



Aplicação da Metodologia BSC para Geração de Indicadores de Desempenho em Redes de Supermercados

Application of the BSC Methodology for the Development of Performance Indicators in Supermarket Chains

Sandro Antonio Malinowski

Coordenador do curso de Administração da Faculdade CNEC Campo Largo/PR.

Alessandra Aparecida Berton Rodrigues

Diretora da Faculdade CNEC Campo Largo/PR. Docente Faculdade CNEC Campo Largo.

Resumo: O presente artigo tem como objetivo apresentar a aplicação da metodologia Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para geração de indicadores de desempenho em uma rede de supermercados localizada na região metropolitana de Curitiba-PR. Por meio da análise de dados do primeiro quadrimestre dos anos de 2022 a 2025, buscou-se evidenciar a utilidade do BSC no suporte à tomada de decisões. O estudo também discorre brevemente sobre o setor varejista de supermercados no Paraná, abordando a evolução de alguns dos indicadores de desempenho da empresa analisada. A metodologia adotada contempla uma abordagem quantitativa e descritiva, com ênfase na análise de indicadores estratégicos. Os resultados demonstram a relevância do uso de ferramentas de gestão integradas à tecnologia da informação como suporte ao desempenho organizacional.

Palavras-chave: varejo; supermercado; indicadores.

INTRODUÇÃO

O profissional da área de Administração atua no planejamento e controle das organizações por meio da utilização de ferramentas de ação e monitoramento de resultados, atualmente há ampla gama de ferramentas tecnológicas que fornecem suporte para o trabalho de um administrador. Para gestão eficaz as organizações adotam métricas, mecanismos facilitadores para análise do desempenho das atividades que compreendem processos produtivos, processos de armazenagem, estoque, vendas e finanças dentre outros que fazem parte do universo dos negócios, estes processos são gerenciados por pessoas que utilizam dos recursos materiais da empresa para produzir lucro e manter o negócio atrativo aos investidores/fundadores.

Ao longo da história da gestão empresarial os modelos de análise foram sendo aperfeiçoados, destaca-se a crescente evolução dos sistemas de gestão como facilitadores do processo analítico nas organizações. Ferramentas computacionais surgiram facilitando a elaboração de tabelas e gráficos com visuais precisos sobre a situação do negócio.

Surgem os indicadores dos processos gestão como mecanismos comparativos entre as metas propostas e os resultados atingidos. Empresas de destaque no cenário empresarial global possuem séries de indicadores de gestão que orientam ações e atuam na correção de eventuais desvios do caminho proposto auxiliando no planejamento estratégico dos negócios.

Desta forma, o artigo em questão tem como objetivo geral apresentar indicadores de gestão do primeiro quadrimestre dos anos 2022 a 2025 aplicados a uma rede de supermercados situada na região metropolitana de Curitiba-Pr.

Para melhor compreensão do estudo elaborou-se os objetivos específicos: (a) descrever brevemente o setor de varejo de supermercados no Paraná; (b) apresentar a evolução do ticket médio no período na rede estudada; (c) avaliar a venda de itens no período; (d) analisar a circulação de clientes/dia na loja e (e) apresentar a evolução do estoque médio.

Destaca-se que para a realização deste estudo buscou-se na metodologia de pesquisa científica informações em relação à forma e tipo a ser utilizado no estudo. Portanto, o trabalho pode ser entendido como pesquisa descritiva, quantitativa realizada por meio da obtenção de dados primários em uma determinada rede de supermercados.

Por pesquisa descritiva Marconi e Lakatos (2007) definem como sendo aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los. E, de acordo com Prodanov (2013) uma pesquisa descritiva registra e descreve fatos sem interferir neles tendo como característica estabelecer relações entre variáveis.

Conforme Marconi e Lakatos (2007) uma pesquisa quantitativa é uma forma de pesquisa que utiliza da abordagem metodológica para coletar, analisar e interpretar dados numéricos por meio de técnicas estatísticas com finalidade de explicar fenômenos. Já Prodanov (2013) define pesquisa quantitativa como aquela em que tudo pode ser quantificado traduzindo em números opiniões e informações em técnicas de análise estatísticas dentre elas estão a média, a porcentagem, a correlação dentre outras ferramentas estatísticas.

Para tanto, neste estudo, serão utilizados dados primários que na percepção de Cervo e Bervian (2002) são aqueles coletados diretamente do objeto da pesquisa por meio da observação, entrevistas ou coleta de dados. Nesta pesquisa os dados primários foram obtidos por meio das planilhas geradas para análise mensal de resultados do negócio. Na concepção de Prodanov (2013) os dados primários são aqueles extraídos da realidade pelo próprio pesquisador quando busca dados para seu estudo. Contudo há de se tomar cuidado para que estes dados sejam confiáveis e compatíveis com o objetivo do estudo proposto.

REVISÃO DE LITERATURA

O comércio por meio dos supermercados faz parte do hábito de compras das famílias brasileiras, locais que oferecem convenientemente gêneros alimentícios

variados como produtos de mercearia, açougue, padaria, confeitaria, frutas e verduras dentre outras comodidades da vida moderna. O supermercado pode pertencer a uma grande rede ou ser uma loja única de bairro. O fato é que estas lojas oferecem ao consumidor a comodidade de encontrar o que precisa em um ambiente que atende suas necessidades de consumo.

Segundo o SINCA (2024) (Sindicato do Comércio Atacadista e Distribuidores do Estado do Paraná) o Estado conta com 5 das maiores redes de supermercados do país. Contudo, segundo Müller (2025) o cenário de inflação global vem dificultando o desempenho do setor, famílias buscam alternativas econômicas de produtos e tem restringido o consumo de supérfluos. Além do mais a procura por produtos saudáveis tem aumentado promovendo mudanças no perfil de consumo forçando as lojas a adaptarem-se às novas preferências do consumidor.

Diante deste cenário é que se constitui o setor de supermercados no Paraná e, conforme Piana¹ (2024), o setor conta com 5,9 mil estabelecimentos respondendo pela geração de aproximadamente 200 mil empregos no estado e corresponde a 9,9% do total da receita total do setor no Brasil. O Paraná é o quarto estado brasileiro na geração de receita do setor tendo como grandes players os estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro ocupando as primeiras posições no ranking de vendas nacional. Atualmente o setor do varejo de supermercados do Paraná corresponde a 11,2% do PIB total do estado. Por conta destas mudanças no perfil de consumo o setor tem buscado promover ações de inovação como uso de ferramentas de inteligência artificial, venda em plataformas ecommerce para adequar-se ao perfil dos consumidores modernos.

Toda esta evolução que envolve setores de comércio, serviço e industrial teve início no período que compreendeu a era industrial, de 1850 até por volta de 1975. Na referida época empresas de sucesso eram aquelas que se aproveitavam dos benefícios obtidos nas economias de escala, produção em massa para redução de custos e giros de estoque rápidos. A tecnologia estava presente por conta da incorporação aos ativos do negócio de equipamentos que permitiam a produção em massa de forma eficiente reduzindo assim os custos de fabricação proporcionando comercialização de grandes quantidades com o setor de varejo por preços atrativos (Kaplan, 1997).

Contudo, o advento da era da informação no século XX tornou ultrapassadas muitas premissas que fundamentavam a concorrência industrial. Gestores de empresas perceberam que não conseguiam mais obter vantagens competitivas sustentáveis com a incorporação de tecnologias voltadas somente a aumentar produção. Não havia mais espaço de entrada em novos negócios apenas considerando custo e margens de lucro desejadas. Os componentes tecnologia e concorrência estavam transformando o perfil de consumo.

Neste panorama havia ainda políticas governamentais de privatização e desregulamentação bem como o surgimento da era da informação que gerava as sementes da destruição no já ultrapassado modelo de produção existente. O

1 Darci Piana: Economista, empresário e político brasileiro, vice-governador do Paraná, reeleito em 2022. É presidente licenciado da Fecomercio-PR.

cenário global para os negócios estava mudando rapidamente tendo como base as ferramentas de tecnologia informação (Kaplan, 1997).

Segundo Magaldi (2018) a década de 1960 representa um virtuoso desenvolvimento no campo tecnológico promovendo grandes rupturas na forma de gestão dos negócios. Surgiram os computadores mainframes que são considerados por alguns historiadores o nascimento da terceira revolução industrial. No ano de 1970 surge o microprocessador que aumentava a capacidade de processamento de informações a níveis jamais imaginados, inovação que propiciou às empresas maior conhecimento do comportamento de seus clientes. Desta forma o olhar empresarial buscava a informação por meio das tecnologias disponíveis para compreender os desejos de seus consumidores.

Com maior capacidade de conhecimento da clientela empresas puderam desenvolver estratégias individualizadas concebendo o conceito de consumidor como indivíduo único. Paradoxalmente este movimento fez com que os consumidores se tornassem mais exigentes promovendo novas frentes de estudo (Magaldi, 2018).

Neste contexto de análise e avaliação constante das organizações Schroeder (1993) afirma que a necessidade de medidas de desempenho se tornava imprescindível pois cada elemento em uma organização só pode ser melhorado se for passível de mensuração. Assim as ferramentas utilizadas para conhecer melhor os clientes também poderiam ser utilizados em outros setores das organizações.

Os chamados indicadores de desempenho são relações numéricas provenientes de medidas quantitativas que distinguem a situação de um processo de seu resultado esperado. Surgem então as iniciativas nos negócios de mensurar o desempenho com ferramentas que fornecem valores numéricos, permitindo quantificar o desempenho e eliminar a subjetividade das medidas possibilitando comparações a longo prazo com dados internos e externos. (Kardes, Flores, Seixas, 2002).

Com a finalidade de aprimorar a análise dos negócios foi concebida nos anos 1990 a ferramenta Balanced Scorecard (BSC). Acreditava-se que os métodos de análise dos negócios utilizados até então nas empresas estavam se tornando obsoletos diante da evolução tecnológica dos negócios e do avanço expressivo da internet que conquistava maiores espaços tanto no ambiente empresarial quanto no ambiente familiar (Kaplan, 1997).

Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) foram os norte-americanos Robert Kaplan e David Norton os responsáveis pelo desenvolvimento do BSC, ambos se questionavam sobre a validade de utilizar como única fonte de avaliação das empresas os índices contábeis e financeiros devido ao fato destes fornecerem apenas informações sobre o passado da organização. A preocupação de Kaplan e Norton estava relacionada ao futuro estratégico da gestão de empresas. A proposta dos criadores da ferramenta foi centrada no objetivo de análise do desempenho financeiro passado com fatores que impulsionariam o negócio no futuro. Sendo assim, o BSC passa a ser uma metodologia que auxilia no planejamento estratégico das organizações fornecendo feedback e gerando conhecimento organizacional.

E, segundo Olve, Roy e Wetter (2003) o BSC é a metodologia que auxilia empresas a comunicarem suas estratégias e traduzi-las em ações concretas que facilitam a análise bem como gestão baseada em desempenho. Desta forma as empresas podem utilizar a metodologia BSC alinhada ao planejamento estratégico do negócio com viés a fornecer maiores detalhes sobre os resultados obtidos e auxiliando em ações corretivas no processo de gestão.

Outra observação importante a respeito do BSC de acordo com Kaplan e Norton (1992), ressalta que tal ferramenta não estabelece a estratégia em si, mas pode auxiliar a conquista-la considerando um processo como sendo um centro contínuo do processo estabelecido enquanto gestores, e objetivando como pode-se ir, e quais objetivos a serem alcançados por toda uma equipe, construindo assim, um planejamento.

Na visão de Padoveze (2007.p.121) o BSC é um sistema de informação que auxilia na medição da gestão estratégica do negócio.

O Balanced Scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Ainda, conforme Kaplan (1997) o BSC é dividido em 4 perspectivas distintas sendo elas:

- a) Financeira: criação e monitoramento de objetivos financeiros de longo prazo da organização;
- b) Clientes: momento da definição do perfil dos clientes a serem atendidos bem como as estratégias de trabalho como atração de novos clientes, participação de mercado, retenção de clientes e lucratividade;
- c) Processos internos: além da melhoria nos indicadores básicos como qualidade, redução de custos e perdas há também a preocupação com a geração de valor envolvendo três processos principais: a) operações, b) inovação e c) serviços de pós-venda;
- d) Aprendizado e crescimento: refere-se à infraestrutura que a empresa deve construir no longo prazo para aprimorar os elementos organizacionais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Elaborou-se a partir da obra de Kaplan (1997) o quadro 1 sintetizando as principais perspectivas do BSC.

Quadro 1 - Principais perspectivas do BSC.

Financeira	Clientes	Processos Internos	Aprendizado e Crescimento
Lucratividade como medida principal	Nível de satisfação de clientes	Processos que impactam na satisfação do cliente: Absenteísmo e rotatividade, por exemplo	Treinamento de colaboradores
Evolução do crescimento em vendas	Retenção de clientes	Rupturas de estoque	Desenvolvimento de metodologias de inteligência artificial para aprimorar a experiência de compra
Evolução do fluxo de caixa	Aquisição de novos clientes	Valor agregado oferecido aos clientes	Redução de rotatividade

Fonte: Kaplan, 1997 p.20 e 21.

O quadro 1 fornece informações objetivas sobre como iniciar um processo de gestão organizacional tendo como base a ferramenta BSC. Levando em conta as premissas citadas no referencial teórico deste estudo é que se construiu o cenário da empresa estudada, descrita na análise de resultados do estudo.

A organização escolhida para o estudo em questão está localizada na região metropolitana de Curitiba-Pr, esta conta com 29 municípios totalizando aproximadamente 3,6 milhões de habitantes segundo informações da Agência Estadual de Notícias do Paraná (2024). Um terço da população do Estado do Paraná vive na região metropolitana que por consequência concentra a maioria das lojas do varejo supermercadista.

A organização em estudo possui faturamento anual entre R\$ 50.000.000,00 à R\$ 100.000.000,00 contando com quadro de funcionários entre 150 a 200 colaboradores. A empresa possui metodologia de indicadores de desempenho semanal, mensal e anual desde 2019. Ao todo são analisados 25 indicadores que compreendem atividades operacionais, atividades de venda, resultados financeiros, giro de estoque, rotatividade dentre outros relevantes ao planejamento do negócio.

Os resultados que serão compartilhados neste estudo compreendem o período de janeiro a abril dos anos 2.022 a 2.025. A comparação apresentada na tabela 1 tem como premissa o ano de 2.022 representado aqui como indicador 1. Os anos de 2.023, 2.024 e 2.025 são o resultado da comparação de cada um destes quadrimestres como o quadrimestre 2.022.

Tabela 1- Dados comparativos quadrimestrais.

Ano	Valor ticket médio	Quantidade de itens vendidos	Clientes loja/dia	Dias de estoque
2022	1,00	1,00	1,00	1,00
2023	1,05	0,97	1,06	1,07
2024	1,10	0,98	1,07	1,14
2025	1,14	0,98	1,08	0,84

Fonte: ERP da Organização, adaptado autores, 2025.

A análise da tabela 1 é a interpretação dos anos 2.023 a 2.025 tomando-se por base o ano 2.022. Assim a evolução dos números está relacionada sempre com o referido ano. Desta forma, ao analisar o ticket médio percebeu-se que houve evolução de 14 pontos no intervalo analisado. Maior ticket médio representa receita maior, contudo não representa maior lucro, há de se considerar sempre o elemento inflação que eleva o custo da mercadoria vendida (CMV) e os preços de venda ao consumidor.

Quando se compara o incremento do ticket médio com a quantidade de itens vendidos na série histórica percebe-se que ao longo dos quatro anos houve redução na quantidade de itens comercializados, fato que corrobora o impacto da inflação na cesta de compra das famílias. Destaca-se aqui que no período analisado as condições de oferta de produtos permaneceram constantes, poucos momentos de ruptura de produtos causados por falta de mercadorias, sendo que para as mercadorias faltantes há sempre uma segunda opção na loja.

Percebeu-se também maior fluxo de clientes na loja, sendo que os anos de 2.024 a 2.025 representaram menor evolução no trânsito de clientes pelos corredores do estabelecimento quando se compara os anos de 2.023 com 2.022. Atribuiu-se este fato ao momento da saída do evento pandemia Covid-19 com a retomada de muitas atividades presenciais.

Por fim, a organização tem buscado a equalização da quantidade de dias de estoque de mercadorias ao longo do tempo, tal procedimento melhora o fluxo de caixa e fornece à empresa maiores condições de negociação de compras à vista melhorando assim a lucratividade do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou a aplicabilidade da metodologia Balanced Scorecard (BSC) na análise de indicadores de desempenho em uma rede de supermercados da Região Metropolitana de Curitiba-PR. Por meio da avaliação de dados referentes ao primeiro quadrimestre dos anos de 2022 a 2025, foi possível verificar oscilações em métricas-chave como ticket médio, volume de itens vendidos, fluxo de clientes e gestão de estoques.

Os resultados evidenciam a importância do uso de ferramentas gerenciais baseadas em indicadores estratégicos, capazes de oferecer suporte à tomada

de decisões em ambientes de elevada competitividade. Além disso, destaca-se a relevância do uso da tecnologia e de metodologias como o BSC na estruturação do planejamento e controle das operações. No negócio que foi objeto deste estudo os indicadores de gestão fornecem contexto histórico por meio de dados da linha do tempo anterior e servem de apoio para o planejamento de ações de melhoria na gestão de estoques, busca de novas mercadorias para comercialização bem como ajuda no monitoramento da quantidade de tickets emitidos fornecendo comparativos relevantes em períodos estratégicos de vendas.

A pesquisa também reforça a necessidade de constante atualização e adaptação por parte do setor varejista, especialmente diante das mudanças no perfil de consumo e das exigências do mercado.

Sugere-se, para trabalhos futuros, o aprofundamento na análise da relação entre os indicadores operacionais e as estratégias adotadas pela empresa, bem como a inclusão de variáveis qualitativas que possam enriquecer a compreensão do desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. Smart Market ABRAS 2025: **Painel Pessoas e Cultura abordará Produtividade**. Em 08 de abril de 2.025. disponível em: <https://www.abras.com.br>. Acesso em 23/5/2025.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.
- KARDEC, Alan; FLORES, Joubert; SEIXAS, Eduardo. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PADOVEZE, C.L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. Cengage Learning, 2007, p. 122-123.
- PARANÁ, Agência Estadual de Notícias. **Com 137,7 mil pessoas a mais, RMC chega a 3,6 milhões de habitantes em 2024**. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br>. Acesso em 16/05/2025.
- PRODANOV, C. C., & FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. (2ª Ed. Novo Hamburgo. Feevale. 2013.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. (1992). **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, January/February, pp. 1-79 <https://doi.org/10.2307/41165876>
» <https://doi.org/10.2307/41165876>. Acesso em 21/08/2025.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MAGALDI, Sandro, SALIBI NETO, José. **Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na quarta revolução industrial**. São Paulo. Editora Gente, 2018.

Müller, Renato. **Tendências que vão impactar os supermercados em 2025**. Disponível em: <https://superhiper.com.br/7-tendencias-que-vaao-impactar-os-supermercados-em-2025/>. Acesso em 12/05/2025.

OLIVEIRA, Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. Performance drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2003.

PIANA, Darci. **Importância do setor supermercadista para economia na ExpoApras 2024**. Agência de Notícias Paraná. Abril, 2024. Disponível em: <https://www.aen.pr.gov.br>. Acesso em: 12/05/2025.

SINCA, **Sindicato do Comércio Atacadista e Distribuidores do Estado do Paraná**. Conheça quais são as 5 maiores redes paranaenses de supermercado. Disponível em: <https://sincapr.com.br/conheca-quais-sao-as-5-maiores-redes-paranaenses-de-supermercado/>. Acesso em 12/05/2025.