



## INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS POR UMA EMPRESA SOB AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: LACUNAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

**KÁTIA BRENNER**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[katiabrenner@gmail.com](mailto:katiabrenner@gmail.com)

**ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[oliveiraufsc2021@gmail.com](mailto:oliveiraufsc2021@gmail.com)

**CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA**

*Universidade Federal de Santa Catarina*

[elavarda@gmail.com](mailto:elavarda@gmail.com)

### **Resumo**

O estudo tem como objetivo verificar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa específica sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), a fim de identificar lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de avaliação de desempenho existente. A pesquisa visa fornecer *insights* sobre a aderência dos indicadores atuais aos princípios do BSC e oferecer recomendações para aprimorar o sistema de avaliação de desempenho da organização, alinhando-o com os objetivos estratégicos e as perspectivas abordadas pelo BSC. Para isso, a metodologia consiste em uma pesquisa exploratória-descritiva e adotou uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturada com gestores de uma empresa concessionária de motocicleta da Região Sul (Brasil). Os resultados mostram a necessidade da formalização de um planejamento estratégico estruturado que proporcione o acompanhamento dos gestores por meio de indicadores a serem alocados nas quatro perspectivas do BSC. O estudo proporcionou aos gestores um melhor entendimento do negócio, oportunizando a visualização que o gerenciamento aplicado de forma equilibrada, nas quatro perspectivas do BSC, pode contribuir para a avaliação de desempenho da empresa.

**Palavras-Chave:** avaliação de desempenho; *Balanced Scorecard*; indicadores de desempenho.

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial e Controladoria

**Subárea Temática:** Modelos de mensuração e avaliação do desempenho empresarial

## INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS POR UMA EMPRESA SOB AS PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*: LACUNAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA

### Resumo

O estudo tem como objetivo verificar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa específica sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), a fim de identificar lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de avaliação de desempenho existente. A pesquisa visa fornecer *insights* sobre a aderência dos indicadores atuais aos princípios do BSC e oferecer recomendações para aprimorar o sistema de avaliação de desempenho da organização, alinhando-o com os objetivos estratégicos e as perspectivas abordadas pelo BSC. Para isso, a metodologia consiste em uma pesquisa exploratória-descritiva e adotou uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturada com gestores de uma empresa concessionária de motocicleta da Região Sul (Brasil). Os resultados mostram a necessidade da formalização de um planejamento estratégico estruturado que proporcione o acompanhamento dos gestores por meio de indicadores a serem alocados nas quatro perspectivas do BSC. O estudo proporcionou aos gestores um melhor entendimento do negócio, oportunizando a visualização que o gerenciamento aplicado de forma equilibrada, nas quatro perspectivas do BSC, pode contribuir para a avaliação de desempenho da empresa.

**Palavras-Chave:** de desempenho; *Balanced Scorecard*; indicadores de desempenho.

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial e Controladoria

**Subárea Temática:** Modelos de mensuração e avaliação do desempenho empresarial

### 1. Introdução

O estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) sobre empresas formais no Brasil destaca a importância das empresas de alto crescimento para a economia do país. No estudo, o setor de comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas se destacou com 23,8% das empresas de alto crescimento analisadas. Entretanto, este mesmo setor apresentou uma taxa significativa de empresas saindo do mercado, correspondendo a 13,6% do total de saídas.

De acordo com as pesquisas efetuadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023) os motivos que levam ao fechamento das empresas estão especialmente relacionados à falta de capacitação profissional, planejamento estratégico, gestão inadequada, desafios socioambientais e crise sanitária global. Além do mais, o SEBRAE (2023) considera que a melhor forma que as empresas têm de permanecer no mercado, é com uma boa qualificação profissional e preparação estratégica da empresa frente às diversidades internas e externas. Para Garcia e Bezerra (2020), o elevado índice de fechamento de empresas justifica-se pela falta de um acompanhamento contínuo do controle gerencial.

As empresas operam em um novo cenário operacional baseando-se em informações, estratégias e planejamentos, como ponto de decisão em suas atividades (Borba *et al.*, 2018). Oliveira (2013) conceitua o planejamento como um conjunto de decisões a serem tomadas pelos gestores, levando em conta que as situações previstas para o futuro podem diferir das ocorridas no passado. O planejamento é uma atividade crucial para o sucesso das empresas, uma vez que permite antecipar os desafios e oportunidades que se apresentam no ambiente empresarial (Frezatti *et al.*, 2007). Os autores ressaltam ainda que o planejamento enfrenta cada vez mais desafios diante do aumento constante da competitividade nesse ambiente.

Para articularem estratégias e programarem melhorias no desempenho organizacional, as empresas utilizam diferentes tipos de medidas em suas avaliações (Dhameeth & Diasz, 2021). Uma das formas de avaliar o desempenho é por meio de indicadores, que devem ser projetados para auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, corrigir desvios e mostrar as causas dos desvios, conforme argumentado por Francischini e Francischini (2017). As medidas tradicionais utilizadas na era industrial não são mais adequadas para as empresas contemporâneas, que precisam lidar com um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico (Kaplan & Norton, 1996). Conforme os autores destacam, nenhuma medida isolada pode contribuir de forma positiva para os gestores das empresas. Na era da informação, é fundamental que as empresas desenvolvam habilidades para explorar seus ativos intangíveis, como sua capacidade de inovação, sua reputação e sua cultura organizacional, a fim de alcançar vantagens competitivas sustentáveis e se destacar no mercado.

Para agregar valor às organizações e atender às necessidades de análises em longo prazo frente aos *stakeholders*, é fundamental contar com informações precisas e confiáveis. Nesse contexto, o BSC surge como um sistema de gestão estratégica capaz de fornecer uma visão integrada e equilibrada da empresa (Kaplan & Norton, 1996). Com o BSC, os gestores podem monitorar o desempenho da empresa em quatro perspectivas: cliente, interna, financeira e inovação e aprendizagem (Kaplan, 1993). Esse sistema é uma ferramenta valiosa para transmitir a missão e a estratégia da empresa para todos os níveis de gestão e de funcionários, contribuindo para a melhoria contínua e o alinhamento dos esforços em direção aos objetivos organizacionais (Benková *et al.*, 2020).

Com a competitividade do mercado, as empresas precisam adotar uma abordagem de planejamento inovadora de forma contínua para permanecerem competitivas (Lugoboni *et al.*, 2021). Pederneiras *et al.* (2022) afirmam que as informações gerenciais são cruciais para as empresas, garantindo a sustentação da continuidade e promovendo a competitividade no mercado. Humphreys (2023) pontua que o BSC é considerado um sistema de gestão de desempenho inovador, de forma que possa permitir aos gestores desenvolverem os objetivos estratégicos em medidas de desempenho. Desta forma, obtendo melhores resultados na tomada de decisão.

Embora a literatura em Contabilidade Gerencial apresente diversos estudos sobre a aplicação do BSC (Dhameeth & Diasz, 2021) em diferentes setores como ocorre nos estudos de Moro de Paula *et al.* (2020) em uma empresa comercial de pequeno porte, Pederneiras *et al.* (2022) em empresas hoteleiras, Silva *et al.* (2020) em cooperativas de crédito e Fagundes *et al.* (2018) em empresa de serviços digitais. Entretanto, poucos estudos foram encontrados que tratem do tema em concessionárias de motocicletas.

Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo verificar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa específica sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), a fim de identificar lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de avaliação de desempenho existente. Para atingir esse objetivo, a pesquisa é exploratória-descritiva e adotou uma abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso aplicado em uma concessionária de motocicletas localizada no estado do Rio Grande do Sul.

A pesquisa visa contribuir com a literatura acadêmica ao fornecer novos *insights* aos estudos do BSC. Além do mais, contribui-se para a prática gerencial ao proporcionar à empresa estudada a identificação de fatores que possam indicar a necessidade da aplicação dos conceitos utilizados no BSC, para a melhoria no desenvolvimento estratégico operacional. Ainda, acredita-se que os resultados obtidos neste estudo possam ser objetos para estudos futuros em outros setores e regiões geográficas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Avaliação de desempenho

Para garantir uma gestão eficaz da informação, é fundamental que a empresa tenha um sistema contábil estruturado e adequado às suas características específicas (Crepaldi, 2012). Moreira e Frezatti (2019) conclui que um Sistema de Controle Gerencial estruturado é capaz de fornecer suporte para as análises de riscos e oportunidades, bem como realizar o monitoramento de resultados e desempenhos. Além disso, a importância de informações confiáveis é discutida por Pederneiras *et al.* (2022) como uma necessidade para a continuidade e competitividade das empresas. A utilização de indicadores de desempenho pode fornecer dados valiosos para auxiliar na tomada de decisão, tornando-se uma das principais vantagens dessa ferramenta (Ericson *et al.*, 2017).

Assim, é possível obter uma gestão eficiente da informação, promovendo a tomada de decisão mais assertiva pelos seus gestores e, conseqüentemente, aumentando a competitividade da empresa (Silva *et al.*, 2020). Além do mais, a importância de um sistema de avaliação de desempenho para a tomada de decisões estratégicas, é fundamental que os gestores tenham uma compreensão clara das causas subjacentes aos problemas identificados (Francischini & Francischini, 2017). De acordo com Ericson *et al.* (2017), um sistema de avaliação de desempenho é composto por um conjunto de indicadores que possibilitam a avaliação da eficiência e eficácia das ações. A utilização desses indicadores permite apontar a direção para a resolução de problemas, além de fornecer benefícios como o controle da empresa, comunicação de objetivos, motivação dos funcionários e direcionamento de melhorias na empresa (Francischini & Francischini, 2017).

O sistema de avaliação de desempenho é fundamental para a mensuração, controle e planejamento das empresas, uma vez que fornece informações através de medidas financeiras e não financeiras (Silva *et al.*, 2020). Na escolha de um sistema de desempenho, é importante considerar diversos atributos e características, como apontado por Souza *et al.* (2022), tais como: alinhamento estratégico, desenvolvimento da estratégia, foco nos *stakeholders*, medidas não financeiras, adaptabilidade dinâmica, orientação por processos, detalhamento e profundidade, abrangência, relação de causa e efeito, clareza e simplicidade.

O modelo de análise de desempenho escolhido para este estudo, o BSC, foi selecionado por ser uma ferramenta capaz de traduzir os objetivos estratégicos da empresa para seus gestores e funcionários, de forma que possam realizar tomadas de decisões assertivas (Humphreys, 2023). Trata-se de uma ferramenta que utiliza indicadores em diferentes perspectivas para promover uma gestão balanceada da empresa (Fagundes *et al.*, 2019).

### 2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

O conceito do *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton para lidar com a deficiência dos indicadores contábeis financeiros na mensuração de atividades e ativos intangíveis. O objetivo dessa ferramenta é fornecer uma visão de gestão que contemple tanto o curto quanto o médio e longo prazo (Crepaldi, 2012). O BSC é útil para traduzir informações complexas em um formato fácil de entender, o que ajuda a alcançar um consenso entre os gestores de uma organização (Kaplan & Norton, 1996).

O uso do BSC pelas empresas levou à observação de que essa ferramenta estava assumindo um papel cada vez mais central no processo de gestão estratégica, substituindo o orçamento tradicional, gerando benefícios competitivos entre as organizações e o aproveitamento de indicadores qualitativos e quantitativos de forma equilibrada (Lugoboni *et al.*, 2021). Dessa forma, o BSC passou a ser visto como um novo sistema operacional estratégico, utilizado para análise de objetivos e indicadores do *scorecard* (Kaplan & Norton,

2000). O uso de um sistema de medidas e indicadores é crucial para uma boa gestão, conforme afirmam Kaplan e Norton (1996, p. 21) na conhecida frase "o que não é medido não é gerenciado". No entanto, muitos veem essa abordagem como uma maneira de avaliar o passado.

Kaplan e Norton (1996) propõem uma visão diferente com o BSC, considerando-o um sistema de informação, comunicação e aprendizado. A ferramenta é utilizada para criar uma linguagem comum na empresa, permitindo comunicar sua missão, estratégias, objetivos e medidas de desempenho por meio de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (Kaplan & Norton 1993). Na Figura 1 podem ser observadas as quatro perspectivas proposta pelos autores.

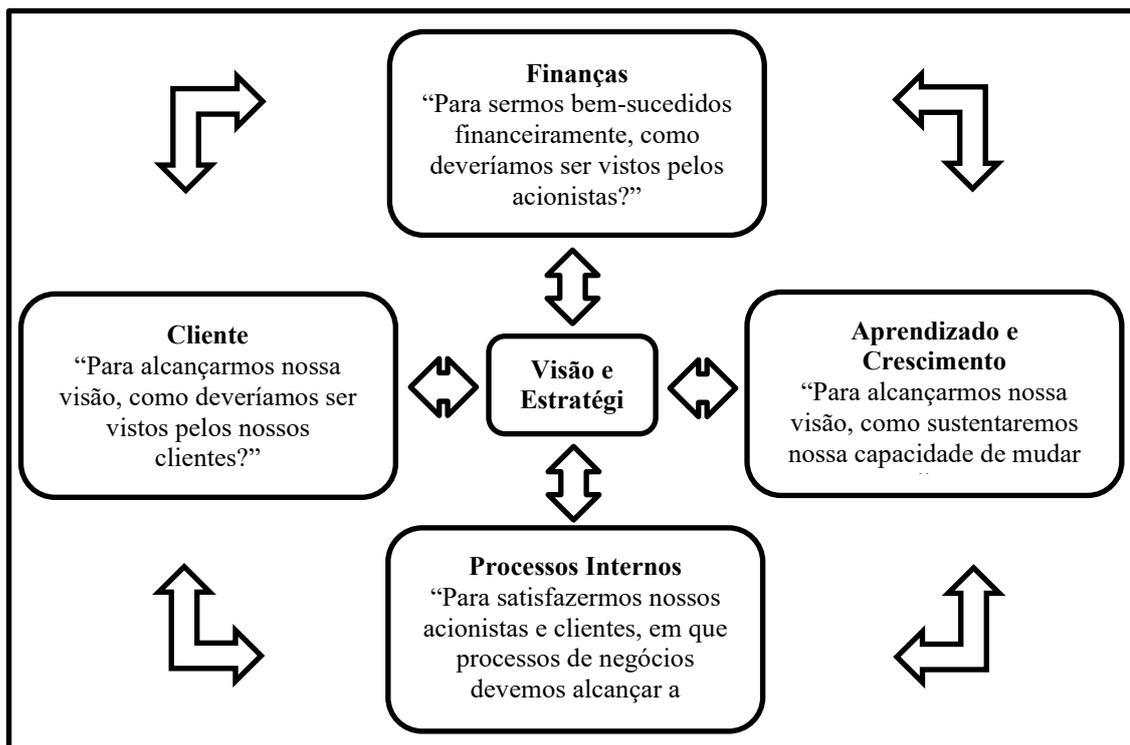


Figura 1. Perspectivas do *Balanced Scorecard*  
Fonte: Kaplan & Norton (1996)

O BSC é uma ferramenta que permite às empresas traduzir sua estratégia em objetivos mensuráveis, utilizando indicadores para monitorar e alcançar metas (Fagundes *et al.*, 2018). De acordo com Francischini e Francischini (2017), os indicadores de desempenho são medidas que evidenciam a comparação daquilo que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objeto. A escolha adequada de indicadores pode trazer benefícios financeiros significativos para a empresa (Ericson *et al.*, 2017).

### 2.3 Estudos anteriores

A fim de demonstrar a eficácia do BSC como ferramenta de gestão em diversos contextos organizacionais, a seguir serão apresentados estudos anteriores que utilizaram essa metodologia. Para uma melhor compreensão, na Tabela 1, será apresentada uma síntese desses estudos.

Tabela 1. Sínteses dos estudos em empresas privadas

1	Autores:	Queiroz e Lobosco (2015)
	Objetivo:	Analisar como o <i>Balanced Scorecard</i> pode auxiliar na construção do planejamento estratégico de uma pequena empresa em fase de crescimento para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados.

	Metodologia:	Qualitativa, Exploratório-descritivo, Estudo de caso em uma Indústria e Comércio Metalúrgico.
	Resultados:	Pela utilização do BSC, percebeu-se que deveria haver maior interação entre as áreas com efetiva atuação da área de RH em relação às melhorias referentes ao aprendizado e ao crescimento na empresa.
2	Autores:	Paz, Rubin e Kipper (2018)
	Objetivo:	Investigar a utilização de indicadores de desempenho no modelo de gestão <i>Balanced Scorecard</i> , nas vinícolas da região da Campanha Gaúcha.
	Metodologia:	Quantitativo, Qualitativo, Estudo Exploratório e Descritivo em Vinícolas Gaúchas.
	Resultados:	Foi possível observar as vinícolas utilizam, majoritariamente, indicadores da perspectiva financeira da empresa, deixando outros aspectos e perspectivas importantes em segundo plano.
3	Autores:	Borba, Ramos, Lima, Alves e Filho (2018)
	Objetivo:	Analisar e apresentar a visão dos envolvidos (gestor, colaboradores e clientes) sobre a execução do <i>Balanced Scorecard</i> , após quatro anos da sua implantação.
	Metodologia:	Estudo Intervencionista, Qualitativo, Quantitativa, Pesquisa-ação em uma Microempresa do Setor Varejista de Alimentos.
	Resultados:	Os resultados mostraram que o processo dinâmico da execução do BSC, gera uma gestão da estratégia capaz de fornecer estrutura adequada à microempresa, garantindo o desenvolvimento dos serviços e engajamento no esforço de planejamento do gestor, dos colaboradores e apoio dos clientes.
4	Autores:	Fagundes, Wiggers, Innocenti e Petri (2018)
	Objetivo:	Apresentar a contribuição da implementação do <i>Balanced Scorecard</i> no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização, por meio do estudo realizado em uma Empresa de Marketing Digital.
	Metodologia:	Descritiva, Qualitativa, Estudo de caso em uma Empresa de Médio Porte, Prestadora de Serviços Digitais.
	Resultados:	Concluiu-se que o BSC pode auxiliar no processo de gestão estratégica em uma organização, sendo possível observar um aumento na quantidade de metas estabelecidas, bem como um alcance maior das mesmas.
5	Autores:	Fagundes, Silva, Anselmo, Neto e Correio (2019)
	Objetivo:	Identificar os fatores que apontam a aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> numa organização de pequeno porte.
	Metodologia:	Descritiva, Qualitativa, Pesquisa aplicada em uma Empresa Familiar de Pequeno Porte, área de comércio de alimentos.
	Resultados:	Foi possível verificar que a empresa analisada não se utiliza de indicadores em áreas importantes estrategicamente. Observou-se também uma concentração dos indicadores utilizados em torno da perspectiva financeira muito maior do que em outras perspectivas.
6	Autores:	Silva, Wanderley, Pereira e Cabral (2020)
	Objetivo:	Verificar como está se dando a utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> no processo decisório, em cooperativas de crédito na cidade de João Pessoa-PB.
	Metodologia:	Qualitativa, Entrevistas, Questionários, um Estudo Multicaso Cooperativas de Créditos.
	Resultados:	Os resultados mostram que o BSC tem função relevante no processo decisório, sendo utilizada em ações relacionadas à capacitação de colaboradores, redução de custos, captação de novos clientes, oferta de produtos novos e aumento de rentabilidade.
7	Autores:	Haskel e Petri (2020)
	Objetivo:	Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> em uma microempresa de treinamento no setor tributário. Definir e avaliar o desempenho de estratégias: financeiras, clientes, processos internos e nível de conhecimento ou aprendizagem.
	Metodologia:	Qualitativa, Dados coletados com o proprietário da empresa em uma Empresa de Treinamento Empresarial.
	Resultados:	Observa-se que a implantação dos indicadores do BSC em uma microempresa é capaz de fornecer informações para apoiar as decisões dos gestores e principalmente de ser uma possibilidade de nortear o futuro da empresa para que esta tenha o objetivo traçado a longo prazo alcançado.
8	Autores:	Moro de Paula, Almeida, Silva, Portulhak e Paula (2020)
	Objetivo:	Desenvolvimento de um <i>Balanced Scorecard</i> para uma empresa comercial de pequeno

	porte.
Metodologia:	Proposição de planos e programas em uma Empresa Comercial de Pequeno Porte.
Resultados:	Conclui-se que, independentemente do porte da empresa, ferramentas de contabilidade gerencial como o BSC são aplicáveis e podem ser úteis para melhorar a atuação e adaptação ao mercado e também para propiciar uma visão mais abrangente do negócio.
9	<p>Autores: Lugoboni, Mugnaini, Silva e Castilho (2021)</p> <p>Objetivo: Apresentar a proposta de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> em um escritório contábil para monitoramento do planejamento estratégico que está sendo implementado e consequentemente mensuração de resultados.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso de caráter exploratório, Relato técnico-científico em um Escritório Contábil.</p> <p>Resultados: Os sócios identificaram a necessidade de implementar a ferramenta BSC.</p>
10	<p>Autores: Pederneiras, Silva, Menezes e Soares (2022)</p> <p>Objetivo: Conhecer e analisar os indicadores de desempenho utilizados pelos empreendimentos hoteleiros, da cidade de Braga em Portugal, evidenciando como são utilizados, à luz da teoria dos indicadores do <i>Balanced Scorecard</i>.</p> <p>Metodologia: Pesquisa bibliográfica, Pesquisa de campo em 21 hotéis em Braga em Portugal.</p> <p>Resultados: Os indicadores mais utilizados são financeiros (rentabilidade, receita total e faturamento - valor) e nos indicadores não financeiros, os mais utilizados são os de satisfação dos clientes e fidelidade aos clientes.</p>
11	<p>Autores: Souza, Marinho e Sartori (2022)</p> <p>Objetivo: A pesquisa analisa a operacionalização do Planejamento Estratégico em uma pequena empresa por meio do sistema de medição de desempenho <i>Balanced Scorecard</i>.</p> <p>Metodologia: Estudo de caso único, observação participante e análise documental em uma Indústria de Transformação localizada em Santa Catarina.</p> <p>Resultados: Os resultados demonstram que modelos voltados para pequenas empresas tem efeito na implementação da estratégia e sua operacionalização, principalmente quando há o envolvimento de todos os colaboradores.</p>

Na tabela 1, os trabalhos dos autores Fagundes *et al.* (2018), Haskel e Petri (2020), Moro de Paula *et al.* (2020) e Lugoboni *et al.* (2021) abordam sobre a implementação do *Balanced Scorecard* em empresas do setor privado. Há em comum entre eles a percepção do auxílio do BSC no crescimento, desenvolvimento e acompanhamento das empresas tanto no que diz respeito ao apoio de decisões dos gestores quanto a melhora na atuação e na adaptação das empresas no mercado.

Os trabalhos de Paz *et al.* (2017), Fagundes *et al.* (2019) e Penderneiras *et al.* (2022) discorrem sobre o fato de as empresas estudadas utilizam e priorizarem em suas tomadas de decisões somente os indicadores financeiros, diferentemente dos autores Borba *et al.* (2018) e Souza *et al.* (2022) que em seus trabalhos concluem que as empresas se beneficiam com a aplicação do BSC, melhorando as tomadas de decisões, principalmente quando há envolvimento de toda equipe.

Em conclusão, os estudos selecionados afirmam a importância da aplicação da ferramenta BSC nas empresas, seja na análise e avaliação da gestão ou na implementação do sistema. É possível observar que a ferramenta tem sido utilizada em diferentes contextos organizacionais e apresentado resultados positivos na mensuração e gestão do desempenho empresarial assim como ocorre nos estudos de Silva *et al.* (2020) e Moro de Paula *et al.* (2020) mencionados na tabela anterior. No entanto, é importante destacar que a implantação do BSC deve ser feita de maneira cuidadosa e planejada, levando em consideração as especificidades de cada empresa. Além disso, é fundamental que haja um comprometimento por parte da alta administração e uma cultura de medição e avaliação de desempenho em toda a empresa para que os resultados sejam efetivos e duradouros.

### 3. Métodos da Pesquisa

A pesquisa realizada foi de natureza exploratória-descritiva e adotou uma abordagem qualitativa. Optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa, uma vez que permite

uma análise minuciosa de uma situação complexa, examinando múltiplos aspectos do fenômeno em questão (Yin, 2018).

O estudo de caso examina uma concessionária de motocicletas sediada no Rio Grande do Sul. A empresa familiar em questão é de médio porte. Fundada em 1979, a empresa tem mais de quatro décadas de experiência no mercado de motocicletas. A concessionária oferece uma variedade de serviços aos seus clientes, incluindo comercialização de motocicletas e peças originais Honda e a realização de assistência técnica. Em 1992, iniciou com seu projeto de expansão começando as atividades com a primeira filial. Hoje, a rede é composta por diversas lojas no Estado do Rio Grande do Sul.

Esta empresa foi escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa pelo fato de apresentar um elevado crescimento nos últimos anos, possuir um alto comprometimento no atendimento de seus clientes, sempre prezando pela excelência em suas atividades. Acredita-se que a utilização da ferramenta BSC possa contribuir quanto ao planejamento estratégico, melhorando a formalização do alcance dos objetivos, sem dificultar as operações no seu dia a dia. Para a realização deste estudo entrevistaram-se três profissionais. Dois deles são sócios-administradores que estão no negócio desde o início da empresa e um gerente administrativo/contábil na empresa há 22 anos. A lista dos entrevistados pode ser conferida na Tabela 2.

Tabela 2. Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Idade	Sexo	Escolaridade	Função	Tempo na Empresa
E01	40	M	Especialização	Gerente Contábil/Administrativo	22
E02	64	M	Graduação	Sócio Administrador	38
E03	62	F	Graduação	Sócio Administrador	38

Para a coleta de dados, optou-se pela realização de um roteiro de entrevista semiestruturado, baseado em cinco categorias - Filosofia Empresarial, Ambiente Interno, Ambiente Externo, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* - conforme descrito na Tabela 3. As entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas com a devida autorização dos respondentes e posteriormente transcritas. Os entrevistados foram informados dos procedimentos éticos de pesquisa. O período de coleta foi em maio de 2023 e o tempo total das entrevistas foi de cerca de cinco horas de gravação.

Tabela 3. Categorias e subcategorias do estudo

Categorias	Subcategorias	Referências
Filosofia Empresarial	Negócio; Visão; Missão; Valores	Kaplan e Norton, 2008; Francischini e Francischini (2017)
Ambiente Interno	Pontos Fortes; Pontos Fracos	Herrero (2005); Souza <i>et al.</i> (2022)
Ambiente Externo	Oportunidades; Ameaças	Herrero (2005); Souza <i>et al.</i> (2022)
Planejamento Estratégico	Principais Desafios Estratégicos; Principais Objetivos Estratégicos; Problemas Críticos	Pereira (2010); Fagundes <i>et al.</i> (2018); Haskel e Petri (2020); Moro de Paula <i>et al.</i> (2020)
<i>Balanced Scorecard</i>	Perspectiva Financeira; Perspectiva do Cliente; Perspectiva dos Processos internos; Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Kaplan e Norton (2006); Lugoboni <i>et al.</i> (2021); Souza <i>et al.</i> (2022); Pederneiras (2022)

Após as transcrições, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que conforme Bardin (2016), é um conjunto de técnicas utilizadas para realizar a análise das comunicações através de procedimentos sistemáticos e objetivos com a descrição de conteúdo das mensagens. Foram utilizadas três etapas para tratar da análise de dados: a pré análise (categorias e subcategorias), a análise dos dados obtidos (descrição da amostra através de parte das entrevistas) e a análise dos resultados (inferência e interpretação).

## 4. Resultados da Pesquisa

### 4.1 Descrição dos Dados

Nas primeiras perguntas, foi abordada a categoria de Filosofia Empresarial. O negócio da empresa é a venda de motocicletas, peças e acessórios, serviços financeiros e a prestação de serviços de oficina. De acordo com as respostas dos entrevistados, a visão da empresa é manter-se em expansão, de forma competitiva, acompanhando de perto o constante desenvolvimento e evolução do mercado.

Quanto à missão e os valores observou-se que as respostas estão focadas no atendimento ao cliente e o treinamento das pessoas. Ressalta-se a busca pelo atendimento de forma segura, eficiente, a transparência e a objetividade das operações, reconhecendo a importância de um atendimento exemplar como gerador de valor nas operações, além de manter relacionamentos seguros e eficazes. Na Figura 2 é possível observar alguns trechos da entrevista.

Figura 2. Trechos sobre a Filosofia Empresarial

Filosofia Empresarial	<b>Negócio</b>	
	E02	O negócio da empresa é a venda de motocicletas, consórcios, peças e acessórios e a prestação de serviços para motocicletas.
	E03	O negócio da empresa é a venda de motocicletas, produtos financeiros, peças e acessório e a prestação de serviços.
	<b>Visão</b>	
	E01	...se manter em uma posição de maior grupo de concessionário no sul do Brasil, em expansão e ser referência de negócio em inovação e eficiência.
	E02	A visão da empresa de forma que acompanhe o mercado. Manter uma boa estrutura para melhor atender o cliente, disponibilidades de produtos e serviços de acordo com a necessidade do cliente.
	<b>Missão</b>	
	E01	Estabelecer relações seguras com todos os <i>stakeholders</i> da empresa, de forma que o cliente se sinta seguro em fazer negócio com a empresa. A missão está enraizada na administração, porém, não está formalizada.
	E02	A missão está voltada para o atendimento aos clientes de forma eficiente, de forma que possamos manter o nível de satisfação em nota 10.
	E03	A missão da empresa é manter a qualidade e a segurança na operação junto aos clientes, com isso agregar maior confiabilidade na empresa.
	<b>Valores</b>	
	E01	A formalidade, é um valor muito claro da empresa, principalmente a exatidão nas atividades. A objetividade nas atividades, a procura por não ser complexo [...].
	E02	O principal valor da empresa é apoiar a capacitação dos funcionários para bem atender os clientes, para manter a clareza e objetividade nos processos.
	E03	Os valores estão voltados a manter uma equipe treinada e orientada para exercerem suas atividades da melhor forma possível.

As questões relacionadas a categoria do Ambiente Interno foram divididas em dois tópicos, pontos fortes e pontos fracos. De acordo com entrevistados, os pontos fortes da empresa estão relacionados à boa comunicação interna e externa. A empresa mantém uma saúde financeira positiva de forma a apresentar liquidez, e estoque disponível para seus clientes. Há a busca pelo acompanhamento e utilização de novas tecnologias e o incentivo a treinamentos do quadro de funcionários.

A necessidade de benefícios para os funcionários foram apontados pelos três entrevistados. Além dele, foram evidenciadas como pontos fracos algumas falhas de processos internos e, em relação ao acultramento de missão, visão e valores. Na Figura 3 é evidenciado trechos das falas dos entrevistados.

Figura 3. Trechos sobre o Ambiente Interno

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Pontos Fortes</b>	
	E01	É uma empresa com elevado potencial humana dentro da área em que ela atua. Temos em nossa equipe pessoas qualificadas, comprometidas. Nas questões financeiras a empresa opera com alta liquidez, com um índice de alavancagem muito baixo. Mantemos a contabilidade muito bem estruturada, organizada. A empresa explora o que tem de tecnologia da melhor forma.
	E02	Os pontos fortes estão voltados ao atendimento de cliente de forma segura. A empresa se mantém com capital de giro satisfatório manterá fim de ter estoque disponível satisfatório. Realiza treinamentos constantes do quadro de funcionários. Mantém uma boa comunicação entre os setores. Procura manter a harmonia dos funcionários. A empresa tem uma alta retenção de clientes derivados de serviços pós-venda
	E03	Um ponto forte da empresa é ter uma equipe qualificada. Busca por acompanhar o surgimento de novas tecnologias. Manter comunicações efetivas internamente, com clientes e com fornecedores. Trabalhar com capital mantém e manter a saúde financeira com alta liquidez.
	<b>Pontos Fracos</b>	
	E01	Algumas questões voltadas à eficiência de processos. Alguns pontos da comunicação interna precisam ser melhorados e pontos voltados recursos Humanos voltados aos benefícios e a diminuição de rotatividade de pessoas.
	E02	Planos de benefícios para o quadro funcional. Acompanhamento individualizado do desenvolvimento e do bem-estar de cada funcionário. A formalização e o acultramento da missão, visão e valores da empresa.
	E03	A captação de novos talentos, em relação a uma rotatividade significativa dos funcionários.

Posteriormente, foi realizada a entrevista avaliando a categoria Ambiente Externo, identificando as oportunidades e as ameaças percebidas pelos entrevistados. Na Figura 4 é possível observar alguns trechos da fala dos entrevistados.

Figura 4. Trechos sobre o Ambiente Externo

<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	
	E01	Ter uma marca que tem 70% de participação do mercado, que traça tendência, precifica o mercado. Desta forma ocorre que demais marcas/fornecedores procuram a empresa para andarem juntos. A inserção de várias frentes de vendas
	E02	Ter uma marca que é reconhecida pela sua qualidade e força de mercado. Ter a confiança do cliente perante a marca comercializada é uma grande oportunidade.
	E03	Possuir ampla área de atuação, porém, o ponto mais importante é trabalhar com a marca líder de mercado.
	<b>Ameaças</b>	
	E01	A montadora gera lentidão no tempo de reação e mudanças de mercado. A robustez acaba por diminuir a agilidade de alguns processos e ações pontuais. Também se tem a limitação de venda de produtos que tenham relações com marcas concorrentes ou a venda de outras marcas.
	E02	A principal ameaça diria que são novas marcas no mercado, o mercado disputado entre concorrentes e concessionárias da mesma marca. A continuidade da marca no mercado. As questões políticas e econômicas podem ser ameaças significativas. Diminuição da margem também é um ponto a ser considerado.
	E03	Aviltamento de preços, redução de margem, a falta de produtos, a falta de financiamentos para os clientes finais. Ainda, as questões políticas e financeiras do mercado.

Na Figura 4, fica evidente que a empresa possui uma grande oportunidade relacionada ao poder de mercado proporcionado pela marca Honda. Com a liderança de mercado e a segurança que a empresa repassa a seus clientes. Por outro lado, as ameaças estão relacionadas a prováveis falta de produtos, aumento da concorrência, entrada de novos produtos no mercado e a falta de agilidade em processos específicos.

Pontos relacionados a categoria Planejamento Estratégico foram abordados na Figura 5. Os entrevistados foram questionados sobre os principais desafios, objetivos estratégicos e os problemas mais críticos enfrentados pela empresa.

Figura 5. Trechos sobre o Planejamento Estratégico

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Principais Desafios Estratégicos</b>	
	E01	O principal desafio é ter objetividade suficiente para definir/identificar qual o ganho competitivo para que o planejamento tenha um objetivo definido como estratégico.
	E02	O maior desafio é enfrentar a concorrência, a entrada de novos produtos no mercado, o surgimento de novas tecnologias. Ter agentes financiadores de novos produtos para o cliente final.
	E03	Investimentos em programas de comunicação para atingir muitos clientes. Manter a qualidade no trabalho e adquirir a confiabilidade do cliente.
	<b>Principais Objetivos Estratégicos</b>	
	E01	Elevar a participação de mercado em praças que o <i>Market Share</i> é menor que a média do mercado. Manter uma alta rentabilidade na venda dos produtos, a saúde financeira do grupo [...].
	E02	O principal objetivo é o lucro e a saúde financeira e econômica da empresa, manter satisfação do cliente elevada, manter mídias para a divulgação dos produtos oferecidos.
	E03	Manter e elevar a participação de mercado, trabalhar pela excelência no atendimento ao cliente.
	<b>Problemas Críticos</b>	
	E01	[...] Procurar atender a necessidade do cliente e aumentar o nível de respostas nas pesquisas de satisfação que são realizadas com os clientes.
	E02	[...] A reestruturação e o posicionamento é uma das formas de resolver os pontos críticos.
	E03	Nos tempos atuais, um dos maiores problemas está sendo a desistência do cliente pelo produto em decorrência do tempo de espera. Ainda, o alto investimento necessário em novas tecnologias.

Os principais desafios são diversos, entre eles o enfrentamento com a concorrência existente no setor, a preocupação com novos produtos, falta de agentes financiadores para o cliente, a necessidade de alcançar um maior número de clientes e assegurar a qualidade e a confiabilidade do cliente. Os objetivos estão voltados a manter elevada a participação de mercado da empresa, manter a saúde financeira e econômica da empresa, garantir a excelência no atendimento dos clientes. Como pontos críticos os entrevistados relataram diferentes pontos, entre eles, a necessidade de ações para desenvolver em regiões onde a participação de mercado está abaixo da média a nível nacional. A redução da margem de lucratividade, a desistência dos clientes por produtos encomendados e o alto custo em novas tecnologias.

Na Figura 6 podem ser observados trechos da fala dos entrevistados relacionados ao BSC.

Figura 6. Trechos sobre o *Balanced Scorecard*

<b>Balanced Scorecard</b>	<b>Perspectiva Financeira</b>	
	E01	[...] Indicadores de captura, tratamento e conversão de leads por vendedor e por loja. Índice de ordem de serviço abertos, participação de mercado perante outras concessionárias da mesma marca e de marcas diferentes.
	E02	[...] Acompanhamento de unidades de vendas, valores de venda de serviços, acompanhamento, tratamento e conversão dos leads.
	E03	Entre alguns indicadores está a análise do BP, a análise da DRE, acompanhamento em unidades e valores das vendas de todos os setores e lojas, margem de lucro, acompanhamento da inadimplência.
	<b>Perspectiva do Cliente</b>	
	E01	A pesquisa de satisfação de cliente é o principal indicador avaliado pela empresa, traz informações das operações de todos os setores e condiciona as necessidades dos outros setores.
	E02	A pesquisa de satisfação de cliente é a peça-chave para termos um termômetro da qualidade dos nossos serviços prestados e produtos vendidos.
	E03	A pesquisa de satisfação do cliente é analisada de forma minuciosa para termos o acompanhamento da forma que nosso cliente nos percebe.
	<b>Perspectiva dos Processos internos</b>	
	E02	Acompanhamento da padronização das lojas.
	<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	
	E01	Acompanhamento de treinamentos efetivados dos funcionários é medido a rotatividade.
	E02	Manter os treinamentos específicos dos funcionários em dia, ter controle da rotatividade.

Assim, é possível observar que há uma concentração elevada de avaliação nos quesitos financeiros e nas pesquisas relacionadas à satisfação dos clientes, e uma redução de indicadores de controles na perspectiva de processos internos e na perspectiva de aprendizado e crescimento. A seguir, será conduzida a discussão desses resultados.

#### 4.2. Discussão dos Resultados

Os resultados da pesquisa mostram que a empresa pesquisada possui planejamento estratégico e metas estipuladas, porém, não há uma formalização das práticas. A literatura evidencia a importância da formalização e comunicação das estratégias adotadas pela empresa, conforme apontado no estudo de Lugoboni *et al.* (2021) e Souza *et al.* (2022). Os autores possuem entendimento similar sobre a importância de a empresa manter um planejamento estratégico desenvolvido de forma que todos os funcionários e departamentos estejam envolvidos nas metas estipuladas. Queiroz (2015) conclui que a implementação da ferramenta do *Balanced Scorecard* é benéfica, capaz de atender as expectativas das empresas em prol dos resultados almejados.

Nesse sentido, antes da formalização da estratégia da empresa e definição dos indicadores de acordo com o BSC, é importante observar o entendimento de Francischini e Francischini (2017) sobre a essencialidade de haver uma relação entre visão, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas no momento da elaboração do planejamento estratégico da empresa, levando em consideração, que muitas vezes, costuma ser um ponto frequentemente negligenciado pela empresa. Deste modo, recomenda-se que a empresa realize reuniões entre os gestores e desenvolva a definição das subcategorias analisadas na categoria de Filosofia Empresarial. De acordo com Kaplan e Norton (2008) antes de formularem a estratégia, os gestores devem formalizar o conceito sobre a missão, o conceito das suas ações (os valores), e sobre a sua visão, assim como, as aspirações dos resultados futuros. Francischini e Francischini (2017) veem que o objetivo central dessas definições seja esclarecer a relação entre cada conceito de forma que todos empregados da empresa saibam a razão de perseguir uma meta operacional e a sua relação com os objetivos estratégicos adotados pela empresa.

Além do mais, Kaplan e Norton (2006) afirmam que o planejamento em longo prazo, com a aplicação do BSC, contribui para que as unidades de negócio alinhem seus objetivos de forma a equilibrar seus desafios. Haskel e Petri (2020) observaram que a implantação dos indicadores do BSC em uma microempresa tem como objetivo nortear o futuro da empresa a longo prazo. Seguindo a mesma teoria, Moro de Paula *et al.* (2020) concluem que, seja qual for o porte da empresa, as ferramentas de BSC podem ser aplicadas para proporcionar uma visão mais abrangente do negócio e melhorar a atuação e a adaptação no mercado da empresa.

O estudo demonstrou nas categorias sobre o Ambiente Interno e Externo, que também é conhecida como análise SWOT (Pontos Fortes e Fracos - Ameaças e Oportunidades) que há uma convergência das respostas dos entrevistados. Herrero (2005) descreve que para se ter uma gestão estratégica estruturada através do BSC, se faz necessária a utilização do modelo SWOT para a realização da avaliação das forças setoriais nas perspectivas de valores dos ambientes analisados. Souza *et al.* (2022) discorrem sobre a importância de explanar sobre as situações que a empresa possa vir a enfrentar sob diferentes óticas (de clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento), além das financeiras. Na empresa da amostra o setor financeiro é o que mais detém indicadores de controle.

Desta forma, para o desenvolvimento destas duas categorias sugere-se que a empresa realize um levantamento específico analisando de que forma a SWOT possam interferir no dia a dia, levando em consideração as quatro perspectivas do BSC. Diante disso, sugere-se um modelo de análise que pode ser observado no Apêndice A.

Assim, o ambiente competitivo e dinâmico, segundo Fagundes *et al.* (2018), faz com que o planejamento seja ao mesmo tempo, uma necessidade e um desafio. Para Pereira (2010), estratégia expressa como a empresa desenvolve seus pontos fortes e fracos (existentes ou potenciais), com o intuito de alcançar os seus objetivos, sempre considerando as oportunidades e as ameaças imposta pelo ambiente, como identificado nas categorias anteriores, na categoria de Planejamento Estratégico, se percebe uma atenção concentrada dos entrevistados sobre metas e objetivos financeiros. Nesta etapa sugere-se a empresa pesquisada que realize ou formalize a criação de mecanismos para a mensuração de objetivos estratégicos ao longo do tempo. Fagundes *et al.* (2018) reforça em seu conceito a necessidade de realizar a mensuração dos objetivos, bem como, efetuar a revisão regularmente sobre as medições de desempenho.

Por fim, a última categoria abrange os indicadores utilizados pela empresa para manter o equilíbrio financeiro, o crescimento de suas unidades e o fortalecimento da marca nas áreas onde atua. De acordo com os dados da pesquisa, a empresa emprega grande quantidade de forças no acompanhamento de indicadores financeiros, nos índices de satisfação dos clientes e no acompanhamento de treinamento para as suas equipes. Entende-se, que embora não exista um mapa estratégico desenhado e definido formalmente, todas as áreas e gestores convergem para os mesmos objetivos. Para Lugoboni *et al.* (2021), o mapa estratégico tem como propósito a obtenção visual dos objetivos da organização. Neste momento sugere-se para a empresa a criação de um modelo de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho de acordo com as premissas defendidas pelo BSC. Kaplan e Norton (2006) afirmam que a eficácia do modelo BSC é devida as habilidades de traduzir com clareza a estratégia e a habilidade de conectar a estratégia em um sistema de gestão, como resultado, todas as unidades, os processos e os sistemas da empresa acabam convergindo para a própria estratégia.

A fim de sugerir para a empresa um modelo de mapa estratégico baseado no *Balanced Scorecard*, levando em consideração os dados coletados nas entrevistas realizadas, tem-se o modelo que pode ser observado no Apêndice B.

O modelo proposto (Apêndice B), de acordo com Kaplan e Norton (2008), fornece para a empresa um desenho lógico para facilitar a execução da estratégia, permitindo à empresa gerenciar as atividades com mais eficácia e buscar o sucesso na implementação do sistema de gerenciamento.

Para Souza *et al.* (2022) a avaliação de desempenho e os indicadores escolhidos para a avaliação da empresa devem ser adaptáveis, de forma a serem avaliados de acordo com os seus objetivos e metas. Também foi sugerido um modelo de mapa para objetivos estratégicos e indicadores de desempenho conforme apresentado no Apêndice C. Para a construção do modelo, levou-se em consideração o entendimento de Souza *et al.* (2022) quando afirmam que nem sempre um elevado número de indicadores é aconselhado, principalmente, ao se tratar de empresa que está em fase de construção do BSC.

A importância de construir um sistema de indicadores de forma adequada, segundo Pederneiras (2022), está relacionada diretamente ao sucesso da avaliação de desempenho organizacional proposta pela empresa. Os objetivos e as medidas do *scorecard* serão derivadas da visão e da estratégia da empresa (Kaplan & Norton 1996). Logo, o *Balanced Scorecard* de cada empresa deve traduzir a missão e a estratégia de cada setor em objetivos e medidas mensuráveis.

Após a criação do mapa estratégico e a construção dos objetivos e metas do BSC, segundo Kaplan e Norton (2008), os gestores estão aptos para a execução dos próximos passos: alinhamento dos departamentos e funcionários de acordo com as estratégias e vincularem as estratégias às operações. Ericson *et al.* (2017), em seu estudo, ressalta a

importância de haver o comprometimento e o compromisso da alta direção no início do processo, a fim de criar a motivação necessária aos demais envolvidos no processo do BSC.

Deste modo, pode-se observar que na empresa pesquisada existem procedimentos que estão de acordo com os estudos anteriores, como no caso do estudo de Fagundes (2019), que evidencia que nas empresas sem a aplicação do BSC há uma tendência em monitorar apenas informações financeiras, quando na verdade, existem outros indicadores que afetam os resultados traçados pelos gestores. No estudo de Paz *et al.* (2018) é relatado a tendência de empresas concentrarem seus indicadores na perspectiva financeira, no entanto, ressaltam e aconselham as empresas da importância de haver um equilíbrio entre as quatro perspectivas estudadas no BSC, houve a evidência do aumento das receitas nas empresas que abordaram as quatro perspectivas.

Para Lugoboni *et al.* (2021), a partir da implantação e acompanhamento do sistema gerencial baseado no BSC, a empresa torna-se mais competitiva no mercado, agrega valor aos seus serviços, há uma melhoria dos processos com consequente diminuição de erros e redução de custos. Silva *et al.* (2020) observa a melhora na comunicação das estratégicas da gestão aos funcionários, proporcionando desta forma maior interação na empresa. Consequentemente, espera-se que a empresa melhore seus resultados e passe a se estruturar de uma forma mais assertiva em relação ao ambiente interno e externo ao qual está inserida.

## 5. Conclusão e Recomendações

O presente estudo teve por objetivo verificar os indicadores de desempenho utilizados por uma empresa específica sob as perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC), a fim de identificar lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de avaliação de desempenho existente. Para isso, foram entrevistados três gestores de uma empresa concessionária do estado do Rio grande do Sul.

Nas percepções dos gestores, observou-se que a empresa utiliza alguns indicadores de desempenho, quando alocados sob a ótica do BSC, verificou-se que eles se concentram nas perspectivas financeira e de clientes. A empresa utiliza poucos indicadores nas perspectivas de processos internos e aprendizado e crescimento. Este estudo segue a linha de outros trabalhos similares, ao concluir que as empresas, quando não aplicam o conceito definido no BSC, acabam por concentrar seu acompanhamento, na maioria das vezes, somente na perspectiva financeira.

Através de entrevistas analisaram-se os objetivos da empresa, constatando-se a necessidade de formalização dos processos de gerenciamento através de mapas estratégicos de planejamento. Como contribuição, este estudo proporcionou aos gestores um melhor entendimento do seu negócio, oportunizando a visualização que o gerenciamento aplicado de forma equilibrada, nas quatro perspectivas do BSC, pode contribuir para a avaliação de desempenho da empresa. Verificou que a utilização da ferramenta do BSC pode auxiliar no planejamento estratégico da empresa, proporcionando aos gestores o aumento dos controles internos e melhorando a visão total do negócio.

A pesquisa visa contribuir com a literatura acadêmica em fornecer novos *insights* aos estudos do BSC. Além do mais, contribui-se para a prática gerencial ao proporcionar à empresa estudada a identificação de fatores que possam indicar a necessidade da aplicação dos conceitos utilizados no BSC, para proporcionar aos gestores, a melhoria no desenvolvimento estratégico operacional.

Como limitações têm a realização do estudo em uma única empresa, não sendo possível realizar uma abordagem generalizada dos resultados obtidos. Ainda, o estudo limitou-se a realização de três entrevistas, não sendo possível coletar as informações com todos os gestores das outras unidades (filiais). Deste modo, para novas pesquisas relacionadas ao BSC, estudos futuros poderão aprofundar este trabalho através do acompanhamento da

implantação do sistema de controle gerencial baseado no *Balanced Scorecard* e após, realizar a comparação dos resultados da empresa antes e depois da aplicação do BSC. Este estudo também podem ser verificados em outros segmentos da economia, bem como, em outras regiões geográficas.

### Referências

- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo (Tradução Luís Antero Reto). São Paulo, Brasil: Edições, 70.
- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemeč, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
- Borba, M. C., Ramos, J. E. S., Lima, F. F., Alves, M. D. C. M., & Moraes Filho, R. A. (2018). Avaliação do *Balanced Scorecard* em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 172-185.
- Crepaldi, S. A. (2012). *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo, Atlas.
- Dhameeth, G.S. & Diasz, L. (2021). The Role of Managerial Accountants and the Implementation and Monitoring of the Balanced Scorecard Metrics: A literature Review. *Research in Economics and Management*, 6(2) <https://doi.org/10.22158/rem.v6n2p28>
- Ericson, Ö. A., Hammersberg, P., & Fundin, A. (2017). Factors influencing control charts usage of operational measures. *Measuring Business Excellence*, 21(3), 225-238.
- Fagundes, E., Silva, J. F. P. da., Anselmo, K. de O., Neto, A. W. de M.; Correio, S. M. P. (2019). Fatores que indicam a aplicabilidade do *balanced scorecard* nas organizações: um estudo de caso. *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, 9(1), 77-99.
- Fagundes, E., Wiggers, H. M., Inocenti, R. N., & Petri, S. M. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos um estudo de caso. In: *Anais do X CASI - X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*. Petrópolis, RJ, Brasil.
- Francischini, P. G., & Francischini, A. S. N. (2017). *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- Frezatti, F., Guerreiro, R., Aguiar, A. B. D., & Gouvêa, M. A. (2007). Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 33-54.
- Garcia, R. M., & Bezerra, D. O. (2021). A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do Covid-19. *Revista campo do saber*, 6(2).
- Haskel, A. P., & Petri, S. M. (2020). Balanced scorecard: estudo de caso aplicado para o desenvolvimento e crescimento estratégico de uma microempresa. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11(3), 100-112.
- Herrero, E. (2005). *Balanced scorecard e a gestão estratégica*. Gulf Professional Publishing.
- Humphreys, K.A. (2023) The balanced scorecard: Do managers need a strategy map when evaluating performance? *Accounting & Finance*, 00, 1– 17. Available from: <https://doi.org/10.1111/acfi.13097>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2020*. Rio de Janeiro, IBGE.
- Kaplan, R. S. (1993). Balanced Scorecard: Medidas que impulsionam o desempenho. *Harvard Business Review*, 71(2), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press.

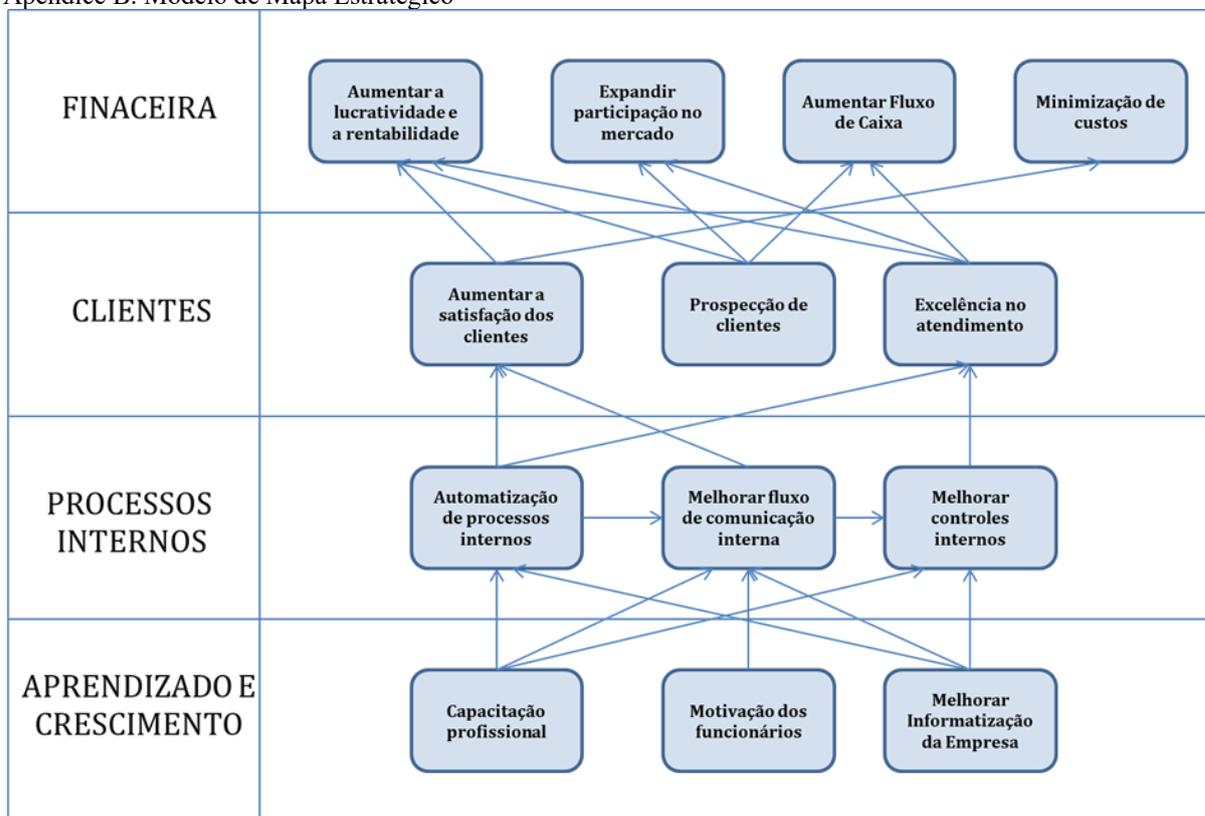
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Lugoboni, L., Mugnaini, C., Silva, B., & Castilho, G. (2021). Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(2), 140-155.
- Moreira, L. V. M., & Frezatti, F. (2019). O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, 15(1), 65-84.
- Moro de Paula, A. L., Bertoni de Almeida, N., Baptista da Silva, R., Portulhak, H., & José de Paula, A. (2020). Desenvolvimento de um balanced scorecard para uma empresa comercial de pequeno porte. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 14(1).
- Oliveira, D. P. R. de (2013). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Atlas.
- Paz, F. J., Rubin, H. B., & Kipper, L. M. (2018). Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 13(2), 276.
- Pederneiras, M., Silva, R. do V., Menezes, P. D. L. de, & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do *balanced scorecard*. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 16, 2331.
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo, Atlas.
- Queiroz, R. T., & Lobosco, A. (2015). A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 7(1), 81-112.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023, 01 de Abril). Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>
- Silva, G. R. da, Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & Cabral, L. M. M. do A. C. (2020). Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. *Escritos Contables Y De Administración*, 11(1), 24-47.
- Souza, C. L. de, Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Operacionalização do planejamento estratégico através do Balanced Scorecard. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 16(1), 145-165.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6th ed.).

Apêndice A. Modelo de Perspectivas de Valor

	PERSPECTIVAS DE VALOR DO BALANCED SCORECARD			
	FINANCEIRA	CLINENTE	PROCESSOS INTERNOS	APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO
Pontos Fortes				
Pontos Fracos				
Oportunidades				

Ameaças				

Apêndice B. Modelo de Mapa Estratégico



Apêndice C. Modelo de mapa para objetivos estratégicos e indicadores de desempenho

PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDADE DA APURAÇÃO	CÁLCULO	PROGRAMA DE AÇÃO
Aumentar o faturamento	Total líquido do Faturamento (Receita bruta - descontos - devoluções)	Mensal	Faturamento Projetado X Faturamento Realizado	Campanhas de marketing visando aumento de vendas. Treinamento do time de vendas. Prospecção de clientes através de leads.
Operação rentável (loja por loja)	Ebitda	Mensal	Lucro operacional + depreciação	Acompanhamento de margem bruta (markup). Controle de despesas. Eficiência operacional.
Rentabilidade do capital	Retorno capital próprio	Trimestral	Lucro líquido / Patrimônio Líquido	

PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDADE DA APURAÇÃO	CÁLCULO	PROGRAMA DE AÇÃO
Satisfação do cliente	Pesquisa TSI e Pesquisa SSI	Mensal	% Satisfação do cliente X Meta satisfação	Campanha de incentivo para clientes responderem as pesquisas. Controle de qualidade no atendimento. Treinamento das equipes.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDADE DA APURAÇÃO	CÁLCULO	PROGRAMA DE AÇÃO
Qualidade	Devolução de peças por defeito	Mensal	Qtd. de devoluções X Qtd. de vendas	Aferição e conferência das peças para identificar possíveis defeitos
Prazo	Prazo de entrega de produtos e serviços	Mensal	Tempo de atraso para entrega de produtos e serviços	Comunicação efetiva com o cliente estipulando prazo dentro dos padrões da empresa. Acompanhamento do consultor com o andamento da solicitação do cliente.
Capacitar funcionários	Número de treinamentos	Mensal	Funcionários treinados X Total funcionários	Intensificar a busca por treinamentos que padronizem os processos.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

OBJETIVO	INDICADOR	PERIODICIDADE DA APURAÇÃO	CÁLCULO	PROGRAMA DE AÇÃO
Realização de <i>feedbacks</i>	Número de <i>feedback</i> por colaborador	Semestral	Mínimo de um <i>feedback</i> por colaborador por semestre.	Acompanhar o desenvolvimento pessoal dos funcionários.
Novas tecnologias	Investimento em novas tecnologias	Anual	Investimento em novas tecnologias	Acompanhar o mercado em busca de novos produtos que agregam valor nas atividades da empresa.

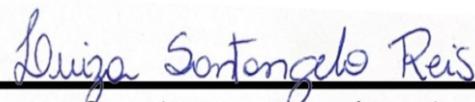


**CONGRESSO UFSC**  
DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
**6º UFSC INTERNATIONAL ACCOUNTING CONFERENCE**  
**13º CONGRESSO UFSC**  
DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE

**18 a 20 de setembro de 2023**  
Florianópolis - SC

# CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado **INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS POR UMA EMPRESA SOB AS PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD: LACUNAS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA** de autoria de **Kátia Brenner, Rosana Santos de Oliveira, Carlos Eduardo Facin Lavarda**, foi apresentado por **Kátia Brenner** no **13o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 6o. UFSC International Accounting Conference & 13o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 18/09/2023 a 20/09/2023, contabilizando carga horária de 2hs.



Prof.<sup>a</sup> Luiza Santangelo Reis  
Coordenadora Geral

