



## **Indicadores de Desempenho (KPI) na Perspectiva de Balanced Scorecard na Agroindústria Tropicália**

**Área Temática:** Contabilidade Gerencial e de Custos - CGC

DOL: <https://doi.org/10.29327/1680956.11-43>

**Gilson Ferreira de Araújo Neto**

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [gilsonneto15@hotmail.com](mailto:gilsonneto15@hotmail.com)

**Valdério Freire de Moraes Junior**

Instituição: Universidade Federal da Paraíba

E-mail: [valderiofreire@yahoo.com.br](mailto:valderiofreire@yahoo.com.br)

### **Resumo**

Este estudo tem como objetivo investigar quais foram os impactos causados pela utilização de indicadores classificados na perspectiva Balanced Scorecard (BSC) na evolução dos resultados financeiros na agroindústria Tropicália desde a sua implementação até o presente momento. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, por meio de entrevista aplicada de forma eletrônica via aplicativo da Google - Google Forms, com 21 perguntas divididas em 4 blocos, buscando identificar informações de perfil do líder, perspectiva do líder a respeito do uso de indicadores de performance baseados na perspectiva balanced scorecard, contendo informações de perfil do liderado, como também a perspectiva do liderado a respeito do uso de indicadores de performance baseados no BC. Com uma amostra de 8 entrevistados, por sua vez os resultados obtidos demonstram que os indicadores de desempenho exercem um papel ímpar no desenvolvimento dos colaboradores em todos os níveis, tanto para os líderes quanto para os liderados e que em se tratando de resultado financeiro, a empresa obteve um aumento significativo em seu faturamento logo após o início do uso da ferramenta, evoluindo cerca de 16%, no primeiro ano de adesão (2018) e 40% no último ano de análise (2024), em relação ao ano anterior.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Indicadores de Desempenho. Resultado Financeiro.

### **1INTRODUÇÃO**

Para que uma empresa consiga alcançar os melhores resultados e maximizar os lucros, essa deve contar com um planejamento bem estruturado. Assim, esse planejamento precisa incluir planos de ação definidos, coesos, mensuráveis, alcançáveis e relevantes, garantindo que as estratégias adotadas sejam eficazes e contribuam para o crescimento sustentável do negócio. Para obtenção desse crescimento sustentável, elaborar indicadores de desempenho para colaboradores ou setores, alinhados às métricas estratégicas é um desafio significativo. Esse processo impacta diretamente as operações diárias da empresa, garantindo o acompanhamento dos resultados e orientando o cumprimento das metas pré-estabelecidas.

Fato é que, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de análise e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, nos anos 90.

Especificamente, a aplicabilidade e praticidade dos indicadores de desempenho na perspectiva do BSC são fatores que influenciam para seu vasto uso em pesquisas dos mais variados ramos. Fato é que Lima (2004) salienta “o *Balanced Scorecard* surge, então, com uma ferramenta que permite não só a operacionalização do plano estratégico, bem como seu controle e medição, de forma proativa, mostrando-se como uma solução sólida, eficiente e perfeitamente aplicável para a gestão estratégica”.

O BSC fornece uma estrutura abrangente para traduzir a visão e a estratégia de uma empresa em objetivos distribuídos entre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Já os KPI são métricas específicas que permitem mensurar o desempenho desses objetivos estratégicos. Dessa forma, os KPI desempenham um papel essencial dentro do BSC, pois possibilitam o monitoramento contínuo dos resultados, auxiliando na tomada de decisões e no alinhamento das ações organizacionais com as metas estratégicas.

Portanto, fica claro que empresas que fazem uso correto destas ferramentas conseguem identificar mais rapidamente pontos de melhorias e onde devem alocar seus recursos para sanar as fragilidades e obter bons retornos ao final de cada período de avaliação estabelecido.

Desse movimento, esse estudo propõe a análise do *balanced scorecard* na agroindústria Tropicália, empresa atuante do setor de produção e comercialização de frutas, legumes e verduras (FLV). A partir dessa abordagem, serão utilizados indicadores de desempenho (KPI) estratégicos que permitirão avaliar de maneira integrada os principais aspectos da organização.

A pesquisa justifica-se, pois, busca aferir os impactos do uso dos KPI nos resultados financeiros da empresa Tropicália e como essa importante ferramenta pode ser utilizada pela alta administração para motivar e instigar sua equipe em busca dos melhores resultados possíveis. Além disso, esse trabalho visa preencher um espaço onde se avalia os resultados financeiros obtidos por uma agroindústria após a incursão do modelo de gerenciamento baseado na perspectiva do BSC alinhado às métricas de mensuração de desempenho e monitoramento contínuo dos resultados por meio do uso de KPI.

Esse estudo propõe a análise do *balanced scorecard* na agroindústria Tropicália, empresa atuante do setor de produção e comercialização de frutas, legumes e verduras (FLV). A partir dessa abordagem, são utilizados indicadores de desempenho (KPI) estratégicos que permitirão avaliar de maneira integrada os principais aspectos da organização.

Ante ao exposto, escolheu-se como problema da pesquisa: **Quais os impactos financeiros da utilização de indicadores de desempenho (KPI) classificados na perspectiva de *Balanced Scorecard* na agroindústria Tropicália?** Para responder esse problema de pesquisa elaborou-se o objetivo de analisar os impactos causados pela utilização de indicadores classificados na perspectiva *Balanced Scorecard* na evolução dos resultados financeiros de uma agroindústria.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Avaliação de Desempenho

Chiavenato (1997) afirma que o ser humano é necessário em tudo, e a forma como desempenha suas funções pode alterar o curso da organização. Então é necessário avaliar o desempenho de todos os participantes da organização, pois assim é a única maneira de saber se estes estão de fato entregando seu melhor desempenho.

Autores como Lavieri, Corrêa e Cunha (2015) destacam que a avaliação de desempenho organizacional, formulada mediante indicadores de desempenho mensuráveis, justifica-se por sua relação direta com os controles gerenciais.

Levando-se em consideração o que Chiavenato afirmou, sendo o ser humano essencial para a realização das atividades de uma organização e o que Lavieri, Corrêa e Cunha destacaram avaliar seus desempenhos é uma ferramenta que auxilia os sistemas de controles gerenciais, compreende-se assim, que os gestores têm por necessidade avaliar o nível de entrega de seus colaboradores ou setores na realização de suas atividades cotidianas, ou nos projetos que estes estejam inseridos, para que possam agir em tempo hábil para possíveis mudanças, caso seja necessário, a fim de garantir o cumprimento das demandas apesar das dificuldades encontradas.

Fato é que Callado, Callado e Almeida (2007) enfatizam que podem ser elaborados grupos distintos de indicadores de desempenho para cada setor, obedecendo suas características específicas e assimilando conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis pela elaboração.

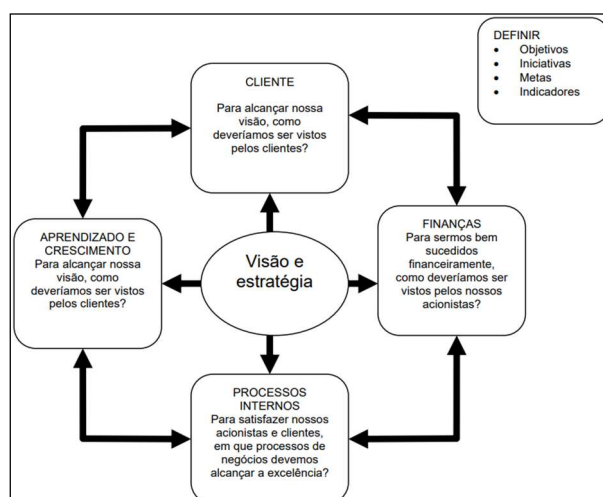
Deste modo, percebe-se que para cada área de uma entidade pode-se criar indicadores próprios para analisar o grau de familiaridade dos participantes com as atividades, a qualidade da entrega das demandas em relação ao tempo necessário para conclusão e o custo da mesma, em busca do melhor resultado possível, e maior nível de comprometimento dos participantes.

## 2.2 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard foi uma ferramenta desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) para auxiliar os gestores a utilizarem indicadores financeiros ou não financeiros em busca do atingimento das metas e objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

Estes indicadores são relacionados a quatro aspectos: Financeiro; Cliente; Processos Internos; Aprendizado, conforme ilustrado pela figura 1.

**Figura 1 - Perspectivas do Balanced Scorecard**



Fonte: Adaptado de SERRA, Laércio et al. (2002, p.246)

Conforme demonstrado na figura, é fundamental que sejam claramente definidos os objetivos, as iniciativas, as metas e os indicadores. Essa estruturação permite que os indicadores

de desempenho estejam alinhados com a visão e a estratégia organizacional, contribuindo para uma gestão mais coerente e orientada aos resultados esperados.

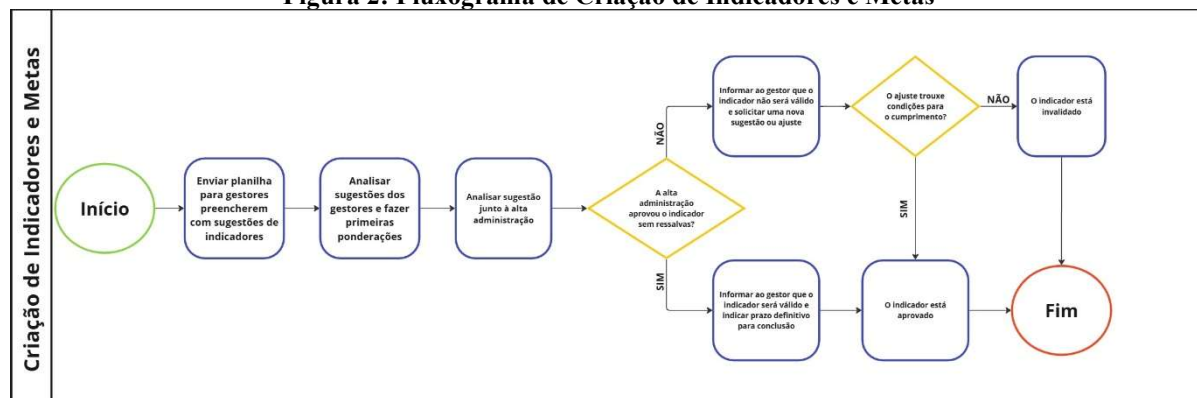
Para Padoveze (2007, p. 121) o BSC é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Gasparetto e Bornia (2000) destacam que o balanced scorecard tornar-se-á um sistema de feedback e aprendizado estratégico à medida que seus indicadores sejam avaliados periodicamente e que os resultados dessas avaliações sejam considerados na definição de novos objetivos estratégicos e redirecionamento para que, com base no aprendizado, as estratégias que emergiram no período sejam incluídas na estratégia realizada pela empresa.

Dito tudo isso, fica evidente a aplicabilidade do BSC como ferramenta para direcionar a alta administração na criação de indicadores e metas para os diversos setores da entidade. Se levar em consideração que o colaborador responsável pela criação dos indicadores tem amplo conhecimento nos processos internos dos setores, o uso deste instrumento traria um vasto enriquecimento na adequação das atividades à melhor maneira possível de se desempenhar uma tarefa.

Portanto, a determinação de um fluxograma de criação com apuração de indicadores claro e de fácil entendimento, pode engrandecer ainda mais o uso dessa ferramenta para os gestores, pois cria uma via de comunicação entre a alta administração, os gestores de cada setor e os colaboradores para alinhar as etapas deste processo.

**Figura 2: Fluxograma de Criação de Indicadores e Metas**



*Fonte: Elaborado pelos autores (2025)*

Conforme demonstrado na figura 2, é fundamental que sejam claramente definidos os objetivos, as iniciativas, as metas e os indicadores. Essa estruturação permite que os indicadores de desempenho estejam alinhados com a visão e a estratégia organizacional, contribuindo para uma gestão mais coerente e orientada aos resultados esperados.

## 2.2.1 Perspectiva Financeira

Os indicadores desta perspectiva sintetizam as consequências econômicas imediatas das ações e planos traçados pela organização. Desta forma, estes devem refletir se as estratégias

adotadas pela empresa, quando implantadas e posteriormente executadas vão favorecer o sucesso econômico da entidade. Conforme afirmado por Kaplan e Norton (1997) qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que complementam com a melhoria do desempenho financeiro.

Esta perspectiva, segundo afirma Rezende (2003, p. 100) permite que as diversas unidades estratégicas de negócio vinculem suas propostas de trabalho a um objetivo central para toda a organização, embora, algumas vezes, estejam praticando estratégias financeiras distintas em função do mercado e do momento.

**Figura 3: Medição dos Temas Financeiros Estratégicos.**

Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatias de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 55)

Kaplan e Norton (1997) dividem essa perspectiva em três temas estratégicos, que são o crescimento, sustentação e colheita conforme mostra a figura 3.

### 2.2.2 Perspectiva de Cliente

Conforme afirma Rezende (2003, p. 100) a perspectiva do consumidor orienta a organização em relação aos mercados e aos produtos em que se deseja estabelecer: são as fontes de recebíveis para atendimento aos objetivos financeiros.

Segundo o mesmo autor esta perspectiva permite gerenciar a proposta de valor para cada mercado e alinhar medidas genéricas de relacionamento com clientes – aquisição, participação, retenção, rentabilidade – por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.

Para Kaplan e Norton (1997) os gestores responsáveis por essa perspectiva devem evidenciar, para os envolvidos, a estratégia em objetivos baseados nos clientes e no mercado. Em tempos passados as empresas concentravam capacidades internamente, focalizadas no desempenho e inovação dos produtos. Com o passar do tempo, começaram a perceber que os concorrentes ganhavam mercado ao atender as satisfações do cliente. Portanto, hoje as empresas estão focando para fora, ou seja, para os clientes. É importante segmentar os mercados em que se deseja atuar, e identificar os objetivos relacionados a cada um.



### 2.2.3 Perspectiva de Processos Internos

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), no BSC, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias voltadas para os clientes-alvo, revelando novos processos de negócios nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Conforme afirma Rezende (2003, p. 100) a perspectiva Processos Internos amplia a fronteira de formulação da estratégia organizacional para o campo do "como" implementá-la, com a vantagem de estabelecer uma sintonia que, embora fina, é visível a todos que participam do processo produtivo.

Deste modo, entende-se que para melhor suprir as necessidades dos clientes, as empresas devem se preocupar em estarem sempre aprimorando seus processos internos, a fim de permanecer em atualização sobre as tecnologias e melhores maneiras de se trabalhar. Este trabalho garantiria satisfação e aprendizagem contínua a seus colaboradores e sustentaria a segurança em suas atividades para os seus clientes.

### 2.2.4 Perspectiva de Aprendizado (pessoas)

Segundo Faria e Costa (2005, p. 375), esta perspectiva está relacionada às capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de gerar valor para clientes e acionistas. Como exemplo de indicadores relacionados à inovação, melhoria contínua, ativos intelectuais etc.

Para Kaplan e Norton (1997) esta perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, oferecendo infraestrutura que possibilita a consecução de propósitos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Os mesmos autores defendem a tese que investir no futuro é importante, mas não somente em tecnologia e máquinas, mas também na infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos – caso as empresas queiram crescer financeiramente a longo prazo.

O Aprendizado e Crescimento determinam quais ativos intangíveis são necessários para elevar a qualidade do desempenho das atividades da empresa e da relação com o cliente. O fator humano, um bom sistema de gestão e o alinhamento das perspectivas criam um bom ambiente para a implementação do BSC, e a capacidade de alcançar os objetivos das outras perspectivas passa por uma boa estruturação da perspectiva de aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 2001).

### 2.2.5 Indicadores de desempenho

A criação de metas e KPI devem considerar critérios como especificidade, mensurabilidade, atingibilidade, realismo e temporalidade. Esses fatores possibilitam que o gestor avalie o progresso ao longo do tempo e verifique se as metas estão alinhadas ao planejamento inicial, facilitando ajustes necessários para sua conclusão e consolidação.

Fazendo uso desses critérios, é possível trocar metas genéricas e que muitas vezes não são mensuráveis e alcançar metas coesas que vão nortear os colaboradores onde eles devem alocar seus esforços e no que seus gestores esperam que seja feito naquele período estabelecido, pois a mensuração dos indicadores é essencial para o gerenciamento dos mesmos, como elucidam Kaplan e Norton (1997), “o que não é medido não é gerenciado”.

Nesse contexto, autores como Lindberg et al (2015) descrevem os indicadores-chave de desempenho como importantes para monitorar o desempenho de uma indústria, e que os KPI podem medir diferentes tipos de desempenho. Por sua vez, Fischmann e Zilber (2000) afirmam que os indicadores de desempenho se revelam imprescindíveis e devem ser considerados como ferramenta de suporte aos processos de planejamento estratégico, e de controle das estratégias adotadas e implementadas pelas empresas. Lopes *et al* (2015) afirmam que ao estudarem a influência da adoção do BSC numa agroindústria observaram que resultou numa melhoria da medição, comunicação e execução da estratégia, maior envolvimento dos colaboradores com a estratégia, melhoria no processo de tomada de decisão, entre outros.

Assim, *Key Performance Indicators* (KPI) ou Indicador-chave de Performance, trata-se de uma ferramenta de gestão fundamental para qualquer empresa ou gestor que queira saber se determinada atividade ou setor está gerando os resultados esperados e medir o nível de eficiência dos colaboradores na resolução de cada tarefa.

Os KPI precisam ser criados com base em um planejamento bem estruturado, garantindo que tragam o melhor retorno para cada área. Para isso, é fundamental que sua definição esteja alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, permitindo um acompanhamento eficiente do desempenho organizacional

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, que segundo Andrade (2001, p. 124) os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Deste modo, este trabalho busca levantar os dados e informações necessários, de forma específica e detalhada acerca do problema em questão, sem que haja qualquer interferência do pesquisador sobre os resultados encontrados.

Classifica-se, então, como um estudo de caso, efetuado numa agroindústria denominada Tropicália (nome fictício), que possui sedes em 5 estados do Nordeste do Brasil (Paraíba, Pernambuco, Bahia, Rio Grande do Norte e Ceará) e que comercializa em todas as regiões do país, além de exportar para América do Sul e Europa.

Conforme afirmado por Yin (2001, p. 27) a definição de estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Assim, os documentos analisados são as ferramentas utilizadas na implementação do processo de análise, gestão e acompanhamento de indicadores no ano de sua implantação e a evolução das mesmas até o modelo de atual, no ano de divulgação deste trabalho.

São estudados também os fluxogramas dos processos que envolveram a criação dos indicadores e metas para as equipes e o acompanhamento e apuração destes, como forma de verificar o processo de revisão e análise dos indicadores utilizados, para que estes continuem sendo aproveitados da melhor forma possível e preservem sua função de garantir o aprendizado e crescimento contínuo dos colaboradores e gestores de média e alta liderança.

Desse modo, é possível entender na prática como funciona todo o processo do uso de indicadores de desempenho em um ambiente onde este modelo de avaliação está bem implementado e trazendo resultados positivos a mais de 5 anos, com um cronograma de reavaliação semestral e ampla discussão sobre os aspectos positivos e os pontos a serem melhorados.

Foram realizadas entrevistas com 4 líderes de 5 setores da empresa que atualmente ocupam a função de Head de Pessoas, Gerente de Controladoria, Coordenador de contabilidade e Coordenador Financeiro que lideram suas equipes fazendo uso da ferramenta de indicadores de performance, além destes líderes, foram entrevistados cerca de 6 liderados que compõe estes setores.

Além da implementação do uso de indicadores de desempenho, estes líderes gerenciam os setores de Auditoria Interna, Contabilidade, Custos e Orçamento, Financeiro e Recursos Humanos, que juntos somam 20 colaboradores, e com o uso dessa ferramenta de indicadores os gestores avaliam o grau de comprometimento, crescimento profissional e assertividade na solução das atividades, dão feedbacks à suas equipes e apresentam à alta administração o nível de entrega das equipes.

Para investigar a evolução dos resultados da empresa dos anos de 2016 até 2023, como forma de embasar a importância do uso de indicadores no auxílio à alta administração e seu impacto direto nos resultados financeiros, foram utilizados gráficos de evolução percentual no faturamento desde o início do uso da ferramenta.

Os indicadores observados foram prioritariamente metas com o foco nas perspectivas de processos internos, como tempo na realização e entrega de relatórios, automação dos processos contábeis e implementação de novos softwares de gestão e de aprendizagem e crescimento, como o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Após as entrevistas, que aconteceram via google formulário, realizadas com os 8 colaboradores, sendo 5 em nível de assistente e analista dos setores de contabilidade, custos e orçamento e auditoria interna e 3 em cargos de gestão, como contador, gerente de controladoria e *head* de pessoas, foram levadas em consideração suas respostas, como forma de identificar a eficácia da ferramenta no gerenciamento e engajamento de equipes em busca de alcançar os melhores resultados e como suporte na motivação da equipe no dia a dia.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Esse tópico tem por objetivo discorrer, de maneira descritiva e objetiva, a respeito dos dados apurados através do processo de análise e está dividido em duas partes. A primeira parte trata da análise a respeito das respostas colhidas durante a entrevista de líderes e liderados, sobre o processo do uso de indicadores de performance baseados na perspectiva do BSC. Já a segunda parte, irá discorrer a respeito da análise do impacto do uso dos indicadores nos resultados econômicos da empresa.

O processo de avaliação de desempenho e controle de metas teve início no ano de 2018 como um simples modelo de acompanhamento de projetos e atividades dos colaboradores e que até o ano de 2023 já é visto como uma ferramenta essencial da alta gestão, no acompanhamento e desenvolvimento da evolução dos colaboradores, na avaliação da melhora nas entregas de relatórios com base na redução do prazo destas entregas, na busca de melhorias nos processos internos de cada setor e que está em constante evolução.

Foi investigado o amadurecimento das ferramentas utilizadas na gestão dessas atividades e o impacto nos resultados obtidos pela empresa com o passar dos exercícios contábeis e na satisfação dos colaboradores que acompanharam a avanço deste processo.

### **4.1 Análise Objetiva**



Após a condução das entrevistas com os liderados e com o apoio da análise documental, foi possível identificar que, segundo a percepção dos colaboradores, a utilização de indicadores fundamentados na perspectiva do BSC resultou nos seguintes impactos em seus desempenhos:

- 1) Trabalhar com indicadores de desempenho claros e bem definidos proporciona maior organização, estabelece prioridades de forma eficaz e impulsiona o desenvolvimento das atividades, facilitando o alcance das metas e contribuindo para a obtenção de resultados mais expressivos.
- 2) Os KPI bem definidos e explicados tornam claros os desafios a serem superados. Nesse contexto, ao se depararem com limitações no conhecimento técnico, os colaboradores se sentem motivados a buscar qualificação adicional, promovendo o incentivo à educação continuada.
- 3) Com a clareza na definição das metas, os colaboradores passaram a demonstrar um maior interesse em compreender os processos da empresa e a desenvolver tanto *soft skills* quanto *hard skills*. Essa maior compreensão dos objetivos organizacionais motivou-os a buscar aprimoramento contínuo, o que contribui para um desempenho mais eficiente e alinhado com as necessidades da empresa. Além disso, o desenvolvimento dessas habilidades favorece a adaptação a novos desafios e o fortalecimento do trabalho em equipe.

Em se tratando das entrevistas com os líderes, pode-se observar os seguintes aspectos:

- 1) Os indicadores de desempenho são fundamentais para a compreensão da capacidade de entrega de cada colaborador, permitindo uma avaliação mais precisa do seu potencial. Eles auxiliam na identificação das forças individuais, proporcionando uma visão clara do que cada membro da equipe pode oferecer.
- 2) Os indicadores de desempenho incentivam os colaboradores a alcançar sua melhor versão, pois, ao focarem nas metas estabelecidas, buscam constantemente aprimorar suas competências técnicas. Esse processo não só impulsiona o desenvolvimento individual, como também contribui para o alcance de resultados mais eficazes.
- 3) Ao definir metas e indicadores-chave de performance, é possível identificar áreas de melhoria para a equipe. Ao final do período de análise, com os resultados em mãos, torna-se viável mensurar o desempenho individual e premiar os colaboradores com base no seu desempenho, reconhecendo suas contribuições de forma justa e objetiva.
- 4) Alinhar os indicadores aos objetivos da empresa permite identificar as oportunidades de melhoria nos processos internos. Com essa visão, é possível ajustar as tarefas e estratégias para garantir que os objetivos sejam alcançados de maneira mais eficiente e eficaz.
- 5) Os indicadores de desempenho representam uma oportunidade de desenvolver o senso de responsabilidade nos colaboradores. Ao estabelecer metas individuais, é essencial envolvê-los no processo, fazendo com que se tornem 'donos' dos resultados. Quando o indicador é compartilhado por mais de um colaborador, surge a necessidade de fortalecer os canais de comunicação, garantindo uma colaboração eficaz dentro da equipe.

Com base nessas informações, foi possível perceber que os indicadores de desempenho exercem um papel crucial no desenvolvimento dos colaboradores em todos os níveis, tanto para líderes quanto para liderados. Essa ferramenta traz clareza, identificando pontos de melhoria e, ao mesmo tempo, auxiliando na avaliação do desempenho, permitindo reconhecer e premiar aqueles que se dedicaram a alcançar as metas propostas.

Foi investigado o amadurecimento das ferramentas utilizadas na gestão dessas atividades e o impacto nos resultados obtidos pela empresa com o passar dos exercícios contábeis e na satisfação dos colaboradores que acompanharam a avanço deste processo.

## 4.2 Análise do impacto econômico do uso de indicadores

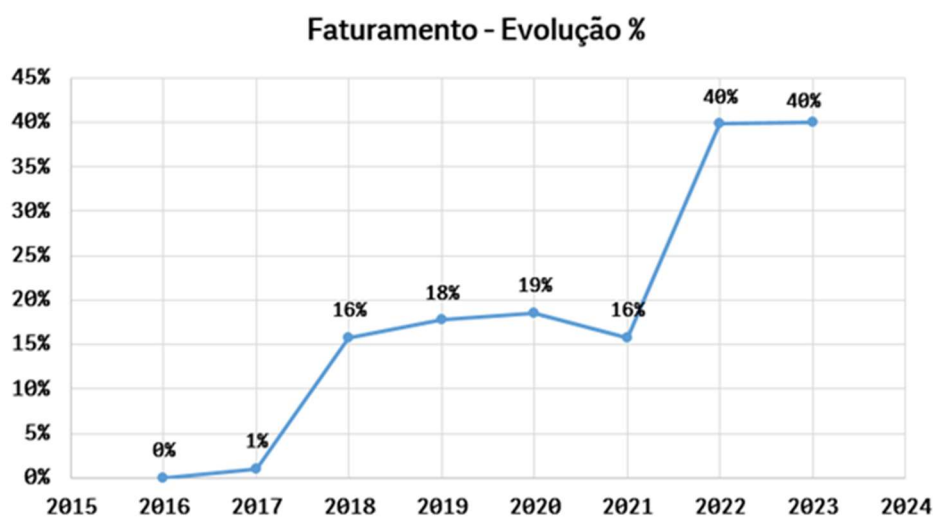
Após a análise da percepção dos colaboradores em relação ao convívio com o uso de indicadores de performance e ao impacto desse uso no contexto da educação continuada, torna-se fundamental avaliar os efeitos concretos desses indicadores sobre os resultados obtidos pela empresa. Com esse propósito, foi examinada a evolução do faturamento e dos índices de lucratividade desde a adoção oficial dos indicadores, no ano de 2018 até o ano de 2024.

A análise buscou compreender a relação entre a implementação de práticas baseadas em dados e o desempenho financeiro da organização ao longo do tempo. Considerou-se que o uso de indicadores de performance não apenas promove uma cultura de melhoria contínua, mas também contribui para decisões mais estratégicas e assertivas, refletindo diretamente nos resultados corporativos.

Ao observar o comportamento do faturamento nos últimos nove anos, identificou-se que, a partir de 2018, a empresa passou a apresentar crescimento anual consistente, com evolução de ao menos dois dígitos percentuais por ano. Esse padrão de crescimento reforça a importância do monitoramento por indicadores e seu papel na consolidação do desempenho financeiro, conforme demonstrado na tabela a seguir:

O impacto positivo gerado pela adoção da política de utilização de indicadores de performance no faturamento anual da empresa. Em 2017, o crescimento foi de apenas 1%, portanto é evidente que, a partir da implementação desse processo em 2018, a organização passou a registrar um crescimento anual mínimo de 16% entre os anos de 2018, chegando a 19% em 2020, até alcançar 40% em 2023. Esses dados reforçam a eficácia dos indicadores como ferramenta de suporte à tomada de decisão e à melhoria dos resultados operacionais.

**Gráfico 1: Evolução do Faturamento Anual Após a Implementação de Indicadores Financeiros**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Complementando a análise quantitativa, o gráfico 1 graficamente a evolução do faturamento ao longo do período. Observa-se uma trajetória de crescimento contínuo, com variações percentuais positivas em todos os anos analisados, o que demonstra a efetividade da

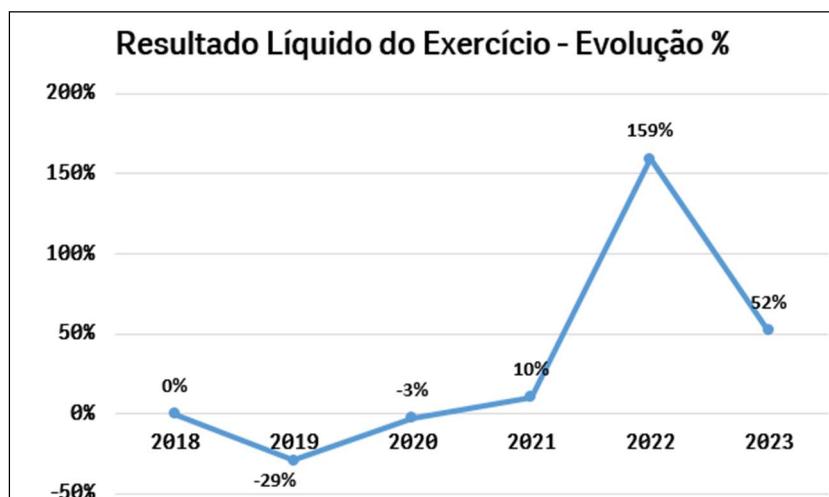
gestão orientada por indicadores. O desempenho consistente reforça a relevância da adoção de métricas estratégicas na condução das atividades empresariais e no alcance de resultados sustentáveis.

Os resultados financeiros alcançados após o uso dos indicadores de resultado reafirmam a grande importância que os mesmos trazem para a empresa. Não apenas no reconhecimento da importância desse processo para os colaboradores, como visto anteriormente, mas também com a evolução profissional dos processos da empresa.

A evolução (gráfico 1) observada nos quatro primeiros anos, entre 2018 e 2021, no uso de indicadores de performance manteve-se entre 16% e 19%. No entanto, a partir de 2022, com a implementação de uma evolução no modelo de adoção dos indicadores de desempenho que buscou aprimorar o entendimento dos colaboradores sobre seus indicadores e trazer maior clareza sobre as responsabilidades individuais em relação às metas da empresa — a evolução passou de menos de 20% para pelo menos 40%. Dessa forma, fica evidente que a modernização do modelo de adoção dos indicadores desempenhou papel fundamental na consolidação, compreensão e direcionamento dos esforços para o alcance das metas estabelecidas.

Outro indicador financeiro a ser analisado é a evolução do Resultado Líquido do Exercício (RLE), que, entre os anos de 2018 a 2023, apresentou uma variação distinta da evolução do faturamento. Ainda assim, os resultados evidenciam o impacto positivo da adoção de um modelo mais estruturado de indicadores de desempenho, que proporcionou à gestão maior controle e visibilidade sobre a administração dos recursos, tornando o processo decisório mais eficiente e orientado por dados.

**Gráfico2: Evolução Percentual do Resultado Líquido do Exercício**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O gráfico 2 apresentado acima evidencia que, apesar do crescimento estável do faturamento da empresa entre os anos de 2018 e 2021, a evolução do RLE não acompanhou esse mesmo ritmo de crescimento. No entanto, a partir de 2022, com o aprimoramento do modelo de adoção dos indicadores de desempenho — marcado por maior maturidade na definição de métricas, integração entre áreas e uso estratégico das informações geradas — observou-se um avanço expressivo nos resultados. O RLE apresentou um salto significativo, passando de 10% em 2021 para aproximadamente 160% em 2022, em comparação ao ano

anterior, demonstrando o impacto direto da evolução do sistema de gestão por indicadores no desempenho financeiro da organização.

Zago (2006) retrata a importância e o destaque dos indicadores financeiros por tratarem de evidenciar o trabalho eficiente e a geração de valor a custos mais baixos como de vital importância para qualquer organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo, que foi alcançado, identificar os impactos decorrentes da adoção da ferramenta de indicadores de desempenho nos resultados operacionais e financeiros da empresa Tropicália. Para isso, foram utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas, com base em análise documental e entrevistas semiestruturadas aplicadas a colaboradores estratégicos da organização.

Através dessas metodologias, foi possível consolidar informações relevantes sobre o contexto organizacional, os processos de implementação dos indicadores e a percepção dos envolvidos quanto aos efeitos gerados por sua utilização. Os dados coletados permitiram a realização de análises consistentes, que contribuíram para a compreensão da relação entre o uso sistemático de indicadores e a melhoria no desempenho da empresa ao longo do tempo.

A evolução dos indicadores financeiros apresentados, juntamente com as respostas obtidas nas entrevistas, confirma que a ferramenta proporcionou à empresa a oportunidade de atingir suas metas e dar continuidade aos processos de melhoria e desenvolvimento, visando à consolidação no mercado em que atua. Cerca de 16% no primeiro ano de adesão (2018) do BS e 40% no último ano de análise (2024) em relação ao ano anterior

Este trabalho se limitou a analisar o impacto nos resultados financeiros de uma agroindústria, focando em uma abordagem específica para esse setor. No entanto, para estudos futuros, sugere-se expandir a análise para diferentes perfis de empresas, incluindo setores variados, a fim de explorar as possíveis diferenças nos impactos dos indicadores de desempenho.

Tal abordagem permitiria obter resultados mais abrangentes, levando em consideração as particularidades de cada tipo de negócio. Além disso, seria interessante analisar a aplicação dessas ferramentas em diferentes contextos regionais e econômicos. Isso proporcionaria uma visão mais completa sobre a eficácia dos indicadores em diferentes ambientes empresariais. Com isso, torna-se possível verificar a aplicabilidade e os benefícios em diversas áreas de negócio.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. **Análise dos Indicadores e Ações de Organizações Agroindustriais Segundo as Perspectivas do Balanced Scorecard**. Revista Universo Contábil, Blumenau, v.3, n.3, p. 38-53, 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. **Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle**. Revista de Administração Mackenzie, v. 1, n. 1, p. 9-25, 2000.

LINDBERG, C.-F.; TAN, S.; YAN, J.; STARFELT, F. **Key performance indicators improve industrial performance**. Energy Procedia, v. 75, p. 1785-1790, 2015. ISSN 1876-6102. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2015.07.105>.

GASPARETO, V; BORNIA, A. C. **O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7., 2000, Recife. Anais... Recife: ABC, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

LAVIERI, C. A.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. da. **Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores**. REGE USP-Revista de Gestão, v. 22, n. 3, p. 337–355, 2015.

LIMA, A. **Balanced Scorecard e a estratégia de redução de custo na construção civil: Um estudo de caso da Porto Freire Engenharia**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, p. 100. 2004.

LOPES, A. C. V.; KNISS, C. T.; RAMOS, H. R. **Fatores que influenciam a adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma Cooperativa Agroindustrial: Um estudo com base na teoria de difusão de inovação**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 14, n. 3, p. 131-145, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

REZENDE, J. F. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SERRA, L. et al. **A essência do Business Intelligence**. São Paulo: Berkeley Brasil, 2002, p.246

SOUZA, G. **A fórmula do sucesso/ Gilson Souza**. Ed. Clube de autores. Rio de Janeiro: Instituto Souza Training, 2015.





YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradutor: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, S. L. da S. **Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público: caso prático DMAE – Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado Profissional em Economia: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.