UNIVERSIDADE FUMEC

PRETEXTO

BENEFÍCIOS DO BALANCED SCORECARD NA GESTÃO DE INDÚSTRIA

BENEFITS OF THE BALANCED SCORECARD IN THE MANAGEMENT OF INDUSTRY

FERNANDA PRIGOL VALMORBIDA
fernandaprigoll@outlook.com
Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO)
https://orcid.org/0000-0002-8784-6935

MARA VOGT
mara.v@unochapeco.edu.br
Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO)
https://orcid.org/0000-0002-3951-4637

SILVANA DALMUTT KRUGER
silvana.d@ufms.br
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)
https://orcid.org/0000-0002-3353-4100

RESUMO

Objetivo: O estudo tem por objetivo analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* (BSC) para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmecânica.

Proposta: A pesquisa foi realizada com 50 gestores da empresa analisada, em que se obteve 39 respostas válidas, o que possibilitou identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para a elaboração de uma matriz SWOT. Posteriormente foi elaborada uma proposta de mapa estratégico do BSC e por fim, uma análise de causa e efeito dos objetivos estratégicos.

Abordagem teórica: O instrumento gerencial denominado de *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992).

Provocação: A pesquisa permite observar que a metodologia BSC pode auxiliar no desenvolvimento de iniciativas alinhadas com as fragilidades identificadas a partir do questionário estruturado aplicado aos gestores, demonstrando-se como ferramenta de gestão estratégica.

Métodos: A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos tem-se uma pesquisa participante por meio de um estudo de caso, e quanto a abordagem do problema a pesquisa possui cunho qualitativo.

Resultados: A partir dos resultados destaca-se a necessidade de cumprimento dos prazos de entrega estipulados, otimização e padronização de processos organizacionais, melhorias na qualidade dos produtos e qualificação dos colaboradores

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

Enviado em 19/12/2022
Aceito em 26/04/2024

Conclusões: Conclui-se que os principais benefícios são no sentido de buscar a solução das fraquezas identificadas pelos gestores, o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as iniciativas para resolução dos problemas atuais, bem como, a possibilidade de melhorias constantes no processo de planejamento estratégico, com a utilização de indicadores.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; BSC; SWOT; Contabilidade Gerencial; Indústria Metalmecânica.

ABSTRACT

Objective: *The study aims to analyze the benefits of proposing the Balanced Scorecard (BSC) for the organizational management of a family metalworking industry.*

Proposal: *The research was carried out with 50 managers from the company analyzed, in which 39 valid responses were obtained, which made it possible to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats for the preparation of a SWOT matrix. Subsequently, a proposal for a strategic map of the BSC was prepared and finally, a cause-and-effect analysis of the strategic objectives.*

Theoretical approach*: The management instrument called the Balanced Scorecard is a performance assessment model created by Kaplan and Norton (1992).*

Provocation: *The research allows us to observe that the BSC methodology can help in the development of initiatives aligned with the weaknesses identified from the structured questionnaire applied to managers, demonstrating itself as a strategic management tool.*

Methods: *The research is characterized as descriptive in terms of objectives, in terms of procedures there is participatory research through a case study, and in terms of approaching the problem, the research has a qualitative nature.*

Results: *From the results, the need to meet stipulated delivery deadlines, optimization and standardization of organizational processes, improvements in product quality and employee qualifications stands out.*

Conclusions: *It is concluded that the main benefits are in the sense of seeking a solution to the weaknesses identified by managers, the alignment between strategic objectives and initiatives to resolve current problems, as well as the possibility of constant improvements in the strategic planning process, with the use of indicators.*

Keywords*: Balanced Scorecard; BSC; SWOT; Management accounting; Metalworking Industry.*

1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controles internos e de avaliação de desempenho são instrumentos relevantes para o planejamento e a implementação das estratégias organizacionais (Yang & Lee, 2020). Além disso, nas organizações contemporâneas, os gestores precisam monitorar seu desempenho ao longo de um horizonte temporal, com base em indicadores de medição (Oliveira, Oliveira, Fijałkowska & Silva, 2021). Neste aspecto, a contabilidade gerencial fornece informações de apoio ao processo decisório, subsidiando os usuários internos, principalmente os gestores na análise do desempenho e no planejamento de curto e longo prazo (Garrison, Noreen & Brewer, 2013; Padoveze, 2016).

Anthony e Govindarajan (2008) indicam que o sistema usado pelos gestores para controlar as atividades de uma organização é chamado Sistema de Controle Gerencial (SCG). A partir do SCG a contabilidade fornece instrumentos para controle, planejamento, desdobramento e comunicação da estratégia, tais como mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2015).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992), o qual permite que os gestores percebam o negócio a partir de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), sendo uma ferramenta para a implementação e controle das estratégias organizacionais (Tawse & Tabesh, 2023). Dasanayaka et al. (2021) afirmam que grandes empresas familiares costumam usar ferramentas de avaliação de desempenho como o BSC, visando alinhar objetivos estratégicos e as iniciativas operacionais. Nesse sentido, o BSC se diferencia por incorporar medidas de desempenho financeiro e não financeiro, auxiliando os gestores na análise e no planejamento do desempenho organizacional (Stejskal, Sayed & Lento, 2020).

A partir da utilização do BSC as organizações podem alinhar iniciativas com os objetivos estratégicos, buscando de forma integrada, satisfazer as necessidades dos clientes, a partir dos processos internos, do aprendizado e crescimento, para atingir o desempenho financeiro desejado (Kruger, Simionato, Zanella & Petri, 2018). Enquanto os métodos tradicionais de avaliação de desempenho buscam apenas monitorar e melhorar os processos já existentes, o BSC tem como característica a inovação dos processos para o alcance dos objetivos (Back, Dutra & Casagrande, 2012), por meio do fornecimento de informações para minimizar riscos do processo de tomada de decisão, corroborando com a gestão dos planos de ação (Padilha, Caxambu, Azevedo, Neto, Mattos Fagundes, & Zilli, 2016).

A partir dos estudos identificados na literatura nacional e internacional (tais como de Back *et al*., 2012; Prazeres, Lopes & Meira, 2013; Padilha *et al.,* 2016; Cheng, Humphreys & Zhang, 2018; Kruger *et al.,* 2018; Sánchez-Márquez, Guillem, Vicens-Salort & Vivas, 2018; Wanderley & Souza, 2019; Yang & Lee, 2020; Costa & Petri, 2021), percebeu-se uma lacuna com relação a estudos que focalizassem nos benefícios da proposta do BSC em indústrias. Diante do exposto, tem-se como problema norteador da pesquisa: quais os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmecânica? Para tanto, com vistas a responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo: analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmecânica.

O estudo do BSC justifica-se pela sua relevância em diferentes contextos e tipos de organizações, considera-se que sua aplicação ou utilização, de modo geral, é indicada como benéfica para a gestão das organizações, contribuindo no alinhamento das estratégias organizacionais (Kruger *et al*., 2018). A metodologia BSC pode auxiliar no desenvolvimento de iniciativas alinhadas com as fragilidades identificadas a partir do questionário estruturado aplicado aos gestores, demonstrando-se como ferramenta de gestão estratégica, especialmente para o alinhamento dos objetivos organizacionais, conforme preconizam estudos anteriores (Back *et al*., 2012; Prazeres *et al.*, 2013; Padilha *et al.*, 2016; Cheng *et al.*, 2018; Kruger *et al.*, 2018; Sánchez-Márquez *et al*., 2018; Wanderley & Souza, 2019; Yang & Lee, 2020; Costa & Petri, 2021). Neste sentido, o estudo contribui com a literatura sobre a utilidade do BSC como ferramenta de apoio à gestão estratégica no setor metalmecânico.

Ademais, justifica-se o estudo de indústrias metalmecânicas, pois de acordo com dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), as exportações da indústria de transformação no Rio Grande do Sul em junho/2022, obtiveram um crescimento de 25,8% em relação ao mesmo mês de 2021, com um acumulado no ano de 2022, superando em 34,1% na comparação com o primeiro semestre do ano anterior, sendo este um volume recorde para o período (FIERGS, 2022). Esses números expressam a relevância da indústria na economia do

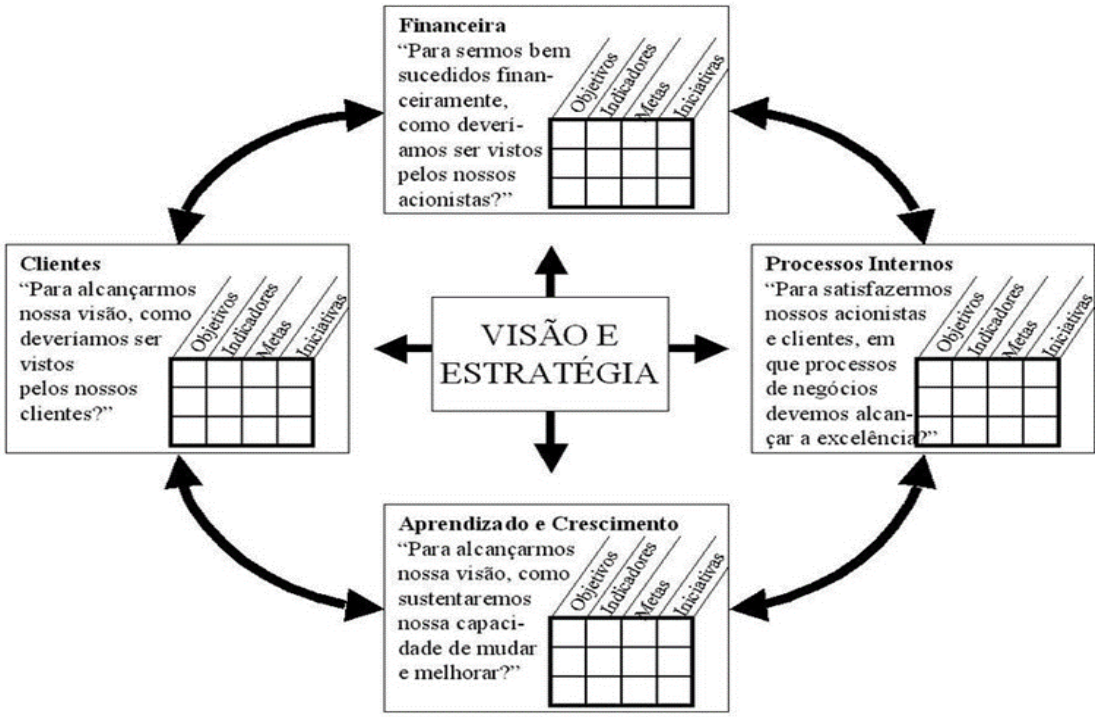
Estado, sendo importante reconhecer estratégias de apoio à gestão dos negócios, a exemplo do BSC, com o objetivo de alinhar a continuidade e o desenvolvimento das atividades empresariais, gerando emprego, renda e sustentabilidade para a sociedade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O instrumento gerencial denominado *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992), difundido na academia e nas empresas, especialmente nos últimos anos. Pode-se afirmar que o BSC é como os mostradores em uma cabine do piloto do avião, pois fornece aos gestores a informação complexa em um relance (Kaplan & Norton, 1992). De acordo com Lazarini e Fernandes (2009), o BSC vem sendo utilizado no mundo todo pois permite o detalhamento e a correlação entre as ações e as estratégias, envolvendo e comprometendo toda a equipe. Ainda de acordo com os autores, também tem sido adotado, com sucesso, por organizações não governamentais e outras entidades sem fins lucrativos.

O BSC facilita a revisão e *feedback* de forma contínua, sendo capaz de articular as estratégias de crescimento com iniciativas não financeiras, permitindo que os colaboradores compreendam e incluam os objetivos estratégicos ao seu dia a dia (Dahou & Hacini, 2018). Empresas inovadoras adotaram o *scorecard* para viabilizar processos gerenciais, tais como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e; melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (Kaplan & Norton, 1997). Refere-se a um sistema de gestão estratégica de longo prazo, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas e características do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 49).

De acordo com o ilustrado na Figura 1, das perspectivas e características do BSC tem-se a possibilidade de elaboração de um mapa estratégico, o qual representa a visão e estratégia da organização, sendo composto por: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas (plano de ação) (Assi, 2012). Todos os itens que compõe o BSC, devem estar alinhados e deve existir uma articulação entre suas quatro perspectivas. O principal objetivo dessa articulação é ajudar os gestores a reconhecer como uma melhoria em uma perspectiva afeta as outras perspectivas, bem como evidenciar a relação entre as ações e iniciativas de cada perspectiva, e como estas se conectam com os resultados financeiros da organização (Fatima & Elbanna, 2020).

Nesse sentido, Garrison *et al*. (2013) indicam que os agrupamentos das perspectivas indicam uma relação de causa-efeito. Vale ressaltar que o BSC foi projetado para incorporar medidas de desempenho financeiro e não financeiro e por fornecer aos gestores a análise entre os objetivos e as iniciativas para alcançá-los (Stejskal, Sayed & Lento, 2020). A partir das quatro perspectivas dispostas na Figura 1, percebe-se a ideia de equilíbrio, que impõe conexões causais, traduzindo as estratégias em um conjunto de múltiplas medidas para conduzir a organização em direção aos seus objetivos (Cooper, Ezzamel & Qu, 2017).

As características distintivas do BSC são: (1) a integração da estratégia de longo prazo e dos objetivos operacionais; (2) a presença de indicadores de desempenho abrangendo diferentes perspectivas (além da financeira); (3) o fornecimento de uma sequência de planos de ação-alvo-meta e; (4) a presença de ligações explícitas de causa e efeito entre metas e/ou indicadores de desempenho dentro de mapas estratégicos (Cifalinò & Lisi, 2019).

De acordo com Montenegro e Callado (2019), os indicadores de desempenho permitem acompanhar as variáveis consideradas relevantes e analisar como a empresa está em relação ao que foi estabelecido. A partir da Tabela 1 evidencia-se as quatro perspectivas do BSC.

Tabela 1 - Perspectivas do BSC

Perspectivas	Conceitos
Financeira	Os objetivos financeiros do BSC servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1997).
Clientes	Objetiva contemplar os segmentos de clientes e mercados onde a organização poderá competir (Kaplan & Norton, 1997). Enfatiza como a qualidade dos serviços ou produtos é percebida pelos clientes por meio da inclusão de métricas como *feedback* verbal/anedótico via equipe, níveis de satisfação do cliente, gasto médio do cliente e participação de mercado (Elbanna, Kamel, Fatima & Eid, 2022).
Processos internos	Mede a eficiência dos processos internos (Ribeiro *et al.*, 2019).
Aprendizado e Crescimento	As medições desta perspectiva permitem ver como a organização, os funcionários, os processos, e as tecnologias aprendem e crescem em virtude da estratégia (Thurman & Ference, 2012).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por meio da Tabela 1 nota-se a complementariedade de ideias com relação às perspectivas do BSC, sendo que cada uma dessas quatro é interligada por uma cadeia de relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 2017). Deve-se mencionar que o BSC é um sistema de gestão estratégica desenvolvido para que os gestores consigam avaliar o desempenho, sejam estes financeiros, ou não. O objetivo deste modelo é integrar as principais perspectivas quanto ao aspecto financeiro, perspectiva de clientes, de processos internos ou mesmo, do aprendizado e crescimento (Paz *et al*., 2018).

O mapa estratégico pode ser desenvolvido a partir das perspectivas do BSC e de acordo com Kaplan e Norton (2001), representa uma arquitetura lógica para descrever a estratégia organizacional, a qual deve ser monitorada constantemente, a fim de atingir os objetivos. Um mapa estratégico especifica os elementos e as necessidades de estratégias de uma organização.

Para Prazeres *et al.* (2013), Kruger *et al.* (2018) e Oliveira *et al.* (2021), o BSC envolve aspectos multidisciplinares e que corroboram com a gestão organizacional. Estudos anteriores como de Back *et al*. (2012); Prazeres *et al.* (2013); Padilha *et al.* (2016); Cheng *et al.* (2018); Kruger *et al.* (2018); Sánchez-Márquez *et al.* (2018); Wanderley & Souza (2019); Yang & Lee (2020); Costa & Petri (2021); Dasanayaka *et al.* (2021); Tawse & Tabesh (2023), demonstram a importância da utilização do BSC como instrumento de apoio à gestão estratégica das organizações, especialmente para conduzir os gestores no processo de tomada de decisão. Com base no exposto, entende-se o BSC como um instrumento de gestão, que pode contribuir com qualquer tipo de empresa, independente do porte e setor, beneficiando as organizações, a fim de atingirem seus objetivos e terem lucratividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos tem-se uma pesquisa participante por meio de um estudo de caso, e quanto a abordagem do problema a pesquisa possui cunho qualitativo. A empresa objeto deste estudo de caso é uma empresa familiar, sociedade anônima de capital fechado e integrante do setor metalmecânico. Está localizada no norte do Rio Grande do Sul e é especializada na produção de equipamentos rodoviários destinados à logística agroindustrial e viaturas especiais.

A empresa é considerada de médio porte, possui aproximadamente 450 funcionários, está presente com o seu canal de vendas em mais de 15 países e possui mais de 5.000 clientes em sua carteira. Atua no mercado há 38 anos e se tornou referência no segmento metalmecânico. A escolha da empresa se deu por acessibilidade, por se tratar de uma empresa familiar, e pelo tempo de atuação demonstra-se promissora para a implementação e uso da ferramenta BSC, vislumbrando uma oportunidade de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado para o estudo foi um questionário estruturado, com perguntas adaptadas de Kruger *et al.* (2018). Realizou-se um pré-teste com dois colaboradores da empresa. O questionário possui 14 questões, que incluem a caracterização do respondente, conhecimento sobre a missão e a visão da empresa, pontos fortes e pontos fracos, bem como, melhorias necessárias. O questionário foi elaborado no *Google Forms*®e enviado via *Whatsapp*®para o contato de cada gestor da empresa (encarregados, líderes de setor, supervisores e analistas), totalizando 50 gestores. O envio inicial ocorreu na data de 27 de abril de 2022, para 50 gestores, até a data de 04 de maio de 2022. Dois dias antes de fechar o questionário, foi enviada uma nova mensagem individualmente, para cada gestor, com o objetivo de reforçar a participação na pesquisa. Diante disso, obteve-se 39 respostas válidas para análise. Ademais triangulou-se os dados com documentos (planejamento estratégico e informações do contexto da empresa retiradas do *site*) e observação participante.

Essa observação foi registrada por meio de notas de campo, especialmente no que envolve os aspectos relacionados a pesquisa, visando a triangulação dos dados. Os documentos utilizados para a análise foram: listas de indicadores usados nas áreas, pelas gerências e direção, prestações de contas mensais, relatórios financeiros, organogramas, site da empresa e outros documentos internos que tenham relação com o BSC e se fizeram necessários para triangular as informações.

A análise dos dados foi realizada com base nas respostas obtidas e foram elaboradas Tabelas e Figuras, visando apresentar a caracterização dos respondentes, a percepção sobre a empresa, identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como, para analisar os benefícios oferecidos pela implantação do BSC para a gestão organizacional desta indústria, objeto de estudo, a partir das informações coletadas elaborou-se um mapa estratégico, conforme o modelo proposto por Kaplan e Norton (1997, 2001, 2017), contendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas e posterior relação de causa e efeito.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se a caracterização dos respondentes, apresentando o grau de escolaridade, tempo de atuação e cargo/função dos gestores da empresa, participantes da pesquisa, para após, apresentar os demais resultados referentes a missão, visão, pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria para a empresa, na percepção dos respondentes. A partir da análise SWOT e das informações coletadas elaborou-se a proposta de melhorias para a empresa, a partir de um quadro do BSC e mapa estratégico demonstrando a relação causa-efeito dos objetivos estratégicos de acordo com as perspectivas do BSC. Sendo assim, na Tabela 2 apresenta-se a caracterização dos gestores.

Tabela 2 - Caracterização dos respondentes

Grau de escolaridade	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Tempo de atuação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ensino médio completo	8	20,51%	Menos de 1 Ano	4	10,26%
Ensino superior incompleto/ andamento	6	15,38%	De 1 a 3 Anos	5	12,82%
			De 3 a 6 Anos	8	20,51%
Ensino superior completo	8	20,51%	De 6 a 10 Anos	3	7,69%
Pós-graduação	17	**43,59%**	Acima de 10 Anos	19	**48,72%**
Total	**39**	**100%**	**Total**	**39**	**100%**
Cargo/Função				**(n°)**	**%**
Gerentes				5	12,82%
Supervisores				17	**43,59%**
Encarregados				9	23,08%
Líderes				3	7,69%
Analistas				3	7,69%
Controller				1	2,56%
Psicóloga				1	2,56%
Total				**39**	**100%**

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 2 percebe-se que a maioria dos gestores, isto é, 43,59% possuem pós-graduação, demonstrando preocupação com a especialização. Com relação ao tempo de atuação, nota-se que 48,72% atuam na organização há mais de dez anos e outros 10,26% hão menos de um ano. É perceptível que por se tratar de cargos de liderança, a maioria dos gestores já atua e possui conhecimento acerca da organização e dos processos envolvidos, sejam estes internos ou externos. Quanto ao cargo, tem-se 43,59% supervisores, 23,08% encarregados e 12,82% gerentes, sendo os demais: líderes (7,69%), analistas (7,69%), *controller* (2,56%) e psicóloga (2,56%).

Indagou-se aos gestores da empresa sobre a percepção de como a empresa deve ser reconhecida pelos clientes, visando realizar um diagnóstico da situação atual da empresa e os resultados foram sintetizados e agrupados na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Percepção de como a empresa deveria ser reconhecida pelos clientes

Percepção dos respondentes
Nosso cliente deve ter orgulho de utilizar nossos produtos (RO);
Empresa com melhor atendimento no ramo (R6), excelência (R2), zelando (RO) e oferecendo soluções aos clientes (RO);
Qualidade (R13) e inovação (R6);
Marca forte (RO), consolidada (R2), sólida (RO), capaz de fabricar produtos customizados (R3), diversificados (RO) e, que atendam as expectativas dos clientes (R2);
Empresa confiável (R2) e de referência (R6), fornecendo equipamentos no prazo estipulado (R2);

Percepção dos respondentes
Líder em inovação (RO), líder em segmento no mercado nacional (R4), na américa latina1 e no mundo (*R2) nas linhas de logística agroindustrial, implementos rodoviários e viaturas especiais (RO);
Empresa com pessoas comprometidas e que queiram se qualificar (RO);
Empresa parceira de negócios com ética e agilidade (RO).

Legenda: Resposta (R) e o número: refere-se à quantidade de respondentes com a mesma opinião; Resposta Original (RO): só houve uma pessoa com essa opinião.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 demonstra que os gestores, almejam que a empresa deva ser reconhecida pelo cliente a partir do orgulho em utilizar o produto, pelo atendimento, pela qualidade e inovação, por se tratar de uma marca forte e consolidada, além de comprometida, ética e ágil. Chama a atenção a ênfase que os gestores dão à qualidade dos seus produtos, pois tal afirmação apareceu em 13 das 39 respostas, sendo a resposta com mais número de repetições. Na sequência tem-se a percepção de que a empresa devesse ser reconhecida por possuir o melhor atendimento no ramo, ser referência inovadora e líder do segmento no mercado nacional. Questionou-se também quais as mudanças deveriam ser implantadas, com o objetivo de evitar retrabalhos e melhorar a qualidade dos produtos. As respostas são evidenciadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Percepção quanto as mudanças a serem implantadas

Percepção dos respondentes
Melhor treinamento aos funcionários/qualificação profissional (R26);
Mão de obra qualificada (R4) e com experiência (RO);
Programas de desenvolvimento e motivação de colaboradores (R3); Plano de carreira (RO); Valorização salarial (RO); Comprometimento colaboradores (RO); Comunicação mais clara (RO);
Inspeção de qualidade mais eficaz (R8);
Gabaritos (R2), Inovação (R2);
Otimização de processos (R8); controle de produção (R2); melhoria no projeto e processo de fabricação (R5); utilizar melhor o sistema (automação) (R3); Padronização processos (R2);
Mais clareza e detalhamento das solicitações dos clientes (RO); Ordens de produção mais detalhadas (RO);
Padronização de equipamentos (RO);
Investimento em máquinas de solda (RO).

Legenda: Resposta (R) e o número: refere-se à quantidade de respondentes com a mesma opinião; Resposta Original (RO): só houve uma pessoa com essa opinião.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 4 é possível visualizar que, apesar da resposta ser descritiva, 26 respondentes, o que representa 66,66% dos gestores, acreditam que para melhorar a qualidade dos produtos, a empresa deve oferecer treinamentos e qualificação profissional aos seus funcioná-

rios, seguido por ter uma inspeção de qualidade mais eficaz (20,51%) e otimização de processos (20,51%), ambos com oito respostas cada. Outras respostas que também apareceram mais vezes foram, a necessidade de melhorias no projeto e processo de fabricação, bem como, a necessidade por mão de obra qualificada, o que de certa forma se interliga.

Quanto a utilização do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou seja, o sistema integrado de gestão empresarial, 21 gestores (53,84%) responderam que o sistema deveria ser utilizado em grau máximo. Ao solicitar a opinião dos gestores no que diz respeito a implementação de indicadores gerenciais na empresa verificou-se que 37 respostas (94,87%) foram positivas, afirmando que os indicadores de desempenho são relevantes para a análise dos resultados da empresa. Os resultados corroboram com Da Silva, Wanderley, Pereira e Do Amaral (2020) e Fischmann e Zilber (2022), visto que os indicadores de desempenho auxiliam no planejamento estratégico e no controle das estratégias adotadas e implementadas pelas organizações, proporcionando transparência e interação intraorganizacional.

Indagou-se os gestores, a partir do questionário, sobre suas percepções acerca dos principais pontos fortes da empresa e diferenciais em relação aos concorrentes e os principais pontos fracos, bem como, outras questões abertas para melhor entendimento da organização. Com o intuito de avaliar aspectos do negócio em termos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para reconhecer os aspectos internos e externos e, posteriormente elencar ações que sejam primordiais para o alcance dos objetivos da empresa (Benzaghta, Elwalda, Mousa Erkan & Rahman, 2021), realizou-se a análise SWOT, a partir da compilação das respostas objetivas e descritivas, de acordo com a Tabela 5 a seguir.

Tabela 5 - Análise SWOT

	Positivo	**Negativo**
Ambiente Interno	**Forças**	**Fraquezas**
	- Marca consolidada; - Liderança de mercado; - Customização de produtos; - Ampla estrutura fabril; - Inovação; - Administração ágil;	- Falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos; - Falta de mão de obra qualificada e comprometida; - Não cumprimento prazos de entrega dos produtos; - Altos índices de retrabalhos; - Falta de treinamentos e qualificação; - Falta de um plano de desenvolvimento de pessoas; - Comunicação interna deficiente; - Baixo nível de automação e controles via ERP; - Falta de agilidade em reparo de máquinas utilizadas para produção; - Falta de investimento em máquinas destinadas à produção e *softwares*; - Metas definidas em desacordo com capacidade real de produção; - Falta de controle de estoques.

	Positivo	Negativo
Ambiente Externo	**Oportunidades**	**Ameaças**
	- Reestruturar a rede de pós-vendas e assistência técnica; - Melhorar o atendimento ao cliente; - Maior planejamento na compra; - Aplicar pesquisas de satisfação aos clientes; - Fazer pesquisas de mercado; - Ampliar parcerias com fornecedores e sinergia com *Joint Venture;* - Aumentar a sinergia com *Joint Venture* para a qualificação e treinamento de funcionários; - Investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), tecnologia e automação (*softwares*); - Melhorar o controle de estoques para evitar desperdícios; - Apresentar metas reais, de acordo com a capacidade de produção; - Realizar reuniões com mais frequência, para melhorar a comunicação interna e processos; - Buscar parcerias nacionais e internacionais para crescimento e tecnologia em linhas de produtos.	- Concorrentes oferecendo produtos com qualidade, tecnologia e melhores preços; - Informalidade dos concorrentes; - Perda de mão de obra qualificada para o mercado devido à falta de capacitações e treinamentos; - Falta de matéria prima e componentes; - Aumento do preço da matéria prima e componentes; - Dificuldade de repasse de preços.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se por meio da Tabela 5, que na análise **pontos fortes**, 35 respondentes evidenciaram ser uma marca consolidada, o que representa 89,7% do total de respondentes, além da liderança de mercado que também se destacou com 33 respostas (84,6%), a customização de produtos com 28 respostas (71,8%) e a ampla estrutura fabril a partir de 26 respostas (66,7%). Ademais, foi possível identificar nas respostas que a inovação e a administração ágil são consideradas fatores positivos e forças da organização.

Já em relação aos seus **pontos fracos**, destacam-se a falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos; (28 respostas - 71,8%); falta de mão de obra qualificada (26 respostas - 66,7%) e; comunicação interna deficiente (23 respostas - 59%). Ainda com relação aos pontos fracos, as perguntas descritivas, possibilitando a resposta aberta, confirmaram as informações apresentadas, reforçando as percepções. Percebeu-se a necessidade de melhoria nos processos, evidenciada por 24 respondentes, o que representa 61,53% das respostas, o que decorre da falta de padronização e organização dos processos e produtos.

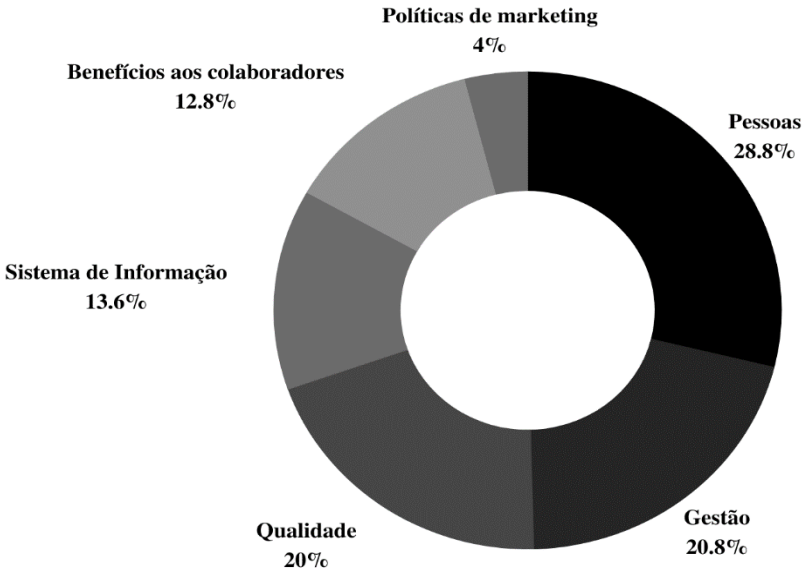
Também chama a atenção a falta de mão de obra qualificada, destacada como um ponto fraco da empresa. Nesse sentido, a pesquisa de Abreu, Oliveira, Viana, Lima, & de Alencar (2020) indica que a falta de mão de obra qualificada assola as indústrias, corroborando com os resultados encontrados. Tal fato é confirmado no estudo publicado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) no ano de 2020, em que verificaram que cinco a cada dez indústrias não conseguem localizar profissionais qualificados. O Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico de São Leopoldo (SINDIMETAL/RS, 2021) destaca sobre a

demanda das empresas do setor por mão de obra qualificada, sendo recorrente as preocupações com a falta de profissionais qualificados no mercado. Para a FIERGS (2022) até 2025 o Rio Grande do Sul precisará qualificar mais de 750 mil pessoas em ocupações industriais, sendo que dentre as áreas com maior demanda está a indústria metalmecânica.

As oportunidades e ameaças levantadas pelos gestores também foram analisadas e extraídas das respostas descritivas. No que tange as **oportunidades**, entende-se que as principais sejam com relação a reestruturação da rede de pós-vendas e assistência técnica, além de melhorias no atendimento ao cliente, o que de certa forma envolve diversas outras questões como a necessidade por qualidade e aperfeiçoamento para tal. Já a **ameaça** mais evidenciada nas respostas foi a dos concorrentes e a perda de mão de obra qualificada para o mercado devido ausência de plano de desenvolvimento, com capacitações e treinamentos, além de aspectos voltados a gestão de retenção dos colaboradores. Diante do exposto na matriz SWOT, denota-se que foram identificadas a partir das respostas dos gestores, as forças e fraquezas da empresa, bem como, elencadas as oportunidades e evidenciadas as ameaças.

A Figura 2 demonstra a percepção dos gestores sobre quais as áreas da empresa necessitam de melhorias. Ressalta-se que havia a possibilidade de os respondentes assinalarem mais de uma alternativa.

Figura 2 - Necessidades de melhorias para as áreas



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados da Figura 2 e a partir das demais respostas do questionário, percebe-se a necessidade de melhorias relacionadas a pessoas, que se confirma inclusive na Tabela 5 apresentada anteriormente, como um ponto fraco apresentado pelos gestores, referente a falta de mão de obra qualificada. Ademais, outro ponto que merece atenção é a qualidade dos produtos, que tem relação também, com a qualificação de mão de obra, foi evidenciado a necessidade de melhorias no sistema de informação, plano de benefícios aos colaboradores e a necessidade de melhorias nas políticas de *marketing*.

Com base no exposto, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, serão elencadas melhorias para a empresa, a partir de escolhas estratégicas a partir das quatro perspectivas do BSC, visando beneficiar a empresa com as diversas possibilidades apontadas. A incorporação da análise SWOT com o BSC e mapa estratégico, pode beneficiar as empresas, buscando identificar oportunidades de melhorias no mercado e equilibrando seus pontos fortes com os pontos fracos e os comparando com os seus concorrentes. Sendo assim, é um método estrutural usado para identificar os fatores críticos de sucesso que podem ser implementados na organização (Benzaghta *et al*., 2021).

Diante do exposto, evidencia-se uma proposta de melhorias para a empresa, a partir das perspectivas do BSC, considerando as respostas do questionário estruturado aplicado, bem como, a construção da matriz SWOT. Com base nas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), evidenciadas a partir da Tabela 6, elencam-se objetivos estratégicos, indicadores para mensurar e acompanhar tais objetivos, bem como, a análise da situação atual e indicativo de metas para atender estes objetivos, além das iniciativas, ou seja, o plano de ação para execução e atingimento dos objetivos estratégicos elencados, o que contribuirá com a gestão da empresa.

Tabela 6 - Propostas de melhorias a partir das perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Financeira	Garantir retorno sustentável ao acionista	EBTDA (%) / EBIT (%)	6% a.a.	15% a.a.	-Garantir o controle de qualidade e a pontualidade na entrega dos produtos; -Manter a fidelização dos clientes; -Qualificar colaboradores; - Padronizar processos para reduzir retrabalhos e custos.
	Melhorar preço de compra dos suprimentos	% compras sobre a Receita Líquida (RL)	65% a.m.	52% a.m.	-Efetuar o planejamento das compras, com fornecedores alternativos; -Aumentar sinergia com *Joint Venture.*
	Controle de estoques e sucatas	Acuracidade dos estoques	85% a.m.	100% a.m.	-Efetuar auditorias permanentes; -Melhorar o controle de Estoques a partir do sistema; -Implantar Central de Sucatas; -Criar um programa de uso consciente de recursos de materiais.
	Investir em inovação	% de Investimento sobre a RL	Não há controle	1% do orçamento anual	-Buscar recursos para a inovação; -Destinar % do orçamento anual para P&D em inovação.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Financeira	Manter a liderança do mercado nacional e ampliar o mercado internacional	Evolução da receita líquida/bruta e faturamento e; % de exportação sobre RL % *Market Share*	Não há controle	Evolução de receita: mais 20% a.a. % de exportação Meta 20% faturamento	-Controlar vendas mercado interno e externo.
	Redução de Custos	Custos Fixos (% sobre RL) e Despesas (% sobre RL)	Custos fixos 8% sobre RL Despesas 10% sobre RL	Custos Fixos 6% Despesas 8% sobre RL	-Padronizar e agilizar processos internos; -Buscar novos fornecedores.
Clientes	Reestruturar a rede de Pós-Vendas para melhorar o atendimento ao cliente e valorização da marca	Percentual de clientes satisfeitos e eficiência na resolução de problemas	Não há pesquisa de satisfação sendo aplicada no momento	90% satisfação 100% problemas resolvidos	-Aumentar visitas e contato aos clientes que receberam os produtos; -Fazer pesquisas de satisfação aos clientes; -Implantar canais de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou chat para o acesso rápido do cliente.
	Melhorar a assistência técnica	Percentual de clientes satisfeitos na resolução de problema	Não há pesquisa de satisfação atualmente	90% satisfação	-Ampliar rede de Assistência Técnica e resolução de problemas.
	Fazer parcerias estratégicas	Quantidade de parcerias	1 parceria	2 parcerias	-Efetuar estudos para ampliar as parcerias com outras empresas do segmento.
Processos Internos	Promover a Inovação dos Produtos	Gastos com Inovação (%) sobre a RL Quantidade de novos produtos ou inovações em produtos existentes	Não há controle	2 novos produtos por ano	-Investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos; -Contratar funcionários específicos para o desenvolvimento de produtos; -Controlar valores gastos com inovação para utilização na Lei 11.196/05 (Lei do Bem).
	Promover a melhoria dos Processos (Padronização, Automação, Custeio e Controle)	Gastos Gerais de Fabricação (GGF): % sobre a RL, Produtividade (Pessoas/EBIT)	Não há controle	GGF sobre RL: 60%	-Padronizar produtos; -Padronizar peças, -Implantar procedimentos e respeitá-los; -Promover a utilização plena do sistema ERP; -Fazer cronoanálise.
	Entrega de produtos no prazo	Data de entrega x Data prevista	A data prevista x a data de entrega não está alinhada.	Alinhar data prevista x data de entrega	-Melhorar a comunicação interna para a área comercial estar alinhada com a produção para informar datas de entregas assertivas.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Processos Internos	Investir em novas máquinas e manter as máquinas atuais em funcionamento	-Quantidade de novas máquinas adquiridas; -Número de reparos setor de manutenção	Não há controle	1 nova máquina/ semestre	-Destinar verbas orçamentárias para investir em máquinas; -O departamento de manutenção deve elaborar plano para evitar ao máximo máquinas paradas; -Realizar manutenção preventiva.
	Melhorar a qualidade dos produtos	Custos da não qualidade (Retrabalhos e Garantias) % sobre e RL	Não há controle	0,1% RL	-Revisar os projetos para que se tornem 100% assertivos; -Aumentar as Inspeções de qualidade para reduzir as reclamações, retrabalhos e gastos com garantia e cumprir as instruções de trabalho da *International Organization for Standardization* (ISO).
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação de colaboradores	Horas de treinamento e desenvolvimento de pessoas	Não há controle	Investimento em ao menos 1 curso com certificado, por funcionário no semestre (8h)	Fazer parcerias com Universidades e Escolas Técnicas.
	Implementar a cultura de alto desempenho/ resultado e foco no cliente e desenvolver políticas de Recursos Humanos reconhecida pela compensação	-Horas de treinamento e desenvolvimento de lideranças; -Pesquisa de clima: semestral	Não há controle	8h semestrais	-Qualificar e treinar lideranças; -Elaborar e implantar plano de carreira; -Analisar os benefícios existentes e implantar novos; -Reter o conhecimento.
	Valorização de funcionários por meio do Plano de Participação de Resultados (PPR) para crescimento profissional	-Índice de Rotatividade	Rotatividade 4% Absenteísmo 5%	Rotatividade 2% Absenteísmo 2%	-Elaborar e institucionalizar um plano de carreira; -Implantar o PPR.

Fonte: Dados da pesquisa.

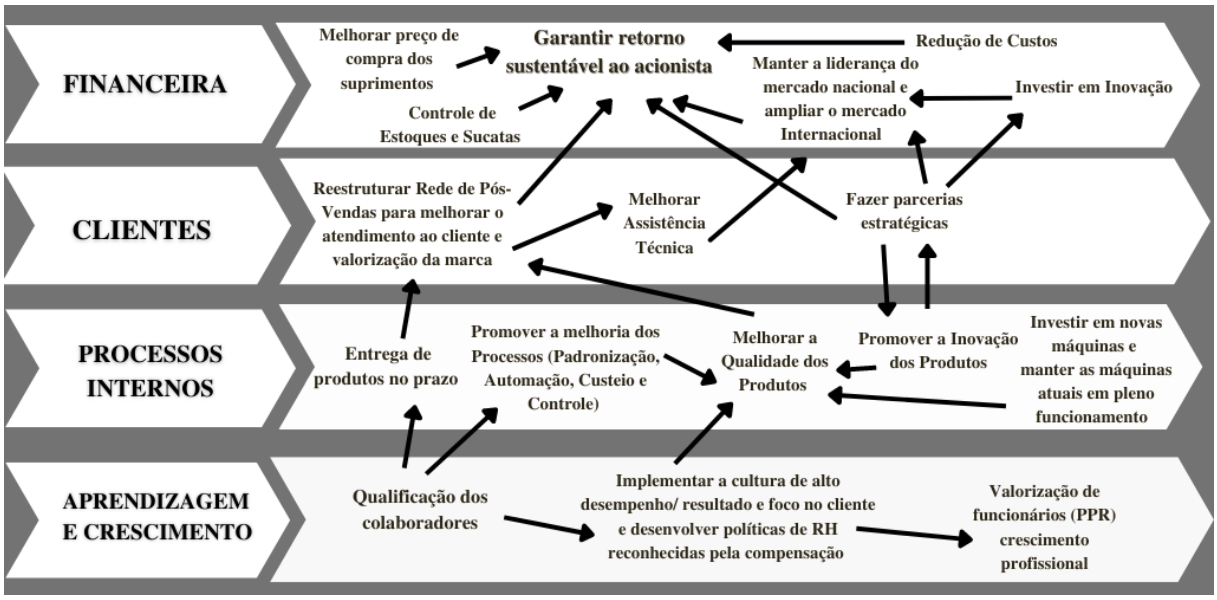
Observa-se a partir da construção da Tabela 6, a proposta de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas para alinhar e alcançar o motivo da existência da indústria metalmecânica analisada, ou seja, sua visão, missão e valores, a partir de estratégias de gestão para cada uma das quatro perspectivas do BSC. As estratégias e os objetivos propostos, foram desenvolvidas e desenhadas, com base na análise detalhada da matriz SWOT, a qual foi elaborada a partir das respostas dos 39 gestores da empresa.

Nesse sentido, os resultados contribuem com as considerações de autores como Prazeres *et al.* (2013) e Kruger *et al*. (2018), os quais evidenciam que o BSC envolve aspectos multidisciplinares e pode ser utilizado nas mais diversas áreas do conhecimento aplicado à gestão organizacional. Sendo assim, entende-se que sua multiplicidade pode melhorar suas estratégias e a tomada de decisões.

A Tabela 6 ainda envolve indicadores para a medição do desempenho, conforme a sugestão de autores tais como Paz *et al.* (2018) e Costa, Costa & Nobrega (2018), o que se aplica no contexto analisado, de acordo com as perspectivas financeira: margem operacional e volume de vendas; clientes: satisfação e reclamação dos clientes; processos internos: índice de produtividade e qualidade dos produtos; aprendizagem e crescimento: satisfação de funcionários e percentual de horas de treinamento. O estudo de Da Silva e Callado (2018) considerou como relevante os seguintes indicadores de acordo com as diferentes perspectivas: perspectiva financeira - lucratividade e crescimento das vendas; clientes - novos clientes e pontualidade de entrega; processos internos - entregas no prazo e desperdícios; aprendizagem e crescimento - produtividade e satisfação dos empregados, indicadores os quais foram também sugeridos na presente pesquisa.

A Figura 3 representa o mapa estratégico elaborado para a empresa, a partir dos objetivos estratégicos elencados na Tabela 6 e apresenta as ligações de causa-efeito das perspectivas do BSC para a indústria metalmecânica objeto do estudo.

Figura 3 - Mapa Estratégico com relações de causa-efeito a partir dos objetivos estratégicos do BSC



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se a partir da Figura 3 que diversas são as relações de causa e efeito possíveis a partir dos objetivos estratégicos elencados para a organização, a fim de atingir o seu pleno êxito, buscando atender as melhorias sugeridas pelos gestores. Como indica Garrison *et al.*, (2013), é perceptível como todas as estratégias direta ou indiretamente impactam na perspectiva financeira. Ademais, os objetivos também se interrelacionam dentro da mesma perspectiva, demonstrando que a atenção deve ser dada a todo o conjunto de objetivos, para que as metas sejam alcançadas e desempenho da empresa seja o melhor possível.

Segundo Padilha *et al.* (2016), o mapa estratégico possibilita nortear a implementação da estratégia, tanto para os tomadores de decisão, quanto para os colaboradores. Conforme Cifalinò e Lisi (2019), o mapa estratégico apresenta uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, indicadores e metas, bem como entre as diferentes perspectivas, contribuindo com o processo de comunicação e tomada de decisões. Os achados corroboram com o exposto por Dasanayaka et al. (2021), o qual destaca que em empresas familiares, os controles gerenciais são influenciados pelos procedimentos de monitoramento e envolvimento familiar, bem como destacam benefícios da adoção do BSC, para a codificação de estratégias dos negócios e definição de medidas concretas de desempenho. Neste sentido, os resultados do estudo evidenciam a importância do BSC como instrumento de apoio na gestão estratégica dos negócios, especialmente por nortear iniciativas que minimizam as fragilidades do ambiente organizacional, servindo de apoio para orientar os objetivos (financeiros e não financeiros) de curto e longo prazos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmecânica, inserida no mercado há mais de 38 anos, realizou-se um estudo de caso a partir de uma pesquisa participante, com abordagem descritiva e qualitativa, realizada a partir de questionário aplicado aos gestores com cargos de liderança, além da análise documental.

A partir dos resultados destaca-se a importância da análise do negócio, do controle, planejamento e do acompanhamento dos objetivos estratégicos, a fim de orientar as decisões, neste aspecto, o BSC se mostrou como um instrumento estratégico favorável e que possibilita diversos benefícios para orientar as decisões organizacionais. Além de beneficiar o financeiro da empresa, preza pela atenção aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, os quais, contribuem n alinhamento dos objetivos estratégicos do negócio.

Além da matriz SWOT elaborada, elencando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa, foi apresentado o modelo do BSC proposto para a empresa, contendo objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação para cada uma das perspectivas. O fato de a empresa ter acesso a uma proposta como esta, já beneficia a organização na compreensão das iniciativas para alcançar os objetivos. Ademais, possibilita que os gestores, especialmente os respondentes da pesquisa, tenham acesso e possam acompanhar as metas, a partir do plano de ação e dos indicadores sugeridos. Vale ressaltar que, nada impede que algumas metas e indicadores sejam modificados e que novos ajustes sejam realizados, visando melhorias em relação aos objetivos estratégicos.

O mapa estratégico elaborado visou envolver todos os setores da organização, apresentando uma relação de causa e efeito que cada objetivo estratégico possui com as perspectivas do modelo BSC. Tal relação também beneficia a organização por possibilitar a compreensão de onde cada um dos objetivos estratégicos pode estar refletindo, mesmo que indiretamente. Destaca-se que as maiores necessidades da empresa de acordo com as respostas estão relacionadas com o cumprimento de prazos de entrega estipulados na venda dos produtos, otimização e padronização de processos organizacionais e produtivos, melhoria da qualidade dos produtos entregues e na qualificação dos colaboradores, bem como, na necessidade de estratégias para a sua retenção.

Identificou-se pelas respostas dos gestores diversas fragilidades, tais como falta de mão de obra qualificada, falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos, comunicação interna deficiente, gerando não cumprimento prazos de entrega dos produtos e altos índices de retrabalhos, devido à ausência de qualidade nos produtos. No entanto, também foram identificadas algumas oportunidades de melhorias, tais como: reestruturação da rede de pós-vendas e assistência técnica, melhoria no atendimento ao cliente, devido parceria com *joint venture,* aumento da sinergia para a qualificação e treinamento de funcionários e ampliação de parcerias com fornecedores, a busca por recursos para investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e automação, bem como, buscar parcerias nacionais e internacionais estratégicas para crescimento e tecnologia em linhas de produtos.

Assim, o estudo evidenciou os benefícios que o uso do BSC pode trazer para a gestão da indústria, permitindo alinhar a missão, visão e propósito da empresa, a partir do que precisa ser realizado. Ademais, destaca-se como benefícios da proposta do modelo BSC, a identificação das fragilidades da empresa a partir da percepção dos colaboradores, o alinhamento entre os objetivos e as iniciativas e a possibilidade de melhorias constantes no processo estratégico, a partir das etapas implementadas, o que por consequência, pode contribuir no desempenho econômico-financeiro da organização.

Em suma, entende-se que o estudo agrega benefícios para a empresa estudada, por contribuir com o alinhamento das estratégias, considerando-se que até então, a organização possuía como principal instrumento gerencial o uso do orçamento e prestações de contas mensais com indicadores mínimos. Por conta disso, a partir das necessidades percebidas após o questionário aplicado, sugere-se o acompanhamento das iniciativas propostas em cada uma das perspectivas do BSC, visando melhores resultados, a longo prazo, para o atingimento do retorno sustentável aos acionistas. De forma geral, evidencia-se a importância do BSC como um instrumento gerencial que agrega valor para os gestores, especialmente no contexto de empresas familiares, favorecendo a comunicação com os colaboradores.

Como sugestão de estudos futuros, sugere-se um estudo longitudinal, visando o acompanhamento das iniciativas propostas, bem como, um comparativo com empresas do mesmo setor, com e sem a implementação do BSC. Além disso, poderiam ser identificados os indicadores e objetivos que a empresa já possui e acompanha atualmente, mesmo que de maneira informal, comparando com a proposta apresentada, bem como, identificar quais são os indicadores-chave de desempenho da organização. Também, aplicar o questionário para todos os colaboradores da empresa, como forma de ampliar as percepções e oportunidades de melhoria. Como limitações do estudo pode-se destacar que o questionário foi aplicado somente aos gestores da organização.

REFERÊNCIAS

Abreu, G. L., de Oliveira, A. L., Viana, H. J., Lima, A. R. S., & de Alencar, M. P. (2018). Análise da Qualidade da Mão de Obra na Sistemática de Trabalho nas Indústrias de Panelas Metálicas na Região do Cariri. *ID on line Revista de Psicologia*, *12*(41), 294-312.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial.* Porto Alegre: AMGH Editora.

Assi, M. (2012). *Gestão De Riscos Com Controles Internos*: Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios. 1 ed. Saint Paul Publishing.

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S M. (2015). *Contabilidade Gerencial* - informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN.

Back, L., Dutra, A., & Casagrande, J. L. (2012). Estruturação do *Balanced Scorecard* (BSC) para uma Empresa do Segmento Varejista, com foco na Avaliação do Desempenho da Ação Estratégica de Marketing Promocional. *ConTexto, 12*(22), 7-25.

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, *6*(1), 55-73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.

Cifalinò, A., & Lisi, I. E. (2019). Managing multiple forms of strategic training fit through the Balanced Scorecard. *International Journal of Training and Development*, *23*(3), 240-252. DOI: https://doi.org/10.1111/ijtd.12160.

Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, *70*, 92-105. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.009.

CNI. Confederação Nacional das Indústrias. *Estatísticas.* 2020. Recuperado de: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/>. Acesso em: 03 de Ago. de 2022.

Costa, I. S. G., Costa, J. A. F., & Nobrega, K. C. (2018). Desenvolvimento de modelo de *balanced scorecard* para instituições privadas de ensino fundamental e médio. *Revista Produção Online*, *18*(4), 1181-1205. DOI: https://doi.org/10.14488/1676-1901.v18i4.2737.

Costa, J. H., & Petri, S. M. (2021). Elaboração do *Balanced Scorecard* alinhado aos objetivos da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso na editora da UFSC. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, *14*(3), 90-114. DOI: http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i3.

Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, *34*(2), 991-1025. DOI: https://doi.org/10.1111/1911-3846.12299.

Dahou, K., & Hacini, I. (2018). Successful employee empowerment: Major determinants in the Jordanian context. Eurasian *Journal of Business and Economics, 11*(21), 49-68. DOI: https://doi.org/10.17015/ejbe.2018.021.03.

Dasanayaka, C. H., Murphy, D. F., Nagirikandalage, P., & Abeykoon, C. (2021). The application of management accounting practices towards the sustainable development of family businesses: A critical review. *Cleaner Environmental Systems*, *3 (1)*, 1-14.

Da Silva, A. R., & Callado, A. L. C. (2018). Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do *Balanced Scorecard* no setor de construção civil do município de João Pessoa (PB). *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, *8*(2), 23-34. DOI: https://doi.org/10.18696/reunir.v8i2.626.

Da Silva, G. R., Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & Do Amaral, L. M. M. 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.

Elbanna, S., Kamel, H., Fatima, T., & Eid, R. (2022). An investigation of the causality links in the balanced scorecard: The case of the Gulf Cooperation Council hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, *41*, 1-12. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100934.

Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 1-18. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102656

FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. *Exportações industriais do RS atingem nível recorde no primeiro semestre.* 2022. Recuperado de: <https://www.fiergs.org.br/noticia/exportacoes-industriais-do-rs-atingem-nivel-recorde-no-primeiro-semestre>. Acesso em: 05 de Ago. de 2022.

FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. *Rio Grande do Sul precisa qualificar 758 mil trabalhadores em ocupações industriais até 2025*. 2022. Recuperado de: <https://www.fiergs.org.br/noticia/rio-grande-do-sul-precisa-qualificar-758-mil-trabalhadores-em-ocupacoes-industriais-ate-2025>. Acesso em: 03 de Ago. de 2022.

Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, *1*, 10-25. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-69712000/administracao.v1n1p10-25.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial.* 14. ed. Porto Alegre: AMGH.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). *Alinhamento - utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.* Editora Alta Books.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, *15*(1), 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação*: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard*: measures that drive performance. Harvard Business Review.

Kruger, S. D., Simionato, A., Zanella, C., & Petri, S. M. (2018). *Balanced scorecard*: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, *11*(1), 1-18. DOI: 10.5902/19834659 16106.

Lazarini, L. C., & Fernandes, J. C. A. (2009). *Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas* - Tumaround, a verdadeira destruição criativa. Editora Saraiva.

Montenegro, F. R. M. S., & Callado, A. L. C. (2019). Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho: um estudo no setor de confecção do vestuário de João Pessoa/PB. *Revista Gestão Organizacional, 12*(1), 73-91. DOI: http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4540.

Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of balanced scorecard: Case study of a portuguese higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *26*(1), 169-188. DOI: https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.10.

Padilha, A. C. M., Caxambu, F., Azevedo, J. B., Neto, A. G. V., Mattos Fagundes, P., & Zilli, J. B. (2016). Alinhando estratégia e resultado: proposta de Balanced Scorecard para uma pequena empresa de comércio varejista. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, *21*(1), 181-210.

Padoveze, C. L. (2016). *Controladoria estratégica aplicada*: conceitos, estrutura e sistema de informações. São Paulo: Cengage Learnig.

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), 276-298. DOI: https://doi.org/10.15675/gepros.v13i2.1882.

Prazeres, R. V., Lopes, L. C, & Meira, J. M. (2013). O *Balanced Scorecard* (BSC) e suas aplicações: uma análise do perfil dos anais dos congressos ANPCONT, ENANPAD e USP. *Revista de Contabilidade da UFBA*, *7*(2), 52-65. DOI: https://doi.org/10.9771/rcufba.v7i2.8559.

Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L., & Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(2), 790–811. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0178.

Sánchez-Márquez, R., Guillem, J. A., Vicens-Salort, E., & Vivas, J. J. (2018). A statistical system management method to tackle data uncertainty when using key performance indicators of the balanced scorecard. *Journal of Manufacturing Systems*, *48*, 166-179. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.07.010.

SINDIMETAL/RS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico de São Leopoldo. *SINDIMETAL RS divulga pesquisa salarial para empresas associadas*. 2021. Recuperado de: <https://www.sindimetalrs.org.br/sindimetal-rs-divulga-pesquisa-salarial-para-empresas-associadas/>. Acesso em: 03 de Ago. de 2022.

Stejskal, K., Sayed, N., & Lento, C. (2020). Mapping stakeholder expectations of a publicly funded post-secondary institution: a balanced scorecard perspective. *Accounting and the Public Interest, 20*(1), 104-137. DOI: 10.2308/api-19-002.

Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, *66*(1), 123-132.

Thurman, P. W., & Ference, T. P. (2012). *Estratégia*. São Paulo: Saraiva.

Wanderley, C. A, & Souza, G. H. C. (2019). As Lógicas Institucionais Incorporadas ao Balanced Scorecard (BSC): Um Modelo para Estudar a Adaptação do BSC. *Revista Universo Contábil*, *14*(1), 112-134. DOI: 10.4270/RUC.2018322.

Yang, C. H., & Lee, K. C. (2020). Developing a strategy map for forensic accounting with fraud risk management: An integrated balanced scorecard-based decision model. *Evaluation and Program Planning, 80*, 1-10. DOI: https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101780.