesas Tributárias	546,82	3,57	557,68	3,92	1,99	9.411,45	63,38	(98,31)
Outras Receitas	14,54	0,10	-	-	-	-	-	-

<b>(=) Lucro Operacional</b>	<b>919,10</b>	6,01	<b>(1.236,97)</b>	(8,70)	(34,58)	<b>2,17</b>	0,01	(99,82)
Resultado Financeiro	69,43	0,45	160,01	1,13	130,45	39,03	0,26	(75,61)
(-) Outras Receitas e Despesas	-	-	2,55	0,02	-	23,78	0,16	833,19
(-) Contribuição Social S/ Lucro	-	-	-	-	-	1,14	0,01	-
(-) Imposto de Renda	-	-	-	-	-	1,89	0,01	-
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>849,67</b>	5,55	<b>(1.394,43)</b>	(9,81)	(64,11)	<b>(16,11)</b>	(0,11)	(98,84)

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar os resultados apresentados na tabela a cima, nota-se que, conforme resultado da análise horizontal dos anos 2020 e 2021, a empresa apresentou uma queda em sua receita líquida de 7,06%. No ano de 2020, os custos das mercadorias vendidas representavam 82,19% sob a receita líquida, enquanto no ano de 2021, o CMV apresentou um acréscimo de 9,8% em relação ao ano anterior. Ao analisar a demonstração, percebeu-se que o acréscimo estava ligado ao alto custo da filial, e em relação a impostos faturados e a um expressivo acréscimo na sua conta de vendas canceladas e devoluções. Isso, somado a outros eventos (como a queda da receita de revenda da filial), contribuíram para a queda expressiva de 84,91% do lucro bruto, que, somado ao aumento das despesas gerais, tributárias e pró-labore, acarretou um déficit à empresa no valor de R\$ 1.394.430,00.

Enquanto no ano de 2020 a empresa obteve um percentual de 5,55% do seu lucro líquido em relação à receita líquida, como mostra o resultado da análise vertical na tabela 1, no ano seguinte apresentou um percentual negativo de 9,81% desse valor. Ou seja, uma queda de 64,11% no resultado líquido do exercício, conforme os resultados da análise horizontal.

Nota-se que em 2022 os resultados apresentados pela empresa mostraram uma melhora. Percebe-se que, em relação ao ano anterior, a mesma apresenta uma recuperação de 4,44% da sua receita líquida, uma queda de 1,55% do seu custo e uma melhora de 205,68% no seu lucro bruto. Se analisarmos os resultados da análise vertical da conta do lucro bruto de 2021 para 2022, vê-se uma recuperação em seu valor em relação à receita líquida. As contas de despesas operacionais, encargos pessoais e despesas tributárias também obtiveram uma queda. Embora ainda tenha apresentado um déficit, apresentou uma

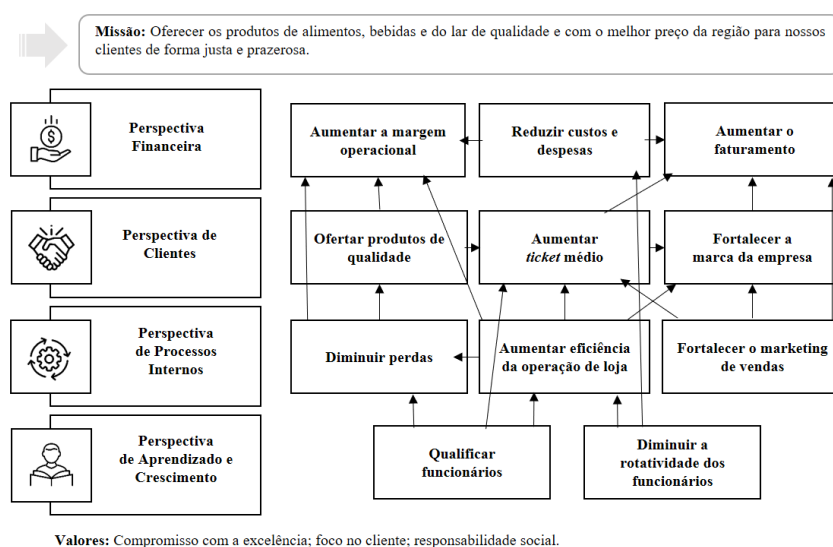
queda de 98,84% do déficit em relação ao ano de 2021, representado apenas 0,11% da receita líquida, 9,7% a menos do que o apresentado no ano anterior, conforme mostra a análise vertical.

Em entrevista com o gestor foi confirmado que a filial vinha influenciando no resultado financeiro da empresa de forma negativa. Apresentando alto custo e uma contribuição mínima no faturamento da empresa, o gestor tomou a decisão de descontinuar a filial a partir de 2022, o que pode explicar a recuperação em seu resultado líquido do exercício de 2022. O gestor expressou o desejo de melhorar a saúde financeira de sua empresa, destacando o aumento de faturamento como sua principal meta. Reconhece a importância do uso de ferramentas de gestão estratégica, mas que não faz uso de nenhuma, conduzindo seu negócio até aqui, a partir de, como ele disse *“feeling empresarial”*. Porém, está aberto a considerar os resultados do estudo e implementar a ferramenta sugerida.

#### 4.3 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Com o planejamento estratégico definido e a análise financeira estratégica realizada, a próxima etapa é a elaboração do mapa estratégico para descrever a estratégia e traduzir os objetivos estabelecidos a partir das quatro perspectivas do BSC, conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Mapa estratégico da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico em uma única página, destaca os objetivos estratégicos de cada perspectiva do BSC, simplificando a compreensão e comunicação da lógica estratégica para todos os envolvidos na empresa.

O processo de elaboração do mapa estratégico deu-se a

partir da missão, visão e valores da empresa, aliados à análise financeira estratégica dos últimos três anos. Ficou evidente que a empresa enfrentava desafios financeiros, apresentando, nos últimos dois anos, resultados negativos. O gestor da empresa definiu como meta principal o aumento do faturamento e redução de custos e despesas a fim de recuperar a saúde financeira do seu negócio.

Para alcançar essa meta, é preciso começar pela base, na perspectiva do aprendizado e crescimento, onde a partir da qualificação e motivação de seus colaboradores a empresa irá caminhar em direção ao seu objetivo. Bem como a construção de um bom relacionamento com o cliente, ofertando produtos de qualidade e uma precificação justa e sustentável, garantindo o nível de satisfação e confiança do cliente ao mesmo tempo que a empresa eleva seus índices de vendas, aumentando suas receitas a fim de atingir sua meta de faturamento que representa a meta principal da organização.

A fim de atender à metodologia da ferramenta *Balanced Scorecard*, a seguir foram analisadas as perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento com seus objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho, que vão servir como base para a gestão estratégica da empresa objeto de estudo. É importante ressaltar que as metas dos objetivos estratégicos foram estabelecidas para longo prazo (cinco anos) juntamente com o gestor da empresa, com base em sua situação atual, suas estratégias e nos indicadores médios apresentados nos objetivos estratégicos de cada perspectiva, conforme recomendam os autores Kaplan e Norton (1997), e no decorrer deste tempo, podem sofrer alterações que forem necessárias.

#### 4.4 AS PERSPECTIVAS DO BSC E SEUS INDICADORES

Por meio de entrevistas com o gestor, planejamento estratégico e análise financeira estratégica, foram identificados os objetivos estratégicos e metas que acredita-se serem necessários para promover o alcance da estratégia a um prazo de cinco anos. Estes foram definidos nas perspectivas do BSC, visando oferecer produtos e serviços de qualidade a fim de satisfazer seus clientes e ao mesmo tempo gerar os resultados esperados.

##### Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira visa alcançar a saúde financeira do negócio a partir medidas necessárias, como: a redução de custos e despesas da empresa, aumento da margem operacional e o crescimento do seu faturamento bruto. Os dados analisados foram distribuídos em forma de tabela que apresenta a estratégia, os indicadores e seus critérios de medição, os resultados apurados referentes aos exercícios anteriores e a meta estabelecida.

Conforme mostra a tabela 2 a seguir.

**Tabela 2** – Painel de indicadores e metas da perspectiva financeira.

PERSPECTIVA FINANCEIRA				
<b>Estratégia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2022</b>	<b>Meta</b>	
Redução dos custos e despesas operacionais e administrativas	(%) Despesas operacionais e administrativas / Vendas	16,20%	13,77%	
	(%) CMV / Vendas	91,54%	84,45%	
Aumentar o faturamento	(%) Aumento da Receita Bruta	3,14%	25%	
Aumentar a margem operacional	(%) Margem operacional (Lucro operacional / Faturamento líquido)	- 0,3%	5%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Seguindo a teoria de Kaplan e Norton (1997, p.64), muitos indicadores podem ser utilizados nessa perspectiva, como a redução de custos e despesas operacionais e administrativas, aumento da receita e a margem operacional. Na primeira estratégia, foram utilizados dois indicadores: um para medir a redução das despesas, e outro para avaliar o custo sobre as vendas. Na tabela 2, é possível observar que em 2022, a empresa obteve um percentual de 8,71% nas suas despesas sobre as vendas e 91,54% do seu custo sobre as vendas, números esses consideráveis e que contribuem negativamente na saúde financeira da empresa.

As metas para essa estratégia foram definidas com base na análise horizontal de 2022 em relação a 2021, conforme mostra a tabela 1. O supermercado apresentou uma média de 15% de redução nas suas despesas operacionais e administrativas, servindo como parâmetro para definição da meta, resultando em 13,77%. Para o CMV, houve uma queda de 1,55%, multiplicada por 5 para o período de alcance das metas, resultando em uma meta de redução de custos de 84,45%. Para alcançar essas metas, a empresa precisa implementar estratégias de redução de custos e despesas, como aderir ao uso de sacolas reutilizáveis, estimulando a conscientização sustentável dos seus clientes e economizando em despesa com embalagens, entre outras medidas.

Na segunda estratégia, aumento do faturamento, o principal objetivo estratégico da empresa mencionado pelo seu gestor na entrevista, foi utilizado como indicador de desempenho o percentual de aumento da receita bruta, que fora mensurado através da análise horizontal dos valores apresentados na DRE da empresa. No ano de 2021, apresentou uma receita bruta de

R\$16.498.678,05 e em 2022 foi de R\$17.016.853,18, percebe-se que a empresa apresenta um percentual de faturamento de apenas 3,14%.

Nota-se que a empresa apresentou um percentual de faturamento bem abaixo do que a relatada na pesquisa realizada pela Associação Brasileira dos Supermercados (ABRAS), que constatou um aumento de 13,2% no faturamento das empresas desse segmento em 2022 em relação ao ano anterior. O que pode ser justificado pelos fatores apresentados na análise financeira estratégica, como o resultado negativo apresentado em 2021 decorrente do alto custo da filial, entre outros fatores já mencionados. Ainda em sua pesquisa, a associação constatou que a grande maioria dos empresários do setor estão estimando um faturamento entre 5% a 10% para seus negócios em 2023, o que é considerado um crescimento moderado (ABRAS, 2023).

Mediante esses fatores, a meta estipulada para essa estratégia foi de 25%, supondo que a empresa consiga fazer 5% de faturamento anual por cinco anos, que é o tempo estipulado para o alcance das metas. E como consta no estudo realizado pela ABRAS, trata-se de um crescimento moderado. Já na última estratégia, aumento da margem operacional, indicador que mede a porcentagem de lucro que a empresa obtém a partir da sua receita bruta, essa estratégia está representada com uma meta de 5%, que foi definida a partir do comportamento dessas contas nos últimos três anos, conforme apresentadas nas demonstrações de resultado da empresa. As metas estabelecidas nessa perspectiva podem ser alcançadas com conjunto de medidas que serão apresentadas nas perspectivas a seguir.

#### Perspectiva de Clientes

Como mostra a missão, visão e valores da empresa, apresentados no planejamento estratégico, a satisfação dos clientes em relação aos produtos ofertados, atendimento e sua infraestrutura são de suma importância, pois está é a razão de existir da organização, fornecendo valores financeiros. Diante disso, conforme mostra a tabela 3, foi estabelecido estratégias, indicadores e metas destinados para a perspectiva de cliente.

**Tabela 3** – Painel de indicadores e metas da perspectiva de cliente.**PERSPECTIVA DE CLIENTES**

<b>Estratégia</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2022</b>	<b>Meta</b>
Aumentar o <i>ticket</i> médio	Faturamento / cupom fiscal emitido	R\$ 69,93	R\$ 90,91
Ofertar produtos de qualidade	(%) de devoluções/ cupom fiscal emitido	5%	2,5%
Fortalecer a marca da empresa	Seguidores em redes sociais	5.969mil	9mil

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A primeira estratégia apresentada é referente ao aumento do *ticket* médio, indicador de vendas que mostra o valor médio das vendas do negócio em um determinado período. Nota-se que, no ano de 2022, o supermercado apresentou um *ticket* médio de R\$69,93, assim, foi estipulado um aumento de 30% desse valor, ou seja, uma meta de \$90,91 a longo prazo. Esse percentual foi estimado a partir das metas e medidas estipuladas nas outras perspectivas que possuem influência direta com essa estratégia, como: o aumento da eficiência operacional de loja, investimento em marketing de vendas, treinamento de funcionários.

Segundo Kaplan e Norton (1997), um dos indicadores essenciais na perspectiva de clientes é a oferta de produtos de qualidade, uma vez que, através dela, o número de devoluções de mercadorias será reduzido, evitando assim, a quebra no valor dos caixas e ajudando na fidelização de clientes. De acordo com o indicador utilizado nessa estratégia, em 2022 a empresa teve um percentual de 5% em devoluções de mercadorias, contribuindo negativamente nos resultados da mesma, pois mostra que existe um comportamento de insatisfação dos clientes em relação à qualidade dos produtos ofertados, o que é preocupante para a empresa.

Logo, foi estipulado uma queda pela metade desse percentual, que pode ser alcançada através de medidas de controle de qualidade dos produtos ofertados, afinal, ofertar produtos de qualidade irá contribuir no aumento do *ticket* médio e na melhora da imagem da empresa. Como diz Parente (2000, p. 183), “obter mercadorias que satisfaçam suas necessidades é a motivação principal dos consumidores quando compram produtos nas lojas”.

Outra medida importante para o aumento das vendas é o fortalecimento da marca, isto é, o reconhecimento dos clientes sobre a organização. De acordo com Kaplan e Norton (1997), um dos indicadores eficazes para medir essa estratégia é a satisfação dos clientes. Segundo Alves (2017), esse indicador é apurado pelo grau de satisfação dos clientes mediante métodos definidos de desempenho que fazem parte da proposta de valor. Como a empresa não possui um sistema que permita o *feedback* da opinião

do cliente sobre seus produtos e serviços ofertados, o que seria uma medida importante de ser aplicada, neste estudo foi utilizado como indicador dessa estratégia o número de seguidores das redes sociais, que atualmente totalizam 5.969 mil, e conforme análise das redes sociais do seu concorrente direto na cidade, foi estipulada uma meta a longo prazo de 9 mil seguidores, que se equiparam ao atual número de seguidores da principal mídia de publicação do seu concorrente. Essa meta pode ser alcançada com medidas de *marketing* de vendas que irão contribuir na maior visibilidade da marca, como mostra a perspectiva de processos internos.

#### Perspectiva de Processos Internos

Os indicadores e metas elegidos para cada objetivo estratégico da perspectiva de processos internos do supermercado estão apresentados na tabela a seguir.

**Tabela 4** – Painel de indicadores e metas da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS				
Estratégia		Indicadores	2022	Meta
Aumentar eficiência operacional da loja	a	(%) custo da loja sobre a receita	91,54%	84,45%
Diminuir perdas		Índice de perdas (perdas em valor/receita líquida)	3,4%	1,7%
Fortalecer marketing de vendas	de	(%) Despesas com marketing sobre a receita líquida	1%	2%

Fonte: Elaborado pelos atores (2023).

A perspectiva dos processos internos corresponde às ações necessárias para a empresa alcançar os objetivos estratégicos definidos nas perspectivas de clientes e financeira. Pois, as ações estratégicas da organização estão voltadas ao atendimento ao cliente e à gestão financeira eficiente da empresa. Uma vez que as melhorias no operacional da loja, no *marketing* de vendas e na qualidade dos produtos comercializados influenciam no aumento do *ticket* médio, no fortalecimento da marca e, por consequência, na fidelização dos clientes, resultando no aumento do faturamento da empresa, atendendo assim à dinâmica de causa e efeito.

Conforme mencionado no referencial teórico deste estudo, Lunkes (2007, p.175) fala que essa perspectiva deve ser executada em três fases: processo de inovação, onde se dá a criação de produtos e serviços diferenciados; processo operacional, que trata da produção e entrega dos produtos e

serviços aos clientes; e os processos de serviços pós-vendas, que são os serviços e suporte aos clientes depois da venda ou entrega do produto ou serviço.

Logo, buscando atender à teoria mencionada, temos como primeira estratégia dessa perspectiva a melhora da eficiência operacional da loja, que vai contribuir diretamente no aumento das vendas e no processo de fidelização dos clientes. Essa estratégia foi mensurada pelo indicador custos sobre a receita, onde apresentou em 2022, um percentual equivalente a 91,54%, significa que o custo está muito elevado em relação à receita aferida pela empresa. Logo, são necessárias medidas para otimizar esses custos e aumentar as receitas. Foi estipulada uma meta a ser cumprida em cinco anos de uma queda de 7,75% dos custos sobre a receita. Essa meta foi mensurada através da análise horizontal dos anos de 2022 em relação ao ano anterior, onde o CMV da empresa apresentou uma queda de 1,55% nos seus custos. Logo, esse percentual foi multiplicado por 5, tempo estipulado para o cumprimento das metas.

Isso será possível através de medidas que a empresa pode tomar, como a diminuição de perdas de 3,4% para 1,7%, conforme mostra a tabela 4. O indicador utilizado para mensurar essa estratégia foi do índice de perdas, onde foi encontrado nas demonstrações contábeis da empresa uma conta de perda de estoque em 2022 de 3,4%, em sua maioria, derivadas da deterioração dos produtos comercializados. Apesar de ser comum em supermercados, essas perdas precisam ser minimizadas através de medidas como o aperfeiçoamento da operação de loja e qualificação de funcionários. Pensando nisso, foi estipulado uma quebra pela metade nas perdas da empresa, ou seja, uma meta de 1,7%.

A última estratégia dessa perspectiva é o fortalecimento do *marketing* de vendas, mensurada pelo indicador percentual de despesas de *marketing* sobre a receita líquida. A análise vertical dessas contas apresentou um percentual de 1% em 2022, ou seja, nesse ano, a empresa investiu apenas 1% em *marketing* de vendas. Diante o objetivo principal da empresa que é o aumento do seu faturamento, um dos fatores essenciais para contribuir com o alcance dessa meta é a captação de clientes, que conforme figura 3, adaptada de Kaplan e Norton (1997), trata-se da intensidade com que a empresa conquista novos clientes. Logo, é necessário um investimento maior nessa área. Foi estipulado um aumento de 50% desse percentual em 5 anos, a fim de fortalecer a marca da empresa e reter e fidelizar mais clientes, gerando mais receita para a organização. Esse investimento pode se dar por meio da maximização da publicidade dos produtos e serviços da empresa, parcerias com fornecedores para oferecer brindes e demonstrações de produtos a seus clientes, entre outras medidas.

#### Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

As informações necessárias para compor a quarta e última perspectiva do BSC foram fornecidas através da Demonstração do Resultado do Exercício e dos relatórios sobre o quadro de funcionários da empresa, pelo escritório de contabilidade do supermercado, que foi autorizado pelo seu gestor a fornecer os dados necessários para esse estudo. A tabela a seguir demonstra o painel contendo a estratégia, os indicadores e as metas elaboradas para essa perspectiva.

**Tabela 5** – Painel de indicadores e metas da perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO						
Estratégia		Indicadores		2022	Meta	
Qualificação dos funcionários	dos	(%)	Despesa com treinamento com pessoal sobre a receita líquida	0,4%	4%	
Diminuir a rotatividade dos funcionários	a	(%)	Índice de <i>turnover</i> geral	20,7%	15,53%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A perspectiva do aprendizado e crescimento é a base que sustenta as demais perspectivas e seus objetivos estratégicos. Ter colaboradores mais capacitados e motivados é primordial para que a empresa tenha sucesso no desempenho das demais perspectivas. Pois, os melhores colaboradores juntamente com ferramentas de gestão eficazes proporcionam melhores resultados.

Dessa forma, para aumentar a qualidade no atendimento aos clientes, é fundamental qualificar os colaboradores da organização, bem como motivá-los a trabalharem junto com a empresa para a obtenção do sucesso. De acordo com os dados apurados de 2022, o supermercado costuma investir pouco na qualificação dos seus funcionários, contendo uma despesa de treinamento com pessoal de apenas 0,4%, condição essa que foi mencionado pelo gestor da empresa na entrevista realizada, onde reconhece que precisa investir mais na qualificação dos seus colaboradores. A fim de melhorar a eficiência operacional da empresa, reduzir as perdas e contribuir no aumento do *ticket* médio da mesma, foi estipulada uma meta de 4% a ser alcançada em 5 anos, que foi mensurada a partir do preceito que a empresa dobre seu investimento anual em treinamento com funcionários, isto é, invista por ano pelo menos 0,8% na qualificação dos seus colaboradores.

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2017), um dos indicadores que podem ser utilizados para medir o desempenho dessa perspectiva é a rotatividade dos funcionários. Que, no presente estudo, foi mensurada através do índice de *turnover* geral, que é a relação entre o total de funcionários que saem da empresa e a entrada de novos colaboradores em um período de

tempo. De acordo com o cálculo realizado com os dados da listagem de admitidos e demitidos, fornecida pelo escritório de contabilidade da empresa, em 2022, a mesma apresentou uma rotatividade de 20,7% dos funcionários.

Então, foi estipulada uma meta de 15,53% para essa estratégia, ou seja, uma redução de 25%. A diminuição desse índice irá influenciar no aumento da produtividade, tempo de atendimento e na qualidade de ambos. Porém, é importante que a empresa procure identificar o que motivou o *turnover*, pois, se a motivação for insatisfação com condições de trabalho, remuneração ou conflitos com a gestão da empresa, é necessário tomar medidas para tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Uma iniciativa que pode contribuir para o alcance dessa meta é um sistema que proporcione o *feedback* e sugestões dos funcionários, preservando o anonimato. Dessa maneira, a empresa poderá conhecer as necessidades dos funcionários e direcionar medidas para solucionar insatisfações, pois a participação dos colaboradores irá gerar entusiasmo, que vai aumentar sua motivação

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Setores da economia em crescimento, como o setor supermercadista, podem se beneficiar da ferramenta de gestão BSC, não apenas para medir e aprimorar o desempenho, mas também de direcionar a gestão estratégica de forma abrangente. Ao fomentar uma cultura de melhoria contínua, essa ferramenta serve como guia, alinhando todas as áreas da empresa para alcançar objetivos comuns. A sua capacidade de oferecer *feedback* em todos os níveis organizacionais promove uma gestão eficiente e coesa, fomentando um ambiente propício para impulsionar o negócio e alcançar o tão almejado sucesso empresarial.

Para tanto, o presente estudo teve como objetivo geral propor a aplicação de uma ferramenta de gestão estratégica para uma empresa supermercadista, com base nos conceitos do *Balanced Scorecard*. Para que a proposta de implantação pudesse ser elaborada, realizou-se primeiramente um levantamento bibliográfico sobre o assunto, a fim de apurar os conceitos e métodos de aplicabilidade.

Os resultados obtidos através da análise financeira estratégica e informações obtidas ao longo da construção do BSC, permitem afirmar que a empresa objeto de estudo não fazia uso de qualquer ferramenta de gestão, onde seus negócios eram conduzidos e mensurados a partir de, como disse o gestor da empresa na entrevista, “*feeling* empresarial”, que reconhece que a aplicabilidade de uma ferramenta de gestão iria trazer benefícios para seu negócio e estava disposto a analisar os resultados do estudo e futuramente aplicar a ferramenta em seu supermercado.

A análise dos objetivos estratégicos, indicadores e metas

do Balanced Scorecard revelou sinergia entre eles, com uma relação de causa e efeito. Os autores Kaplan e Norton recomendam começar a interpretação no mapa estratégico pela base, ou seja, pela perspectiva de aprendizado e conhecimento, que nesse estudo foi apresentado por dois objetivos estratégicos: qualificação dos funcionários e redução da rotatividade dos mesmos. Esses essenciais para alcançar todas as estratégias definidas nas demais perspectivas.

Colaboradores mais capacitados e motivados aumentam na eficiência operacional, reduzindo perdas e custos, e melhorando a oferta de produtos de qualidade. Isso, combinado com o fortalecimento da marca, retém e fideliza mais clientes, aumentando o ticket médio e, assim, o faturamento. Esse, objetivo principal da perspectiva financeira da empresa, crucial para reverter os resultados negativos financeiros observados nos últimos anos.

Com a dedicação de toda equipe administrativa e colaboradores, os resultados negativos podem ser revertidos a longo prazo através da aplicação eficiente das medidas discutidas em cada perspectiva do BSC. Isso promoverá o alcance da estratégia da organização, ser uma empresa capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade de forma justa e sustentável, satisfazendo os clientes e gerando os resultados conforme a missão e visão da empresa.

Dessa forma, os resultados do estudo evidenciam de modo geral a importância da gestão estratégica para o sucesso dos negócios, enfatizando a relevância de ferramentas como o Balanced Scorecard, que oferece uma abordagem abrangente para toda organização.

O estudo se limitou à proposição da aplicação do Balanced Scorecard na empresa em questão, considerando um prazo curto, uma vez que a implementação da ferramenta requer workshops com a equipe gestora. Além disso, as metas estabelecidas têm um prazo de cumprimento a longo prazo, conforme recomendado pelos criadores da ferramenta, Kaplan e Norton (1997). Então, recomenda-se para futuros estudos e complementares da pesquisa realizada a continuação do estudo realizado, visando à implementação do modelo desenvolvido com a participação dos membros da empresa; ou uma pesquisa comparativa entre duas empresas do mesmo porte e ramo, onde uma faça uso de uma ferramenta gerencial e outra não, analisando as diferenças dentre elas.

Portanto, o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* na gestão estratégica das empresas do setor supermercadista é essencial para o direcionamento estratégico das mesmas, um diferencial competitivo. Além de avaliar o desempenho, o BSC orienta a gestão estratégica e estimula melhorias constantes. Ao alinhar objetivos e indicadores em todas áreas da empresa, cria-

se uma sinergia que concentra esforços e gera *feedback* contínuo. Essa abordagem impulsiona o negócio, auxiliando no alcance das metas e contribuindo para o crescimento sustentável das empresas do mercado dinâmico dos supermercados.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS. Um setor forte na economia brasileira. **Superhiper Abras**, n. 548, maio 2023. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 6 jul. 2023.
- ALVES, A. **Controladoria avançada**. Porto Alegre: Sagah, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020931/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 08 nov. 2023.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ATKINSON, A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BATISTA, A. P. **O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: um estudo de caso em uma rede de supermercado varejista de Içara - SC**. 2015. 83 p. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladora) – Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma - SC. Orientador: Edson Cichella.
- BISBE, J.; BARRUBÉS, J. The Balanced Scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. **Rev Esp Cardiol**, v. 65, n. 10, p. 919-927, Barcelona, Spain, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Benedito/Downloads/S188558571200240X.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2024.
- CARDOSO, B. M. F. *et al.* Aplicação do Balanced Scorecard como sistema de alinhamento ao planejamento estratégico. **Revista Científica do Unisalesiano**, Lins. São Paulo, v. 3, n. 7, p. 182-196, jul./ dez. 2012. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/38851583/aplicacao-do-balanced-scorecard-como-sistema-de-unisalesiano>. Acesso em: 02 ago. 2023.
- FARIAS, R. T. **A gestão estratégica com o uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista**. 2007. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2007\\_1\\_Rubens.pdf](https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2007_1_Rubens.pdf). Acesso em: 06 out. 2023.
- GEORGIEV, M. the role of the balanced scorecard as a tool of strategic management and control. **Journal of Innovations and Sustainability**, v.3, n.2, Veliko Tarnovo, Bulgaria, jun. 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/Benedito/Downloads/JIS\\_2017\\_2\\_031-063\\_33\\_EN.pdf](file:///C:/Users/Benedito/Downloads/JIS_2017_2_031-063_33_EN.pdf). Acesso em: 14 fev. 2024.

- GONÇALVES, V. **Un enfoque de metaplanificación al sistema de planificación empresarial:** contribución para uma teoria prescrita contingencial. Tese de doutorado, Universidade de Sevilla. p. 32, 1986.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** uma abordagem prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN S. R.; NORTON, D. P., The balanced scorecard-measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 134-147, fev.1992.
- KAPLAN S. R.; NORTON, D. P., **Balanced scorecard:** a estratégia em ação, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. 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.
- LUNKES, R. J. **Contabilidade gerencial:** um enfoque na tomada de decisão. 1. ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007.
- OLIVEIRA JR., Z. G.; CASTRO, D. S. P. Gestão estratégica da tecnologia de informação em uma instituição de ensino como diferencial competitivo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.
- OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoriaestratégica:** textos e casos práticos com solução. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria: estratégica e operacional.** 1. ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica.** 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- PARENTE, Juraci. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.
- POLACINSKI, É.; WOLF, L.; ABREU, A. F. de; ENSSLIN, L.; PETRI, S. M. Análise do processo de implementação do BSC em uma organização de transporte escolar: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO, 14., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2007.
- RIGBY, D.; BILODEAU, B. Ferramentas de gestão e tendências 2011. **Bain&Company**, 11 maio 2021. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/insights/management-tools--trends-2011/>. Acesso em: 6 jul. 2023.
- SCOPELLI, R. C. **Balanced Scorecard e mapa estratégico como ferramentas de gestão:** um estudo do alinhamento das estratégias organizacionais e as práticas de recursos humanos em uma empresa do agronegócio. 2017. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual Paulista (UNESP). Jaboticabal, 2017.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Tradução de Daniel Bueno. Revisão técnica de Dirceu da Silva. Porto Alegre, RS: Penso, 2016.