

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: ANÁLISE EM UM EMPRESA FAMILIAR SOB A ÓTICA DO BALANCED SCORECARD

Gabriel Walter Posser¹

Drumon dos Santos²

Fabiano Bitencourt Padilha³

Marcelo Medeiros Pereira⁴

RESUMO

Tendo em vista constantes evoluções no mercado econômico no País, tornou-se evidente a importância de as empresas de autopeças utilizarem-se de indicadores de sistemas de avaliação de desempenho. A presente pesquisa trata a relevância da avaliação de desempenho sob ótica do Balanced Scorecard em uma empresa do comércio varejista de autopeças. Apresenta-se com objetivo geral investigar como o sistema de avaliação de desempenho poderá melhorar a eficácia na gestão de uma empresa do comércio varejista de autopeças a partir do Balanced Scorecard (BSC). Tendo como objetivos específicos, (a) identificar as políticas de gestão estratégica da empresa, (b) elencar como as informações contábeis contribuem para potencializar os sistemas de avaliação de desempenho e (c) analisar os indicadores de desempenho sob à ótica do BSC destacando os potenciais de melhoria para propor realinhamento nas estratégias gerenciais da empresa. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa para analisar a atual gestão. Consoante com os objetivos, caracterizou-se a pesquisa como descritiva, com o intuito em descrever a nível de gestão da empresa com base no uso de indicadores. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como levantamento e documental. Como instrumento de coleta para os dados utilizou-se uma entrevista por meio de um formulário. Os dados foram organizados em uma escala de frequência com atribuição de scores com base nos indicadores das quatro perspectivas do BSC. Constatou-se que a empresa não tem um sistema estruturado e formalizado para avaliar o seu desempenho, mas possui algumas políticas de gestão. Sugere-se um realinhamento das estratégias gerenciais da empresa sob conceito do BSC.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho. Balanced Scorecard. Gestão Estratégica. Indicadores.

¹ Autor: Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Direito de Santa Maria – FADISMA. Especialista em Contabilidade, Perícia e Auditoria pela Universidade Norte do Paraná E-mail: gwposser@hotmail.com

² Autor: Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Direito de Santa Maria – FADISMA. E-mail: drumon88@hotmail.com

³ Autor: Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Especialista em Controladoria e Gestão pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Professor do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Direito de Santa Maria – FADISMA. E-mail: fabiano.padilha@fadisma.com.br

⁴ Orientador: Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Professor do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade de Direito de Santa Maria – FADISMA. E-mail: marcelo.medeiros@fadisma.com.br

1 INTRODUÇÃO

Mesmo com as instabilidades políticas e econômicas vivenciadas no Brasil no ano de 2019, foram motivadas pela turbulenta sucessão presidencial, o segmento de autopeças encerrou o período com incremento de 5,6% da receita nominal para o setor, conforme dados do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (SINDIPEÇAS, 2020). Com isso, o faturamento proveniente das montadoras cresceu 8,8%, metade da variação que havia sido registrada em 2018. No mercado de reposição, a expansão foi de 6,6%, ao passo que as exportações foram recuadas devido à crise na Argentina. Contudo, o país enfrenta novos desafios para se desenvolver economicamente, devido aos impactos da pandemia Covid-19, que influencia de forma negativa o desempenho do setor de autopeças no início de 2020. Para o SINDIPEÇAS (2020) o baixo resultado obtido no 1º trimestre de 2020, tem relação direta com período pandêmico, ocasionando quedas significativas nas vendas para as montadoras, mercado de reposição e exportações.

Com as vendas de veículos e motocicletas zero quilômetro em baixa, direcionar esforços para atender o mercado de reposição, foi o diferencial para equilíbrio do segmento que já aponta crescimento de 47% (SINDIPEÇAS, 2020). Com isso, destaca-se a importância que os pequenos arranjos comerciais, como oficinas mecânicas e lojas de peças de reposição, representam nesse segmento, impactados de forma positiva pelo aumento na comercialização de veículos usados, e consequentemente, com maior consumo de peças de reposição. Essas pequenas empresas, estão posicionadas entre as dificuldades das grandes montadoras e a necessidade de gerar informações que reflitam seus resultados financeiros, garantindo maior competitividade no setor.

Deste modo, evidencia-se a importância para monitorar e avaliar o desempenho das empresas, estabelecendo as características do modelo de gestão empresarial. Nesse contexto, o estudo apresenta como problemática investigar a contribuição do *Balanced Scorecard* para avaliação do desempenho em uma empresa do comércio varejista de autopeças, a partir da análise dos indicadores estabelecidos para os processos gerenciais. Para responder à problemática, essa pesquisa apresenta como objetivo geral investigar como o sistema de avaliação de desempenho poderá melhorar a eficácia na gestão de uma empresa do comércio varejista de autopeças a partir do *Balanced Scorecard* (BSC). Tendo como objetivos específicos, (a) identificar as políticas de gestão estratégica da empresa, (b) analisar os indicadores de desempenho sob à ótica do BSC

destacando os potenciais de melhoria para propor realinhamento nas estratégias gerenciais da empresa (c) avaliar o nível de gestão com base nas perspectivas do BSC.

Os sistemas para avaliação de desempenho são ferramentas que visam otimizar os processos. Diante disso, nesse estudo foi utilizado o BSC como ferramenta para destacar os potenciais de melhoria na gestão de uma empresa familiar do segmento de autopeças, propondo o realinhamento das estratégias de gestão. Os resultados da pesquisa proporcionaram maior embasamento para tomada de decisão, por meio do estabelecimento de indicadores que possam nortear as melhorias contínuas em pequenos negócios. Espera-se que este estudo contribua para o aperfeiçoamento da gestão nos pequenos empreendimentos, assim como, promova reflexões teóricas e práticas, instigando o desenvolvimento de novas estratégias para avaliar o desempenho empresarial. Na próxima seção apresenta-se os principais conceitos e discussões para embasamento do estudo, com base nos sistemas de avaliação de desempenho e a utilização do BSC no processo de gestão.

2 SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O desempenho de um negócio é um ponto chave para as pesquisas estratégias de uma organização, por meio de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização deste desempenho, ocorre a contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução das estratégias (BAIHÉ, 2016). Para Chiavenatto (2004), os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes, e consistem em avaliar e comparar entre o real e o esperado, ou seja, o que foi planejado e o que se concretizou, em função das atividades que são desempenhadas, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Na ótica de Nascimento e Reginato (2013), os sistemas de avaliação de desempenho servem para certificar que o sistema-empresa esteja funcionando da melhor maneira possível, isto é, para ter um absoluto controle de que os recursos estejam sendo consumidos na medida exata para a obtenção dos resultados esperados, e que estejam estritamente relacionados a eficiência dos seus objetivos. Assim, evidencia-se que os sistemas de avaliação de desempenho fornecem subsídios para todas as atividades da organização, possibilitando uma análise mais aprofundada e

facilitando o processo de gestão, alinhando-se os resultados com os objetivos e metas estabelecidos para cada empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Para Baihé (2016), o sistema de mensuração e avaliação de desempenho, é uma peça fundamental para subsidiar o processo de tomada de decisão, ampliar o conhecimento sobre o negócio, focar esforços e recursos, e planejar com maior precisão os rumos que a organização pretende seguir. A organização que não realiza a medição de seus resultados com base no conjunto equilibrado de indicadores, dificilmente realizará bom processo de gestão. Caetano (2008) defende que a concretização de um sistema de avaliação de desempenho ocorre por meio de um processo que procura observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objetivos, orientá-los e aconselhá-los sobre as melhorias que são necessárias a introduzir na organização. Desta maneira, a avaliação de desempenho direciona o colaborador para uma melhoria contínua da sua *performance*, focalizando-os nos objetivos da organização.

Em vista disso, percebe-se que os indicadores de desempenho têm a função de monitorar a *performance* das empresas, possibilitando que se faça um diagnóstico da organização. Dessa forma, avaliar o desempenho propicia à empresa estabelecer um vínculo entre o planejar e o controlar; esse mantém os colaboradores alinhados em direção ao alcance da melhor *performance* e aquele identifica os objetivos. Então, a partir disso, desenvolve-se as estratégias e os processos de gestão mais adequados para a empresa (MARCHELAN NETO, 2002; CAETANO, 2008).

Nesse contexto, os estudos de Silva e Lima (2015), sobre descrever o processo de construção de indicadores de desempenho e o seu uso na gestão estratégica organizacional, numa empresa de engenharia de projetos no qual foram desenvolvidos indicadores de desempenho no setor de suprimentos. Os autores obtiveram como resultado, além da inserção de novos indicadores formalizados para melhoria no suporte à gestão estratégia competitiva da empresa, o desenvolvimento de competências dos gestores para a criação de um modelo de desempenho integrado, apontado pela pesquisa como item necessário para a evolução da organização (SILVA; LIMA, 2015).

Diante dessa perspectiva teórica, percebe-se a importância da mensuração do desempenho das empresas por meio de um sistema de avaliação de desempenho, que pode auxiliar a implementar e monitorar as estratégias das organizações, estabelecendo um padrão de relação entre o objetivo proposto e os resultados obtidos. As empresas necessitam-se de sistemas de

avaliações de desempenho que possibilitem a utilização de indicadores para avaliar os processos de gestão abrangendo medidas financeiras e não-financeiras ligadas as estratégias de gestão.

2.1 A utilização de indicadores no processo de avaliação

Tão importante quanto estabelecer os planos estratégicos é desdobrá-los em objetivos e acompanhar a sua implementação. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) afirmam que durante a implementação, torna-se imperativo diagnosticar os prováveis desvios, entender suas causas e interações existentes para priorizar ações que efetivamente maximizem a realização do objetivo proposto. O sucesso da implementação de um objetivo estratégico está associado à capacidade do gestor em gerenciar a sua implementação de forma ampla (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA (2015). Os estudos de Faria e Lorandi (2013) apontam que o método utilizado para avaliação de desempenho é o *Balanced Scorecard* (BSC), principalmente para organizações inseridas em mercados que exigem adoção de novas posturas gerenciais

Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC aborda medidas financeiras e não financeiras, pois esse conjunto de medidas é elaborado a partir da tradução da estratégia das empresas com os objetivos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante disso, o BSC torna-se um sistema de avaliação de desempenho integrado que envolve atividades de mensuração e gestão estratégias, moldado por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos, da organização e dos *stakeholders*, ou seja, capaz de demonstrar o equilíbrio entre as medidas financeiras e não financeiras. Com isso, o BSC promove a melhoria da gestão, prestando informações para apoio à decisão, possibilitando, assim, a aprendizagem organizacional (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), o BSC representa um sistema de gestão empresarial em que se concentra no futuro da empresa e quais rumos devem ser seguidos, a fim de se chegar à posição futura pretendida. Visa orientar os colaboradores e a administração em suas ações, tornando conhecida a ênfase da relação entre os fatores financeiros e não-financeiros da organização para completar a satisfação de clientes, funcionários e acionistas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o instrumento gerencial em discussão integra as medidas derivadas da estratégia, não deixando de considerar as medidas financeiras do desempenho passado e incorporando os indicadores de desempenho futuro, que derivam do esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. Para isso, os autores enfatizam que no BSC os objetivos e as medidas de desempenho focalizam-se em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva financeira define que os objetivos financeiros de longo prazo devem estar alinhados com as estratégias da empresa. Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), essa perspectiva é valiosa, pois se resume nas consequências econômicas facilmente mensuráveis de ações já tomadas. Kaplan Norton (1997) definem que a perspectiva financeira serve de foco para as outras perspectivas do Balanced Scorecard. Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo relacionando-os as outras ações que devem ser tomadas em relação às quatro perspectivas, alcançando o desempenho econômico desejado.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) mencionam que quando ocorre a abordagem de indicadores a serem usados na perspectiva financeira do BSC, deve-se ter em mente dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para atingir os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC. Nascimento e Reginato (2013), definem que existem vários objetivos financeiros que possam ser adotados por uma empresa e a escolha depende da sua estratégia. Consoante ao autor, cita que essa perspectiva aborda as estratégias de crescimento, sustentação e de colheita: a primeira é a fase de crescimento, na qual os objetivos focam em novos mercados, produtos, ramos de atividades e outros processos, que buscam manter um nível equilibrado de gastos; após isso vem a estratégia de sustentação que está relacionada à lucratividade, retorno de capital investido, lucro e margem bruta; e por último a colheita que é o fluxo de caixa operacional, cujo objetivo é a diminuição da necessidade de capital de giro (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Com isso, percebe-se que a determinação dos objetivos financeiros corresponde a metas de longo prazo e a definição, execução e implementação das estratégias, pois o uso do BSC possibilita tornar essas metas transparentes, corrigindo cada uma de acordo com as diversas etapas dos ciclos de vida e evolução da empresa, além do mais o BSC permite tornar os objetivos

explícitos à toda a organização, proporcionando o início do alinhamento estratégico e o cumprimento das expectativas (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015).

Na perspectiva dos clientes, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) definem que as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Para eles, esta perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultados relacionadas aos segmentos específicos de clientes e mercado. Para Kaplan Norton (1997), a perspectiva preocupa-se com o prestígio da empresa, o relacionamento da organização com os seus clientes, fornecedores e a sociedade em geral. A empresa só conseguirá almejar bons resultados financeiros, caso os clientes demonstrem satisfação, com a capacidade da organização de dispor os produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes e outros atributos que promovem a satisfação dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com base em Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), entende-se que essa perspectiva permite avaliar a capacidade de gestão de clientes nos segmentos de mercado em que a organização opera. A empresa deverá descrever as formas nas quais o valor deve ser criado para o consumidor, bem como os níveis de satisfação, conquista, retenção e lucratividade. O atributo de satisfação do cliente, deve ser analisado em conjunto com a rentabilidade, porém não pode ser induzido a agir somente para agradar o consumidor, caso contrário, a organização poderá ter reflexos negativos sobre a rentabilidade, (KAPLAN; NORTON, 1997).

A perspectiva de cliente para Nascimento e Reginato (2013), possibilita que as organizações ordenem seus métodos fundamentais aos resultados interligados aos clientes, aos objetivos financeiros e ainda direcionam aos processos internos da organização. Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), perspectiva representa a missão e a estratégia em objetivos definidos para ramos concentrados de clientes e mercados, que podem ser divulgados a toda a empresa. A partir desse referencial, nota-se que essa perspectiva possui o propósito claro de acompanhar como a empresa está entregando valor para seus clientes, utilizando-se de indicadores de satisfação e resultados para análise desempenho e sempre se levando em consideração o prazo, a qualidade, o custo e o desempenho dos produtos ou serviços (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

Na perspectiva dos processos internos, Nascimento e Reginato (2013), destacam que os gestores identificam quais os processos que levaram a empresa alcançar a excelência. Esses permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes

em segmentos-alvo de mercado, e ainda, satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

Na ótica de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), essa perspectiva deriva dos objetivos e medidas estratégicas voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência. Kaplan e Norton (1997), citam que a cadeia de valor dos processos internos, apresentam várias etapas que vão desde identificar as necessidades dos clientes e todos os procedimentos para satisfazê-los, cada empresa utiliza um modelo específico de processos para criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Diante dessa teoria, verifica-se que a perspectiva dos processos internos se consiste em identificar e mapear os processos essenciais para a realização dos objetivos da empresa, implementando sobre eles a gestão de melhoria contínua. Destarte, deve-se ter em mente que principalmente os processos que agregam valores aos produtos e serviços, criam valores para clientes e acionista atingindo a relevância financeira das empresas (NASCIMENTO; REGINATO, 2013).

A perspectiva de aprendizado e crescimento, na ótica de Prieto (2006) é dar foco na capacidade da organização em absorver conhecimento no sentido de aprimorar as suas vantagens competitivas tornando suas operações cada vez melhores nos segmentos em que atua. Nascimento e Reginato (2013), definem que a perspectiva de aprendizado e crescimento envolve sabedoria referente à empresa, capacidade e conduta organizacional e competências, sendo estes imprescindíveis para manter a empresa no mercado. Além disso, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) ratificam que é necessário investir em treinamentos para os colaboradores e mantê-los motivados, dando suporte com um sistema de informação eficaz, que enfatize o *empowerment* e o alinhamento.

Nas conceituações de Kaplan e Norton (1997), a perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos em conjunto com as outras três perspectivas. Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), esses objetivos são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do *Balanced Scorecard*. Deste modo, com a perspectiva de aprendizado e crescimento, é possível verificar se a aprendizagem, a obtenção de novos

conhecimentos e o domínio das competências em níveis de indivíduos, grupos e áreas de negócios estão adequados com as propostas da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

O processo de aprendizagem e as possibilidades de crescimento são aspectos chave para garantir a posição competitiva atual e futura da organização. Dessa forma, fornecendo a base para o alcance dos objetivos associados com as demais perspectivas que compõem o BSC, (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2015). A partir do referencial citado, verifica-se que a quarta perspectiva do BSC, aprendizado e crescimento, é a base para que os resultados das outras três anteriores possam ser atingidos.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), as perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. Além disso, a intensa competição do mercado exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. Por fim, destaca-se que o aprendizado e o crescimento organizacionais provêm das pessoas, dos sistemas de informação e dos procedimentos organizacionais, ou seja, motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN; NORTON, 1997).

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007), a pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. Gil (2007) define que um método científico pode seguir uma série de regras básicas, as quais devem ser executadas na geração de conhecimento que tem o intuito da ciência, isto é, um método é usado para a pesquisa e comprovação de um determinado assunto.

Neste contexto, esta pesquisa possui como objetivo analisar como o sistema de avaliação de desempenho contribui para melhorar a eficácia na gestão de uma empresa do comércio varejista de autopeças a partir da utilização do *Balanced Scorecard*. Com base nesse objetivo, busca-se demonstrar como o BSC contribui para avaliação do desempenho em uma empresa varejista de autopeças. Diante disso, apresenta-se a caracterização da pesquisa segundo a abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, que serão apresentados a seguir.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Assim, caracterizou-se a pesquisa como qualitativa, pois busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificar os valores e as trocas simbólicas nem se submeter à prova de fatos. Com isso, o estudo aborda uma avaliação estratégica atual da empresa, verificando seus objetivos estratégicos e realizando um mapeamento dos fatores externos e internos. Ainda, identificou os pontos de melhoria da empresa e exemplos a serem seguidos ou alterados, estimulando um trabalho cada vez melhor dos seus integrantes. Após isso, sob ótica dos indicadores de desempenho do BSC, trará uma análise da nova visão estratégica da empresa traduzindo os seus objetivos e indicadores, conforme o BSC.

Em relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo Gil (2007), têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Essa pesquisa descreve as políticas de gestão estratégica da empresa, assim como, analisa os indicadores de desempenho, sob à ótica do BSC e avalia o nível de gestão com base nas perspectivas do BSC, destacando os potenciais de melhoria para propor realinhamento nas estratégias gerenciais da empresa.

Para Fonseca (2002), outro aspecto importante da pesquisa é a definição dos procedimentos técnicos utilizados. Nesse estudo foi adotado o levantamento, definido por Fonseca (2002) como a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. O autor ainda aponta que este tipo de pesquisa é utilizado em estudos exploratórios e descritivos. Dessa forma, será descrito o levantamento das informações gerenciais adotadas pela empresa nas quatro perspectivas do BSC: financeira, do cliente, dos processos internos e aprendizagem e crescimento. Será levantado as políticas de gestão estratégica da empresa, assim como, as informações que podem contribuir para a avaliação de desempenho, possibilitando desenvolver indicadores para melhorar a eficácia na gestão de uma empresa do comércio varejista de autopeças.

Primeiramente, identificou-se os pontos críticos e as informações relevantes do empreendimento, por meio de uma investigação documental e entrevista com a gestora da empresa. Dessa forma, elaborou-se o mapeamento dos processos gerenciais existentes na organização. Após essa etapa, foi construído um formulário, que segundo Nogueira (1968), é uma lista formal, catálogo ou inventário destinado à coleta de dados resultantes quer da observação,

quer de interrogatório, cujo preenchimento é feito pelo próprio investigador, à medida que faz as observações ou recebe as respostas, ou pelo pesquisado, sob sua orientação.

O formulário foi construído em duas etapas. Na primeira, foram elaboradas perguntas abertas, direcionadas a realização do mapeamento dos processos gerenciais existentes da empresa. Na segunda, após análise das perguntas abertas, foi construído outro formulário com perguntas fechadas, utilizando uma escala *likert*, que segundo Malhotra (2019) é uma escala que exige do entrevistado uma série de afirmações, indicando um grau de concordância ou discordância.

Com base nos procedimentos de Malhotra (2019), utilizou-se uma escala de frequência com cinco níveis. As perguntas foram organizadas em quatro blocos, conforme as perspectivas do BSC, visando avaliar o nível de gestão da empresa, com base na utilização dos indicadores para cada perspectiva com base em Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015). Para atribuir pontuação aos níveis de frequência propostos por Malhotra (2019), fundamentou-se no método utilizado por Mattar (2012), que consiste atribuir para as afirmativas negativas os números -2 e -1, para afirmativa neutra é atribuído 0 e para as afirmativas positivas são atribuídos 1 e 2, conforme evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Atribuição de *scores* para as frequências propostas para as perguntas fechadas

Scores	Frequência
2	Sempre
1	Frequentemente
0	Eventualmente
-1	Raramente
-2	Nunca

Fonte: Adaptado de (MALHOTRA, 2019; MATTAR, 2012).

Para Mattar (2012) a escala somatória é utilizada para determinar um score total para cada entrevistado. Então, a partir do somatório proposto estabeleceu-se um limite de pontuação, afim de avaliar o desempenho em cada perspectiva do BSC, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 - Representação dos limites da escala somatório para cada perspectiva do BSC

Perspectivas	Scores	
	Máximo	Mínimo
Financeira	-26	26
Clientes	-28	28
Processos Internos	-32	32
Aprendizado e Crescimento	-22	22

Fonte: Adaptado de (MALHOTRA, 2019; MATTAR, 2012).

Após as definições dos intervalos para cada perspectiva, as questões foram organizadas na escala multi-item, que segundo Malhotra (2019), consiste na utilização de vários itens, onde cada item é considerado uma questão ou afirmativa única a ser avaliada. Com base nos scores, elaborou-se o agrupamento para cada perspectiva, definindo o intervalo de pontuação para avaliar o uso dos indicadores e o nível de gestão da empresa. Com base na Tabela 3, demonstra-se o intervalo de *scores* estabelecidos para cada perspectiva: financeira (P.F), clientes (P.C), processos internos (P.PI) e aprendizado e crescimento (P.AC). Análise das informações foi construída com a utilização do *software* Microsoft Excel 2013.

Tabela 3: Representação dos critérios de avaliação das quatro perspectivas na escala

Nível de Gestão	P.F		P.C		P.PI		P.AC	
Não atende aos requisitos mínimos do BSC	-26	-10	-28	-10	-32	-10	-22	-10
Atende aos requisitos mínimos do BSC	-9	10	-9	10	-9	10	-9	10
Atende aos requisitos do BSC	11	26	11	28	11	32	11	22

Fonte: Adaptado de (MALHOTRA, 2019; MATTAR, 2012).

Diante disso, foi realizada análise dos indicadores de desempenho do BSC dentro das quatro perspectivas. Cada conceito sobre os indicadores de desempenho da empresa foi analisado de forma individual, por meio de gráficos comparativos. Para a construção da análise utilizou-se o *software* Microsoft Excel 2013. Na próxima seção, apresenta-se as políticas de gestão da empresa em estudo, os sistemas de avaliação pautado no BSC e seus indicadores, bem como, as sugestões para melhorias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base no mapeamento dos processos e documentos fornecidos para elaboração do estudo, identificou-se que a empresa exerce sua atividade no setor de comércio varejista de autopeças e acessórios para motocicletas e prestação de serviço de manutenção, atuando na região de Santa Maria/RS há mais de 30 anos. Trata-se de uma microempresa familiar, optante pelo simples Nacional, enquadrada na faixa de faturamento de R\$ 180.000 a R\$ 360.000.

A empresa não possui missão, visão e valores, seus objetivos são traçados com enfoque em oferecer preços competitivos no mercado. A organização não possui um modelo de gestão estruturado ou conjunto de normas para direcionar o empreendimento. Os setores de compras; estoque, vendas, financeiro e serviços são gerenciados pela própria proprietária.

A partir do mapeamento realizado, percebeu-se no setor de compras que as negociações são realizadas somente pela proprietária. Os estoques são organizados conforme a marca dos produtos comercializados, divididos em: Honda, Yamaha e Suzuki. As mercadorias adquiridas são precificadas com uma porcentagem pré-determinada, não havendo nenhum outro método ou análise para definições dos preços de venda. Com relação ao processo de vendas, identificou-se que estas são realizadas na modalidade venda balcão, telefone, Whatsapp, Facebook e Instagram. Atendendo clientes situados em toda a região de Santa Maria/RS, utilizando como mecanismo de distribuição o envio de mercadorias por ônibus ou correios.

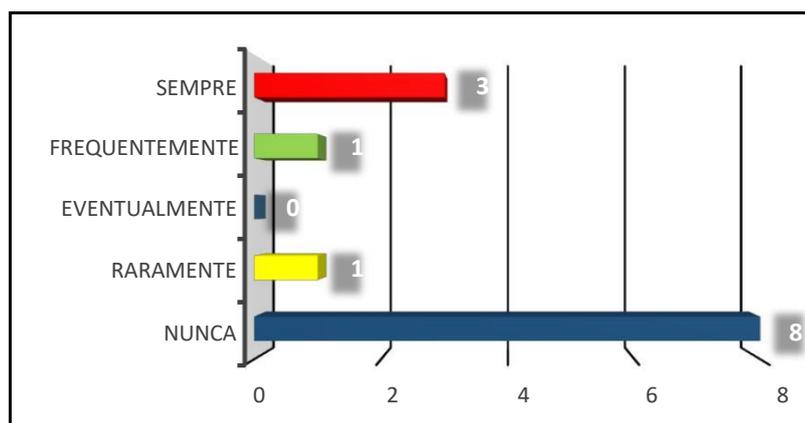
Referente ao setor financeiro, percebeu-se que o controle das vendas e custos são realizados pela proprietária, utilizando uma planilha de Excel. Não há uma programação para pagamento dos fornecedores, há uma organização semanal do contas a pagar. Na gestão de contas a receber a empresa adota como formas de recebimento o cartão de crédito, operações em dinheiro ou depósito, não trabalhando com cheques.

No setor de serviço identificou-se que a empresa possui apenas um funcionário que é subordinado a proprietária, porém, com autonomia para definição dos valores dos serviços prestados. A forma de organização adotada para o setor é o agendamento de serviços, realizada por meio de uma ficha preenchida pela proprietária ou colaborador, contendo os dados do cliente e da motocicleta, assim como, a especificação do serviço que será executado.

A partir da avaliação da gestão da empresa sob ótica do BSC, analisou-se cada perspectiva destacando os potenciais de melhoria para propor um realinhamento das estratégias gerenciais na empresa em estudo. Em relação a perspectiva financeira, foram realizadas 13 perguntas, para identificar o uso de algum tipo de informações gerenciais ou indicadores em relação ao controle das operações financeiras, os prazos médios de estocagem, pagamento e recebimento, eficiência operacional, indicadores de rentabilidade e custos, margem de contribuição e eficiência dos recursos financeiros.

Constatou-se que 62% das informações gerenciais consideradas relevantes, com base na ótica Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) para a perspectiva financeira, nunca foram utilizadas pela empresa, conforme exposto no Gráfico 1. A partir dos scores atribuídos para a frequência evidenciada sobre o uso desses indicadores, com base em Malhotra, (2019) e Mattar, (2012), a empresa atingiu -10 pontos. Caracterizando-se como uma organização que não atende aos requisitos mínimos do BSC para a perspectiva financeira. Com base nas informações obtidas na entrevista realizada, percebeu-se que as operações financeiras da empresa possuem um controle básico, não sendo possível mensurar o prazo médio de recebimento e pagamentos. Não há controle de estoque formal, havendo produtos com mais de 5 anos de armazenagem. A respondente citou que o fluxo de caixa é realizado por meio de planilhas no excel referentes ao período em análise.

Gráfico 1 - Utilização de indicadores gerenciais para a perspectiva financeira.



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Mesmo sem utilizar recursos elaborados para gestão financeira, a empresa não utiliza empréstimos para manutenção do capital de giro, fator que contribui para redução dos riscos de

endividamento. Porém, na abordagem Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), percebe-se que a empresa não possui indicadores financeiros formalizados e estruturados para controle das operações financeiras. Para Kaplan e Norton (2001) a perspectiva financeira é a estratégia de crescimento da organização, pois sua implantação reduzirá custos, e conseqüentemente, melhorará a produtividade, refletindo no seu desempenho financeiro.

No estudo realizado, percebeu-se a importância para a definição de estratégias de crescimento, como foco em novos mercados, produtos, e serviços, para manter um nível financeiro equilibrado. A estratégia para sustentação do negócio precisa relacionar-se com a lucratividade, retorno do capital investido e controle do fluxo de caixa, cujo objetivo é a diminuição da necessidade de capital de giro.

Na perspectiva de clientes, abordou-se o controle das informações dos seus clientes, bem como, os critérios para atrair novos consumidores e o processo de fidelização. Dessa forma, procurou-se avaliar a frequência das reclamações, o atendimento de pós-venda e as causas das devoluções de mercadorias ou retrabalhos na prestação de serviços, investigando a existência de indicadores para essa gestão.

Identificou-se que 57% das informações gerenciais consideradas relevantes, com base em Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) para a perspectiva dos clientes, nunca foram utilizadas pela empresa, conforme exposto no Gráfico 2. Com base nos scores atribuídos para a frequência evidenciada sobre o uso desses indicadores, embasados por Malhotra (2019) e Mattar (2012), a empresa atingiu -10 pontos, caracterizando-se como uma organização que não atende aos requisitos mínimos do BSC para a perspectiva dos clientes.

A empresa possui cadastro básico dos seus clientes, o mecanismo utilizado para interação são as redes sociais facebook e Instagram. Para atrair novos clientes e mantê-los fidelizados, a empresa aposta na confiança, bom atendimento e empatia. Além disso, oferece uma política de descontos e promoções. Dessa forma, para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), nessa perspectiva são criados valores para os clientes, é preciso definir o que os consumidores desejam, trata-se da essência do BSC, por isso os processos internos da organização devem estar voltados ao cliente.

Gráfico 2 - Utilização de indicadores gerenciais para a perspectiva de clientes.



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Kaplan e Norton (1997) destacam que as medidas de desempenho para essa perspectiva são os atributos do produto e serviço, como qualidade, preço, relacionamento e a imagem da organização. Com base no estudo, a perspectiva de clientes possibilita o alinhamento das medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes, como a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de modo que possibilite a clara identificação e avaliação das propostas da empresa.

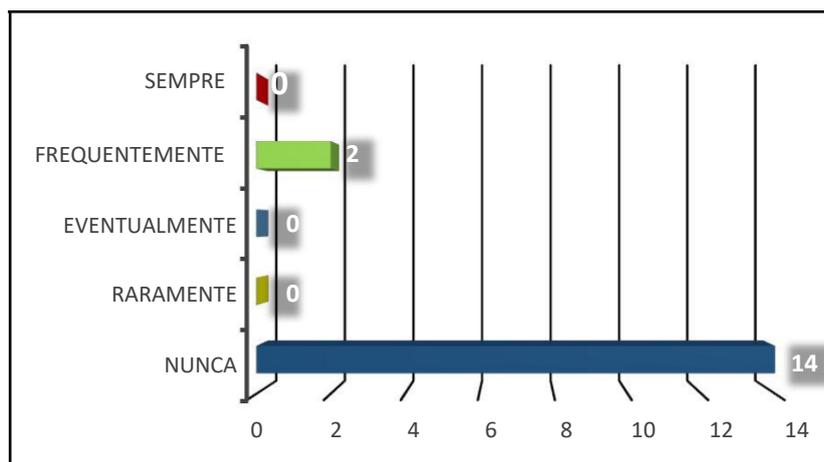
Na perspectiva de processos internos, foram investigados os fluxos operacionais utilizados no financeiro, compras, vendas e prestação de serviços. Procurou-se avaliar os processos para controle de clientes, operações financeiras e utilização de instruções de trabalho. Também foram analisados a existência de políticas operacionais, critérios de inovação para oferecimento de produtos. Constatou-se que 88% das informações gerenciais consideradas relevantes, a partir de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) para a perspectiva de processos internos, nunca foram utilizadas pela empresa, conforme evidenciado no Gráfico 3. Com base nos scores atribuídos para a frequência evidenciada sobre o uso desses indicadores, embasados por Malhotra (2019) e Mattar (2012), a empresa obteve -24 pontos, caracterizando-se como uma organização que não atende aos requisitos mínimos do BSC para a perspectiva de processos internos.

Com base nos dados pesquisa, identificou-se que as definições para os processos da empresa não são formalizadas, sem a existência do registro em uma instrução de trabalho. As diretrizes são realizadas por meio de diálogos entre os colaboradores e a gerente da empresa. Não

há mecanismos para mensurar os processos internos, principalmente aqueles que afetam a perspectiva do cliente. os inclui nas decisões e sempre está aberta a novas sugestões para tentar melhorar os processos e manter o melhor ambiente possível.

Para Kaplan e Norton (1997) essa perspectiva visa buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos específicos dos clientes. Já que o BSC, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos. Os processos e as operações devem estar alinhados para garantir qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Com isso, percebe-se que não utilizar indicadores para avaliar os processos internos poderá afetar o desenvolvimento de processos inovadores, otimização dos fluxos e logística, dos processos de operações financeiras e gerenciamento de clientes.

Gráfico 3 - Utilização de indicadores gerenciais para a perspectiva de processos internos



Fonte: Elaborado pelos Autores.

Com base nos dados pesquisa, identificou-se que as definições para os processos da empresa não são formalizadas, sem a existência do registro em uma instrução de trabalho. As diretrizes são realizadas por meio de diálogos entre os colaboradores e a gerente da empresa. Não há mecanismos para mensurar os processos internos, principalmente aqueles que afetam a perspectiva do cliente. os inclui nas decisões e sempre está aberta a novas sugestões para tentar melhorar os processos e manter o melhor ambiente possível.

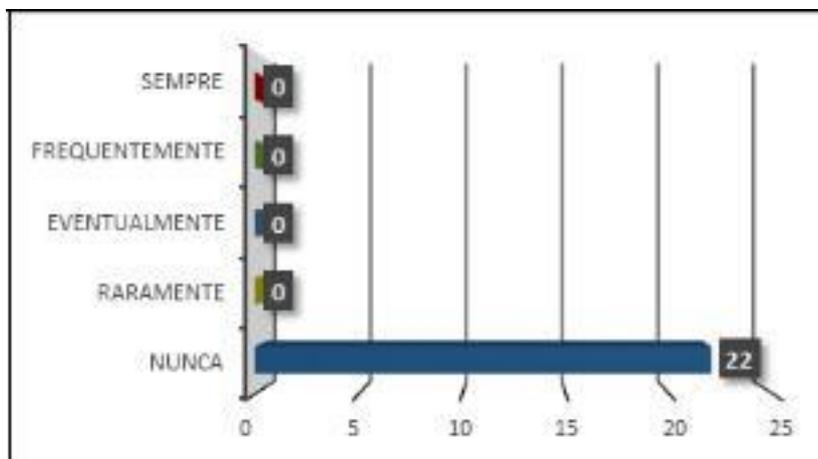
Para Kaplan e Norton (1997) essa perspectiva visa buscar a excelência, a fim de atender aos objetivos específicos dos clientes. Já que o BSC, faz com que os requisitos de desempenho

dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos. Os processos e as operações devem estar alinhados para garantir qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Com isso, percebe-se que não utilizar indicadores para avaliar os processos internos poderá afetar o desenvolvimento de processos inovadores, otimização dos fluxos e logística, dos processos de operações financeiras e gerenciamento de clientes.

No que tange a perspectiva de aprendizado e crescimento, avaliou-se o nível de satisfação em relação aos colaboradores, investigando os mecanismos utilizados como determinantes para a motivação e desenvolvimento da cultura da empresa. Abordou-se a utilização de índices para análise de desempenho, estabelecimento de critérios para registrar as opiniões e sugestões dos colaboradores, referente a melhorias para a empresa. Identificou-se que 100% das informações gerencias consideradas relevantes, com base em Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) para a perspectiva de aprendizado e crescimento, nunca foram utilizadas pela empresa, conforme evidenciado no Gráfico 4. Com base nos scores atribuídos para a frequência evidenciada sobre o uso desses indicadores, embasados por Malhotra (2019) e Mattar (2012), a empresa atingiu -22 pontos, caracterizando-se como uma organização que não atende aos requisitos mínimos do BSC para a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Percebeu-se que a empresa trata os seus colaboradores de forma informal, tentando fazer com que se sintam parte do negócio da família. Embora haja diálogo frequente entre os colaboradores e a gerente, não há um programa ou estímulo a capacitação profissional. A empresa não possui diretrizes ou regras para estimular os colaboradores. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) destacam que a capacitação do colaborador é o recurso mais importante do sistema, pois a perspectiva de aprendizado e crescimento deverá mostrar como a organização pode aprender e como deve se desenvolver para garantir seu crescimento contínuo. A habilidade da empresa em inovar, melhorar e se superar está em sintonia com a maximização do valor do negócio.

Gráfico 4 - Utilização de indicadores gerenciais para a perspectiva de processos internos



Fonte: Elaborado pelos Autores.

As sugestões de indicadores e objetivos estratégicos basearam-se na visão de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), conforme proposto no Quadro 1. Para a perspectiva financeira sugeriu-se o uso de indicadores de lucratividade, rentabilidade e atividade. Ainda ressalta-se adoção de indicadores de giro para avaliação dos níveis de estocagem necessários a operação da empresa. Para a perspectiva de clientes apontou-se o uso de indicadores para retenção dos clientes e mensuração da participação de mercado. Em relação a perspectiva dos processos, sugere-se a utilização de indicadores para medir a qualidade dos processos das operações financeiras, otimizado dos controles de estoque, nível de qualidade da prestação de serviços e implementação de políticas formalizadas para compra e venda de peças. No tocante a perspectiva de aprendizado sugere-se indicadores de satisfação dos colaboradores e o indicador de clima organizacional.

Quadro 1 - Utilização de indicadores gerenciais para a perspectiva de processos internos

PERSPECTIVAS	INDICADORES	OBJETIVOS
Financeira	Lucratividade	aumentar o faturamento
	Retorno sobre o investimento (ROI)	avaliar o custo-benefício com relação aos investimentos
	Giro do Estoque	diminuir o tempo dos produtos estocados
Clientes	Participação de mercado	aumentar o grau de participação da empresa no mercado
	Preço médio	avaliar o preço médio por produto vendido
	Ciclo de Venda	aumentar o contato dos clientes com a empresa
	Taxa de Churn	diminuir a quantidade de clientes que a empresa perde
Processos Internos	Processos das operações financeira	melhorar o controle do ciclo do caixa
	Processos do estoque	otimizar os processos do estoque
	Processos de prestação de serviços	melhorar os processos da prestação de serviços
	Processos de compra e venda	implantar um software para diminuir as falhas nos processos
Aprendizado e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	avaliar o contentamento dos colaboradores
	Produtividade	medir a receita por colaborador
	Clima organizacional	realizar pesquisas de clima organizacional

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Ao final da entrevista, questionou-se a respondente, a fim de investigar a sua nova visão para o negócio, contemplando a abordagem de todos os questionamentos do formulário para avaliação de desempenho com base no BSC. Percebeu-se que apesar da empresa ter 50 anos de mercado, apresenta diversas falhas, onde duas tomam posição de destaque: a falta de planejamento estratégico e diretrizes para gestão empresarial. A proprietária já se adaptou a algumas modificações impostas pelo mercado, como o relacionamento nas redes sociais, promoções interativas com os consumidores, implementação de planilhas para controle de receitas e despesas.

A empresária destaca que mesmo possuindo muitos anos de experiência no mercado de autopeças, a realização da pesquisa fez com que percebesse o quanto o empreendimento está com déficit nos aspectos gerenciais, porém, com grande potencial de melhoria, pois suas ações serão com foco na transparência, bom atendimento e a busca para ser a referência no comércio de autopeças em Santa Maria/RS.

Com base nos dados obtidos com a pesquisa, conclui-se que a empresa precisa estabelecer indicadores e estratégias gerenciais para melhorar a performance do empreendimento. Necessitando elaborar um planejamento estratégico, com a utilização de indicadores para

avaliação o desempenho nas quatro perspectivas do BSC. De acordo com Kaplan e Norton (1997), sua utilização permite a otimização das informações, oportunizando uma visão global para controle do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do desenvolvimento desta pesquisa, pode-se avaliar a gestão de uma empresa familiar com base na utilização de indicadores de desempenho, utilizando o modelo do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1997) e os principais indicadores utilizados nas perspectivas do BSC sob a ótica de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015), objetivando realizar a avaliação de desempenho para negócios de pequeno porte.

Dessa forma, percebe-se a importância da utilização de indicadores para mensurar o desempenho das organizações, como propulsores para seu processo de gestão. Motivados pelas constantes variações que o mercado tem sofrido em decorrência de crises políticas, econômicas e a pandemia COVID-19, que afetou a economia global, com reflexos expressivos nos pequenos negócios. Nesse cenário, ressalta-se a relevância para utilização de ferramentas que contribuam para a melhoria contínua nos processos de gestão, assegurando a competitividade do mercado.

Com isso, a análise dos indicadores de desempenho sob ótica do BSC serve como norteador de estratégia, pois por meio de suas quatro perspectivas proporciona à empresa uma visão em longo prazo de sua real situação desempenhando uma melhora na eficácia dos processos de gestão. Diante desse contexto, a pesquisa abordou a avaliação de desempenho em uma empresa do comércio varejista de autopeças. Com o objetivo geral para investigar como o sistema de avaliação de desempenho contribui para a melhora nos processos de gestão. Primeiramente, evidenciando as políticas de gestão, ainda demonstrando como as informações podem fortalecer os sistemas de avaliação de desempenho, realinhando as estratégias gerenciais com base na utilização de indicadores.

Esse estudo atendeu aos seus objetivos, propondo um realinhamento nas estratégias de gestão por meio da aplicação do *Balanced Scorecard*. Apesar da empresa não possuir uma sistemática estruturada e formalizada de indicadores de desempenhos para as estratégias do negócio, demonstrou grande potencial de melhoria. A principal barreira a ser quebrada para a implementação do BSC na empresa é a falta de cultura de planejamento. Acredita-se que com a

elaboração de um novo processo de gestão, com estabelecimento de estratégias de longo prazo e a utilização dos indicadores sugeridos, a organização consiga alinhar sua gestão.

Dessa forma, o estudo apontou os benefícios para utilização dos indicadores estratégicos confirmando a importância do modelo proposto por Kaplan e Norton (1997). Portanto, o *Balanced Scorecard* se alinhado aos indicadores de desempenho, oferece as empresas, independente do seu porte, vantagens competitivas e desenvolvimento organizacional. Além de proporcionar ferramentas que auxiliam os gestores a acompanharem o desempenho financeiro, o conhecimento do cliente, a análise dos processos internos e, ao mesmo tempo, o progresso no aprendizado e crescimento, independente do porte da empresa.

Ressalta-se a importância para a utilização de indicadores de desempenho para pequenas e médias empresas, principalmente, pelas mudanças frequentes que ocorrem no mercado por fatores externos já expostos, que exigem rápidas e contínuas adaptações. Para aprimorar os mecanismos de mensuração de desempenho cabe à contabilidade fornecer informações para o desenvolvimento de ações eficazes, contribuindo para a identificação das mudanças no ambiente empresarial, permitindo assim, a transformação e evolução das organizações.

REFERÊNCIAS

BAIHÉ, M. H. A. O Balanced Scorecard como Instrumento de Avaliação de Desempenho: um modelo adaptado para organizações públicas. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília. **Anais eletrônicos [...]** Brasília: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-20-03.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2019.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho: o essencial que os avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FARIA, H. B.; LORANDI, J. A. Processo de implementação do Balanced Scorecard em uma empresa do ramo de decoração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 20., 2013, Uberlândia. **Anais eletrônicos [...]**. São Leopoldo: CBC, 2013. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/65>. Acesso em: 27 out. 2019.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. Tradução de Filho, Luiz Euclides Trindade Frazão. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALHOTRA, K. Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

MARCHESAN NETO, M. A. **Sistema de Avaliação de Desempenho: Implantação do Balanced Scorecard em uma empresa de serviços**. 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, 2002. Disponível em:
https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/22092011_163039_armandomarchesanneto02.pdf. Acesso em: 02 nov. 2019.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa Social: introdução as suas técnicas**. São Paulo: EDUSP, 1968.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ, José Hernandez Jr.; SILVA, Carlos Albertos dos Santos. **Controladoria Estratégica – textos e casos práticos com solução**. 11. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

PRIETO, Vanderli. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Gestão & Produção, 2006.

SILVA, Elias Hans Dener Ribeiro da; LIMA, Edson Pinheiro de. O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. **Revista GEPROS – Gestão da produção, operações e sistemas**, Bauru, SP, v. 10, n. 3, p. 159-175, jul./set. 2015. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1211/662>. Acesso em: 02 nov. 2019.

SINDIPEÇAS. **Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores**. Disponível em:

<https://www.sindipecas.org.br/noticias/detalhes.php?a=economia&cod=361>. Acesso em: 10 maio 2020.