

() Graduação (X) Pós-Graduação

BENEFÍCIOS DA PROPOSIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA METALMECÂNICA

Fernanda Prigol Valmorbida. Mestranda em Ciências Contábeis e Administração.
Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ).
E-mail: fernanda.valmorbida@unochapeco.edu.br.

Mara Vogt. Doutora em Ciências Contábeis e Administração (FURB).
Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ).
E-mail: mara.v@unochapeco.edu.br.

Silvana Dalmutt Kruger. Doutora em Contabilidade (UFSC).
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).
E-mail: silvana.d@ufms.br.

Resumo

O estudo tem por objetivo analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* (BSC) para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica. A pesquisa foi realizada com 50 gestores da empresa analisada, em que se obteve 39 respostas válidas, o que possibilitou identificar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para a elaboração de uma matriz SWOT. Posteriormente foi elaborada uma proposta de mapa estratégico do BSC e por fim, uma análise de causa e efeito dos objetivos estratégicos. A partir dos resultados destaca-se a necessidade de cumprimento dos prazos de entrega estipulados na venda dos produtos, otimização e padronização de processos organizacionais e produtivos, melhorias na qualidade dos produtos entregues e qualificação e valorização dos colaboradores. Conclui-se que os principais benefícios da proposta do BSC para a empresa em questão são no sentido de buscar a solução das fraquezas identificadas pelos gestores, o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as iniciativas para resolução dos problemas atuais, bem como, a possibilidade de melhorias constantes no processo de planejamento estratégico a partir do mapa elaborado, com os indicadores que podem ser utilizados para mensurar e acompanhar os objetivos estratégicos, as metas e o plano de ação, as quais deverão ser acompanhadas.

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

1 Introdução

O planejamento e a implementação eficazes do sistema de controle interno e de avaliação de desempenho são cruciais para a administração (Yang & Lee, 2020). Além disso, nas organizações contemporâneas, os gerentes precisam monitorar seu desempenho ao longo de um horizonte temporal, com base em indicadores de medição eficientes (Oliveira, Oliveira, Fijałkowska & Silva, 2021). A contabilidade gerencial é uma área que fornece informações principalmente a usuários internos, como os próprios gerentes, para tomarem decisões sobre a organização (Garrison, Noreen & Brewer, 2013; Padoveze, 2016). Ademais, a contabilidade gerencial permite o alinhamento das funções de planejamento, gestão de pessoas e avaliação de desempenho, voltados para a otimização dos resultados (Oliveira, 2018).

Anthony e Govindarajan (2008) indicam que o sistema usado pelos gerentes para controlar as atividades de uma organização é chamado Sistema de Controle Gerencial (SCG). Os autores ainda preconizam que o controle gerencial é o processo pelo qual os gerentes influenciam outros membros da organização para implementarem as estratégias da organização, indo ao encontro dos objetivos da empresa. A partir do SCG a contabilidade fornece instrumentos relevantes para controle, planejamento, desdobramento e comunicação da estratégia, tais como mapa estratégico e o *Balanced Scorecard* (Atkinson, Kaplan, Matsumura & Young, 2015) os quais são utilizados pelos gestores e equipes, desempenhando um papel significativo na produção, tecnologia e organização (Zhou & Wei, 2021).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de avaliação de desempenho criado por Kaplan e Norton (1992), o qual permite que os gerentes vejam o negócio a partir de quatro perspectivas importantes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Lucca (2013) afirma que o principal objetivo do BSC é propiciar um sistema de medição de desempenho capaz de focalizar o desempenho organizacional, minimizando a sobrecarga de informações e limitando o número de medidas utilizadas (Kaplan & Norton, 1992). O modelo mescla as medidas financeiras com as medidas não-financeiras, como uma ferramenta para execução da estratégia (Anthony & Govindarajan, 2008).

A partir da utilização do BSC as organizações podem alinhar iniciativas com os objetivos estratégicos, buscando de forma integrada, satisfazer as necessidades dos clientes, a partir dos processos internos, do aprendizado e crescimento, para atingir o desempenho financeiro desejado (Kruger, Simionato, Zanella & Petri, 2018). Enquanto os métodos

tradicionais de avaliação de desempenho buscam apenas monitorar e melhorar os processos já existentes, o BSC tem como característica a inovação dos processos vitais para o alcance dos objetivos (Back, Dutra & Casagrande, 2012), por meio do fornecimento de informações para minimizar riscos do processo de tomada de decisão, bem como, para alinhar os objetivos estratégicos com as iniciativas, ou seja, o plano de ação (Padilha, Caxambu, Azevedo, Neto, Mattos Fagundes, & Zilli, 2016).

A partir dos estudos identificados na literatura nacional e internacional (tais como: Back *et al.*, 2012; Ridwan, Harun, An & Fahmid, 2013; Prazeres, Lopes & Meira, 2013; Padilha *et al.*, 2016; Cheng, Humphreys & Zhang, 2018; Kruger *et al.*, 2018; Sánchez-Márquez, Guillem, Vicens-Salort & Vivas, 2018; Wanderley & Souza, 2019; Yang & Lee, 2020; Costa & Petri, 2021), percebeu-se que há uma lacuna com relação a estudos que focalizassem nos benefícios da proposta do BSC em indústrias.

Diante do exposto, tem-se como problema norteador da pesquisa: quais os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica? Para tanto, com vistas a responder o problema de pesquisa, tem-se como objetivo: analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica.

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

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

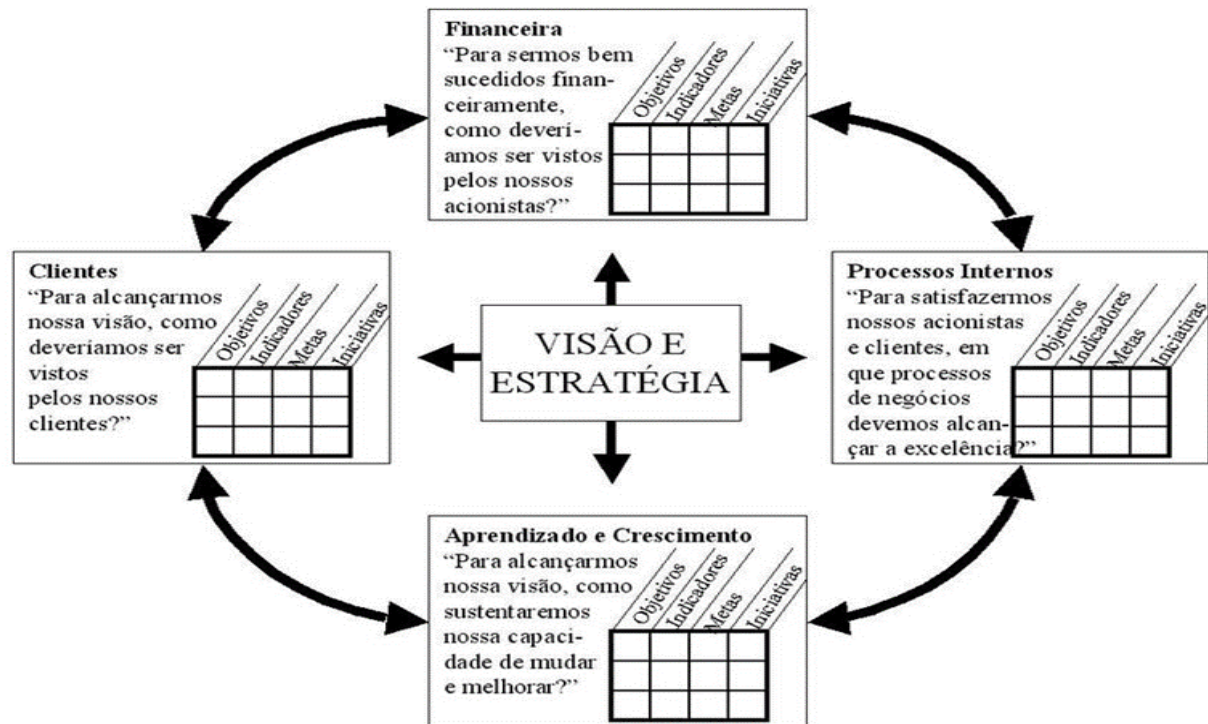
recorde para o período (FIERGS, 2022). Esses números expressam a tamanha importância da indústria na economia de um Estado, sendo de fundamental importância a planejada gestão empresarial, com o objetivo do aumento da lucratividade, gerando assim desenvolvimento, emprego, renda e sustentabilidade para a sociedade.

2 Revisão da Literatura

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

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

Figura 1
 Perspectivas e características do *Balanced Scorecard*



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

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

Nesse sentido, Garrison *et al.* (2013) frisam que os agrupamentos das perspectivas indicam uma relação de causa-efeito em que, por exemplo: a aprendizagem é necessária para melhorar os processos internos de negócios, sendo que melhorar os processos de negócios é importante para aumentar a satisfação dos clientes e, aumentar a satisfação dos clientes é primordial para melhorar os resultados financeiros.

Vale ressaltar que o BSC foi projetado para incorporar medidas de desempenho financeiro e não financeiro e por fornecer aos gerentes e executivos uma visão mais equilibrada do desempenho organizacional (Stejskal, Sayed & Lento, 2020). A partir das quatro perspectivas dispostas na Figura 1, percebe-se a ideia de equilíbrio, que impõe conexões causais

em diversas ideias, traduzindo estratégia em um conjunto de múltiplas medidas para conduzir a organização em direção aos objetivos (Cooper, Ezzamel & Qu, 2017).

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

De acordo com Montenegro e Callado (2019), os indicadores de desempenho, em linha com as perspectivas do BSC, permitem acompanhar as variáveis consideradas relevantes para a empresa e analisar como a empresa está em relação ao que foi estabelecido, isto é, as metas. Ainda, os autores informam que, a partir disso, é possível gerar o *feedback* necessário para que os gestores possam avaliar seu desempenho operacional e financeiro, bem como, orientar ações. Dentre os indicadores financeiros e não financeiros (operacionais), pode-se ter alguns que, de acordo com Kaplan e Norton (2001) denominados de *Key Performance Indicator* (KPI), também conhecidos como indicadores-chave de desempenho. A partir da Tabela 1 evidencia-se as quatro perspectivas do BSC, conceituadas a partir de diferentes autores, nacionais e internacionais.

Tabela 1
 Perspectivas do BSC

Perspectivas	Conceitos
Financeira	Os objetivos financeiros do BSC servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do <i>scorecard</i> . Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1997). Indica se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas e executadas (Nascimento & Reginato, 2013). São indicadores utilizados para dimensão financeira do BSC: Lucratividade; Rentabilidade; Crescimento das Vendas; Custos Totais; Custos Unitários; Custos de Entrega; Fluxo de Caixa; Custos dos Pedidos; Retorno do Investimento e Inventários (Montenegro & Callado, 2019). É voltada para os interesses dos acionistas. Muitos dos indicadores financeiros tradicionais podem ser utilizados, reconhecendo seu duplo papel no BSC: definem (e mensuram) os resultados financeiros esperados para uma determinada estratégia (Ribeiro, Vasconcelos & Rocha, 2019).
Clientes	Permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados. Objetiva contemplar os segmentos de clientes e mercados onde a organização poderá competir (Kaplan & Norton, 1997). Indica as definições do mercado e os fatores mais importantes do ponto de vista dos clientes (Paz, Rubin & Kipper, 2018). Enfatiza como a qualidade dos serviços ou produtos é percebida pelos clientes por meio da inclusão de métricas como <i>feedback</i> verbal/anedótico via equipe, níveis de satisfação do cliente, gasto médio do cliente e participação de mercado (Elbanna, Kamel, Fatima & Eid, 2022).
Processos internos	Propõe medidas que orientam os processos internos para alcançar os objetivos dos clientes e investidores, a partir da melhoria dos pontos fracos ou críticos da organização (Kaplan & Norton, 1997). Processos internos de negócios são o que a empresa faz na tentativa de satisfazer os clientes (Garrison <i>et al.</i> , 2013). É responsável por constituir a base que irá suportar o atendimento dos objetivos das perspectivas do cliente e financeira (Lucca, 2013). Descreve como a estratégia será executada; identifica os processos que são mais importantes para atender às expectativas de acionistas e clientes (Atkinson <i>et al.</i> , 2015). Mede a eficiência dos processos internos (Ribeiro <i>et al.</i> , 2019).
Aprendizado e Crescimento	Representa medidas que contribuem na melhoria da infraestrutura organizacional, visando contribuir com as demais perspectivas na obtenção de vantagens competitivas para a entidade (Kaplan & Norton, 1997). As medições desta perspectiva permitem ver como a organização, os funcionários, os processos, e as tecnologias aprendem e crescem em virtude da estratégia (Thurman & Ference, 2012). Baseia-se na inovação, nas potencialidades sociais e informacionais. Uma inovação é elemento essencial de atualização de conhecimento, tecnologia e infraestrutura (Alesinskaya, Arutyunova, Orlova, Ilin & Shirokova, 2017). Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional (Cruz, 2018). Esta perspectiva pode ser avaliada com base em quatro indicadores associados ao pessoal, sendo eles: -capacidades do pessoal, -satisfação do pessoal, -desenvolvimento do pessoal e -taxa de retenção do pessoal (Elbanna <i>et al.</i> , 2022).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

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

O mapa estratégico pode ser desenvolvido a partir das perspectivas do BSC e de acordo com Kaplan e Norton (2001), representa uma arquitetura lógica e abrangente para descrever a estratégia organizacional, a qual deve ser monitorada constantemente, a fim de atingir os

objetivos. Um mapa estratégico especifica os elementos críticos e as necessidades de estratégias de uma organização, como por exemplo: objetivos de crescimento e produtividade, aquisição de mercado e contas, inovação e excelência em produtos, serviços e processos e investimentos necessários em pessoas e sistemas para gerar e sustentar o crescimento. Ao traduzir sua estratégia para um mapa estratégico, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todos os setores e colaboradores (Kaplan & Norton, 2001). Lazarini e Fernandes (2009) mencionam que além de clarificar as ações necessárias e medidas, o mapa facilita a comunicação dos objetivos e da estratégia para todos os envolvidos na organização.

Para Prazeres *et al.* (2013), Kruger *et al.* (2018) e Oliveira *et al.* (2021), o BSC envolve aspectos multidisciplinares e que podem ser utilizados nas mais diversas áreas do conhecimento, sendo aplicado à gestão organizacional. Com base no exposto, entende-se que o instrumento de gestão possa contribuir com qualquer tipo de empresa, independente do porte e setor, beneficiando as organizações, a fim de atingirem seus objetivos e terem lucratividade.

3 Procedimentos Metodológicos

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

A empresa é considerada de médio porte, possui aproximadamente 450 funcionários, está presente ativamente com o seu canal de vendas em mais de 15 países e possui mais de 5.000 clientes em sua carteira. Atua no mercado há 38 anos e se tornou referência nesse segmento e, como além da consolidação da empresa e seu reconhecimento, vem obtendo resultados de crescimento satisfatórios. Deste modo, imperiosa é a necessidade de um maior controle e planejamento de suas operações. A escolha da empresa se deu por acessibilidade, por se tratar de uma empresa familiar, há muitos anos no mercado, o que demonstra ser uma empresa promissora para a implementação e uso da ferramenta BSC, vislumbrando uma oportunidade de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado para o estudo foi um questionário, com perguntas adaptadas de Kruger *et al.* (2018). Realizou-se um pré-teste com dois colaboradores da empresa. O questionário possui 14 questões, que incluem a caracterização do respondente,

conhecimento sobre a missão e a visão da empresa, pontos fortes e pontos fracos, bem como, melhorias necessárias. O questionário foi elaborado no *Google Forms* e enviado via *Whatsapp* para o contato de cada gestor de liderança da empresa (encarregados, líderes de setor, supervisores e analistas). O envio inicial ocorreu na data de 27 de abril de 2022, para 50 gestores de liderança, até a data de 04 de maio de 2022. Dois dias antes de fechar o questionário, foi enviada uma nova mensagem individualmente, para cada gestor, com o objetivo de reforçar a importância de participação na pesquisa. Diante disso, obteve-se 39 respostas válidas para análise. Ademais triangulou-se os dados com documentos (planejamento estratégico e informações do contexto da empresa retiradas do *site*) e observação participante.

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

4 Análise e Discussão dos Resultados

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

Tabela 2

Caracterização dos respondentes

Grau de escolaridade	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Tempo de atuação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ensino médio completo	8	20,51%	Menos de 1 Ano	4	10,26%
Ensino superior incompleto/ andamento	6	15,38%	De 1 a 3 Anos	5	12,82%
			De 3 a 6 Anos	8	20,51%
Ensino superior completo	8	20,51%	De 6 a 10 Anos	3	7,69%
Pós-graduação	17	43,59%	Acima de 10 Anos	19	48,72%
Total	39	100%	Total	39	100%
Cargo/Função				(nº)	%
Gerentes				5	12,82%
Supervisores				17	43,59%
Encarregados				9	23,08%
Líderes				3	7,69%
Analistas				3	7,69%
Controller				1	2,56%
Psicóloga				1	2,56%
Total				39	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

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

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

Tabela 3

Percepção de como a empresa deveria ser reconhecida pelos clientes

Percepção dos respondentes
Nosso cliente deve ter orgulho de utilizar nossos produtos (RO);
Empresa com melhor atendimento no ramo (R6), excelência (R2), zelando (RO) e oferecendo soluções aos clientes (RO);
Qualidade (R13) e inovação (R6);
Marca forte (RO), consolidada (R2), sólida (RO), capaz de fabricar produtos customizados (R3), diversificados (RO) e, que atendam as expectativas dos clientes (R2);
Empresa confiável (R2) e de referência (R6), fornecendo equipamentos no prazo estipulado (R2);
Líder em inovação (RO), líder em segmento no mercado nacional (R4), na América Latina e no mundo (*R2) nas linhas de logística agroindustrial, implementos rodoviários e viaturas especiais (RO);
Empresa com pessoas comprometidas e que queiram se qualificar (RO);
Empresa parceira de negócios com ética e agilidade (RO).

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

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

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

Tabela 4

Percepção quanto as mudanças a serem implantadas

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

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

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A partir da Tabela 4 é possível visualizar que, apesar da resposta ser descritiva, 26 respondentes, o que representa 66,66% dos gestores, acreditam que para melhorar a qualidade dos produtos, a empresa deve oferecer treinamentos e qualificação profissional aos seus funcionários, seguido por ter uma inspeção de qualidade mais eficaz (20,51%) e otimização de processos (20,51%), ambos com oito respostas cada. Outras respostas que também apareceram mais vezes foram, a necessidade de melhorias no projeto e processo de fabricação, bem como, a necessidade por mão de obra qualificada, o que de certa forma se interliga.

Quanto a utilização do sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou seja, o sistema integrado de gestão empresarial, 21 gestores (53,84%) responderam que o sistema deveria ser utilizado em grau máximo. Ao solicitar a opinião dos gestores no que diz respeito a implementação de indicadores gerenciais na empresa verificou-se que 37 respostas (94,87%) foram positivas, afirmando que os indicadores de desempenho são importantes para a análise dos resultados da empresa. Os resultados corroboram com Da Silva, Wanderley, Pereira e Do

Amaral (2020) e Fischmann e Zilber (2022), visto que os indicadores de desempenho revelam-se imprescindíveis e devem ser considerados como instrumento de suporte a processos de planejamento estratégico e de controle das estratégias adotadas e implementadas pelas organizações, proporcionado maior transparência e interação intraorganizacional.

Indagou-se aos gestores, a partir do questionário, sobre suas percepções acerca dos principais pontos fortes da empresa e diferenciais em relação aos concorrentes e os principais pontos fracos, bem como, outras questões abertas para melhor entendimento da organização. Com o intuito de avaliar aspectos do negócio em termos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para reconhecer os aspectos internos e externos e, posteriormente elencar ações que sejam primordiais para o alcance dos objetivos da empresa (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003; Kim, 2005; Benzaghta, Elwalda, Mousa Erkan & Rahman, 2021), realizou-se a análise SWOT, a partir da compilação das respostas objetivas e descritivas, de acordo com a Tabela 5 a seguir.

Tabela 5
 Análise SWOT

	Positivo	Negativo
	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Marca consolidada; - Liderança de mercado; - Customização de produtos; - Ampla estrutura fabril; - Inovação; - Administração ágil; 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de padronização e organização dos processos produtivos e produtos; - Falta de mão de obra qualificada e comprometida; - Não cumprimento prazos de entrega dos produtos; - Altos índices de retrabalhos; - Falta de treinamentos e qualificação; - Falta de um plano de desenvolvimento de pessoas; - Comunicação interna deficiente; - Baixo nível de automação e controles via ERP; - Falta de agilidade em reparo de máquinas utilizadas para produção; - Falta de investimento em máquinas destinadas à produção e <i>softwares</i>; - Metas definidas em desacordo com capacidade real de produção; - Falta de controle de estoques.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Reestruturar a rede de pós-vendas e assistência técnica; - Melhorar o atendimento ao cliente; - Maior planejamento na compra; - Aplicar pesquisas de satisfação aos clientes; - Fazer pesquisas de mercado; - Ampliar parcerias com fornecedores e sinergia com <i>Joint Venture</i>; - Aumentar a sinergia com <i>Joint Venture</i> para a qualificação e treinamento de funcionários; - Investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D), tecnologia e automação (<i>softwares</i>); - Melhorar o controle de estoques para evitar desperdícios; - Apresentar metas reais, de acordo com a capacidade de produção; - Realizar reuniões com mais frequência, para melhorar a comunicação interna e processos; - Buscar parcerias nacionais e internacionais para crescimento e tecnologia em linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrentes oferecendo produtos com qualidade, tecnologia e melhores preços; - Informalidade dos concorrentes; - Perda de mão de obra qualificada para o mercado devido à falta de capacitações e treinamentos; - Falta de matéria prima e componentes; - Aumento do preço da matéria prima e componentes; - Dificuldade de repasse de preços.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

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

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

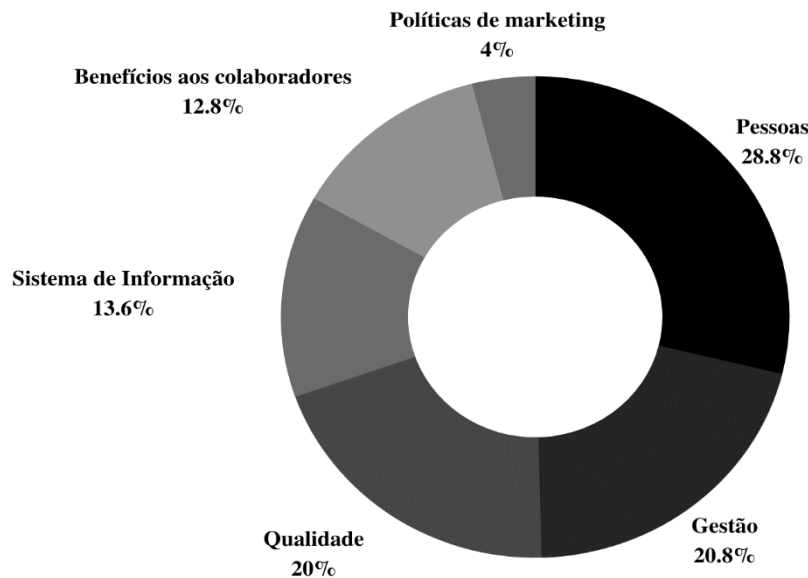
Também chama a atenção a falta de mão de obra qualificada, destacada como um ponto fraco da empresa. Nesse sentido, Abreu, Oliveira, Viana, Lima, & de Alencar, (2020) vão ao encontro do achado, ao frisarem em seu estudo que a falta de mão de obra qualificada assola as indústrias. Tal fato é confirmado no estudo publicado pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI) no ano de 2020, em que verificaram que cinco a cada dez indústrias não conseguem localizar profissionais qualificados. O Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico de São Leopoldo (SINDIMETAL/RS) destaca sobre a intensa demanda das empresas do setor por mão de obra qualificada e a falta no mercado, ainda em 2021. Para a FIERGS (2022) até 2025 o Rio Grande do Sul precisará qualificar mais de 750 mil pessoas em ocupações industriais, sendo que dentre as áreas com maior demanda está a indústria Metalmeccânica.

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

A Figura 2 demonstra a percepção dos gestores sobre quais as áreas da empresa

necessitam de melhorias. Ressalta-se que havia a possibilidade de os respondentes assinalarem mais de uma alternativa.

Figura 2
Necessidades de melhorias para as áreas



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base nos resultados da Figura 2 e a partir das demais respostas notadas no questionário, percebe-se a necessidade de melhorias relacionadas a pessoas, que se confirma inclusive na Tabela 5 apresentada anteriormente, como um ponto fraco apresentado pelos gestores, referente a falta de mão de obra qualificada. Ademais, outro ponto que merece atenção é a gestão e tudo o que permeia e foi mencionado como ponto fraco, bem como, a qualidade dos produtos, que tem relação também, com a qualificação de mão de obra, tão importante e necessária. Foi evidenciado a necessidade de melhorias no sistema de informação, os benefícios aos colaboradores e pouca ênfase e importância foi dada a necessidade de melhorias nas políticas de *marketing*.

Sendo assim, entende-se que, de acordo com a percepção dos gestores, não se faz tão necessária atualmente ou, já está suprida, mais consolidada. Com base no exposto, considerando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, serão elencadas melhorias para a empresa, a partir de escolhas estratégicas a partir das quatro perspectivas do BSC, visando beneficiar a empresa com as diversas possibilidades apontadas.

A incorporação da análise SWOT com o BSC e mapa estratégico, pode beneficiar as empresas, buscando identificar oportunidades de melhorias no mercado e equilibrando seus pontos fortes com os pontos fracos e os comparando com os seus concorrentes. Sendo assim, é

um método estrutural usado para identificar os fatores críticos de sucesso que podem ser implementados na organização (Lee & Ko, 2000; Benzaghta *et al.*, 2021).

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

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

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

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

Tabela 6
Propostas de melhorias a partir das perspectivas do BSC

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Situação Atual	Metas	Iniciativas
Financeira	Garantir retorno sustentável ao acionista	EBTDA (%) /EBIT (%)	6% a.a.	15% a.a.	-Garantir o controle de qualidade e a pontualidade na entrega dos produtos; -Manter a fidelização dos clientes; -Qualificar colaboradores; - Padronizar processos para reduzir retrabalhos e custos.
	Melhorar preço de compra dos suprimentos	% compras sobre a Receita Líquida (RL)	65% a.m.	52% a.m.	-Efetuar o planejamento das compras, com fornecedores alternativos; -Aumentar sinergia com <i>Joint Venture</i> .
	Controle de estoques e sucatas	Acuracidade dos estoques	85% a.m.	100% a.m.	-Efetuar auditorias permanentes; -Melhorar o controle de Estoques a partir do sistema; -Implantar Central de Sucatas; -Criar um programa de uso consciente de recursos de materiais.
	Investir em inovação	% de Investimento sobre a RL	Não há controle	1% do orçamento anual	-Buscar recursos para a inovação; -Destinar % do orçamento anual para P&D em inovação.
	Manter a liderança do mercado nacional e ampliar o mercado internacional	Evolução da receita líquida/bruta e faturamento e; % de exportação sobre RL % <i>Market Share</i>	Não há controle	Evolução de receita: mais 20% a.a. % de exportação Meta 20% faturamento	-Controlar vendas mercado interno e externo.
	Redução de Custos	Custos Fixos (% sobre RL) e Despesas (% sobre RL)	Custos fixos 8% sobre RL Despesas 10% sobre RL	Custos Fixos 6% Despesas 8% sobre RL	-Padronizar e agilizar processos internos; -Buscar novos fornecedores.
Cientes	Reestruturar a rede de Pós-Vendas para melhorar o atendimento ao cliente e valorização da marca	Percentual de clientes satisfeitos e eficiência na resolução de problemas	Não há pesquisa de satisfação sendo aplicada no momento	90% satisfação 100% problemas resolvidos	-Aumentar visitas e contato aos clientes que receberam os produtos; -Fazer pesquisas de satisfação aos clientes; -Implantar canais de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou chat para o acesso rápido do cliente.
	Melhorar a assistência técnica	Percentual de clientes satisfeitos na resolução de problema	Não há pesquisa de satisfação atualmente	90% satisfação	-Ampliar rede de Assistência Técnica e resolução de problemas.
	Fazer parcerias estratégicas	Quantidade de parcerias	1 parceria	2 parcerias	-Efetuar estudos para ampliar as parcerias com outras empresas do segmento.

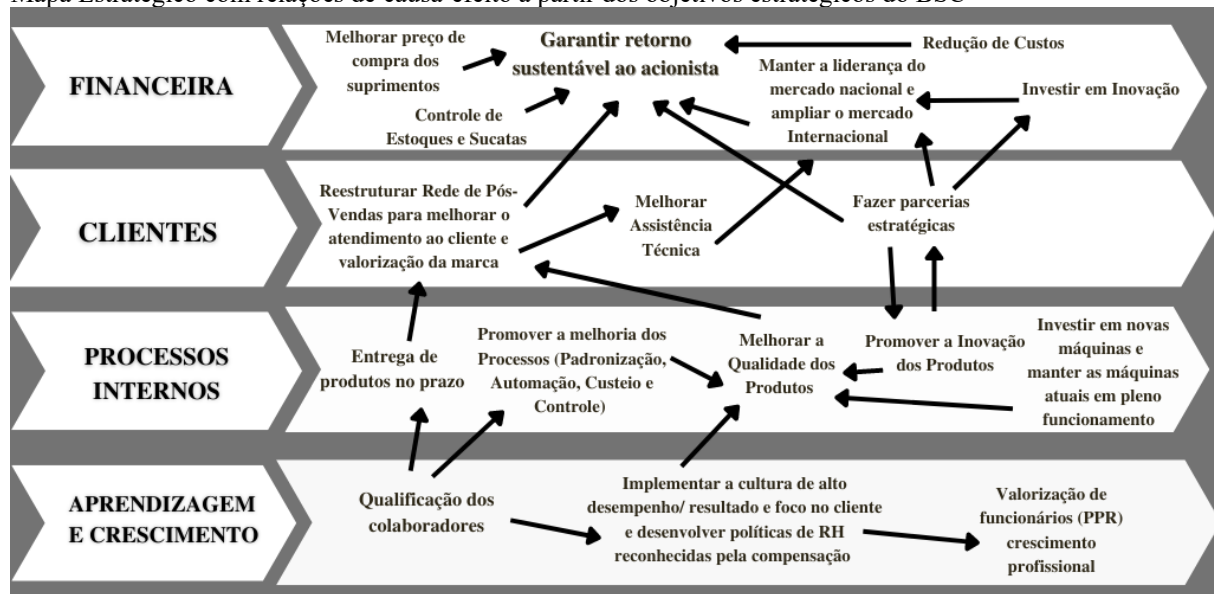
Processos Internos	Promover a Inovação dos Produtos	Gastos com Inovação (%) sobre a RL Quantidade de novos produtos ou inovações em produtos existentes	Não há controle	2 novos produtos por ano	-Investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos; -Contratar funcionários específicos para o desenvolvimento de produtos; -Controlar valores gastos com inovação para utilização na Lei 11.196/05 (Lei do Bem).
	Promover a melhoria dos Processos (Padronização, Automação, Custeio e Controle)	Gastos Gerais de Fabricação (GGF): % sobre a RL, Produtividade (Pessoas/EBIT)	Não há controle	GGF sobre RL: 60%	-Padronizar produtos; -Padronizar peças, -Implantar procedimentos e respeitá-los; -Promover a utilização plena do sistema ERP; -Fazer cronoanálise.
	Entrega de produtos no prazo	Data de entrega x Data prevista	A data prevista x a data de entrega não está alinhada.	Alinhar data prevista x data de entrega	-Melhorar a comunicação interna para a área comercial estar alinhada com a produção para informar datas de entregas assertivas.
	Investir em novas máquinas e manter as máquinas atuais em funcionamento	-Quantidade de novas máquinas adquiridas; -Número de reparos setor de manutenção	Não há controle	1 nova máquina/ semestre	-Destinar verbas orçamentárias para investir em máquinas; -O departamento de manutenção deve elaborar plano para evitar ao máximo máquinas paradas; -Realizar manutenção preventiva.
	Melhorar a qualidade dos produtos	Custos da não qualidade (Retrabalhos e Garantias) % sobre e RL	Não há controle	0,1% RL	-Revisar os projetos para que se tornem 100% assertivos; -Aumentar as Inspeções de qualidade para reduzir as reclamações, retrabalhos e gastos com garantia e cumprir as instruções de trabalho da <i>International Organization for Standardization (ISO)</i> .
Aprendizagem e Crescimento	Qualificação de colaboradores	Horas de treinamento e desenvolvimento de pessoas	Não há controle	Investimento em ao menos 1 curso com certificado, por funcionário no semestre (8h)	Fazer parcerias com Universidades e Escolas Técnicas.
	Implementar a cultura de alto desempenho/ resultado e foco no cliente e desenvolver políticas de Recursos Humanos reconhecida pela compensação	-Horas de treinamento e desenvolvimento de lideranças; -Pesquisa de clima: semestral	Não há controle	8h semestrais	-Qualificar e treinar lideranças; -Elaborar e implantar plano de carreira; -Analisar os benefícios existentes e implantar novos; -Rever o conhecimento.
	Valorização de funcionários por meio do Plano de Participação de Resultados (PPR) para crescimento profissional	-Índice de Rotatividade	Rotatividade 4% Absentismo 5%	Rotatividade 2% Absentismo 2%	-Elaborar e institucionalizar um plano de carreira; -Implantar o PPR.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

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

Figura 3

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



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Percebe-se a partir da Figura 3 que diversas são as relações de causa e efeito possíveis a partir dos objetivos estratégicos elencados para a organização, a fim de atingir o seu pleno êxito, buscando atender as melhorias sugeridas pelos gestores. Como bem colocado por Garrison *et al.*, (2013), é perceptível como todas as estratégias direta ou indiretamente impactam no financeiro, buscando retornos, isto é, a rentabilidade e o melhor desempenho da empresa. Ademais, os objetivos também se interrelacionam dentro da mesma perspectiva, demonstrando que a atenção deve ser dada a todo o conjunto de objetivos, para que as metas sejam alcançadas e desempenho da empresa seja o melhor possível. Segundo Padilha *et al.* (2016), o mapa estratégico possibilita nortear a implementação da estratégia, tanto para os tomadores de decisão, quanto para os colaboradores da empresa, em especial, gestores e conforme Cifalinò e Lisi (2019) apresenta uma relação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, indicadores e metas, bem como entre as diferentes perspectivas.

5 Considerações Finais

Com o objetivo de analisar os benefícios da proposição do *Balanced Scorecard* para a gestão organizacional de uma indústria familiar metalmeccânica, inserida no mercado há mais

de 38 anos, realizou-se um estudo de caso a partir de uma pesquisa participante, descritiva e qualitativa com gestores com cargos de liderança, a partir da aplicação de questionário.

A partir dos resultados entende-se que para uma boa gestão organizacional é de suma importância que haja uma análise constante do negócio, o controle, planejamento e o acompanhamento dos objetivos estratégicos, a fim de tomar as melhores decisões. O BSC se mostrou como um instrumento favorável e que possibilita diversos benefícios. Além de beneficiar o financeiro da empresa, preza pela atenção aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, os quais, juntos, são a chave para qualquer negócio.

Além da matriz SWOT elaborada, elencando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa, foi apresentado o modelo do BSC proposto para a empresa, contendo diversos objetivos estratégicos, indicadores, metas e plano de ação para cada uma das perspectivas. O fato de a empresa ter acesso a uma proposta como esta, já beneficia a organização e possibilita o atingimento de diversos objetivos a partir das iniciativas propostas. Ademais, possibilita que os gestores, especialmente os respondentes da pesquisa, tenham acesso e possam acompanhar as metas, a partir do plano de ação e indicadores sugeridos. Vale ressaltar que, nada impede que algumas metas e indicadores sejam modificados, desde que estejam alinhados com o objetivo estratégico e visem atendê-lo.

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

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

para investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e automação, bem como, buscar parcerias nacionais e internacionais estratégicas para crescimento e tecnologia em linhas de produtos.

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

Em suma, entende-se que o estudo possa contribuir com o alinhamento das estratégias da empresa e beneficiá-la, considerando-se que até então, a organização possuía como principal instrumento gerencial o uso do orçamento e prestações de contas mensais com indicadores mínimos. Por conta disso, a partir das necessidades percebidas após o questionário aplicado, sugere-se o acompanhamento das iniciativas propostas em cada uma das perspectivas do BSC, visando melhores resultados, a longo prazo, para o atingimento do retorno sustentável ao acionista. De forma geral, evidencia-se a importância do BSC como um instrumento gerencial que agrega valor para os acionistas, colaboradores e sociedade em geral.

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

Referências

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

Alesinskaya, T. V., Arutyunova, D. V., Orlova, V. G., Ilin, I. V., & Shirokova, S. V. (2017). Conception BSC for investment support of port and industrial complexes. *Academy of Strategic*

Management Journal, 16(1), 9-19.

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

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

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

Back, L., Dutra, A., & Casagrande, J. L. (2012). Structure of the Balanced Scorecard (BSC) business segment for retailer, with focus on performance evaluation of strategic action of promotional marketing. *ConTexto*, 12(22), 7-25.

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

Cifalinò, A., & Lisi, I. E. (2019). Managing multiple forms of strategic training fit through the Balanced Scorecard. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 240-252.

Cheng, M. M., Humphreys, K. A., & Zhang, Y. Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 92-105.

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

Costa, I. S. G., Costa, J. A. F., & Nobrega, K. C. (2018). Desenvolvimento de modelo de *balanced scorecard* para instituições privadas de ensino fundamental e médio. *Revista Produção Online*, 18(4), 1181-1205.

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

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

Cruz, T. (2018). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas.

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

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

Da Silva, G. R., Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & Do Amaral, L. M. M. C. (2020).

Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do *balanced scorecard* em cooperativas de créditos. *Escritos Contables y de Administración*, 11(1), 24-47.

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

Fatima, T., & Elbanna, S. (2020). Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: past, present and future. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-18.

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

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

Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2022). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1, 10-25.

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

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.

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

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

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

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

Kim, G. J. (2005). A SWOT analysis of the field of virtual reality rehabilitation and therapy. *Presence*, 14(2), 119-146.

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

Lazarini, L. C., & Fernandes, J. C. A. (2009). *Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas -*

Tumaround, a verdadeira destruição criativa. Editora Saraiva.

Lee, S. F., & Ko, A. S. O. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 68-76.

Lucca, G. (2013). *Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas de gestão*. São Paulo: Atlas.

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

Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2013). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. de P. R. (2018). *Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais*. 17. ed. São Paulo: GEN.

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

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

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

Paz, F. J., Rubin, H. B., & Kipper, L. M. (2018). Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 13(2), 276-298.

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

Ribeiro, M. L., Vasconcelos, M. L., & Rocha, F. (2019). Monitoring performance indicators in the Portuguese hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 790–811.

Ridwan, R., Harun, H., An, Y., & Fahmid, I. M. (2013). The impact of the balanced scorecard on corporate performance: The case of an Australian public sector enterprise. *International Business Research*, 6(10), 103-110.

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

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

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

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

Zhou, Y., & Wei, Q. (2021). How Management Accounting affect firm performance?. In: E3S Web of Conferences. *Anais... EDP Sciences*.

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

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