



CAPITAL INTELECTUAL COMBINADO COM O BALANCED SCORECARD NA GESTÃO E CONTROLE DE GRANDES MERCADOS POPULARES: UM ESTUDO DE CASO

INTELLECTUAL CAPITAL COMBINED WITH THE BALANCED SCORECARD IN MANAGEMENT AND CONTROL OF LARGE POPULAR MARKETS: A CASE STUDY

UNIRAN LEMOS DA CRUZ CORREIO

Universidade Cândido Mendes (UCAM) e Universidade Católica de Petrópolis (UCP).

ANDRÉA PAULA OSÓRIO DUQUE CORREIO

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

DÉRCIO SANTIAGO JUNIOR CORREIO

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)

RESUMO

Este artigo analisou 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, situado no estado do Rio de Janeiro. 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: Capital Intelectual; Balanced Scorecard; Mercados populares.

ABSTRACT

This article analyzes 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 Mercado de Madureira trustee, located in the state of Rio de Janeiro. 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: Intellectual Capital; Balanced Scorecard; Popular markets.



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.

[Received/Recebido: Março 06, 2021; Accepted/Aceito: Março 21, 2021]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



1. 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 desencandeou um processo de avaliação e reorganização no controle e gestão dessas empresas, bem como passou a influenciar no seu valor de mercado (BARTZ, 2006).

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”.

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.

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”.

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”.





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 Mercado 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 Mercado de Madureira aos princípios teóricos da organização focada na estratégia, visando identificar: Como é a aderência entre as práticas adotadas no mercado, 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.

Esta pesquisa está estruturada em quatro seções além da introdução. 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 pesquisa. Na terceira seção será evidenciado os resultados e discussões. A quarta e última seção trará as considerações finais e as sugestões para novas pesquisas.

2. 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).

2.1 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 [...]”.

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.

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.

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).

2.2 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.

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.

2.3 ESTUDOS ANTERIORES SOBRE 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).

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.

2.4 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 disseminar e ajudar a implementar uma estratégia consistente.

A diferença entre o BSC e os demais sistemas de avaliação de desempenho é o fato deste não está 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.

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.

2.5 CAPITAL INTELECTUAL

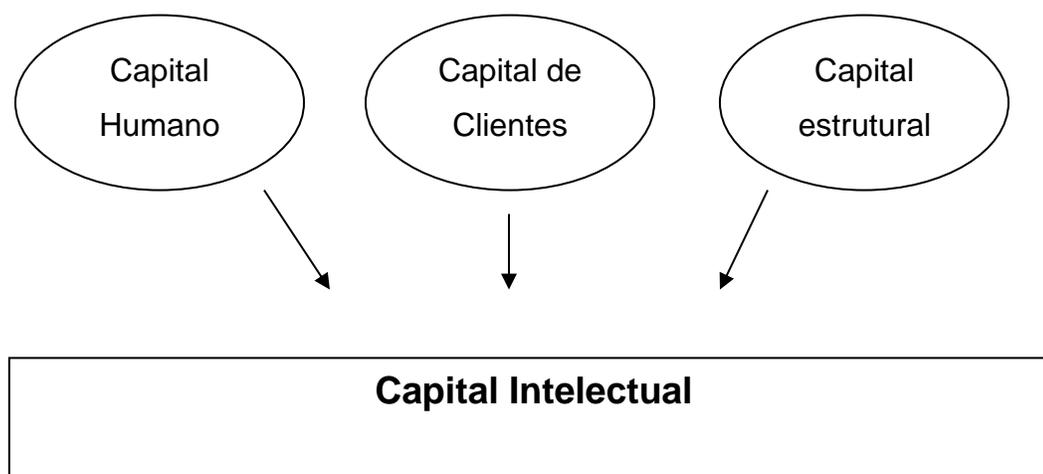
O Capital Intelectual (CI), ativo intangível constantemente estudado, encontra, nos recursos humanos, um componente competitivo e relevante na criação de valor e vantagens competitivas.

Segundo Docal (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.

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. 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.

3. 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.

3.1 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 deste trabalho 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, 2020.

Para esta pesquisa, 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 mutualmente excludentes, ou seja, elas podem ser ao mesmo tempo, descritivas e exploratórias; estudo de caso e documental, tal qual se classifica este trabalho.

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”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão descritas às respostas, divididas em blocos, de acordo com o conteúdo contido na gravação da entrevista.

1º Bloco (Perguntas Gerais)
➤ Entrevistador - Quais são as atribuições do seu dia-a-dia. Dentre essas atividades, qual considera mais complexa?
Entrevistada – 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.
Entrevistador - Quantos funcionários fazem parte da estrutura administrativa do Mercado?
Entrevistada - 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.





<p>➤ Entrevistador - Existe alguma sugestão para que os lojistas mantenham um preço em suas mercadorias que seja competitivo aos praticados em outros comércios populares?</p>
<p>Entrevistada - 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.</p>
<p>➤ Entrevistador - Há estratégia competitiva com outros mercados populares?</p>
<p>➤ Entrevistada - 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.</p>
<p>➤ Entrevistador - 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?</p>
<p>➤ Entrevistada - 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.</p>

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.

<u>2º Bloco (Perguntas relacionadas com as perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>)</u>
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.

<u>3º Bloco (Perguntas relacionadas com as perspectivas do Capital Intelectual)</u>	
➤ 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.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

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.

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.

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.

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. 2006. 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.

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.





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.

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

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.

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

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. Acesso em: 15 nov. 2016.

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

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





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

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 Eurorregión Galicia Norte de Portugal*. Tese de Doutorado. Universidade de Vigo: Espanha, 2009.

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.

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.

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.

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



