



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Uniran Lemos da Cruz

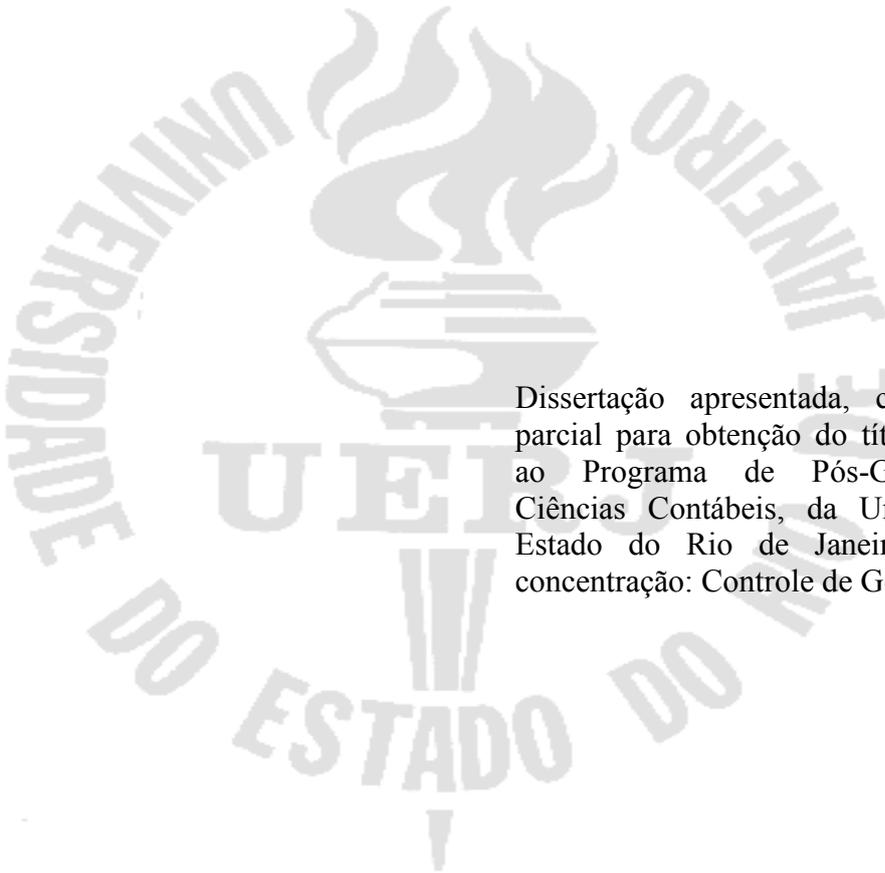
**Capital Intelectual combinado com o *Balanced Scorecard* na gestão e controle de grandes mercados populares: um estudo de caso**

Rio de Janeiro

2017

Uniran Lemos da Cruz

**Capital Intelectual combinado com o *Balanced Scorecard* na gestão e controle de grandes mercados populares: um estudo de caso**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Décio Santiago da Silva Júnior

Rio de Janeiro

2017

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

C957 Cruz, Uniran Lemos da.  
Capital intelectual combinado com o Balanced Scorecard na  
gestão e controle de grandes mercados populares: um estudo de  
caso / Uniran Lemos da Cruz. – 2017.  
59 f.

Orientador: Prof. Dr. Décio Santiago da Silva Júnior.  
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de  
Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.  
Bibliografia: f.53-57.

1. Controle gerencial – Brasil – Teses. 2. Capital intelectual –  
Teses. 3. Lojas de varejo – Teses. I. Marinho, Alexandre. II.  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de  
Administração e Finanças. III. Título.

CDU 658(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta  
dissertação.

---

Assinatura

---

Data

Uniran Lemos da Cruz

**Capital Intelectual combinado com o *Balanced Scorecard* na gestão e controle de grandes mercados populares: um estudo de caso**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 24 de março de 2017.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Dércio Santiago da Silva Júnior (Orientador)  
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

---

Prof. Dr. Jorge de Abreu Soares (Coorientador)  
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow – CEFET RJ

---

Profª. Dra. Andréa Paula Osório Duque  
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

---

Profª. Dra. Elizabeth Freitas Rodrigues  
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow – CEFET RJ

Rio de Janeiro

2017

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e a minha irmã, que sempre acreditaram nos meus sonhos e me deram todo o apoio necessário.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o alicerce de tudo que me proponho a fazer em minha vida.

À minha mãe, ao meu pai, a minha irmã e a todas as pessoas que sempre souberam do meu sonho de criança em fazer parte do mundo acadêmico, e que hoje, mesmo que indiretamente, comemoram essa vitória em minha vida.

À minha querida vó, Othília Corrêa Marques, (*in memoriam*), que sempre se orgulhou da minha determinação e força de vontade em atingir meus ideais. Sei que do céu ela está vibrando muito com essa conquista.

À Universidade do Estado do Rio de Janeiro, por ter sido o canal de realização do sonho que depois de tantos anos sendo alimentado hoje se concretiza.

Ao professor Doutor Dércio Santiago da Silva Júnior, meu orientador, que desde o início me recebeu muito bem e sempre se propôs a me ajudar em minhas dificuldades.

Ao professor Doutor Jorge de Abreu Soares, meu coorientador, pelo auxílio prestado.

À professora Doutora Elizabeth Freitas Rodrigues pela participação em minha banca.

À professora Doutora Andréa Paula Osório Duque, que sempre foi uma mãe a todos os alunos concluintes do mestrado, sem a qual essa caminhada seria muito mais árdua e difícil.

A todos os funcionários da secretaria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), que sempre se prontificaram a resolver nossos diversos problemas acadêmicos.

Aos professores do programa, sem exceção, que mesmo não tendo aula com todos, sei que cada um tem uma excelente bagagem na academia ao qual hoje me servem como referência.

Ao professor coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Dr. Marcelo Alvaro da Silva Macedo, por ter permitido que eu cursasse uma disciplina com o grande Dr. Natan Szuster, professor do citado programa.

Às minhas grandes amigas Leticia de Souza Barros e Veluma Cristina Silva Santos, que acompanharam todos os momentos dessa minha caminhada desde minha inscrição no processo seletivo e sabem tão bem quanto eu que não medi esforços para chegar até aqui.

Aos meus colegas de turma, alguns companheiros para o resto de minha vida, que seguiram junto comigo esse lindo caminho do saber.

À Subsídica do Mercado de Madureira, Sheila Reis, que me recebeu tão bem e se prontificou em me ajudar com as informações necessárias para o estudo de caso.

Se você faz o que todo mundo faz, chega aonde todos chegam.  
Se você quer chegar aonde a maioria não chega, precisa fazer  
algo que a maioria não faz.

*Roberto Shinyashiki*

## RESUMO

CRUZ, Uniran Lemos da. *Capital Intelectual combinado com o Balanced Scorecard na gestão e controle de grandes mercados populares: um estudo de caso*, 2017. 59 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

Nas últimas décadas, o cenário empresarial está passando por diversas modificações. Os fatores de produção que eram eficazes antigamente, tais como uso intensivo de mão-de-obra e máquinas estão sendo, cada vez mais, substituídos pela tecnologia e principalmente pelo conhecimento, pelos ativos intangíveis e pelo capital intelectual. Sendo assim, as organizações estão tendo que se adaptar, sendo necessárias mudanças e aperfeiçoamento nos sistemas de gestão e controle para manterem-se competitivas. Nesse sentido, a presente pesquisa visa analisar a aderência de aspectos do capital intelectual e *balanced scorecard* nos sistemas de gestão e controle de grandes mercados populares. Com este objetivo, foi utilizada o método de estudo de caso e realizada entrevista com a síndica do Mercado de Madureira (RJ). A utilização desta metodologia permitiu o levantamento de percepções com o auxílio de um roteiro de entrevista. Posteriormente, os resultados obtidos através da entrevista e da pesquisa documental realizada, foram analisados com base nas variáveis das teorias determinadas de pesquisa. Os resultados obtidos evidenciaram que existem aderências das técnicas empreendidas com algumas das perspectivas do capital intelectual e *balanced scorecard*. De outro modo, algumas medidas não conseguem obter aderência às teorias pelo fato da independência de cada lojista dentro do condomínio, ou seja, determinadas táticas independem da iniciativa administrativa.

Palavras-chave: Controle. Gestão. Capital Intelectual. *Balanced Scorecard*. Mercados populares.

## ABSTRACT

CRUZ, Uniran Lemos da. *Capital Intelectual combinado com o Balanced Scorecard na gestão e controle de grandes mercados populares: um estudo de caso*, 2017. 59 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

In the last decades, the business scene is passing for several modifications. Factors of production that were once effective, such as the intensive use of labor and machines, are increasingly being replaced by technology and especially by knowledge, intangible assets, and intellectual capital. As such, organizations are having to adapt, and changes and improvements in management and control systems are required to remain competitive. In this sense, the present research aims at analyzing the adherence of intellectual capital and balanced scorecard aspects in the management and control systems of large popular markets. With this objective, the case study method was used and an interview was conducted with the syndicate to Mercado de Madureira (RJ). The use of this methodology allowed the survey of perceptions with the aid of an interview script. Subsequently, the results obtained through interview and documentary research were analyzed based on the variables of the determined research theories. The results obtained evidenced that there are adherences of the techniques undertaken with some of the intellectual capital and balanced scorecard perspectives. Otherwise, some measures fail to obtain adherence to theories because of the independence of each tenant within the condominium, that is, certain tactics are independent of the administrative initiative.

Keywords: Control. Management. Intellectual Capital. *Balanced Scorecard*. Popular markets.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Diferenças entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial.....	17
Figura 1 -	Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas.....	25
Figura 2 -	Capital Intelectual e suas três formas.....	30
Quadro 2-	Enquadramento da Dissertação em relação à Tipologia da Pesquisa.....	33
Quadro 3-	Questões de pesquisa.....	37

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC	Balanced Scorecard
CI	Capital Intelectual
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DFs	Demonstrações financeiras
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESI	Serviço Social da Indústria

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
<b>1.1</b>	<b>Contabilidade financeira x contabilidade gerencial</b> .....	15
<b>1.2</b>	<b>Mercados populares</b> .....	18
<b>1.3</b>	<b>Indicadores de desempenho</b> .....	21
<b>1.4</b>	<b><i>Balanced Scorecard</i></b> .....	23
1.4.1	<u>Perspectiva financeira</u> .....	25
1.4.2	<u>Perspectiva dos clientes</u> .....	26
1.4.3	<u>Perspectivas dos processos internos</u> .....	27
1.4.4	<u>Perspectivas do aprendizado e crescimento</u> .....	28
<b>1.5</b>	<b>Capital Intelectual</b> .....	29
1.5.1	<u>Capital Humano</u> .....	30
1.5.2	<u>Capital de Cliente</u> .....	31
1.5.3	<u>Capital Estrutural</u> .....	32
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	33
<b>2.1</b>	<b>Tipologia da Pesquisa</b> .....	33
<b>2.2</b>	<b>Protocolo de estudo de caso</b> .....	34
2.2.1	<u>Visão geral do projeto</u> .....	35
2.2.2	<u>Procedimento de campo</u> .....	36
2.2.3	<u>Questões do estudo de caso</u> .....	37
2.2.4	<u>Guia para o relatório</u> .....	39
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	40
<b>3.1</b>	<b>Histórico e estrutura do Mercado de Madureira</b> .....	40
3.1.1	<u>Responsabilidade social e ambiental no Mercado</u> .....	43
3.1.2	<u>O processo de gestão do Mercado de Madureira</u> .....	45
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	51
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	53
	<b>APÊNDICE - Entrevista</b> .....	58

## INTRODUÇÃO

As empresas, hoje em dia, estão, cada vez mais, inseridas em um ambiente competitivo e dinâmico. Com a tecnologia e a informação em constantes mudanças, acionistas, gerentes e administradores estão tendo que desenvolver estratégias para fazerem com que as empresas se adequem as rápidas mudanças no contexto empresarial.

As empresas, como organizações sociais, estando inseridas neste contexto, frequentemente sofrem algum tipo de influencia devido as constantes mutações do ambiente as quais estão inseridas, e este ambiente globalizado desencadeou um processo de avaliação e reorganização no controle e gestão dessas empresas, bem como passou a influenciar no seu valor de mercado (BARTZ, 2006).

Os assuntos relacionados à gestão de empresas estão entre os mais comentados no meio empresarial e acadêmico. Pelo fato de estarem ligados a retornos financeiros, acabam sendo alvos de estudos e novas teorias.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 3) “as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. Ainda, de acordo com os autores, indicadores financeiros já não traduzem a realidade existente no atual modelo competitivo empresarial, e melhor seria se ampliasse e incorporasse os ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa aos relatórios financeiros.

A necessidade do reconhecimento dos ativos intangíveis surge da mudança do tipo de sociedade de outrora para a atualidade, ou seja, da transformação da sociedade da era industrial para a sociedade da era da informação, onde o ativo que se destaca cada vez mais nas organizações e carece de métodos contábeis de mensuração, passa a ser o conhecimento. De acordo com Gubiani (2011), “Na economia em transformação, o desafio passa a ser a compreensão de como o conhecimento se comporta como um recurso econômico e sua contabilização financeira”.

Infere-se assim, que, nos dias atuais, a habilidade de uma empresa em gerenciar seus ativos intangíveis passa a ser cada vez mais importante na busca de diferencial competitivo, e que são esses ativos que tornam possível às empresas o desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados às mutantes necessidades de diversos consumidores.

Com a competitividade acirrada em um mercado que a necessidade de consumo cresce dia após dia, a criação de estratégias não vem sendo um assunto trivial.

O termo estratégia tem a sua origem na guerra, e está associada a alguns outros conceitos que auxiliam a definir e a compreender o seu âmbito de atuação. A estratégia não é mais que a forma de emprego dos diferentes recursos que a organização dispõe, de modo a atingir os objetivos definidos pela política da organização.

Formular estratégia organizacional não tem sido uma tarefa de fácil execução para as empresas, e grande parte dessa dificuldade é oriunda da falta de disponibilidade de métodos suficientemente padronizados que permitam elaborar tal estratégia a partir de métodos bem definidos e concatenados (BARBOSA, 2015).

Conforme Siqueira (2010), “O BSC tem sido utilizado como uma ferramenta de comunicação e acompanhamento da estratégia, [...], inserindo uma nova visão com uso integrado de indicadores de desempenho não financeiros com medidas financeiras”.

A proposta do BSC é superar as limitações das medidas financeiras do modelo tradicional da contabilidade financeira, que contam apenas a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando investimentos em capacidade de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso.

O *Balanced Scorecard* foi criado para que as medidas financeiras e não financeiras possam fazer parte do sistema de informação para todos os níveis da organização. De acordo com Cardoso (2014) “desde sua criação, o *Balanced Scorecard* tem se mostrado uma ferramenta útil para auxiliar empresas de diferentes setores a tornarem-se mais competitivas”.

A metodologia do BSC auxilia as organizações a maximizarem seus resultados através das perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, interligando todos os processos para adquirir uma vantagem competitiva em relação aos custos, qualidade, tempo e flexibilidade, afirmam Rocha e Oliveira (2006).

Outra abordagem baseada na definição de indicadores de desempenho não financeiros é o capital intelectual.

Segundo Malafaia (2011), as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos da organização para serem tratadas como um ativo de grande valor, pelo fato do capital financeiro ter deixado de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento e fazendo com que as pessoas passem a ocupar um lugar de maior destaque nas organizações.

A partir desta premissa, há um crescente esforço em entender e gerenciar, de forma eficaz, os recursos humanos, no qual o capital intelectual, um dos componentes do ativo intangível, passou a desenvolver um papel fundamental dentro do plano estratégico das

empresas. Este capital tem sido dividido em: capital humano, capital de clientes e capital estrutural (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Diferente do valor de alguns ativos tangíveis que diminuem na medida em que é utilizado, o conhecimento só aumenta, desta forma caracteriza-se como um recurso infinito, que pode trazer grandes vantagens, principalmente em longo prazo.

Segundo Rodrigues, Dorrego e Fernandez (2009), o capital intelectual é a capacidade de transformar conhecimento e habilidade em ativos intangíveis, agregando valor para o funcionamento da organização, adquirindo vantagem competitiva e um diferencial em meio aos concorrentes, e conseqüentemente, criando riquezas e recursos.

Nesse contexto, ferramentas de gestão e controles gerenciais podem ajudar as organizações a encontrarem direcionamento de suas atividades, para que se possa atingir metas e objetivos de acordo com sua estratégia.

No caso de grandes mercadões populares, como o Mercadão de Madureira (RJ), a cada dia, eles são responsáveis por fornecer mercadorias e estoques para um grande número de comerciantes distribuídos pelo Rio de Janeiro e de outros estados, precisam acompanhar as novidades do momento para alimentar um mercado consumista e exigente, além de terem que acompanhar as peculiaridades de inúmeras datas comemorativas que alavancam o comércio brasileiro, como o carnaval, páscoa, dia das crianças, natal, dentre outras.

De acordo com o exposto, o presente estudo busca averiguar o nível de adesão do Mercadão de Madureira aos princípios teóricos da organização focada na estratégia, visando identificar: Como é a aderência entre as práticas adotadas no mercadão, a luz do que é descrito nas teorias do *Balanced Scorecard* e do Capital Intelectual?

O tema é importante para a comunidade acadêmica, pois visa descrever como é feito o controle gerencial e medidas de desempenho em grandes sociedades atacadistas e varejistas do estado do Rio de Janeiro, sendo uma pesquisa nova e pouco estudada. Torna-se relevante para a sociedade, tendo em vista o grande número de empregos diretos gerados pelas centenas de lojas formadoras desses mercados.

## OBJETIVO GERAL

- Analisar o grau de aderência das teorias do *Balanced Scorecard* e do Capital Intelectual inseridas na gestão do Mercado de Madureira.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar a aderência existente entre os aspectos de controle gerencial e medidas de desempenho inseridos na gestão de mercados populares e o plano que alicerça a teoria.
- Comparar o controle gerencial e medidas de desempenho usadas na prática, à luz do *Balanced Scorecard* e do Capital Intelectual.
- Descrever como estão estruturados o sistema de controle gerencial e medidas de desempenho, objetivando conhecer que indicadores financeiros e não financeiros são adotados pela gestão do Mercado de Madureira (RJ).

Esta dissertação está estruturada em quatro seções além da introdução que engloba o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na primeira seção será abordado o referencial teórico que apresenta bases para o entendimento do *Balanced Scorecard*, Capital Intelectual e indicadores de desempenho. A segunda seção destacará a metodologia, demonstrando os meios que foram utilizados para a elaboração da dissertação. Na terceira seção será evidenciado o estudo de caso e um breve histórico do Mercado de Madureira. A quarta e última seção trará as considerações finais e as sugestões para novas pesquisas. No apêndice está o roteiro de entrevista utilizado na pesquisa.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é apresentar subsídio para o entendimento de proximidade ou distanciamento das teorias que abordam questões e medidas de desempenho não financeiras que possam ser utilizadas para compreensão desse assunto no contexto da gestão do Mercado de Madureira (RJ).

### 1.1 Contabilidade financeira x contabilidade gerencial

Todo tipo de entidade, tenha ou não finalidade lucrativa, e, independentemente do ramo de atividade que exerce, utilizará a contabilidade financeira ou geral para o registro e controle das operações comuns a todo tipo de entidade. De acordo com Marion e Osni (2011), “Quando falamos em contabilidade financeira ou geral, estamos nos referindo à contabilidade no seu sentido mais amplo, considerada a ciência social que tem por objetivo o controle do patrimônio de todas as organizações [...]”.

Devido à obrigatoriedade da contabilidade financeira para os diversos tipos de entidades, ela é regulada por órgãos governamentais e normatizada por entidades de classe. Conforme Brunner (2014) “O usuário externo precisa ter a segurança de que os relatórios foram preparados de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos, reforçando a comparabilidade, ajudando na redução de fraude e a falsa informação ao mercado”.

De acordo com Nunes (2013), no âmbito empresarial, é o departamento financeiro um dos principais veículos de onde vem informações sobre as atividades desenvolvidas pela entidade. Entre outros objetivos, essas informações permitem elaborar as demonstrações financeiras (DFs) que são exigidas pelas normas contábeis, fazer a apuração de diversos tipos de impostos, avaliar o desempenho dos sistemas de gestão, dar suporte a trabalhos de auditoria e preparar orçamentos.

A contabilidade existe em qualquer tipo de empresa, quer seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, o que difere são as dimensões e a complexidade das operações em cada segmento. Segundo Lopes (2013, p. 25):

As organizações, nos seus processos dinâmicos de procura de vantagens competitivas e sistemas de desenvolvimento sustentável, alicerçaram mecanismos de

alcançar a transformação dinâmica no intuito de alcançar mais e melhor informação e conhecimento.

Ressalta-se que com a Revolução Industrial, emergiu um novo período para a sociedade, e que este fato histórico tornou-se um fator importante para a contabilidade. De acordo com Alves, Prado e Moraes (2012), a demanda de informações contábeis gerenciais pode estar relacionada ao início da revolução industrial, quando os proprietários faziam uso das informações contábeis gerenciais para realizar o controle e a melhoria da eficiência e para tomar algumas decisões como, por exemplo, preço e mix de produtos.

Historicamente, com bases em estudos e pesquisas epistemológicas, a contabilidade financeira era mais utilizada do que a contabilidade gerencial, pois seu enfoque e poder de informação apresentava-se mais apta a suprir as empresas comerciais da época.

Segundo Alves, Prado e Moraes (2012) “A partir do início da indústria, os critérios avaliativos de mensuração do estoque fizeram com que essa nova missão gerencial auxiliasse no desempenho e crescimento das empresas”.

Tanto em empresas de pequeno, médio ou grande porte, a contabilidade gerencial está diretamente ligada ao planejamento e controle, fornecendo subsídios a administradores e gestores para tomada de decisões.

Para Padoveze (2010, p. 40), se temos a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, como ferramenta auxiliar à tomada de decisões, então não existe gerenciamento contábil, não existe contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial, que não é obrigada a cumprir determinações legais ou regras fixadas por órgãos reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) etc., pode ser conceituada como o sistema de informação que se caracteriza com o objetivo de alicerçar empresas, “[...] com informações não apenas de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade, como também com informações de natureza operacional, para que possa auxiliar os administradores nas suas tomada de decisões” (MARION; RIBEIRO, 2011, p. 3).

Assim, a fim de dirimir e possibilitar o mínimo de falhas possíveis, a contabilidade gerencial vem trazendo o conhecimento e o suporte necessário para que gestores possam manter controles internos e externos concatenados.

De acordo com Teixeira et al. (2011), no processo contábil atual, tanto informações financeiras como não-financeiras, demandam sistemas eficientes para serem oportunas e precisas, a fim de facilitar a coordenação e motivação das múltiplas atividades que são desenvolvidas pelos colaboradores que formam a organização.

Segundo Atkinson et al. (2011), a contabilidade gerencial auxilia os gestores em seu processo decisório e no controle financeiro, sendo uma ferramenta de apoio para a administração da organização, capaz de oferecer relatórios que contem dados úteis para que o usuário tome decisões mais acertadas e em tempo hábil.

Não obstante, de posse das definições expostas, é possível inferir que a contabilidade gerencial pode variar de acordo com as necessidades organizacionais, sendo que o controle gerencial estabelece-se para auxiliar os gestores e administradores a alcançarem as metas e objetivos pretendidos, de acordo com o contexto ao qual a organização encontra-se inserida, sem haver um modelo pré-definido.

Corroborando esta afirmativa, Ribeiro (2011) comenta que, “[...] no que se refere a sua atuação, muitos e diferentes conceitos podem ser observados na literatura, sobre como se conceituar e caracterizar a contabilidade gerencial, quase sempre, em consonância com o objetivo do estudo realizado”.

Nota-se que, embora a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira tenham finalidades e usuários diferentes, há uma relação de dependência entre ambas, à medida da necessidade de informações e relatórios que são gerados e transmitidos por profissionais atuantes em cada área (DANI, 2012).

De acordo com o Quadro 1, pode-se destacar diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial de acordo com alguns fatores.

Quadro 1 - Comparativo entre a contabilidade financeira e contabilidade gerencial (continua)

<b>FATOR</b>	<b>CONTABILIDADE FINANCEIRA</b>	<b>CONTABILIDADE GERENCIAL</b>
Instrumentos Utilizados	Demonstrações Contábeis: balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração dos fluxos de caixa, demonstração do valor adicionado, demonstração do resultado abrangente.	Processo de planejamento e avaliação de desempenho. Sistemas e relatórios gerenciais: balanço patrimonial projetado, demonstração do resultado do exercício projetada, fluxo de caixa projetado, margem de contribuição por área ou produto, indicadores de desempenho projetados, etc.
Periodicidade dos relatórios	Conforme determinado pela legislação (anual, trimestral, etc.)	Os relatórios são pontuais, conforme solicitações dos gestores.
Enfoque no tempo	Voltada para o passado: efetua o registro de eventos e transações passadas	Voltada para o futuro: incluem estimativas e predições de eventos e das transações futuras.
Ênfase na Informação	Ênfase na contabilidade da informação.	Inclui informações e estimativas subjetivas.
Obrigatoriedade	É obrigatório. Bolsa de Valores e autoridades tributárias exigem a elaboração das demonstrações contábeis.	Não é obrigatória. Sua exigência depende de decisões da direção da empresa.

Quadro 1 - Comparativo entre a contabilidade financeira e contabilidade gerencial (conclusão)

FATOR	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
Usuários da Informação	Ao fornecer informações de uso geral, atende os investidores, analistas de mercados, fornecedores, etc. (usuários externos). Os administradores, também, são usuários dessas informações.	Não se subordina aos princípios, normas e convenções contábeis e à legislação societária e fiscal. As empresas desenvolvem seu próprio sistema de contabilidade gerencial.
Unidade de mensuração	Sua mensuração é financeira. Para isso utiliza, basicamente, a moeda local (no Brasil, o Real).	Sua mensuração pode ser financeira e não financeira. Para isso utiliza qualquer moeda (local ou de outros países) e medidas não monetárias, como horas de trabalho pesam de material processado, etc.
Profissional responsável	Profissional com graduação em Contabilidade e registro no órgão de classe	No Brasil, qualquer formação profissional que permita desenvolver o sistema de contabilidade gerencial.
Confiabilidade	A auditoria das demonstrações financeiras imprime alto grau de confiabilidade nos relatórios contábeis	Na contabilidade gerencial, a subjetividade e a multiplicidade de critérios não permitem a verificação por órgãos de auditoria.

Fonte: Adaptado de PARISI; MEGLIORINI, 2011.

Apesar das diferenças elencadas entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, devido a direção das informações ao público alvo, uma completa a outra.

## 1.2 Mercados Populares

O mercado popular ganha importância uma vez que os bens destinados a consumidores das classes C, D e E podem requerer características diferentes dos produzidos para as classes A e B.

De acordo com Spers e Wright (2006) “O mercado consumidor constituído pelas classes populares é muito importante, tendo em vista o enorme contingente composto pelas classes C, D e E, com uma população disposta a consumir produtos de qualidade e preços compatíveis com a sua renda”.

De acordo com o “enfraquecimento” dos mercados tradicionais, as possibilidades de geração de riqueza para os acionistas voltam-se às camadas de baixa renda.

Silva (2014) menciona que demandas não atendidas na base na pirâmide geram oportunidades de negócios:

Tradicionalmente, as grandes empresas - capazes de gerar economia de escala e tornar as operações competitivas – mantêm o foco em mercados de alta renda, direcionando suas estratégias e competências a um segmento de consumidores com características muitas vezes diferentes dos consumidores de baixa renda. Assim, as demandas não atendidas da base da pirâmide se consubstanciam em oportunidades de negócios para empresas dispostas a reverem a cadeia de valor e o produto a ser entregue ao consumidor.

Para Filqueiras (2006) “as origens dos mercados populares remontam à necessidade de abastecimento dos núcleos urbanos em formação e crescimento e que, neste sentido, sejam referências históricas e culturais da cidade onde se encontram”.

Mercados populares são conhecidos pelos preços relativamente mais baixos e pela diversidade de produtos oferecidos, atraindo ampla gama de consumidores.

Segundo Silva (2014), o caráter popular destes mercados não pode ser confundido como sinônimo de espaço de pobreza; pelo contrário, são pontos que articulam ampla gama de riquezas que se conectam com a dinâmica global da economia e que vem ganhando grande importância e notoriedade ao passar dos anos.

Verifica-se que por serem chamados de “mercados populares” há diferentes entendimentos para essas localidades que têm como função principal o abastecimento da população local.

De acordo com Filqueiras (2006) “a expressão *mercado popular* padece de certa ambiguidade, podendo tratar-se do nicho comercial referente às classes D e E, ou espaços em profusão em diversas cidades brasileiras na tentativa de ordenar o comércio informal crescente.”

Na cidade do Rio de Janeiro, a formalização de grandes mercados populares ocorreu com o objetivo de organizar e formalizar o comércio ambulante.

De acordo com Moreira (2008),

A atividade de comércio ambulante cresceu substancialmente no Rio de Janeiro à partir da década de 70 e, em especial, na década de 80. Este fato vai provocar sucessivos conflitos entre a atividade formal e a informal, com a implicação do Estado no mesmo. Assim, o início da década de 80 foi o palco de uma série de atritos entre o Governo Municipal e os ambulantes, particularmente no centro da cidade, que se viu invadido por esta atividade considerada, em muitos casos, como ilegal. Como uma forma de humanizar, coibir e regularizar a mesma, este governo cria os Mercados Populares [...]

Filqueiras (2006) investigou a partir da noção de espaço de vitalidade, a dinâmica social dos mercados populares, mercados que, por sua origem e trajetória, constituem referências históricas e sócio-culturais da cidade e do espaço urbano onde se encontram. A autora identificou através de um estudo de caso do Mercado Central de Belo Horizonte, que

os mercados populares, por carregarem um forte significado histórico e cultural, sendo, no imaginário dos habitantes e visitantes, não só referências da história de suas cidades, como também representativos da cultura local e regional, são alvos potenciais e/ou efetivos do discurso e prática da preservação do patrimônio e da revitalização urbana, da cenarização turística, da mercadorização cultural, da privatização e do controle (mais ou menos explícitos).

Carrieri et al. (2012) analisaram quais estratégias e táticas empreendidas pelos sujeitos envolvidos nas organizações familiares do Mercado de Madureira possibilitam sua sobrevivência naquele espaço. Com base nos dados analisados, compreendeu-se que os processos estratégicos empreendidos pelos gestores das organizações são cotidianamente metamorfoseados, esculpindo e polindo cada vez mais os saberes-fazer e o próprio espaço. Além disso, verificou-se que as práticas estratégicas não são delineadas apenas nas organizações familiares, pois elas nunca estão sozinhas em suas práticas cotidianas. As táticas e estratégias sustentam-se umas às outras, configurando assim a organização Mercado de Madureira.

Silva (2014) elaborou uma pesquisa abordando as transformações que vêm ocorrendo nos tradicionais mercados populares do centro de São Paulo (Brás, 25 de Março e Santa Ifigênia). Evidenciou-se que a partir de pequenos investimentos, pessoas que haviam perdido seu emprego e não encontravam trabalho, ou que construíram sua trajetória inteiramente à margem do assalariamento, compravam mercadorias nas galerias ou feiras da madrugada e passavam a disputar um ponto de comércio em algum lugar na cidade. Ademais, pequenos produtores encontravam ali o canal de distribuição para suas mercadorias. Desse modo, esses mercados populares se tornaram grandes centros atacadistas e espaços altamente valorizados e, concomitantemente, multiplicaram-se as disputas pela ocupação dos espaços e os conflitos com as autoridades públicas.

A Abrangência da pesquisa realizada por Giovinazzo (2003) foi entre o período de 1997 e 2001, e mostrou que as empresas da amostra, atuantes no mercado de bens populares, tiveram um crescimento médio anual de, aproximadamente, 25% no período, enquanto as empresas focadas no mercado de bens normais apresentaram queda anual de aproximadamente 0,70%, em média. A lucratividade aumentou 3% em média, e os resultados operacionais cresceram 4% no período, em frente as empresas voltadas ao mercado de bens normais, que tiveram retração em seus resultados. Estes resultados mostram que as empresas que atendem o mercado de bens populares registraram melhores resultados que as empresas

que atendem o mercado de bens normais, principalmente, nos segmentos de alimentos, bebidas/fumo, vestuário, higiene e limpeza, eletrodomésticos e comércio varejista.

### 1.3 Avaliação e indicadores de desempenho

Decidir onde vamos morar, qual profissão iremos seguir, a quantidade de funcionários que a demanda atual de sua empresa está precisando, são tomadas de decisões que requer informações a serem analisadas para, posteriormente, serem convertidas em ações.

A trajetória de um negócio deve ser seguida tendo como base informações que sejam capazes de fornecer subsídios a diversas tomadas de decisão. Segundo Soares e Runte (2012):

Em função do processo de mudanças aceleradas, principalmente no que diz respeito aos avanços da tecnologia atrelada a era da informação, a utilização da informação de forma eficaz e eficiente tem se tornado grande diferencial competitivo nas organizações empresariais. O desenvolvimento e a crescente evolução das organizações é fruto da evolução do conhecimento e da informação. Para ser um bom competidor, já não basta deter poder sobre os meios físicos ou tangíveis. É necessário possuir uma boa gestão do conhecimento também.

A integração com o ambiente ao qual estão inseridas faz com que as organizações sejam caracterizadas como sistemas abertos, exigindo dos gestores o entendimento que as mesmas estão em constante intercâmbio com um cenário de incerteza.

De acordo com Reis e Reis (2013), as demandas são constantemente mudadas pelas diversas interações com diferentes agentes que se relacionam com a empresa, até o consumidor final. Sendo assim, faz-se necessário uma sistematização de indicadores de desempenho para que os gestores possam atingir o grau de desempenho desejado, e que possa dar satisfação aos clientes.

O processo de gestão deve ser capaz de fazer a avaliação do desempenho organizacional e das pessoas responsáveis por ele.

De acordo com Marquezan, Diehl e Alberton (2013), “A avaliação de desempenho é controle realizado por meio de indicadores de desempenho previamente estabelecidos, com base em um padrão, tendo o objetivo de verificar se a missão da empresa está sendo cumprida”.

Para Callado e Callado (2013), “Indicadores de desempenho representam um conjunto de informações necessárias para que as equipes gerenciais possam administrar a competitividade da organização”.

Gouveia (2013) descreve que os indicadores são desenvolvidos e utilizados pelos gestores como ferramentas que possam ser capazes de avaliar o progresso de um processo e também corrigir eventuais desvios em sua execução, permitindo identificar deficiências a serem corrigidas e conduzirem à otimização dos processos da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 94):

O que é medido é conseguido. Os executivos seniores sabem que os sistemas de mensuração de suas organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados. Os executivos também compreendem que os indicadores contábeis e financeiros tradicionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, às vezes emitem sinais enganosos para fins de melhoria contínua e inovação [...]. Os indicadores tradicionais de desempenho financeiro funcionaram bem na era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as empresas tentam dominar hoje.

É preciso ter certa ponderação com usos de indicadores e medidas de desempenho. Segundo Lima (2010), “Se uma organização tem medidas de desempenho em excesso, e tudo é medido, as pessoas ficam sobrecarregadas e acabam não produzindo [...]”.

Existem classificações quanto aos indicadores financeiros; contudo, a mais comumente utilizada é a que os diferencia em financeiros e não financeiros.

Indicadores financeiros são os mais usados e recorrentes pelas empresas no processo de avaliação de desempenho, por terem um caráter mais compreensível entre os altos executivos, bem como o fato de estabelecerem compensações entre os indicadores (ex.: uma redução no faturamento pode ser compensada quando se visualiza um aumento de lucro), afirmam Marquezan, Diehl e Alberton (2013).

Os indicadores não financeiros geralmente possuem certo grau de proximidade com os diversos níveis de uma organização, pelo seu caráter de maior facilidade de compreensão, como exemplo podemos citar os funcionários que trabalham diretamente na linha de produção, onde a quantidade de produtos defeituosos é mais compreensível para melhoria de seu desempenho do que o valor que estas perdas possam representar (MARQUEZAN; DIEHL e ALBERTON, 2013).

Neste contexto, o *Balanced Scorecard* pode se encaixar como uma excelente opção, não só para adequar as metas e estratégias da empresa, como também acompanhar e divulgar os próprios objetivos internos.

## 1.4 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), é um modelo de avaliação de desempenho que alinha as estratégias organizacionais com as ações financeiras e não financeiras operacionais.

Conforme Machado et al. (2013), os estudos iniciais estavam voltados para a descoberta de novos sistemas inovadores de mensuração de desempenho, porém, com o decorrer do tempo, as experiências demonstraram que medidas associadas às quatro perspectivas básicas do BSC poderiam discernir e ajudar a implementar uma estratégia consistente.

De acordo com Fillol, Dickinson e Feliu (2010), “As perspectivas do plano estratégico são aspectos-chaves, eles explicam a estratégia a partir de diferentes pontos de vista e estabelecem uma forma equilibrada de ordenar a estrutura básica para a criação de valor”.

Para Vieira e Petri (2014), o BSC auxilia a organização na execução do planejamento estratégico visualizando causas e efeitos nas atividades desenvolvidas e propostas pela empresa, além de ser um mecanismo que facilita o entendimento do plano estratégico a toda a organização, estabelecendo o que cada um deve fazer, assim como as consequências das atividades realizadas.

Sendo assim, o BSC passa a ser utilizado como ferramenta organizacional na definição de metas individuais e de equipes, e como “elo” de comunicação entre os diversos setores em uma empresa. De acordo Rocha e Lavarda (2011, p. 36):

Os sistemas gerenciais tradicionais de medidas de desempenho, fortemente apoiadas em dados financeiros, como suporte à gestão das grandes empresas foram criticados por não auxiliarem na avaliação da eficiência dos processos e na lucratividade de seus produtos, sendo considerados ineficazes por esse motivo. Buscando utilizar medidas mais amplas, os gestores precisavam definir alguns fatores estratégicos que deveriam guiar a empresa.

A diferença entre o BSC e os demais sistemas de avaliação de desempenho é o fato deste não estar focado apenas em indicadores financeiros, mas também em viéses não financeiros, como a visão e a estratégia da empresa, tendo como diferencial a capacidade de transmissão para toda a organização por meio de indicadores que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito (ALMEIDA; COLAUTO; COSTA, 2013).

Os indicadores financeiros têm sido muito criticados em razão de terem o foco em ações passadas, e por não refletirem as medidas futuras para a criação de valor.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 8), o *Balanced Scorecard* inclui indicadores financeiros, que evidenciam resultados das ações tomadas no passado, que complementam-se

com indicadores operacionais, que são: a satisfação dos clientes, os processos internos e o aprendizado e melhoria da organização.

Corroborando essas afirmativas, Yüksel e Dagdeviren (2010) afirmam que o *Balanced Scorecard* permite a expressão da visão e estratégias de uma empresa em termos de indicadores de desempenho e, assim, garante estabelecimento do cenário necessário para a medição estratégica e do sistema de gestão. Os indicadores financeiros tradicionais são importantes, mas insuficientes, ao passo que explicam o desempenho dos negócios no que tange a informações relacionadas com o passado, ao passo que a metodologia do BSC incorpora um olhar futurista da organização.

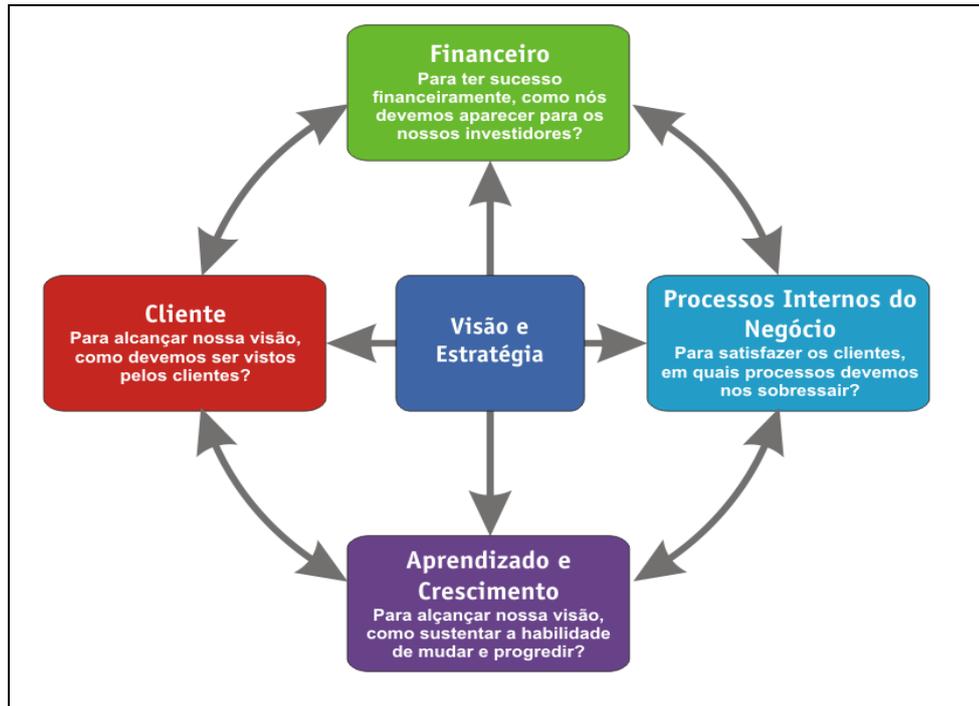
Para Rocha e Lavarda (2011) “A metodologia do BSC auxilia as organizações a maximizarem seus resultados através das perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento [...]”.

Para Vázquez, Elorza e Pinzón (2015, p.12):

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que permite controlar as medidas relacionadas que representam todas as variáveis-chave para executar o negócio. Esta ferramenta foi desenvolvida pelo professor DR. Robert S. Kaplan, da Harvard Business School e Dr. David P. Norton no início dos anos 90 e tem sido amplamente utilizado por muitas organizações ao longo dos anos. [...]. Desta forma, sabendo-se que qualquer organização tem um número limitado de fatores para alcançar resultados satisfatórios, irá garantir uma operação competitiva e bem sucedida [...].

De acordo com o modelo proposto por Kaplan e Norton (2004) do BSC, objetivos, fatores e indicadores são divididos em quatro grandes grupos inter-relacionados, cada um representando diferentes perspectivas da empresa. Na Figura 1 apresentam-se as relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC.

Figura 1 – Tradução da visão e estratégia: quatro perspectivas



Fonte: KAPLAN; NORTON, 2004.

A seguir será feita uma descrição das quatro perspectivas básicas que compõem o *Balanced Scorecard*.

#### 1.4.1 Perspectiva Financeira

A elaboração e aplicação do *Balanced Scorecard* deve ser um incentivo para que as unidades de negócios vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, uma vez que esses objetivos servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *Balanced Scorecard*.

As medidas selecionadas na elaboração do BSC devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, que refletem, de forma positiva, o desempenho financeiro.

O *Balanced Scorecard* deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo para que haja proximidade com as ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado, (KAPLAN; NORTON 1997, p. 49)

Ainda de acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 20), “Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas”.

Os sistemas gerenciais tradicionais de medidas de desempenho, que são apoiados em dados financeiros que dão suporte à gestão e estratégia em grandes empresas, são criticados por não auxiliarem na avaliação da eficiência dos processos e na lucratividade de seus produtos, tornando-se falhos e ineficazes por este motivo, segundo Rocha e Lavarda (2011).

Para Machado et al. (2013), “A perspectiva financeira exerce um papel duplo: indicar se a estratégia da empresa e a sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados, bem como servir de meta principal para os objetivos e medidas das outras três perspectivas”.

Kaplan e Norton (1997, p.64) afirmam que:

Todo o *scorecard* que conhecemos utiliza os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade, ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita. Essa evidência reforça o vínculo entre o *Balanced Scorecard* e os objetivos tradicionais das unidades de negócios. Todavia, mesmo dentro da perspectiva financeira, o *scorecard* permite que os executivos das unidades de negócios especifiquem os indicadores pelos quais o sucesso da empresa a longo prazo será avaliado, e também as variáveis consideradas mais importantes para criar e impulsionar os objetivos de resultado a longo prazo.

De acordo com a definição anterior, infere-se que a perspectiva financeira abrange, além do crescimento, o perfil da receita a melhoria da produtividade e menores custos, além de fazer uso de ativos em relação à estratégia de investimento.

#### 1.4.2 Perspectiva dos Clientes

O mercado e os clientes nos quais as empresas desejam competir são identificados na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, pois a partir desta identificação que será gerado as fontes que irão produzir as receitas dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, como por exemplo: satisfação, fidelidade, retenção, com segmentos peculiares de clientes e mercados, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 67).

De acordo com Machado et al. (2013), “O primeiro passo para chegar aos objetivos financeiros é direcionar o foco para o cliente. Entender os clientes e atender às suas necessidades é fundamental para garantir a sobrevivência no mercado competitivo”.

Na perspectiva dos clientes, após a identificação dos segmentos de clientes e mercados no qual deseja atuar, as empresas definem as metas de prazo, qualidade, e de desempenho para depois converter as metas em indicadores de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a missão de muitas empresas, hoje em dia, se concentra nos clientes, como ser reconhecida como a melhor no segmento em que atua, por exemplo. Desta maneira, o reconhecimento e o desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente tornou-se peça chave para a alta administração. A metodologia do BSC exige que a alta administração traduza a missão ampla da empresa em benefícios aos clientes e posteriormente em indicadores específicos que reflitam esses benefícios.

No entendimento de Vázquez, Elorza e Pinzón (2015), a perspectiva do cliente apoia a estratégia financeira, coletando metas de desempenho que o empresário espera obter com os clientes a fim de alcançar seus objetivos financeiros. Esta perspectiva tem como base a imagem que a empresa passa para os seus clientes, ou seja, preocupa-se com a satisfação do cliente. Com os clientes satisfeitos, é aumentada e mantida as vendas, além disso, é dado que a satisfação é alcançada como uma proposta de valor para cada segmento de clientes.

#### 1.4.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Depois de constituída a perspectiva do cliente, a fase seguinte é a definição dos objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos. Para que os acionistas e investidores tenham uma resposta adequada, e seja oferecida uma proposta de valor para os clientes, o empresário deve se atentar nos processos-chave mantendo relações com as considerações fundamentais da perspectiva anterior (VÁZQUEZ; ELORZA; PINZÓN, 2015).

Esta proposta de valor é descrita, segundo Hernandes, Cruz e Falção (2010), como a valorização dos insumos do processo até que cheguem ao cliente, podendo ser dividida em três fases: inovação (detecta e analisa as necessidades do cliente e são avaliadas as condições mercadológicas, a fim de tomar iniciativas de solução); operações (entrega do produto ou da prestação do serviço) e serviços pós-venda (fase posterior à venda, onde os clientes obtém suporte relacionado a consertos, devoluções, processamento de pagamentos e demais apoio).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.97):

Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. As empresas costumam desenvolver objetivos e medidas para essa perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectivas financeiras e do cliente. Essa sequência permite que as empresas foquem as métricas dos processos internos nos processos que condizirão aos objetivos dos clientes e acionista.

Machado et al. (2013), afirmam que “esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente”.

Deste modo, verifica-se que o BSC vai além dos sistemas convencionais de medição de desempenho, uma vez que incorpora as expectativas de participantes externos específicos.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 16), a satisfação do cliente deve ser refletida pelo *Balanced Scorecard* através dos processos organizacionais, como por exemplo, a qualidade dos produtos/serviços, a habilidade dos empregados e a produtividade. Os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes. As tecnologias necessárias para assegurar a liderança de mercado contínua, também, devem ser objeto de empenho das empresas.

#### 1.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A capacidade de atingir metas ambiciosas, destacar-se no mercado competitivo e alcançar os objetivos financeiros, dos clientes e dos processos internos, depende desta quarta e última perspectiva do modelo proposto.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) afirmam que:

A quarta e última perspectiva do *Balanced Scorecard* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. [...]. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *scorecard*.

Corroborando esta informação, Machado et al. (2013) afirmam que a última perspectiva do *Balanced Scorecard* tem como objetivo desenvolver medidas para o crescimento e aprendizado da empresa. Segundo os autores, a perspectiva de aprendizado e crescimento serve como base para que as metas e os objetivos das outras três anteriores

possam ser atingidos, e que as pessoas, sistemas e procedimentos operacionais são as três fontes provedoras do aprendizado e crescimento.

Para Vázquez, Elorza e Pinzón (2015), nesta perspectiva, os gestores terão uma base dos processos identificados como chave, podendo estabelecer recursos humanos, tecnológicos e de infraestrutura necessária para garantir que estes recursos sejam eficientes e possam permanecer assim ao longo do tempo. Normalmente, as empresas definem metas, de acordo com pessoas e cultura, tecnologia e sistema de informação, parcerias e aspectos organizacionais.

Para Kaplan e Norton (2004, p. 18), o sucesso competitivo depende de metas que se encontram em constantes mutações, devido à competição global intensa que “força” as empresas a efetuarem melhorias contínuas nos produtos e processos existentes e serem capazes de inovar produtos novos por meio da ampliação de seus recursos.

## 1.5 Capital Intelectual

O Capital Intelectual (CI), ativo intangível constantemente estudado, encontra, nos recursos humanos, um componente competitivo e relevante na criação de valor e vantagens competitivas.

Para Stewart (1998, p. 5) “[...] o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria – prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro [...]”

De acordo com Santiago Jr e Santiago (2007, p. 21):

A geração do conhecimento é feita pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade e operacionalizado pelo ser humano para satisfação de suas necessidades. As organizações empresariais, que são sociedades de pessoas com objetivos bem definidos, reúnem e operacionalizam especialidades de conhecimento para, assim, alcançar maior eficiência e eficácia na gestão desse conhecimento, com intuito de atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

A contabilidade financeira, em meio às diversas atualizações e mutações a qual vem passando, ainda carece de meios para mensurar o valor intangível encontrado nos recursos humanos.

Segundo Docasal (2012), a contabilidade tradicional, com seus métodos e procedimentos, ainda não consegue acompanhar as constantes mutações, típicas da revolução que vem ocorrendo no mundo dos negócios, encontrando dificuldade de expressar, na íntegra,

o verdadeiro valor das empresas. É necessário identificar e quantificar os fatores intangíveis que se encontram dentro das empresas e que fornecem valor, mas que ainda não fazem parte da gestão objeto.

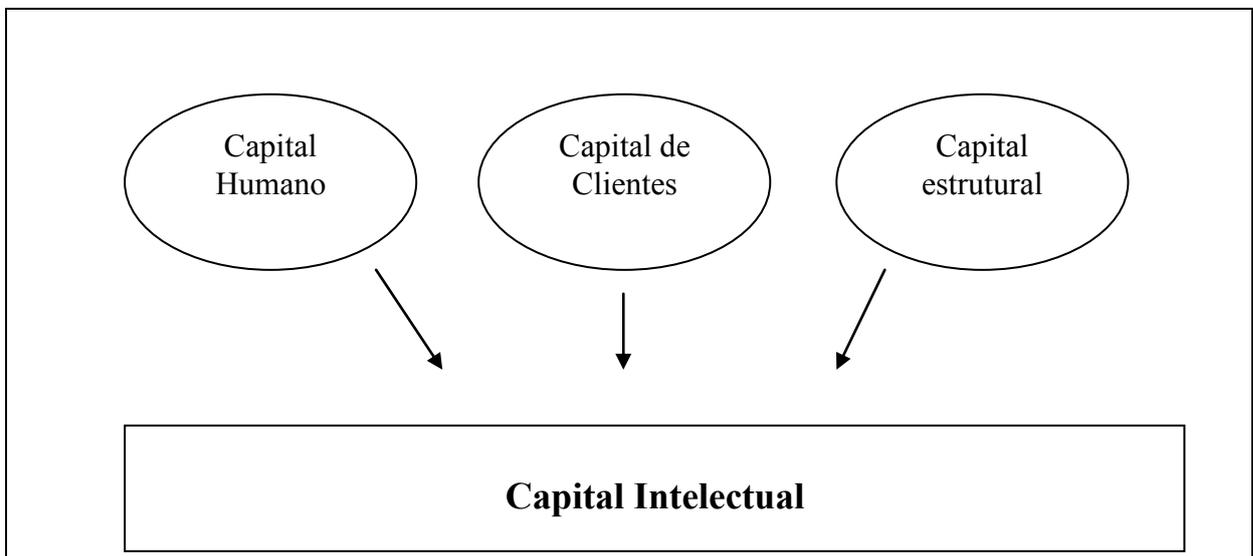
Edvinsson e Malone (1998, p. 1) descrevem que a contabilidade que mostrou com tanto brilho as operações das empresas durante anos e anos, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios, pois ainda está muito atrelada aos conceitos financeiros da Era Industrial e não tem levado em consideração que estamos vivendo na Era da Informação. As novas estruturas empresariais, parceiros estratégicos, empregados com maior participação de decisão e responsabilidades, estão fazendo parte da atual realidade dentro das empresas.

Diversas definições e classificações a respeito do CI aparecem na literatura, sendo a classificação tríade a mais comum: Capital Humano; Capital de Clientes ou Capital Relacional e Capital Estrutural.

Segundo Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 35): “O Capital Intelectual de uma organização é constituído por patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações sobre clientes e fornecedores e toda a sua experiência [...]”.

A Figura 2 apresenta as três formas que originam o Capital Intelectual.

Figura 2 – Capital Intelectual e suas três formas



Fonte: Adaptado de EDVINSSON, MALONE, 1998.

A seguir, serão apresentadas essas três formas do Capital Intelectual de acordo com as definições mais comumente encontradas.

### 1.5.1 Capital Humano

Esta parcela do CI refere-se ao conhecimento que cada um, dentro da empresa, detém, é a parcela de conhecimento pertencente ao trabalhador.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 31):

Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança. [...]. O capital humano deve também incluir a criatividade e inovação organizacionais. Com que frequência novas idéias são geradas dentro da empresa? E qual é a porcentagem de seu sucesso?

De acordo com Santiago Jr e Santiago (2007, p. 39) o capital humano é o “valor acumulado de investimentos em treinamento e programas de capacitação dos colaboradores. Contempla as capacidades, habilidades, experiências e valores dos funcionários”.

### 1.5.2 Capital de Clientes

Este capital pode ser entendido como a imagem que uma organização detém na sociedade, no mercado.

Edvinsson e Malone (1998, p. 33) descrevem esta parcela do CI como o valor que a empresa tem mediante aos clientes. Os autores sugerem que o relacionamento de uma empresa com seus clientes é distinto das relações mantidas com os empregados e parceiros estratégicos, e que esse relacionamento é de importância fundamental para o valor da empresa.

Para Alves et al. (2012) “o capital de clientes consiste no relacionamento que a empresa possui com seus usuários externos, ou seja, clientes e fornecedores da organização, este relacionamento é transformado em geração de renda para a empresa”.

### 1.5.3 Capital Estrutural

Completando o tripé do CI, o capital estrutural diz respeito à passagem do conhecimento individual para o conhecimento organizacional, ou seja, um conhecimento que se torna coletivo.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 32):

O capital estrutural pode ser melhor descrito como o arcabouço, o empowerment, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. [...]. O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação. Aqui, também, podem ser igualmente encontrados, como lembrança de um mundo esquecido, itens tradicionais, a exemplo da propriedade intelectual, que inclui patentes, marcas registradas e direitos autorais.

De acordo com Santiago Jr e Santiago (2007, p. 39) o capital estrutural “diz respeito ao valor – bases de dados, listas de clientes, manuaais e procedimentos etc. – que permanece na empresa sempre que os colaboradores deixam a organização”.

## 2 METODOLOGIA

Esta seção está dividida em três subseções. A primeira visa explicar qual o tipo da pesquisa utilizada no estudo, a segunda abordará quais foram os procedimentos utilizados para a coleta dos dados e na terceira subseção será evidenciada qual a forma de tratamento e de sistematização foi utilizado com os dados coletados.

### 2.1 Tipologia da Pesquisa

As obras que versam sobre metodologia científica elencam vários tipos de estudos e pesquisas. Posta esta afirmação, apresenta-se o Quadro 2, que contempla a tipologia e evidencia a classificação em que esta dissertação se enquadra.

Quadro 2 – Enquadramento da Dissertação em relação à Tipologia da Pesquisa

Classificação das pesquisas	Tipos das pesquisas	Classificação desta dissertação
Quanto à abordagem do problema	Quantitativa ou Qualitativa	Qualitativa
Quanto aos meios	Pesquisa de campo; Pesquisa de laboratório; Documental; Bibliográfica; Estudo de Caso; etc.	Documental e Estudo de Caso.

Fonte: O autor, 2016.

Para esta dissertação, quanto à abordagem do problema, utilizou-se da investigação qualitativa, que de acordo com Oliveira (2011, p.80), “envolve dados qualitativos e formas qualitativas de análise”. O aspecto qualitativo do estudo tratou da forma e qualidade da gestão estratégica.

Para Raupp e Beuren (2003, p. 92) nas pesquisas qualitativas “concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”.

Quanto aos meios, esta pesquisa se enquadra como um estudo de caso, porque tem como objetivo determinar a aderência do Capital Intelectual e das perspectivas do *Balanced Scorecard* inseridos na gestão e controle do Mercado de Madureira (RJ).

Para Vergara (2005) a característica de um estudo de caso é a profundidade e detalhamento de uma pesquisa que é limitada a uma ou poucas unidades.

Yin (2005, p. 26) explica que:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso acrescenta duas fontes de evidências importantes: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele envolvidas.

Vergara (2003, p. 49) destaca que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, ou seja, elas podem ser ao mesmo tempo, descritivas e exploratórias; estudo de caso e documental, tal qual se classifica esta dissertação.

Por isso, ainda quanto aos meios, a pesquisa é documental, uma vez que o pesquisador analisou documentos internos da empresa.

A pesquisa documental é realizada em fontes como: tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, etc., notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondências pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000).

De acordo com Gil (2002, p. 45), “[...] a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva, uma vez que tem como objetivo expor as características do Capital Intelectual e do *Balanced Scorecard* no sistema de controle e gestão da organização estudada e descrever as percepções do gestor pesquisado. Em face da definição de Vergara (2005, p. 28), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

## **2.2 Protocolo de estudo de caso**

O protocolo evidencia os procedimentos a serem seguidos pelo pesquisador, principalmente no decorrer da coleta de dados em campo.

De acordo com Yin (2005 p.92), “O protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único (mesmo que pertença a uma série de casos).”

Para Gil (2008, p. 140):

Após a definição da unidade-caso e da determinação do número de casos a serem pesquisados, recomenda-se a elaboração do protocolo, que se constitui no documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação. O protocolo constitui, pois, uma das melhores formas de aumentar a confiabilidade do estudo de caso, e a elaboração torna-se mais importante nas pesquisas que envolvem múltiplos casos.

De forma geral, o protocolo apresenta as seguintes seções, Yin (2005, p. 93):

- a) Visão geral do projeto do estudo de caso;
- b) Procedimentos de campo;
- c) Questões do estudo de caso;
- d) Guia para o relatório do estudo de caso.

A trajetória da dissertação foi direcionada de acordo com a metodologia do protocolo. O início é dado pela visão geral do estudo de caso. Em seguida foram descritos os procedimentos de campo, as questões do estudo de caso e, por fim, a guia para o relatório.

### 2.2.1 Visão geral do projeto

O problema de pesquisa é o principal rumo do estudo de caso, o qual foi operacionalizado pela execução dos objetivos gerais e específicos. Deste modo, a visão geral que norteia o estudo é determinar o grau de aderência da relação entre as práticas de administração estratégica adotadas na gestão do Mercado de Madureira, a luz do que é descrito nas teorias do *Balanced Scorecard* e do Capital Intelectual.

Saba (2001, p. 28) define aderência como “o ato de designar alguma substância ou matéria que está aderente a algo, ou referir uma ligação concreta, material, normalmente de pouca solidez ou que se pode vir a separar”.

Além disso, o direcionamento do estudo é norteado pela premissa de que no atual mercado competitivo é cada vez maior a necessidade de reconhecimento e mensuração de ativos intangíveis como mudança de uma economia industrial para uma sociedade voltada para a informação e capacidade de conhecimento e inovação.

A ideia levantada é fundamentada no conceito de administração estratégica voltada ao uso de ferramentas que integram perspectivas internas e externas da organização, de modo que essas ferramentas se mostrem eficazes na administração de uma organização atuante na era do conhecimento.

### 2.2.2 Procedimento de campo

Como procedimento de campo, optou-se por um questionário e entrevista à síndica do Mercado de Madureira. O questionário foi estruturado com o objetivo de obter informações a respeito da estratégia e do controle gerencial do Mercado.

O questionário, que também serviu como roteiro de entrevista, foi elaborado contemplando questões abertas. Collis e Hussey (2005, p. 165) informam que “perguntas factuais provavelmente serão perguntas fechadas, enquanto perguntas que pedem opiniões provavelmente serão abertas”.

Segundo Cervo e Berviam (2002, p. 45) os dados de uma pesquisa podem ser coletados de várias formas. “Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta o que menos desvantagens oferecer”. Os autores apontam como meio para coletar dados, o formulário, a entrevista e o questionário.

Collis e Hussey (2005, p. 160) explicam que a entrevista “é um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem.” No tocante ao uso de questionários, os autores descrevem que “é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida.”

Os contatos com a síndica do Mercado ocorreram ao longo do mês de fevereiro de 2017, sendo a entrevista, em campo, com duração média de 40 minutos, também realizada neste mês no Mercado de Madureira, situado no bairro de Madureira (RJ).

### 2.2.3 Questões do estudo de caso

Segundo Vergara (2005, p.28) os dados podem ser tratados de forma quantitativa (procedimentos estatísticos) ou de forma qualitativa. A autora cita a codificação e estruturação dados.

De acordo com o exposto, a análise dos dados da presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa, uma vez que os dados foram estruturados e analisados.

Conforme Yin (2005, p. 98):

Primeiro, as questões são feitas a você, o pesquisador, não ao respondente. São, em essência, os lembretes que você deverá utilizar para lembrar das informações que precisam ser coletadas e o motivo para coletá-las. Em alguns exemplos, as perguntas específicas também podem servir como avisos ao fazer as questões durante a entrevista para o estudo de caso; o objetivo principal dessas questões no entanto, é manter o pesquisador na pista certa à medida que a coleta avança.

As perguntas do roteiro de entrevista foram elaboradas em três blocos: no primeiro contendo perguntas gerais, no segundo, de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard*, e no terceiro, perguntas relacionadas ao Capital Intelectual, de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista (continua).

<b><u>1º Bloco (Perguntas Gerais)</u></b>
Quais são as atribuições do seu dia-a-dia. Dentre essas atividades, qual considera mais complexa?
Quantos funcionários fazem parte da estrutura administrativa do Mercado?
Existe alguma sugestão para que os lojistas mantenham um preço em suas mercadorias que seja competitivo aos praticados em outros comércios populares?
Há estratégia competitiva com outros mercados populares?
O interessado pode comprar loja? Ou só há a possibilidade de aluguel? Como é feita a distribuição das lojas dentro do Mercado, existem restrições quanto ao local solicitado e mercadoria comercializada?

Quadro 3 – Roteiro de entrevista (conclusão)
<b><u>2º Bloco (Perguntas relacionadas com as perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>)</u></b>
Existe alguma estratégia adotada que seja vinculada à parte financeira de Mercado? <b>(Perspectiva Financeira)</b>
Existe alguma iniciativa por parte da administração para fidelizar e/ou captar clientes? De maneira que estes se sintam satisfeitos e retornem outras vezes? <b>(Perspectiva dos processos internos)</b>
Qual a importância dada pela administração no que se refere às sazonalidades dos produtos vendidos (natal, carnaval, páscoa, etc.)? Ou seja, o Mercado procura atender às necessidades dos clientes? Como por exemplo, oferecendo mercadorias peculiares as diversas datas comemorativas no decorrer do ano? <b>(Perspectiva dos processos internos)</b>
Existe, por iniciativa de capacitação dos lojistas ou administração, algum movimento de aprendizado e crescimento a fim de que todos em conjunto possam crescer e oferecer melhor desempenho para os clientes? <b>(Perspectiva de aprendizado e crescimento)</b>
Você acha importante o marketing feito do Mercado? Explique como são feitos esses planejamentos e as escolhas pelos veículos escolhidos. <b>(Perspectiva de clientes)</b>
Como é o controle de satisfação dos clientes e do público em geral do Mercado? <b>(Perspectiva de clientes)</b>
<b><u>3º Bloco (Perguntas relacionadas com as perspectivas do Capital Intelectual)</u></b>
Você assume alguma função dentro do mercado de varejo? Gerencia alguma loja ou veio de família que tinha essa atividade no ramo dos negócios? <b>(Capital Humano)</b>
O que é o Mercado sustentável e o Mercado solidário? Qual a importância que se tem em organizar e/ou apoiar essas iniciativas? <b>(Capital Relacional)</b>
Como os lojistas escolhem produtos novos para vender no Mercado? <b>(Capital Relacional)</b>
Como é transmitido o conhecimento de gestão, de como gerir um grande comércio, para os demais colaboradores da equipe administrativa do Mercado? <b>(Capital Estrutural)</b>

Fonte: O autor, 2017.

#### 2.2.4 Guia para o relatório

De acordo com Yin (2005 p.93), neste momento do protocolo é oportuno pensar na formatação de apresentação dos dados.

A elaboração tem princípio pela transcrição literal das respostas obtidas por intermédio da entrevista e, posteriormente, ao final de cada bloco, o autor fez uma “ligação” com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e do Capital Intelectual. No estudo foram empregadas formas de avaliação qualitativa para a apresentação e análise dos resultados.

### 3 ESTUDO DE CASO

Esta seção está dividida em três subseções. A primeira evidencia um resumo do histórico do Mercado de Madureira e suas modificações ao longo dos anos até a estrutura atual onde é conhecido como Mercadão de Madureira, na segunda será destacada os projetos sociais “Mercadão Solidário” e “Mercadão Sustentável” como exemplos de algumas políticas sociais desta organização, e na terceira e última parte desta seção será evidenciado o processo de gestão do Mercadão como um todo, que é o objetivo principal desta dissertação.

#### 3.1 Histórico e estrutura do Mercadão de Madureira

De acordo com Martins (2009), na segunda década do século XX, alcançando a cidade do Rio de Janeiro o seu primeiro milhão de habitantes, entre os subúrbios cariocas, Madureira ainda não figurava em mapas oficiais como tal e, em suas redondezas, em terras antes agrícolas e já em posse de novos proprietários, formam-se as principais vias urbanas hoje existentes, subdividindo-se a baixada de Irajá em vários bairros.

Ao início de 1914, com intervenção do governo municipal no sistema de abastecimento da cidade, o prefeito Bento Ribeiro promove a concessão de pequenos mercados locais, em local atualmente sob as pistas de acesso do viaduto Negrão de Lima, a prefeitura, cercando o terreno e abrindo alamedas para a instalação de barracas permanentes, oficialmente cria o Mercado de Madureira.

Em decorrência da primeira guerra mundial, iniciada em 1914, ocorrem graves problemas no abastecimento, levando a que, em 1916, o prefeito Azevedo Sodré autorizasse o funcionamento de feiras ou mercados livres em dias de semana previamente designados, sendo estes estimulados e abastecidos com a intervenção governamental por meio do programa de fomento agrícola, o que em muito trouxe benefícios aos lavradores que no Mercado de Madureira negociavam os seus produtos. Neste mesmo ano surge a necessidade da estrada de ferro Central do Brasil proceder à duplicação da sua linha auxiliar, o que no trecho da estação de Magno obrigou o remanejamento de torres e linhas de transmissão da Light, colocando em risco de desastre o espaço do Mercado de Madureira. Para a solução do

problema então criado, a prefeitura transfere o Mercado de Madureira para o então campo livre existente no lado oposto da linha férrea, entre esta e o entroncamento da estrada do Portela com a estrada Marechal Rangel, para qual faz frente. Neste local permaneceu o Mercado de Madureira por quase 50 anos.

Período marcado por grandes mudanças na ordem política e social brasileira, foram os anos de 1930 decisivos para a solidificação do Mercado de Madureira como principal centro de abastecimento do subúrbio carioca e destacado fornecedor para mercados do Centro e Zona Sul.

A crescente demanda de comerciantes e mercadorias e o pouco espaço para as instalações de venda davam ao Mercado de Madureira um aspecto de desordem controlada. Sendo os produtos que ali chegavam acondicionados em jacás, cestos e caixotes, estes eram empilhados ao longo dos corredores, onde o grande tráfego de pessoas e carros de mão, popularmente apelidados de burro sem rabo, formavam um intenso burburinho, mistura de falas, pregões e gritos, a intervalos acrescido pelo apito das locomotivas a vapor que, ao lado e atravessando a passagem de nível, saíam ou chegavam à estação de Magno. Aproveitando-se da ainda não existente fiscalização, entre a multidão já estavam presentes camelôs, ambulantes e com suas mercadorias aos braços e mãos, vendendo utensílios, bijuterias e até pequenos animais como micos, periquitos, papagaios e passarinhos. A todas essas particularidades somava-se um peculiar odor de verdura fresca, marcante característica que, como as demais persistindo até sua total transferência para a atual instalação, ainda é lembrança de antigos comerciantes e clientes do primeiro Mercado de Madureira.

Iniciada a década de 1950, mesmo com os benefícios da reforma de 1949, o Mercado de Madureira começava sofrer desgaste na sua capacidade operacional. Seu constante crescimento saturava o seu espaço interno, e o seu entorno tornava-se exíguo para as suas operações de carga e descarga, agravado pelo intenso crescimento urbano do bairro.

Mediante a algumas intervenções do governo da época, na segunda metade da década de 60, o grande Mercado de Madureira alcançaria seu apogeu como centro distribuidor de alimentos, e a sua movimentação de varejo, atraindo grande número de consumidores, passaria a impulsionar o crescimento do comércio lojista, levando a Madureira, na década seguinte, alcançar a condição de segundo maior centro comercial do ainda Estado da Guanabara.

Ao final da década de 1960, o grande Mercado de Madureira tinha consolidado a condição de grande centro distribuidor, onde cerca de 60% do comércio era de atacado, e como era ainda fraca a presença de supermercados, as vendas de varejo possuíam também

expressiva movimentação, onde particularmente se abasteciam pequenos retalhistas de bairros.

Durante a década de 1980, modificava-se o grande Mercado de Madureira. Do histórico mercado hortifrutigranjeiro de 1914, ao entreposto de varejo e atacado de alimentos, para agora um diversificado centro de comércio de produtos populares.

Ao aproximar-se o término do século XX, oficialmente assumindo a denominação de Mercadão de Madureira que carinhosamente lhe atribui a população, ocupa uma superfície de cerca 9 mil metros quadrados, e em suas 525 lojas distribuídas em seus dois pisos do prédio principal e do anexo, abriga 292 firmas comerciais, sendo que agora somente 11% delas permanecem ligadas a alimentos, com as maiores presenças em: produtos para artesanato, embalagens e culinária artesanal (25%); brinquedos (13%); artigos religiosos (9%); papelaria (5%); bijuteria (5%); e serviços (4%), incluindo ainda 22 outros ramos de negócios (29%). Triplicando a sua frequência de clientes em relação aos níveis de 1980, e respondendo por cerca de 40% da arrecadação de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), o Mercadão de Madureira reassume a posição de polo de fomento do comércio lojista do bairro. Com esta movimentação atraía também para o local maior presença do comércio informal, para o qual, em busca de sua ordenação, a prefeitura do Rio de Janeiro cria uma área de livre comércio entre este e o centro de Madureira.

O Mercadão de Madureira vem-se tornando mais do que um centro comercial, já que pelas evoluções de seus diversos ramos de negócios, e para melhor atendê-los, novas ações e produtos vão a ele sendo incorporados.

Além da valorização qualitativa e cultural dos produtos comercializados no Mercadão de Madureira, essa evolução pode também ser observada em diversos ramos, como o de artesanato e bijuteria, por exemplo, onde há muito se encontram itens de produção exclusiva, tendo destaque ainda os ramos de grãos, farinhas e temperos onde podem ser obtidos ingredientes para as mais diversas culinárias nacionais e internacionais.

Em paralelo à valorização da sua atividade básica de comércio, é marcante ao Mercadão de Madureira a sua constante presença como polo de referência e cenário em produções jornalísticas, humorísticas e documentais para cinema e televisão, bem como por ter seus espaços internos em constante ocupação por movimentos e campanhas de ação social e de saúde pública, nos quais, em razão de sua frequência média de 80.000 pessoas/dia, alcançam expressivos níveis de sucesso.

Centro de comércio que, desde o carnaval até as festas de final de ano, atende todos os ciclos de consumo, na atualidade destaca-se também como centro de convívio humano, onde barreiras são anuladas e encontradas pessoas de diferentes padrões de renda e cultura.

Entre tantas marcantes datas, 18 de dezembro de 2009 simbolizou para o Mercado de Madureira o transcurso dos cinquenta anos da inauguração de suas instalações no atual endereço. Não marca o jubileu do prédio em si, pois o original se viu destruído por um incêndio, e o atual nem 20 anos tem. Também não representa a sua idade, pois sendo ele a continuidade do velho mercado em Magno, foi em 2014 o seu centenário. A real marca é a do momento em que, em sua primeira luta pela sobrevivência, o Mercado de Madureira transforma-se no entreposto Mercado do Rio de Janeiro que, recebendo da população carinhoso apelido e vencidos outros momentos de luta, é hoje o Mercado de Madureira.

### 3.1.1 Responsabilidade social e ambiental no Mercado

O Mercado de Madureira mantém uma postura de sustentabilidade e preservação do meio ambiente com iniciativas ecologicamente corretas em suas dependências. Além de campanhas de solidariedade que ajuda vítimas das enchentes no estado do Rio de Janeiro e captação de doativos para outros países.

Com o projeto “Água Ecológica”, que ganhou o prêmio mérito ambiental 2009, implantou um sistema de captação e tratamento da água da chuva para uso em sanitários que teve início, em 2009, com oito reservatórios com capacidade de 16.000 litros cada, e hoje conta com sessenta, com capacidade de 240.000 litros cada.

Como benefício para o condomínio, esta ação trouxe uma economia de mais de 10% na conta de água e com baixo investimento, além de proporcionar um marketing ecológico e ficar de acordo com a Lei Estadual 4393/04. Do ponto de vista social, a iniciativa proporcionou o não desperdício de água potável nos sanitários, redução do consumo das reservas hídricas do planeta, ajudou no combate às enchentes, represando parte da água das chuvas e na divulgação da consciência ecológica.

No projeto “Lâmpadas de LED”, o Mercado implantou um novo conceito em economia e sustentabilidade. Foram substituídas, em suas dependências, as lâmpadas tradicionais pela iluminação LED, que é uma forte tendência por oferecer vantagens principalmente em termos de durabilidade e economia, além de ajudar com a diminuição do

aquecimento global, pois consomem menos energia se comparadas com outros tipos de lâmpadas, e emitem menos calor. As lâmpadas de LED proporcionam até 80% de economia de energia em comparação com as soluções de iluminação tradicionais e requerem o mínimo de manutenção devido à vida útil extremamente longa.

No projeto “Sacolas Sustentáveis” o Mercado distribuiu entre seus lojistas, para serem ofertadas a seus clientes, sacolas de uso retornável em substituição as descartáveis que poluem e degradam o meio ambiente.

O projeto “Climatização do Ar” possui um sistema de climatização de suas galerias que capta o ar do exterior, passa pelo processo de resfriamento através de serpentinas de alumínio com jatos de água e é conduzido por dutos para o interior do mercado. O sistema funciona em permanente renovação de ar do exterior para interior.

No projeto “Tratamento Parcial do Esgoto” o Mercado realiza o tratamento primário de efluentes através de fossas e filtros anaeróbicos, com retenção dos resíduos sólidos que são recolhidos por caminhões à vácuo e transportados para a estação de tratamento da Cedae/Alegria no Caju. A parte líquida semitratada é devolvida à natureza.

A Coleta Seletiva de Lixo é a iniciativa para que papel e papelão jogados no lixo do Mercado sejam recolhidos, prensados e enviados para a reciclagem.

Como parte da campanha solidária, o Mercado ajudou as vítimas das chuvas no Rio, arrecadando e doando roupas, alimentos, material de limpeza, etc. para os desabrigados. Os donativos arrecadados foram encaminhados, para a Defesa Civil, para que chegassem ao seu destino.

No início do ano de 2016 foram entregues a Cruz Vermelha as doações arrecadadas pelo Mercado de Madureira para serem enviadas ao povo do Haiti. Foram arrecadados 1.314 kg de alimentos, 272 pacotes de biscoito, 59 litros de leite, 50 latas de óleo, 98 latas de salsicha, 834 litros de água, 118 caixas de roupas e também 18 caixas de medicamentos e material de limpeza e higiene.

### 3.1.2 O processo de gestão do Mercado de Madureira

Os roteiro de entrevista foi dividido em 3 blocos: perguntas gerais, perguntas relacionadas as perspectivas do *Balanced Scorecard* e perguntas relacionadas a tríade formadora do Capital intelectual, de modo que possam sintetizar a análise das variáveis relativas ao sistema de gestão e controle empreendido no Mercado de Madureira.

Os dados foram coletados por meio de entrevista com a síndica do Mercado, realizada em seu escritório. Nesta subseção serão descritas às respostas, divididas em blocos, de acordo com o conteúdo contido na gravação.

<b><u>1º Bloco (Perguntas Gerais)</u></b>
<b>Entrevistador</b> - Quais são as atribuições do seu dia-a-dia. Dentre essas atividades, qual considera mais complexa?
<b>Entrevistada</b> – A entrevistada ressaltou que para fazer parte da estrutura administrativa, a pessoa precisa ser lojista. Problemas relacionados aos serviços de uso comum do Mercado como: limpeza, segurança, resolução de conflitos entre os lojistas, recepção de fiscalização, recepção de pessoas interessadas em algum tipo de trabalho nas dependências do Mercado, são atribuições da síndica. Como também é diretora de marketing é sua atribuição receber equipe de programas televisivos, artistas e políticos. De todas suas atribuições, foi destacada como a mais complexa, implementar iniciativas que dependem de colaboração conjunta, devido as divergências de ideias e opiniões entre os lojistas.
<b>Entrevistador</b> - Quantos funcionários fazem parte da estrutura administrativa do Mercado?
<b>Entrevistada</b> - A parte de limpeza e segurança é terceirizada. Como funcionário da administração do Mercado, existem 30 funcionários envolvidos na fiscalização das dependências e fiscais encarregados pelo acompanhamento dos serviços terceirizados.
<b>Entrevistador</b> - Existe alguma sugestão para que os lojistas mantenham um preço em suas mercadorias que seja competitivo aos praticados em outros comércios populares?
<b>Entrevistada</b> - Diferentemente de um shopping, cada lojista no Mercado é responsável pelo seu espaço, sendo de autonomia deste qualquer e toda forma de agir dentro de sua loja. Não faz parte das atribuições da administração nenhuma forma de intervenção entre clientes e lojistas que agem de maneira irregular, devendo eventuais problemas serem resolvidos entre

o próprio cliente e a loja. Para as dependências gerais do Mercado, há um regulamento a ser seguido por todos.
<b>Entrevistador</b> - Há estratégia competitiva com outros mercados populares?
<b>Entrevistada</b> - Há orientação, por intermédio de um guia interno, para que os proprietários transacionem preços competitivos e dentro dos praticados na praça. Porém, isso não é uma regra que tem que ser seguida, pois, cada comerciante é responsável pelo seu próprio espaço, não cabendo à administração nenhuma autoridade e poder de imposição.
<b>Entrevistador</b> - O interessado pode comprar loja? Ou só há a possibilidade de aluguel? Como é feita a distribuição das lojas dentro do Mercado, existem restrições quanto ao local solicitado e mercadoria comercializada?
<b>Entrevistada</b> - As lojas podem ser compradas ou alugadas, de acordo com a vontade do dono. Quem adquirir a loja, seja por intermédio de compra ou aluguel, passa a ter obrigação com o mercado apenas no tocante ao valor mensal do condomínio. Não existe dentro das dependências do mercado nenhuma restrição quanto ao posicionamento de lojas, ou seja, é possível um novo lojista praticar qualquer atividade comercial que seja igual ou similar aos praticados pelos lojistas adjacentes.

O primeiro bloco de perguntas teve como objetivo criar uma espécie de “ponte” para as perguntas mais específicas, ou seja, as que de fato pudessem permitir ao pesquisador fazer uma análise da aderência das técnicas empreendidas no Mercado de Madureira com as teorias que alicerçam o trabalho.

De acordo com o conteúdo das respostas e a análise feita pelo pesquisador, percebe-se que a estrutura do Mercado de Madureira é bem próxima de um condomínio de moradores, onde cada um é responsável pelo seu espaço, não cabendo nenhuma forma de intervenção por parte da administração dentro das lojas, mas somente nas áreas coletivas do prédio, o que dificulta às vezes a implementação de algumas táticas com intuito de crescimento e expansão do comércio.

Percebe-se também que as atribuições e trabalhos da equipe da administração é organizar um clima harmônico nas dependências do comércio, apenas sugerindo técnicas e comportamentos para os lojistas, cabendo a esses acatar ou não tais sugestões.

**2º Bloco (Perguntas relacionadas com as perspectivas do *Balanced Scorecard*)**

**Entrevistador** - Existe alguma estratégia adotada que seja vinculada à parte financeira de Mercado? **(Perspectiva Financeira)**

**Entrevistada** - Não existe nenhum movimento específico para essa ideia, porém, parte do valor arrecadado com o pagamento do condomínio a administração trabalha o marketing do Mercado em propagandas de televisão e busdoor.

**Entrevistador** - Existe alguma iniciativa por parte da administração para fidelizar e/ou captar clientes? De maneira que estes se sintam satisfeitos e retornem outras vezes? **(Perspectiva dos processos internos)**

**Entrevistada** - A síndica do Mercado relatou que já tentou implementar algumas vezes cursos do Senac e Sesc para aperfeiçoamento dos funcionários das lojas, mas não obteve êxito porque cabe aos lojistas garantir o sucesso dessa iniciativa disponibilizando seus funcionários para o curso, porém os mesmos não se interessam por tal prática.

**Entrevistador** - Qual a importância dada pela administração no que se refere às sazonalidades dos produtos vendidos (natal, carnaval, páscoa, etc.)? Ou seja, o Mercado procura atender às necessidades dos clientes? Como por exemplo, oferecendo mercadorias peculiares as diversas datas comemorativas no decorrer do ano? **(Perspectiva dos processos internos)**

**Entrevistada** - A administração tem a responsabilidade pela divulgação dos diversos períodos sazonais, após cada término de data comemorativa são feitas decorações em torno e dentro do Mercado, tal como propagandas em rede aberta de televisão e busdoor.

**Entrevistador** - Existe, por iniciativa de capacitação dos lojistas ou administração, algum movimento de aprendizado e crescimento a fim de que todos em conjunto possam crescer e oferecer melhor desempenho para os clientes? **(Perspectiva de aprendizado e crescimento)**

**Entrevistada** - Não há. Cada lojista é responsável pelo seu próprio espaço, por esse motivo a administração encontra dificuldades de traçar objetivos uma vez que as necessidades e interesses são individuais.

**Entrevistador** - Você acha importante o marketing feito do Mercado? Explique como são feitos esses planejamentos e as escolhas pelos veículos escolhidos. **(Perspectiva de clientes)**

**Entrevistada** - A síndica julga de extrema importância o marketing feito do Mercado. O veículo de divulgação preferido são as propagandas em TVs abertas, mas pelo alto valor atrelado a esta fonte, muitas vezes o trabalho é desenvolvido de outras maneiras. A forma

relatada pela síndica que mais traz retorno é denominada “mídia espontânea”, que são as autorizações que ela dá para serem gravadas matérias televisivas dentro das dependências do Mercado, como é de interesse das emissoras, não geram nenhum custo para a administração e ainda é uma forma de divulgação do espaço em programas famosos.

**Entrevistador** - Como é o controle de satisfação dos clientes e do público em geral do Mercado? (**Perspectiva de clientes**)

**Entrevistada** - Não há nenhum controle de satisfação. A síndica atrela a popularidade do Mercado por ser um ambiente fechado, seguro e onde as pessoas podem encontrar uma gama variada de mercadorias.

O segundo bloco de perguntas teve como objetivo analisar a aderência do Mercado de Madureira às concepções do *Balanced Scorecard*: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Processos Internos, Perspectiva de Aprendizado e Crescimento e Perspectiva de Clientes.

Quanto ao entendimento da Perspectiva Financeira, podemos inferir que não há prática da administração que seja aderente com o que propõe a teoria do *Balanced Scorecard*. O mercado não possui visão e missão, não existe estratégia vinculada à parte financeira pela administração, essa só tem a incumbência de cobrar mensalmente o valor do condomínio para que possa garantir os serviços essenciais de uso comum, como: segurança, limpeza, fiscalização e serviços básicos de marketing, devendo qualquer iniciativa com intuito de retorno financeiro ser de responsabilidade dos próprios lojistas.

De acordo com a Perspectiva dos Processos Internos, foi evidenciado que as soluções de eventuais conflitos, a prestação de serviços e o relacionamento com os clientes pós venda, são de responsabilidades dos lojistas.

Para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, verificou-se que há iniciativa que seja aderente com a teoria trazida pelo *Balanced Scorecard*, a síndica relatou que já ofereceu cursos de aperfeiçoamento em parceria com o Senac e Sesi a fim de capacitar os funcionários das lojas, mas que não teve sucesso com a iniciativa porque cabe aos lojistas a liberação para que seus funcionários possam participar da iniciativa, o que não estava acontecendo.

A entrevistada relatou que cada lojista tem necessidades diferentes, e por esse motivo, cada qual traça melhorias para crescimento de acordo com sua peculiaridade, de modo isolado dos demais.

Pode-se inferir, quanto ao procedimento da Perspectiva dos Clientes, que no Mercado de Madureira não possui um sistema de medição da satisfação dos seus frequentadores,

segundo a síndica, o bom atendimento e iniciativa de agradar e fidelizar os clientes é de cada loja individualmente, não há por parte da administração nenhuma atividade neste sentido. Por outro lado, parte do processo administrativo do Mercado “entender” os clientes e atender às suas necessidades periódicas. Através de trabalho de marketing em canais de TV aberta, busdoor e mídias espontâneas, a administração se preocupa em informar ao público em geral os principais produtos que estão sendo comercializados em determinada época do ano, como por exemplo: natal, carnaval, volta às aulas, páscoa, etc.

Mesmo a administração não tendo uma posição explícita que possa ser aderente a Perspectiva Financeira, esta iniciativa do marketing afeta diretamente o fluxo diário dentro das dependências do Mercado, e, mesmo que indiretamente, acaba refletindo em maiores consumos de mercadorias.

### **3º Bloco (Perguntas relacionadas com as perspectivas do Capital Intelectual)**

**Entrevistador** - Você assume alguma função dentro do mercado de varejo? Gerencia alguma loja ou veio de família que tinha essa atividade no ramo dos negócios? (**Capital Humano**)

**Entrevistada** - O pai da síndica foi um dos fundadores do Mercado, ela começou a trabalhar com os pais aos 12 anos de idade sendo responsável por uma loja da família. Atualmente possui uma loja no ramo de material elétrico e ferragens e trabalha com os dois filhos. A síndica ressaltou que está aos poucos se afastando dos trabalhos de lojista para deixar essa incumbência no comando dos filhos, que tiram sustento da loja.

**Entrevistador** - O que é o Mercado sustentável e o Mercado solidário? Qual a importância que se tem em organizar e/ou apoiar essas iniciativas? (**Capital Relacional**)

**Entrevistada** - Os projetos sociais e ambientais empreendidos no Mercado são de iniciativas da administração, todo e qualquer tipo de arrecadação é convertida em cestas básicas e distribuídas às sociedades carentes das adjacências. Já foi recebido pelo exército um prêmio em 2009 pela iniciativa de captação de água da chuva.

**Entrevistador** - Como os lojistas escolhem produtos novos para vender no Mercado? (**Capital Relacional**)

**Entrevistador** - A síndica ressaltou que os lojistas acompanham à época. Em cada data festiva do ano, as lojas procuram disponibilizar para os clientes os produtos específicos. Como por exemplo: no atual momento esta sendo fortemente comercializado produtos de carnaval e volta às aulas.

**Entrevistador** - Como é transmitido o conhecimento de gestão, de como gerir um grande comércio, para os demais colaboradores da equipe administrativa do Mercado? (**Capital Estrutural**)

**Entrevistador** - Com os funcionários da administração, há cursos de atualização e reuniões para disseminar o conhecimento entre a equipe. Até mesmo com os trabalhadores terceirizados existe um acompanhamento constante a fim de garantir a perfeita execução dos trabalhos.

Este terceiro, e último, bloco de perguntas teve como finalidade analisar a aderência do Mercado de Madureira ao tripé formador do Capital Intelectual: Capital Humano; Capital Relacional e Capital Estrutural.

De acordo com o Capital Humano, é notório que a síndica possui conhecimento a respeito de como administrar e gerir uma sociedade, com e sem fins lucrativos. Mesmo não possuindo ensino superior na área de administração, a vivência e a experiência adquirida em anos de trabalho faz com que ela consiga dominar as habilidades inerentes a um gestor. Conforme a teoria, o Capital Humano é a capacidade, o conhecimento e a experiência dos empregados e gerentes, de modo que novas ideias sejam geradas dentro da organização.

Quanto ao entendimento sobre a aderência ao Capital Relacional, fica claro a preocupação da administração em fazer com que o Mercado de Madureira seja visto e reconhecido como uma organização que apoia e se preocupa com problemas sociais e ambientais. Iniciativas como: doações de alimentos, roupas e distribuição de cestas básicas são feitas a população carente aos arredores do Mercado.

Além de reciclagem de papelão, aproveitamento de água da chuva, sacolas de uso retornável e outras atividades fazem com que o Mercado de Madureira seja um comércio ecologicamente correto.

Com relação às táticas empreendidas em consonância com a teoria encontrada no Capital Estrutural, pode-se inferir que a administração do Mercado de Madureira, mesmo de modo insipiente, tem aderência a este conceito.

A síndica relatou que há procedimentos de passagem do conhecimento individual para o coletivo, ou seja, através de cursos de especialização eles proporcionam o desenvolvimento profissional dos colaboradores e com reuniões periódicas são disseminados conhecimentos para que todos possam trabalhar de maneira uniforme e eficaz. Percebe-se que esta iniciativa da administração é bem aderente, também, à famosa teoria da Espiral do Conhecimento.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Capital Intelectual e o *Balanced Scorecard* são ferramentas que tem por objetivo integrar toda a administração, levando em consideração, além de aspectos financeiros, o crescimento organizacional, processos e aprendizados internos. Sendo assim, nota-se que estas ferramentas são capazes de transformar uma ação estratégia em uma atividade que movimentada toda a organização.

A dissertação inova ao abordar tais teorias no âmbito de grandes comércios populares. A opção pelo tema Capital Intelectual combinado com o *Balanced Scorecard* na gestão e controle de grandes mercados foi motivada por diversos fatores. O principal deles refere-se à importância cada vez maior dos ativos intangíveis como vantagem competitiva nos diversos ramos organizacionais, dentre eles nas micro e pequenas empresas.

Deste modo, o objetivo do presente estudo foi analisar a aderência das perspectivas de tais teorias no sistema de gestão e controle do Mercado de Madureira (RJ).

Para atender os objetivos propostos, este estudo caracterizou-se como qualitativo e descritivo e foi realizado através de estudo de caso e pesquisa documental.

Sendo assim, se iniciou com a formulação de perguntas que levaram o autor do trabalho fazer aderência das técnicas empreendidas na organização a luz do que é descrito nas teorias que embasaram a dissertação. Após esse passo, foi feita uma entrevista com a síndica do Mercado de Madureira e depois transcritas as respostas fazendo evidências das ações administrativas colocada em prática na organização em consonância às teóricas.

Os resultados encontrados na análise do estudo de caso, mostram que a gestão do conhecimento, a gestão dos recursos tangíveis e intangíveis no ambiente da pesquisa, é uma decisão individual e não uma meta da organização como um todo.

Em relação à estrutura administrativa do mercado, observou-se que não precisa ter formação específica na área de gestão para ser administrador do comércio, para se candidatar a tal cargo, o qual as eleições ocorrem de 3 em 3 anos, precisa apenas ser proprietário de uma loja nas dependências do mesmo.

Diante de todos os dados levantados e apresentados, foi possível verificar que das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, apenas uma é posta em prática pela administração do mercado, a de aprendizado e crescimento, mesmo assim não sendo eficaz, pelo fato de não ser uma iniciativa impositiva. As outras três (perspectiva financeira, perspectiva dos processos internos e perspectiva de clientes) não podem ser implementadas devido à independência que cada loja possui dentro do condomínio. A síndica não consegue

criar determinadas ações que sejam aderentes com tais perspectivas devido os lojistas trabalharem de maneira totalmente independentes em relação a qualquer tática que possa ser implantada, não pode ter caráter impositivo as iniciativas de melhorias, onde sua aceitação e adoção é de livre escolha dos comerciantes. Sendo apenas a área de uso comum no Mercado de Madureira de total domínio da administração, onde todos tem regras contidas no manual do condomínio que tem que ser obedecidas.

Importante ressaltar que, mesmo não tendo uma iniciativa exclusiva no tocante a parte financeira do mercado em um todo, ações rotineiras como trabalhos de marketing, acabam influenciando esta variável.

De acordo com as perspectivas do capital intelectual, verificou-se a aderência aos conceitos do capital humano do capital relacional e do capital estrutural. Mesmo não sendo uma organização em que o lucro seja prioridade no processo administrativo, o Mercado de Madureira adere aos preceitos da organização da Era da Informação onde o conhecimento torna-se um recurso econômico de grande destaque.

Deste modo, foi possível verificar que os princípios do Capital Intelectual e do *Balanced Scorecard* podem ser aplicados a grandes comércios populares, que mesmo sendo formados por diversas lojas com estruturas e focos distintos, algumas perspectivas serão comuns, principalmente as que tratam de indicadores financeiros.

Resumidamente, as principais dificuldades para aplicação das teorias no Mercado de Madureira referem-se principalmente à estrutura ao qual este mercado é formado, que é na forma de um condomínio, onde os comerciantes administram suas lojas de maneira independente de qualquer ação estratégica que possa vir a ser implementada pela síndica.

A partir do estudo de caso concluiu-se que as perspectivas do Capital Intelectual e do *Balanced Scorecard* pode ser compatível com empresas de pequeno porte, sendo possível até considerá-las de fácil aplicação, desde que se considere e respeite as restrições e peculiaridades de cada uma.

As pequenas e médias empresas desempenham um papel significativo, seja no cenário econômico, pela sua grande representatividade na geração de impostos ou no cenário social, pelo grande número de empregos diretos. Porém, estudos destinados às estas empresas são poucos desenvolvidos.

Recomenda-se que novos estudos sejam feitos levando em consideração a aderências de tais teorias em cada uma das micro e pequenas empresas formadoras desses grandes mercados populares, que em sua maioria são familiares.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Veronica Eberle de; COLAUTO, Romualdo Douglas; COSTA, Mayla Cristina. Institucionalização do balanced scorecard: o caso de uma organização brasileira. *Revista Ambiente Contabil*, v. 8, n. 1, p. 93, 2016

ALVES, Urbano Ulisses; PRADO, Carlos André da Silva; MORAES, Luciana da Silva. *Um estudo sobre a utilização da contabilidade gerencial como instrumento de gestão no município de barreiras-BA*. 2012. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico\\_4\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico_4_0.pdf)>. Acesso em: Ago. 2016..

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG S. Mark. *Contabilidade Gerencial*. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas S/A, 2011.

BARBOSA, Luís César Ferreira Motta. *Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas*. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Universidade Estadual paulista – São Paulo.

BARTZ, Daniel. *Modelo de mapa estratégico pra a gestão do capital intelectual docente em instituições privada de ensino superior: Uma abordagem qualitativa e quantitativa pelo método fuzzy logic*. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis): Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo: Rio Grande do Sul.

BRUNNER, Eduardo. *Contabilidade gerencial como mecanismo de criação de valor para as organizações: Um estudo de caso na HS Transportes*. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis): Programa de Pós Graduação em Economia do centro de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre: Rio Grande do Sul.

CALLADO, Antônio André Cunha; MENDES, Eulino; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, v. 11, n. 21, p. 1-15, 2013.

CARDOSO, Antônio Augusto Brion. *Balanced Scorecard como suporte às decisões gerenciais de propriedades leiteiras: Um estudo multicaso*. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras– Lavras – Minas Gerais.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; MURTA, Ivana Benevides Dutra; TEIXEIRA, Juliana Cristina; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira. Estratégias e táticas empreendidas nas organizações familiares do Mercado de Madureira (Rio de Janeiro). *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 2, p. 196, 2012.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DANI, Andréia Carpes. *Integração dos sistemas de contabilidade financeira e gerencial com o processo de convergência contábil e a efetividade da controladoria: um estudo em empresas brasileiras*. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis): Programa de Pós-Graduação em ciências contábeis do centro de ciências sociais aplicadas da Universidade Regional de Blumenau : Santa Catarina.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron, 1998.

FILGUEIRAS, Beatriz Silveira Castro. *Do Mercado popular ao espaço de vitalidade: O mercado central de Belo Horizonte*. 2006. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional): Programa de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.

FILLOL, Arturo Giner; DICKINSON, Yoaima; FELIU, Vicente M. Ripoll. The utility of process and competency management in the development of a balanced scorecard: The experience of the port authority of valenciavalenciaport. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 15, n. 1, p. 52-66, 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas 2008.

GIOVINAZZO, Renata Alves. *Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil*. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração): Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP: São Paulo.

GUBIANI, Juçara Salete. *Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação nas Universidades*. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de produção): Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina: Santa Catarina.

HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio Dagnino. *Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento*. Caderno de pesquisas em administração, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Kaplan e Norton na prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Lima, Rodrigo da Silva. *Proposta de modelo para implantação de um sistema de indicadores de desempenho*. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – São Paulo.

LOPES, Ilídio Tomas. *Contabilidade Financeira: Preparação das Demonstrações Financeiras, sua Divulgação e Análise*, São Paulo: Escolar Editora, 2013.

MACHADO, Márcio André Veras; FREITAS, Márcia Maria Machado; MACHADO, Márcia Reis; FREITAS, Wilton. Balanced Scorecard em Entidades sem Fins Lucrativos: Um Estudo De Caso. *Revista de Informação Contábil* (UFPE), v. 7, p. 35-54, 2013.

MALAFAIA, Gabriela Silva. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. 12 e 13 de agosto de 2011. *VII congresso nacional de excelência em gestão*. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf). Acesso em: 15 nov. 2016.

MARION, José Carlos, RIBEIRO, Osni Moura. *Introdução a Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; DIEHL, Carlos Alberto; ALBERTON, João Rafael. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 2, 2013.

MARTINS, Ronaldo Luiz. *Mercadão de Madureira: Caminhos de Comércio*. 1º ed. Rio de Janeiro.

MOREIRA, Angela. Mercados populares ou camelódromos: nascimento e variações de um objeto arquitetônico, In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE COMÉRCIO E CIDADE: Uma relação de origem, 2., 17-19 mar. 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2008. Disponível em: <http://novo.fpabramo.org.br/content/ii-coloquio-internacional-sobre-comercio-e-cidade-uma-relacao-de-origem>. Acesso em 10 dez. 2016.

NUNES, Lénia Sofia Faria. *A contabilidade financeira como sistema de informação*. 2013.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. *Métodos da Pesquisa Contábil*. São Paulo: Atlas, 2011.

PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.) *Contabilidade Gerencial*. 1. ed. São Paulo: Atlas S. 129 A., 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). *Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

REIS, Edson Andrade dos; REIS, Everson Andrade dos. Sistemas de Informação e Tomada de Decisão na Gestão Universitária: um Olhar nos Indicadores de Desempenho de Uma Instituição de Ensino Superior. 2013.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins. *Evolução das pesquisas em contabilidade gerencial: Uma análise das opções temáticas e abordagens metodológicas no Brasil*. 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis do centro de ciências sociais aplicadas da Universidade Federal do Paraná: Curitiba: Paraná.

ROCHA, Irani; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Retrospectiva bibliográfica sobre o balanced scorecard (bsc) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

RODRIGUES, Helena Maria da Silva Santos; DORREGO, Pedro Froilán Figueroa; FERNÁNDEZ, Carlos María; FERNÁNDEZ, Jardón. *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la Euroregión Galicia Norte de Portugal*. Tese de Doutorado. Universidade de Vigo: Espanha, 2009.

SABA, Fabio. *Aderência*. São Paulo: Manoele LTDA, 2001.

SANTIAGO JR, José Renato Sátiro; SANTIAGO, José Renato Sátiro. *Capital Intelectual: O grande desafio das Organizações*. São Paulo: Novatec, 2007.

SANTOS, Antônio Raimundo. *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SIQUEIRA, Antonia Maria dos Santos. *Os princípios da organização focada na estratégia: Um estudo em empresas vencedoras do prêmio nacional de qualidade*. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte: Natal: Rio grande do Norte.

SILVA, Carlos Freire. *Das calçadas às galerias: mercados populares do centro de São Paulo*. 2014. Tese de Doutorado. (Doutorado em Sociologia): Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo: São Paulo.

SOARES, Caroline Campos Barata; RUNTE, Gabriel Frederico Carvalho. *Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard numa estrutura de centro de serviços compartilhados*. 2012. Projeto de graduação - curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro.

SPERS, Renata Giovinazzo; WRIGHT, James Terence Coulter. Mercado de bens populares no Brasil: desempenho e estratégia das empresas, 23 a 27 de set. 2006. *30º Encontro da ANPAD*. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2211.pdf>.> Acesso em: 10 dez. 2016.

STEWART, Tomas. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Aridélmo José Campanharo; GONZAGA, Rosimeire Pimentel; SANTOS, Angélica de Vasconcelos Silva; NOSSA, Valcemiro. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. *Brazilian Business Review*, v. 8, n. 3, p. 108-127, 2011.

VÁZQUEZ, José Manuel Sánchez; ELORZA, María Luisa Vélez; PINZÓN, Pedro Araújo. Balanced scorecard para empreendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, v. 24, n. 1, p. 37-47, 2015

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

Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Rafael Tadeu; PETRI, Sérgio Murilo. A Contribuição do balanced scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. *Pensar Contábil*, v. 16, n. 60, 2014.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.

YUKSEL, İhsan; DAGDEVIREN, Metin. Using the fuzzy analytic network process (ANP) for Balanced Scorecard (BSC): A case study for a manufacturing firm. *Expert Systems with Applications*, v. 37, n. 2, p. 1270-1278, 2010.

## APÊNDICE – Roteiro de entrevista

### UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

À administração do Mercado de Madureira,

Em virtude de pesquisa sobre o tema “O Capital Intelectual combinado com o Balanced Scorecard na gestão e controle de grandes mercados populares”, solicito a colaboração de V.Sa. no sentido de responder a algumas questões que estão na seqüência. O levantamento efetuado por meio deste questionário resultara na dissertação de mestrado em Ciências Contábeis da UERJ do mestrando Uniran Lemos da Cruz, sob a orientação do Prof. Drº Dércio Santiago da Silva Júnior. Além de os achados deste levantamento poderem resultar em trabalhos a serem apresentados em congressos e encontros científicos.

#### **1º Bloco (Perguntas Gerais)**

- Quais são as atribuições do seu dia-a-dia. Dentre essas atividades, qual considera mais complexa?
- Quantos funcionários fazem parte da estrutura administrativa do Mercado?
- Existe alguma sugestão para que os lojistas mantenham um preço em suas mercadorias que seja competitivo aos praticados em outros comércios populares?
- Há uma estratégia competitiva com outros mercados populares?
- O interessado pode comprar loja? Ou só há a possibilidade de aluguel? Como é feita a distribuição das lojas dentro do Mercado, existem restrições quanto ao local solicitado e mercadoria comercializada?

#### **2º Bloco (Perguntas ligadas de acordo com as perspectivas do BSC)**

- Existe alguma estratégia adotada que seja vinculada à parte financeira de Mercado?  
**(Perspectiva Financeira)**

- Existe alguma iniciativa por parte da administração para fidelizar e/ou captar clientes? De maneira que estes se sintam satisfeitos e retornem outras vezes? (**Perspectiva dos Processos internos**)
- Qual a importância dada pela administração no que se refere às sazonalidades dos produtos vendidos (natal, carnaval, páscoa, etc.)? Ou seja, o Mercado procura atender às necessidades dos clientes? Como por exemplo, oferecendo mercadorias peculiares as diversas datas comemorativas no decorrer do ano? (**Perspectiva dos Processos internos**)
- Existe, por iniciativa de capacitação dos lojistas ou administração, algum movimento de aprendizado e crescimento a fim de que todos em conjunto possam crescer e oferecer melhor desempenho para os clientes? (**Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**)
- Existem reuniões com os lojistas com o intuito de traçar estratégias ou formular melhorias para o crescimento do Mercado? Qual a periodicidade? (**Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**)
- Você acha importante o marketing feito do Mercado? Explique como são feitos esses planejamentos e as escolhas pelos veículos escolhidos. (**Perspectiva dos Clientes**)
- Como é o controle de satisfação dos clientes e do público em geral do Mercado? (**Perspectiva dos Clientes**)

### **3º Bloco (Perguntas ligadas de acordo com as perspectivas do CI)**

- Você assume alguma função dentro do mercado de varejo? Gerencia alguma loja ou veio de família que tinha essa atividade no ramo dos negócios? (**Capital Humano**)
- O que é o Mercado sustentável e o Mercado solidário? Qual a importância que se tem em organizar e/ou apoiar essas iniciativas? (**Capital Relacional**)
- Como os lojistas escolhem produtos novos para vender no Mercado? (**Capital Relacional**)
- Como é transmitido o conhecimento de gestão, de como gerir um grande comércio, para os demais colaboradores da equipe administrativa do Mercado? (**Capital Estrutural**)