

# ***Balanced Scorecard* na gestão comercial de uma empresa de telecomunicações**

*Balanced Scorecard in the commercial management of a telecommunication company*

**Flávia Jayne Oliveira Bessa<sup>1i</sup>**, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1319-4911>; **José Shirley do Nascimento Pessoa<sup>2ii</sup>**, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9867-2152>; **Geison Calyo Varela de Melo<sup>3iii</sup>**, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8520-4605>; **Edivaldo Rabelo de Menezes<sup>4iv</sup>**, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7144-3795>

1. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) -Pau dos Ferros - RN – Brasil. E-mail: [flaviabessa@alu.uern.br](mailto:flaviabessa@alu.uern.br)
2. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) -Pau dos Ferros - RN – Brasil. E-mail: [joshirley@uern.br](mailto:joshirley@uern.br)
3. Universidade Federal do Ceará - Fortaleza – Brasil. E-mail: [geisoncalyo@hotmail.com](mailto:geisoncalyo@hotmail.com)
4. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) -Pau dos Ferros - RN – Brasil. E-mail: [edivaldorabelo@uern.br](mailto:edivaldorabelo@uern.br)

## **Resumo**

Para manterem-se no mercado, as organizações precisam se adequar às mudanças que ocorrem no meio corporativo, dispondo de mecanismos que possibilitem boa gestão, como é o caso do *Balanced Scorecard*. Assim, o objetivo do estudo consiste em analisar como os indicadores *Balanced Scorecard* podem auxiliar os gestores do departamento comercial nas tomadas de decisões em uma empresa do ramo de telecomunicações; e para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, quantitativa, mediante um levantamento com 102 gestores do departamento comercial de todas as filiais da empresa e os dados tratados por meio da estatística descritiva e análise fatorial exploratória. Os resultados apontam que, mediante os indicadores das quatro perspectivas do BSC, é possível realizar análises mais concretas, identificação de causa raiz, a partir das três perspectivas elencadas: processos internos, clientes/aprendizagem e renovação financeira, possibilitando a criação de planos de ações eficazes para tomadas de decisões mais assertivas no departamento comercial.

**Palavras-chave:** *balanced scorecard*, tomada de decisão, departamento comercial.

## **Abstract**

In order to remain in the market, organizations need to adapt to the changes that occur in the corporate environment, having mechanisms that enable good management, such as the *Balanced Scorecard*. Thus, the objective of the study is to analyze how the *Balanced Scorecard* indicators can help the managers of the commercial department in the decision making in a company in the telecommunications industry and for that, a descriptive, quantitative research was developed, through a survey with 102 managers of the commercial department of all the company's branches and the data treated by means of descriptive statistics and exploratory factor analysis. The results indicate that, through the indicators of the four perspectives of the BSC, it is possible to carry out more concrete analyses, identification of the root cause, from the three perspectives listed: internal processes, customers/learning and renewal and financial, allowing the creation of plans of effective actions for more assertive decision making in the commercial department.

**Keywords:** *balanced scorecard*, decision making, commercial department.

**Citation:** Bessa, F. J. O, Pessoa, J. S. N., & Melo, G. C. V. (2024). *Balanced Scorecard na gestão comercial de uma empresa de telecomunicações*. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248619. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248619>



## 1 Introdução

Nos últimos anos, para que se mantenham competitivas no mercado, as empresas devem se adequar às diversas mudanças que ocorrem no âmbito corporativo e faz-se necessário dispor de mecanismos suficientes que possibilitem uma boa gestão empresarial e, assim, contribuam para um planejamento e um controle eficaz do desenvolvimento organizacional, propiciando uma gestão direcionada para a qualidade (Gomes, 2019). Dessa forma, para apoiar o processo de gestão em uma organização, dentro desses novos tempos, é fundamental que existam processos de medição de desempenho, uma vez que, o que não é medido não pode ser gerenciado (Paton, 2000).

Dentre as diversas maneiras de mensurar o desempenho empresarial, apresenta-se o *Balanced Scorecard* (BSC), considerado como uma ferramenta atribuída aos sistemas de avaliação de indicadores com a capacidade de traduzir a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, a partir da avaliação de indicadores financeiros e não financeiros. Assim, essa ferramenta de gestão pode ser utilizada não somente para medir o desempenho organizacional, mas também para estabelecer metas, planejamento, orçamento, feedback e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 2000).

Desse modo, um dos setores que vem se destacando perante o mercado é o de telecomunicações, no qual ao analisar a situação atual do Brasil e do mundo, em meio a uma pandemia, a Associação Brasileira de Provedores de *Internet* e Telecomunicações (ABRINT, 2021), mostra que na pandemia a demanda pelos serviços de provedores de pequeno porte (PPPs) cresceu 47%, ou seja, 29% a mais do que a procura por grandes operadoras e atrelado a isso, a *International Data Corporation* (IDC) aponta que o setor de telecomunicações brasileiro deve crescer 2% em 2021.

Consequentemente, um dos departamentos que se torna destaque nas empresas é o departamento comercial. Segundo Czinkota (2001), a venda é a comunicação verbal direta concebida para explicar os bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou empresa e servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais; e para entender todo o desempenho desse departamento serão necessários indicadores que orientem os gestores da área a montar estratégias e tomar decisões com segurança e eficiência.

Nesse sentido, o presente estudo busca entender a seguinte problemática: Como os indicadores do *Balanced Scorecard* podem auxiliar os gestores do departamento comercial nas tomadas de decisões em uma empresa de telecomunicações. Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo analisar como os indicadores do BSC podem auxiliar os gestores do departamento comercial nas tomadas de decisões em uma empresa de telecomunicações.

Partindo do pressuposto que a gestão à vista demonstra de maneira clara a situação de cada um dos setores, a justificativa do estudo desses indicadores do departamento comercial, a partir do BSC, trará relevância para que os gestores da área possam analisar dados, processos e tomem as decisões mais coerentes para cada uma de suas áreas e contribuirá com as discussões acerca das ferramentas de mensuração de desempenho, sobre o BSC e como isso auxiliará para o setor estudado.

Além disso, percebe-se um crescimento na literatura de estudos que abordam a aplicação do BSC, com vistas a incrementar as discussões teóricas e melhorar sua operacionalização no meio organizacional, como é apontado por Souza, Marinho e Sartori (2022). Assim, pode-se identificar essa realidade tanto na literatura internacional, em estudos como o de Quesado *et al.* (2022), Govindan *et al.* (2022) e Sahu, Agrawal e Garg (2023), como na literatura nacional, a



citar as pesquisas de Pederneiras *et al.* (2022), Veraldo Junior *et al.* (2022) e Oyadomari *et al.* (2023), ambos voltados para análise do BSC no meio empresarial e em como essa ferramenta pode auxiliar em todos os processos da empresa, o que pode reforçar a ideia da sua contribuição para o setor comercial, que ainda é uma literatura incipiente, considerando os estudos do BSC aplicados ao setor público ou no setor educacional (Souza, Marinho, & Sartori, 2022).

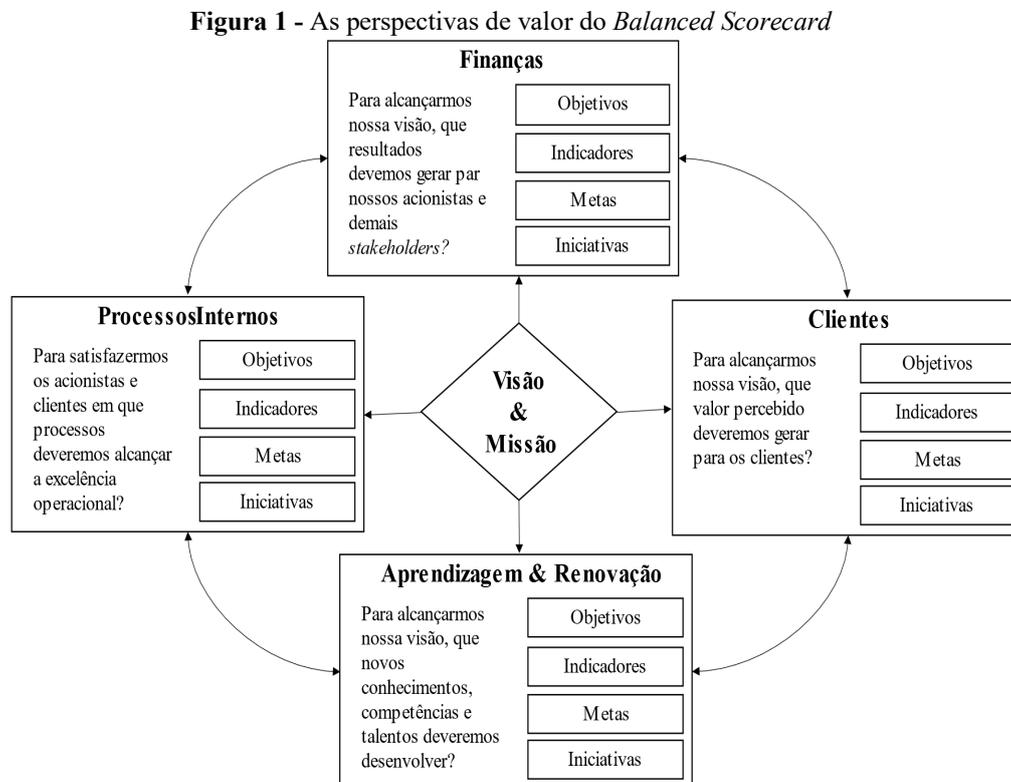
## 2 Referencial Teórico

### 2.1 O *Balanced Scorecard* (BSC)

As abordagens estratégicas e ações que são tomadas pelas organizações, denotando assim o seu sucesso, são apontadas a partir do seu desempenho empresarial, posto que, para verificar esse desempenho utilizam-se indicadores que possibilitam uma gestão à vista, em que os indicadores são “mostradores” de uma dada situação (Terribilli, 2021). Dentre esses indicadores, pode-se citar o BSC, implementado há três décadas para avaliar e melhorar o desempenho das organizações (Amer *et al.*, 2022; Bohm *et al.*, 2021).

Herrero Filho (2019) afirma que, na atual sociedade do conhecimento, medir apenas a saúde financeira de uma empresa não é mais suficiente, é preciso medir a saúde estratégica das organizações a longo prazo. Dessa forma, Kaplan e Norton (2000) apresentam a ferramenta BSC que promove a avaliação da organização, sob quatro perspectivas: clientes, processos internos, finanças e a aprendizagem e renovação.

Ainda segundo Herrero Filho (2019), é a partir da metodologia do BSC onde a missão e a visão da organização precisam ser traduzidas em objetivos e medidas que reflitam os interesses e as expectativas de seus principais *stakeholders* e que possam ser agrupados em quatro perspectivas diferentes, como apresentado na Figura 1.



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2000).

Nesse sentido, Kaplan e Norton (2000) definiram cada uma das perspectivas do BSC como sendo, Financeira (demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros); Cliente (avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo resultados esperados em termos de satisfação); Processos internos (identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor); e Aprendizagem e Renovação (verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores).

O BSC é uma síntese de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização e vai além de uma ferramenta de medidas táticas e operacionais, pois, de acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC é uma ferramenta capaz de traduzir a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Sendo utilizado como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo (Tormena, 2011; Herrero Filho, 2019).

No Quadro 1, são apresentados os principais objetivos dentro das empresas, segundo Kaplan e Norton (2000).

**Quadro 1** – Principais objetivos do *Balanced Scorecard*

OBJETIVOS	DEFINIÇÃO
Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia	O processo do BSC deve ser desenvolvido pelos altos executivos da empresa, onde todos prestaram sua contribuição, atingindo um consenso a fim de traduzir a estratégia do negócio em objetivos estratégicos específicos.
Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas	Os objetivos e medidas estratégicas do BSC são divulgados para a empresa inteira, por meio de murais, <i>e-mails</i> , vídeos, jornais internos. Divulgar significa tornar conhecido para os funcionários quais são os objetivos críticos que devem ser atingidos a fim de que seja alcançada a estratégia da empresa.
Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas	Com três a cinco anos de antecedência, as metas para os objetivos do BSC, devem ser estabelecidas pelos altos executivos. Através do processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas a empresa pode: quantificar os resultados que pretende alcançar a longo prazo; identificar meios e fornecer recursos para o alcance dos resultados.
Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico	Este é o aspecto mais inovador e importante de todo o método, é onde criam-se instrumentos em nível executivo para o aprendizado estratégico, que possibilita a tomada de decisão voltada pra as realizações estratégicas.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Fagundes *et al.* (2018) e Cunha e Kratz (2016) afirmam que o BSC possibilita que a organização divulgue seus objetivos, fixando metas para cada indicador, promovendo que os objetivos da organização sejam difundidos junto às equipes e às pessoas que estão na operação, transformando esses objetivos em tarefas significativas para o alcance das estratégias. Sendo assim, a partir dessas perspectivas, as organizações adaptam seus indicadores conforme o ramo da organização e mediante a necessidade da empresa, possibilitando que haja uma melhor identificação do desempenho na unidade corporativa.

## 2.2 Indicadores de Desempenho

De modo geral, Da Silva *et al.* (2018) afirmam que a permanência da organização requer agilidade e adaptação no que diz respeito às modificações do ambiente corporativo, do mercado como um todo e com a considerável competitividade. É de suma importância o aperfeiçoamento



das estratégias dentro das empresas, sendo necessário que o gerenciamento empresarial tenha flexibilidade para que a implantação das estratégias seja eficaz.

Com isso, Nascimento *et al.* (2011) explicam que o acompanhamento dos resultados dos indicadores torna-se base para a tomada de decisão e para um novo ciclo de planejamento, o que torna possível um controle dos processos da organização, possibilitando a definição de metas e as suas estratificações em todos os níveis e departamentos, permitindo dessa forma, o estabelecimento de padrões assim como, acompanhar a sua evolução.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho a partir de indicadores, está relacionada ao sincronismo entre os objetivos e as expectativas da organização, no que diz respeito à eficiência e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade por parte dos colaboradores e mediante isso, a mensuração de resultados, a partir de indicadores, tem o intuito de analisar o aproveitamento dos processos da organização e dos colaboradores na execução de suas tarefas, buscando o desenvolvimento organizacional e visando alcançar os objetivos (Nascimento *et al.*, 2011).

No tocante ao entendimento do comportamento organizacional a partir da mensuração de resultados, é necessário realizar verificações buscando entender o que de fato é importante para a organização, em que a integralização de indicadores de desempenho aos fatores ou fatores críticos de sucesso de uma empresa, são aspectos relevantes na retenção de clientes, possibilitando dessa forma a análise de eficácia, eficiência, qualidade, custo e lucratividade na organização. Assim, a partir das análises das empresas, seus objetivos, visão e missão é possível estabelecer metas e padrões que permitirão o acompanhamento mais eficaz, possibilitando aos gestores uma gestão mais eficiente, voltada para qualidade dos processos e alcance estratégico dos objetivos da organização (Sandes *et al.*, 2019).

### 2.3 Setor de Telecomunicações no Brasil

De acordo com a Inteligência em Telecomunicações (Teleco, 2021), os serviços de telecomunicações são a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritas, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético. Esses serviços de telecomunicações são divididos em seis subsegmentos: telefonia fixa, comunicação móvel, comunicação multimídia, TV por assinatura, radiofusão e outros serviços de telecomunicações.

Por intermédio da Lei nº 9.472/97, foi criado o primeiro órgão regulador desse setor, intitulado de Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), vista como entidade estatal responsável por regular o setor brasileiro de telecomunicações, fiscalizando, editando normas e intermediando conflitos entre operadoras e consumidores em que é realizado, entre outros aspectos, o disciplinamento e a fiscalização da execução, comercialização e uso dos serviços e da implantação e funcionamento de redes de telecomunicações.

A Confederação Nacional da Tecnologia da Informação e Comunicação (Contic), no ano de 2020 menciona que, foram investidos R\$31,1 bilhões em valores nominais, 2,2% maior que a média dos últimos cinco anos, isso devido às restrições causadas pela pandemia da Covid-19. O setor de telecomunicações no último ano, empregou cerca de 504 mil trabalhadores e mesmo em meio à crise pandêmica, o setor conseguiu um aumento de 4,4%, enquanto a taxa de desemprego em outros setores apresentara declínio. Além do mais, a banda larga fixa cresceu 10%, conectando 3,4 milhões de novos acessos e a telefonia móvel também apresentou crescimento, 7,4 milhões de novos acessos, alcançando a marca de 234 milhões de acessos.

Por se tratar de um setor em constante crescimento nos últimos anos e voltado para a tecnologia, que permite informação e comunicação habilitadoras para a transformação digital de uma economia e sua base é dada pela existência de uma infraestrutura de telecomunicações



moderna e acessível (Alves, Lima, & Madeira, 2018). A partir disso, um dos departamentos atrelado a essas mudanças foi o departamento comercial, que apresentou um significativo crescimento, tendo em vista que os clientes atuais estão atentos às novidades e tornaram-se mais exigentes e cautelosos na aquisição de produtos e/ou serviços (Da Silva *et al.*, 2018).

Assim como a importância da tecnologia empregada, é como esse serviço será apresentado e negociado, tendo em vista que a identificação da estratégia para manter a sucessibilidade de vendas é um dos fatores determinantes em longo prazo, corroborando para a promoção adequada do produto/serviço e do processo de *marketing* inserido. E para se adequar às constantes mudanças que ocorrem no mercado consumidor, os gestores precisam de estratégias plausíveis que possam ser assertivas para o seu negócio (Matos *et al.*, 2016).

Com base nisso, uma estratégia bem-sucedida, a partir do seu caráter inovador, denomina-se estratégia emergente, considerada como essencialmente reativa, nascendo das respostas e ameaças competitivas, em que a rapidez de adequação das mesmas irá sustentar a agilidade competitiva. E a partir disso, o departamento comercial busca inovação e melhorias para as empresas se manterem competitivas no mercado e começaram a perceber as inúmeras vantagens dessa ferramenta, em que se destacam: flexibilidade, possibilidade de alcançar um mercado maior e global, novos nichos (Rodrigues, 2016; Cepa, 2019).

Portanto, no tocante à atual situação mundial, em meio à pandemia da COVID-19, as empresas precisaram se utilizar cada vez mais dessas ferramentas digitais para se manterem ativas, tendo em vista que os problemas ocasionados pela pandemia sobre a humanidade, em particular sobre a população brasileira, obrigaram as empresas de todos os portes e de todos os tipos de negócios a se ajustarem de maneira muito rápida a essa nova realidade (Rezende, Marcelino, & Miyaji, 2020).

### 3 Metodologia

Buscando atender ao objetivo do estudo, de analisar como os indicadores do BSC podem auxiliar os gestores do departamento comercial nas tomadas de decisões em uma empresa de telecomunicações, quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva, por permitir a visualização dos indicadores do departamento comercial sob a ótica dos gestores, e a partir disso, realizar análises e estudos. Para Gil (2008), o objetivo primordial desse tipo de pesquisa é a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relação entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos de coleta, foi caracterizado a partir do levantamento (*survey*), Gil (2008) aponta essa técnica como um meio de interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer a partir de uma determinada realidade analisada. Com relação à abordagem de pesquisa, caracteriza-se como quantitativa, em que segundo Creswell (2021), trata-se de uma abordagem que procura examinar a relação entre as variáveis, que por sua vez, são medidas com instrumentos para que os dados numéricos possam ser analisados com procedimentos estatísticos.

O *locus* do estudo foi uma empresa de grande porte do Setor de Telecomunicações, localizada na cidade de Pereiro, interior do estado do Ceará e a pesquisa realizou-se com os 102 gestores do departamento comercial da empresa supracitada, através de um levantamento de informações mediante a aplicação de um questionário eletrônico, via *Google Forms* de maneira censitária.

O questionário foi elaborado conforme os estudos de Farias e Petri (2016) e estruturado em três seções: a primeira, é composta pelo perfil dos respondentes; a segunda, compreende a importância dos indicadores comerciais na gestão, principalmente quando se trata do apoio à tomada de decisão e seu nível de relevância dentro do departamento comercial; e por fim, a



terceira, abrange o apoio dos indicadores na mensuração de metas e resultados, visando buscar por melhorias nessa mensuração e também seu nível de relevância dentro do departamento comercial. Para as duas últimas seções, os respondentes se depararam com a escala *Likert* de frequência (Nunca, Às vezes, Raramente, Frequentemente e Sempre) e de relevância (Sem relevância, Pouca relevância, Indiferente, Relevante, Muito relevante), o questionário foi aplicado no mês de setembro de 2021.

Após a aplicação do questionário, foi feito o tratamento desses dados, utilizando a técnica de estatística descritiva, que segundo Freund (2009) trata-se do manejo de dados para resumi-los ou descrevê-los, sem deduzir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados, apresentando-os da forma mais comum, a partir de tabelas ou gráficos. Foi utilizada também a técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE), em que segundo Matos e Rodrigues (2019) é utilizada para investigar os padrões ou relações latentes para um número grande de variáveis e determinar se a informação pode ser resumida a um conjunto menor de fatores.

#### 4 Resultados da pesquisa

Essa seção apresenta os principais resultados encontrados na pesquisa, principalmente, no que diz respeito ao perfil dos respondentes, seguido dos dados da estatística descritiva e por fim, os resultados referentes à análise fatorial exploratória. Primeiramente, apresenta-se o perfil dos respondentes, conforme descrito na Tabela 1.

**Tabela 1 – Perfil dos respondentes da pesquisa**

CARACTERÍSTICAS		FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
<b>GÊNERO</b>	Masculino	40	39,22%
	Feminino	62	60,78%
<b>IDADE</b>	Até 20 anos	1	0,98%
	Entre 21 e 30 anos	48	47,06%
	Entre 31 e 40 anos	38	37,25%
	Entre 41 e 50 anos	15	14,71%
	Acima de 50 anos	-	-
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteiro (a)	43	42,16%
	Casado (a)	44	43,14%
	União Estável	6	5,88%
	Divorciado (a)	9	8,82%
	Viúvo (a)	-	-
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA</b>	Menos de 1 ano	31	30,39%
	Entre 1 e 2 anos	12	11,76%
	Entre 2 e 5 anos	31	30,39%
	Entre 5 e 10 anos	19	18,63%
	Acima de 10 anos	9	8,82%
<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	Ensino Fundamental	1	0,98%
	Ensino Médio	48	47,06%
	Ensino Superior	38	37,25%
	Pós-Graduação	15	14,71%
<b>ATUAL CARGO NO DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>	Gerente	3	2,94%
	Coordenador (a)	7	6,86%
	Supervisor (a)	52	50,98%
	Líder	37	36,27%
	Especialista	3	2,94%
<b>TOTAL</b>		<b>102</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2021).



Com o intuito de traçar o perfil dos respondentes da pesquisa, todos eles alocados em cargos táticos com suas identidades preservadas, a Tabela 1 apresenta informações sobre gênero, idade, tempo de atuação na empresa, grau de escolaridade e atuação no departamento comercial da organização.

Os resultados apontam que 39,22% dos respondentes são do gênero feminino e 60,78% do gênero masculino; a maioria apresenta um perfil jovem, em que 47,06% possui de 21 e 30 anos de idade e a maioria se enquadra como casado, representado por 43,14% dos respondentes. Quanto ao tempo de atuação na organização, 30,39% possui menos de 1 ano de empresa enquanto, 30,39% possui entre 2 a 5 anos de empresa. Dos respondentes, a média é que 47,06% cursaram até o ensino médio e que mais da metade dos respondentes, mais precisamente 50,28%, atuam como supervisor(a) no departamento comercial da organização.

Em seguida, foi realizada a técnica de estatística descritiva acerca das perspectivas e indicadores presentes no BSC, com o objetivo de identificar a média e o desvio padrão das variáveis analisadas. De acordo com as respostas dos participantes da pesquisa, por meio dos dados da Tabela 2, são descritas as percepções dos gestores dos quatro níveis hierárquicos, referentes à importância dos indicadores do BSC na tomada de decisão no departamento comercial, em que é possível notar os itens com as maiores médias.

V	Item	Média	Desvio Padrão
1	Crescimento e mix de produtos	4,25	0,849
2	Vendas x Custos	4,20	0,912
3	Estratégias para investimentos nos setores	4,02	0,985
4	Participação de resultados no departamento	4,22	1,001
5	Retenção de Clientes	3,96	0,994
6	Satisfação de Clientes	4,33	0,905
7	Lucratividade de clientes (menos cancelamentos x mais instaladas)	4,21	1,008
8	Geração de Produto Efetivo (cadastro efetivado)	4,29	0,863
9	Geração de Produto Instalado	<b>4,41</b>	0,749
10	Visão compartilhada (objetivos e metas em comum)	4,28	0,837
11	Aprendizado em grupo	4,30	0,793
12	Capacidade de seus colaboradores	4,32	0,692
13	Capacidades nos sistemas de informação	4,22	0,812
14	Motivação e alinhamentos	4,36	0,781
15	Tomada de Decisão	<b>4,43</b>	0,777
16	Criatividade	4,19	0,805
17	Visão Estratégica	<b>4,41</b>	0,848
18	Gestão à vista	4,29	0,839
19	Conhecimento	<b>4,44</b>	0,803
20	Liderança	<b>4,41</b>	0,848
21	Argumentação	4,37	0,820
22	Facilidade	4,20	0,901
23	Praticidade	4,23	0,889
24	Networking (Troca de informações relevantes)	4,27	0,956
25	Melhoria nos resultados	4,30	0,931

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dessa forma, 4,44 dos colaboradores apontam que o “conhecimento” é possível a partir da mensuração de indicadores e na sequência, 4,43 dos gestores apontam que os indicadores são de grande relevância para a “tomada de decisões”, além de 4,41 dos gestores observam os



indicadores com significativa importância para ambos os aspectos relativos à “liderança”, “geração de produto instalado” e para a “visão estratégica” de suas áreas.

Mediante os resultados encontrados, é perceptível que os indicadores do BSC traduzem dentro da organização a importância da tomada de decisões e a estratégia como pilares para o desenvolvimento organizacional. Ainda, através dos resultados obtidos na pesquisa, percebe-se que, segundo Silva (2003), os gerentes não podem restringir a acompanhar indicadores apenas para atestar se alcançaram ou não as metas estabelecidas; devem ser capazes, também, de questionar a validade da estratégia. Isso é perceptível no momento em que as maiores médias constatadas estão voltadas para os aspectos de conhecimento, tomada de decisões e também à própria liderança.

Na sequência, e com o intuito de identificar as principais variáveis que representam os itens estudados, realizou-se a técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória (AFE), buscando entender a relevância dos principais indicadores do BSC para a tomada de decisão. Para desenvolvê-la, foram aplicados os seguintes testes mediante os índices de *Alpha de Cronbach*, superior a 0,6; *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), igual ou superior a 0,5; e *Esfericidade de Bartlett*, menor que 0,5, destacados na Tabela 3, e ainda, a *Comunalidade*, igual ou superior a 0,5 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

**Tabela 3** – Resultado dos testes de consistência das variáveis observáveis para uso da AFE

Alpha de Cronbach	Esfericidade de Bartlett Sig.	KMO	Var. Explicada (%)
0,970	0,00	0,935	72,36

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Após a realização do teste de avaliação, foi possível perceber que, mediante a Tabela 3, o *Alpha de Cronbach* foi de 0,970, apresentando uma elevada autenticidade dos fatores conforme as variáveis tratadas. A *Esfericidade de Bartlett* apontou significância estatística e que possibilita a aplicação da AFE. No que diz respeito ao *KMO*, o resultado obtido está de acordo com os padrões aceitáveis e quanto à variância explicada, obteve-se um alto grau de explicação. Como todos os resultados foram positivos, promoveu-se relevância à pesquisa, e ainda contribuiu para um melhor entendimento das variáveis nas tomadas de decisões dentro do departamento comercial.

Vale salientar que, das 26 variáveis analisadas nesse estudo e que estavam dispostas no questionário, uma delas foi extraída, tendo em vista que apresentou *Comunalidade* inferior a 0,5 (Tabela 5), sendo a variável “Retenção de Clientes”, considerando, assim, que a mesma não se adequa às demais variáveis que são explicadas pelos fatores atribuídos após a realização da análise fatorial; sendo possível essa atribuição, mediante a aplicação do teste de variância total explicada, que o objetivo foi detectar a quantidade de fatores a partir da base de variáveis, como demonstrado na Tabela 4 a seguir.

**Tabela 4** – Teste da Variância Total Explicada

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	14,61	58,44	58,44	14,61	58,44	58,44	8,55	34,19	34,19
2	2,35	9,39	67,84	2,35	9,39	67,84	6,23	24,92	59,11
3	1,13	4,52	72,36	1,13	4,52	72,36	3,31	13,25	72,36

Fonte: Dados da pesquisa (2021).



Como demonstrado na Tabela 4, mediante as variáveis, formou-se um agrupamento em três fatores, os quais explicam 72,36% de variabilidade total dos dados obtidos. A formação fatorial concluída e suas respectivas variáveis de indicadores do departamento comercial são apresentadas na Tabela 5 a seguir.

**Tabela 5 – Análise Fatorial Exploratória**

V	Constructos	Com.	F1	F2	F3
15	Perspectivas de Processos Internos	0,702	0,749		
16		0,758	0,801		
17		0,826	0,862		
18		0,777	0,785		
19		0,754	0,735		
20		0,817	0,755		
21		0,796	0,811		
22		0,732	0,793		
23		0,807	0,819		
24		0,791	0,825		
25	0,838	0,850			
6	Perspectivas de clientes / Aprendizagem e Renovação	0,709		0,610	
7		0,675		0,737	
8		0,656		0,629	
9		0,678		0,637	
10		0,748		0,688	
11		0,751		0,671	
12		0,738		0,790	
13		0,759		0,806	
14	0,653		0,668		
1	Perspectivas Financeiras	0,546			0,587
2		0,638			0,736
3		0,744			0,744
4		0,714			0,656

\*Nota: Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax.  
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir dos dados visualizados na Tabela 5, percebe-se que o Fator 1 (F1) foi nomeado como “Perspectivas de processos internos”, por ser constituído pelas seguintes variáveis V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24 e V25, uma vez que todas essas variáveis estão relacionadas aos indicadores do BSC, atribuído à perspectiva dos processos internos do BSC. A partir disso, Galindo (2005) menciona que os processos internos do BSC se agrupam em processos organizacionais, como ciclos, qualidade, habilidades e produtividade, e ainda, em competências essenciais, como tecnologias críticas necessárias para assegurar a liderança contínua no mercado. Esses processos internos se identificam através dos principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa e estão contribuindo para a geração desse valor (Kaplan & Norton, 2000).

Em seguida, apresenta-se o Fator 2 (F2), que foi nomeado de “Perspectivas de clientes/aprendizagem e renovação”, reunindo as seguintes variáveis V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13 e V14, em que todas apresentam características atreladas às perspectivas do BSC, intituladas de perspectivas de cliente e de aprendizagem e renovação. Reforçando o constructo mencionado, segundo Amer *et al.* (2022) o BSC demonstra resultados positivos para a satisfação do cliente, e essa perspectiva abrange as relações comerciais, atendimento, qualidade, medidas de fidelização, indicadores relacionados a prazo, desempenho, serviço e custo, tudo isso com o objetivo de buscar excelência no atendimento e na superação das



necessidades dos clientes. Além do mais, essas melhorias possibilitam a geração de clientes leais, bem como o aumento da base de clientes que afeta diretamente a receita da empresa, conforme apontam Bohm *et al.* (2021).

Em complemento à ideia anterior e a respeito da perspectiva aprendizagem e renovação, Costa e Miranda (2002) e Galindo (2005) apontam que são fatores abordados através da ótica do gerenciamento do conhecimento e estes incluem o recrutamento estratégico, treinamentos, desenvolvimento de equipes, motivação, sistemas de informações, gestão do conhecimento e *networking*, tendo em vista que o aprendizado e o desenvolvimento são considerados como a chave para o sucesso estratégico da empresa.

Na sequência, menciona-se o Fator 3 (F3), denominado de “Perspectivas financeiras”, constituído pelas seguintes variáveis V1, V2, V3 e V4, que é notório que todas as variáveis apresentam características relacionadas à perspectiva financeira do BSC. Corroborando essa classificação, Cunha e Kratz (2016) mencionam que a perspectiva financeira do BSC é considerada fonte final de informação que mostra se a implementação e a execução das estratégias estão contribuindo ou não para a melhoria dos resultados, buscando estabelecer diversos indicadores que reflitam o desempenho final da empresa em cada etapa de avaliação.

A partir da realização da técnica de Análise Fatorial Exploratória, em que o conjunto das 24 variáveis foram agrupadas e divididas em três fatores (F1, F2 e F3), demonstrou-se que essas variáveis apresentam significativa relevância para os gestores do departamento comercial, possibilitando a mensuração dos resultados e, conseqüentemente, os auxiliando de maneira assertiva no processo de tomada de decisões e nas elaborações de planos de ações estratégicos para o desenvolvimento da empresa.

Os achados da pesquisa foram baseados no BSC, mais precisamente nas suas quatro perspectivas, o que é reforçado através dos seus constructos, em que o BSC é dividido em quatro perspectivas principais e são designadas em cada uma das seguintes áreas: processos internos; cliente; aprendizagem e renovação; e financeira. A junção dessas perspectivas permite que o departamento possa alcançar suas metas e objetivos com mais assertividade, bem como uma gestão empresarial mais à vista.

## 5 Considerações finais

Mediante o objetivo da pesquisa, de analisar como os indicadores BSC podem auxiliar os gestores do departamento comercial na tomadas de decisões em uma empresa de telecomunicações do estado do Ceará, foram aplicados questionários aos gestores do departamento comercial e de modo geral, os resultados apontaram uma divisão das variáveis em três fatores a partir das perspectivas do BSC, denominados de “F1: Perspectivas de processos internos”, “F2: Perspectivas de clientes/aprendizagem e renovação” e “F3: Perspectivas financeiras”, com o intuito de analisar essas perspectivas e suas respectivas variáveis.

É notório que, por meio da estatística descritiva, os gestores do departamento comercial apresentam relevância significativa nas perspectivas de processos internos, destacando três variáveis: “visão estratégica”, “melhoria nos resultados e *networking*”, indicando que os indicadores apresentam significativa importância para a tomada de decisões no que diz respeito aos processos internos do departamento comercial da empresa.

Nas perspectivas clientes/aprendizagem e renovação, destacam-se as variáveis “capacidade nos sistemas de informações”, “capacidade de seus colaboradores” e ainda “lucratividade de clientes (menos cancelamentos x mais instalações)”, promovendo, dessa forma, a importância dos indicadores clientes/Aprendizagem e renovação, em que a partir da



mensuração dos indicadores desse aspecto é possível entender o comportamento dos colaboradores no quesito aprimoramento das suas capacidades. Com relação às perspectivas dos clientes, a lucratividade destes promove um aumento na receita, o que proporciona um menor número de cancelamentos e um maior número de clientes ativos, por exemplo.

Quanto às perspectivas financeiras, pode-se destacar as seguintes variáveis, “estratégias para investimento nos setores”, em que, a partir da mensuração de indicadores, é possível a elaboração de estratégias que podem proporcionar investimentos nos setores, seja quanto ao seu custo ou quanto pode ser investido na captação de novos clientes. Merece ainda destaque significativo a variável “vendas x custos”, em que pode ser medido o quantitativo de vendas e o seu custo atrelado a ele, e, conseqüentemente, tomadas de decisões mais efetivas.

De modo geral, percebe-se que os indicadores do BSC promovem uma análise mais efetiva em cada uma das suas perspectivas. Os gestores, a partir das respostas, demonstraram uma visão clara que os indicadores possibilitam uma gestão assertiva nos mais variados aspectos dos setores, o que irá promover decisões mais eficientes acerca dos desafios acometidos durante a prática da gestão.

A partir do estudo, é perceptível que a gestão atinge os mais variados aspectos organizacionais, possibilitando que os indicadores do BSC promovam facilidades, mensuração, gestão à vista e conseqüentemente tomadas de decisões mais concretas. Assim, os resultados obtidos podem contribuir para os demais departamentos da organização, o que irá possibilitar o entendimento da prática de indicadores nas demais áreas da companhia.

Apesar dos resultados encontrados, a partir dos testes estatísticos realizados apontarem significância e relevância ao estudo, o desenvolvimento da pesquisa apresenta limitações, por ser realizado apenas em um único departamento, o que não pode ser generalizado para as demais áreas da empresa. Nesse sentido, como contribuição para novos estudos, recomendam-se análises mais profundas acerca das perspectivas do BSC que mais apresentam *déficit*, comparando com a realidade de outras perspectivas, ou ainda, em empresas de outros setores e localizadas em regiões distintas.

## Referências

- ABRINT. (2021). Crescimento das Prestadoras de Telecomunicações de Pequeno Porte (PPPs). <http://www.abrint.com.br/sala-de-imprensa/abrint-aponta-que-demanda-por-ppps-crece-47-durante-a-pandemias>
- Alves, C. E. A., Lima, R. R. S., & Madeira, R. F. (2018). Telecomunicações e inclusão digital.
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: Is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 65(22), 22-65. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>
- Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. (2021). Scoping review of balanced scorecards for use in healthcare settings: Development and implementation. *BMJ Open Quality*, 10(3). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-001293>
- Brasil, Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Emenda Constitucional nº 8, de 1995. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm)



- Cepa, C. A. (2019). *As expectativas do consumidor na distribuição de produtos por e-commerce B2C* (Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Braga, Portugal).
- CONTIC. (2020). Desempenho do Setor de Telecomunicações. <https://www.contic.org.br/wp-content/uploads/2021/05/desempenho-do-setor-de-telecom-2020.pdf>
- Costa, E. C. C. M., & Miranda, L. C. (2002). O Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica: Estudo de caso. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, 9, São Paulo.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Cunha, M. R., & Kratz, L. (2016). Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: Um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. *Revista de Ciências da Administração*, 18(46), 96-108.
- Czinkota, M. R. (2001). *Marketing: As melhores práticas*. São Paulo: Bookman.
- Da Silva, A. R., Callado, A. A. C., & Callado, A. L. C. (2016). Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Da Silva, J. C. R., Leite, A. A. V., Zardo, C. R., & Bianchet, T. D. S. A. (2018). Análise comercial e estratégica no departamento de vendas em uma distribuidora. *Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas/ISSN 2526-8570*, 5(1), 77-99.
- Da Silva, L. C. (2003). O Balanced Scorecard e o processo estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(4), 61-73.
- Fagundes, E., Wiggers, H. M., Innocenti, R. M., & Petri, S. M. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: Um estudo de caso. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 137-151.
- Farias, R. A. S., & Petri, S. M. (2016). Desenvolvimento do Balanced Scorecard em uma empresa de consultoria tributária. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6(1), 44-67.
- Freund, J. E. (2009). *Estatística aplicada: Economia, administração e contabilidade*. Bookman Editora.
- Galindo, A. G. (2005). Balanced Scorecard como sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. *Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET*, Resende, 57-71.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Editora Atlas.



- Gomes, E. S., Oliveira, J., Vale, J. A., Nakazaki, M. E., Costa, R. O., & Neto, T. D. (2019). Aplicação da metodologia de gestão à vista para monitoramento e controle dos indicadores de performance de uma empresa de duas rodas do Polo Industrial de Manaus.
- Govindan, K., Nasr, A. K., Heidary, M. S., Nosrati-Abarghoee, S., & Mina, H. (2022). Prioritizing adoption barriers of platforms based on blockchain technology from balanced scorecard perspectives in healthcare industry: A structural approach. *International Journal of Production Research*, 60(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2013560>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Herrero Filho, E. (2019). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. Alta Books Editora.
- IDC. (2021). Previsões da IDC Brasil para 2021 apontam que mercado de TIC crescerá 7%. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA47452221>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Gulf Professional Publishing.
- Matos, J., Nakano, J., Frota, C., & Nascimento, W. (2016). A gestão estratégica de vendas como ferramenta de sucesso ao processo de produção: Um estudo de caso. *Anais do XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.
- Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). Análise fatorial.
- Nascimento, S., Bortoluzzi, S. C., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2011). 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 (São Paulo)*, 46, 373-391.
- Oyadomari, J. C. T., Bido, D. S., Mendonça Neto, O. R., Aguiar, A. B., & Dultra-de-Lima, R. G. (2023). Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. *R. Cont. Fin. – USP*, 34(91), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221618.pt>
- Paton, C., Mastelari, D. A., Nogueira, J. A., Teixeira, S. A., Martins, V. F., & Veiga, W. F. (2000). O uso do “Balanced Scorecard” como um sistema de gestão estratégica. *UNOPAR - Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 1(1), 173-186.
- Pederneiras, M. M. M., Silva, R. V., Menezes, P. D. L., & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 1-17. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2331>



- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38. <https://doi.org/10.3390/admsci12010038>
- Rezende, A. A., Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: As estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53-69.
- Rodrigues, D. (2016). *Alinhamento interno de estratégias emergentes: Um estudo de caso em operadora de telecomunicações* (Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Sahu, A., Agrawal, S., & Garg, C. P. (2023). Measuring circularity of a manufacturing organization by using sustainable balanced scorecard. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, <https://doi.org/10.1007/s11356-023-25896-8>
- Sandes, A. S. T., & Loos, M. J. (2019). Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada de decisão. *Exacta*, 17(2), 1-16.
- Souza, C. L., Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Operacionalização do planejamento estratégico através do Balanced Scorecard. *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 16(1), 145-165.
- Teleco. (2021). Privatizações e Produtividade I: Setor de Telecom. Disponível em [https://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialprivprod1/pagina\\_4.asp](https://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialprivprod1/pagina_4.asp). Acesso em 18 de agosto de 2021.
- Terribilli Filho, A. (2021). *Indicadores de gerenciamento de projetos: Monitoração contínua*. M. Books.
- Tormena, M. D. G. (2011). *O Balanced Scorecard e o processo de gestão: Um estudo de caso em uma empresa moageira de Antônio Prado - RS* (Monografia de Bacharelado, Universidade de Caxias do Sul).
- Veraldo Junior, L. G., Pontes, L. O., Pirtouscheg, A. L. O., Silva, A. L. N., & Correa, M. A. S. (2022). Aplicação do balanced scorecard em uma empresa de festas infantis. *Brazilian Journal of Business*, 4(4), 1667–1685. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n4-007>

---

<sup>i</sup> Graduada em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), do Campus Avançado de Pau dos Ferros (CAPF), localizado na cidade de Pau dos Ferros, Rio Grande do Norte, Brasil.

<sup>ii</sup> Mestre em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), docente do Departamento de Administração do Campus Avançado de Pau dos Ferros (CAPF - UERN), localizado na cidade de Pau dos Ferros, Rio Grande do Norte, Brasil.

<sup>iii</sup> Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), docente do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Católica do Rio Grande do Norte (FCRN), localizada na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte, Brasil.



<sup>iv</sup> Doutorando em Ciências da Propriedade Intelectual pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Mestre em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Docente do Departamento de Administração do Campus Avançado de Pau dos Ferros (CAPF - UERN), localizado na cidade de Pau dos Ferros, Rio Grande do Norte, Brasil.

