

INDICADORES DO BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DE GESTORES

Wilson Froelich¹, Wellington Furtado Santos², Ronaldo Bernardo Junior³

1. Graduação em Ciências Contábeis pela Fundação Educacional Machado de Assis (FEMA). Especialista em Gestão de Negócios pelo Instituto Federal Farroupilha (IFF); 2. Graduação em Administração de Empresas pelas Faculdades Integradas Simonsen. Mestrado profissional em Economia Empresarial pela Universidade Candido Mendes (UCAM). Doutor em administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor do Instituto Federal Farroupilha no campus São Vicente; 3. Graduação em Administração Pública e em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Especialista MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela UFRRJ. Doutor em Administração de Organizações na Universidade de São Paulo (USP). Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ).

Resumo

O presente estudo tem o objetivo de investigar as percepções dos gestores de linha acerca dos indicadores de qualidade e de desempenho operacional estabelecidos em uma organização do setor financeiro em decorrência do BSC. Para tanto foi realizado um estudo de caso, e os resultados indicam elevado alinhamento entre as percepções dos gestores de diferentes níveis. Isso é relevante para a prática gerencial porque reduz ruídos decorrentes de questões intuitivas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Indicadores de desempenho, Estudo de caso.

Abstract

The present study aims to investigate the line managers' perceptions about the quality and operational performance indicators established in a financial sector organization for the execution of the BSC. To this end, a case study was carried out, and the results indicate a high alignment between the perceptions of managers from different hierarchical levels. This is relevant to managerial practice because it reduces noise from intuitive issues.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance indicators, Case study.

Introdução

Com o aumento da complexidade, sofisticação e competição nos ambientes de negócios as organizações são desafiadas continuamente a aperfeiçoar a execução da estratégia (BERNARDO; GALINA; PÁDUA, 2017). Se antes bastava focar em questões financeiras para manter a competitividade, atualmente já não é mais o suficiente. É necessário a visão e acompanhamento de diversos aspectos internos e externos, tais como satisfação das necessidades dos clientes, treinamento constante dos profissionais e inovação (RIBEIRO, 2017).

Nesse contexto se destaca o uso do Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que prevê o inter-relacionamento das principais operações de uma organização para operacionalização da estratégia de forma a direcionar e integrar os esforços necessários para os resultados almejados (KAPLAN; NORTON, 1997). Até a contabilidade gerencial, que antes residia à parte, a partir do BSC subsidia gestores com dados e informações complexas, e contribui à capacidade de concorrência da organização moderna (KAPLAN; NORTON, 2000). O BSC orienta a instituição para a estratégia, balanceando diversos fatores, reunindo no curto, médio e longo prazos indicadores monetários e não monetários, unidades estratégicas, táticas e operacionais (CELESTINO; SILVA, 2011).

Para implantação do BSC é necessário o estabelecimento de indicadores de desempenho (NASCIMENTO; BORTOLUZZI, 2011), que operam em cenários que extrapolam a barreira das coisas tangíveis (BOFFI et al., 2010). O BSC em geral é idealizado pelos gestores de topo da organização, mas são os gestores de linha os responsáveis por conduzir os colaboradores à boa performance nos indicadores de desempenho, de modo que esses profissionais precisam compreender a importância dos indicadores para engajamento da equipe (SPESSATTO; BEUREN, 2013).

A alta gestão não deve ser guiada pelas próprias percepções relacionadas aos indicadores estabelecidos. Desse modo, sobre os indicadores percebidos pela alta gestão como muito intuitivos é importante também compreender as percepções dos gestores de linha acerca desses indicadores estabelecidos. Contudo, em uma organização do setor financeiro onde os gestores de topo de estabeleceram indicadores para implementação do BSC as percepções dos gestores de linha acerca desses indicadores não eram conhecidas.

A partir do exposto, uma questão emerge: qual a percepção dos gestores de linha sobre os indicadores estabelecidos em uma organização do setor financeiro estabelecidos em decorrência da implantação do BSC? Para tanto, esta pesquisa tem o objetivo de investigar as percepções dos gestores de linha acerca dos indicadores de qualidade e de desempenho operacional estabelecidos em uma organização do setor financeiro para a execução do BSC.

A presente pesquisa apresenta relevância para a prática gerencial. As organizações precisam executar a estratégia de forma ágil e precisa, o BSC é uma ferramenta relevante para o alcance de metas estabelecidas pela alta gestão na definição da estratégia (BOFFI et al., 2010), mas é preciso compreender as lacunas relacionadas à interpretação de questões intuitivas nos indicadores estabelecidos a fim de tomar ações corretivas e tornar possível maior engajamento dos gestores de linha.

Após este capítulo introdutório o capítulo 2 disserta sobre o BSC e sobre indicadores de desempenho. O capítulo 3 apresenta a organização pesquisa, e o capítulo 4 descreve a metodologia. Adiante, o capítulo 5 apresenta os resultados, precedido pelo capítulo 6 onde são realizadas as análises. Por fim, no capítulo 7 são realizadas as considerações finais.

Referencial Teórico

2.1 Balanced Scorecard

O tema *medição do desempenho* vem sendo cada vez mais abordado pela literatura de gestão empresarial. Dentre os diversos modelos existentes o BSC assume uma posição de destaque, seja em nível das práticas empresariais adotadas em âmbito internacional ou em termos de pesquisa acadêmica (SILVA; ABBAD, 2011).

O BSC foi criado a partir do “choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo prazo e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos” (KAPLAN; NORTON, 1997 p.54). Dessa forma, o BSC é definido como um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia contemplando as medidas financeiras do desempenho passado, dado que incorpora os vetores - que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000).

Apesar de toda a popularidade e sofisticação da prática relacionada ao BSC a sua implementação ainda é complexa, e exige disponibilidade de recursos e contribuição de todos os níveis de empregados para efetivação. Esses motivos expõem as organizações a diversos riscos que podem impedir o sucesso do projeto de implementação, de modo que podem ser identificados os seguintes entraves: i) definição de uma estratégia – dificuldade por parte dos gestores de entender a estratégia e a visão da organização; ii) envolvimento e comprometimento de todos os níveis – o não envolvimento efetivo da alta administração no projeto; iii) escolha e alinhamento dos indicadores – estes devem ser desenvolvidos segundo a estratégia definida, com envolvimento de todos os líderes da empresa, e as quatro principais perspectivas do BSC devem estar balanceadas; e iv) BSC como um evento único e não como um processo contínuo – a empresa não apresenta uma política de melhoria contínua, e após o trabalho de implementação da ferramenta, não dá manutenção às informações do sistema (BURLIM et al., 2007).

Em empresas brasileiras verifica-se também obstáculos de origem cultural na implantação do BSC, tais como: i) estabelecimento de objetivos voltados para grupos e equipes, dando pouca ênfase a conquistas e realizações pessoais; ii) dificuldade de aplicar regras universais a todos e de lidar com medidas quantitativas; iii) as empresas evitam críticas no processo de comunicação de feedback, para não ferir a harmonia do grupo; iv) alto grau de distância do poder dificulta a participação dos empregados no processo de formulação da estratégia; v) ênfase nas relações pessoais e no status atribuído dificulta a avaliação com base no desempenho (FERNANDES; FONSECA, 2007).

Há diversos benefícios associados ao BSC. O verdadeiro poder do BSC ocorre quando ele deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica, propondo-se a viabilizar processos críticos, como: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, alinhar metas às iniciativas estratégicas; melhorar o feedback e o aprendizado estratégico, relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos

anuais, realização de revisões periódicas e sistemáticas da estratégia e não apenas de análises operacionais, obtenção de feedback para aprendizado e aprimoramento da estratégia (KOLLBERG; ELG, 2011; KAPLAN; NORTON, 1997). Outros benefícios da utilização do BSC são: i) buscar sinergia organizacional; ii) construir um sistema de gestão estratégica; iii) vincular a estratégia ao planejamento e ao orçamento; iv) definir as metas estratégicas; v) priorizar as iniciativas estratégicas; e vi) alinhar indivíduos com a estratégia (KALLÁS, 2003).

Adicionalmente, o BSC ajuda a priorizar os projetos da organização, concentrando as ações dos colaboradores e reduzindo o desperdício de recursos em projetos de menor importância (BLONSKI et al., 2017 p.27). A ferramenta ajuda a construir uma cultura de alto desempenho (NIVEN, 2003) e melhora o planejamento, uma vez que gestores podem adicionar objetivos e indicadores para adaptá-lo (RICKARDS, 2003). Outro aspecto importante é que o BSC ajuda no processo de execução da estratégia nos diferentes níveis da organização (XAVIER, 2012), melhorando a comunicação entre os gestores de nível sênior e os demais colaboradores de modo a constituir uma poderosa ferramenta para a implementação da estratégia (QUESADO; GUZMÁN; RODRIGUES, 2018).

Após estudos em diversas organizações foi compreendido que a implementação do BSC com sucesso revelou uma coerência na focalização da estratégia e do alinhamento estratégico das organizações, através de alterações no que diz respeito às relações com os clientes, processos operacionais, capacidades dos colaboradores e sua infraestrutura tecnológica (KAPLAN; NORTON, 2000). Esse alinhamento entre os diferentes níveis organizacional ocorre por meio do estabelecimento de indicadores chave de desempenho (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

2.2 Indicadores de desempenho

Uma das forças do BSC reside na inovação em relação aos modelos de gestão, o que ocorre mais especificamente graças à utilização de indicadores que são alinhados para serem disseminados pela organização (PINTO, 2007). Os indicadores de desempenho podem ser definidos como “um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas” (PADOVEZE, 2015 p.337).

Os indicadores incluem medidas que contribuem para as quatro perspectivas do BSC, tais como (i) finanças: faturamento, risco e lucratividade, (ii) cliente: participação de mercado e satisfação do cliente, (iii) processos de negócios: métodos e práticas para criação e aumento de efetividade e valor, e (iv) aprendizagem, relacionados à gestão do conhecimento, inovação e crescimento (MEHRALIAN et al., 2017).

Pela sua natureza o BSC potencializa os resultados da organização ao extrapolar o estabelecimento de indicadores puramente financeiros, promovendo melhorias em ativos intangíveis e alcançando resultados tangíveis (KAPLAN, NORTON, 2007). É importante compreender que o valor de mercado de uma organização inclui ativos tangíveis e intangíveis, o que é privilegiado pelos indicadores (JOHNSON, KAPLAN, 1987), o BSC faz uso integrado de indicadores financeiros e não

financeiros para contribuir ao alcance dos objetivos da organização (QUESADO, GUZMÁN, RODRIGUES, 2018).

Os indicadores também têm o mérito de resumir em benefícios esperados elementos aparentemente conflitantes que estão na agenda da organização, buscando sinergia entre eles e detalhando em único documento simples para facilitação da análise (GEUSER, MOORAJ, OYON, 2009). Novos indicadores podem surgir para ampliar os resultados da organização. Por exemplo, quando a escolha estratégica é *outside-in* (de fora para dentro) e o cliente é colocado no centro das decisões estratégicas, é possível que novos indicadores emergjam para ajustar os processos à essa perspectiva (QUESADO, GUZMÁN, RODRIGUES, 2018).

Por fim, é de fundamental importância o cuidado no estabelecimento de indicadores controversos, que atrapalhem a execução da estratégia e tenham baixa adesão dos colaboradores (BLONSKI et al., 2017). Há pesquisas que indicam a percepção de valor dos colaboradores sobre os indicadores estabelecidos com aderência de 74% da organização (QUESADO, 2005).

3. A Organização Pesquisada

A organização Via Certa Financiadora S/A teve início como empresa varejista denominada “Quero Quero - casa e construção”, fundada em 1967 na cidade de Santo Cristo, no Rio Grande do Sul. Em pouco tempo se tornou uma das maiores rede de lojas da região sul do Brasil, com lojas nos demais estados da região (Santa Catarina e Paraná). Em 1990 passou a adotar o Planejamento Anual e, em 1993, ano de criação do consórcio Quero Quero, a organização começou a utilizar o BSC, tornando-se o primeiro varejo do sul do Brasil a aplicar essa ferramenta de gestão.

Em 1999 foi lançado o cartão Quero Quero - VerdeCard, pioneiro no varejo gaúcho. Houve expressivo aumento de operações financeiras em decorrência da expansão de serviços, e em 2001 foi criada a Quero Quero financeira. Em 2012 a organização assumiu nova denominação, passando a se chamar de Via Certa Financiadora S/A, anunciando-se como uma empresa com fortes raízes no sul do Brasil e com a cabeça no que há de melhor em tecnologia e gestão no mundo.

A Via Certa Financeira S/A possui serviço internos estruturados para contribuir a um elevado nível de gestão. Um exemplo é o órgão de Ouvidoria, cuja principal função é intermediar a relação entre o cliente e a organização, e foi criado com a preocupação de apoiar a qualidade e excelência do atendimento por meio do esclarecimento e informação ao cliente sobre os seus direitos e obrigações, de modo a contribuir a um bom relacionamento da Via Certa com esse público.

No tocante ao direcionamento estratégico, a Via Certa Financiadora S/A tem a seguinte missão: “Atuar no sistema financeiro, oferecendo soluções com rapidez e eficiência proporcionando maior nível possível de satisfação de seus clientes”. A organização tem como visão “Ser reconhecida pelos Clientes como melhor Financeira para se operar”.

Atualmente a Via Certa Financiadora S/A está presente em mais de 5.000 pontos de venda pelo Brasil, e conta com mais de 400 colaboradores diretos.

4. Metodologia

O presente estudo tem o objetivo de investigar as percepções dos gestores de linha acerca dos indicadores de qualidade e de desempenho operacional estabelecidos em uma organização do setor financeiro em decorrência do BSC. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, procedimento que investiga empiricamente um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real (YIN, 2010). O local de aplicação foi a organização Via Certa Financiadora, organização com sede na cidade de Santo Cristo, no Rio Grande do Sul.

Foi adotado o procedimento metodológico *survey*, com coleta de dados por meio de questionários enviados através da ferramenta *Google Docs*. O questionário foi adaptado de Spessatto e Beuren (2013) e era composto por 9 perguntas que buscavam fornecer subsídios para identificação explícita da maneira como os colaboradores compreendiam os indicadores de qualidade e de desempenho operacional estabelecidos na Via Certa Financiadora em decorrência da implantação do BSC. Cabe o destaque que o questionário foi estruturado com base na escala de Likert de 5 pontos, que constitui um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações com graus diferentes de concordância, no qual o respondente expressa sua opinião escolhendo um dos cinco pontos da escala e permitindo que sejam atribuídos pesos e valores às percepções (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A organização conta com mais de 400 colaboradores, sendo 120 com funções de supervisão/comando dos quais 70 profissionais (cerca de 60%) participaram da pesquisa. O critério de seleção da amostra se deu por acessibilidade, com os gestores responsáveis das unidades de negócios observadas. Cabe esclarecer que a instituição objeto desta investigação estabelece em suas instruções normativas procedimento específico para a obtenção de informações das unidades estratégicas. Dessa forma, cumpriu-se tais normas, obedecendo ainda ao rigor metodológico exigido para o desenvolvimento de pesquisa acadêmica como a que se apresenta.

5. Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa para posterior análise do questionário respondido pelos colaboradores da empresa Via Certa Financeira S/A. Tais análises são realizadas de acordo com 9 critérios, sendo: (1) qualidade do atendimento, (2) motivação, (3) conhecimento técnico, (4) ambição profissional, (5) rotatividade, (6) desempenho, (7) perfil de atendimento, (8) variedade de produtos, e (9) programa de treinamento.

Qualidade do atendimento. Quando perguntado se “a qualidade do atendimento é considerada um indicador fundamental na determinação do desempenho da instituição?” foi possível verificar que 77,1% dos colaboradores concordam totalmente que a qualidade do atendimento é um indicador prioritário, enquanto 17,1% concordam, 4,3% não consideram relevante e apenas 1,4% discorda totalmente.

Motivação. A partir da pergunta “a motivação é um fator determinante para que o colaborador dê o melhor de si no desempenho da sua função?” foi verificado que 78,6% concordam totalmente de que a motivação é determinante na satisfação do colaborador no trabalho. Já 18,6% concordam, 2,9% não consideram relevante.

Conhecimento técnico. Quando questionados se “é necessário que o colaborador tenha conhecimento técnico para prestar informações corretas e sanar as dúvidas dos clientes?” percebeu-se que 85,7% concordam totalmente que é necessário ter o conhecimento para informar corretamente e sanar dúvidas dos clientes, outros 12,9%, concordam e 1,4% não consideram relevante.

Ambição profissional. No tocante a esse tópico, quando perguntado se “para que o colaborador cresça na organização é necessário que ele tenha ambição, dedicação e conhecimento sobre onde quer atuar?” 55,7% concordam totalmente que deve haver ambição, dedicação e conhecimento sobre onde irá atuar, 35,7% concordam e 8,6% não consideram relevante.

Rotatividade. Sobre “o nível de rotatividade dos colaboradores pode ser considerado um indicador relevante no nível de satisfação desses profissionais com a instituição?” notou-se que o indicador nível de rotatividade da instituição, 48,6% concorda, 32,9% concordam totalmente, 15,7% não consideram relevantes; 1,4% discorda parcialmente e 1,4% discorda totalmente.

Desempenho. Sobre se “o desempenho do colaborador no atendimento deveria ser avaliado para melhoria do processo de capacitação?” 47,1% dos colaboradores concordam totalmente, 41,4% concordam, 11,4% não considera relevante.

Perfil de atendimento. A partir do questionamento se “o atendimento online tornou-se um foco real da nossa instituição depois da implantação do BSC?” 24,3% concordam totalmente, 37,1% concordam, 35,7% não consideram relevante, 1,4% discordam parcialmente e 1,4% discordam totalmente. Quando perguntados se “a empresa possui atendimento online como ferramenta para auxiliar o cliente no dia a dia, com relação a agilidade e atendimento sem horário determinado?” 31,4% concordam totalmente, 37,1% concordam, 18,6% não consideram relevante, 7,1% discordam parcialmente e 5,7% discordam totalmente.

Variedade de produtos. Quando os colaboradores foram questionados se “existe uma oferta variada de produtos financeiros para atendimento da demanda?” 40% concordam totalmente, 45,7% concordam, 14,3% não consideram relevante.

Programa de treinamento. A partir da pergunta “A instituição possui um programa de treinamento consolidado?” 45,7% concordam totalmente, 34,3% concordam, 14,3% não consideram relevante, 4,3% discordam parcialmente e 1,4% discordam totalmente.

Os resultados obtidos são descritos pelo Quadro 1

Quadro 1 - Percepções dos colaboradores sobre os indicadores estabelecidos

Concordância/Indicador	1. Qualidade do atendimento	2. Motivação	3. Conhecimento técnico	4. Ambição profissional	5. Rotatividade	6. Desempenho	7. Perfil de atendimento	8. Variedade de produtos	9. Programa de treinamento
Concorda totalmente	77,1	78,6	85,7	55,7	48,6	47,1	24,3	40	45,7
Concorda parcialmente	17,1	18,6	12,9	35,7	32,9	41,4	37,1	45,7	34,3
Não é relevante	4,3	2,9	1,4	8,6	15,7	11,4	35,7	14,3	14,3
Discorda parcialmente	-	-	-	-	1,4	-	1,4	-	4,3
Discorda totalmente	1,4	-	-	-	1,4	-	1,4	-	1,4

Fonte: Dados da pesquisa.

6. Análise

Os resultados acerca das percepções dos gestores de linha em relação aos indicadores de qualidade e de desempenho operacional estabelecidos na organização financeira foram bastante expressivos. Isso está alinhado com Celestino e Silva (2011), Pinto (2007), Kaplan e Norton (2000) e Johnson e Kaplan (1987), no tocante à teorização sobre a importância do alinhamento dos indicadores no BSC. Também vai ao encontro de Quesado (2005), que verificou a percepção de valor dos colaboradores sobre os indicadores estabelecidos com satisfação de 74% da organização.

Qualidade do atendimento. No presente estudo, no somatório das concordâncias, verificou-se que 94,2% dos colaboradores reconhecem a qualidade no atendimento como uma prioridade. O resultado é intuitivo e está alinhado com a literatura (por exemplo, Ribeiro, 2017), que descreve a importância das organizações se aperfeiçoarem para atender melhor os clientes.

Motivação. Relacionado a esse indicador, 97,2% dos colaboradores entendem que a motivação é um fator relevante. Isso demonstra um desempenho bastante satisfatório em uma dimensão com a qual as organizações de natureza financeira devem se preocupar, tal como descrito por Spessatto e Beuren (2013), que reforçam a importância das percepções dos colaboradores quando da implantação do BSC.

Conhecimento técnico. O conhecimento é um elemento de grande importância tanto para a organização quanto para o indivíduo. Esse fato também foi observável na pesquisa quando 88,5% dos entrevistados descreveram que o conhecimento é fundamental para que, junto com a dedicação, promova o desenvolvimento do profissional na área em que irá atuar. O elevado desempenho do

indicador é importante, sendo que o BSC contribui na melhoria do direcionamento das ações, conforme descrito por Kaplan e Norton (2000) e que ajuda a maximizar a aplicação do conhecimento.

Ambição profissional. Esse indicador também apresentou somatório bastante relevante de concordância dos gestores de linha, performando em 91,4%. Isso é de elevada relevância em uma organização financeira com foco em venda de serviços, dado que autores como Santos e Fontele (2019) e Tanrikulu (2017) destacam que um dos principais atributos de um vendedor deve ser a ambição.

Rotatividade. Quanto a rotatividade, 89,9% concordam que o nível de rotatividade dos colaboradores pode ser considerado um indicador relevante no nível de satisfação desses profissionais com a instituição. “A qualidade do relacionamento que a empresa estabelece com os seus colaboradores irá refletir no nível de sucesso que ela alcançará no mercado em que atua” dado que, de acordo com Andrade (2011) a qualidade do atendimento ao cliente externo passa pela satisfação dos colaboradores com a organização.

Desempenho. A percepção de 88,5% dos gestores de linha sobre esse indicador é que o desempenho do colaborador no atendimento deveria ser avaliado para melhoria do processo de capacitação. Essa é uma questão intuitiva que também está alinhada com o exposto pela literatura científica, tal como descrito por Lima e Rowe (2019).

Perfil de atendimento. Nos dias atuais cada vez mais se torna importante a presença online das organizações, que devem buscar pela presença estratégica nas principais plataformas onde os clientes se encontrem. Desse modo, a presença na web para atendimento dos clientes por meio de blogs, aplicativos, mensageiros instantâneos, portais e redes sociais torna-se mais importante com o surgimento de novos dispositivos e a integração de todos eles. Apesar dos esforços da organização, apenas 68,5% dos respondentes da pesquisa percebem que este seja um foco real da instituição depois da implantação do BSC, o que pode ser entendido um resultado abaixo do esperado.

Variabilidade de produtos. A empresa Via Certa financeira S/A atua em diversas linhas de serviço e busca ir ao encontro do cliente procurando oferecer o máximo de comodidade possível. Isso se traduz na percepção dos gestores de linha sobre esse indicador, quando 85,7% concorda em diferentes níveis de que existe uma oferta variada de produtos financeiros para atendimento da demanda.

Programa de treinamento. Na Via Certa financeira S/A 80% dos pesquisados concordam que a instituição possui um programa de treinamento consolidado. Esse é um ponto importante, dado que, conforme Andrade (2011) a qualidade do relacionamento com o cliente interno interfere nos indicadores relacionados atendimento do cliente da organização. Os profissionais devem estar em constante processo de aprendizado e, para tanto, devem se atualizar para realizar ações cada vez mais assertivas. Isso é especialmente importante em uma época em que dentro e fora das organizações há mudanças ocorrendo em elevada velocidade.

7. Considerações Finais

O presente estudo teve o objetivo de investigar as percepções dos gestores de linha acerca dos indicadores de qualidade e de desempenho operacional estabelecidos em uma organização do setor financeiro para a execução do BSC. Houve todo um esforço e investimento organizacional para a elaboração do planejamento estratégico, e quanto mais assertivo for sua execução mais perto a organização deverá estar de alcançar seus objetivos. Para tanto, o BSC é uma das principais ferramentas que possibilitam esse benefício.

Foram compreendidas as percepções de indicadores que englobavam alguns aspectos mais tangíveis e outros menos tangíveis situados de maneira mais estática ou transversal nas 4 perspectivas do BSC. Na perspectiva de *finanças* verificou-se o indicador “desempenho”; na perspectiva do *cliente* foram investigados os indicadores “qualidade do atendimento” e “variedade de produtos”; na perspectiva de *processos* têm-se a “motivação”, “rotatividade” e “perfil de atendimento”; e na perspectiva do *aprendizado* há o “conhecimento técnico”, “ambição profissional” e “programa de treinamento”.

Verificou-se elevada concordância dos gestores de linha com os indicadores estabelecidos pelos altos gestores da Via Certa Financiadora S/A. Com exceção da percepção se o atendimento online tornou-se um foco real da instituição depois da implantação do BSC (61,4%), em todos os demais indicadores a concordância geral foi acima de 80%. Nesse aspecto, este estudo jogou luz sobre um ponto de melhoria da organização.

O presente estudo apresenta relevância para a prática gerencial. A replicação desse estudo pode ajudar na geração de ideias para aperfeiçoamento da implantação do BSC em organizações financeiras. Na organização pesquisada os resultados podem ajudar os gestores de topo a tomarem ações corretivas e viabilizar maior engajamento dos gestores de linha.

Na realização do presente estudo uma limitação foi notada. Para análise do caso o procedimento metodológico privilegiou o uso de questionários, o que possibilitou compreender as questões centrais em maior abrangência. Contudo, se fossem realizadas entrevistas seria possível compreender algumas nuances em maior profundidade.

Sugere-se que estudos futuros repliquem o objetivo em outras organizações do ramo financeiro, de modo a tornar possível a comparação dos resultados obtidos. Por fim, sugere-se também que estudos futuros retomem à organização analisada para a realização de novo estudo, a fim de verificar os resultados da implantação do BSC períodos após o fato.

Referências

ANDRADE, M. M. Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora. **Revista de Administração Contemporânea**, 15(3), 2011.

- BERNARDO, Ronaldo; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle. The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. **Business Process Management Journal**, Vol. 23 Issue: 1, pp.155-175, 2017.
- BLONSKI, F.; PRATES, R. C.; COSTA, M.; VIZEU, F. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, 9(1), jan.-mar., 2017
- BOFFI, S. A. N. O., OLIVEIRA, E. A. A. Q., CARNIELO, M. F., & SANTOS, V. S. Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, (2010), 1 39-173.
- BURLIM, L. R., et. all. **Transformando estratégia em resultados: um estudo sobre a eficácia do modelo Balanced scorecard – BSC**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos, João Pessoa, PB, Brasil, 14 (2007).
- DE GEUSER, F.; MOORAJ, S.; OYON, D. Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. **European Accounting Review**, 18(1), 93-122, 2009.
- FERNANDES, F. P. P., & Fonseca, A. C. P. D. A implantação do Balanced Scorecard em empresas brasileiras sob a perspectiva da cultura nacional. **Revista ABCustos**, (2007), 79-101
- JOHNSON, H.T. AND KAPLAN, R.S. **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Harvard Business School Press, Boston: MA, 1987.
- KALLÁS D. **Balanced Scorecard: aplicação e impactos – um estudo com jogos de empresas**. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil (2003).
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação**. Michael Hammer – Editora Campus - KPMG, (1997)
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios (13a ed.)**. Rio de Janeiro: Elsevier (2000).
- KOLLBERG, B., ELG, M. The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services. **International Journal of Productivity and Performance**, 60(5), 427-445, 2011.
- LIMA, Charlize Da Costa Andrade e; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 4, p. 118-137, set./dez. 2019.
- MARTINS, G. A., & THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas (2009).
- MEHRALIAN, G.; NAZARI, J.A.; NOORIPARTO, G.; RASEKH, H.R. TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 66 No. 1, pp. 111-125, 2017.

- MOORAJ, S., OYON, D.; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil? **European Management Journal**, 17(5), 481-491, 1999.
- NASCIMENTO, S., BORTOLUZZI, S. C., Dutra, A., & ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p.373-391, 2011.
- PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- PINTO, F. **Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- QUESADO, Patrícia; GUZMÁN, Beatriz Aibar; RODRIGUES, Lúcia. Lima Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. **Intangible Capital**, 2018.
- RIBEIRO, A. V. Trabalho e qualificação na sociedade em rede. **VII Jornada internacional de políticas públicas**. Disponível em: [file:///E:/5%C2%BA%20Semestre%20-%20PG/TCC/Referencial/trabalhoequalificacao nasociedadeemrede.pdf](file:///E:/5%C2%BA%20Semestre%20-%20PG/TCC/Referencial/trabalhoequalificacao%20nasociedadeemrede.pdf), 2017.
- RICKARDS, R. Setting Benchmarks and Evaluating Balanced Scorecards with Data Envelopment Analysis. **Benchmarking: An International Journal**, 10(3), 226-245, 2003.
- SANTOS, ELIANE F.; FONTENELLE, ISLEIDE A. A construção de sentido para o trabalho emocional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 20, 2019.
- SILVA, A. L., & ABBAD, G. Benefícios e limitações do Balanced Scorecard para avaliação de resultados organizacionais em treinamento, desenvolvimento e educação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, p.4-28, 2011.
- SPESSATTO, G., & BEUREN, I. M. Análise das diferenças na implantação do Balanced Scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. **Revista Gestão & Produção**. p.387-404, 2013.
- TANRIKULU, Ceyda. Diferenças de sexo e identidade de gênero em resultados psicológicos relacionados ao trabalho entre vendedores. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 19, n. 66, p. 499-519, Dec. 2017.
- XAVIER, L. **O Controle de Gestão nas Instituições Financeiras e a Aplicabilidade do Balanced Scorecard numa Instituição Financeira a Nível Regional**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras), Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012.
- YIN, R. K. **Estudo de caso** (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.