

**CONTABILIDADE ESTRATÉGICA E PRESERVAÇÃO DA LONGEVIDADE EM
EMPRESAS FAMILIARES: ESTRUTURANDO O SUCESSO INTERGERACIONAL.
STRATEGIC ACCOUNTING AND LONGEVITY PRESERVATION IN FAMILY
BUSINESSES: STRUCTURING INTERGENERATIONAL SUCCESS.**

Celina de Almeida de Freitas Cabral

Graduando (a) do Curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário São Jose.

Orientador: Enilton Pereira de Menezes.

Titulação Acadêmica: Prof. Me. Em Ciências Contábeis

RESUMO

A competitividade e necessidades do mercado fazem com que as empresas busquem conhecimento gerencial afim de garantir estratégias para que seus números, serviço e produtos mantenham-se saudáveis. O presente trabalho abordou desafios enfrentados por uma empresa familiar de pequeno porte e possibilitou diagnosticar, através dos conceitos contábeis e administrativos, problemas relacionados à sua ausência de gestão. Pôde-se destacar a relevância da contabilidade como ciência social, essencial para o planejamento e controle patrimonial. A pesquisa utilizou métodos como análise documental, coleta de dados, entrevistas e aplicação de ferramentas gerenciais e estratégicas, como: Análise das Demonstrações Contábeis, Regime Tributário adequado, aplicação da Missão, Visão e Valores, ferramenta SWOT e Balanced Scorecard, propondo soluções eficientes para otimizar sua gestão e controle do negócio. Ainda que os indicadores estejam em andamento devido ao processo de adaptação, o estudo contribuiu para que a empresa implementasse imediatamente as estratégias aqui definidas, fortalecendo desde então sua relação com clientes, fornecedores, concorrentes e consolidando seu propósito juntamente com os colaboradores.

Palavras-chave: Empresa familiar, Contabilidade estratégica e Balanced Scorecard.

ABSTRACT

Competitiveness and market needs make companies seek management knowledge to ensure strategies so that their numbers, services and products remain healthy. The present work addressed challenges faced by a small family business and made it possible to diagnose, through accounting and administrative concepts, problems related to its lack of management. The relevance of accounting as a social science, essential for asset planning and control, was highlighted. The research used methods such as document analysis, data collection, interviews and application of managerial and strategic tools, such as: Analysis of Financial Statements, appropriate Tax Regime, application of the Mission, Vision and Values, SWOT tool and Balanced Scorecard, proposing efficient solutions for optimize your business management and control. Even though the indicators are ongoing due to the adaptation process, the study helped the company immediately implement the strategies defined here, strengthening its relationship with customers, suppliers, competitors and consolidating its purpose together with its employees.

Keywords: Family business, Strategic Accounting and Balanced Scorecard.

1. INTRODUÇÃO

Muitas empresas familiares enfrentam desafios para se manterem competitivas nesse universo chamado: Empreendedorismo, e a ausência de informações gerenciais se torna um obstáculo para tomada de decisões, dificultando o seu crescimento, estabilidade e/ou a recuperação diante de um cenário desafiador.

Este trabalho tem como objetivo principal definir a situação contábil, financeira e um plano de ação estratégico para um minimercado, empresa de pequeno porte situada na Zona Oeste do Rio de Janeiro, que não tem ferramenta de gestão implementada e tampouco controle dos dados financeiros, provocando assim uma estagnação no crescimento da empresa devido à falta de conhecimento dos seus números e planejamento adequado.

Para o desenvolvimento do artigo será necessário buscar e analisar dados e acompanhar as atividades para obtenção de resultados, para assim, aplicar e ofertar soluções gerenciais a partir das dificuldades e demandas encontradas.

Acredita-se que os conceitos contábeis serão capazes de proporcionar a descoberta e conhecimento da potencialidade do minimercado, que resultará na saída de um contexto amador para uma perspectiva empoderada e competitiva, para que seja possível conhecer a capacidade atual, promover reestruturação organizacional e alcançar novos objetivos. A relevância desse estudo se justifica não apenas pelo impacto direto na gestão da empresa que será analisada, mas também pela possibilidade de compartilhar conhecimentos e desmistificar as práticas contábeis. Espera-se que este trabalho contribua para a aplicação e compreensão da contabilidade para a saúde financeira e na rotina do negócio do gestor, colaboradores e principalmente dos clientes.

2. METODOLOGIA

Neste estudo de caso com a intenção de desenvolver uma pesquisa exploratória, buscamos embasamentos em pesquisas bibliográficas em artigos acadêmicos e jornais, pesquisas eletrônicas e leis para que a coleta dos dados fosse estrategicamente traçada.

Houve levantamento de campo dos dados financeiros e não financeiros, por meio de análise documental, entrevistas com gestores, análises quantitativas e qualitativas. Informações que foram aplicadas em ferramentas contábeis e administrativas, como: Demonstrações contábeis (Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial), métodos administrativos (SWOT e Balanced Scorecard), apresentação e conclusão de um planejamento gerencial com os resultados obtidos ao longo da pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As empresas familiares representam um pilar fundamental dentro do mundo empresarial, trazendo desafios únicos, valores e situações que se entrelaçam entre a esfera pessoal e profissional. São organizações onde a gestão e o controle acionário estão intimamente ligados aos membros de uma mesma família.

No âmbito dessas organizações, a flexibilidade, o comprometimento, informalidade e ausência de uma gestão organizada, muitas vezes são características predominantes. A capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado, o compromisso incansável de vários membros da família com o sucesso do negócio, são elementos que também podem definir a particularidade dessas empresas. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2023), no Brasil 90% das empresas têm perfil familiar, além de responder por mais da metade do PIB, as empresas familiares também empregam 75% da mão de obra no País. E com um estudo do Banco Mundial, apontou que apenas 30% das empresas familiares chegam à 3ª geração e só metade disso, ou seja, 15%, sobrevivem à sucessão de três gerações.

No evento “Transformar Juntos 2024” (Promovido pela Sebrae) em Brasília, o Ministro Luiz Marinho destacou o papel indispensável das pequenas e médias empresas. E ressaltou que essa importância está diretamente ligada à responsabilidade de gerar maior parte de empregos com carteira assinada no Brasil. Essa fala foi possível devido uma pesquisa feita pelo SEBRAE em 2022, que nos traz os seguintes números;

Em 2022, a cada 10 postos de trabalho gerados no Brasil, aproximadamente 8 foram criados pelas micro e pequenas empresas (MPE), segundo levantamento do Sebrae feito com base no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Com o resultado positivo, o acumulado do ano ultrapassou 2 milhões de novas vagas, das quais quase 1,6 milhão teve lugar nos pequenos negócios.¹

Com tantas pesquisas e bons números é possível compreender a relevância e necessidade das pequenas e médias empresas para a economia e seus impactos sociais

¹ Fala do Ministro Luiz Marinho no evento Transformar Juntos 2024, em 09 de julho de 2024, promovido pelo SEBRAE. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Julho/marinho-destaca-papel-crucial-dos-pequenos-negocios-na-geracao-de-empregos-formais-no-brasil-1>. Acesso em 20 set. 2024.

diante da sociedade. Por isso, é de caráter indispensável zelar pela manutenção e bom funcionamento das mesmas.

Destacando a importância dessas empresas diante do mundo dos negócios e questionando sua longevidade e como perpetuarão diante das gerações, uma pesquisa segundo Índice Global de Empresas Familiares (2023) da PwC, revelou que apenas 36% das empresas desse tipo vão à 2ª geração. Esse número é ainda menor em relação às demais gerações: 19% sobrevivem à terceira e, somente, 7%, à quarta geração. Fenacon. Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração.

Associar a contabilidade ao contexto do bom funcionamento de uma empresa é totalmente compreensível, suas ferramentas e métodos de gestão mantém e promovem o sucesso patrimonial. De acordo com o conceito nas Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC-T-1) aprovada pela resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 785 de 1995, diz que:

A Contabilidade, na sua condição de ciência social, cujo objeto é o Patrimônio, busca, por meio da apreensão, da quantificação, da classificação, do registro, da eventual sumarização, da demonstração, da análise e relato das mutações sofridas pelo patrimônio da Entidade particularizada, a geração de informações quantitativas e qualitativas sobre ela, expressas tanto em termos físicos, quanto monetários. (CFC, 1995).²

A Contabilidade permite desenvolver e aplicar estratégias para alcançar resultados positivos a longo prazo dentro de uma empresa. Logo, o profissional responsável por sua execução precisa dominar um mix de conhecimento para que consiga identificar, desenvolver e traçar soluções eficientes.

² BRASIL, Resolução CFC nº 785 de 28 de junho de 1995. Diário Oficial da União. Brasília, 01 de agosto de 1995, NBC T 1 - Das Características da Informação Contábil.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. Conceito Empresarial, Missão, Visão e Valores.

A estrutura empresarial que é capaz de unir, além dos fins lucrativos, o seu real propósito diante do mercado, através da missão, visão e valores, é capaz de transmitir aos envolvidos no processo sua importância e assim se manter competitivo no mercado. É importante traçar esses direcionadores para que as tomadas de decisões sejam precisas e coerentes com a empresa. E como consequência, o alcance dos objetivos tende a surgir.

A lei e as tendências do mercado transmitem com clareza a intenção e necessidade desejada para uma empresa e sua administração, como reflete o Artigo 49-A do Código Civil, parágrafo único:

“A autonomia patrimonial das pessoas jurídicas é um instrumento lícito de alocação e segregação de riscos, estabelecido pela lei com a finalidade de estimular empreendimentos, para a geração de empregos, tributo, renda e inovação em benefício de todos.”³

A empresa utilizada como objeto de estudo não tem determinado sua missão, visão e valores e por isso buscamos através de uma entrevista com o fundador e dono da empresa, repostas para nossas indagações. São perguntas estratégicas a fim de encontrarmos a melhor definição para identidade e propósito do minimercado, e a partir disso, traçar planos estratégicos para garantir a qualidade dos resultados.

Essa entrevista permitiu estabelecer a Missão, Visão e Valores, sendo eles respectivamente; fornecer aos clientes o melhor produto e proporcionar à comunidade uma relação de confiança e preço justo. Ser referência de mercado e conquistar espaço em diferentes lugares para atingir outros públicos. Honestidade, comprometimento e qualidade.

Assim, a empresa poderá adotar práticas diárias para compartilhar e enraizar sua cultura para com os funcionários. Que gradativamente tende a refletir essa mudança positiva no dia a dia, tanto no ambiente interno como no externo (clientes e fornecedores).

³ BRASIL, Lei N°10.406 de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Brasília, 10 de janeiro de 2002.

4.2. Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, em português respectivamente; Pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças) permite compreender honestamente o cenário interno e externo da empresa.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Embora essa ferramenta seja muito praticada e conhecida ao longo das práticas gerenciais de uma empresa, nota-se que a esta estudada nesse artigo não os reconhecia e a partir da análise e pesquisa, pôde-se chegar a tal definição:

QUADRO 1: Pontos fortes do Minimercado.

CLASSIFICAÇÃO	FORÇA
1	Relação de confiança que existe entre o mercado e os clientes devido ao longo tempo de atividade no bairro.
2	Produtos de qualidade e horário de atendimento diferenciado dos demais concorrentes.
3	Funcionários que encaram com seriedade e compromisso as atividades.
4	Capital 100% próprio.

Fonte: Autora (2024).

QUADRO 2: Pontos fracos do Minimercado.

CLASSIFICAÇÃO	FRAQUEZA
1	Falta de sistema para automatizar os processos e auxiliar em informações.
2	Não ter espaço físico disponível para expandir.
3	Atende apenas a demanda local, sem expectativa para atrair cliente de outras localidades.
4	Não ter controle de estoque.

5	Controle incorreto do fluxo de caixa .
----------	--

Fonte: Autora (2024).

QUADRO 3: Oportunidades do Minimercado.

CLASSIFICAÇÃO	OPORTUNIDADES
1	Conectar novos fornecedores.
2	Promover ações afim de fidelizar os clientes (entrega a domicilio/ programa de sorteio e premiações).
3	Aderir a novos segmentos que possa suprir a necessidade do bairro.

Fonte: Autora (2024).

QUADRO 4: Ameaças do Minimercado.

CLASSIFICAÇÃO	AMEAÇAS
1	Concorrentes locais.
2	Empresas de grande porte/atacadistas com preços que não é viável praticar.
3	Instabilidade de segurança no local.

Fonte: Autora (2024).

Essa perspectiva proporciona uma visão ampla e fidedigna da situação em que a empresa se encontra. Através dessas informações será possível traçar um plano estratégico focado em melhorar o que já está bom, buscar novos objetivos e amenizar ou eliminar os pontos fracos que impendem a obtenção de melhores resultados e crescimento, não só da empresa, mas também dos seus colaboradores e dono.

4.3. Regime Tributário

É indispensável entender a qual regime tributário está enquadrado e quais tributos estão diretamente ligados a ele. Com isso temos; Simples Nacional, regime que simplifica o pagamento de tributos e são indicados para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte com faturamento de até 4,8 milhões anuais e que suas alíquotas variam de 4 a 22,9% sobre o faturamento da empresa e sua respectiva atividade (Existem atividades que são vedadas a adotar esse regime, exemplo: Fabricação de cigarros, comércio atacadista de bebidas alcoólicas e refrigerante e outros). Lucro Presumido possui uma forma de tributação simplificada para determinar a base de cálculo do IRPJ e a CSLL, com faturamento de até 78 milhões anuais, suas alíquotas variam de 8% para atividades industriais e comércio, e 32% para prestação de serviços. No Lucro Real também incidem as cobranças do IPRJ e CSLL, suas as alíquotas são 15% e 9%, respectivamente. Nesse regime a base de cálculo é determinada a partir do lucro contábil (Receitas – Despesas).

Com as informações reunidas foi possível determinar o regime ideal e compatível para a empresa estudada neste artigo. Portanto, é uma Empresa de Pequeno Porte (Faturamento anual entre 360 mil e 4,8 milhões), corresponde a Tabela do Simples Nacional - Anexo I que será praticada uma alíquota de 10,7% com uma parcela de R\$ 22.500 a deduzir. Através dos dados que serão demonstrados ao longo das atividades percebe-se que foi ultrapassado o limite do faturamento comparado ao regime atual. E o processo de desenquadramento acarretará no pagamento dos impostos desde o início do ano, acrescido de juros e correção.

4.4. Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial sendo um dos relatórios mais importante da Contabilidade, é constituído pelo Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. Essa demonstração permite evidenciar as atividades ocorridas ao longo do ano e possibilita realizar análises,

comparabilidade e manter a transparência para com os usuários, tanto internos quanto externos.

A Lei da S/A 6.404/76 regulamenta as sociedades anônimas e estabelece um padrão para a composição das contas, onde deve ser atendido alguns critérios como; ordem decrescente de grau de liquidez e prazos de curto (dentro do exercício – 360 dias) e longo (Excedendo o exercício – mais de 360 dias). Embora algumas empresas sejam obrigadas a entregar esse relatório ao final de cada ano, nesta pesquisa o Balanço será para simples análise gerencial e as evidências estão relatadas abaixo:

ATIVOS				PASSIVOS			
Ativos Circulantes	31/07/2024	31/08/2024	30/09/2024	Passivos Circulantes	31/07/2024	31/08/2024	30/09/2024
Caixa e bancos	R\$ 66.379,76	R\$ 65.278,11	R\$ 68.391,39	Fornecedores A	R\$ 45.000,00	R\$ 45.970,18	R\$ 48.117,29
Aplicações financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Empréstimos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Vendas a receber	R\$ 7.538,00	R\$ 6.790,00	R\$ 6.200,00	Salários a pagar	R\$ 4.400,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.400,00
Estoque de produtos	R\$ 8.200,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.300,00	Obrigações tributárias	R\$ 16.461,33	R\$ 16.218,96	R\$ 16.903,89
Impostos a recuperar	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Financiamentos de curto prazo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas Antecipadas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Provisões	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Terrenos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	Financiamentos de longo prazo	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total Circulante	R\$ 82.117,76	R\$ 81.068,11	R\$ 83.891,39	Total Circulante	R\$ 65.861,33	R\$ 66.589,14	R\$ 69.421,18
Ativos Imobilizados	31/07/2024	31/08/2024	30/09/2024	Patrimônio Líquido	31/07/2024	31/08/2024	30/09/2024
Moveis e Utensílios	R\$ 51.400,00	R\$ 51.400,00	R\$ 51.400,00	Capital Social	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Imobilizado	R\$ 37.000,00	R\$ 37.000,00	R\$ 37.000,00	Lucros / Prejuízos acumulados	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
---	---	---	---	Lucros distribuídos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total Não Circulante	R\$ 88.400,00	R\$ 88.400,00	R\$ 88.400,00	Total Não Circulante	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
Total	R\$ 170.517,76	R\$ 169.468,11	R\$ 172.291,39	Total	R\$ 125.861,33	R\$ 126.589,14	R\$ 129.421,18

Fonte: Autora (2024).

4.5. Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório contábil que apresenta de forma clara e objetiva a receita, os custos e as despesas incorridas ao longo do período analisado. Tem como principal objetivo evidenciar se a empresa obteve lucro ou prejuízo, para assim, ser fonte de tomadas de decisões pelos gestores e evidenciar a situação real que se encontra.

Para uma visão macro do negócio reunimos dados ao longo de três meses (julho, agosto e setembro) para compor a Demonstração (vertical) e assim entendermos a potencialidade do negócio. Para a Receita Operacional consideramos venda em dinheiro, pix e cartão (débito e crédito). Os impostos sobre a venda consideramos o cálculo do Simples Nacional – Anexo I, onde estimamos uma média do RBT12 de acordo com os resulta dos três meses coletados, depois identificação da alíquota e valor a deduzir para que fosse possível determinar a alíquota efetiva de 7,89% e assim determinar o valor do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). O custo das mercadorias vendidas são todos os valores gastos para aquisição de mercadoria dentro daquele período. Despesas operacionais estão relacionadas a folha de pagamento de funcionários (não contabilizando o gestor e família) e funcionamento operacional da loja. Despesa com vendas foram relacionadas a itens para embalagens e despesa administrativas e gerais, com manutenções de equipamentos, manutenção de carro, e necessidade de atividades terceirizadas (Sendo elas, variáveis).

DRE Gerencial de julho, agosto e setembro de 2024

MÊS	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO
DRE			
(+) Receita Operacional	R\$ 66.379,76	R\$ 65.278,11	R\$ 68.391,39
(-) Impostos sobre a venda	R\$ 5.236,16	R\$ 5.149,26	R\$ 5.394,84
(=) Receita líquida	R\$ 61.143,60	R\$ 60.128,85	R\$ 62.996,55

(-) Custo das mercadorias vendidas	R\$ 35.000,00	R\$ 35.970,18	R\$ 38.117,29
(=) Lucro bruto	R\$ 26.143,60	R\$ 24.158,67	R\$ 24.879,26
(-) Despesas operacionais	R\$ 9.257,78	R\$ 9.300,00	R\$ 9.257,78
(-) Despesas com venda	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
(-) Despesas financeiras	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Receita financeira	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(-) Despesas gerais e adm	R\$ 1.500,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.500,00
(=) Lucro Líquido	R\$ 14.785,82	R\$ 12.958,67	R\$ 13.521,48

Fonte: Autora (2024).

4.6. Método Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard surge como uma alternativa para as empresas que buscam um modelo de gestão mais alinhado com seus objetivos, que reconhecem que para o alcance de bons resultados precisa-se ir além dos números, unindo assim índices quantitativos e qualitativos. E embora utilizada nos tempos atuais, é uma ferramenta criada há muitos anos pelos professores Robert Kaplan e David Norton (1997) e vem desde então, sendo objeto de muitos estudos devido ao seu auxílio em ações para implementar, gerir e cumprir estratégias.

Essa revolução de como as empresas veem e medem o desempenho se dá através das 4 perspectivas, que são os pilares desse método, sendo elas: Perspectiva Financeira, de Clientes, de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. É necessário que seja fundamentada na Missão e Valores da empresa e os objetivos e planejamentos sejam estabelecidos de acordo com a realidade e mudanças da empresa ao longo da gestão, para garantia da continuidade de bons resultados. Para essa etapa da pesquisa, foi dividido em quatro tópicos; Fatores críticos de Sucesso, Definição dos objetivos estratégicos e indicadores, mapa estratégico e plano de ação.

E assim foi possível chegar aos fatores críticos de sucesso que são nada menos que situações, causas, condições que podem afetar a empresa alcançar os objetivos que deseja.

A. Avaliação dos Fatores Críticos de Sucesso:

Para a **Perspectiva Financeira** chegamos a tais fatores críticos de sucesso;

- Resultados econômicos;
- Controle financeiro;
- Expansão do negócio

Para a **Perspectiva do Cliente** chegamos a tais fatores críticos de sucesso;

- Satisfação do cliente;
- Produtos diferenciados;
- Fortalecer a imagem da empresa;

Para a **Perspectiva dos Processos Internos** chegamos a tais fatores críticos de sucesso;

- Operação otimizada/informatizada;
- Preço competitivo;

Para a **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** chegamos a tais fatores críticos de sucesso;

- Desenvolver os colaboradores;
- Promover a inovação contínua;
- Satisfação dos funcionários;

B. Definição dos objetivos estratégicos e indicadores

- **Perspectiva Financeira**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Melhores resultados	1 - Aumentar a lucratividade. 2- Diversificar fontes de receita.	1 – Percentual de faturamento. 2 - Percentual de vendas de produtos com maior margem.
Controle financeiro	1 - Garantir o crescimento e a sustentabilidade	1 - Controle de fluxo de caixa. 2 - Margem de lucro líquida.
Expansão do negócio	1 – Estudar e aplicar em novos segmentos. 2 – Destinar parte do lucro a Reserva de retenção de lucro.	1 – Análise de tendência e necessidades de mercado. 2 – Percentual e valor acumulado.

- **Perspectiva de Clientes**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Satisfação do cliente	1 – Atender a expectativa e necessidades dos clientes.	1 – Pesquisa de satisfação e percentual. 2 – Ações de marketing.
Produtos diferenciados	1 - Aumentar a frequência de compra.	1 – Ticket médio.

Fortalecer a imagem da empresa	1 – Aumentar a credibilidade 2 – Qualidade e transparência	1 – Pesquisa de satisfação e percentual. 2 – Percentual de variedades de produtos e de suas características.
---------------------------------------	---	---

- **Perspectiva do Processo Interno**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Operacionalidade otimizada	1 – Implementação de sistema 2 – Controle de estoque	1 – Tempo médio de atendimento. 2 – Giro de estoque, perdas e quebra de vendas
Preço competitivo	1 – Aumentar carteira de fornecedores. 2 – Promover ações com sorteios e descontos	1 – Percentual de novos cadastros. 2 – Percentual de compras realizada por clientes.

- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
Desenvolver colaboradores	1 – Treinamentos. 2 – Participação em eventos.	1 – Número de treinamentos. 2 – Número de eventos.
Ambiente saudável	1 – Realizar dinâmicas.	1 – Percentual de participação.

	2 – Melhorar a comunicação entre colaboradores e gestor.	2 – Reuniões e feedbacks.
--	--	---------------------------

C. Desenvolvimento Mapa Estratégico

O mapa nos proporciona uma visão macro sobre o negócio, nos permitindo visualizar com clareza os objetivos estratégicos traçados a partir dos fatores críticos que foram determinados, é possível perceber uma relação de causa e efeito entre eles.

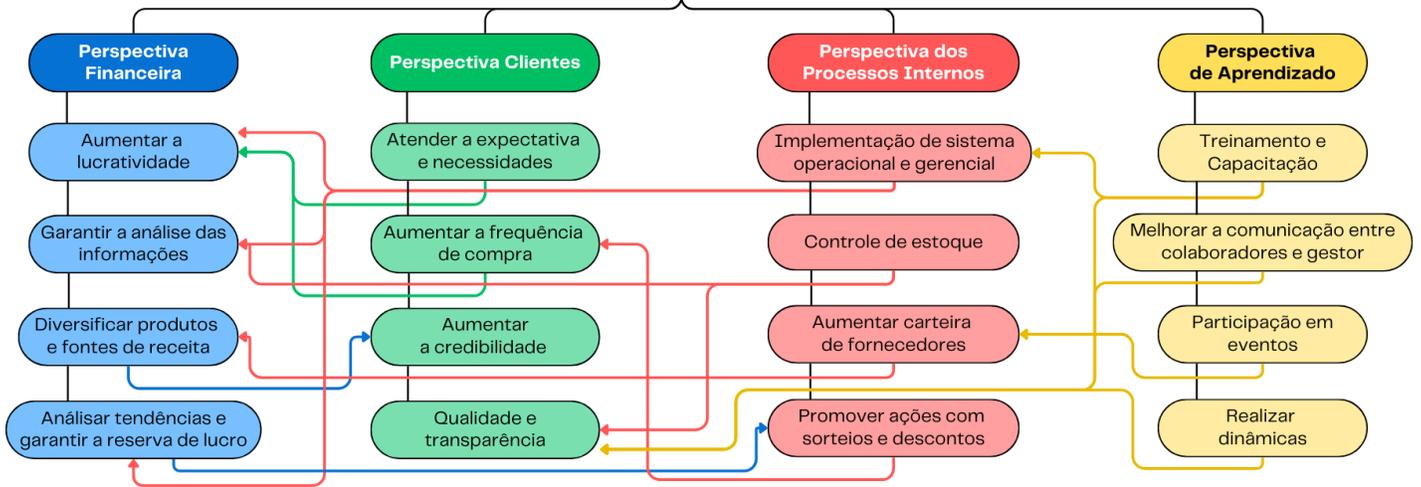
Analisando-o, percebemos que os processos internos é o pilar que definitivamente impacta todos os outros. É necessário um ambiente bem gerido, saudável e humano para que o sucesso em outras perspectivas seja alcançado. Na perspectiva dos Processos Internos, o minimercado pretende informatizar o processo operacional e garantir uma base sólida de informação para o gestor; controlar o estoque para que seja possível manter a qualidade e transparência, analisar o fluxo e a partir disso traçar estratégias diante da perspectiva dos clientes; aumentar a carteira de fornecedores, que impacta diretamente na diversificação de produtos e promoções de ações com sorteios e descontos para que a frequência de compra aumente e também a lucratividade.

Na perspectiva financeira, o foco é no aumento da lucratividade, garantia da análise das informações, diversificação de produtos e receitas, e análise de tendências e garantia da reversa de lucro.

Na perspectiva dos clientes, o foco é atender as expectativas e necessidades, aumento da frequência de compras, aumento da credibilidade, qualidade e transparência.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, o minimercado pretende treinar e capacitar sua equipe, melhorar a comunicação entre gestores e colaboradores, promover participação em eventos e realizar dinâmicas.

MAPA ESTRATÉGICO



Fonte: Autora (2024).

D. Plano de Ação com Base nas Quatro Perspectivas do BSC

Neste plano de ação estão contidas todos os indicadores e iniciativas para o alcance dos objetivos estratégicos traçados. Na perspectiva dos Processos Financeiros os indicadores serão o percentual de receita e despesa, percentual de vendas de produtos com maior margem, análise da tendência de mercado e percentual do lucro destinado a reserva. Com as respectivas iniciativas; aumentar as vendas e diminuir despesas em 20%, ampliar o portfólio de produtos com maior margem em 15%, destinar semestralmente 20% do lucro obtido nesse período para reserva de retenção de lucro na intenção de estar preparado para novas oportunidades e/ou necessidades.

Na perspectiva clientes, os indicadores serão pesquisa e percentual de satisfação e média do ticket médio, tendo como iniciativas realizar pesquisas de satisfação, eficiência no atendimento e nas ofertas de produtos, treinamentos e capacitação na padronização dos processos e praticar Cross Selling (Venda cruzada), combos promocionais, incentivos de fidelização e marketing digital.

Na perspectiva processos internos, temos como indicadores 100% dos processos automatizados e alimentando dados, semestralmente obter um índice do quantitativo de oferta por período e adesão dos clientes, e mensalmente relatórios sobre o estoque. Para cada indicador temos tais iniciativas; contratação de uma empresa especializada em

automatização varejista, buscar novos fornecedores e negociações, planejamento na diminuição da margem de lucro em determinados produtos, realizar o controle quantitativo, de armazenamento e validade.

Para perspectiva de aprendizado e crescimento temos como indicadores Número de participação de funcionários nas iniciativas a seguir; realizar treinamentos e capacitação da mão de obra, semestralmente. Realizar atividades que estimulem conhecimento, acolhimento e bom desempenho dos funcionários e encontros que permitam alinhamentos e exposição de desafios.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVAS
Perspectiva Financeira	Aumentar a lucratividade	20%	Percentual de receitas e despesas	Aumentar as vendas e diminuir as despesas.
	Diversificar fontes de receita	15%	Percentual de vendas de produtos com maior margem	Ampliar o portfólio de produtos, estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores.
	Aplicar em novos segmentos	Semestralmente e 20% para Reserva	Análise das tendências e necessidades de mercado e Reserva de retenção de lucro	Destinar parte do lucro à Reserva para aplicar em novas oportunidades.
Perspectiva Cliente	Atender a expectativa e necessidades	Diariamente	Pesquisa percentual de satisfação	Realizar pesquisas periódicas.
	Aumentar a frequência de compra	20%	Média do Ticket médio	Praticar Cross Selling (Venda cruzada), Combos promocionais e incentivos de fidelização e marketing digital.
	Aumentar a credibilidade	Diariamente	Pesquisa percentual de satisfação	Eficiência no atendimento e nas ofertas de produtos.

	Qualidade e transparência	Diariamente	Pesquisa percentual de satisfação	Treinamentos e capacitação na padronização dos processos.
Perspectiva Processos Internos	Informatizar o negócio	100%	Todos os processos automatizados e alimentando dados	Contratação de uma empresa especializada em automatização varejista.
	Promover ações com descontos e prêmios	Semanalmente	Quantitativo de oferta por período e adesão dos clientes	Buscar novos fornecedores e negociações, e planejamento na diminuição da margem de lucro em determinados produtos.
	Controle de estoque	Mensalmente	Relatórios indicadores	Realizar o controle quantitativo, de qualidade no armazenamento e controle de validade.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Treinamentos	80%	Número de participação de funcionários	Realizar treinamentos e capacitação da mão de obra, semestralmente.
	Realizar dinâmicas	100%	Número de participação de funcionários	Atividades que estimulem conhecimento, acolhimento e bom desempenho dos funcionários.
	Melhorar a comunicação entre os setores	100%	Número de participação de funcionários	Encontros que permitam alinhamentos e exposição de desafios.

Fonte: Autora (2024).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo evidenciar a importância da contabilidade na gestão e planejamento de uma empresa, que não tinha em sua estrutura ferramentas contábeis e administrativas estabelecidas, tendo em vista que diante do cenário o gestor encontrava-se limitado quanto ao conhecimento dos seus números, gestão de pessoas e melhoria de processos. Pôde através do conhecimento técnico nortear uma visão mais sólida do negócio para que a consequência das mudanças fosse o alcance do sucesso.

O recolhimento de dados e vivência de campo, dentro do negócio, permitiu junto das ferramentas contábeis e administrativas identificar a potencialidade do negócio e assim, propor mudanças e estabelecer estratégias viáveis e personalizadas para cada aspecto. Como ponto de partida iniciamos com uma entrevista ao gestor e dono da empresa para identificar o propósito e conduzir o planejamento estratégico de forma fiel, funcional e potente diante da Missão, Visão e Valores. Em seguida, foi de suma importância identificar com ferramenta SWOT; sua força, fraqueza, oportunidades e ameaças, para que pudéssemos utiliza-las como mais uma análise aprofundada do cenário. Foi realizado o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e utilizado o método Balanced Scorecard como base para o fortalecimento e crescimento da empresa.

Conforme as evidências constatadas ao longo do trabalho, a empresa é lucrativa, não possui dívidas, apresenta bons números, tem uma relação de confiança com os clientes, oferece qualidade em seus produtos e bom atendimento, mas contrariando isso, não possui um planejamento financeiro e não tem seu processo operacional e gerencial automatizado, que acarreta o não controle de estoque, não controle econômico e financeiro desse minimercado. Ficando sem fonte de informações para tomadas de decisões.

Desta forma, o Balanced Scorecard e suas quatro perspectivas auxiliaram os objetivos estratégicos e proporcionaram suporte na melhoria do desempenho da empresa, através dele, definimos metas e plano de ação como soluções para problemas existentes. Isso inclui não apenas a Perspectiva Financeira, mas também a Perspectiva

Clientes, Processos internos e Aprendizado e crescimento. Por exemplo, Colaboradores compreenderam e comprometeram-se com o propósito da empresa, atuando com entusiasmo no processo de informatização, nos desafios de adaptação das mudanças, não deixando afetar os clientes e resultados financeiros. Contudo, ainda não obtivemos atualização dos indicadores devido ao andamento das mudanças. E, evidentemente, os objetivos nunca são alcançados permanentemente; eles vão se reestruturando e reformulando de acordo com novas necessidades da empresa.

A pesquisa foi importante para a empresa pois o conhecimento técnico e a elaboração do plano proporcionou a aplicação imediata das estratégias de forma eficiente, unindo cooperação dos colaboradores, boa visibilidade diante dos clientes externos e fornecedores. Revalidando sua força e capacidade diante do mercado.

6. REFERÊNCIAS

PEREIRA, Carlos Martins. Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral. **Redação Exame**, São Paulo, 25 fev. 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

OLIVAN, Fernando. Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração. **Fenacon**, São Paulo, 19 set. 1998. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

Empreendedorismo e Gestão. Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares. **SEBRAE**, Atualizado em 14 de fevereiro de 2024. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 10 ago. 2024.

BRASIL, Resolução CFC nº 785 de 28 de junho de 1995. **Diário Oficial da União**. Brasília, 01 de agosto de 1995, NBC T 1 - Das Características da Informação Contábil.

BRASIL, Lei Nº10.406 de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Brasília, 10 de janeiro de 2002.

BRASIL. Anexo I da Lei Complementar N°123, 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial da União**. Brasília, pág. N°1, 15 de dezembro de 2006.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Capítulo XV, Seção III e V.

GULARTE, Charles. Como calcular o Simples Nacional? Como é feito o cálculo?. 01 de ago 2024. **Contabilizei.blog**. Disponível em: https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/calculo-simples-nacional/?utm_device=c&utm_term=&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=%5BMAX%5D_Migracao_2022&hsa_cam=15642982273&hsa_grp=&hsa_mt=&hsa_src=x&hsa_ad=&hsa_acc=1466761651&hsa_net=adwords&hsa_kw=&hsa_tgt=&hsa_ver=3&qad_source=1&qclid=EAlalQobChMIInajX4_XciQMvYIVIAB3fXTvtEAAYASAAEgL2mvD_BwE. Acesso em 20 set 2024.

Ministério do Trabalho, Ministro Luiz Marinho destaca papel crucial dos pequenos negócios na geração de empregos formais no Brasil. **GOV.BR**, 09 jul. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Julho/marinho-destaca-papel-crucial-dos-pequenos-negocios-na-geracao-de-empregos-formais-no-brasil-1>. Acesso em 20 set. 2024.

ANS, Oito em cada dez empregos foram gerados nos pequenos negócios em 2022. **Redação**, 08 fev. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/oito-em-cada-dez-empregos-foram-gerados-nos-pequenos-negocios-em-2022/>. Acesso em 20 set de 2024.

LIMA DE SOUZA, Joilson. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 02 abril de 2018 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/planejamento-estrategico>. Acesso em 27 de outubro de 2024.

ESTUDOS E PESQUISAS. Perfil dos pequenos negócios https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD#:~:text=Microeempreendedor%20Individual%20%2D%20Faturamento%20anual%20at%C3%A9,at%C3%A9%20R%24%204%2C8%20milh%C3%B5es. Acesso em: 27 de outubro de 2024.

SEBRAE. Como mudar? Mudando de MEI para ME. São Paulo, 13/04/2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-mudar-mudando-de-mei-para-me,96cc151eea156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 02 de novembro de 2024.

SANON, Matias. Guia Completo + Exemplos De Balanço Patrimonial [atualizado 2024]. **WebMais.blog**, Santa Catarina, 01/05/2024. Disponível em: <https://webmaissistemas.com.br/blog/balanco-patrimonial/>. Acesso em 02 de novembro de 2024.

DIAGNÓSTICO BALANÇO PATRIMONIAL Lei 6404/76, **Fundatec**, 12/04/2006. Disponível em: https://www.fundatec.org.br/home/portal/concursos/37/leis/lei_6404.pdf. Acesso em 02 de novembro de 2024.

Exemplo: COSTA, Angela. PROPOSTA DO MÉTODO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO SEGMENTO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO. 2020. Tese (Bacharel em Ciências Contábeis) – Centro Universitário de Várzea Grande - UNIVAG, Mato Grosso, 2020. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=10ZCPKhe-4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=balanced+scorecard&ots=C4YUyDzfLT&sig=-48Bk-rJUTIXt9490UZvecJcNJY#v=onepage&q=balanced%20scorecard&f=false>

APÊNDICE – Entrevista transcrita

Entrevista com Severino Freitas, gestor e dono da empresa.

Realizada em 17 de outubro de 2024.

Identificação:

70 anos

Analfabeto e nordestino (Não pôde dedicar-se aos estudos devido as condições e necessidades de uma vida no sertão do Nordeste) – O texto precisou sofrer algumas adaptações ortográficas e de coerência.

Pergunta: Qual a sua relação com o empreendedorismo, e o que te trouxe aqui?

Resposta: Com uma família de 12 irmãos e mais uma 1 de criação, precisei desde muito pequeno trabalhar na roça, num sítio onde tirávamos todo sustento, desde leite, carne suína, criação de galinhas e galos, que garantiam seus ovos e boa parte da proteína. Sobrevivíamos da terra e do esforço do nosso trabalho diário. Com pouco mais de idade por iniciativa própria, trabalhava em troca de dinheiro para comprar ovelhas e depois revendia, vendia laranjas no balaio e miudezas na maleta de porta em porta. Estudo, infelizmente, nunca foi uma prioridade. Com essas atividades pude vir ao Rio de Janeiro em 1974, cheguei trabalhando como servente de obra e passei a lidar e conviver com outras profissões. Foi quando tive a oportunidade de ser ajudante de eletricista e com o dia a dia fui aprendendo e pude me tornar um eletricista capacitado pela experiência/vivência. Comecei a pegar obras e pude trabalhar como autônomo permitindo realizar a compra de uma pequena casa com uma garagem que tinha como diferencial uma porta de madeira, onde construí um botequim, e lá vendia cervejas e refrigerantes num primeiro momento. Fui um dos pioneiros na região e conquistei ao longo dos anos destaque diante dos meus fornecedores. O que vocês hoje chamam de empreendedorismo sempre esteve dentro de mim, me considero um comerciante nato.

Pergunta: Por que a empresa existe? E para quem?

Resposta: Ela existe porque sempre gostei dessa independência e “liberdade” que o comércio proporciona. Onde vi como garantia um futuro confortável e tranquilo para minha família, que hoje também desempenham papel nessa empresa.

Pergunta: O que a empresa faz?

Resposta: Hoje atuando numa comunidade do Rio de Janeiro garante o abastecimento e uma prática de mercado justa para a região, com preços competitivos e mercadoria de boa qualidade.

Pergunta: Onde queremos chegar e o que queremos nos tornar?

Resposta: Me considero um pequeno empreendedor e com meus 70 anos desejo que minha família desfrute junto comigo de uma vida tranquila, buscando novos desafios e sempre colocando o trabalho honesto como fonte de todo sucesso. Nos mantermos e crescermos com uma base mais sólida e atualizada é a ponte que estamos construindo para alcançar lugares maiores.

Pergunta: Para onde os recursos estão levando a empresa?

Resposta: Hoje nossas atividades estão dentro de uma comunidade e enfrentamos alguns desafios para reformulação nos padrões da empresa, mas mesmo assim, conseguimos expandir o negócio com investimento em imóveis e um novo comércio em construção, fora dessa zona de perigo.

Pergunta: Como negociamos?

Resposta: Caráter é ponto chave para dar certo, pois estou no mercado há mais de 35 anos e meus fornecedores não me negariam uma venda a prazo, nem mesmo os fornecedores informais. Priorizamos o comprometimento e responsabilidade com nossas obrigações. E posso dizer também os critérios na precificação para com os nossos clientes, pois cientes da localidade em que estamos, entendemos algumas necessidades

como básica, então praticamos de forma consciente e mesmo que visando o lucro, também alinhamos com a consciência do que é fundamental.

Pergunta: Qual nossa responsabilidade com a sociedade?

Resposta: O nosso impacto é mais local, fui um dos fundadores do bairro e meus comércios além do meu sustento e crescimento econômico, sempre foram meio de amenizar as necessidades daqueles que não tinham como comprar/pagar. E também gerar emprego. Essas práticas perpetuam até hoje.