

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA
SUPERMERCADO DOIS IRMÃOS UM ESTUDO DE CASO**

**Autor: Rafael Darci Brambila
Orientador: Ms. Wilson Antunes Amorim**

**JUINA – MT
2014**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BALANCED SCORECARD: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO NA EMPRESA
SUPERMERCADO DOIS IRMÃOS UM ESTUDO DE CASO**

Autor: Rafael Darci Brambila

Orientador: Ms. Wilson Antunes Amorim

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis”.

JUINA – MT

2014

**AJES – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

BANCA EXAMINADORA

**Prof.^a Esp. Carla Francener Cargnelutti
Examinador**

**Prof.^a Esp. Jaqueline da Silva Marques
Examinador**

**Prof. Ms. Wilson Antunes de Amorim
Orientador**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a minha família, em especial meus pais, que foram os principais motivadores em toda a minha trajetória, aos meus irmãos, aos demais familiares, amigos, colegas de classe e aos professores que me proporcionaram aprendizado ao longo destes quatro anos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela vida e a oportunidade de cursar o ensino superior, e por estar sempre ao meu lado me abençoando em todas as decisões de minha vida.

Agradeço a toda a minha família, em especial a minha mãe Josmari e meu pai Darci, que me deram a vida e sempre me proporcionaram diversas e inúmeras oportunidades como esta, de cursar o ensino superior e com muito esforço para me manter financeiramente, e sempre me deram o maior apoio e incentivo para nunca desistir, mediante as dificuldades encontradas durante esse período.

Quero agradecer também aos meus irmãos Renann e Renata, por serem estas pessoas maravilhosas em minha vida e estarem também ao meu lado nesse período de faculdade, e por me darem total apoio e incentivo para não desistir jamais.

Agradeço também aos meus amigos que me incentivaram e me apoiaram nesta caminhada, aos colegas, tios, primos e a família como um todo, em especial aos meus colegas da turma da faculdade, a Eliane (formiguinha) pelos puxões de orelha e também pelas palavras de incentivo, ao Makartiney pela grande amizade no decorrer destes quatro anos, e pelas ajudas em trabalho, a Emanoele, Marisa, Renata, Valquíria, Jocineide, Daiana, Ana Paula, Aline, Rayane, Fernando, Ademir Dalmasso, Herberto, enfim a todos os colegas de sala, aos que entraram e saíram, mas que de alguma forma colaboraram.

E também quero agradecer ao meu professor orientador Wilson Amorim, que foi o principal idealizador deste projeto e que me auxiliou e sempre incentivou para tudo sair da melhor maneira possível.

Agradecendo a todos os professores que me proporcionaram o conhecimento no decorrer destes quatro anos, alguns fundamentais, que além de nos incentivarem, nos motivaram para sempre seguir em frente e ir cada vez mais longe, em especial as professoras Cleiva Mativi, Teresinha Marcia de Carvalho Lino, e aos professores, Adilson Leite Lira, Ricardo Ignes, Wilson Antunes Amorim e todos os demais professores que lecionaram e tivemos contato no decorrer deste período de curso.

Quero agradecer também aos funcionários, que direta ou indiretamente, estiveram ligados a instituição e que de alguma forma ou de outra, me ajudaram no

decorrer deste período, o pessoal da biblioteca, as funcionárias do Xerox, as funcionárias da cantina, o pessoal da secretaria, da limpeza e a faculdade como um todo.

A todos os que me apoiaram no decorrer desta caminhada, e que estiveram ao meu lado e que de alguma forma ou outra, me apoiaram e me ajudaram na busca incessante do conhecimento e do aprendizado, fica aqui o meu muito obrigado, e que Deus lhes abençoe.

EPÍGRAFE

“Campeões não são feitos em academias. Campeões são feitos de algo que eles têm profundamente dentro de si – um desejo, um sonho, uma visão”. Muhamad ali.

RESUMO

A partir dos anos 1990, surge após extensa pesquisa de Kaplan e Norton, a ferramenta de planejamento estratégico o Balanced Scorecard. Esta ferramenta chega para auxiliar as organizações a planejarem suas ações, metas e objetivos, utilizando quatro perspectivas: financeira, produção, cliente e de processos internos. Com ela, a atividade de planejamento passou a ser efetuada de forma diferente e organizada em que o sucesso do planejamento de uma perspectiva passa a ser o sucesso de outra. Diante disto, surge a oportunidade de elaborarmos uma proposta de implantação da metodologia BSC, na empresa Supermercado Dois Irmãos da cidade Cotriguaçu – MT. A metodologia utilizada para atingirmos este objetivo foi a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. A proposta para a implantação do BSC na empresa foco da pesquisa foi aceita a partir do conhecimento da necessidade de profissionalizar a administração da empresa. Embora, tenha se discutido e apresentado as etapas de implantação do BSC, não foi levado a cabo, por ser o objetivo deste trabalho apenas apresentar uma proposta de implantação, em que o proprietário da empresa mostrou-se muito interessado e propenso a mudanças na empresa, sabendo das suas limitações administrativas e também da constante evolução empresarial a qual todo o mercado consumidor está passando, e que tem a pretensão de que cada dia que passa, novas e modernas tecnologias influenciam na decisão dos consumidores, e as empresas devem estar preparadas ou se preparando, para essas novas tendências, pois senão estão fora do mercado.

Palavras - Chave: Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard; Organização Empresarial.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.....	26
FIGURA 2.....	39
FIGURA 3.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELAS 1.....	43
TABELAS 2.....	44
TABELAS 3.....	45
TABELAS 4.....	46
TABELAS 5.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC – Balanced Scorecard

MT – Mato Grosso

CEO's – Chief Executive Officer – Executivo Chefe

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 Objetivos	15
1.1 Objetivo geral	15
1.2 Objetivos específicos	15
1.3 Problematização	15
1.4 Delimitação do trabalho	16
1.5 Justificativa	16
2.1 História e desenvolvimento do planejamento	19
2.1.1 Conceituação de planejamento	19
2.1.1.1 Planejamento estratégico	20
2.1.1.2 Planejamento tático	21
2.1.1.3 Planejamento operacional	22
2.1.2 Planejamento estratégico sob a visão de Michael Porter	23
2.1.3 Etapas do planejamento estratégico	24
2.2 Planejamento estratégico na metodologia do Balanced Scorecard	26
2.2.1 Histórico e desenvolvimento	26
2.2.2 Conceituação do Balanced Scorecard	28
2.2.3 Vantagens e desvantagens do Balanced Scorecard	29
2.2.4 Fases da implantação do Balanced Scorecard.	29
2.3 A contabilidade e o planejamento estratégico.	31
2.3.1 A importância da contabilidade na implantação do Balanced Scorecard. 31	
3.1 Quanto às fins.	33
3.1.1 Descritiva.	33
3.2 Quanto aos meios.	33
3.2.1 Bibliográfica	33
3.2.2 Estudo de caso	34
3.3 Quanto ao procedimento.	34
3.3.1 Pesquisa qualitativa.	34
3.4 Interpretação dos dados	35
3.4.1 Interpretação	35
4 PESQUISA	36
4.1 Histórico da Empresa	36

4.2 Como é a administração da empresa.....	37
4.3 Roteiro para Implantação do Balanced Scorecard.....	38
4.4 1º passo – Formular a Visão e missão:	39
4.5 2º passo – Estabelecer os fatores críticos de sucesso e os valores essenciais.	40
4.6 3º passo – Elaborar os projetos estratégicos	42
4.7 4º passo – Definir os indicadores de desempenho.....	42
4.7.1 Indicadores de desempenho.	43
4.7.1.1 Indicadores de desempenho financeiros.	43
4.7.1.2 Índice de satisfação dos clientes.....	44
4.7.1.3 Indicadores de produção.....	45
4.7.1.4 Índices de satisfação dos colaboradores	46
4.8 5º passo – Formular as iniciativas ou estratégias de melhoria organizacional	46
4.9 Ferramentas auxiliares.	47
4.9.1 Programa5Ss.	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51

INTRODUÇÃO

A atualidade está exigindo cada vez mais dos profissionais em qualquer área e na contabilidade não é diferente. Com as mudanças atuais, a profissão não está mais sendo vista como uma obrigação, mas sim, como uma necessidade e não somente para atender ao fisco, ou no caso contabilidade fiscal, mas sim, está havendo a necessidade de se ter uma contabilidade gerencial e de qualidade para nortear e atender o que a empresa realmente precisa.

A contabilidade é uma ferramenta muito importante e indispensável para toda e qualquer empresa, pela questão de que ela auxilia no controle e na gestão dos recursos das empresas, sendo a responsável por gerar os relatórios, e com isso, apresentar a situação real da mesma. Além da contabilidade que fornece os dados econômicos e financeiros, para que os gestores tomem decisões, é necessário que as organizações tenham outras ferramentas que auxiliem no processo de planejamento, uma destas ferramentas é o BSC que tem por finalidade realizar uma confrontação entre a visão e missão da empresa, ajudando com que estes sejam colocados em prática diariamente, ou seja, essa ferramenta ajuda na tradução da estratégia em ação.

As empresas buscam ser cada vez mais lucrativas e possuir uma boa capacidade de ser competitiva no mercado consumidor atual, para isto, geralmente cria objetivos destinados a alcançar as suas metas, mas nem sempre isto acontece, pois, em muitas vezes, os objetivos e metas se confundem com outros objetivos e isto pode levar a empresa a outro rumo. Na formulação e no desenvolvimento dos objetivos e metas, existem muitos fatores internos e externos que tanto podem auxiliar como dificultar a efetuação dos planos empresariais e isto se torna mais difícil quando a empresa não possui ferramentas que medem esses resultados.

O BSC foi criado por Kaplan e Norton no início da década de 1990, o qual tem por objetivo a avaliação de desempenho empresarial, e releva a grande importância da estratégia nas empresas. Dentro de quatro perspectivas que são elas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), que são responsáveis por verificar o desempenho das organizações melhorando e aperfeiçoando a maneira de elaborar e gerir a estratégia da empresa, sendo a sua

missão e visão os fatores principais pelo qual a empresa busca ser melhor e mais competitiva.

O mercado consumidor está muito mais exigente e as empresas precisam estar em constantes melhorias para poderem atender cada vez melhor seus clientes, que é um fator importantíssimo para as empresas. Por isso, precisam de uma ferramenta que as auxilie nas avaliações diárias, para saberem se todos os objetivos e metas que a empresa se propõe a buscar em um determinado período, sendo em benefício dela mesma e por isso buscam saber se estas metas estão sendo cumpridas de maneira eficaz e eficiente, para que todo o processo de melhoria na empresa seja de qualidade.

1 Objetivos

1.1 Objetivo geral

Diante de uma pesquisa científica, é necessário a elaboração de um objetivo, que deve funcionar como um norteador na consecução do trabalho. Especificamente neste trabalho de conclusão de curso, o objetivo principal e que deverá ser alcançado é: Elaborar uma proposta de implantação do Balanced Scorecard no Supermercado Dois Irmãos da Cidade de Cotriguaçu, Estado de Mato Grosso (MT).

1.2 Objetivos específicos.

Os objetivos específicos são os responsáveis pelo detalhamento do objetivo geral, ou seja, os caminhos a serem percorridos buscando atingir o objetivo geral e a responder o problema de pesquisa. Assim, os objetivos específicos do trabalho estão como a seguir:

- Pesquisar e descrever sobre a Teoria que versam sobre o Planejamento Estratégico;
- Discorrer sobre as teorias do Balanced Scorecard;
- Pesquisar como a Contabilidade insere-se e auxilia na implantação da Metodologia do Balanced Scorecard;
- Elaborar uma proposta de implantação no Supermercado Dois Irmãos de Cotriguaçu - MT, visando à implantação do Balanced Scorecard, apresentando as fases e demais ferramentas necessárias.

1.3 Problematização

A necessidade de uma ferramenta de gestão e estratégia utilizadas pelas empresas comerciais, industriais e prestadoras de serviço é de grande importância para o desenvolvimento da organização e para as tomadas de decisões que os

gestores e administradores devem tomar, diante deste contexto, surge o problema da pesquisa.

Os sócios proprietários do Supermercado Dois Irmãos no Município de Cotriguaçu no estado de Mato Grosso, após conhecerem a metodologia do Balance Scorecard e suas fases de implantação, irão aceitar que seja esta ferramenta implantada na empresa?

1.4 Delimitação do trabalho

Este trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso na empresa Supermercado Dois Irmãos, localizado na cidade de Cotriguaçu, no Estado de Mato Grosso e, se restringe às questões de uma proposta de implantação da Metodologia do Balanced Scorecard, publicado por Kaplan e Norton no início da década de 1990.

1.5 Justificativa

A qualidade de todos os serviços e os produtos que são oferecidos pelas empresas do setor comercial, industrial e prestador de serviços se tornou uma questão primordial e de grande importância para o destaque de algumas organizações, sendo esse o principal fator impulsionador de mercado, para que as empresas busquem se atualizar e com isso, oferecer produtos de qualidade e com baixos custos.

Com essa necessidade se afluindo, as empresas precisam de ferramentas e mecanismos que auxiliem, a cada vez mais, se aproximarem da satisfação total, sendo de qualidade a fim de agradar e atender as novas realidades, tendências e necessidades do mercado consumidor, o qual está cada dia está mais exigente.

As empresas precisam mostrar que possuem um diferencial no mercado, para assim, conquistar e fidelizar os seus clientes, o que acaba sendo o grande desafio dos novos tempos, pois os consumidores exigem muito da capacidade das empresas, obrigando-as a estarem em constantes mudanças e melhorias, para que possam satisfazer um número maior de consumidores.

Há uma grande importância neste trabalho para minha formação acadêmica, visto que o mesmo está sendo realizado a fim de identificar os benefícios e um estudo para se implantar esse sistema de gerenciamento e controle, que é o BSC, sendo realizado um estudo de caso, elaborando um roteiro de implantação no Supermercado Dois Irmãos situados no município de Cotriguaçu – MT.

A principal finalidade é o conhecimento geral da empresa, qual a forma de administração, e a apresentação das informações levantadas com este estudo, e que as mesmas permitam ser facilmente compreendidas, e assim, ter pleno conhecimento da satisfação para a empresa, se a ferramenta é importante e quais os passos para se implantar a ferramenta.

É necessário o uso de ferramentas e instrumentos gerenciais que auxiliem os gestores das empresas a cada vez mais, terem uma posição confiável das informações da empresa, diante do atual contexto econômico, e de sua importância. Uma destas ferramentas é o BSC, pois sua metodologia traz aos gestores informações que podem gerar decisões eficientes e eficazes que levam a organização a atingir seus objetivos.

Com o intuito de elencar a grande importância desta ferramenta, que este estudo foi realizado, e com a intenção de agregar conhecimento aos gestores do Supermercado Dois Irmãos e servir de base para outras empresas do ramo e do setor comercial que queiram usufruir deste estudo.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi estruturado em capítulos e desenvolvido obedecendo ao tema proposto.

- Capítulo I – É o capítulo destinado a Introdução, aos objetivos gerais e específicos, a problematização, a delimitação do trabalho e a justificativa.
- Capítulo II – Destina-se a descrever as teorias que dão suporte a elaboração do estudo de caso, desenvolvido neste trabalho.
- Capítulo III – Reservado a apresentação da metodologia utilizada neste trabalho

- Cap. IV – Destinou-se este capítulo para o estudo de caso realizado na empresa Supermercado Dois Irmãos e, a apresentação da proposta de implantação da ferramenta estratégica Balanced Scorecard.
- Cap. V – Finalmente o capítulo V destinou-se às considerações finais do trabalho.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 História e desenvolvimento do planejamento

O desenvolvimento das empresas, juntamente com o passar dos anos, está cada vez mais evidente de que as organizações buscam sempre melhorar o ambiente em que estão inseridas de maneira a se tornarem melhores e mais competitivas no mercado atual.

Sabemos que não existe empresa operando sem que tenha o mínimo de planejamento, o que é de fundamental importância para as empresas que possuem um planejamento, por menor que este seja.

O planejamento é a organização das ideias e dos objetivos da empresa, posta de maneira a serem tratadas de forma organizada para que todas essas ideias e objetivos sejam alcançados ao decorrer de suas atividades.

As empresas devem planejar suas atividades como forma de melhor organizar e estruturar os principais objetivos e metas que a empresa pretende alcançar e sabendo assim, a melhor maneira de colocá-las em prática, é sendo mais eficiente e eficaz. O planejamento há muito tempo, é discutido por grandes pensadores e estudiosos, que acreditam que a melhor forma da empresa se destacar é planejar e organizar.

2.1.1 Conceituação de planejamento

Planejamento é o ato de organizar e estruturar planos para que os mesmos sejam cumpridos ou desenvolvidos no decorrer de certo período, com a intenção de que eles possam ser cada vez mais eficientes beneficiando o que foi planejado. O planejamento é um fator decisivo para toda e qualquer atividade, visto que é de grande importância planejar tudo o que vamos fazer, sendo para nossa vida pessoal ou para nossa empresa. Tudo nós precisamos planejar e nos organizar.

O processo de planejar é um caminho um tanto quanto complicado, mais compensado futuramente, pela questão de que planejar envolve organizar, e para cada tempo perdido com a organização, o mesmo corresponde a um tempo ganho

posteriormente. Segundo Oliveira (2009, p. 5) “Estes processos envolvem indagações, sendo as indagações questionamentos basicamente sobre o que pode se fazer, como se pode fazer, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde”.

Com isso, podemos descrever o planejamento como o processo que analisa, descreve e organiza os passos a serem seguidos, verificando conforme o autor os questionamentos para se estruturar melhor o planejamento empresarial, para que a empresa alcance o sucesso desejado. Planejar é importante e acima de tudo, planejar é necessário. Ainda de acordo com Oliveira (2009, p. 5) define Planejamento como:

“(...) o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”. (OLIVEIRA, 2009, p. 5).

É importante ter consciência de que o planejamento é uma das primeiras coisas a se fazer, pois é ali que definimos tudo o que desenvolveremos quais os planos a serem traçados, quais os objetivos desses planos, para que servem os mesmos e onde queremos chegar, para assim prever possíveis complicações, identificando-as para que as mesmas não venham a ocorrer, para que não causem prejuízos e demora na busca de alcançar o que foi proposto no plano, e com isso, sendo ele eficaz e eficiente.

2.1.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o plano de ação que a empresa terá que elaborar para chegar mais rápido a seus objetivos, o que nada mais é do que a formulação dos objetivos da empresa, sendo elaborado um plano para que estes objetivos sejam cumpridos de forma mais eficiente e como consequência positiva, direcionar melhor a empresa, mas para isso, devem levar-se em consideração as diversas condições em que a empresa fica sujeita como: os fatores externos e internos da empresa, que podem ou não influenciar no resultado, podendo este ser

considerado bom, ou prejudicial para a mesma, sendo que o ambiente interno e externo, ambos podem vir a afetar ou beneficiar o desenvolvimento da organização.

Segundo Oliveira (2009):

“O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (OLIVEIRA, 2009, p. 17)

As empresas necessitam possuir um planejamento estratégico para suas operações, o que é de grande importância para as mesmas, visto que o mercado está cada vez mais exigindo das empresas melhores capacidades de atenderem as necessidades dos consumidores sem cobrarem mais pelo mesmo produto, ou seja, as empresas tendem a estar de acordo com o mercado consumidor a risco de perderem a competitividade com outras empresas.

O planejamento estratégico não pode ser confundido com uma afirmação das ideias da empresa ou o que a empresa deseja, pois neste caso, o planejamento estratégico inclui que a empresa deve ter em mente que ela precisa transformar essas ideias e objetivos em realidade, para que as mesmas venham em benefício da empresa.

2.1.1.2 Planejamento tático

No planejamento tático são definidas as estruturas que o planejamento estratégico pretende influenciar, neste caso, são realizadas estratégias e colocadas em prática de maneira que o planejamento tático não irá envolver toda a empresa e sim por setores, sendo mais fácil de implantar os planos que já foram definidos e assim pôr estes em prática.

Na metodologia do planejamento, Oliveira (2009 p. 19) define “O Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade a de otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

Conforme o autor justifica que o planejamento tático é uma forma administrativa que tem como intuito principal o de organizar e determinar como o

processo do planejamento tático será realizado e de que forma a empresa deverá se portar para atingir os seus objetivos. Ainda de acordo com Oliveira (2009):

“O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa” (OLIVEIRA, 2009, p. 19).

No planejamento tático ele trabalha como uma forma de decomposição dos objetivos, ou seja, há uma separação dos objetivos para uma melhor avaliação das estratégias e políticas, que são estabelecidas no planejamento estratégico, (OLIVEIRA, 2009, p. 19), tratando neste caso, de forma mais específica nas áreas da empresa, como por exemplo, questões mercadológicas, financeiras etc. A parte do planejamento tático é uma das fases importantes do planejamento destacando que todas elas possuem sua importância como um todo.

2.1.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional é a parte em que a empresa irá verificar o que deverá ser feito e como será feito, é o que chamamos de execução do trabalho, mas de maneira documental, sendo que é a forma que será realizada o estudo na empresa. A parte operacional cabe na formalização do projeto de planejamento empresarial, na qual se busca a eficiência e eficácia das atividades desempenhadas.

Contudo Oliveira (2009, p.19) definiu que o planejamento operacional é:

(...) a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. (OLIVEIRA, 2009, p. 19)

A parte que cabe ao planejamento operacional é a formalização do que realmente será feito, e que caminhos serão tomados pela empresa a fim de conseguir alcançar os objetivos e planos traçados lá no planejamento estratégico, que por meio de documento escrito irá verificar a metodologia de desenvolvimento e implantação chegar aos resultados que a empresa almeja alcançar, estes documentos basicamente asseguram que as medidas tomadas e os objetivos

operacionais tomam forma no papel e devem ser seguidos conforme os mesmos foram descritos, sendo mais eficientes. Conforme Oliveira (2009):

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter, com detalhes, os: Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação; Procedimentos básicos a serem adotados; Resultados finais esperados; Prazos estabelecidos; e Responsáveis por sua execução e implantação. (OLIVEIRA, 2009, p. 20).

O planejamento operacional é onde se decide as operações e os detalhes para a implantação das estratégias, como por exemplo, segundo o autor, como estrutura dos procedimentos básicos, e quais serão os recursos que deverão ser despendidos para viabilizar a implantação do planejamento, e quais serão os planos de execução e ação das medidas propostas no planejamento operacional.

2.1.2 Planejamento estratégico sob a visão de Michael Porter

O planejamento estratégico deve ser um dos principais fatores da empresa, onde ela irá definir as estratégias para buscar as melhorias e os planos de ação para executar estas ações, sendo elas definidas no planejamento estratégico. Michael Porter, um dos mais conceituados autores sobre o assunto, propõe três estratégias competitivas: foco, diferenciação e liderança do custo.

Na estratégia empresarial do foco da empresa deve se concentrar em apenas uma atividade, ou a um ramo de atividade que condiz com a empresa, para melhor atender as necessidades daquele nicho de mercado, sendo mais eficiente e eficaz na atividade que a empresa se propõe a realizar. Segundo Silva (2010):

A empresa deve entender quais são as necessidades desse nicho e procurar atendê-las da melhor forma possível. A estratégia do foco é a especialização no atendimento do nicho, que pode ser: 1) *produtos e serviços em particular*. Loja de produtos naturais, alfaiatarias, vendedor de lenhas para lareiras, administradas de condomínio, vendedores de livros técnicos; 2) *grupos específicos de clientes*. Empresas especializadas em prestação de serviços ou vendas de produtos para a terceira idade, vendedores para equipamentos para dentistas, agências de viagens que organizam excursões para solteiros e descasados; 3) *mercados geográficos específicos*. Empresas que especializem em obter patrocínio para promover eventos esportivos e artísticos nas praias, no verão. (SILVA, 2010, p, 130)

Quando a empresa estabelece um ramo de atividade e trabalha somente com este ramo, sem que haja uma dispersão para outras atividades, ela

consequentemente consegue atender melhor e com mais qualidade a seus clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços com mais qualidade e melhor atendimento, o que ajuda também na diferenciação do mercado de trabalho, sendo que uma coisa puxa a outra.

Ainda de acordo com Silva (2010, p. 130), “a estratégia da diferenciação consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto que o torne nitidamente distinto dos produtos e serviços concorrentes”.

A empresa deve buscar se diferenciar das demais do mesmo segmento e ramo de atividade para que seus clientes busquem cada vez mais os seus produtos e serviços, para isso, consequentemente, deve oferecer produtos e serviços com qualidade superior às concorrentes para assim, destacar a empresa com um potencial melhor.

Na estratégia de liderança do custo, as empresas devem buscar baratear seus produtos e serviços por meio da diminuição dos custos internos de produção ou da prestação de serviço, e com isso, o preço mais barato e mais atrativo aos olhos dos consumidores, que é o que a maioria busca, é o custo benefício.

O planejamento estratégico sob a visão de Michael Porter consiste em analisar estes fatores que são considerados importantes no planejamento estratégico, como os clientes fornecedores, novos entrantes em potencial, produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes, buscando levar a empresa em diferencial às demais do ramo.

Contudo, Porter descreve que as empresas devem analisar esses pontos e buscar trabalhar para que estes elementos estejam trabalhando de forma que um complemente o outro, sem prejudicar de alguma forma o desenvolvimento da empresa.

2.1.3 Etapas do planejamento estratégico

A base de todo e qualquer programa que vamos desenvolver ou alguma tarefa que vamos executar, precisamos primeiramente, planejar e estruturar de acordo com o que precisamos, podemos então estruturar em etapas o que iremos desenvolver. O planejamento estratégico divide-se em etapas, com isso pode melhor

desempenhar e executar as mesmas, o que poderá ser considerado de forma menos complicada e mais fácil de prever possíveis problemas no decorrer da execução das atividades propostas no planejamento, sendo de fácil entendimento e de verificação do cumprimento das etapas.

O planejamento estratégico basicamente apresenta cinco partes, que de maneira possui o objetivo de melhor estruturá-los, e com essa divisão organizar de uma forma melhor, que segundo Oliveira (2009) é:

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas. **Planejamento dos meios:** proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos. **Planejamento organizacional:** esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode-se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidade estratégica de negócios. **Planejamento dos recursos:** dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado. **Planejamento da implantação e do controle:** corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento. (OLIVEIRA, 2009, p. 14)

Nestas etapas que são definidas todo o plano pelo qual a empresa deverá assumir como compromisso e sempre estar comprometida em buscar alcançar as metas e os objetivos pelo qual ela se propõe no planejamento destas metas e objetivos sendo a curto e em longo prazo.

O planejamento estratégico serve para organizar e mensurar quais são os objetivos e metas a que a empresa quer chegar, para assim, traçar um plano de estratégias e ação, buscando alcançar estas metas, para que a empresa sempre melhore e cresça, cada vez mais, sendo destaque.

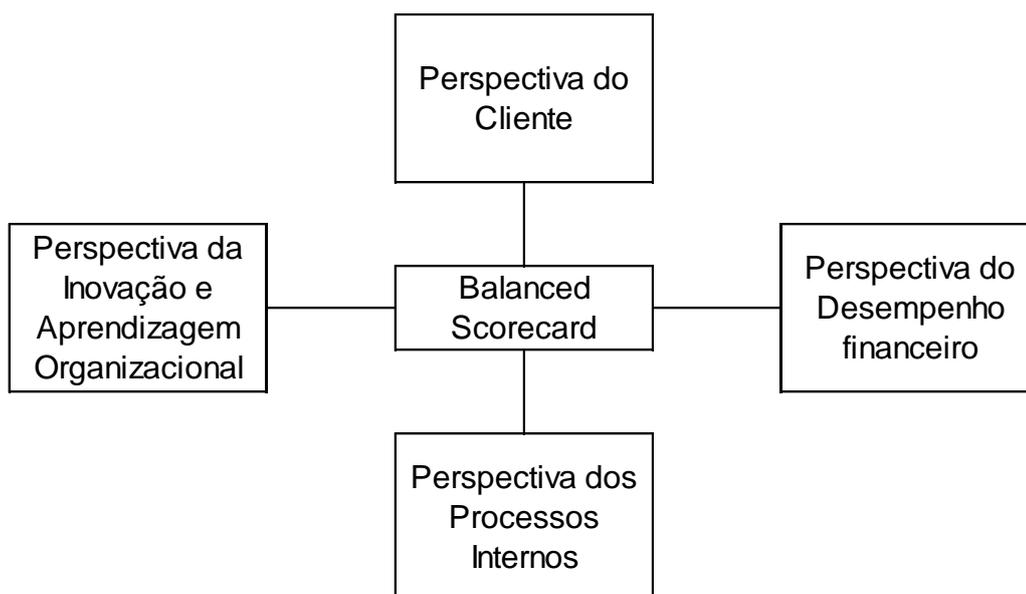
2.2 Planejamento estratégico na metodologia do Balanced Scorecard

2.2.1 Histórico e desenvolvimento

A metodologia do BSC surgiu na década de 1990 e seus criadores Robert S. Kaplan e David P. Norton, idealizaram a ferramenta que tem como principal fator o de procurar fornecer uma visão de conjunto dos fatores críticos de sucesso, sendo definida em quatro perspectivas, que descrevem a importância de melhor entendimento e acompanhamento pela empresa destes fatores que implicam diretamente nas conquistas da organização, podendo ser estes em benefícios em prol da melhoria da empresa, ou podendo prejudicar e implicar no sucesso da mesma.

“Para compreender melhor como as organizações criam valor na era da informação, Kaplan e Norton desenvolveram, no início da década de 1990, o *Balanced Scorecard* (BSC) para medir o desempenho organizacional e programar as estratégias das empresas”. (LIMA, 2008 p. 220). Abaixo, a figura apresenta um modelo de como as quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton se difunde na empresa, e a maneira com que todos se correlacionam.

Figura 1: Balanced Scorecard – quatro dimensões do desempenho de uma organização:



Fonte: Adaptado, SILVA, Mônica Maria – Fundamentos da Administração: ciências contábeis I.

As quatro perspectivas do BSC, que são a de clientes, desempenho financeiro, processos internos e aprendizagem organizacional, devem resumir a missão e a visão da empresa sendo que ambas devem estar correlacionadas direta e indiretamente. Segundo Silva (2010):

Há a necessidade de se elaborar quatro perguntas que são elas: a) Perspectiva do cliente (como o cliente nos enxerga?); b) Perspectiva interna (em que processos precisam ser eficientes?); c) Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (como podemos continuar a melhorar e criar valor agregado?) d) Perspectiva financeira (como atendemos aos interesses dos acionistas?) (SILVA, 2010, p. 139).

E de grande importância, as empresas realizarem estas perguntas para si mesmas, pois com as respostas destas perguntas, a empresa consegue estabelecer a situação atual a qual se encontra, sabendo assim como está diante do mercado consumidor e onde deve melhorar e como fazer isto.

As empresas, desde os primórdios, buscam melhorar e evoluir para serem mais lucrativas, o que é o objetivo de todas, neste caso observou-se que as mesmas empatavam em seu desempenho funcional, visto que ambos os setores das empresas, sofriam por diversas situações, assim, houve a necessidade de começar a medir e analisar os níveis de desempenho das mesmas, surgindo assim, ferramentas para auxiliar nestas avaliações, nestas, muitas vezes, não é implantado com êxito. O que ocorre é que quando buscamos alcançar algum objetivo seja ele financeiro, ou não, é necessário garantir a implantação do que foi planejado. (LIMA, 2008).

O que ocorre na grande maioria, é que as empresas são de tendências familiares e de pequeno porte, e seus proprietários acreditam que não há necessidade de especificar quais são os objetivos a curto e longo prazo, e não se preocupam em definir qual a missão e a visão, que é definido o motivo desta empresa existir, e muitas, não possuem nem ao menos um planejamento estratégico e muito menos a definição de seus objetivos. Sendo assim, há uma grande dificuldade no entendimento por parte dos colaboradores, fornecedores e clientes sobre o real motivo da empresa existir e o aonde ela pretende chegar, pois a empresa não tem uma definição específica das reais intenções, o que leva a

perceber que o intuito desta empresa é apenas em benefício ao proprietário, o que poderá prejudicar o desenvolvimento e a evolução da empresa.

2.2.2 Conceituação do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de avaliação do desempenho empresarial que coloca a estratégia no centro de todo o processo de planejamento, foi criada em 1990 por Kaplan e Norton, com a intenção de alcançar os benefícios da estratégia. (LIMA, 2008 p. 219).

Segundo Kaplan & Atkinson citado por Gimenes (2010, p. 8-9):

O Balanced Scorecard é um modelo de avaliação de desempenho organizacional que procura ir além das informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, uma vez que estes indicadores por si só, são incapazes de avaliar os impulsionadores de rentabilidade no longo prazo. O foco do BSC está nos objetivos da organização, na coordenação do processo individual de tomada de decisão e no estabelecimento de uma base sustentável para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional (KAPLAN & ATKINSON citado por GIMENES 2010, p. 8-9):

O BSC é umas das ferramentas que possui destaque entre as existentes no mercado por ser uma ferramenta de fácil implantação e pela questão de ser um tanto quanto, mais completa que as outras, por ser um mecanismo que avalia os diversos setores da empresa, apontando assim, o que deve ou não ser melhorado.

Por colocar o planejamento estratégico como o centro de todas as atividades da empresa, o BSC considera que é a partir deste planejamento que procede os outros mecanismos, sendo por que é nesta etapa do planejamento que se elaborará quais serão as necessidades e os objetivos pelo qual a empresa deve nortear e buscar chegar até eles de maneira fácil e rápida para não se tornar oneroso os investimentos com o desenvolvimento destes mecanismos.

O BSC surgiu pelas significativas mudanças nos ambientes internos e externos empresariais, e teve como principal impulsionador a transição entre a era industrial e a era da informação, neste momento, as empresas estavam deficientes de novas informações, pois havia muitas mudanças e as empresas precisavam se adequar às novas tendências para continuarem a ser competitivas, pois o grande aumento da concorrência e a competitividade entre elas foi o fator relevante para a necessidade de melhoria na estrutura de eficiência das empresas, e com isso,

Kaplan e Norton elaboraram a ferramenta que possui quatro perspectivas de melhoramento interno que refletem nos externos da empresa.

2.2.3 Vantagens e desvantagens do Balanced Scorecard.

Quando falamos em vantagens e desvantagens, sempre temos que ter a visão que isso sempre ocorre e sempre vai ocorrer, temos sempre os dois lados da moeda, que de um lado são as vantagens e do outro as desvantagens, que na ferramenta de gestão e na implantação do Balanced Scorecard não é indiferente.

Três componentes são envolvidos para que a execução das estratégias seja bem sucedida: Descrição da estratégia, mensuração da estratégia e gestão da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton como filosofia “Não se pode gerenciar o que não se pode medir. Não se pode medir o que não se pode descrever”. O que tem relação direta com os componentes que estão envolvidos na execução da estratégia, buscando sempre que estas sejam bem sucedidas. Segundo Lima (2008):

“O BSC nos mostra os conhecimentos, as habilidades e os sistemas que os funcionários necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas e as eficiências adequadas (processos internos) para criar valor para o mercado (clientes) que levará ao maior valor aos acionistas (financeiro)” (LIMA, 2008, p. 221).

Temos que analisar os diversos fatores que vão influenciar na implantação da ferramenta de gestão que é o BSC, e assim saber na realidade quais são as vantagens e desvantagens de se implantar este modelo de ferramenta, e se realmente ela é eficaz em sua implantação na empresa.

2.2.4 Fases da implantação do Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que busca a interação e o melhor desempenho de ambos os setores que envolvem uma empresa, sendo eles formados por clientes, fornecedores, administradores e colaboradores da

empresa, com intenção de organizar e fazer com que os mesmos estabeleçam uma melhor interação no ambiente empresarial.

A implantação da metodologia ou ferramenta como é conhecido o Balanced Scorecard pode ser inserida em organização privada ou pública, e deve seguir um conjunto de nove passos sequenciais para que a ferramenta funcione de forma eficaz e eficiente: 1) Planificar e sensibilizar; 2) Analisar e avaliar a organização; 3) Definir ou rever a estratégia; 4) Definir as perspectivas e os objetivos; 5) Definir as metas, os indicadores e as iniciativas; 6) Elaborar o mapa estratégico; 7) Implementar e comunicar resultados; 8) Estender em cascata pela organização; 9) Avaliar e melhorar.(MIRANDA, 2006)

Como primeiro passo, a parte de organização e planificação dos objetivos da empresa, é a parte em que serão constatados o que a empresa possui e quais os objetivos de como e aonde ela quer chegar, para assim traçar metas e objetivos pelo qual ela deverá seguir, devendo criar a missão e visão da empresa que é o motivo pelo qual a empresa existe e aonde ela quer chegar.

O segundo passo é a análise e a avaliação da empresa, na busca de elencar quais são os pontos fortes e fracos que a mesma possui e assim, a empresa deverá desprender um tempo maior em se preocupar mais com os pontos fracos e as ameaças que a empresa sofre, pois são considerados os que podem prejudicar a empresa, e no terceiro é onde a empresa deverá definir, ou se já possui, ela deve rever a estratégia que ela está utilizando, pois talvez a mesma não esteja sendo eficiente. No quarto passo serão definidos as perspectivas e os objetivos da organização da empresa, que deverão servir de base para buscar maneiras de alcançar estes objetivos.

No quinto passo são definidos as metas os indicadores e as iniciativas que irão mensurar a verificação dos dados da empresa para acompanhar o desempenho e saber se está conseguindo chegar aos objetivos e as metas propostas em seu planejamento.

Para ser mais eficiente, deve se elaborar o mapa estratégico da empresa, sabendo assim, e ter pleno conhecimento de como unir estratégia com ação e também estruturar e definir quais serão os procedimentos e como desenvolver os planos para se implantar com sucesso o Balanced Scorecard, para que seja de maneira eficiente e eficaz naquilo que a ferramenta se propõe a ser, e de que maneira a empresa vai buscar melhorar.

A empresa deve buscar a seguir os planos propostos pelo BSC para assim, ter uma sequência na implantação da ferramenta e com os índices econômicos e financeiros, mensurar se a implantação está sendo eficiente e se não, onde está o problema para poder diagnosticar e consertar o que está prejudicando a implantação na empresa.

2.3 A contabilidade e o planejamento estratégico.

O planejamento estratégico e a contabilidade são instrumentos de muitíssima importância para as empresas e para todos os dependentes delas, com essas novas tecnologias e os avanços de maneira muito rápida, há a necessidade de se ter uma contabilidade que caminhe de acordo com os planejamentos estratégicos da empresa e também que os planejamentos estejam de acordo com a contabilidade para que ambos, um complemento ao outro beneficiando assim seus usuários.

Para se elaborar um planejamento estratégico, as empresas, os gestores e administradores precisam estar a par da real situação econômica financeira que a organização se encontra, isto se dá pela análise dos dados fornecidos pela contabilidade, os quais deverão ser confeccionados a partir de dados da empresa e suas atividades, e que estes deverão ser concretos e verdadeiros para serem de qualidade, permitindo a sua análise de forma precisa e correta.

O que ocorre no planejamento estratégico é que os gestores e administradores elaboram planos de ação para organizar e estruturar as ideias da empresa, fazendo com estes planos sigam um cronograma o qual foi planejado para melhor realizar as ações, portanto, pode-se dizer que para haver um planejamento estratégico de qualidade deve se ter uma contabilidade de qualidade, pois ambas estão correlacionadas e são dependentes.

2.3.1 A importância da contabilidade na implantação do Balanced Scorecard.

A contabilidade é muito importante e indispensável para toda e qualquer empresa e também para pessoa física como um todo, passou a ser indispensável há tempos e todos necessitam de contabilidade para melhor se organizar e estruturar. A

contabilidade tem uma importância significativa na vida de muitas empresas, pois é através dela que as empresas sabem a sua real situação vital, financeira e econômica.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo fazer uma interligação para que haja sucesso nos diversos setores de uma empresa, a importância de se haver contabilidade é pela questão de mensurar e registrar os atos e fatos que a empresa possui para assim, demonstrar no decorrer dos exercícios, quais são os gargalos que impedem a empresa de alavancar para conseguir maior sucesso econômico e financeiro.

3 METODOLOGIA

3.1 Quanto aos fins

3.1.1 Descritiva

A seguinte pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois nela foram descritas as características e técnicas utilizadas para se realizar a pesquisa na empresa Supermercado Dois Irmãos, situado no Município de Cotriguaçu – MT e buscou-se observar, registrar e descrever os fatos, cujo intuito é o da elaboração de uma proposta de implantação da ferramenta de gestão estratégica o Balanced Scorecard. Para Gil (1999):

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população, fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 1999)

Na pesquisa descritiva apresentam-se as características da ferramenta que está sendo propostas ao proprietário e também o objetivo e qual o motivo da necessidade de se fazer a elaboração de um roteiro para a implantação da ferramenta de gestão conhecida como BSC.

3.2 Quanto aos meios

3.2.1 Bibliográfica

A pesquisa é bibliográfica, pois foram realizadas buscas em livros, artigos, monografias e pesquisas na internet, para dar embasamento teórico à pesquisa e o estudo de caso, que foi realizado com o intuito de propor a elaboração de um roteiro de implantação da ferramenta de gestão na empresa Supermercado Dois Irmãos. Cervo e Bervian (1983)

Definem a pesquisa bibliográfica como a pesquisa que explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser

realizada independentemente ou como uma parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto ou problema. (CERVO E BERVIAN 1983)

O principal motivo de esta pesquisa ser considerada bibliográfica é por ser realizado com base em pesquisas já publicadas e livros de autores onde elencam a descrição das teorias que versam sobre a contabilidade e também a ferramenta Balanced Scorecard, objeto desta pesquisa.

3.2.2 Estudo de caso

A seguinte pesquisa caracteriza-se como um estudo de casos, pois a sua elaboração se deu durante um período de pesquisa em que foram realizadas diversas reuniões, entrevistas com os proprietários para saber a respeito da empresa e apresentar a proposta do roteiro de implantação da ferramenta BSC que é o objeto desta pesquisa. O estudo de caso foi realizado no Supermercado Dois Irmãos, situado no município de Cotriguaçu – MT, cujo ramo comercial principal é a venda de mercadorias em geral com predominância no gênero alimentício. Segundo Bruyne, Herman e Schouteete (1977).

Afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em aprender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior esclarecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado. (BRUYNE, HERMAN e SCHOUTEETE. 1977).

A pesquisa também foi realizada na empresa por meio de observações realizadas no período de avaliação da empresa como um todo, observações estas, dos proprietários, colaboradores, fornecedores e clientes da empresa de como é a maneira e a forma com que a administração se posta frente a empresa e as atitudes dos clientes e colaboradores da mesma.

3.3 Quanto ao procedimento

3.3.1 Pesquisa qualitativa

A pesquisa realizada se enquadra como pesquisa qualitativa por que ela não fez o levantamento de nenhum dado estatístico ou numeral concreto da empresa, apenas realizou reuniões, e observações no dia a dia da empresa e suas operações comerciais normais. Richardson (1999) menciona:

(...) que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Ressalta ainda o autor, que podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999)

Nestas observações e nas reuniões realizadas com os proprietários pôde-se constatar a necessidade deste estudo e da implantação de uma ferramenta de gestão na empresa.

3.4 Interpretação dos dados

3.4.1 Interpretação

Pôde-se observar na empresa pesquisada, que a forma administrativa é um tanto quanto empírica e que seus proprietários possuem limitações administrativas, mas que os mesmos estão propensos à mudança e querem realizar a implantação da metodologia do BSC, pois verificaram que é uma ferramenta que condiz com a necessidade da empresa.

Gil (1999) escreve que “a interpretação dos dados tem por objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a ligação com outros conhecimentos assimilados”.

Como descrito anteriormente, a coleta e análise dos dados se deu por meio de reuniões e observações no interior da empresa, reuniões e entrevistas com os proprietários e observações realizadas no decorrer das atividades empresariais e comerciais, e pôde se verificar alguns problemas na gestão da empresa e que os mesmos podem vir a serem resolvidos com a implantação da metodologia do BSC, que é a ferramenta utilizada neste estudo de caso.

4 PESQUISA

4.1 Histórico da Empresa

Darci Brambila, brasileiro, nascido na cidade de Pérola do Oeste - PR, em meados dos anos 1984, juntamente com seu pai e o irmão, decide vir para o interior do Estado de Mato Grosso, em busca de novas oportunidades e melhoria de vida para a família, uma vez que o projeto do Governo Federal, juntamente com o Governo do Estado, era o de povoar e desbravar o interior.

Sua família é uma das pioneiras do projeto de assentamento no Município de Cotriguaçu – MT, mais precisamente na localidade de Ouro Verde dos Pioneiros, que é Distrito de Cotriguaçu - MT. Com muita dificuldade conseguiu adquirir benfeitorias e nelas trabalhar para produzir o sustento e também renda, pois na época tudo era muito complicado e de difícil acesso, pelo fato de ser tudo muito distante e pela precariedade de desenvolvimento que afetava as pessoas que lá residiam.

Vendo a dificuldade e o difícil acesso a outros municípios vizinhos, visualizou a possibilidade e a oportunidade de adquirir produtos nas cidades vizinhas e comercializá-los para atender a necessidade da população que residia na localidade, e assim, com muitas dificuldades, iniciou as atividades da empresa, que possuía apenas alguns produtos de primeira necessidade, para atender as pessoas da região do Distrito de Cotriguaçu. Sendo o primeiro estabelecimento situado próximo à vila Ouro Verde dos Pioneiros, um pequeno cômodo de sua casa foi transformado em bar, no qual revendia os produtos que na época eram adquiridos em Juruena - MT.

Foram muitas as dificuldades enfrentadas na época, desde a falta de eletricidade, local do estabelecimento, espaço físico do armazém e ainda o difícil acesso à Juruena, devido à precariedade da rodovia, o que impossibilitava de armazenar uma grande quantidade de produtos, pois os mesmos estragavam. A falta de recursos financeiros para adquirir novos produtos também implicava no desenvolvimento da empresa pelas dificuldades enfrentadas.

Em meados dos anos de 1986, Darci Brambila consegue construir um espaço físico maior para a empresa, ampliando o seu estabelecimento comercial.

Logo após, casou-se com Josmari Francisca Kissel, que residia em Juruena, e posteriormente passou a residir em Ouro Verde dos Pioneiros e juntos começaram a administrar o Armazém dois Irmãos.

A partir de então, decidiu-se que era necessário registrar a empresa e passar a oferecer uma gama maior de produtos que eram solicitados pelos moradores de Ouro Verde dos Pioneiros, distrito de Cotriguaçu e, desta forma, surge à empresa Darci Brambila, que tem como nome fantasia Supermercado Dois Irmãos, a qual desde a sua constituição é gerida e administrada pelo proprietário e sua esposa.

4.2 Como é a administração da empresa

A empresa Supermercado Dois Irmãos, como tantas outras no mercado, possui uma base familiar em sua constituição, onde o proprietário Darci Brambila, juntamente com sua esposa e família, administram de forma simples, sem o uso e o conhecimento de nenhuma ferramenta de gestão para auxiliar na gestão da empresa. Utilizam apenas a experiência adquirida no decorrer de quase trinta anos de atividades comerciais na empresa, o que torna a forma administrativa um tanto quanto empírica, que prejudica o crescimento da mesma, já que o mercado consumidor atual está muito mais exigente e os clientes buscam além de bons produtos, mais qualidade no atendimento e melhorias constantes na empresa pelo qual eles compram. A princípio, a empresa não possui nem definido a sua missão, visão e valores, o que remete a grande importância deste estudo de caso o qual visa à apresentação e a elaboração de um roteiro de implantação do BSC na empresa.

O proprietário concorda plenamente que a empresa está estruturada e sendo gerida de maneira empírica e o mesmo sente a necessidade de implantação de melhorias nas questões administrativas com ferramentas de gestão que auxiliem na organização da empresa, estruturando-a de forma a melhorar a gestão, e como consequência, melhorias em torno dos departamentos da empresa, o que reflete diretamente na visão dos clientes e funcionários.

Diante deste contexto, insere-se a possibilidade de atingirmos o objetivo deste trabalho, com uma proposta de implantação da ferramenta BSC.

4.3 Roteiro para Implantação do Balanced Scorecard

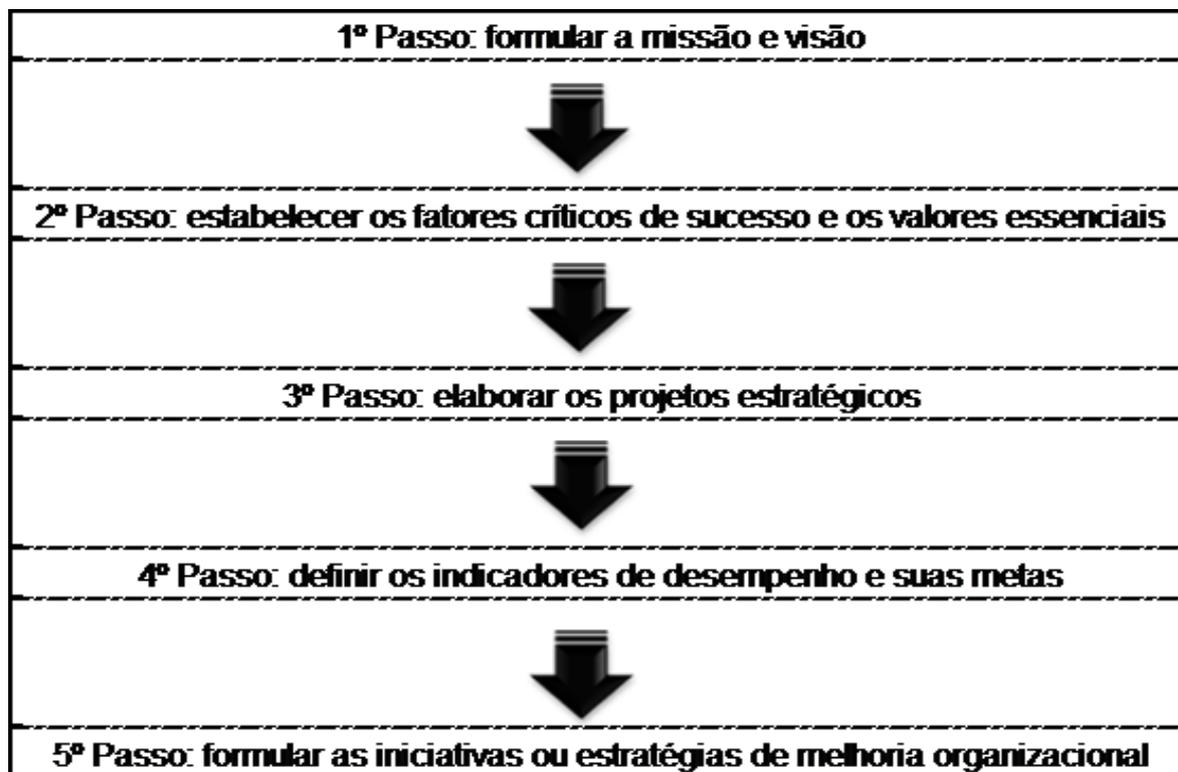
A abertura de mercado facilitada pela globalização trouxe atrelada a ela, situações ligadas à concorrência, que neste momento econômico, está muito intensa, podendo ela ser favorável ou não para as empresas. A comunicação disponível a todos, através dos meios de comunicação como a internet e televisão, oferecendo novos produtos e despertando nos clientes novas necessidades, faz com que os mesmos busquem produtos com a melhor tecnologia, melhor atendimento e preços menores. Jack Welch, um dos CEO's (*Chief Executive Officer* – Executivo Chefe) mais renomado, disse em uma entrevista: “Estamos na era da informação, e nesta era, se você não puder dar o melhor ao seu cliente pelo menor preço, você está fora do jogo”.

O proprietário da empresa estudada neste trabalho, consciente de suas limitações administrativas e das novas tendências comerciais, está propenso a aceitar todas as mudanças que serão necessárias para a implantação de ferramentas administrativas, que lhe permita modificar e melhorar a administração da empresa e assim poder proporcionar aos envolvidos um melhor conceito em venda e atendimento.

Assim, após diversas conversas com o proprietário, chegou-se a conclusão que o BSC seria a ferramenta ideal para a empresa. Esta ferramenta foi publicada nos anos 1990, pelos autores Kaplan e Norton e, que se busca planejar de forma estratégica, as ações empresariais para que facilite atingir os objetivos da organização e, embora possua um grau de complexidade bastante significativo, é possível sua aplicação em todos os tipos de organizações (pequenas, médias e grandes empresas), sejam elas, comerciais, industriais ou de prestação de serviços.

Para que o BSC seja implantado em toda sua extensão, e a sua implantação ocorra de maneira eficiente e eficaz, deve-se seguir alguns passos iniciais muito importantes, que visam colocar a empresa no caminho das mudanças, os quais estão descritos abaixo com este modelo de implantação da ferramenta BSC e de que forma e os passos a serem seguidos para a eficiência na sua implantação na empresa.

Figura 2: Roteiro para Implantação do Balanced Scorecard.



Fonte: Formulação do BSC. Adaptado de Rampersad (2004)

4.4 1º passo – Formular a Visão e missão:

No primeiro passo a empresa deverá, como fator principal para seguir o roteiro de implantação do BSC, elaborar e definir a visão e a missão da empresa, o qual é o motivo de sua existência, e também para saber aonde ela quer chegar, e com isso, definir os planos para buscar alcançar os objetivos. Segundo Oliveira a missão da empresa é:

(...) a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um *horizonte* dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA 2009, p. 50)

Por este motivo é tão importante a definição da missão da empresa, nela é expressa o motivo da empresa existir, podendo ela ser de pequeno, médio e grande porte, seja ela comercial, industrial ou prestadora de serviços.

A visão é considerada por Oliveira (2009, p. 43) “como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”.

A missão e visão da empresa são fatores importantíssimos, uma vez bem definidos, norteiam a empresa para o sucesso se a mesma estiver comprometida em buscar diariamente os seus objetivos com o intuito de alcançá-los, mas para isso, devem ter um planejamento de qualidade.

4.5 2º passo – Estabelecer os fatores críticos de sucesso e os valores essenciais.

No segundo passo a empresa também deverá estabelecer os fatores críticos de sucesso e os valores essenciais aplicados na metodologia do BSC, para que a missão e a visão sejam cumpridas de forma eficiente e eficaz pela empresa. Uma das ferramentas utilizada para estabelecermos os fatores críticos relacionados a uma organização é a análise SWOT – (*Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)).

A análise SWOT, procura estabelecer os pontos fracos e os pontos fortes, assim como, as ameaças e oportunidades a partir da análise dos fatores internos e externos que podem ser traduzidos como pontos fortes ou como pontos fracos e, ainda se transformando em ameaças ou oportunidades, conforme é demonstrado na figura abaixo:

Figura 3: As quatro zonas da matriz SWOT.

		Ambiente Externo	
		Diagnóstico da Organização	
		Forças	Fragilidade
Ambiente Interno	Diagnóstico Externo: Oportunidades	Abordagem agressiva: aproveitamento da área de domínio da empresa.	Abordagem defensiva e de manutenção status quo
	Ameaças	Abordagem de segmentação (área de aproveitamento potencial)	Abordagem de desinvestimento, desativação ou blindagem: área de risco acentuado

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2010, p. 181).

Segundo Chiavenato (2010, p. 181) a Matriz SWOT “foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças exógenas e de forças e fragilidades endógenas”.

A matriz SWOT trabalha com dois fatores de análise na empresa, os internos e os externos, e verifica quatro indicadores que são as ameaças e oportunidades e os pontos fortes e fracos de uma organização, a qual permite o conhecimento de quais são os benefícios a favor da empresa e como melhorar os pontos que prejudicam o desenvolvimento da empresa.

A empresa também deverá se atentar além de sua missão e visão, aos valores agregados a organização, uma vez que estes valores estão ligados, na maioria das vezes, com projetos de benefícios ao bem social e desenvolvimento da empresa nas áreas da cidadania, envolvendo e afetando aos colaboradores, os sócios, clientes e fornecedores.

Quanto aos valores, segundo Oliveira (2009, p. 43) este representa “o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Os valores da empresa podem ser entendidos como os princípios e normas éticas sociais que a empresa busca se adequar para que sirva a sociedade de forma responsável atribuindo benefícios a todos envolvidos no processo, e assim, fazer

com que estes princípios crenças estejam diretamente ligadas à missão e visão da empresa.

4.6 3º passo – Elaborar os projetos estratégicos

O terceiro passo a seguir para a implantação do BSC é a elaboração dos projetos estratégicos, e que os mesmos devem condizer com a missão, visão e valores da empresa, pois estes projetos serão os planos de ações estratégicas que a empresa irá elaborar para atingir os objetivos propostos pela missão da empresa, e com eles será possível diminuir o tempo e os custos para se chegar aos objetivos principais, pelo fato de se planejar. Conforme Oliveira (2009) a estratégia é:

(...) a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. (OLIVEIRA 2009, p. 53).

A grande importância e comodidade de planejar e ter projetos estratégicos nas empresas, é que estas conseguem agilidade em todo o processo de implantação do BSC, com isso se ganha tempo, evitando o desperdício de tempo e dinheiro e a busca por alcançar os objetivos se torna menos complicado.

4.7 4º passo – Definir os indicadores de desempenho.

Um dos principais pontos num processo de implantação de um planejamento estratégico é a definição dos indicadores de desempenho. Qualquer programa estratégico e com o BSC não é diferente, possui algumas metas e perspectivas a serem alcançadas a partir de sua implantação, mas o grande problema, não é a implantação de um sistema, seja lá qual for.

O grande problema neste processo é o acompanhamento do desenvolvimento do processo. É necessário o acompanhamento de todas as etapas, por menor que seja, passo a passo, e medir de alguma forma o seu desenvolvimento. Assim, são necessários que sejam criados os indicadores de

desempenho, que tem por objetivo, exatamente isto, medir o desenvolvimento do processo de implantação de um planejamento estratégico.

O BSC é uma ferramenta de planejamento estratégico, que busca o desenvolvimento de uma organização sob quatro perspectivas: Financeira, clientes, produção e o processo interno de aprendizado. Como estas perspectivas, abrangem toda empresa, para o caso específico do BSC, é necessário que tenhamos a disposição, ferramentas que permitam aos gestores acompanhar o desenvolvimento do processo estratégico de cada etapa individualmente.

4.7.1 Indicadores de desempenho

Como já afirmamos acima, é necessário desenvolvermos indicadores específicos para área do planejamento estratégico na metodologia Balanced Scorecard e, assim, teremos:

4.7.1.1 Indicadores de desempenho financeiros

Os indicadores financeiros têm por objetivo medir o nível de desenvolvimento financeiro da organização. Além destes indicadores, que são os mais comuns, em se tratando de desempenho financeiro, poderemos agregar mais alguns que poderão completar ainda mais a análise que são: Demonstração do Valor Adicionado, e a Demonstração do Fluxo de Caixa.

Tabela 1: Indicadores Financeiros.

Indicadores	Objetivos	Ações de Melhorias
Análise Vertical	Que tem o objetivo de medir a evolução de cada conta que compõe a estrutura financeira da empresa dentro do mesmo grupo, no caso do BSC, no grupo do circulante da empresa.	Se os índices indicarem aumentos em contas dentro de um mesmo grupo ou ao longo do tempo, isto faz com que os índices de rentabilidade e de lucratividade sofram baixas, é necessário encontrarmos soluções que venham a melhorá-los e, as ações a serem tomadas que podem ser: estudo para a diminuição das despesas, diminuição dos custos, planejamento para diminuir a carga
Análise Horizontal	Que tem o objetivo de medir a evolução de cada conta que compõe a estrutura financeira da empresa ao longo do tempo.	

		tributária, entre outras.
Análise de Liquidez	Embora esta análise em termos qualitativos e quantitativos, deixe um pouco a desejar, pois seu resultado não diz, nem quando e nem porque, as coisas acontecem, é uma ferramenta importante no processo, pois, no mínimo nos dá uma ideia do que está acontecendo e o que pode vir no futuro se não nos atentarmos para estas informações.	Se os índices indicarem diminuição nestes indicadores, será necessário verificarmos as políticas de vendas da empresa, as políticas de recebimentos, de estocagem e, outros, pois eles estarão informando que estamos utilizando um maior volume de capital de terceiros para financiar as atividades operacionais da empresa.
Análise de Endividamento	Tem objetivo de medir o nível de endividamento da empresa com terceiros, ou seja, quanto do patrimônio da empresa está comprometido com dívidas com terceiros.	
Índices de Rentabilidade	Este índice tem o objetivo de mostrar o quanto a atividade da empresa é rentável, ou seja, o lucro da empresa, representa quanto no montante das vendas realizadas, sejam elas, a vista ou a prazo.	As ações para melhoria destes índices estão muito diretamente ligadas aos índices anteriores e, a partir do momento em que os melhorarmos, automaticamente estes também irão melhorar.
Índices de Lucratividade	Este índice para os acionistas da empresa, talvez seja o que mais lhes interesse, pois ele demonstra o quanto de retorno financeiro o dinheiro investido está gerando.	

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7.1.2 Índice de satisfação dos clientes

Os indicadores de satisfação dos clientes tem por objetivo, medir o quanto nossos clientes estão satisfeitos com a empresa, no que tange a: qualidade de atendimento, qualidade dos produtos, qualidade da comunicação, etc. E podem ser:

Tabela 2: Nível de Satisfação dos Clientes.

Indicadores	Objetivos	Ações de Melhorias
Nível de satisfação dos clientes	Esta ferramenta tem por objetivo medir qual o grau de satisfação dos clientes da organização, quanto ao atendimento, qualidade dos produtos e, quanto à comunicação interna e externa da empresa.	Se este índice revelar que existe descontentamento por parte dos clientes com relação ao atendimento, qualidade dos produtos e, quanto à forma comunicativa da empresa, encontrarmos soluções para eles é

		<p>de fundamental importância para a manutenção destes clientes e conquista de novos. Assim, as ações que podem ser tomadas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - desenvolver ações (cursos, palestras) para os colaboradores da empresa visando a melhoria do relacionamento interpessoal da equipe com os clientes; - Compra de produtos de melhor qualidade e, se possível, sem afetar a estrutura dos preços de vendas e, para isto, vai-se até a possibilidade de troca de fornecedores. - Melhorar a qualidade das informações que são passadas aos clientes, que vai desde, a publicidade e propaganda até a forma de precificação dos produtos.
--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7.1.3 Indicadores de produção

Estes indicadores buscam analisar a estrutura de custos da empresa, visando a melhoria do processo produtivo quanto às questões de: diminuição dos custos, diminuição dos desperdícios na produção, na redução de horas trabalhadas nos produtos, aumento da qualidade dos produtos, entre outros e, podem ser:

Tabela 3: Processo de Produção.

Indicadores	Objetivos	Ações de Melhorias
Processo de produção	Estes indicadores medem o desempenho do processo produtivo da organização, as formas de inserção dos custos, processos de qualidade e, conseqüentemente a redução dos custos.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos sobre o número de reclamações sobre produtos defeituosos; - Estudo sobre o número de casos resolvidos a contento do cliente; - Estudo sobre o número de produtos defeituosos devolvidos ao fornecedor e ressarcidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7.1.4 Índices de satisfação dos colaboradores

Saber o quanto os colaboradores estão satisfeitos com a empresa da qual fazem parte é de extrema importância para os gestores, pois a empresa depende deles para que todo o processo interno funcione e, também, são os colaboradores que estão em contato direto com os clientes. Para medir o quanto o colaborador está satisfeito cria-se índices e estes índices podem ser:

Tabela 4: índices de satisfação dos colaboradores.

Índices	Objetivos	Ações de melhorias
Índices de satisfação dos colaboradores	Estes índices têm por finalidade medir o nível de satisfação dos funcionários com relação à empresa a qual pertencem.	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos em cursos e treinamento para os funcionários; - Pagamento de salários compatíveis com a função de cada um estipulado em um plano de cargos e salários; - Conceder benefícios além dos que são exigidos por lei. - Criar oportunidades para que todo colaborador possa dar sugestões de melhorias e ser ouvido; - Reconhecimento pelo trabalho realizado.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.8 5º passo – Formular as iniciativas ou estratégias de melhoria organizacional

Em um ambiente de grandes incertezas, de concorrência brutal, ocasionadas pela abertura de mercado e pela globalização, em que tudo que é novidade hoje, amanhã já está superado, e que tudo o que criamos de novo para atender e surpreender nosso cliente, amanhã já estará sendo copiado pela concorrência local, onde o sucesso de hoje, não garante o sucesso de amanhã, a busca por melhorias contínuas é imprescindível para o sucesso da organização.

Estas melhorias passam por iniciativas ou estratégias de melhorias internas na organização e estas vão desde as ações simples como a mudança do visual interno ou externo da empresa, até as ações mais complexas como o desenvolvimento de todos os colaboradores da organização, desde aqueles que têm a função mais simples até a alta gerência organizacional e, estas podem ser:

Tabela 5: Indicadores de melhorias organizacionais.

Indicadores	Objetivos	Ações de Melhorias
Indicadores de melhorias organizacional	Estes indicadores têm por objetivo mensurar o desenvolvimento organizacional a partir da criação de ações estratégicas que visem este desenvolvimento da organização como um todo.	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de Lay-out - Cursos para desenvolver as habilidades de cada colaborador; - Palestras motivacionais; - Incentivo para que os funcionários estudem; - Melhoria de salários, entre outros.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.9 Ferramentas auxiliares

As ferramentas auxiliares são utilizadas na metodologia do Balanced Scorecard, para ajudar e facilitar todo o processo de implantação da ferramenta na empresa, sendo este mais eficiente no que se propõe a realizar. Uma das ferramentas mais utilizadas nas empresas atualmente e que tem dado muito certo é a metodologia japonesa mais conhecida como o “Programa 5 S”

Todo processo de implantação de alguma estratégia e, neste caso, da implantação da metodologia BSC, tem início com um programa de reorganização interna de uma empresa, começando pela mudança de hábitos e costumes.

4.9.1 Programa5Ss

Assim, a utilização de um programa como o 5Ss, tem uma importância muito grande, pois estará trazendo para a organização a mudança de hábitos e costumes

antigos e, que de certa forma, estão causando atrasos e custos para a empresa. Este programa visa à melhoria dos seguintes pontos:

- Melhoria no sentido de organização, pois parte do princípio é eliminar tudo o que é inútil, na busca do melhor aproveitamento de espaço e tempo. Este processo para o programa 5Ss, denomina-se **SEIRI**.
- Melhoria das tarefas no sentido de ordenar, a empresa deve se organizar, para que de maneira ordenada, busque melhorar todo o processo de desenvolvimento da mesma, melhorando assim, o desenvolvimento dos setores da empresa, fazendo com que haja uma sincronia. Este processo para o programa 5Ss denomina-se **SEITON**.
- Melhoria no processo de responsabilidade de cada um dentro da organização, onde cada colaborador é responsável pela eliminação de sua própria acumulação de sujeira e organização de seu ambiente de trabalho, sendo cada um responsável pela limpeza e organização de seu ambiente de trabalho. Este processo para o 5Ss, denomina-se **SEISO**.
- Melhoria no processo de padronização do trabalho. Esta padronização visa criar padrões para cada tipo de evento, seja ele, contínuo ou eventual, permitindo que todos saibam como deve e pode ser resolvido cada evento. Este processo, para o 5Ss, denomina-se **SEIKETSU**.
- Melhoria do processo autodisciplina, pois, parte-se do princípio de que quanto mais disciplinado for o colaborador, maior será a sua autoconfiança no trabalho a ser realizado. Este processo para o 5Ss, denomina-se de **SHITSUKE**.

O programa 5Ss desenvolvido pelos japoneses é de grande importância, pois ele reestrutura e reorganiza todos os setores da empresa, fazendo com que haja uma harmonia e melhor desenvoltura do trabalho realizado, e que os colaboradores fiquem mais satisfeitos e motivados, o que resultará em melhorias na produção e diminuição dos custos e que trará benefícios para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que a contabilidade é ferramenta indispensável para a vida útil das empresas, e que para isso dependem que seja de boa qualidade a elaboração das demonstrações contábeis, e com isso apresentar de forma clara e objetiva, os fatos e atos realizados pela empresa durante o período em que a mesma realizou suas atividades comerciais, industriais ou de prestação de serviço.

O conceito de que a contabilidade serve para atender ao fisco está ultrapassado, um novo pensar das empresas está verificando a necessidade de uma contabilidade com modelo gerencial, para assim atender as necessidades empresarias, emitindo e fornecendo demonstrativos que sirvam de ponto de referência para a análise dos gestores, para assim haver um conhecimento mais específico da realidade da empresa.

Somente a contabilidade também não basta hoje em dia para as empresas, um emaranhado de outras tendências está vindo à tona e novidades para a gestão empresarial, e com isso as organizações devem se organizar para poderem acatar essas novas tendências em benefício à empresa e não como uma ameaça do desenvolvimento.

As empresas também devem dispor de ferramentas de gestão que auxiliem a elaboração dos projetos de melhoria, e assim devem traçar metas e objetivos que deverão diariamente buscar alcançar em benefício da mesma, e estes devem estar de acordo com o que está proposto na missão, na visão e nos valores da empresa, e devem condizer com o que a empresa pretende.

Neste trabalho foi elaborado um estudo sobre os conceitos e as teorias que versam o Balanced Scorecard e quais os passos para se implantar, juntamente com os benefícios de sua implantação, e com isso foi elaborado um estudo com o intuito de elaborar um roteiro como principal proposta de implantação da ferramenta, e devendo este roteiro ser seguido para maximizar a eficiência da implantação da ferramenta.

Os objetivos propostos neste trabalho de pesquisa foram alcançados, pois o intuito principal é de elaborar um roteiro para a implantação da ferramenta BSC no Supermercado Dois Irmãos, e após muitas conversas e reuniões com o

proprietário chegou-se a conclusão que de fato esta é a ferramenta é a mais indicada para ser implantada na empresa, que será a mais eficiente, pois envolve todos os setores da empresa e avalia de forma individual cada um, propondo as melhorias para que ambos ajudem a empresa a alcançar as metas e objetivos que estão elencados na missão, visão e valores da organização, fazendo com que esta agregue conhecimento e valor para com os envolvidos na empresa que são os colaboradores, fornecedores, clientes e os acionistas.

O roteiro de implantação proposto neste trabalho está distribuído em cinco passos fundamentais que auxiliarão na implantação da ferramenta com eficiência e eficácia na empresa, que é a definição da missão e visão da empresa onde está designado o motivo da organização existir e onde ela pretende chegar, quais são os objetivos, e também a elaboração dos fatores críticos e os valores da empresa, para saber como verificar o andamento da implantação e quais os valores que serão agregados à empresa e à sociedade como um todo, na outra parte, a elaboração de planos estratégicos e medidas para melhorar a implantação da ferramenta e a organização das metas para chegar ao resultado esperado, a definição dos indicadores de desempenho e suas metas, como forma de mensuração, se os objetivos e metas propostos estão sendo cumpridos pela empresa, e como passo final, e não menos importante, a formulação das iniciativas ou estratégias de melhoria organizacional, como a implantação de metodologias que auxiliam a empresa na busca constante de melhoria.

Portanto o BSC é uma ferramenta que pode ser implantada em qualquer empresa de qualquer ramo de atividade e de qualquer tamanho, independente de seu número de colaboradores ou faturamento, é a ferramenta ideal para todos os tipos de empresa e organizações que visem o lucro ou não.

Concluo ainda que este trabalho foi de extrema importância em minha formação acadêmica, o qual me proporcionou um aprendizado extra, diretamente ligado à empresa, e que benefício não só a mim, mas também aos proprietários do Supermercado Dois Irmãos, pois agora possuem uma noção de que realmente a empresa possui limitações administrativas e precisa de uma ferramenta de gestão estratégica para auxiliar a desenvolver e melhorar a forma de atendimento e melhorar o aprendizado dos componentes da empresa.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão – **Planejamento estratégico, Fundamentos e aplicações**. – 2º ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; ROCHA. Viviane Lenzi da; GIMENES. Fátima Maria Pegorini - **O Gerenciamento pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/015.doc>> Acesso em: 04 Jun. 2014.

GIUSSEPP. Mario – **planejamento estratégico** disponível em: <<http://www2.uefs.br/consultejr/Material%20para%20download/Equipe%2001/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf>> - Acesso em jul. de 2014

IUDÍCIBUS. Sérgio de. MARION. José Carlos; FARIA. Ana Cristina de. **Introdução à teoria da Contabilidade para o nível de graduação**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2009.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de. **O Balanced Scorecard: estratégia e avaliação do desempenho**. ANGELONI. Maria Terezinha; MUSSI. Clarissa Carneiro (Organizadoras) – **Estratégia: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas**. – ed Saraiva, 2008.

MIRANDA, Leonel. **A Implementação do Balanced Scorecard**. 2006, Disponível em: <<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter//sinfic/Newsletter68/Dossier4.html>>. - acesso em Jul. de 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 26ª ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

RAMBERSAD, H. K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RICHARDISON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.

SANTOS. Tiago da Rocha, **A Contabilidade e o Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/960/a-contabilidade-e-o-planejamento-estrategico/>> - Acesso em jul. de 2014

SILVA. Mônica Maria – **Fundamentos da Administração: ciências contábeis I / Mônica Maria Silva**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2005.