




Maria Angélica MOTTA*

 <http://orcid.org/0009-0001-4849-122X>

Edilson Sidnei PADILHA**

 <http://orcid.org/0000-0002-1514-6550>

Carolina Klein PADILHA***

 <http://orcid.org/0000-0002-4131-0393>

Recebido em: 11 de junho de 2023.

Aprovado em: 09 de novembro de 2023.

BALANCED SCORECARD: AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA TÊXTIL

RESUMO

Devido à concorrência, as empresas buscam oportunidades para sua sustentabilidade. Um método de aprimorar a gestão estratégica e acompanhar os resultados é o *Balanced Scorecard (BSC)*. Este trabalho, realizado em empresa têxtil catarinense, tem como objetivo analisar a viabilidade do *Balanced Scorecard*, com a identificação das estratégias e a relevância dos indicadores de desempenho no tocante às perspectivas financeiras, perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem. A pesquisa é classificada como qualitativa, descritiva e estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, analisando a ferramenta de gestão para um alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Os resultados da pesquisa indicam que o BSC é uma ferramenta útil para o gerenciamento empresarial têxtil, considerando empresas com planejamento estratégico institucionalizado. No que diz respeito aos processos internos, a empresa busca estabelecer processos juntamente com os gestores e colaboradores definindo competências e verificando as medidas adequadas para avaliação dos objetivos e metas da empresa. Já na perspectiva do aprendizado e crescimento, a empresa define os objetivos considerando o desempenho e a qualidade, compartilhando as informações dentro da empresa, construindo um ambiente motivador de trabalho. Por fim, conclui-se que a empresa está preparada para aplicação do BSC, reforçando ainda que será relevante no processo de julgamento dos gestores e diretores em relação às atividades desenvolvidas e objetivos da empresa.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Estratégia Empresarial. Ferramenta de Gestão.

APPLICATION EVALUATION IN A TEXTILE COMPANY USING A BALANCED SCORECARD

ABSTRACT

As a result of competition, companies are seeking opportunities for sustainability. One method of improving strategic management and monitoring results is the *Balanced Scorecard (BSC)*. This paper, conducted at a textile company in Santa Catarina, aims to analyze the viability of the *Balanced Scorecard*, identifying the strategies and relevance of the performance indicators regarding the financial perspective, the customers' perspective, the internal processes perspective, and the learning capacity perspective. The research is classified as qualitative, descriptive, and a case study. Data was collected through semi-structured interviews, analyzing the management tool for aligning strategic planning with the company's operational practices. The results of the research reveal that the BSC is a valuable tool for textile business management, considering companies with institutionalized strategic planning. The company seeks to establish internal processes in cooperation with managers and employees, define competencies, and verify the appropriate measures for evaluating the company's objectives and goals. From the learning and growth perspective, the company sets objectives based on performance and quality, sharing information within the company, and building a motivating work environment. To conclude, the company is prepared to apply the BSC, which will be relevant in the judgment process of managers and directors concerning the activities carried out and the company's objectives.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Management Strategy. Management tool.

* Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE, e-mail: maria.motta@unifebe.edu.br

** Mestre em Ciências Contábeis, Professor Titular do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE, e-mail: edilson@unifebe.edu.br

*** Doutora em Administração, Professora do Departamento de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, e-mail: carolak12008@gmail.com



1 INTRODUÇÃO

No que tange os processos administrativos, tomadas de decisão são executadas através de ferramentas de gestão indispensáveis (ROCHA, LAVARDA, 2011). Castelli (2001) acredita que através de modelos de gestão, são definidas as diretrizes que impactam nas demais áreas da empresa e o próprio comportamento do controle organizacional, o nível de participação dos gestores nas decisões, avaliações e posturas gerenciais. Para Santos (1997, p.3), “O modelo de gestão empresarial tem por finalidade principal a potencialização do resultado econômico, isto é, criar condições de natureza comportamental para que a gestão empreenda ações positivas”. Sendo assim, as informações devem ser ajustadas e confiáveis.

Para isso, com indicadores para controlar e monitorar as várias atividades desempenhadas pelos colaboradores das organizações, tudo deve estar em conformidade com as regras pré-estabelecidas, com qualidade desejada, ritmo constante de produtividade em ascensão e resultados operacionais satisfatórios e tudo isso pode ser encontrado pelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2007), que de acordo com Fagundes *et al.* (2020, p. 68) “constitui-se em uma metodologia a ser utilizada no gerenciamento empresarial e na visualização dos resultados gerados pela empresa integrados pelos sistemas contábeis”.

Nesse sentido, tem-se como problema de pesquisa: o *Balanced Scorecard* – BSC poderá auxiliar na gestão de empresa têxtil catarinense? O objetivo deste estudo é analisar a viabilidade de aplicação do *Balanced Scorecard* em uma empresa têxtil catarinense.

Este artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção trata da fundamentação teórica utilizada como base para o estudo. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada. A quarta seção mostra os resultados alcançados. A quinta seção apresenta as conclusões, seguidas das referências.

2 *BALANCED SCORECARD*

Na década de 90, foi apresentado pela primeira vez um sistema de controle e alinhamento estratégico de gestão, permitindo uma integração de indicadores que retratavam as perspectivas dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento juntamente com os indicadores de resultados financeiros, apontando o grau de solidez das estratégias implementadas (GALINDO, 2005). Kaplan e Norton (1992, p. 214) percursos da implantação do BSC, enfatizavam que “seu diferencial é a capacidade de

comunicar a visão e a estratégia por meio de indicadores de desempenho originários de objetivos estratégicos de metas que interagem em meio a uma estrutura lógica de causa e efeito”.

Fernandes e Berton (2012) relacionam o BSC como uma ferramenta que busca expressar a visão da organização em um conjunto adequado de medidas de desempenho. Ainda para os autores, é observado como um sistema gerencial que procuram desenvolver um senso comum no processo de gestão, definindo seus critérios em variáveis essenciais para a harmonia dos processos de decisão e no cumprimento do processo de comunicação entre os níveis da organização.

As metodologias implantadas do BSC auxiliam as organizações a acompanharem e maximizarem seus resultados por meio de entendimento financeiro, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, associando todos os processos para adquirir um ganho competitivo em relação aos custos, qualidade, tempo e flexibilidade (ROCHA; OLIVEIRA, 2006). As metodologias, segundo Bimbatti e Toledo (2002) e Rezende (2003), demonstram quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

2.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira tem o propósito de apresentar se as alternativas estratégicas executadas por uma organização estão colaborando para a ascensão do valor do mercado da empresa, promovendo aumento de recursos aos acionistas e produção de valor econômico (OLIVEIRA *et al.*, 2006). Para tanto, o *Balanced Scorecard* permite a verificação da rentabilidade da empresa. Esse panorama propicia condições para que a empresa possa realizar a medição e a avaliação dos resultados gerados pelo negócio e saber quais são as suas inevitabilidades de progresso e desenvolvimento, bem como para a satisfação de seus acionistas. Nesse entendimento, são citadas três fases de extrema relevância: o crescimento, a sustentação e a colheita (KAPLAN; NORTON, 1997).

Baiocco (2008) descreve que, na fase de crescimento, a empresa está em seu ponto de partida, com o propósito financeiro de expansão no aprimoramento de novos produtos e serviços, em que o investimento está sendo feito para que haja o crescimento da receita e de aumento de vendas para demais mercados e grupos de clientes. A fase de sustentação constitui-se em estabelecer metas financeiras pertencentes a lucratividade, já que a fase de colheita é vista

como a fase de maturidade, onde, após as aplicações de recursos realizadas outrora, as empresas irão colher resultados.

As medidas financeiras apontam se a empresa está alcançando o sucesso com as estratégias estabelecidas, implantadas e cumpridas. Se os indicadores financeiros não expõem o esperado, pode ser que esteja com problemas no processo, seja no planejamento ou na implementação. Em geral, o sucesso das medidas é avaliado pelo retorno na sua rentabilidade, pela sua expansão e pelo acréscimo do valor para o acionista (COSTA, 2001).

Capel e Martins (2012) enfatizam que o planejamento financeiro de sucesso é resultado das metas organizacionais e financeiras para uma empresa, em que é essencial estabelecê-las e decidi-las, motivando a interação entre as decisões de investimento e financiamento, apesar dos imprevistos que podem ocorrer.

2.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Nessa perspectiva, é caracterizada a conversão entre a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos referentes a clientes e mercados nos quais a empresa deseja adentrar. Os fatores que estão relacionados a clientes são: satisfação, fidelidade e rentabilidade (RODRIGUES *et al.*, 2018). A conquista de novos clientes se tornou um procedimento estratégico essencial para determinar a evolução da empresa, certo desta prioridade durante décadas, Marques (2007) considera que esta área de captação na organização faz jus aos investimentos que todos os anos são utilizados para ampliação. Outra questão é a competitividade alta, que, atualmente, tem evidenciado que tão importante quanto a conquista de novos clientes é conseguir manter os clientes atuais, convertendo-os em clientes fiéis.

A fidelização do cliente é um processo lento e custoso que envolve todo um ciclo de vida, em que as etapas mais importantes são: local onde ocorrerá a captação do cliente, conhecê-lo, compreender suas indispensabilidades e desenvolver trocas em que as duas partes se beneficiam. Procurando analisar e assimilar o relacionamento entre empresa e cliente, o comando potencializa e conserva caminhos de referência e serviços profissionais (LOPES; BRITO, 2008).

2.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Indica os processos que mostram pontos críticos nos quais a empresa necessita se aperfeiçoar para obter o resultado desejado. Consiste na análise dos processos internos da

organização direcionando a possibilidade da identificação dos recursos e das capacidades fundamentais para colocar em alta o nível interno de qualidade. A perspectiva mostra também em quais processos a empresa precisa ser mais competente para a conquista de resultados (MENDONÇA; MARTINS, 2012).

Fernandes e Berton (2012) consideram que compete à fundação examinar o nível de aptidão da produção dos serviços de entrega de produtos aos clientes, assim como os serviços de pós-vendas que são desempenhados pela empresa, estes caracterizados como um diferencial, ou também os processos que impactam no gerenciamento da marca e na qualidade da produção.

A inovação é uma ferramenta estratégica que pode trazer boa vantagem competitiva para as empresas, em que as empresas concorrentes buscam fugir da igualdade do outro, criando diferencial. Com a necessidade de as empresas manterem os benefícios competitivos frente às outras, a gestão da inovação no aperfeiçoamento de novos produtos é abalada por fatores internos e externos dentro das empresas, que podem acomodar positivamente ou negativamente a performance da empresa (SENHORAS; TAKEUCHI; TAKEUCHI, 2007).

Para as competências gerenciais, a construção e elaboração de uma escala podem oferecer contribuições na orientação de processos de autodesenvolvimento e áreas organizacionais da empresa, procurando identificar e descrever competências pertinentes ao desempenho de gestores e diretores, tal como propor uma escala capaz de aferir em que medidas tais gestores expressam essas competências no trabalho (BRANDÃO *et al.*, 2010).

A despeito da missão, visão e valores organizacionais, Scorsolini-Comin (2012) afirma que não é apenas uma manifestação criada em redor da qualidade, mas também um possível formato de conter os sentidos que estavam sem rumo, que podem ser fragmentados priorizando a assunção de uma única identidade.

A avaliação do nível de desempenho de controle é uma ferramenta importante no processo de mensuração de riscos, pois oferece aos gerentes da instituição melhores premissas para o controle das atividades, identificando quais riscos são fundamentais para melhorias de controles internos, assim conseguindo ensejar uma relação mais cabível entre o investimento, o valor gasto e o lucro (PAULO *et al.*, 2007).

2.4 PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Essa perspectiva tem como finalidade oferecer infraestrutura que enseja a realização de objetivos arrojados nas demais perspectivas. Os portadores de aprendizado e crescimento

derivam essencialmente de três origens: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. As estratégias para um bom funcionamento da empresa demandam investimentos consideráveis, sejam eles em pessoal, programas e técnicas que produzam competência corporativa necessária (BIZ; DALL'AGNOL, 2006). Dessa forma, cabe mencionar que somente ocorrerá a capacitação de seus colaboradores e, no geral, de uma organização, com investimentos em equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos seus recursos humanos, sendo as organizações com condições de serem melhores as que têm melhor capacidade de aprender (FEIJÓ, 2007). Para Callado *et al.* (2007, p. 41), “esta perspectiva ressalta a importância dos processos de inovação, os processos de operações e serviços pós-venda como formas de agregar valor aos produtos/serviços na visão do cliente”.

A competitividade está se tornando vital para a sobrevivência das organizações no mercado em que atuam. Para isso, introduzem cada vez mais o trabalho em equipe e focalizam o indivíduo como o recurso mais valioso que a organização tem. Por esses motivos, uma vez identificada, a perspectiva de aprendizado e crescimento é uma ferramenta que está diretamente ligada à avaliação de desempenho (PONTES, 2002). Para Rezende (2008, p. 126), esta perspectiva “corresponde à capacidade que a organização possui em manter seus talentos”.

Diversos estudos têm sido realizados acerca da aplicação do *Balanced Scorecard* nas organizações como os de Rocha e Lavarda (2011), Moreira *et al.* (2012), Prado *et al.* (2013), Tavares (2019), Lacerda e Macedo (2019), Fagundes *et al.* (2020), entre outros

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa, quanto aos objetivos, se classifica como descritiva que, segundo Triviños (1987), exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso que utilizou entrevista semiestruturada para coleta de dados.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do ramo têxtil, localizada em Brusque no estado de Santa Catarina, intitulada neste trabalho por “Empresa X”, em função da empresa não permitir a divulgação de seu nome. A escolha desta empresa ocorreu por duas razões, como objetivo pessoal, para auxiliar e compreender a controladoria, e por visualizar oportunidade de crescimento dela.

O roteiro de entrevista utilizado neste estudo é de Haiderschaidt (2013). A esse roteiro, foram realizadas apenas algumas alterações de nomenclatura, que em nada modificaram sua essência. Participaram da pesquisa dois gestores da empresa e um gerente geral, que foram escolhidos pelo seu conhecimento em relação aos procedimentos administrativos e financeiros da empresa.

Com o intuito de atender às quatro perspectivas do BSC e verificar a viabilidade de implantação dessa ferramenta na Empresa X, foram utilizados dois roteiros de entrevistas. O Quadro 1 mostra o roteiro de entrevista para os cargos de administração superior e chefias da empresa e ainda o roteiro de entrevista para os demais funcionários da empresa.

Quadro 1 - Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS CARGOS DE ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR E CHEFIAS DA EMPRESA
Perspectiva Financeira
1 - Em se tratando das questões financeiras, qual o estágio em que a empresa se encontra?
2 - Em relação às estratégias definidas, implantadas e executadas, quais resultados financeiros apurados podem ser considerados?
3 - A empresa tem procurado diversificar suas fontes de ganho, afastando-se de um grupo limitado de clientes, de uma ou duas linhas de negócios, ou de regiões geográficas específicas, abrindo a novos produtos e se estendendo a outras cidades? Explique como.
4 - Defina, de acordo com a sua opinião, como devem ser as metas financeiras da empresa.
Perspectiva dos clientes
5 - Quais as medidas elaboradas/utilizadas pela empresa para conquistar novos clientes e manter fiéis os já existentes?
Perspectiva dos processos internos
6 - Em sua opinião, a empresa procura avaliar sua eficiência produtiva dos produtos e a satisfação dos clientes após a entrega dos mesmos?
7 - A empresa está atenta às melhorias a serem feitas nas atividades internas, possibilitando a identificação e a satisfação das necessidades dos clientes, sempre inovando e buscando melhorar os processos de gestão?
8 - A empresa estabelece processos juntamente com os gestores e colaboradores definindo competências e verificando as medidas adequadas para avaliar se os objetivos da instituição estão sendo atingidos?
9 - Os gestores e colaboradores possuem conhecimento e esclarecimento sobre a visão e missão da entidade, sabendo onde ela quer chegar e de que forma deseja chegar?
10 - Como vêm acontecendo os controles internos? Descreva, apontando críticas e elogios.
11 - Como você define a qualidade dos controles internos?
Perspectiva do aprendizado e crescimento
12 - A empresa tem investido em infraestrutura (pessoal, sistemas e procedimentos)?
13 - Em sua opinião, a empresa tem avaliado o nível de satisfação dos funcionários, sua rotatividade e lucratividade, além da capacitação, treinamento e participação dos funcionários com sugestões para a racionalização dos custos ou aumento das receitas?
14 - Como a empresa busca soluções aos problemas emergentes?
ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA
Perspectiva dos clientes
1 - A empresa consegue captar as necessidades e os desejos dos clientes em termos de tempo, qualidade, desempenho e serviço?
2 - A empresa retém e mantém relações contínuas com seus clientes através de ligações, e-mail, mala direta ou outros meios?
3 - Qual o seu nível de satisfação em relação ao atendimento e produtos vendidos?
4 - A empresa se mantém atualizada sobre tendências, concorrentes e produtos?

Fonte: Haiderschaidt (2013).

As entrevistas foram realizadas em setembro de 2021. Foram gravadas e transcritas. Para análise dos dados obtidos, utilizou-se a análise de conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa.

4.1.1 Perspectiva financeira

Em relação à perspectiva financeira, foram realizados questionamentos aos gestores da empresa. Em um primeiro momento, constatou-se que, com base nos estudos de Kaplan e Norton (1997), a empresa está na fase de crescimento e de colheita, pois ela está colhendo os resultados implantados há mais de cinco anos, sempre visando ao crescimento contínuo, retratando assim um processo de evolução demorado, mas em compensação bem aplicado. Em seguida, em relação às estratégias definidas, implantadas e executadas, os respondentes dos cargos administrativos consideram os resultados como médios e bons, descrevendo a fase de transição atual da empresa, pois esta passou por momentos de instabilidade, por conta da Pandemia do Covid-19, principalmente, nos primeiros dois meses de distanciamento social exigido por decretos estaduais, ocorridos em abril e maio. Após esse período, a empresa colheu resultados invertidos, extraindo resultados positivos, além do esperado.

Quando perguntados se a empresa tem procurado diversificar as fontes de ganho, com novos grupos de clientes, linhas de negócios ou regiões específicas, estendendo a novos produtos e expandindo a novas cidades, foi averiguado que a empresa tem trabalhado em três grandes áreas de atuação, além do investimento na compra de equipamentos novos para aumentar a produção sem o aumento dos custos e despesas fixas, aumentando assim a rentabilidade e participação no mercado. Vindo ao encontro de Rocha e Lavarda (2011) que concluíram que é necessária a diversificação das fontes de ganho para impulsionar o negócio e ser forte concorrente na competição pelo futuro.

Solicitou-se que definissem como devem ser as metas financeiras da empresa. Os entrevistados enfatizaram que utilizam o capital que possuem disponível a curto prazo, mantendo uma reserva para emergência e ampliação, caso seja necessário. Também é projetado

um fluxo de caixa sempre com a perspectiva de aumento das receitas, mas sempre com parceiros financeiros com crédito fácil para poder captar recursos, caso ocorram imprevistos.

4.1.2 Perspectiva dos clientes

Para abordar essa perspectiva, foram questionados os gestores administrativos e o gerente geral. Indagados sobre quais são as medidas elaboradas e utilizadas pela empresa para conquistar novos clientes e manter os já existentes, responderam que, primeiramente, é a qualidade nos serviços prestados e produtos que consideram, mantendo sempre um controle de qualidade altíssimo, assim como a preocupação de indenizar o cliente caso aconteça algum transtorno. Outra questão relatada é o preço, que procuram alinhar com o mercado. Vale ressaltar a contribuição de Lopes e Brito (2008) a respeito do relacionamento entre a empresa e cliente, em que descrevem ser um processo lento, mas que beneficia ambas as partes.

Para ajudar na fidelização dos clientes, a empresa conta com um sistema (informatizado) em que o cliente pode acompanhar em tempo real o processo de produção, dando mais confiabilidade e certeza de que os prazos serão cumpridos. Ainda como justificativa, os gestores destacam um detalhe no processo de busca de clientes, em que os representantes, que estão sempre em busca de novos, apresentam a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Cabendo citar Marques (2007), que comenta a conquista de novos clientes como uma estratégia determinante para o crescimento da empresa. A respeito da empresa reter e manter relações contínuas com seus clientes, a empresa utiliza-se de contatos telefônicos, vídeo-conferências, e-mails, visitas na empresa e fora do Estado, convidando sempre os clientes para virem até à empresa conhecer a fábrica.

São satisfatórias as relações de nível de satisfação em relação ao atendimento e aos produtos vendidos, no entanto, podem ter mais sincronismo e melhora na estrutura da empresa. Como faz notar Rodrigues *et al.* (2018), ao tratar da preocupação com os clientes, em identificá-los e acompanhar seu contentamento.

Além disso, com relação à atualização sobre tendências e produtos, constatou-se que o ramo têxtil obriga as empresas a estarem um passo à frente dos concorrentes.

O entrevistado complementou, ainda, que algumas doações são realizadas para entidades, quando estas necessitam de materiais essenciais, como para Polícia Militar e Civil, Corpo de Bombeiros, escolas, Associação de Pais e Amigos de Excepcionais – APAE e outras entidades, acreditando também que estão ajudando a comunidade.

4.1.3 Perspectiva dos processos internos

Em atendimento à perspectiva dos processos internos, foram entrevistados os gestores da empresa. Quando questionados a respeito da avaliação da eficiência dos produtos e da satisfação dos clientes após a entrega destes, conforme enfatizam Fernandes e Berton (2012), constatou-se que a empresa se preocupa com essa questão. São realizadas reuniões quinzenais para apresentação de indicadores, em que são apontados os resultados de cada setor, podendo estes serem positivos ou negativos, sempre buscando melhorias. Constatou-se ainda que a empresa está atenta às melhorias a serem feitas nas atividades internas, possibilitando a identificação e a satisfação das necessidades dos clientes, sempre inovando e buscando melhorar os processos de gestão. A empresa tem como prática estabelecer processos juntamente com os gestores e colaboradores definindo competências e verificando as medidas adequadas para avaliar se os objetivos da instituição estão sendo atingidos.

Scorsolini-Comin (2012) discorre que a tríade missão, visão e valores organizacionais figuram uma identidade ao trabalhador e à empresa e, no caso da empresa pesquisada, os colaboradores possuem conhecimento e esclarecimento sobre a visão e missão da empresa, sabendo e entendendo seus objetivos.

Quanto aos controles internos, a empresa tem contratos com consultorias externas de todas as áreas, produção, financeira, vendas, que ocorrem semanalmente, mensal ou semestralmente para analisar o desempenho da empresa e gerar relatórios que são necessários para as reuniões. Por meio dessas consultorias, conseguem-se analisar os indicadores que mostram constantemente a evolução produtiva. Em relação à qualidade dos controles internos, processos de competências gerenciais, que identificam o autodesenvolvimento nas diversas áreas da empresa (BRANDÃO *et al.*, 2010), os respondentes definiram como muito eficientes.

4.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Para essa perspectiva, os entrevistados foram funcionários com cargos de chefia e administração superior. A empresa em estudo investe em infraestrutura pessoal, de sistemas e em procedimentos, como relatado nos estudos de Feijo (2007).

No que se refere ao nível de satisfação dos funcionários, sua rotatividade e lucratividade, além da capacitação, treinamento e participação dos funcionários com sugestões para a racionalização dos custos ou aumento das receitas, os respondentes relataram que o absenteísmo e a rotatividade da empresa são baixos. Após a implantação das políticas internas, são

compartilhadas as informações e definidos os objetivos, considerando qualidade e mantendo os custos dentro dos padrões. Percebem que os funcionários se sentem seguros de trabalhar na empresa, que há incentivo para que os funcionários falem com seus encarregados, dando sugestões e partilhando ideias novas ou procedimentos novos para melhorar a produção.

Quanto à percepção do índice de satisfação do cliente em relação à empresa, os respondentes indicaram como ótimo e justificam a resposta com base nas equipes supervisionadas do processo produtivo para identificação de possíveis falhas no produto, garantindo satisfação do cliente, no mesmo sentido que Callado; Aldo, Callado; Antônio e Almeida (2007) ressaltam a importância dos serviços pós-venda, agregando valores a mercadoria/serviços da empresa.

Para a ação tomada pela empresa na busca de soluções aos problemas emergentes, os interrogados responderam que resolvem por conta própria, caso necessário são consultadas pessoas/empresas especializadas, sejam elas internas ou externas, e é feita uma avaliação em conjunto, com a administração superior e colaboradores. Os entrevistados ainda consideraram os recursos humanos e sistemas da empresa como muito bons e os procedimentos operacionais como bons. Esta questão é reforçada por Biz e Dall'Agnol (2006) dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, onde é preciso investimentos consideráveis para que sejam produzidas as competências necessárias a fim da realização de objetivos almejados.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao comparar este estudo com outros já realizados, é possível discorrer que, com relação ao estudo de Scharmach (2010), verificou-se que, com o método de indicadores balanceados de desempenho, interligados a gestão empresarial, também traria mais competitividade para o mercado, aumentando a capacidade de crescimento da organização. Já no que diz respeito ao estudo de Rocha e Lavarda (2011), com relação aos processos internos da empresa, o desempenho com o BSC é posicionado de forma fácil, pois já existe pré-definido um planejamento estratégico, vindo ao encontro de que a ferramenta se adequa aos parâmetros financeiros da empresa.

Comparando com a pesquisa de Moreira *et al.* (2012), os estudos revelaram que a empresa estudada tem potencial para instalação do BSC, sendo que já pratica várias ações que vão ao encontro de um planejamento estratégico, divergindo do estudo realizado por esses autores. No tocante ao estudo de Prado *et al.* (2013), a estrutura organizacional dentro da

perspectiva do aprendizado e crescimento, enfatiza o investimento na evolução, sempre buscando novos aperfeiçoamentos em relação aos níveis de classificação. Conclui-se que a relação da gestão estratégica e o aumento da competitividade são fatores advindos desse investimento.

Comparando ao estudo de Brito (2014), o BSC atuaria em todos os setores da empresa, desde os aspectos financeiros tanto nos de satisfação pós-vendas, a implementação e a execução deixariam mais proficiente o controle de planejamento. Já no que diz respeito ao estudo de Antônio (2017), pode-se perceber na tomada de decisões que a empresa necessita de maior base para executar as atitudes empenhadas, com o BSC, a administração superior e chefias da empresa, as sentenças seriam mais convictas.

Este estudo corrobora com os achados de Tavares (2019) que relata que o BSC é um método viável a vários tipos de empresas. O BSC orienta a estrutura das estratégias da empresa, apontado os indicadores de cada perspectiva, como as considerações de Fagundes *et al.* (2020).

Com base na discussão com os estudos anteriores, percebe-se que os estudos encontrados e citados se assemelham com o objetivo deste estudo ao analisarem a viabilidade do *Balanced Scorecard*, tornando relevante a sua aplicação. Como se faz notar, nos estudos apresentados, os resultados da pesquisa de Moreira *et al.* (2012) divergiram da pesquisa em questão. Porém, isso prova que as empresas têm características diferenciadas, dando margem para dados ou informações não singulares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as atualizações no mercado globalizado, a necessidade de inovação e o surgimento de novos concorrentes no mercado, o *Balanced Scorecard* torna-se cada vez mais indispensável para quem quer garantir perspectivas organizacionais e objetivos estratégicos que sustentem resultados e que contribuam na tomada de decisões.

Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade de aplicação do BSC em uma empresa têxtil catarinense. Verificou-se que os indicadores balanceados de desempenho contribuem como uma ferramenta de gerenciamento na empresa, levando em consideração que esta já dispunha de um plano estratégico previamente estruturado que será adaptado de acordo suas particularidades e metas financeiras.

Considerando os resultados analisados por meio dos indicadores, é possível concluir que a empresa ainda está em fase de crescimento, colhendo os resultados implantados em períodos

anteriores e buscando se desenvolver constantemente. Ainda, a empresa procura estabelecer processos juntamente com os gestores e colaboradores definindo competências e verificando as medidas adequadas para avaliação dos objetivos e metas da empresa.

Por fim, no que diz respeito ao aprendizado e crescimento, a empresa define os objetivos considerando o desempenho e a qualidade, compartilhando as informações dentro da empresa, construindo um ambiente motivador de trabalho, o que reflete também na busca pela retenção e conquista de novos clientes.

Após as discussões das perspectivas da empresa e de suas adaptações, os resultados apresentados mostram que a empresa já está preparada para aplicação do BSC, reforçando ainda que ele seria de grande ajuda no processo de julgamento dos gestores e diretores em relação às atividades desenvolvidas e objetivos da empresa. Uma das limitações da pesquisa é que esta analisou apenas uma empresa, não permitindo a conclusão da viabilidade de aplicação do *Balanced Scorecard* em todo um grupo econômico.

Sugere-se para futuros trabalhos a ideia da continuação após o estudo da viabilidade e aplicação, considerando os resultados obtidos já utilizando a estratégia empresarial, permitindo um melhor sistema de controle e de crescimento da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, N. G. N. A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Juazeiro do Norte, v. 2, n. 1, p. 57-66, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://www.brapi.inf.br/index.php/res/download/53439>.

BAIOCCO, A. K. L. **Balanced Scorecard**: uma ferramenta estratégica na empresa Andrade Consultoria Contábil e Tributária. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia – Cacoal, 2008. Disponível em: <http://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1597>.

BIMBATTI, M.; TOLEDO, N. N. Gerenciamento Estratégico através do *Balanced Scorecard* apoiado pela T.I. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2002. CD-ROM.

BIZ, A. A.; DALL'AGNOL, R. A Contribuição do *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Estratégica para os Organismos Públicos de Turismo do Estado de Santa Catarina: uma Abordagem Teórica. In: Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL, 4., 2006, Caxias do Sul. **Anais [...]** Caxias do Sul, [s. n.], 2006. p. 1-13. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/tplSemMenus/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_4/arquivos_4_seminario/GT11-B4.pdf

BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000100019>.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. Análise dos Indicadores e Ações de Organizações Agroindustriais Segundo as Perspectivas do *Balanced Scorecard*. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 38-53, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20073>.

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 13, n. 1, p. 29-40, 2012. Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/4362>

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educs, 2001.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard***. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2001.tde-15052002-094025>.

FAGUNDES, J. A. *et al.* Gestão de Entidade Maçônica, com a utilização do *Balanced Scorecard* - BSC. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 1, n. 1, p. 67-81, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/rcg/article/view/12754>.

FEIJÓ, J. E. O. **Análise dos objetivos e indicadores estratégicos da perspectiva aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard* de um centro de pesquisas**. 2007. 109 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica - RJ, 2007. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/tede/983>.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GALINDO, A. G. *Balanced Scorecard* como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, Resende, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGeT, 2005. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos05/45_Artigo-BSC.pdf

HAIDERSCHAIDT, Luana. ***Balanced scorecard*: análise da viabilidade de aplicação no Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE**. Brusque, 2013. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE, Brusque, 2013. Disponível em: <http://biblioteca.unifebe.edu.br/pergamum/vinculos/000010/00001092.pdf>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance*. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992. Disponível em: https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf.

LACERDA, A. C. D.; MACEDO, M. E. C. Controladoria Estratégica como Suporte a Gestão e Competitividade: Uma perspectiva sobre o *Balanced Scorecard*. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, v. 13, n. 43, p. 648-669, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1464>.

LOPES, L.; BRITO, C. M. **Dinâmicas da relação com o cliente**: o conceito do ciclo de vida de uma relação. 2008 *In: Proceedings of the IASK International Conference Global Management*. Porto, p. 509-516. 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/3381>.

MARQUES, F. **Guia Prático da excelência em serviços**: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor. São Paulo: Futura, 2007.

MENDONÇA, R. L. A.; MARTINS, V. F. *Balanced Scorecard* Numa Organização Prestadora de Serviços de Engenharia e Telecomunicações. **Revista de Auditoria Governança e Contabilidade (RAGC)**, Monte Carmelo, v.1, n.1, p.86-105, 2012. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/347>

MOREIRA, F. A. L. *et al.* Fatores críticos na implantação do *Balanced Scorecard* – BSC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, pág. 57-89, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.19177/reen.v5e3201257-89>.

OLIVEIRA, J. C. *et al.* A Perspectiva Financeira do *Balanced Scorecard* (BSC) e a Gestão Baseada em Valor (VBM): Uma aplicação no Planejamento Estratégico. *In: SIMPEP*, 13., 2006, Bauru. **Anais...Bauru**, 2006. p. 1-12. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/19.pdf.

PAULO, W. L. *et al.* Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 43, p. 49-60, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n43/a05v1843.pdf>.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: Nova Abordagem. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PRADO, E. V. *et al.* Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 14-37, 2013. Disponível em: <https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/download/26/44>.

REZENDE, J. F. C. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual**: alcançado a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prática para elaboração do projeto de negócio. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA, H. M.; OLIVEIRA, U. R. *Balanced Scorecard* como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. *In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva*, 12., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2006. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/24.pdf.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55/retrospectiva-bibliografica-sobre-o-balanced-scorecard--bsc--como-instrumento-de-planejamento-e-controle-nas-empresas>.

RODRIGUES, R. R. F. *et al.* As perspectivas do *Balanced Scorecard*: uma abordagem nas instituições financeiras. *In: Congresso Brasileiro de Custos*, 27., 2018, Bauru. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC**, 2018. p. 1-16. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4520>.

SANTOS, R. V. **Gestão econômica (Gecon) e a controladoria na gestão empresarial**, São Paulo, 1997, p. 1-9, 1997.

SCORSOLINI-COMIN, F. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, pág. 325-333, 2012. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8055>.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P; TAKEUCHI, K. P. Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos. *In: SEGeT*, 4., 2007. **Anais...**, 2007. p. 1-15. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228839727_Gestao_da_Inovacao_no_Desenvolvimento_de_Novos_Produtos.

SILVA, G. R. *et al.* Controladoria empresarial e formação de preço de venda à luz da gestão de custos: um estudo de caso em um supermercado do Estado da Paraíba. **Revista de Custos e Agronegócio Online**, Recife, v. 12, n. 2, p. 352-373, abr./jun. 2016. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v12/OK%2017%20custos.pdf>.

TAVARES, J. P. M. de *et al.* Implantação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de controladoria em microempresas. **Revista Organização Sistêmica**, v. 8, n. 5, 2019. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/368>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.