

Análises SWOT e BSC: Um Estudo de Caso sobre a Importância das Ferramentas Gerenciais em um Atacado no Interior do Paraná

Beatriz Tamura Kazuma¹; Sara Regina Fernandes Silva²; José Antônio Marcelino³

Resumo: O presente estudo almeja evidenciar a hipótese a respeito da relevância das ferramentas gerenciais SWOT e BSC para uma melhor gestão, por meio de um estudo de caso no Atacado Nosliw, situado no interior do Paraná. Com esse propósito, foi desenvolvida uma pesquisa a respeito das ferramentas, com base em autores como Kaplan e Norton (1997), a fim de fundamentar o estudo prático realizado no Atacado. O trabalho possui natureza descritiva e qualitativa, e os dados apresentados foram coletados através de entrevista com o Sr. Wilson Rodrigues da Silva, gestor do estabelecimento. Foi possível perceber que o sucesso do uso das ferramentas no Atacado se deve ao seu uso como um sistema de gestão estratégica, ou seja, a análise SWOT e a estruturação do BSC deram maior controle e assertividade na tomada de decisão para o gestor. Conclui-se, com essa pesquisa, que a utilização dessas ferramentas trouxe benefícios para a gestão do Atacado em questão, pois permitiu ao gestor direcionar seus esforços de forma priorizada e tomar decisões para o futuro de sua empresa de maneira objetiva. Porém, para um resultado mais amplo e específico, sugere-se que seja dada continuidade no estudo de caso, analisando os indicadores e as metas, de modo a visualizar o alcance do aperfeiçoamento estratégico que as ferramentas trouxeram ao Nosliw Atacado.

Palavras-chave: Análise SWOT. BSC. Objetivos. Metas. Gestão. Planejamento estratégico.

SWOT and BSC Analysis: A Case Study on the Management Tools Importance in a Wholesale in the Interior of Paraná

Abstract: The present study aims to highlight the hypothesis regarding the relevance of the SWOT and BSC management tools for better management, through a case study at Grosso Nosliw, located in the interior of Paraná. With this purpose, a research about the tools was developed, based on authors such as Kaplan and Norton (1997), in order to support the practical study carried out in the Wholesale. The work has a descriptive and qualitative nature, and the data presented was collected through an interview with Mr. Wilson Rodrigues da Silva, manager of the establishment. It was possible to notice that the successful use of the tools in the Wholesale market is due to its use as a strategic management system, that is, the SWOT analysis and the BSC structuring gave greater control and assertiveness in the decision making for the manager. It is concluded, with this research, that the use of these tools brought benefits to the management of the Wholesale in question, because it allowed the manager to direct his efforts in a prioritized way and to make decisions for the future of his company in an objective way. However, for a broader and more specific result, it is suggested that the case study be continued, analyzing the indicators and goals, in order to visualize the scope of the strategic improvement that the tools brought to Nosliw Wholesale.

Keywords: SWOT analysis. BSC. Goals. Management. Strategic planning

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP. Cornélio Procópio/PR – Brasil. E-mail: beatriztkazuma@gmail.com;

² Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Norte do Paraná – UENP. Cornélio Procópio/PR – Brasil. E-mail: sara.regina.f.s@gmail.com;

³ Contador, professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Norte do Paraná – (UENP). Cornélio Procópio/PR – Brasil. Orientador do estudo. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6288-6108>. E-mail: josemarcelino@uenp.edu.br.

Introdução

A matriz SWOT (strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças) é uma ferramenta que tem como função posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. O Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho) complementa essa visão, ao alinhar os resultados da empresa com o mapeamento das metas, auxiliando os gestores por completo.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) comentam que a elaboração de um BSC que associe a missão e a estratégia de uma organização a objetivos e medidas são apenas o começo para utilizá-lo como um sistema gerencial. Diante do exposto, o objetivo deste estudo é abordar a importância de ambas as ferramentas gerenciais para uma melhor gestão no Nosliw Atacado.

O desenvolvimento desse projeto de pesquisa baseia-se em uma revisão de literatura sobre os conceitos de Controladoria, Planejamento Estratégico, Matriz SWOT e BSC. Diante da contextualização, busca-se responder ao questionamento: Qual a importância das ferramentas gerenciais SWOT e BSC para uma melhor gestão de um Atacado no interior do Paraná?

Para confirmar o questionamento, foi desenvolvida a análise do estudo de caso com as matrizes SWOT e BSC da organização em questão, com o mapeamento de ações e o levantamento da análise dos resultados.

O trabalho é composto pela revisão literária e tem caráter descritivo e qualitativo, com coleta de dados realizada através de entrevista com o Wilson Rodrigues da Silva, gestor do Nosliw Atacado, para assim, aplicar as ferramentas gerenciais na organização.

Referencial Teórico

Controladoria

Os estudos afirmam que a controladoria é uma extensão da Contabilidade como ciência. Segundo Fernandes (2013, p. 2), a alta competitividade do mercado é “um fator primordial para a vitalidade das organizações”, sendo importante analisar seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e as oportunidades para ajudar neste processo.

De acordo com Benedicto e Leite (2004), a controladoria é interpretada como um sistema de informações que visa auxiliar a tomada de decisões dos gestores. Logo, pela função

que exerce, pode-se concebê-la como uma evolução da contabilidade, tendo informações, análises e conhecimento a este respeito.

Figueiredo e Caggiano (2004) destacam que a missão da controladoria é a continuidade da empresa, assegurando a otimização de seu desempenho. Nesse sentido, sua responsabilidade é assegurar a eficácia e a permanência da organização diante das constantes ameaças, sejam elas internas ou externas.

O responsável pela área da controladoria é chamado de *controller*. De acordo com Nakagawa (1993), sua função é organizar e reportar dados relevantes, e exercer influência para induzir os tomadores de decisão a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e os objetivos da organização. Além disso, o *controller* também é responsável por apurar, analisar, comparar e apresentar os resultados da empresa para os gestores, (Silva e Marcelino, 2019).

Com um mercado cada dia mais competitivo e consumidores (*stakeholders*) mais exigentes, um planejamento estratégico é indispensável para as empresas atenderem essas demandas e firmarem o negócio da organização, tomando ações sólidas no presente para garantir bons resultados no futuro. A controladoria é essencial para a gestão desse planejamento e o controle dessas ações: por meio dela, é possível identificar os pontos críticos e que precisam de maior atenção em determinado momento. Francia (1991, p. 9) aponta que “o controller desempenha uma função de apoio incluído na alta administração da empresa”, sendo de sua responsabilidade o processamento da informação contábil da organização.

A controladoria também organiza informações relevantes para coordenar a tomada de ações dos gestores, buscando garantir o cumprimento de metas e assegurar a continuidade da empresa. Para Oliveira (2001), sua função não se limita a administrar o sistema contábil da empresa, por isso, os conhecimentos de contabilidade ou finanças não são mais suficientes para seu desempenho.

Com padrões estabelecidos pela empresa em seu planejamento, a controladoria visa controlar e desenvolver os segmentos da empresa relacionados a orçamentos, custos, contabilidade, preço de venda, fluxo de caixa, captação de recursos, além de ajudar a otimizar e facilitar a tomada de decisão dos gestores e líderes organizacionais.

Porter (1998) afirma que a controladoria tem papel fundamental na realização do planejamento empresarial – momento no qual os gestores determinam o rumo que a organização tomará em determinado período. Assim, ela os auxilia com a informação macro do negócio que possui para que possam tomar a melhor decisão.

Planejamento Estratégico

Em um cenário de alta concorrência e constantes mudanças, as organizações precisam, imediatamente, da adaptação às transformações ao meio que se encontram. Kaplan e Norton (2000) ressaltam que as estratégias devem refletir essas transformações, sendo essencial ter um modelo de estratégia para conseguir uma vantagem competitiva adequada a esse contexto.

Fischmann (2009) pontua que o planejamento estratégico é um processo administrativo para visualizar o ambiente da organização, dando veracidade para as oportunidades e ameaças que são encontradas na empresa.

Já Oliveira (1991) define o planejamento estratégico como uma técnica que proporciona uma visão a ser seguida pela organização, buscando otimização na relação da empresa com seu ambiente. Verifica-se que o planejamento estratégico é um plano de longo prazo que visa o sucesso e o crescimento da empresa. Para que ele seja elaborado, é preciso analisar o cenário atual e definir o cenário futuro objetivado, estabelecendo metas e ações para alcançá-lo.

Conforme colocam Akyel, Korkusuzpolat e Arslankaya (2012), o planejamento estratégico é um momento de reflexão e importantes mudanças para a empresa como um todo, pois analisa internamente suas forças e fraquezas, as oportunidades externas do mercado, as ameaças e perfis dos concorrentes, a vontade e demanda dos clientes e consumidores, a posição da empresa no segmento de mercado em que atua e a situação atual de seu produto e/ou serviço.

Freire (1996) diz que a estratégia é formada por um conjunto de políticas e ações com o propósito de alcançar as necessidades e expectativas do ambiente organizacional, visando a sobrevivência como resultado. Marcelino, Costa e Silva (2020), afirmam que é necessário definir as áreas de atuação e os recursos necessários em cada segmento estratégico, fazer um levantamento dos riscos e obstáculos que poderão ser enfrentados e, principalmente, deixar claro para todos os envolvidos o retorno esperado e o resultado pretendido.

Consideram que o planejamento estratégico é um importante instrumento para a gestão organizacional, sendo fundamental na administração, pois possibilita que o gestor obtenha parâmetros para direcionar a empresa, ANDION e FAVA (2002, p. 27). Nesse sentido, o objetivo é trazer ao gestor e sua equipe uma ferramenta que traga informações eficazes para a tomada de decisões, ajudando-os a atuar da melhor forma.

O processo de planejamento estratégico visa uma continuidade da organização, sendo diferente para cada caso, uma vez que é adaptado às necessidades e aos objetivos de cada empresa. A elaboração assertiva e a prática contínua são essenciais para alcançar o sucesso

esperado. Já a frequência, a revisão e a atualização garantem uma vantagem competitiva para a organização e uma estratégia sempre moderna e inovadora.

A estratégia é responsável pela geração de vantagens competitivas, e deve ser estruturada a partir de uma análise completa dos seus ambientes externo e interno (BARNEY; HESTERLY, 2009). No planejamento estratégico, existem diversas ferramentas para realizar a análise ambiental de uma entidade, sendo que uma das mais usadas e eficazes é a Matriz SWOT.

Análise SWOT

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis, sendo: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Oliveira (2007) define que o “ponto forte” é o diferencial da empresa, aquilo que proporciona uma vantagem competitiva, ao passo que o “ponto fraco” é aquilo que precisa ser amenizado ou melhorado, e que traz desvantagens. Já a “oportunidade” é caracterizada como algo que pode favorecer a ação estratégica (desde que se tenha conhecimento acerca dela e isso seja aproveitado), e a “ameaça” é o obstáculo dessa ação. Vale ressaltar que tanto o ponto forte quanto o ponto fraco são variáveis controláveis, já a oportunidade e as ameaças são variáveis incontroláveis.

De acordo com a definição de Oliveira (2007), pode-se compreender que a análise é uma ferramenta que busca diagnosticar a situação da empresa, diante das variáveis controláveis e incontroláveis, a fim de saber se a estratégia atual está correspondendo às necessidades da organização.

A função da análise é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos internos, CHIAVENATO e SAPIRO (2003). Assim, a empresa identifica seus pontos fortes e fracos, direcionando esforços para mantê-los ou aperfeiçoá-los. No ambiente externo, é preciso monitorar com frequência as ameaças e as oportunidades para conseguir eliminá-las ou explorá-las, respectivamente.

Andion e Fava (2003, p. 43) afirmam que através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes podem determinar com mais assertividade em relação às oportunidades e ameaças do ambiente organizacional.

Mais nem sempre é possível evitar as ameaças externas, porém, pode-se fazer um planejamento de contingência para amenizá-las, diminuindo seus impactos, MANAGER

(2009). Para tanto, é muito importante ficar atento ao ambiente externo em relação à ameaça, para ter conhecimento e conseguir amenizá-la, sem sofrer consequências maiores.

A SWOT é um sistema simples para situar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007). Assim, deve-se ressaltar sua eficácia no meio empresarial, visto que sua análise fornece informações bastante claras para os gestores, facilitando a tomada de decisões e a elaboração de ações e estratégias para assumir um posicionamento de destaque no mercado e uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007). As informações levantadas precisam ser esclarecidas e organizadas de modo a orientar o futuro da empresa e auxiliar no direcionamento do que precisa ser priorizado no momento. Tal priorização é essencial para garantir a vitalidade da organização.

Com a visão do cenário organizacional levantada pela SWOT, o gestor pode aprofundar sua gestão com o uso do BSC: outra ferramenta gerencial que complementa a estratégia da organização através de um conjunto de perspectivas, traçando os resultados desejados, bem como os objetivos e as metas para um melhor desenvolvimento estratégico da empresa.

BALANCED SCORECARD – BSC (Indicadores Balanceados De Desempenho)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa em medidas adequadas para alcançar o desempenho esperado, (KAPLAN e NORTON, 1997). Trata-se de um modelo de gestão que ajuda a empresa a direcionar sua estratégia, apresentando seus objetivos e metas em forma de indicadores, sendo possível acompanhar a execução do que foi planejado pela organização e os resultados alcançados.

O BSC traz uma visão macro da organização para o gestor, e pode ser tratado como o mapa estratégico da empresa, auxiliando na visualização de sua realidade. Com essa visão ampla de seus processos, o gestor pode traçar ações para alcançar as metas desejadas.

É composto por indicadores que apresentam os resultados estratégicos da empresa, e indicam se as metas estão sendo atingidas ou não pelo seu negócio. Kaplan e Norton (2001) também ressaltam que é importante fazer um alinhamento dos indicadores estratégicos com os

indicadores de desempenho (corporativo), visto que todas as áreas podem afetar o desempenho macro da organização.

Araújo (2011) e Mafra (1999) apontam que os indicadores são critérios e parâmetros direcionados às avaliações dos processos da organização ou de determinada atividade. Os autores ainda confirmam que, na busca por uma gestão bem-sucedida, é necessário que a organização faça uso dessas técnicas.

Essa metodologia é dividida em quatro dimensões, as quais são analisadas em um efeito cascata: perspectiva de aprendizagem e crescimento, perspectiva de processos internos, perspectiva de clientes e a perspectiva financeira, (KAPLAN e NORTON, 1997). Os autores também afirmam que, ao se trabalhar essas quatro perspectivas, a gestão da empresa é beneficiada, pois os gestores conseguem ver com maior clareza os pontos da organização que precisam de maior atenção em determinado momento.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 3) afirmam que o BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, esclarecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores através de mapas estratégicos. Este sistema é trabalhado da base para o topo, iniciando com a perspectiva do Aprendizado e Crescimento, ou seja, a perspectiva que trabalha com as pessoas (colaboradores). Ao desenvolver uma boa equipe e promover sua satisfação, há a melhoria dos processos internos e do trabalho, atuando na segunda perspectiva.

Os objetivos dessas quatro perspectivas relacionam-se uns aos outros numa cadeia de relação de causa e efeito. Segundo Kaplan e Norton (1999, p. 7), o desenvolvimento dos ativos intangíveis induz a melhoria no desempenho dos processos, impulsionando o sucesso para os clientes e acionistas. Com uma equipe treinada e processos bem definidos em funcionamento, gera-se impacto no produto, atendendo às expectativas do cliente, promovendo sua satisfação e tornando-o fiel (como ele vê a empresa). Dessa forma, atinge-se diretamente a perspectiva financeira, com as metas sendo alcançadas.

Entende-se que o BSC pode ser adotado como o guia da organização, garantindo que toda a empresa esteja trabalhando para o mesmo fim. Conforme afirmam Kaplan e Norton (2000), o BSC auxilia na administração da estratégia a longo prazo, ajudando a mapear ações para alcançar as metas planejadas. A ferramenta também propicia maior foco em atividades mais relevantes em determinado momento, permitindo uma tomada de decisão mais assertiva, tanto dos gestores quanto dos colaboradores.

Metodologia

Está pesquisa tem caráter qualitativo, os procedimentos utilizados para a realização do estudo foram as pesquisas bibliográficas de fontes secundárias.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica é de suma importância, pois permite ao pesquisador ter contato com uma gama de estudos já realizados a respeito do tema. Esse tipo de pesquisa é necessário em qualquer estudo científico, tendo em vista a obrigação de sempre haver um referencial teórico.

O presente artigo inicia-se com a revisão literária, com base nos trabalhos de autores como Oliveira (2007), Kaplan e Norton (1997), e Andion e Fava (2003), os quais serviram como guia para buscar conhecimento pertinente sobre o assunto estudado. Entretanto, à medida que um trabalho é desenvolvido, a compilação de autores abordados tende a ampliar.

Partindo dos conceitos apresentados pelos autores e com o intuito de alcançar o objetivo do artigo, foi necessário utilizar a proposta do estudo de caso, através da aplicação e análise das metodologias SWOT e BSC. A coleta de dados se deu por meio de perguntas descritivas realizadas em uma entrevista com o Wilson Rodrigues da Silva, gestor do Nosliw Atacado. Assim, pode-se depreender o caráter qualitativo da pesquisa, a fim de levantar as informações necessárias para realizar a análise do cenário, possuindo perspectiva teórica e interpretação do estudo proposto. Por meio da entrevista, foi possível organizar as informações para implantar as ferramentas gerenciais na empresa Nosliw.

O uso da matriz SWOT permitiu compreender a priorização das questões, com intuito de definir os tópicos mais relevantes do momento e, feitas as análises quanto a metas e objetivos, o BSC concluiu o estudo com suas perspectivas e mapa estratégico. Assim, ficou evidente a importância dessas ferramentas gerenciais para uma melhor organização, desenvolvimento e continuidade de uma empresa.

Como análise final, foi feito um cruzamento dos dados coletados no estudo de caso com a teoria estudada e apresentada na pesquisa bibliográfica, a fim de dar embasamento e suporte ao resultado encontrado.

Apresentação do Estudo de Caso e Análise dos Resultados

Após apresentados os conceitos de controladoria, planejamento estratégico e das ferramentas gerenciais SWOT e BSC, faz-se necessário demonstrar a aplicabilidade da pesquisa

em um caso real, a fim de torná-la funcional e evidenciar que as ferramentas gerenciais auxiliam os gestores nas suas decisões e na melhoria de sua gestão.

Caso Prático

Com o intuito de demonstrar a funcionalidade e aplicabilidade da controladoria e do planejamento estratégico apresentados na pesquisa, foi realizado um estudo de caso prático em uma empresa, localizada na região norte do Paraná, no município de Assaí.

A empresa chama-se Nosliw Atacado, e seu ramo de atuação é o comércio atacadista em geral. Em sua estrutura, encontram-se serviços de *self service* com sorvetes, cafés e refeições, além de loja de roupas e cosméticos. O caso analisado na referente empresa é a aplicabilidade das ferramentas gerenciais, análise SWOT e BSC, com o objetivo de aprimorar a gestão do atacado.

Análise SWOT e BSC

Para elaborar a análise SWOT do Nosliw Atacado, identificando seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, foi realizada uma entrevista com o Wilson Rodrigues da Silva, gerente da empresa. Com isso, foi possível organizar a SWOT da seguinte maneira:

Tabela 1 – Análise SWOT 2020 da empresa Nosliw Atacado:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">- Horário de atendimento;- Inovação na comercialização;- Convênio;- Consolidação na região;- Espaço Kids;- Identificação com colônia japonesa (logomarca)- Contato com o público, clientes;- Vendas por WhatsApp;- Reaproveitamento (transformação de produtos);- Cultivo próprio da laranja;	<ul style="list-style-type: none">- Falta de treinamento dos funcionários (capacitação);- Falta de engajamentos por parte dos funcionários;- Falta de confiança da população;- Falta de documentação de sua estratégia (está apenas na ideia).
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">- Expansão dos negócios;- Propaganda em rádios e TV;- Manter clientes habituados a comprar em Atacados de Londrina;	<ul style="list-style-type: none">- Concorrência das cidades maiores;- Greves, por exemplo, dos caminhoneiros;- Impostos altos;

Fonte: Beatriz Tamura Kazuma e Sara Regina Fernandes Silva (2020).

A análise SWOT, conforme afirmam Andion e Fava (2003), é uma metodologia para analisar os pontos fortes e fracos da empresa e, assim, determinar suas prioridades naquele momento. Dessa forma, com o auxílio do Sr. Wilson, foram levantadas informações a respeito do Nosliw Atacado e, posteriormente, cada item foi analisado.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), é preciso identificar vetores críticos para determinar os objetivos estratégicos. Partindo desse pressuposto, com base na análise das informações levantadas na SWOT e na consulta com o gestor Wilson, foi possível priorizar determinados pontos, assim como definir os objetivos estratégicos e estruturar o BSC 2020 da empresa.

Também pontuam que o BSC traduz a visão e a estratégia da organização. Por esse motivo, foi levantada primeiramente a visão do negócio: “ser um Atacado referência na cidade para manter os clientes na região”, (KAPLAN e NORTON, 1997). Para alcançar essa visão, os objetivos estratégicos em cada perspectiva e o BSC estruturado foram firmados da seguinte forma:

Tabela 2 - Balanced Scorecard 2020 da empresa Nosliw Atacado:

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
AUMENTAR A LUCRATIVIDADE EM 30%	CRESCER 100% EM DOIS ANOS
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
ATENDER 50% DO PÚBLICO DA REGIÃO DENTRO DE 1 ANO	20% DE VENDAS ONLINE E CANAIS DE COMUNICAÇÃO
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	
FIDELIZAR OS CLIENTES POR TODOS OS PONTOS DE CONTATO	CONCRETIZAR MARKETING PELAS MÍDIAS SOCIAIS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
EXCELÊNCIA EM ATENDIMENTO	PROMOVER A SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO DA EQUIPE

Fonte: Beatriz Tamura Kazuma e Sara Regina Fernandes Silva (2020).

A partir de cada perspectiva e objetivo, são planejadas ações a serem tomadas, que influirão positivamente nas atividades da empresa, auxiliarão no alcance de seus objetivos e na concretização de sua visão, KAPLAN (2004). Através da entrevista realizada com o Sr. Wilson, também foi possível levantar ações específicas para cada objetivo estratégico elaborado no BSC, a fim de gerar uma melhor gestão empresarial.

Ao estruturar o BSC, as metas da empresa se tornam mais visíveis e alcançáveis, uma vez que seus objetivos estão traçados e acessíveis para todos, (Kaplan e Norton, 1997). Dessa maneira, o gestor pode canalizar as energias, habilidades e conhecimentos para um

direcionamento mais apropriado de sua equipe e de seu trabalho. Após estruturar o BSC, algumas ações foram planejadas para a melhoria da gestão no atacado.

A primeira ação é atrair os moradores da cidade e da região com melhores preços, fazendo-os decidir comprar em Assaí. Com maior número de clientes, a empresa garantirá seu crescimento, aumentará sua lucratividade e fortalecerá seu ponto forte de ser consolidado na região. De acordo com Oliveira (2007), isso é uma diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem no ambiente empresarial.

A segunda ação é concretizar o cadastramento de clientes na rede, para lhes garantir vantagens e transparência, estabelecer com eles uma relação de confiança e assegurar-lhes blindagem. Com esse cadastramento, também é possível explorar melhor os convênios oferecidos pelo mercado com outras redes da cidade. Essa aproximação com o cliente proporciona o que Kaplan e Norton (1999) identificam como sucesso do cliente/consumidor, atingindo a perspectiva dos clientes.

Outro planejamento para o primeiro trimestre é investir em divulgação nas rádios da cidade e região, além de aumentar o fluxo de divulgação em canais de TV locais e regionais. Pretende-se, também, dar início em listas de transmissão para clientes através de WhatsApp, para informar sobre ofertas e notícias do Nosliw Atacado. Dessa forma, é possível ampliar a rede de divulgação e utilizar a capacidade de seu ponto forte como um meio de enfrentar a ameaça dos concorrentes de cidades maiores próximas a Assaí, assim como propõe Oliveira (2007).

Para promover a satisfação e o engajamento da equipe e propiciar excelência em atendimento, serão realizadas reuniões periódicas com todos os colaboradores, ao menos uma vez por mês. O objetivo das reuniões é discutir processos, realizar treinamentos e palestras motivacionais, além de debater as metas e os objetivos com a empresa. Essa ação atingirá o objetivo estratégico na perspectiva de aprendizagem e crescimento, pois conforme afirmam Kaplan e Norton (1999), são as pessoas que trarão o resultado para a organização e que ajudarão a aperfeiçoar os pontos fracos identificados na SWOT.

Conforme mencionado anteriormente, Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC é utilizado como um sistema de gestão estratégica que auxilia os gestores a ter uma visualização objetiva da realidade organizacional, a traçar metas e a fazer um alinhamento de indicadores para cada objetivo dentro das perspectivas.

Os indicadores são importantes para o acompanhamento da empresa, pois é através deles que se analisa a situação atual, as possíveis causas do resultado e as futuras ações, ou seja, se

as metas estão sendo alcançadas. Conforme afirma Araújo (2011), são os indicadores que avaliam o sucesso dos processos da organização e a efetividade de uma gestão empresarial bem-sucedida.

Para cada objetivo pensado para o Nosliw Atacado, foram escolhidos, em conjunto com o Sr. Wilson, um indicador e uma meta a serem alcançados:

Tabela 3 – Indicadores e Metas do BSC 2020 do Nosliw Atacado:

Aumentar a lucratividade em 30%	
indicador: receita sobre gastos	meta: 30% de receita maior que gastos
Crescer 100% em dois anos	
indicador: demonstrativos financeiros	meta: aumentar em 70% as vendas e diminuir em 30% o custo operacional
Atender 50% do público da região dentro de 1 ano	
indicador: número de clientes cadastrados	meta: 50% do total de público da região
20% de Vendas online e canais de comunicação	
indicador: % vendas online e canal de comunicação sobre vendas total	meta: 20% do total de vendas
Fidelizar os clientes por todos os pontos de contato	
indicador: aquisição de clientes	meta: manter e aumentar 60% dos clientes
Concretizar marketing pelas mídias sociais	
indicador: % de contato de clientes por mídia social	meta: 20% do total de contato dos clientes mensal
Excelência em atendimento	
indicador: total de reclamação de cliente	meta: 0
Promover a satisfação e engajamento da equipe	
indicador: clima organizacional	meta: respostas 100% positivas

Fonte: Beatriz Tamura Kazuma e Sara Regina Fernandes Silva (2020).

Partindo da visão ambiental organizacional, a função principal da SWOT é possibilitar a escolha mais efetiva em relação à estratégia adequada da empresa, (Serra, Torres e Torres, 2004). Ao aplicar as ferramentas estudadas no Nosliw Atacado, foi constatado um grande potencial de crescimento da empresa na região, por possuir pontos fortes relevantes e oportunidades a serem exploradas.

No entanto, o gestor Wilson possuía dificuldade em estruturar seus planos e gerenciá-los, de forma que toda a organização se engajasse e tivesse seus processos guiados pela estratégia. Com a aplicação das ferramentas em seu negócio, ele encontrou um auxílio, que de acordo com Andion e Fava (2002), é um meio de realizar planejamentos estratégicos e conseguir atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças.

Com a análise SWOT, foi possível estruturar as variáveis internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças) presentes no Nosliw Atacado. De acordo com Andion e

Fava (2003, p. 43), através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes podem se posicionar com mais assertividade em relação às oportunidades e ameaças do ambiente organizacional. Nesse sentido, a análise proporcionou ao gestor uma reflexão a respeito de seu negócio e dos pontos que precisavam de maior atenção em sua gestão.

Ao estruturar o BSC, com seus objetivos, metas e indicadores, o Sr. Wilson concentrou toda a informação estratégica de sua empresa em um local. Dessa forma, ele aprimorou seu sistema de gestão e seu controle da organização, possibilitando a tomada de decisões baseadas em dados certos, e coadunando com a afirmação de Stephen e Coulter (1996, p. 126) de que a situação ideal para a tomada de decisões é a de certeza, possibilitando o administrador a tomar decisões precisas, pois os resultados, sejam bons ou ruins, são de conhecimento.

Com o auxílio das metodologias utilizadas, foi possível traduzir a visão que o Sr. Wilson tem para seu negócio, uma vez que a ferramenta deriva de um processo hierárquico, norteado pela missão e pela estratégia do negócio, conforme os estudos de Kaplan e Norton (2000). Os indicadores do BSC alinham o gerenciamento do atacado, pois em uma mesma ferramenta, é possível ter uma visão macro (pessoas, processos, clientes e financeiro) da organização, facilitando a tomada de decisão e a escolha de prioridades.

Sendo assim, o estudo no atacado demonstrou que a aplicação das ferramentas trouxe para o negócio uma conexão dos objetivos de curto e longo prazo, além de uma clareza e aprimoramento na gestão empresarial da organização, visto que guiou o gestor Wilson no esclarecimento de como manter as ações tomadas no dia a dia conectadas com seus objetivos estratégicos.

Portanto, pode-se concluir que a aplicação da análise SWOT e BSC foi de extrema importância para o sucesso gerencial do atacado. Em conformidade com o que Kaplan e Norton (2000) afirmam, esse sucesso vem da possibilidade de utilizar as ferramentas como um sistema de gestão estratégica, sendo capaz de transformar a visão do Sr. Wilson em uma estratégia de crescimento para a empresa, com planos, objetivos, ações, metas e mensuração de resultados. Com elas, o gestor passa a melhorar o direcionamento de sua equipe e ter maior controle de seu negócio em busca de torná-lo uma referência na região.

Considerações Finais

As ferramentas gerenciais têm como objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão e na verificação dos resultados da empresa. A SWOT tem como função analisar a situação

organizacional, para que o gestor consiga elaborar um planejamento estratégico adequado. O BSC complementa essa visão ao alinhar os resultados esperados da empresa com o mapeamento e direcionamento das metas. Nesse sentido, o trabalho foi realizado a partir da necessidade de comprovar a eficácia dessas ferramentas gerenciais no Nosliw Atacado, evidenciando como elas contribuem para a gestão do negócio.

A análise SWOT é uma ferramenta que diagnostica a situação da empresa, apresentando pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, com o intuito de desenvolver uma estratégia correspondente às necessidades da organização. Já o BSC é um modelo de gestão que ajuda as empresas a direcionarem suas estratégias, apresentando seus objetivos e metas em forma de indicadores para acompanhar a evolução de seus processos.

Na busca pela resposta ao questionamento apresentado: Qual a importância das ferramentas gerenciais SWOT e BSC para uma melhor gestão de um Atacado no interior do Paraná? O estudo foi experimentado ao aplicar as ferramentas no atacado e, ao final, constatou-se que a gestão se tornou mais clara e o gestor passou a ter maior controle organizacional.

Além disso, o trabalho demonstrou que a análise SWOT retrata todos os cenários da empresa, auxiliando o gestor no seu aperfeiçoamento e na tentativa de minimizar seus pontos fracos. A análise SWOT também possibilita ter uma visão macro para elaborar um planejamento estratégico assertivo para o negócio. O BSC complementa essa visão, com seu mapeamento de metas e alinhamento do propósito estratégico com indicadores. Nesse sentido, as duas ferramentas se mostram primordiais para a continuidade da empresa, pois são necessárias para um maior conhecimento da organização e uma estratégia de negócio com qualidade, tendo como resultado uma boa gestão.

Como sugestão de pesquisa futura, propõe-se o aprofundamento do trabalho com uma análise de risco aprofundada sobre as informações levantadas na SWOT e no BSC, possibilitando o desenvolvimento de planos de contingência para o Nosliw Atacado. Dessa forma, a análise buscaria verificar detalhadamente possíveis riscos para a estratégia do negócio, com o intuito de evitá-los e/ou mitigá-los e, assim, garantir a continuidade da organização.

Referências

AKYEL, N.; KORKUSUZPOLAT, T.; ARSLANKAYA, S. Strategic Planning In Institutions of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University. 8th **International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 66-72, 2012.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, Gestão empresarial / Fae School. Curitiba: **Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus**, 2003.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, Gestão empresarial / Fae School. Curitiba: **Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus**, 2002.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011. (a).

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos: e as tecnologias de gestão organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5.ª ed. São Paulo: Atlas, 2011. (b).

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 1, n. 2, p. 123, 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

BEBER, Sedinei José Nardelli; RIBEIRO, José Luís Duarte; NETO, Francisco José Kliemann. Análise das causas do fracasso em implantações de BSC. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de; LEITE, Joubert da Silva Jerônimo. Administração Financeira, Economia e Contabilidade: uma abordagem da relação existente no processo empresarial de gestão de caixa e lucro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 33, n. 146, p. 61-81, mar./abr. 2004.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças-USP**, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2003.

CONTROLADORIA: dicas para sua gestão não derrapar e sair da disputa. [S. l.]: Endeavor Brasil, 7 jul. 2015. Atualizado em: 25 de agosto, 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/financas/controladoria/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. Balanced Scorecard (BSC) e seus efeitos positivos e negativos. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery. Curso de Administração**, n. 7, 2009.

DA SILVA, Adolfo Felipe. **O QUE É BALANCED SCORECARD (BSC) E QUAL SUA IMPORTÂNCIA.** [S. l.]: Guia Empreendedor, 19 ago. 2019. Disponível em: <https://guiaempreendedor.com/balanced-scorecard/>. Acesso em: 7 jan. 2020.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DE SOUZA MACHADO, Lúcio; MACHADO, Michele Rílany Rodrigues; DOS SANTOS, Eduardo José. Atuação da controladoria em uma empresa de médio porte: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 5, n. 10, p. 53-67, 2008.

FAUSTINO, Francirley. **A Importância da Análise SWOT no meio empresarial**. [S. l.]: Administradores, 21 jan. 2012. Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-analise-swot-no-meio-empresarial>. Acesso em: 9 jan. 2020.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al.* Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e prática**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHIMANN, Adalberto Américo, Planejamento estratégico na prática / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida: São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas, 2009.

FRANCIA, Arthur J. *et al.* **Managerial Accounting**. 9. ed. Houston: Dame Publications Inc., 1991.

FREIRE, A. Manual do Plano de Negócios. Modulo 1. Lisboa: Tracy Internacional / Abril-Controljornal, 1996.

GALVÃO, Nathallye de Sousa Dantas; DE SOUSA MELO, Rodrigo. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

KAPLAN, Robert Samuel.; NORTON, David. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, Robert Samuel.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Building a Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press, 1999.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, 78(5):167-176.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia - como as empresas que adotam obalanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2. ed.,2001.

KAUFMANN, Luiz. Como montar um planejamento estratégico. **Revista Exame**, [s. l.], 8 dez. 2014. Disponível em <https://exame.abril.com.br/pme/como-montar-um-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling *et al.* Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, n. 34, p. 125-139, 2006.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálaxis**, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007.

MAFRA, A. T. Proposta de Indicadores de Desempenho Para a Indústria de Cerâmica Vermelha do Estado de Santa Catarina. 1999. 215f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1999.

MANAGER, Jorge. O que é “ANÁLISE SWOT”? *In: O que é “ANÁLISE SWOT”?*. [S. l.], 19 fev. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-analise-de-swot>. Acesso em: 25 jul. 2020.

MARCELINO, José Antonio; COSTA, Ana Letícia Macedo Pontello da; SILVA, Pedro Henrique Pereira Rolim da. Gestão e Controladoria nas Micro e Pequenas Empresas: Estudo nas Empresas do Município de Bela Vista do Paraíso – PR. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2020, vol.14, n.50, p. 1123-1136. ISSN: 1981-1179.

MATRIZ SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa. [S. l.]: Endeavor Brasil, 15 jan. 2015. Atualizado em: 10 de maio, 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/entenda-matriz-swot/>. Acesso em: 9 jan. 2020.

MORAES, Dêlcio Duque; DE CAMPOS, Fernando Celso. Balanced Scorecard (BSC): uma contribuição à contabilidade gerencial. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 15, n. 2, p. 9-22, 2004.

MONTEIRO, P.R.A.; CASTRO, A.R.; PROCHNICK, V. A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell. Artigo aceito para apresentação no **VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**. FGV/USP. 2003, p. 3.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma P. R. Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora. 2ºed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PORTER, M.- Estratégia -A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. Administração Estratégica. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, Andréia Aparecida *et al.* A utilização da matriz SWOT como ferramenta estratégica– um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, p. 1-11, 2011.

SILVA, Ady Júnior Bueno da; MARCELINO, José Antonio. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria e Seu Impacto nas Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2019, vol.13, n.47, p. 306-319. ISSN: 1981-1179.

STEPHEN P. R.; COULTER, M.Administração. 5. ed. Prentice. HallInteramericana, 1996.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1. ed. São Paulo: Saraiva,2007.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

KAZUMA, Beatriz Tamura; SILVA, Sara Regina Fernandes; MARCELINO, José Antônio. Análises SWOT e BSC: Um Estudo de Caso sobre a Importância das Ferramentas Gerenciais em um Atacado no Interior do Paraná. **Id on Line Rev.Mult.Psic.**, Outubro/2020, vol.14, n.52, p. 77-94. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 08/08/2020;

Aceito: 17/08/2020.