



## REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
ISSN 2176-9036

Vol. 16, n. 1, Jan./Jun., 2024

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>  
<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 23.03.2023. Revisado por pares em:  
14.06.2023. Reformulado em: 06.07.2023. Avaliado pelo sistema  
double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2024v16n1ID31870

**Alinhamento estratégico para uma empresa comercial: uma análise a partir das perspectivas do *balanced scorecard***

**Strategic alignment for a commercial enterprise: an analysis from balanced scorecard perspectives**

**Alineación estratégica para una empresa comercial: un análisis desde la perspectiva del cuadro de mando integral**

### Autores

#### Clademir Teixeira

Mestrando em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Endereço: Rua Servidão Anjo da Guarda, 295-D - Efapi, Chapecó – SC – Brasil. CEP: 89809-900. Telefone: (54) 99164-8790. Identificadores (ID).

ORCID (ID): <https://orcid.org/0000-0002-0235-1942>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8318475146996715>

E-mail: [clade\\_pf@hotmail.com](mailto:clade_pf@hotmail.com)

#### Lauriany Kisata

Mestranda em Ciências Contábeis e Administração, Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Endereço: Rua Servidão Anjo da Guarda, 295-D - Efapi, Chapecó – SC – Brasil. CEP: 89809-900. Telefone: (55) 99981-0268. Identificadores (ID).

ORCID (ID): <https://orcid.org/0000-0003-1542-380X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9617264563607350>

E-mail: [lauriany.kisata22@gmail.com](mailto:lauriany.kisata22@gmail.com)

#### Mara Vogt

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora do Mestrado em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA) – Unochapecó, Professora do curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). Endereço: Rua Servidão Anjo da Guarda, 295-D - Efapi, Chapecó – SC – Brasil. CEP: 89809-900. Telefone: (49) 99145-8055. Identificadores (ID).

ORCID (ID): <https://orcid.org/0000-0002-3951-4637>

Google Citations:

[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=search\\_authors&mauthors=mara+vogt&hl=pt-BR&oi=ao](https://scholar.google.com/citations?view_op=search_authors&mauthors=mara+vogt&hl=pt-BR&oi=ao)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2408156453314590>

E-mail: [mara.v@unochapeco.edu.br](mailto:mara.v@unochapeco.edu.br)

### **Silvana Dalmutt Kruger**

Doutora em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Endereço: Avenida Rosilene Lima Oliveira, 64 - Jardim Universitário, Nova Andradina – MS Brasil. CEP: 79750-000. Telefone: (49) 98419-7031. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3353-4100>

Google Citations: <https://scholar.google.com.br/citations?user=0a5QTVEAAAJ&hl=pt-BR&authuser=1>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0153188470408166>

E-mail: [silvana.d@ufms.br](mailto:silvana.d@ufms.br)

(Artigo apresentado no IV International Conference in Management and Accounting, VII Congresso de Gestão e Controladoria – 2022)

### **Resumo**

**Objetivo:** Identificar iniciativas para o alinhamento estratégico de uma empresa comercial do segmento de utilidades, a partir do *Balanced Scorecard*.

**Metodologia:** Realizou-se uma pesquisa descritiva, realizada a partir de estudo de caso, com abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário aplicado aos colaboradores, obtendo-se 40 respostas válidas. A partir dos resultados verificou-se que as iniciativas que podem contribuir com o alinhamento estratégico são voltadas a: aumentar a rentabilidade da empresa, reduzir o custo médio da empresa e melhorar o fluxo de caixa, no que tange a perspectiva financeira; aumentar o número de clientes no atacado e no varejo, manter clientes lojistas ativos no caso da perspectiva de clientes; alinhar os processos de gestão de estoque, agilizar o atendimento e agilizar a operação do sistema interno de informação no que diz respeito a perspectiva de processos internos e; capacitar os colaboradores e reduzir o *turnover* no que tange o aprendizado e crescimento. É importante que a empresa defina os responsáveis para acompanhamento das iniciativas, para que as metas possam ser atingidas e por consequência, os objetivos possam ser alcançados.

**Resultados:** De forma geral, os resultados destacam a relevância da metodologia BSC, para o alinhamento entre os objetivos estratégicos, indicadores, metas e em especial, as iniciativas para colocar em prática o que se espera para organização, contribuindo com os gestores no processo decisório, para que melhores decisões possam ser tomadas e a empresa tenha êxito em suas atividades.

**Contribuição do Estudo:** O presente estudo contribui com a literatura evidenciando que o BSC pode ser utilizado independente do porte ou segmento de atuação e, pode servir como *benchmarking* para outras empresas similares, de pequeno e médio porte.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*.

### **Abstract**

**Purpose:** To identify initiatives for the strategic alignment of a commercial company in the utilities segment, based on the *Balanced Scorecard*.

**Methodology:** A descriptive research was carried out, based on a case study, with a qualitative approach. Data collection took place through a questionnaire applied to employees, obtaining 40 valid responses. From the results it was verified that the initiatives that can contribute to the strategic alignment are aimed at: increasing the company's profitability, reducing the company's average cost and improving the cash flow, in terms of the financial perspective; increase the number of wholesale and retail customers, maintain active retail customers in the case of customer prospects; align inventory management processes, streamline service and streamline the operation of the internal information system with regard to the perspective of internal processes and; train employees and reduce turnover in terms of learning and growth. It is important that the company defines those responsible for monitoring the initiatives, so that the goals can be achieved and, consequently, the objectives can be achieved.

**Results:** In general, the results highlight the relevance of the BSC methodology, for the alignment between the strategic objectives, indicators, targets and, in particular, the initiatives to put into practice what is expected for the organization, contributing with managers in the decision-making process, so that better decisions can be made, and the company is successful in its activities.

**Contribution of the Study:** This study contributes to the literature by showing that the BSC can be used regardless of size or segment of activity and can serve as a benchmark for other similar small and medium-sized companies.

**Keywords:** Management Accounting. Strategic planning. Balanced Scorecard.

### Resumen

**Objetivo:** Identificar iniciativas para el alineamiento estratégico de una empresa comercial en el segmento de servicios públicos, con base en el Cuadro de Mando Integral.

**Metodología:** Se realizó una investigación descriptiva, basada en un estudio de caso, con enfoque cualitativo. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario aplicado a los empleados, obteniendo 40 respuestas válidas. A partir de los resultados se verificó que las iniciativas que pueden contribuir al alineamiento estratégico están dirigidas a: aumentar la rentabilidad de la empresa, reducir el costo promedio de la empresa y mejorar el flujo de caja, en términos de la perspectiva financiera; aumentar el número de clientes mayoristas y minoristas, mantener clientes minoristas activos en el caso de clientes potenciales; alinear los procesos de gestión de inventarios, agilizar el servicio y agilizar la operación del sistema de información interno con respecto a la perspectiva de los procesos internos y; capacitar a los empleados y reducir la rotación en términos de aprendizaje y crecimiento. Es importante que la empresa defina los responsables del seguimiento de las iniciativas, para que se logren las metas y, en consecuencia, los objetivos.

**Resultados:** En general, los resultados destacan la relevancia de la metodología BSC, para el alineamiento entre los objetivos estratégicos, indicadores, metas y, en particular, las iniciativas para poner en práctica lo que se espera de la organización, contribuyendo con los directivos en la decisión -proceso de toma de decisiones, para que se puedan tomar mejores decisiones y la empresa tenga éxito en sus actividades.

**Contribución al estudio:** El presente estudio contribuye a la literatura, mostrando que el BSC se puede utilizar independientemente del tamaño o segmento de actividad, y puede servir como referencia para otras empresas similares, pequeñas y medianas.

**Palabras clave:** Contabilidad de Gestión. Planificación estratégica. Cuadro de Mando Integral.

## 1 Introdução

No contexto empresarial o planejamento estratégico tornou-se um diferencial competitivo frente à concorrência e a globalização, podendo impactar no desempenho das organizações (Silva & Callado, 2018). Nesse sentido, é a contabilidade gerencial que auxilia, fornecendo informações de apoio à tomada de decisão (Silva & Beuren, 2015). São os artefatos e instrumentos gerenciais, tais como: custeio por absorção, custeio baseado em atividades, custeio meta, *benchmarking*, *kaizen*, orçamento, planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), dentre diversos outros, que geram informações de apoio ao processo decisório (Soutes, 2006).

Dentre os instrumentos gerenciais, o BSC se destaca por auxiliar na gestão estratégica das organizações. O BSC foi criado por Kaplan e Norton (1997) e é utilizado para atender as necessidades gerenciais, sendo suas medidas de desempenho compostas por quatro perspectivas: financeira, interna, clientes e aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton, 2005). Extensivamente o BSC vem sendo utilizado como ferramenta de medição de desempenho, indicado pelos benefícios relacionados com a produtividade e lucratividade dos negócios (Balaji, Dinesh & Parthiband, 2018).

O BSC como instrumento de gestão, auxilia na integração dos níveis gerenciais, fornece visão de longo prazo e alinhamento entre os objetivos organizacionais e as estratégias (Bose & Bandyopadhyay, 2018). Estudos como os de Balaji et al. (2018) e Gao, Chen, Feng, Qin, Wang, Liang & Feng (2018) indicam o êxito da implementação do BSC, em diferentes tipos de organizações: governamentais, indústrias, serviços, bancárias, sem fins lucrativos, possibilitando melhor comunicação interna contribuindo com a visão e missão das entidades. Nesse sentido, vale ressaltar que o BSC se adapta e é relevante nos mais diversos contextos e ambientes organizacionais (Stejskal, Sayed & Lento, 2020).

Estudos nacionais, tais como: Guimarães, Oliveira e Cunha (2015), Borba, Ramos, Lima, Alves e Moraes Filho (2018), Cardim, Nunes, Fernandes, & Branco (2018) e Moro de Paula, Almeida, Silva, Portulhak e Paula (2020), e, pesquisas internacionais como as de: Sewell, Mason e Venter (2017), Giannopoulos, Holt, Khansalar e Cleanthous (2013), Malagueño, Lopez-Valeiras e Gomez-Conde (2018), abordaram a aplicação do BSC no ramo comercial, em empresas de pequeno e médio porte em diferentes segmentos. Contudo, ainda tem-se como lacuna o fato de investigar empresas comerciais de pequeno e médio porte, especialmente no segmento de bazar e utilidades, no qual não foram identificadas pesquisas.

Diante do exposto, surge a seguinte questão problema: **quais iniciativas podem contribuir com o alinhamento estratégico de uma empresa comercial do segmento de utilidades a partir das perspectivas do *Balanced Scorecard*?** Como objetivo do estudo têm-se: identificar iniciativas para o alinhamento estratégico de uma empresa comercial do segmento de utilidades, a partir do *Balanced Scorecard*.

O estudo se justifica quanto a importância do alinhamento estratégico utilizando o BSC, uma vez que a utilização deste instrumento contribui para o planejamento das metas e iniciativas a serem alcançadas, simplificando o processo decisório. Além disso, o BSC é indicado como instrumento gerencial capaz de envolver todos os setores da empresa, aprimorar e relacionar os objetivos com as estratégias, por meio de iniciativas concretas (Kruger, Simionato, Zanella & Petri, 2018). Giannopoulos et al. (2013), indicam-no como um sistema de medição de desempenho e gestão estratégica, adequado para uso por toda e qualquer organização, independente do porte e/ou tamanho da empresa.

Para a empresa estudada, a identificação de fragilidades e o alinhamento de iniciativas para corrigir tais fragilidades, conforme proposto pelo modelo BSC, representam melhorias estratégicas, bem como avanços na forma de conduzir o processo de gestão e tomada de

decisões, especialmente porque as proposições foram elaboradas a partir da visão e perspectivas dos colaboradores da empresa.

No âmbito prático, os achados da pesquisa corroboram com apresentam indicações acerca das etapas de implementação do uso do BSC para a gestão das organizações, ao sugerir a análise de uma empresa comercial, do segmento de utilidades, ao considerar a representatividade econômica do setor varejista para geração de renda e emprego (Montenegro & Callado, 2019). Segundo o Sindicato dos lojistas, o setor varejista Brasileiro emprega mais de 8,5 milhões de trabalhadores com carteira assinada, com uma representatividade de 26% do total de vagas de trabalho geradas no Brasil em 2019 (Sindiloja, 2021).

No aspecto teórico, a pesquisa busca contribuir com as investigações acerca do uso e aplicabilidade do BSC em diferentes segmentos e tipos de organizações, no sentido de demonstrar a aplicabilidade desta metodologia para análise de eficiência nas empresas, bem como ampliar a literatura sobre a sua relevância como uma ferramenta de gestão, sistema de medição de desempenho e gestão estratégica, adequado para o uso por toda e qualquer organização, independente do porte e/ou tamanho da empresa (Giannopoulos et al., 2013; Borba et al., 2018; Stejskal et al., 2020).

## 2 Revisão da Literatura

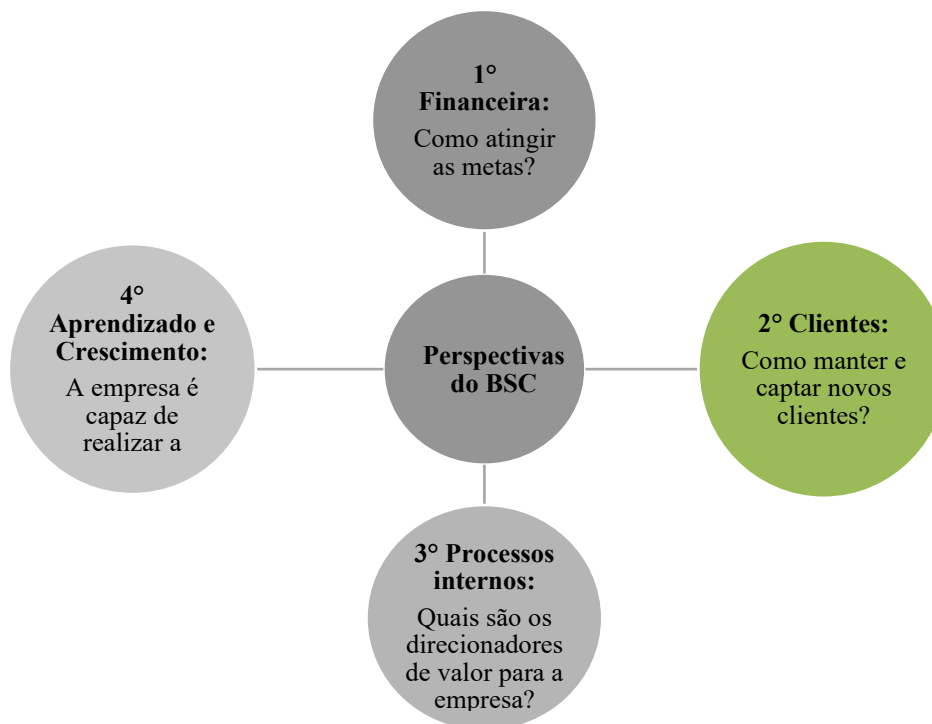
### 2.1 *Balanced Scorecard*

No início da década de 1990, o *Balanced Scorecard* foi criado por Kaplan e Norton (1997), como um novo instrumento que engloba medidas financeiras e não financeiras oriundas da visão e estratégia. A abordagem BSC foi sugerida como uma ferramenta de gestão apta para melhorar o sistema de informação da empresa, proporcionando aos gestores informações relevantes para sustentar o processo de tomada de decisão (Quesado, Marques, Silva & Ribeiro, 2022).

Nesse sentido, Protil, Fernandes e Souza (2006) aduzem que o BSC busca transpor a visão e a estratégia das empresas num conjunto amplo de objetivos e medidas de desempenho, para a gestão estratégica. A implementação do BSC, gera melhorias de qualidade, por meio da tomada de decisão descentralizada e contribui na orientação para resolver ou amenizar as dificuldades (Eldenbug, Krishnan & Krishnan, 2017).

A ideia central do BSC é a visão, os valores e a estratégia da organização, determinando as prioridades e métricas para obter e atingir as metas (Soysa, Jayamaha & Grigg, 2019), a partir do alinhamento de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Pradhan & Murari, 2019).

O instrumento gerencial possui objetivos de curto e longo prazo, considera aspectos do ambiente interno e externo, sendo considerado um sistema de gestão que transforma as estratégias em objetivos (Herrero Filho, 2005; Kruger et al., 2018), congrega e motiva o trabalho em equipe e colabora para que os funcionários percebam a importância das suas ações (Chow-Chua & Goh, 2002). De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC tem por intuito fazer com que os gerentes consigam ver o negócio por meio destas quatro perspectivas, buscando responder algumas perguntas, conforme pode ser visualizado na Figura 1.



**Figura 1** *Perspectivas do BSC*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Com relação à perspectiva financeira, Kaplan e Norton (1997) aduzem que para que o desempenho econômico pretendido seja alcançado no longo prazo, os objetivos financeiros devem servir de base para todas as demais perspectivas do BSC. Além disso, as medidas planejadas pela organização devem ter relação de causa e efeito, visando uma melhora no desempenho financeiro, os autores complementam que alguns dos indicadores financeiros mais importantes são: i) retorno sobre o investimento; ii) lucratividade; iii) aumento de receita e; iv) redução de custos.

Ao tratar da perspectiva dos clientes, Kaplan e Norton (1997) destacam a necessidade da formulação e da implantação de medidas essenciais de resultado, conhecendo bem o segmento do qual estão realizando o planejamento. Isso com vistas a identificar os principais componentes, os quais são responsáveis pela produção dos componentes, como a satisfação do cliente, a retenção do cliente, a aquisição de novos clientes, bem como, a lucratividade dos clientes, etc. (Kaplan & Norton, 1997).

No que se refere à perspectiva dos processos internos, se concentram em todas as atividades e métodos que são críticos para a organização de modo a proporcionar valor esperado para os clientes, por meio da melhoria das fraquezas da organização (Kaplan & Norton, 1997). Desta forma, qualificar o desempenho organizacional e detectar problemas que atingem a qualidade dos produtos é a maior condição para atingir os resultados desejados das melhorias de processos (Ivanov & Avasilcăi, 2014; Balaji et al., 2018).

Por último e não menos importante, a perspectiva de aprendizado e crescimento, que trata do funcionário e do negócio da organização, ou seja, mede o desempenho da organização frente às vantagens competitivas, bem como, o desempenho na perspectiva dos funcionários e sua capacidade de criar valor para clientes e acionistas (Quesado et al., 2022). Além disso, métodos de aprendizado contínuo com inovação são capazes de fornecer eficiência no controle operacional de uma organização, em que a perspectiva de aprendizado e crescimento alinha as recompensas e incentivos dos funcionários com a estratégia (Balaji et al., 2018).

Para Igarashi, Igarashi, Ferreira e Hercos Junior (2010), o mapa estratégico elaborado a partir dos objetivos estratégicos das quatro perspectivas apresentadas anteriormente, auxilia as organizações a traçarem estratégias interconectadas, de causa e efeito, fornecendo uma base forte de sustentação para o sistema gerencial, disponibilizando informações que auxiliam no processo por meio de um plano de ação. No entanto, o mapa estratégico permite de forma visual, o entendimento dos objetivos, diferentemente do plano de ação que gerencia o desempenho da organização em cada um dos indicadores possibilitando o alcance das metas traçadas e planejadas pela empresa (Trevisan, Fialho & Coronel, 2018).

Montenegro e Callado (2019) preconizam que a busca pelo conhecimento sobre a medição do desempenho empresarial têm sido tendência e objeto de diversos estudos. Nesse sentido, estudos anteriores localizados na literatura nacional, como por exemplo: Guimarães et al. (2015), Borba et al. (2018) e Moro de Paula et al. (2020), e internacionais, tais como: Giannopoulos et al. (2013), Sewell et al. (2017), Cardim et al. (2018), e Malagueño et al. (2018), abordaram o uso do BSC por empresas comerciais de pequeno e médio porte.

Guimarães et al. (2015) identificaram no contexto de microempresas e empresas de pequeno porte do setor comercial, a falta de desenvolvimento da missão, visão e valores das empresas, carência na geração de informações, seja no processo decisório, na gestão estratégica, nos processos organizacionais e nos procedimentos com colaboradores. Borba et al. (2018) evidenciaram o uso do BSC para o aprimoramento da gestão dos processos alimentados por uma articulação entre ações e as perspectivas dos funcionários.

Moro de Paula et al. (2020) buscaram identificar o desenvolvimento do BSC para uma empresa comercial de pequeno porte especializada em comércio de rolamentos. Como resultados, verificaram que as atividades ao serem segregadas entre os colaboradores, facilitariam a proposição de metas e objetivos para os colaboradores e o alinhamento de suas atividades e prioridades à estratégia da organização, clarificando a contribuição de cada funcionário para o sucesso da organização.

No contexto internacional, Giannopoulos et al. (2013) relataram que o BSC é um sistema de medição de desempenho e de gestão estratégica que parece adequado para uso por todos os tipos de negócios e portes. Os resultados sugerem que, poucas empresas de pequeno porte conhecem e usam o BSC, além de identificarem o uso de medidas de desempenho e indicadores semelhantes aos normalmente incluídos em um modelo.

Sewell et al. (2017) analisaram o compromisso e o uso do BSC pelas empresas varejistas na geração de lucratividade sustentável na África do Sul. Ao contrastar na literatura e nos *insights* empíricos, concluíram que a maioria das empresas varejistas (formais ou informais) buscam equilibrar o desempenho financeiro com as metas gerenciais.

Cardim et al. (2018) verificaram que o BSC foi essencial para o desenvolvimento de um pensamento estratégico estruturado em empresas de Portugal, bem como para um melhor desempenho e, conseqüentemente, para a melhoria da competitividade das empresas. Os resultados também mostraram que o instrumento teve que ser adaptado e simplificado e sua implementação deve envolver todos os funcionários das empresas.

Ao investigar os efeitos do uso do BSC pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) em termos de desempenho financeiro e resultados de inovação, Malagueño et al. (2018) argumentam que os ganhos de eficiência e potenciais perdas de flexibilidade estão associados à formalização de práticas gerenciais em PMEs. Com base em uma pesquisa com 201 PMEs na Espanha, verificaram que as empresas que usam o BSC para controle *feed forward* obtiveram melhor desempenho financeiro e apresentaram níveis mais altos de inovação exploratória.

Diante do contexto apresentado, entende-se que o BSC de forma geral traz vantagens no que tange a implementação de estratégias nas organizações, mensurando resultados obtidos, facilitando o acompanhamento do desempenho da organização, contemplando indicadores

financeiros e não financeiro, medindo desempenho de suas atividades, para posterior tomada de decisões por parte dos gestores.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Com o intuito de responder à questão de pesquisa formulada e os objetivos propostos, esta pesquisa se caracteriza quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos como um estudo de caso e quanto à abordagem do problema como qualitativa.

O ambiente de estudo é uma empresa comercial de médio porte que atua no segmento do comércio varejista, possui 163 colaboradores diretos, está localizada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil, com filiais nas cidades de Passo Fundo/RS, Marau/RS, Casca/RS e Cruz Alta/RS. A empresa analisada foi escolhida por acessibilidade.

O questionário aplicado foi adaptado de Kruger et al. (2018) e possui três questões referentes ao perfil dos respondentes, envolvendo o tempo de atuação na empresa, escolaridade e unidade (filial) em que atuam. Ademais, com relação às ameaças e oportunidades, foram elencadas alternativas, sendo solicitado que cada respondente marcasse no máximo quatro assertivas, no que tangia tais questões.

Da mesma foram para as questões envolvendo as forças e fraquezas, compondo quatro questões, as quais posteriormente foram utilizadas para a elaboração da matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), em português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Após, foram elencadas 14 assertivas em escala *Likert* (de cinco pontos, em que uma refere-se a discordo totalmente e cinco concordo totalmente), relacionadas com a missão, estratégias, indicadores, objetivos e ações, dentre outras questões para aprofundar a análise referente às perspectivas: financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento do BSC. O questionário aplicado encontra-se no Apêndice do estudo.

No momento da pesquisa a empresa contava com 163 colaboradores. No entanto, foram selecionados 40 destes, por serem os que atuavam diretamente com atendimento aos clientes da empresa. Ressalta-se que o cargo que ocupa na empresa não foi critério de escolha. O questionário foi elaborado por meio da plataforma *Google Forms* e enviado via *Whatsapp* para os colaboradores no dia 10 de maio de 2022.

Após uma semana, foi reenviado o questionário a todos e até dia 18 do mesmo mês, obteve-se a totalidade de respondentes, isto é, 40 colaboradores responderam adequadamente ao questionário (a amostra representou 25% do total de colaboradores da empresa, e 100% da amostra respondeu ao questionário aplicado). Justifica-se a escolha destes respondentes por atuarem diretamente no atendimento de clientes da área de vendas, com visão de fragilidades quanto à demanda de mercadorias/produtos, preço de vendas, concorrência, qualidade e ou falta de produtos/mercadorias, etc.

Posteriormente à coleta de dados, as informações foram organizadas em Tabelas, Quadros e Figura, considerando desde a caracterização dos respondentes, os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades relatadas, a partir das respostas dos colaboradores da empresa estudada. A partir do questionário aplicado, foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças percebidas, conforme a visão dos colaboradores. Para cada ponto fraco e/ou ameaça foram identificadas oportunidades de melhorias, a partir de iniciativas, visando corrigir e minimizar os impactos para a empresa. Além disso, foram elaborados objetivos e metas, visando estruturar o processo decisório a partir das perspectivas da metodologia BSC.

Na sequência, após a análise das respostas obtidas, foi possível estruturar a matriz SWOT e posteriormente, foi elaborado o quadro do BSC contendo os objetivos, indicadores, metas e iniciativas referentes a cada uma das perspectivas do modelo BSC, bem como, o mapa



estratégico, a fim de realizar a análise das quatro perspectivas do BSC e indicar as relações de causa e efeito.

#### 4 Análise e Discussão dos Resultados

Na presente seção, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa aplicada aos colaboradores da empresa em suas respectivas filiais e, posteriormente, a organização da SWOT, do Quadro do BSC e o mapa estratégico.

##### 4.1 Caracterização dos Respondentes

A partir dos dados coletados inicialmente foi realizada a caracterização dos respondentes. A Tabela 1 demonstra o tempo de atuação dos colaboradores na empresa, a escolaridade e as suas respectivas unidades (filiais) em que atuam.

**Tabela 1**

*Caracterização dos respondentes*

| <b>Tempo de trabalho na empresa</b>   | <b>Frequência absoluta</b> | <b>Frequência relativa</b> |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Menos de 1 ano                        | 8                          | 20%                        |
| De 1 a 3 anos                         | 12                         | 30%                        |
| De 3 a 6 anos                         | 9                          | 22,50%                     |
| De 6 a 10 anos                        | 10                         | 25%                        |
| Acima de 10 anos                      | 1                          | 2,50%                      |
| Total                                 | 40                         | 100%                       |
| <b>Escolaridade dos respondentes</b>  | <b>Frequência absoluta</b> | <b>Frequência relativa</b> |
| Ensino médio incompleto               | 4                          | 10%                        |
| Ensino médio completo                 | 19                         | 47,50%                     |
| Ensino superior incompleto/andamento  | 11                         | 27,5%                      |
| Ensino superior completo              | 5                          | 12,50%                     |
| Pós-graduação                         | 1                          | 2,5%                       |
| Total                                 | 40                         | 100%                       |
| <b>Unidade da empresa em que atua</b> | <b>Frequência absoluta</b> | <b>Frequência relativa</b> |
| Matriz                                | 10                         | 25%                        |
| Filial 01 – Depósito Central          | 3                          | 7,5%                       |
| Filial 02 - Atacado Cruz Alta         | 7                          | 17,5%                      |
| Filial 03 – Marau                     | 5                          | 12,5%                      |
| Filial 04 – Casca                     | 2                          | 5%                         |
| Filial 05 - Cruz Alta                 | 4                          | 10%                        |
| Filial 06 - Cruz Alta                 | 3                          | 7,5%                       |
| Filial 07 - Passo Fundo               | 6                          | 15%                        |
| Total                                 | 40                         | 100%                       |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Por meio da Tabela 1, observa-se que 50% dos colaboradores possuem acima de 3 anos de experiência na empresa (considerando a soma de 22,5% de tempo de 3 a 6 anos, 25% de 6 a 10 anos e 2,5% acima de 10 anos), enquanto outros 50% possuem entre 1 ano e 3 anos, sendo 20% está na empresa há menos de 1 ano e 30% de 1 a 3 anos.

Com relação à escolaridade, nota-se que a maioria dos respondentes possuem ensino médio completo (47,5%), 27,5% ensino superior incompleto ou em andamento e os demais, 10% possuem ensino médio incompleto. Apenas 12,5% possuem ensino superior completo, sendo que com pós-graduação tem-se apenas 2,5% dos respondentes que atuam na empresa.

Percebe-se ainda que a maioria dos colaboradores participantes da pesquisa atuam na matriz, representando 25%. Ademais, 17,5% atuam na filial 02 - Atacado de Cruz Alta, seguido por 15% que atuam na filial 07 de Passo Fundo e 12,5% que atuam na filial 03 de Marau, ou seja, as respostas contemplam colaboradores de todas as unidades da empresa.

Na sequência será apresentada a análise dos aspectos percebidos como pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conforme as respostas obtidas a partir do questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores da empresa estudada.

## 4.2 Análise do Contexto Empresarial

Nesta seção apresenta-se a análise da visão dos colaboradores acerca dos pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças. Ademais, elaborou-se uma matriz SWOT, contendo de forma resumida, os pontos que mais chamaram a atenção e foram elencados pelos respondentes. Na sequência, apresenta-se o quadro do BSC contendo os objetivos, indicadores, metas e iniciativas das perspectivas do modelo, bem como, elucida-se o mapa estratégico.

**Tabela 2**

*Perspectivas dos colaboradores referentes aos pontos fortes e fracos da empresa*

| Critérios                                   | Forças              |                     | Fraquezas           |                     |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | Frequência absoluta | Frequência relativa | Frequência absoluta | Frequência relativa |
| Qualidade do serviço – atendimento          | 21                  | 52,5%               | 7                   | 17,5%               |
| Treinamento de pessoal                      | 20                  | 50%                 | 13                  | 32,5%               |
| Variedade / Mix de produtos                 | 20                  | 50%                 | 3                   | 7,5%                |
| Preço do produto                            | 18                  | 45%                 | 6                   | 15%                 |
| Qualidade do produto                        | 17                  | 42,5%               | 5                   | 12,5%               |
| Lideranças                                  | 12                  | 30%                 | 4                   | 10%                 |
| Estrutura da área administrativa/financeira | 9                   | 22,5%               | 2                   | 5%                  |
| Definição de cargos e funções               | 7                   | 17,5%               | 3                   | 7,5%                |
| Logística eficiente                         | 5                   | 12,5%               | 2                   | 5%                  |
| Controles financeiros / Fluxo de caixa      | 5                   | 12,5%               | 1                   | 2,5%                |
| Controle de estoque                         | 3                   | 7,5%                | 11                  | 27,5%               |
| Políticas financeiras – Compras             | 3                   | 7,5%                | 9                   | 22,5%               |
| Equipamentos e Instalações físicas          | 3                   | 7,5%                | 8                   | 20%                 |
| Planejamento estratégico formal             | 2                   | 5%                  | 2                   | 5%                  |
| Rotatividade de pessoal                     | 1                   | 2,5%                | 28                  | 70%                 |
| Ferramentas de gestão                       | 1                   | 2,5%                | 1                   | 2,5%                |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 2 demonstra como pontos fortes da empresa na percepção dos colaboradores, a qualidade do serviço, principalmente no quesito atendimento se destaca com 52,5%, treinamento de pessoal e a variedade de produtos frente ao mix de produtos oferecido aos clientes apresentaram um percentual de 50% cada, seguido pelo preço dos produtos expostos para venda com 45% e qualidade do produto com 42,5%. Pode-se destacar que outras percepções indicadas não representam consenso entre os respondentes.

Por outro lado, no que tange aos pontos fracos da empresa perante as perspectivas dos colaboradores, nota-se que 70% indicaram que a maior fraqueza da empresa é a rotatividade de pessoal. Também chama a atenção o treinamento de pessoal como segunda fragilidade com 32,5% das respostas, o que pode ter relação direta com o *turnover* e explicar a rotatividade, outra fraqueza que merece destaque é o controle de estoques, com 27,5% das respostas.

Vale ressaltar que tanto para as assertivas que constam na Tabela 2, quanto na Tabela 3, as quais se referem aos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, os respondentes poderiam marcar até quatro opções para cada questão. Sendo assim, a seguir, por meio da

Tabela 2 evidenciam-se os pontos fortes e fracos da empresa, de acordo com a visão dos colaboradores.

Os aspectos percebidos como pontos fortes e fracos revelam as percepções dos respondentes, evidenciando a necessidade da empresa de repensar estratégias para minimizar os problemas, bem como, implementar melhorias na gestão organizacional e de pessoas. Os colaboradores também foram questionados quanto às ameaças e oportunidades para o negócio da empresa, sendo os resultados evidenciados na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Ameaças e oportunidades para a empresa na percepção dos colaboradores*

| Critérios                            | Oportunidades       |                     | Ameaças             |                     |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | Frequência absoluta | Frequência relativa | Frequência absoluta | Frequência relativa |
| Concorrência                         | 12                  | 30%                 | 33                  | 82,5%               |
| Questões econômicas – Inflação       | 9                   | 22,5%               | 31                  | 77,5%               |
| Posicionamento - Valor da marca      | 28                  | 70%                 | 18                  | 45%                 |
| Variedade de produtos / Mix produtos | 35                  | 87,5%               | 16                  | 40%                 |
| Questões políticas – Eleições        | 3                   | 7,5%                | 14                  | 35%                 |
| Tecnologia - E-commerce              | 29                  | 72,5%               | 11                  | 27,5%               |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 3 demonstra que, na percepção dos colaboradores, como oportunidades para a empresa tem-se a variedade de produtos (87,5%), tecnologia e *e-commerce* (72,5%), sendo que a empresa possui uma plataforma de vendas online, possibilitando a customização a qualquer momento. Ademais, 70% elencaram o posicionamento, isto é, valor da marca como uma oportunidade de melhoria.

Por outro lado, com relação ao fator externo e negativo, na percepção dos colaboradores as ameaças estão relacionadas com a concorrência em 82,5% dos casos, seguido de questões econômicas como inflação com 77,5%, posicionamento do valor da marca junto ao negócio da empresa com 45%. Após a identificação do conjunto de oportunidades e ameaças (fatores externos), foram identificados os pontos fracos e fortes (fatores internos), elaborando-se a matriz SWOT, conforme apresenta-se Tabela 4.

**Tabela 4**

*Matriz SWOT*

|                  | Positivos   | Negativos   |
|------------------|---|---|
|                  | <b>Forças</b>   | <b>Fraquezas</b>  |
| Ambiente Interno | - Qualidade dos serviços/Atendimento<br>- Variedade/Mix de produtos<br>- Qualidade dos produtos<br>- Preço dos produtos | - Rotatividade de funcionários<br>- Treinamento de pessoal<br>- Falha na gestão de estoque (perdas, avarias, faltas de mercadorias, etc.)<br>- Política financeira fraca e/ou ineficiente para compras de produtos para revenda |
|                  | <b>Oportunidades</b>  | <b>Ameaças</b>  |
| Ambiente externo | - Variedade de produtos/Mix de produtos<br>- Posicionamento/Valor da marca<br>- Tecnologia – E-commerce                 | - Concorrência<br>- Questões econômicas - Inflação<br>- Questões políticas - Eleições   |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir da Tabela 4 é possível observar que, segundo os respondentes, a empresa possui em seu ambiente interno de forma positiva a força a qualidade dos serviços e o atendimento, além da variedade/mix de produtos (contemplando brinquedos, bazar, ferramentas, utilidades

para o lar entre outros). Além disso, como uma das principais forças tem-se a qualidade dos produtos e preço dos produtos frente à concorrência.

Ainda no que tange os pontos positivos da empresa, os colaboradores entendem como oportunidades de melhorias a variedade de produtos para os mais diversos departamentos, o posicionamento da marca frente aos concorrentes e a tecnologia, ou seja, o *e-commerce*.

No entanto, como aspectos negativos, no quesito fraquezas os colaboradores elencaram: a rotatividade de pessoal, treinamento de pessoal, falha na gestão de estoque, no que diz respeito ao gerenciamento de produtos com alto giro de venda, perdas e avarias de mercadorias, criação de mecanismos que agilizem o processo de distribuição de produtos para as lojas.

Ainda, se tratando de pontos negativos, como fatores externo no quesito ameaças, os colaboradores elencaram a concorrência, a inflação e questões políticas, como eleições, por exemplo, que impactam diretamente no desempenho da empresa, pois grande parte do mix de produtos comercializados são importados e seu preço é corrigido pelo dólar. A partir das respostas e da análise realizada, foi possível estruturar os objetivos, indicadores e iniciativas, conforme ilustrado na Tabela 5 considerando as perspectivas do BSC delineadas por Kaplan e Norton (1992): i) financeira; ii) clientes; iii) processos internos e; iv) aprendizado e crescimento.

**Tabela 5***Perspectivas do BSC*

| Perspectivas      | Objetivos  | Indicadores  | Situação Atual  | Metas   | Iniciativas  |
|-------------------|--|--|---|---|--|
| <b>Financeira</b> | Aumentar a rentabilidade da empresa                  | Margem líquida                                       | 10% ao mês em comparação ao mesmo período do ano anterior                       | 15% ao mês em comparação ao mesmo período do ano anterior                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar análises e acompanhamento contínuo dos custos operacionais da empresa.</li> <li>- Realizar revisões periódicas nos gastos de qualquer natureza (fiscal, operacional, etc.).</li> </ul>   |
|                   | Reduzir o custo médio da empresa                     | Ponto de equilíbrio                                  | 30% do faturamento bruto mensal, em comparação ao mesmo período do ano anterior | 25% do faturamento bruto mensal, em comparação ao mesmo período do ano anterior | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar capacitação e conscientização dos colaboradores sobre gastos de forma geral.</li> <li>- Realizar cortes e ajustes de gastos desnecessários.</li> <li>- Realizar comparativos de compras de fornecedores.</li> </ul>  |
|                   | Melhorar o fluxo de caixa                            | Fluxo de caixa disponível                            | Capacidade de manter a operação por 15 dias                                     | Capacidade de manter a operação por 30 dias                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir o volume de recursos onerosos tomado com instituições financeiras.</li> <li>- Aumentar o prazo médio de pagamentos a fornecedores para 60 dias.</li> <li>- Reduzir o prazo médio de recebimento de vendas para 45 dias.</li> </ul>  |
| <b>Clientes</b>   | Aumentar o número de clientes no atacado e no varejo | Faturamento no período/número de clientes no período | <i>Ticket</i> médio de R\$ 45,00  | Atingir o <i>ticket</i> médio de R\$ 51,75                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar site de vendas e ofertas em aplicativo para melhor atender os clientes.</li> <li>- Aumentar o mix de produtos de lançamento e produtos com alto giro de vendas.</li> <li>- Melhorar a capacidade de atendimento da equipe de vendas.</li> </ul>   |
|                   | Manter clientes lojistas ativos                      | Número de clientes ativos no mês                     | 350 clientes lojistas com compra mensal   | 15 novos clientes mensais ativos  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar atendimento pós-vendas com os clientes lojistas, por meio de e-mail, SMS, WhatsApp, App da empresa.</li> <li>- Enviar ofertas de produtos com preços promocionais a toda a base de clientes.</li> <li>- Realizar divulgação de produtos novos.</li> <li>- Realizar feiras com produtos e preços altamente competitivos.</li> </ul> |

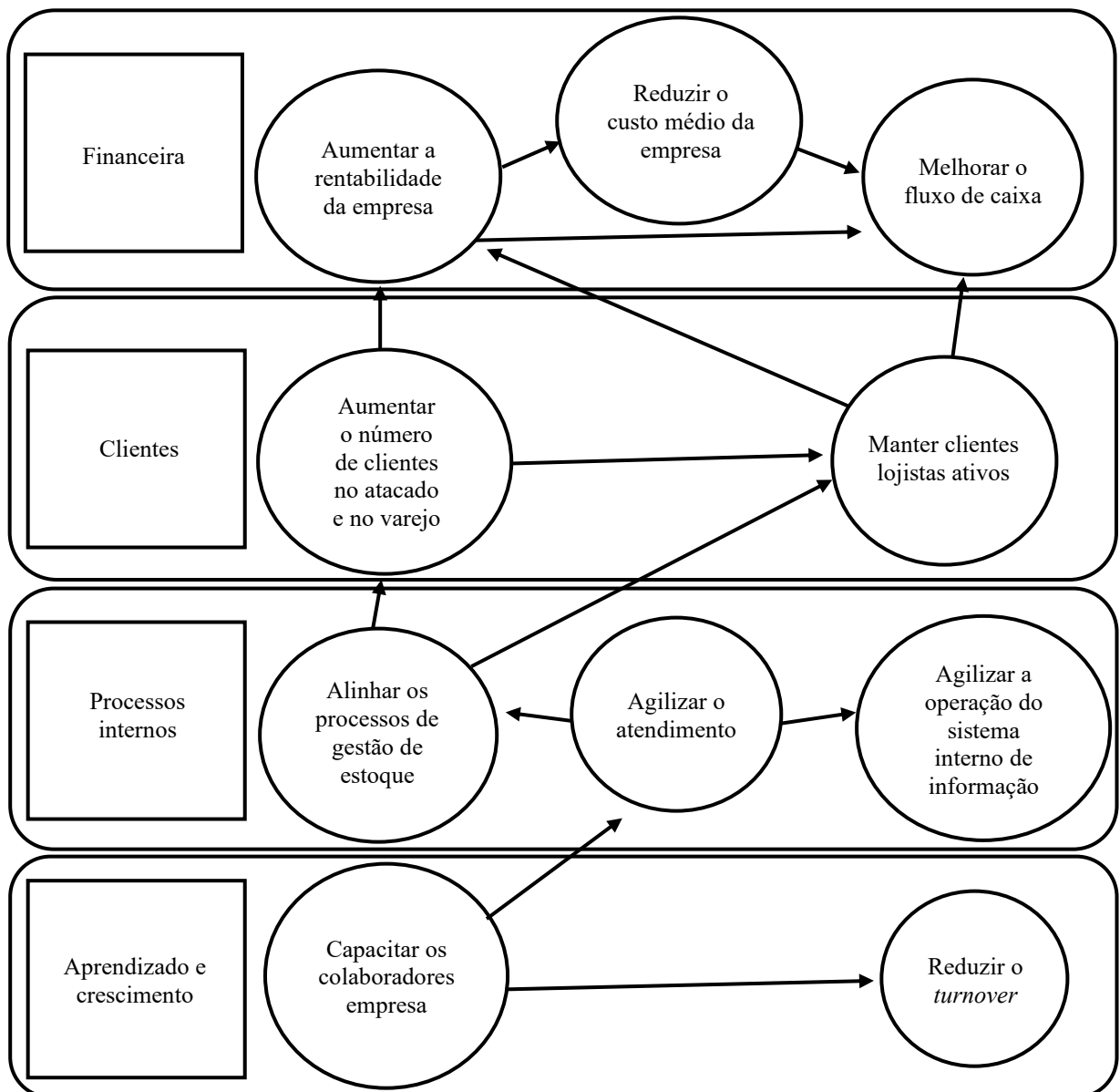
*Continua*

| Perspectiva               | Objetivos  | Indicadores  | Situação Atual | Metas  | Iniciativas  |
|---------------------------|--|--|----------------|--|--|
| Processos internos        | Alinhar os processos de gestão de estoque            | Número de horas de capacitação mensal                | Não realizado  | Realizar no mínimo 8 horas de capacitação mensal para alinhamento dos processos de logística | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear todos os processos de logística do depósito central.</li> <li>- Apresentar plano de ação de sugestão de melhoria dos processos de logística.</li> <li>- Realizar análise dos indicadores de forma individual e em grupo dos resultados alcançados pela logística.</li> <li>- Criar cronograma de treinamento para capacitação dos colaboradores da logística, criando módulos por função dentro da logística.</li> <li>- Criar canal direto com sugestões por parte dos colaboradores da logística.</li> </ul>       |
|                           | Agilizar o atendimento                               | Média de atendimento diário por atendente            | Não realizado  | Média de 10 clientes diários por atendente   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar treinamentos contínuos com as equipes de vendas.</li> <li>- Realizar palestras e treinamentos com profissionais capacitados.</li> <li>- Proporcionar palestras de especialistas no assunto vendas.</li> <li>- Realizar vendas simuladas, criando um cenário real de atendimento.</li> <li>- Mapear os itens que mais vende por cliente atendido.</li> </ul>  |
|                           | Agilizar a operação do sistema interno de informação | % de satisfação do Sistema Interno de Gestão (SIG)   | Não realizado  | Criar um sistema que permite medir o % de satisfação do SIG                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar treinamentos com especialista do sistema interno de gestão.</li> <li>- Coletar <i>feedbacks</i> com sugestão de melhorias na operação sistêmica do sistema interno de gestão.</li> <li>- Realizar melhorias nos processos do sistema de forma contínua.</li> <li>- Avaliar a satisfação dos usuários do sistema</li> </ul>   |
| Aprendizado e Crescimento | Capacitar os colaboradores                           | Número médio de horas de treinamento por colaborador | Não realizado  | Média de 8 horas de capacitação mensal por colaborador                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer cronograma quinzenal de treinamentos, incluindo supervisores e funcionários.</li> <li>- Estabelecer módulos de treinamentos sistêmicos (online).</li> <li>- Realizar seções de bate papo para compartilhar ideias sobre possibilidade de melhorias.</li> <li>- Implantar programa de capacitação para novos colaboradores.</li> </ul>   |
|                           | Reduzir o <i>turnover</i>                            | % de colaboradores demitidos por mês                 | Não realizado  | Reduzir em 30% o número de colaboradores demitidos por mês                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar processos de solicitação de demissão de colaboradores com os gerentes.</li> <li>- Realizar entrevista de desligamento a fim de entender o real motivo da demissão ou pedido de demissão do colaborador.</li> <li>- Realizar a capacitação dos gerentes com processos de recursos humanos.</li> <li>- Capacitar os gerentes para lidar com situações adversas.</li> <li>- Realizar conversas de <i>feedback</i> do colaborador com o setor de recursos humanos e identificar sua satisfação com o trabalho.</li> </ul> |

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por meio da Tabela 5 é possível visualizar as quatro perspectivas do BSC e diversos objetivos estratégicos, indicadores, situação atual e metas, bem como, as iniciativas propostas para alinhamento da empresa, a fim de melhorar a gestão da organização, com base nos pontos elencados pelos colaboradores, que participaram da pesquisa. Destaca-se que os objetivos estratégicos elaborados, visam corrigir os fatores negativos da empresa, sugerindo melhorias a partir das oportunidades, ao ponto de corrigir as fragilidades da empresa, a partir das iniciativas sugeridas e fortalecer mais ainda os pontos fortes, ou seja, suas forças atuais.

Ressalta-se ainda que se tem mais objetivos relacionados às perspectivas dos processos internos e financeiro, pois na opinião dos colaboradores são as perspectivas que a empresa carece de mais atenção, especialmente na capacitação dos colaboradores, contemplando a gestão dos processos e o alinhamento com as diretrizes internas, visando melhorar o atendimento a clientes e reduzir a rotatividade de colaboradores, o que possui relação, mesmo que indireta, com os processos internos e financeiro. Para demonstrar essa relação de causa e efeito, entre os objetivos e perspectivas, elaborou-se o mapa estratégico, conforme a Figura 2.



**Figura 2** Mapa estratégico  
 Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O mapa estratégico permite observar que na perspectiva financeira a empresa pode aumentar a rentabilidade da empresa, a partir do aumento da margem líquida em 15% ao mês, reduzindo o custo médio de 30% para 25%. Ademais, melhorar o fluxo de caixa ao ponto de poder manter as operações por 30 dias caso necessite. Com relação a perspectiva de clientes, a empresa pode aumentar o número de clientes no atacado e varejo, a partir do seu *ticket* médio e o número de novos clientes. Já com relação aos processos internos, sugere-se o alinhamento dos processos de gestão de estoque, a agilidade no atendimento e a agilidade na operação do sistema interno de informação.

No que se refere a perspectiva de aprendizado e crescimento, notou-se que a empresa carece de capacitações, inclusive para reduzir a rotatividade atual, ou seja, o *turnover*, o qual foi o ponto fraco mais citado pelos colaboradores. Foram elencadas diversas iniciativas para que essa fraqueza seja amenizada na organização em questão, como acompanhamento frequente dos colaboradores, por meio de reuniões, *feedback*, buscando identificar sua satisfação com o trabalho e reduzindo o número de funcionários demitidos e ou que se demitem.

O presente estudo corrobora com os estudos de Montenegro e Calado (2019), Giannopoulos et al. (2013), Guimarães et al. (2015), ao estudar medidas de desempenho e estratégia para qualquer tipo de organização, no tocante à empresas de pequeno e médio porte, bem como com os estudos de Moro de Paula et al. (2020), Borba et al. (2018) e Cardim et al. (2018), ao analisar os aspectos de maximização na lucratividade, com redução nos custos, o presente estudo assemelha-se ao estudo de Sewell et al. (2017), Malagueño et al. (2018).

Os achados corroboram com a pesquisa de Guimarães et al. (2015) ao identificarem que a empresa carecia de informações com relação aos colaboradores, visando melhorar os procedimentos, como a agilidade no atendimento e conseqüentemente a capacitação, notada no presente estudo. Da mesma forma, alinha-se aos achados de Borba et al. (2018) ao evidenciarem que o uso do BSC é importante para o aprimoramento da gestão dos processos internos, alimentada por uma articulação entre ações e as perspectivas dos funcionários, como no caso da presente pesquisa, a agilidade no atendimento e agilidade na operação do sistema.

A pesquisa de Moro de Paula et al. (2020) vai ao encontro por verificarem que as atividades ao serem segregadas entre os colaboradores, facilitariam a proposição de metas e objetivos para os colaboradores e o alinhamento de suas atividades e prioridades à estratégia da organização, o que no caso da pesquisa em questão, refere-se à capacitação, que conseqüentemente possibilita o melhor atendimento aos clientes. Segundo Kruger et al. (2018) o BSC possibilita a implantação de forma dinâmica, flexível e ajustável ao modelo de gestão proposto pela organização.

Sendo assim, o modelo do BSC contribui para esta pesquisa, a partir do momento que permite identificar diversos pontos fracos e oportunidades de melhorias elencados pelos colaboradores e elaborar objetivos estratégicos, os quais possam ser efetivados com indicadores mensuráveis e metas, bem como, iniciativas para que tais objetivos possam ser cumpridos. Tais iniciativas colaboram com o planejamento estratégico, visando reduzir fragilidades e melhorar a gestão da organização e tomada de decisão a partir da perspectiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

## 5 Considerações Finais

Este estudo propõe identificar iniciativas para o alinhamento estratégico de uma empresa comercial do segmento de utilidades, a partir do *Balanced Scorecard*. Para isso foram utilizadas as respostas do questionário aplicado aos colaboradores da empresa, no que concerne



os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para construção da matriz SWOT e posteriormente, a elaboração do quadro do BSC, apresentando objetivos estratégicos para cada perspectiva (financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), bem como, indicadores, metas e iniciativas alinhadas.

Por fim, elaborou-se um mapa estratégico, buscando apresentar a relação causal entre os objetivos e perspectivas do BSC. Os resultados possibilitaram a construção do quadro do BSC, a partir da elaboração de objetivos estratégicos, ou seja, proposições de melhorias para a empresa, com base nas quatro perspectivas, sendo que as diversas iniciativas elencadas e sugeridas, visando atender o objetivo geral da pesquisa e responder o problema.

Para tanto, as iniciativas que podem contribuir com o alinhamento estratégico são voltadas a: aumentar a rentabilidade da empresa, reduzir o custo médio da empresa e melhorar o fluxo de caixa, no que tange a perspectiva financeira; aumentar o número de clientes no atacado e no varejo, manter clientes lojistas ativos, no caso da perspectiva de clientes; alinhar os processos de gestão de estoque, agilizar o atendimento e agilizar a operação do sistema interno de informação, no que diz respeito a perspectiva de processos internos e; capacitar os colaboradores e reduzir o *turnover*, no que tange o aprendizado e crescimento.

Ressalta-se que é importante que a empresa defina os responsáveis para acompanhamento das iniciativas, com o intuito de que realmente as metas possam ser atingidas e por consequência, os objetivos possam ser alcançados. Um dos principais aspectos que a empresa analisada deve observar é a necessidade de capacitação/treinamento/qualificação, o que tem relação com a valorização dos colaboradores, observando que existe deficiência na qualificação da mão de obra contratada, tendo em vista que os resultados evidenciam que a maioria possui ensino médio completo, sem ensino superior, o que também pode refletir nos índices de rotatividade.

Neste sentido, a empresa também poderia valorizar e incentivar a capacitação dos colaboradores, visando reduzir a baixa escolaridade do quadro funcional, bem como, a rotatividade de pessoal. De forma geral, a análise permite observar que o BSC é uma ferramenta que interconecta todos os setores da empresa, por meio de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento), possibilitando melhorias contínuas para com os processos internos e aprendizado e crescimento, os quais refletem diretamente nas relações com clientes e na rentabilidade do negócio.

Desta forma, o estudo traz uma proposta de implantação do BSC como apoio aos gestores, ressaltando a importância da formulação de objetivos e iniciativas alinhadas às ações estratégicas. O presente estudo contribui com a literatura evidenciando que o BSC pode ser utilizado independente do porte ou segmento de atuação e, pode servir como *benchmarking* para outras empresas similares, de pequeno e médio porte.

O estudo possui limitações no que tange os indivíduos que participaram do questionário, limitando-se aos colaboradores. Ademais, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados não permitem generalizações. Sugere-se, que estudos futuros sejam realizados para verificar se a proposta foi implementada e os resultados obtidos.

Ainda, analisar colaboradores que atuam diretamente com o atendimento aos clientes, considerando o cargo com o intuito de verificar se o nível de conhecimento do colaborador interfere no resultado da pesquisa, critério do qual não foi analisado para este estudo. Outra sugestão é analisar as motivações para o colaborador pedir desligamento da empresa ou ser demitido, implicando em tamanha rotatividade. Ainda, poderiam ser realizadas novas pesquisas em empresas deste mesmo segmento, para fins de comparação, ou mesmo, estudos multicaseos.

## Referências

- Balaji, M., Dinesh, S., & Parthiban, V. (2018). Applying balanced scorecards to supply chain performance. *Industrial & Systems Engineering at Work Magazine*, 50(11), 42-47.
- Borba, M., Ramos, J. E. S., Lima, F. F., Alves, M. D. C. M., & Moraes Filho, R. A. (2018). Avaliação do Balanced Scorecard em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 172-185. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p172-185.675>
- Bose, I., & Bandyopadhyay, I. (2018). Balanced Scorecard (BSC) in Retail Banking in UAE: a Study on Sustainability. *Indian Journal of Industrial Relations*, 54(1), 66-78. <https://www.jstor.org/stable/26536513>
- Cardim, S., Nunes, A., Fernandes, P. O., & Branco, F. (2018). Implementation of balanced scorecard: Simplify strategic thinking development in Portuguese SMEs. In 13th European Conference on Innovation and Entrepreneurship. Academic Conferences and Publishing International Limited. *Anais...* <http://hdl.handle.net/10198/21522>
- Chow-Chua, C., & Goh, M. (2002). Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(1), pp. 54-66. <https://doi.org/10.1108/09604520210415399>
- Eldenburg, L. G., Krishnan, H. A., & Krishnan, R. (2017). Management accounting and control in the hospital industry: A review. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 6(1), 52-91. <https://doi.org/10.2308/ogna-51922>
- Gao, H., Chen, H., Feng, J., Qin, X., Wang, X., Liang, S., & Feng, Q. (2018). Balanced scorecard-based performance evaluation of Chinese county hospitals in underdeveloped areas. *Journal of International Medical Research*, 46(5), 1947-1962. <https://doi.org/10.1177/0300060518757606>
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Guimarães, A. P., Oliveira, M. C. B., & Cunha, T. C. (2015). Utilização do Balanced Scorecard por microempresas e empresas de pequeno porte. In Artigo XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, FIRJAN-RJ, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/4248>
- Herrero Filho, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Gulf Professional Publishing.
- Igarashi, D. C. C., Igarashi, W., Ferreira, E. S., & Hercos Junior, J. B. (2010). Implantação do mapa estratégico e painel de desempenho em uma empresa comercial da região oeste do Paraná. *Revista de Informação Contábil*, 4(4), 23-41. <https://doi.org/10.34629/ric.v4i4.23-41>

- Ivanov, C. I., & Avasilcăi, S. (2014). Measuring the performance of innovation processes: A Balanced Scorecard perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1190-1193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.610>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. US: Harvard business review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kruger, S. D., Simionato, A., Zanella, C., & Petri, S. M. (2018). Balanced scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(1), 1-18.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221-244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Moro de Paula, A. L., Almeida, N. B., Silva, R. B., Portulhak, H., & Paula, A. J. (2020). Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1), 26-42.
- Montenegro, F. R. M. S., & Cunha Callado, A. L. (2019). Fatores Contingenciais e o Uso de Indicadores de Desempenho Associados às Perspectivas do *Balanced Scorecard*. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 14(1), 73-91. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4540>
- Protil, R. M., Fernandes, A. C., & Souza, A. B. K. (2009). Avaliação da pesquisa agropecuária em cooperativas agroindustriais utilizando um modelo de scorecard dinâmico. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 3(5), 62-79. <https://doi.org/10.11606/rco.v3i5.34732>
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Sewell, W., Mason, R. B., & Venter, P. (2017). Socio-economic developmental strategies as retail performance indicators: A balanced scorecard approach. *Development Southern Africa*, 34(3), 365-382. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2017.1308857>
- Silva, A. R., & Callado, A. L. C. (2018). Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 8(2), 23-34. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626>
- Silva, M. Z., & Beuren, I. M. (2015). Contabilidade gerencial em hospitais: análise bibliométrica de artigos publicados no período 1950 a 2011. *Revista Alcance*, 22(1), 80-104. <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v22n1.p080-104>

Sindilojas. (2021). Sindicato dos Lojistas do Comércio de Belém. *Estudo mostra aumento da importância do varejo na economia*. Recuperado de: <<http://www.sindilojas-belem.com.br/estudo-mostra-aumento-da-importancia-do-varejo-na-economia/#:~:text=Essa%20import%C3%A2ncia%20%C3%A9%20demonstrada%20no,presidente%20da%20SBVC%2C%20Eduardo%20Terra>>.

Soutes, D. O. (2006). *Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras*. Dissertação (Doutorado em Contabilidade), Universidade de São Paulo, São Paulo.

Soysa, I. B., Jayamaha, N. P., & Grigg, N. P. (2019). Validating the balanced scorecard framework for nonprofit organisations: an empirical study involving Australasian healthcare. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(9-10), 1005-1025. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1345620>

Stejskal, K., Sayed, N., & Lento, C. (2020). Mapping stakeholder expectations of a publicly funded post-secondary institution: a balanced scorecard perspective. *Accounting and the Public Interest*, 20(1), 104-137. <https://doi.org/10.2308/api-19-002>

Trevisan, L. V., Fialho, C. B., & Coronel, D. A. (2018). Proposta de implantação da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de pequeno porte. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 9(2), 76-89. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2018.002.0007>

## Apêndice

Questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores da empresa.

1. Qual unidade (filial) da empresa você atua? \_\_\_\_\_
2. Há quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_
3. Qual o seu grau de escolaridade? \_\_\_\_\_
4. Assinale entre as alternativas abaixo, até 04 itens que podem ser considerados ameaças ao negócio da empresa?
  - ( ) Questões políticas – Eleições
  - ( ) Questões econômicas – Inflação
  - ( ) Tecnologia – *E-Commerce*
  - ( ) Posicionamento / Valor da marca
  - ( ) Concorrência
  - ( ) Variedade / Mix de produtos
5. Assinale entre as alternativas abaixo, até 04 itens que podem ser considerados oportunidades ao negócio da empresa?
  - ( ) Questões políticas – Eleições
  - ( ) Questões econômicas – Inflação

- Tecnologia – *E-Commerce*
  - Posicionamento / Valor da marca
  - Concorrência
  - Variedade / Mix de produtos
6. Assinale entre as alternativas abaixo, até 04 itens que podem ser considerados pontos fortes (forças) na empresa?
- Treinamento de pessoal
  - Rotatividade de pessoal
  - Lideranças
  - Definição de cargos e função
  - Equipamentos e instalações
  - Estrutura da área administrativa
  - Controles financeiros – Fluxo de caixa
  - Políticas financeira – Compras
  - Preço do produto
  - Qualidade dos serviços – atendimento a clientes
  - Localização da empresa
  - Controle de estoques
  - Qualidade do produto
  - Logística eficiente
  - Planejamento estratégico
  - Ferramenta de gestão
  - Variedade / Mix de produtos
7. Assinale entre as alternativas abaixo, até 04 itens que podem ser considerados pontos fracos na empresa?
- Treinamento de pessoal
  - Rotatividade de pessoal
  - Lideranças
  - Definição de cargos e função
  - Equipamentos e instalações
  - Estrutura da área administrativa
  - Controles financeiros – Fluxo de caixa
  - Políticas financeira – Compras
  - Preço do produto
  - Qualidade dos serviços – atendimento a clientes
  - Localização da empresa
  - Controle de estoques
  - Qualidade do produto
  - Logística eficiente
  - Planejamento estratégico
  - Ferramenta de gestão
  - Variedade / Mix de produtos

Considere uma escala *Likert* de 1 a 5, sendo (1) para Discordo Totalmente e (5) para Concordo Totalmente:

8. A Missão da empresa está descrita e todos a conhecem e compartilham  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
9. A empresa possui estratégias definidas, de curto e longo prazo, e estas são conhecidas por todos  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
10. A empresa possui indicadores (medidas de desempenho) financeiros, com metas definidas  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
11. Estão claros os objetivos e ações para o alcance das metas financeiras  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
12. As necessidades e expectativas dos clientes da empresa são conhecidas  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
13. A empresa possui indicadores (medidas de desempenho) relativos aos clientes (índice de satisfação...) com metas definidas  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
14. Estão claros os objetivos e ações para o alcance das metas relativas aos clientes  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
15. As operações internas (Venda, Op. Caixa, Reposição de Mercadoria, Atendimento ao Cliente...) da empresa são conhecidas por todos  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
16. A empresa possui indicadores (medidas de desempenho) relativos às operações internas (Clientes atendidos, itens por cliente, ticket médio...) com metas definidas  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
17. Estão claros os objetivos e ações para o alcance das metas relativas às operações internas  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
18. A empresa possui um sistema de informações (RTG e Checkout) que apoiam as operações diárias  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
19. A empresa possui um método que assegura a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )
20. O conhecimento sobre as principais operações da empresa é compartilhado por todos  
1 – ( ) 2 – ( ) 3 – ( ) 4 – ( ) 5 – ( )

Clademir Teixeira, Lauriany Kisata, Mara Vogt e Silvana Dalmutt Kruger

21. A empresa possui métodos para retenção do conhecimento (manuais e ou/procedimentos)

1 - ( ) 2 - ( ) 3 - ( ) 4 - ( ) 5 - ( )