

# UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL: UMA ANÁLISE EM SEGMENTO DE EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES LISTADAS NA B3

Cileide Lucia dos Santos – ([cileidepe@gmail.com](mailto:cileidepe@gmail.com))  
UFRPE-Universidade Federal Rural de Pernambuco

Aldo Leonardo Cunha Callado – ([aldocallado@yahoo.com.br](mailto:aldocallado@yahoo.com.br))  
UFRPE-Universidade Federal Rural de Pernambuco

## RESUMO

Este artigo tem objetivo identificar a utilização dos indicadores de desempenho, considerando as diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard* nas organizações que compõe o segmento de Telecomunicações e listadas na B3. Os dados obtidos nos Relatórios de Administração e Formulários de Referências divulgados em meio eletrônico no site das empresas foram analisados utilizando o método da análise de conteúdo. Em todos os relatórios analisados foram encontrados indicadores de desempenho, sendo possível enquadrá-los dentro da perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, a perspectiva de processos internos e a perspectiva de aprendizagem e crescimento, propostas pelo *Balanced Scorecard*. Foi identificado um maior número de indicadores relacionados à perspectiva de clientes, destacando os indicadores relativos à qualidade e satisfação do atendimento, além do aprimoramento da experiência e relacionamento do cliente por meio de recursos de inteligência artificial, aplicativos e redes sociais. A partir das análises realizadas ficou evidenciado a diversidade e a não padronização dos indicadores, o que demonstra que a seleção dos indicadores reflete a estratégia organizacional. Infere-se, portanto, que, como instrumento do Sistema de Controle Gerencial, o *Balanced Scorecard*, se adequa ao setor de Telecomunicações.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial; Artefatos; Indicadores de desempenho.

**Área temática:** II. Contabilidade Gerencial.

## 1. INTRODUÇÃO

Os recentes avanços tecnológicos conduziram as organizações para um novo ambiente competitivo, com novas oportunidades, modelos de negócios e formas de trabalho. Todo o movimento competitivo e tecnológico ocorre dentro de um cenário de transformação digital, que afeta diretamente as organizações e todos os segmentos de negócios (SOUZA JUNIOR, 2019).

Oyadomari et al. (2013) explicam que esse cenário dinâmico e competitivo acabam exigindo que as organizações se adaptam ao ambiente que estão inseridas, absorvendo informações e utilizando os conhecimentos adquiridos, com o objetivo de melhorar o seu desempenho por meio de decisões respaldadas no uso do Sistema de Controle Gerencial.

Os Sistemas de Controle Gerenciais (SCG) são sistemas que reúnem informações e as utilizam na avaliação do desempenho de diferentes recursos organizacionais, como os físicos, financeiros, de pessoal, assim como a entidade como um todo, e levam em consideração suas estratégias (JACOMOSSI; SILVA, 2016). O SCG consiste em procedimentos e sistemas

formalizados que utilizam a informação para manter ou alterar os padrões de uma atividade organizacional (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

No entendimento de Ferreira e Otley (2006), o sistema de controle gerencial é de grande relevância aos gerentes por fornecer informações úteis e por contribuir no bom desenvolvimento das organizações.

Chenhall (2003) explica que as informações que o SCG engloba são financeiras e não financeiras, que podem ser de origem internas e externas à empresa, obtidas de maneira formal ou não, possuem capacidade preditiva e são disponibilizadas em um amplo leque de mecanismos de suporte à decisão e comum a efetiva capacidade de controle.

Segundo Ferreira e Otley (2006), o SCG é composto por duas dimensões: desenho e uso. Alves (2010) explica que a dimensão desenho compreende as características técnicas de estrutura e configuração já a dimensão uso representa a forma como os controles serão utilizados nas organizações e para quais finalidades.

Para esta pesquisa será adotada as recomendações de Ferreira e Otley (2006), relacionadas à dimensão desenho, mas especificamente as técnicas contemporâneas do SCG ao qual se encaixa o *Balanced Scorecard* (BSC), artefato contábil objeto desse estudo

Sobre o *Balanced Scorecard*, Soutes (2006) explica que este artefato é voltado para a gestão, conhecido como um painel de indicadores onde várias informações estratégicas são organizadas com o objetivo de identificar problemas, definir metas, direcionamentos onde ainda é possível entender a situação da organização como um todo.

Ao contemplar o processo de definição da missão e estratégia da empresa, os objetivos e metas a serem alcançados no curto, médio e longo prazo e ao acompanhar o desempenho alcançado pela organização, o BSC pode ser visto como um artefato que vem para agregar e fortalecer o sistema gerencial da entidade, possibilitando que ela possa se tornar mais competitiva no seu setor de atuação (FERREIRA; DEITOS, 2013).

Diante do exposto, o estudo teve como objetivo identificar a utilização dos indicadores de desempenho, considerando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* nas organizações que compõe o segmento de Telecomunicações e listadas na B3.

Justifica-se a escolha do setor de telecomunicações por ser um componente importante, não apenas para infraestrutura de um país, como também para o desenvolvimento econômico e social. O relatório que informa o Panorama Setorial de junho de 2019 publicado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) revela que o setor de Telecomunicações no Brasil, que engloba os serviços de Telefonia Móvel, Telefonia Fixa, Banda Larga Fixa e TV por assinatura, fechou junho com 312,8 milhões de acessos. Apesar de ter uma variação de - 2,9% em relação a junho de 2018, o serviço de Banda Larga Fixa teve um aumento de 5,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. Apesar da queda percentual, o setor possui um grande potencial econômico.

Além disso, o segmento de telecomunicações se posiciona como um dos setores de maior influência no processo de transformação digital de todos os negócios é o segmento responsável por conectar as pessoas, computadores e sistemas, transmitindo dados e informações para todas as partes do planeta (SOUZA JUNIOR, 2019).

Os SCG devem ser concebidos para conseguir medir e gerenciar o desempenho organizacional, alinhados aos novos conceitos de criação de valor, em especial para os grupos que desempenham papel estratégico na organização. A necessidade de monitorar o desempenho com base em fluxos de informações compatíveis está na base dos SCG (BEUREN; TEIXEIRA, 2014). Dessa forma, se faz necessário identificar quais instrumentos de controle gerencial estão sendo utilizados pelas empresas do setor para avaliar as suas estratégias organizacionais.

## 2. REFERENCIAL CONCEITUAL

### 2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

As empresas geralmente utilizam um conjunto de mecanismos de controles para auxiliar sua gestão. Esse conjunto de mecanismos é entendido como sistema de controle gerencial (SCG) (MENDES, 2017). Desta forma, um SCG, conforme explicam Beuren e Teixeira (2014), tem por finalidade obter informações e utilizá-las com o propósito de auxiliar e coordenar as decisões de planejamento e controle organizacional, buscando aprimorar as decisões coletivas.

Junqueira (2010) e Silva (2017) entendem que o SCG se trata de um conjunto de práticas utilizadas pela organização que tem a finalidade de nortear as ações para que os objetivos e estratégias sejam alcançados dentre eles fornecerem informações que apoiem as decisões gerenciais.

Sobre o conceito de Sistema de Controle Gerencial, Chenhall (2003) destaca que houve uma evolução ao longo dos anos, de fornecimento de informações mais formais de apoio a tomada de decisões gerenciais, para um escopo mais amplo que inclui informações externas relacionadas a mercados, clientes, concorrentes, informações não financeiras relacionadas a processos produtivos, informações preditivas e uma ampla variedade de mecanismos com função de apoio à decisão e controles informais pessoais e sociais.

Significa dizer que o SCG não se restringe ao contexto interno de uma organização, mas engloba as informações que se obtém dos fatores externos visto que tais fatores exercem influências no processo decisório. Corroboram Teixeira et al. (2010) ao afirmarem que existem fatores organizacionais internos e externos que podem afetar o SCG e que por este motivo não existe uma estrutura única de sistema de controle gerencial que seja apropriada a todos os tipos de organizações e que atuam em diferentes os contextos.

A influência dos fatores internos e externos é explicada pela Teoria da Contingência, que traz a ideia de adaptabilidade conforme explica Moreno et al. (2016), pois o ambiente é um fator determinante para as práticas organizacionais, para os sistemas de controle gerencial e consequente para o desempenho. Como fatores internos e externos à organização que afetam a estrutura do SCG, Merchant e Van Der Stede (2007) citam: cultura nacional, estrutura interna, taxa de crescimento interna, estratégia organizacional, experiência do gestor e tamanho.

Uma das tendências em identificar e analisar a estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial é a análise do seu relacionamento com o desempenho organizacional, considerando o efeito de variáveis contingentes. Assim, uma estrutura apropriada seria aquela que está associada com maior desempenho organizacional, sendo essa associação moderada por variáveis contingentes, tais como ambiente, tecnologia, estratégia etc. (AGUIAR; FREZATTI, 2007).

Nesse sentido, Teixeira et al (2010) entendem que a escolha da estrutura SCG apropriada aos contextos interno e externo da organização é essencial para o planejamento, execução e controle das atividades organizacionais. Além disso, a forma como o SCG é desenhado e utilizado pode contribuir diretamente no desempenho do sistema e indiretamente para o desempenho organizacional (MONTOVANI, 2012).

Em relação à análise do SCG, Ferreira e Otley (2006) abordaram duas perspectivas: desenho e uso. A perspectiva desenho refere-se aos artefatos e técnicas utilizados para controle, já a perspectiva uso tem relação com foco no gerenciamento dos paradoxos ou dilemas organizacionais.

O desenho do SCG inclui artefatos para o planejamento e o controle de curto e longo prazo, para a avaliação de desempenho, para o custo e para o fornecimento de informação para auxiliar o processo decisório, classificados em tradicionais e contemporâneos (CHENHALL; LANCFIELD-SMITH, 1998).

A perspectiva uso do SCG está relacionado à concepção do *Levers of Control* (LOC) de Simons (1995). O autor mostra que os gestores usam quatro sistemas que operam em conjunto, como alavancas, criando tensões dinâmicas e auxiliando os gestores a implementar e controlar as estratégias organizacionais (MENDES, 2017).

As quatro alavancas são: sistema de crenças, sistema de limites, uso interativo e uso diagnóstico que, segundo Moreno, Walter e Damke (2017), permitem avaliar aspectos que são temporalmente diferentes e causas e efeitos, além de possibilitar inúmeras variáveis operacionais que irão compor o total de indicadores de desempenho utilizados com a finalidade de informar o desempenho dos seus processos, principalmente os estratégicos.

## 2.2 ARTEFATOS DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é a área da contabilidade que tem como finalidade conceder informações contábeis aos administradores das organizações para direcioná-los em suas funções de gerenciamento (ROCHA, 2018).

A Contabilidade Gerencial utiliza-se de meios que podem incluir o Sistema de Controle Gerencial (SCG) e os instrumentos gerenciais, os quais têm o intuito de fornecer informações de suporte ao processo decisório (SANTOS; BEUREN; CONTE, 2017).

Marques et al (2016) reiteram que é esse conjunto de informações, quando adequado, possibilita ao gestor analisar e escolher a melhor alternativa que permita o alcance dos objetivos organizacionais e a obtenção dos resultados desejados pela empresa. Nesse contexto, têm-se os artefatos gerenciais, que segundo Soutes (2006), são as ferramentas, instrumentos, filosofias de gestão, métodos de custeio e de avaliação que podem ser utilizados no processo de gestão.

Santos et al (2019) citam que existem vários artefatos gerenciais e traz como destaque: o ABC (Custeio Baseado em Atividades), ABM (Gestão Baseada em Atividades), Gecon, *Balanced Scorecard*, Custeio Meta, Teoria das Restrições, *Just In Time* (JIT), a DVA (Demonstração do Valor Adicionado), Balanço Social, entre outros.

Na classificação de Soutes (2006), os artefatos são chamados de modernos, além desses, existem os artefatos tradicionais. Para entender essa classificação, Junqueira (2010) explica que são considerados modernos os artefatos apresentados a partir da segunda metade da década de 1985, já os anteriores a esse período são classificados como tradicionais.

Sobre a classificação de estágios dos artefatos, Gonzaga et al. (2010) explica que tal classificação foi proposta no documento denominado IMA 1 (*International Management Accounting Practice*) elaborado em 1989 pelo IMA (*Institute of Management Accounting*) e revisado posteriormente em 1998. Este documento apresenta as práticas de contabilidade gerencial separadas em estágios e por ordem cronológica.

Com base na classificação por estágio do IMA 1, Soutes (2006) segrega a relação de artefatos gerenciais em duas classificações: tradicionais e modernos, conforme consta no Quadro 1.

**Quadro 01 – Classificação e segregação dos artefatos da contabilidade gerencial**

Classificação	Estágios	Artefatos
<b>Tradicionais</b> Ênfase na determinação do custo e controle financeiro	<b>Estágio 1</b> (até 1950)  foco no custo e no controle financeiro	Custeio por absorção Custeio variável Custeio padrão Retorno sobre investimento
	<b>Estágio 2</b> (1950 a 1965)	Preço de transferência Moeda constante Valor presente Orçamento

	Foco no planejamento e controle gerencial	Descentralização
<b>Modernos</b> Ênfase na criação de valor-	<b>Estágio 3</b> (1965 a 1985) foco na redução de perdas de recursos nos processos	Custeio baseado em atividades (ABC) Custo meta ( <i>target costing</i> ), <i>Benchmarking</i> <i>Kaisen</i> <i>Just time</i> (JIT) Teoria das restrições Planejamento estratégico Gestão baseada em atividades (ABM)
	<b>Estágio 4</b> (1985 até os dias atuais) Foco na criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos	Gecon <i>Economic value added</i> (EVA) Simulação <i>Balanced Scorecard</i> Gestão baseada em valor (VBM)

Fonte: Adaptado de Soutes (2006).

Soutes (2006) classifica os artefatos gerenciais em tradicionais e modernos. Usando como base a classificação em estágios dos artefatos estabelecida no IMAP 1. A autora considera os artefatos dos estágios 1 e 2 como tradicionais, pois estão focados no custo e no controle financeiro. Já os artefatos dos estágios 3 e 4 são ditos como modernos, pois a ênfase está na criação de valor.

Para fins desta pesquisa, foi considerada para análise a identificação de evidências uso do artefato moderno *Balanced Scorecard* por ser uma um artefato que contempla perspectivas financeiras e não financeiras de uma organização e que, portanto, tem a capacidade de demonstrar de forma mais ampla como se dá o controle gerencial nas organizações.

### 2.3 *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard* (BSC) consiste de um sistema gerencial que orienta as organizações a gerirem seus negócios, agregando as tradicionais medidas financeiras utilizadas pelas empresas a outras perspectivas de caráter não financeiro, com o objetivo de ampliar o modelo da contabilidade financeira, de modo a incorporar a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa (CALLADO; MENDES; CALLADO, 2013).

Sobre os aspectos financeiros, Jacques e Rasia (2016) explicam que eles não são suficientes para mostrar a real situação da empresa, por revelar uma situação financeira deficitária e por ignorarem o caráter não financeiro de suas atividades e que devido a aspectos como esses, os indicadores não financeiros como aqueles relativos à qualidade, à competitividade e ao desempenho de seus gestores devem ser considerados.

Sendo classificado por Soutes (2006) como um artefato moderno do SCG, o *Balanced Scorecard*, criado por Kaplan e Norton em 1992, se refere a um conjunto de medidas que fornece a alta gestão uma visão abrangente dos negócios.

Na definição de Montenegro e Callado (2019, p.74), *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que complementa o planejamento à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

Morin; Vargas (2016) explicam que o pressuposto do BSC estabelece que o gerenciamento estratégico deva ser analisado sob uma perspectiva que vai além da dimensão financeira, tal análise deve integrar todas as perspectivas a uma estratégia organizacional, com o objetivo de constituir-se um conjunto de hipóteses sobre a relação de causa e efeito.

O *balanced scorecard*, além de evidenciar o alcance dos objetivos das organizações, ele também é equilibrado sobre pilares que lhes dão sustento e faz com que as metas organizacionais em longo prazo sejam bem alinhadas aos objetivos que foram traçados no plano estratégico (LACERDA; MACÊDO, 2019).

Esses pilares aos quais os autores se referem são as perspectivas financeiras e não financeiras consideradas pelo artefato. O *balanced scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1992), inclui medidas financeiras que informam os resultados das ações já tomadas e complementa com medidas não financeiras, também chamadas de operacionais e que estão relacionadas a satisfação do cliente, processos internos e atividades de inovação e melhoria da organização – São essas medidas operacionais que direcionam desempenho financeiro futuro da empresa.

A estrutura básica do BSC é formada por quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Segundo Kaplan e Norton (1992), ao limitar a análise dos negócios sob a ótica de quatro perspectivas, o BSC reduz a sobrecarga de informações. Porém, Herrero Filho (2019) explica que a quantidade de perspectivas depende de cada empresa podendo ela estabelecer uma quantidade menor ou maior de modo que seja suficiente para traduzir sua visão em objetivos estratégicos.

As medidas financeiras e as não financeiras não são selecionadas aleatoriamente, mas sim cuidadosamente balanceadas e definidas com base em um processo hierárquico de derivação a partir da visão e da missão organizacionais. Todas as medidas estão associadas por meio de relações de causa e efeito. Dessa forma, o BSC será formado tanto por medidas puramente objetivas, normalmente ligadas ao curto prazo, como também por medidas até certo ponto subjetivas, ligadas ao desempenho futuro (BLONSKI et al, 2017).

Segundo Ferreira e Deitos (2013), os objetivos são definidos com foco no desempenho organizacional e são desdobrados em indicadores e metas que tem por objetivo orientar a ação no sentido de alcançar a estratégia inicialmente traçada pela empresa.

Corroborando Herrero Filho (2019) ao explicar que os objetivos e medidas definidos são os desdobramentos da missão e visão da empresa e que as medidas, que são os indicadores, devem refletir os interesses de todos os envolvidos. O autor explica o agrupamento dos indicadores conforme as quatro perspectivas que formam a estrutura do BSC:

- **Financeira:** Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- **Do cliente:** Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- **Dos processos internos:** Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa;
- **Da Aprendizagem e Crescimento:** verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

Depreende-se do exposto que o BSC necessita ser fundamentado pela interligação das perspectivas na relação de causas e efeitos alinhados a uma estratégia organizacional direcionada ao futuro, além de ser imprescindível o acompanhamento do desdobramento da estratégia no processo de execução, possibilitando a identificação de falhas e qual a melhor forma de solucioná-lo (MORIN; VARGAS, 2016).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir o objetivo desta pesquisa, identificar quais os indicadores financeiros e não financeiros são divulgados pelas empresas do setor de telecomunicações participantes da B3, e que se encaixam dentro das quatro perspectivas propostas pelo BSC, utilizou-se o método de análise de conteúdo.

Segundo Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 13), a análise de conteúdo “se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos”. Os mesmos autores ainda explicam que, por procedimentos sistemáticos, esta técnica proporciona o levantamento de indicadores, sejam eles quantitativos ou não, permitindo a realização de inferência de conhecimentos.

De forma análoga à metodologia de Morin e Vargas (2016), para a realização da coleta de dados e análise do conteúdo foi necessário examinar individualmente os relatórios anuais, denominados também de relatório da Administração ou Relatórios de sustentabilidade e formulários de referência 2018 divulgados e disponibilizados em meio digital pelas 5 (cinco) empresas que compõem o setor de Telecomunicações. As empresas são: Algar Telecom S/A.; Oi S.A.; Telecomunicações Brasileiras S.A Telebras; Telefônica Brasil S.A; TIM Participações S.A. Através da leitura dos documentos, buscou-se por evidências da utilização do artefato de controle gerencial BSC por meio do uso de indicadores financeiros e não-financeiros utilizados pelas empresas.

A coleta dos indicadores ocorreu por meio de leitura dos relatórios obtidos nos sites institucionais das empresas e disponíveis na área de relações com investidores (RI). Devido a não padronização e a diversidade de indicadores criados pelas empresas de acordo com as suas estratégias, foi necessário à leitura completa dos documentos, descartando o auxílio de um *software* de análise qualitativa.

Após coleta e seleção dos dados da pesquisa, os indicadores financeiros e não financeiros de cada uma das 5 (cinco) empresas analisadas foram agrupados de acordo com cada uma das 4 (quatro) perspectivas do BSC. Na próxima seção, os indicadores serão analisados por grupos de perspectivas.

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), que regulamenta o setor acompanha permanentemente a qualidade dos serviços prestados de SCM (Banda Larga Fixa), SMP (Telefonia Móvel), STFC (Telefonia Fixa) e do STVA (Serviços de TV por Assinatura). O monitoramento ocorre por meio de indicadores de desempenho operacional das prestadoras de serviço. Esses indicadores estão estabelecidos nos Regulamentos de Gestão da Qualidade, anexos, respectivamente, à Resolução nº 574/2011, à Resolução nº 575/2011 e à Resolução nº 605/2012. Já os indicadores para o STVA estão estabelecidos no Plano Geral de Metas da Qualidade, anexo à Resolução nº 411/2005 (ANATEL, 2019).

Cada indicador possui uma meta associada que deve ser alcançada mensalmente pela prestadora do serviço em cada área geográfica definida na regulamentação dentro da sua área de atuação (ANATEL, 2019). Devido a essa regulamentação, todas as cinco empresas prestadoras de serviço apontaram os indicadores de qualidade nos seus relatórios anuais e foram classificados como indicadores relativos à perspectiva de cliente.

Com o propósito de identificar indicadores de desempenho e classificá-los conforme sugere o BSC, os dados encontrados a partir dos relatórios anuais analisados serão apresentados e analisados de forma segregada a partir de cada uma das perspectivas do BSC, o que vai facilitar a visualização e a comparabilidade do uso de indicadores entre as empresas.

#### 4.1 – Perspectiva financeira:

Com o objetivo de monitorar se as estratégias adotadas pela empresa estão contribuindo para um melhor resultado financeiro, essa perspectiva utiliza diversos indicadores que mensuram o desempenho organizacional. Muitos desses indicadores são utilizados pelas empresas de telecomunicações de forma quase que padronizada, conforme é possível verificar no quadro 02.

**Quadro 02 – Indicadores relacionados à Perspectiva Financeira**

<b>INDICADORES - PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>				
<b>Algar Telecom S/A</b>	<b>Oi S/A</b>	<b>Telecom Telebras</b>	<b>Telefônica Brasil S/A</b>	<b>Tim Participações S/A</b>
Receita líquida	Receita líquida	Receita operacional líquida	Receita líquida	Receita Líquida
Lucro líquido	Resultado Operacional (RO)	Liquidez corrente e liquidez geral	Lucro líquido	Lucro líquido
EBITDA	EBTIDA	EBTIDA	EBITDA	EBITDA
Endividamento	Endividamento de curto e longo prazo	Composição e grau do endividamento	Endividamento	Índice de endividamento
Receita de cliente B2B	Indicadores sociais internos e externos	Compartilhamento de Receitas e Equipamentos	Reduções de custos	Receita de serviço
Dívida líquida	Endividamento nacional e internacional	Participação do capital de terceiros	ARPU da rede fixa (R\$/mês)	CAPEX e Margem Capex
Investimentos	Investimentos	Receita operacional bruta líquida	ARPU da rede móvel (R\$/mês)	ARPU móvel
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	Distribuição do Valor Adicionado (DVA)	Índice de Execução Orçamentária	DVA	Margem EBITDA
Custos e despesas operacionais	Folha de Pagamento Bruta (FPB)	Aumento exponencial de faturamento (novos contratos)	Desempenho das ações ordinárias	Assist. financeira recebida do governo
Depreciação e amortização	Aumento de Capital - Novos Recursos	Redução de despesas	Desempenho das ações preferenciais	Valor econômico direto gerado

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos indicadores apresentados, é possível dar alguns destaques no que se refere a particularidades de alguns indicadores, como é o caso da empresa OI S/A que evidencia indicadores sociais internos e externos, como evidencia também indicadores de endividamento internacional, demonstrando a amplitude de seus negócios.

Sobre a Telebrás, a empresa trouxe alguns indicadores diferenciados, que são o reflexo de seus negócios, visto que a Telebras S/A é a única das cinco empresas que possui contratos com a administração pública. Essa nova estratégia de negócio, com foco no atendimento à Administração pública, demonstrou ser uma estratégia de sucesso, pois proporcionou a adoção de 44 novos contratos, o que refletiu de forma muito positiva, gerando um faturamento exponencial (TELEBRÁS, 2018). Além disso, a empresa direcionou o foco também nos médios

provedores, os quais atuam como multiplicadores da banda larga para pequenos provedores e usuários finais.

A telefônica S/A apresentou índices que refletem a sua atenção com o mercado de ações. Mesmo sendo empresas que estão listadas na B3, não foi possível perceber grande destaque aos indicadores relacionados à bolsa de valores, porém isso não significa que as demais empresas não tenham uma estratégia voltada para esse tipo de negócio. Outro indicador de destaque são os índices de orçamento, tais índices estão totalmente alinhados a estratégia do foco da prestação de serviço à administração pública.

Sobre a TIM, um dos indicadores que a empresa acompanha é o lucro econômico, calculado a partir do resultado operacional após impostos e do custo do capital investido. É um indicador que leva em consideração o custo de oportunidade nos negócios. As particularidades no uso dos indicadores evidenciam a estratégia das empresas.

Percebe-se então que os indicadores utilizados na perspectiva financeira são de grande relevância para as organizações do setor de telecomunicação. O resultado financeiro é fruto dos desdobramentos das ações adotadas nas demais perspectivas.

#### 4.2 – Perspectiva de cliente:

Segundo Kaplan e Norton (1992), a proposta dessa perspectiva é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente. Para isso são definidos indicadores que refletem a satisfação e outros resultados relacionados aos clientes como: retenção, captação e lucratividade gerada por eles. Além desses indicadores, é possível verificar no quadro 03 outros indicadores relacionados à perspectiva de clientes adotados pelas empresas estudadas no setor de Telecomunicações.

**Quadro 03 – Indicadores relacionados à Perspectiva de Cliente**

<b>INDICADORES - PERSPECTIVA DE CLIENTE</b>				
<b>Algar Telecom S/A</b>	<b>Oi S/A</b>	<b>Telecom Telebras</b>	<b>Telefônica Brasil S/A</b>	<b>Tim Participações S/A</b>
Total de Clientes.	Melhoria dos processos de interação com o cliente	Total de clientes	Total de clientes	Experiência do cliente aprimorada E2E
Satisfação de clientes corporativos	Satisfação do cliente	Satisfação dos clientes	Índice de Satisfação dos Clientes (ISC)	Pesquisa Satisfação Geral de cliente
Aprimoramento dos sistemas de segurança dos dados	Segurança dos dados dos clientes	Segurança e qualidade das soluções	Proteção de dados	Sistema de gestão da segurança da informação
Indicadores de qualidade	Ética e responsabilidade nos relacionamentos	Ampliar carteira de clientes do setor governo	Inteligência artificial para o relacionamento com os clientes	Site para mobile
Autonomia para reduzir o esforço do cliente.	Entradas de reclamações no Procon	Indicadores de qualidade	Inteligência artificial para o relacionamento com os clientes.	Manutenção dos indicadores de qualidade
Funcionamento dos serviços e prontidão para resolução de problemas	Central de intermediação de comunicação – plataforma central de libras	Aprimoramento do gerenciamento relacionamento com os clientes	Foco nos novos canais digitais e na digitalização do <i>Call Center</i>	Digitalização de processos de atendimento ao cliente

<i>First Call Resolution</i> (FCR)	Custo do atendimento	Soluções inovadoras	Implementação do Programa DNA Vivo	KPIs de Digitalização no 4T18
Atendimento integrado em múltiplos canais	Volume de chamadas repetidas	Networking que viabilizassem novos negócios	Índice de Acessos ao Meu Vivo	Cultura centrada no cliente
Desempenho no atendimento	Aceleração da transformação digital	Parceria Telebras e Viasat	Atendimento por redes sociais	Mix de recargas eletrônicas
Introdução de novos canais de contato e automações	Entrada de reclamações Jec, Procon e Anatel	Inclusão digital	Assistente Vivo <i>Easy</i>	O app móvel e a modernização da Unidade Remota de Atendimento
Conquista de clientes relevantes	Reclamações quanto ao uso indevido de dados cadastrais	Aumentar sua participação em projetos de governo	Investimos na digitalização do relacionamento com o cliente	Diversidade de canais de relacionamento mídias sociais

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta perspectiva apresentou uma maior quantidade de indicadores. Isto porque todas as cinco empresas analisadas têm o cliente como foco do negócio, conforme declaração de missão organizacional.

Os indicadores estão voltados para um melhor relacionamento, resolução de problemas e satisfação do cliente, como é o caso da Algar S/A que utiliza a métrica chamada *First Call Resolution* (FCR), que mede a taxa de resolução de problemas já no primeiro contato do cliente. Esta empresa investiu em Autonomia para reduzir o esforço do cliente por meio da integração dos múltiplos canais de atendimento, com isso os colaboradores podem acessar um único histórico de relacionamento com o cliente, permitindo que as informações fiquem concentradas. A empresa focou na busca por clientes relevantes, sendo o total de clientes um dos indicadores de desempenho, como focou também em oferecer novos canais de contato. Com essas ações, a empresa demonstra o seu foco no cliente, proporcionando autonomia, o que gera rapidez na resolução de problemas e maior facilidade de comunicação entre prestador de serviço e cliente. Ou seja, a Algar direciona energia para atender as necessidades dos clientes de modo a satisfazê-los positivamente.

A OI S/A buscou melhoria dos processos de interação com o cliente, aceleração da transformação digital, oferecendo segurança dos dados e buscando sempre a satisfação do cliente. Também utilizou indicadores relacionados a volume de chamadas repetidas, reclamações e custo do atendimento. A Telebras buscou ampliar sua carteira de clientes do setor governamental, promovendo com isso inclusão social. Aumentou sua participação em projetos de governo, promoveu *networking* na busca por captar novos clientes, não deixando de lado indicadores que medem a satisfação do cliente. Além desses indicadores, a cooperação estratégica entre a Telebras e a Viasat, empresa de comunicação global, proporcionará maior competitividade, gerando também uma maior oferta de serviços de qualidade, produtos e preços.

Na Telefônica Brasil também foi identificada um grande rol de ações e indicadores que demonstram a preocupação com uma melhor relação com o cliente. Os indicadores apresentados demonstram que, assim como a Algar S/A, a empresa busca reduzir os esforços do cliente, incentivando a utilização de canais online de atendimento e a automação, o que reduz a necessidade de atendimento presencial, facilitando assim o dia a dia do cliente.

Além disso, a Telefônica Brasil incentiva o uso de canais digitais, do aplicativo Meu Vivo e disponibiliza o assistente virtual Vivo *Easy* para os clientes B2B, com o objetivo de proporcionar a melhor experiência de compra e interação. Percebe-se que a empresa utiliza como forte estratégia a utilização de recursos tecnológicos e inteligência artificial para captar e fidelizar clientes.

A TIM promoveu diversidade de canais de relacionamento mídias sociais, aprimorou site para *mobile*, incentivou a utilização do aplicativo móvel, buscou a modernização da Unidade Remota de atendimento e a manutenção dos indicadores de qualidade. Esses indicadores, assim como os de satisfação reforçam a cultura da empresa que é voltada para o cliente.

De modo geral, as organizações devem buscar traduzir em indicadores específicos os fatores que são importantes para os clientes como rapidez e utilização de múltiplos canais de atendimentos. Para que isso ocorra é necessário que haja uma reestruturação dos processos internos, o que demonstra que as perspectivas aqui tratadas estão relacionadas entre si.

#### 4.3 – Perspectiva de processos internos

Segundo Kaplan e Norton (1992), os indicadores internos devem refletir os processos organizacionais que exercem maior impacto sobre a satisfação do cliente. Sendo assim, o quadro 04 relaciona os indicadores relacionados a perspectiva de processos internos que exercem influência positiva nos resultados das empresas.

**Quadro 04 – Indicadores relacionados à Processos Internos**

<b>INDICADORES - PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS</b>				
<b>Algar Telecom S/A</b>	<b>Oi S/A</b>	<b>Telecom Telebras</b>	<b>Telefônica Brasil S/A</b>	<b>Tim Participações S/A</b>
Número de associados	Indicadores de corpo funcional	Melhorias e readequações de seus processos e controles internos	Índice de colaboradores por gênero e idade	Gestão para o ganho de eficiência
Mensuração e controle e gestão de riscos corporativos	Gestão de riscos	Gestão de Riscos Processuais	Taxa de rotatividade	Gestão de riscos
Indicadores ambientais	Indicadores de saúde e segurança	Aumento de sua cobertura	Índice de saúde e segurança	Saúde e segurança ocupacional
Automatização de tarefas e regras de negócio	Adoção de elevados padrões de governança corporativa.	Tratamento informatizado fluxo de demandas para atendimento da área técnica	Investimentos na humanização e simplificação das Unidades de Resposta Audível	Gestão de fornecedores
Investimentos em inovação	Indicadores sociais internos	Aprimoramento da gestão de informações gerenciais	Redução no atendimento via <i>call center</i>	Pesquisa de Clima Organizacional
Ferramentas digitais para aumentar a produtividade	Melhoria operacional e modernização dos negócios	Segurança da Informação e Comunicações	Implementação do <i>Coworkers</i> e potencialização do projeto de <i>Mobility</i> ,	Total de emissões diretas e indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa
Auditoria interna e externa	Auditoria interna	Contingências passivas	Projeto SUSI	Seleção criteriosa de fornecedores
Integração dos múltiplos canais de relacionamento	Assegurar o adequado tratamento dos riscos em todos os níveis	Amadurecimento dos processos de Tecnologia da Informação e Comunicação	de avaliação da experiência do cliente	Indicadores de segurança no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa.

Para acompanhar e avaliar o seu desempenho no que se refere aos processos internos utilizados, a Algar Telecon S/A utiliza indicadores relacionados à automatização de tarefas e ferramentas digitais que promovam o aumento da produtividade, sem deixar de lado a mensuração e o controle e gestão de risco, pois esse acompanhamento promove maior segurança e certezas na tomada de decisão. A empresa Oi S/A também investiu em modernização dos negócios de modo a promover a melhoria operacional. Governança corporativa, gestão de riscos e auditoria interna também foram indicadores que a empresa buscou analisar e gerenciar de modo a melhorar seu processo interno.

A utilização de tecnologia é inerente ao ramo de telecomunicações e tanto a Algar Telecon quanto a Oi S/A não apenas fazem uso dos recursos tecnológicos como também buscam fazer o acompanhamento constante dos seus processos internos por perceberem que, além de otimizar as atividades cotidianas gerando ganhos de tempo e dinheiro para as organizações, a modernização de sua estrutura reflete no melhor atendimento ao cliente.

A Telebras foi em busca do aprimoramento contínuo dos processos e recursos voltados à gestão do relacionamento com os clientes. Segundo o relatório divulgado pela empresa, as impactantes mudanças realizadas na Governança Corporativa da Companhia resultaram no crescimento superior a 300% na avaliação IG-SEST realizada pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia. A Governança Corporativa determina como a empresa será dirigida e controlada, determina quais as regras a serem seguidas na organização, sendo assim, quando bem estruturada, reflete no resultado positivo e a Telebras vivenciou isso na prática. Os indicadores apresentados pela empresa demonstram uma cultura focada em tecnologia da informação e a segurança dos dados, visto que no mercado atual é fundamental estar bem informado e ter uma estrutura de rede de informação eficiente se faz necessário para conhecer os cenários e tomar decisões assertivas.

Em relação à Telefônica Brasil S/A, foi possível encontrar nos relatórios vários indicadores relacionados ao controle gerencial dos processos internos. Além dos apresentados no Quadro 4, há preocupação com o impacto ambiental gerado pelas atividades da empresa e por este motivo há um acompanhamento para que haja uma gestão responsável da infraestrutura de rede, além do monitoramento dos indicadores de Saúde e Segurança do Trabalho e outros índices referentes a estrutura organizacional da empresa como o indicador de proporção entre os valores pagos às mulheres e aos homens, diversidade (gênero) dos colaboradores da Telefônica Brasil. O Projeto SUSI (Sistema Unificado de Suporte à Infraestrutura) foi implantado pela Telefônica com o objetivo de fazer o monitoramento e automação dos sistemas de infraestrutura. É importante dar destaque a preocupação sobre os aspectos ambientais, pois a empresa entende que não basta pensar apenas em melhoria de processos e inovações tecnológicas, é preciso considerar também o impacto que as novas ações irão causar no meio externo, em especial ao meio ambiente.

A TIM Participações S/A apontou indicadores relacionados à gestão de risco, gestão da eficiência, ao clima organizacional e a indicadores relacionados à segurança do colaborador. Diferente das demais empresas analisadas do setor, a TIM trouxe indicadores que demonstram sua preocupação e monitoramento quanto aos fornecedores por meio de gestão e seleção criteriosa desses parceiros de negócios.

Conforme é possível verificar, os indicadores de processos internos fornecem informações bastante úteis para uma gestão eficiente. Os resultados desses indicadores se desdobram em ações que refletem em ajustes e em resultados obtidos na perspectiva financeira, de clientes e na perspectiva de aprendizagem e crescimento, visto que a melhora contínua dos processos internos implica em custos e retornos financeiros, em melhor produto oferecido ao cliente e a necessidade de mão de obra qualificada o que implica em constante processo de aprendizado e crescimento.

#### 4.3 – Perspectiva de aprendizagem e crescimento:

Empresas com condição de serem cada vez melhores são empresas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em novos equipamentos, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e nos recursos humanos da empresa (PRIETO et al., 2006).

#### Quadro 05 – Indicadores relacionados à Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

INDICADORES - PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO				
Algar Telecom S/A	Oi S/A	Telebras	Telefônica Brasil S/A	Tim Participações S/A
Avaliação de desempenho individual dos associados	Avaliação de desempenho dos empregados	Avaliação de desempenho	Avaliações individuais dos membros da Diretoria	Total de horas de treinamento
Horas de treinamento	Horas de treinamento por gênero	Indicador de capacitação	Treinamentos com uso de Programação Neurolinguística	Avaliação de desempenho
Rodadas de discussões com participação dos colaboradores	Avaliação de desempenho dos membros dos órgãos de administração e dos comitês internos	A maior e a menor remuneração paga aos empregados	Gerar valor para os colaboradores (benefícios, treinamentos, reconhecimento)	Índice por gênero de empregados que deixaram a empresa
Índice do perfil dos associados	Programa de Educação Corporativa	Nomeações de cargo público	IDA - Índice de Desempenho no Atendimento	TIM Talks
Avaliação de desempenho da Diretoria e do comitê	Total de horas de treinamento em políticas de direitos humanos	Admissões e demissões	Avaliação individual de cargos de gestão	Promoção da saúde dos profissionais
Investimentos na capacitação e na certificação dos atendentes,	Treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	Quantitativo de pessoal por vínculo	Implementação da iniciativa Vivo Coworkers	(%) Empregados por categoria funcional e gênero

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as organizações, na perspectiva de aprendizado e crescimentos, todas elas apresentaram indicadores direcionados à capacitação, treinamentos e avaliação de desempenho. A Algar S/A e a Oi S/A, fazem avaliações de desempenho dos funcionários integrantes dos comitês. No caso da Telefônica Brasil, a companhia informa no formulário de referência que não há mecanismos de avaliação de desempenho estabelecidos para o Conselho de Administração (CA) e para os comitês que se reportam ao CA. No entanto, são realizadas avaliações dos membros da Diretoria e avaliações individuais para os colaboradores que exercem cargos de gestão, incluindo diretores estatutários e não estatutários.

A Telebras desenvolveu um novo plano de desenvolvimento de pessoas e promoveu workshop de carreiras. Já a TIM Participações S/A desenvolveu o TIM Talk, onde, por uma semana, os colaboradores participam de programas e iniciativas para seu desenvolvimento contínuo, com foco nas competências e diferencial técnicos alinhados às necessidades do negócio.

Partindo dos indicadores apresentados infere-se que as empresas analisadas nesse estudo valorizam a capacitação, o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, além de se

preocuparem com a saúde e bem estar dos mesmos. Ou seja, as empresas buscam gerar valor para os seus colaboradores promovendo benefícios, treinamentos e reconhecimento.

Visto de maneira integrada, o *balanced scorecard* traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que os empregados precisarão (seu aprendizado e crescimento), para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro) (PRIETO, et. al, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo identificar a utilização dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros conforme as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* nas organizações que compõe o segmento de Telecomunicações e listadas na B3.

Mesmo não estando evidente a utilização do *Balanced Scorecard* como artefato sistema de controle gerencial, as cinco empresas analisadas apresentaram indicadores que se adequam as quatro perspectivas do BSC. Alguns indicadores são de uso comum, como é caso dos indicadores financeiros Receita Líquida, Lucro Líquido e EBTIDA integrantes da perspectiva financeira. Treinamentos e avaliação de desempenho, indicadores da perspectiva de aprendizado e crescimento, também apresentaram uniformidade entre as companhias prestadoras de serviços de Telecomunicações.

Um ponto de destaque em todas as cinco empresas é a disponibilização de recursos tecnológicos de modo a facilitar a interação entre empresa-clientes. Por meio da utilização de inteligência artificial e de aplicativos, as empresas buscaram melhorar a experiência de seus clientes quanto ao uso dos serviços, proporcionando também agilidade, qualidade e satisfação no atendimento. Destaque também para a utilização de redes sociais como *Instagram* e *Facebook* como canal de interação, o que facilita o relacionamento e aproxima a empresa e o cliente.

Nos dias atuais, em que os negócios são mediados por redes de internet, negociações virtuais e aplicativos, a utilização da tecnologia, inovação e o foco no atendimento ao cliente acabam sendo os postos-chaves para que empresas, principalmente as prestadoras de serviços, como é o caso do setor de telecomunicações, melhorem o seu desempenho. Por isso se faz importante o investimento em recursos e soluções tecnológicas que aprimorem e facilitem o dia a dia de todos.

Diante dos resultados encontrados e da análise comparativa entre os indicadores adotados pelas empresas, foi possível perceber que não há uma padronização dos indicadores, mesmo sendo as empresas pertencentes ao mesmo setor de atividade. Salvo os indicadores de qualidade, estabelecidos pelos regulamentos da Anatel e que foram mencionados neste estudo.

Tal análise indica que definir um modelo padrão de sistema de controle gerencial utilizando o BSC como artefato, torna-se inviável, visto que as empresas estabelecem indicadores nas quais elas consideram importantes e que estejam alinhadas ao seu planejamento estratégico. Porém, essa conclusão não invalida o uso do BSC, pelo contrário, o uso do artefato contribui para uma melhor percepção da estratégia, pois a segregação de indicadores por dimensões será possível direcionar esforços para que a organização obtenha resultados financeiros e operacionais definidos de acordo com cada uma das quatro perspectivas.

Por não haver uma definição clara da utilização do BSC e conseqüentemente não haver nos relatórios das empresas uma análise por grupos de perspectivas conforme sugere a ferramenta, houve uma certa dificuldade de alocação dos indicadores. Além disso, os indicadores representados podem não envolver a totalidade dos indicadores utilizados pelas empresas estudadas. Ainda assim, esses fatores limitadores não prejudicaram a pesquisa que trouxe os indicadores que refletem os resultados positivos das ações adotadas.

Para estudos futuros sugere-se ampliar a análise, incluindo anos anteriores a 2018 de modo a verificar quais os indicadores as empresas consideram mais importantes, que permaneceram e quais indicadores financeiros e não financeiros foram incluídos em cada uma das perspectivas buscando analisar se as empresas buscam validar seus indicadores, se elas estão acompanhando e se tais indicadores são ajustados conforme a conjuntura de cada época.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2007.

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional**. 2010. 112 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BEUREN, I.M.; TEIXEIRA, S.A. Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o *Performance Management and Control*. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v.11, n. 1, p.169-192, 2014.

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**, v. 1, n. 1, p. 15-30, 2017.

CALLADO, A. A. C.; MENDES, E.; CALLADO, A. L. C. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión**, v. 11, n. 21, p. 1-15, 2013.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. **Management accounting research**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 1998.

FERREIRA, A. F.; DEITOS, M. L. M. S. Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 12, n. 23, p. 1-24, 2013.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. Exploring inter and intra-relationships between the design and use of management control systems. **Working Paper**, Social Science Research Network, 2006. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract>.

GONZAGA, R. P.; LUZ, A. T. M.; GUIMARÃES, T. N.; VALÉRIO JUNIOR, V. B. Associação entre práticas de contabilidade gerencial e tamanho das empresas: um estudo

empírico. In: Congresso ANPCONT, 4., Natal, RN. **Anais...** Natal: ANPCONT, 2010. CD-ROM

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 75-85, 2016.

JACQUES, F. V. S.; RASIA, K. Avaliação de desempenho organizacional: uma reflexão sobre o desempenho dos gestores. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 20, n. 2, p. 59-72, 2016.

JUNQUEIRA, E. R. Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência. 2010. 150f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. Efeito das Escolhas Estratégicas e dos Sistemas de Controle Gerencial no Desempenho Organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 334-348, 1 dez. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P.; The balanced scorecard – measures that drive performance. **Havard Business Review**, V. 70, January/February, 1992.

LACERDA, A. C. D.; MACEDO, M. E. C. Controladoria Estratégica como Suporte a Gestão e Competitividade: Uma perspectiva sobre o Balanced Scorecard. **Id on Line REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 648-669, 2019.

MARQUES, L.; SELL, F. F.; LAVARDA, C. E. F.; ZONATTO, V. C. S. Artefatos da contabilidade gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da Região Sul do Brasil. **ConTexto**, v. 16, n. 34, p. 1279-1299, 2016.

MENDES, A. C. A. **Mudança na estratégia e ajustes no desenho e uso dos sistemas de controle gerencial: uma análise sob a perspectiva da teoria da ignorância pluralística.** 2017. 266f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

MERCHANT; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives.** 2nd ed., Harlow, UK: Prentice Hall, 2007.

MONTENEGRO, M. S.; RAFAELLA, F.; CALLADO, A. L. C. Fatores Contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2019.

MANTOVANI, F. R. **Desenho e uso de sistemas de controle gerencial focados nos clientes: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da contingência.** 2012. 128 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MORIN, S. K.; VARGAS, S. A. Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica na mensuração do desempenho das empresas do segmento siderúrgico listadas na BM&F Bovespa. In: Congresso Brasileiro de Custos, 13, Porto de Galinhas: ABC,2016.

MORENO, T. C. B.; BORSATTO JÚNIOR, J. L.; DAL VESCO, D. G.; WALTER, S. A. Capital Intelectual e o Sistema de Controles Gerenciais das Instituições Públicas de Ensino Superior: Um Ensaio Teórico sob a Perspectiva da Teoria da Contingência. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 39-52, 2016.

MORENO, T. C. B.; WALTER, S. A.; DAMKE, E. J. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: uma análise do equilíbrio entre as alavancas de Simons e o alinhamento com a estratégia de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 3, p. 17-38, 2017.

OYADOMARI, J. C. T.; LIMA, M. P.; PEREIRA, D. L.; SILVA, B. O. T. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53-74, 2013.

OYADOMARI, J. C.; CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; LIMA, M. P. Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras: um estudo exploratório sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 55-70, 2008.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

ROCHA, J. F. A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018.

REID, G. C.; SMITH J. A. The impact of contingencies on management accounting system development. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 4, p. 427-450, 2000.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; CONTE, A. Uso de instrumentos do sistema de controle gerencial em empresas incubadas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 3, p. 103-132, 2017.

SILVA, C. R.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G.; MACHADO, D. G. Uso do Sistema de Controle Gerencial como Instrumento de Implementação da Estratégia- O Caso de uma Empresa Familiar. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 9, n. 3, p. 56-72, 2017.

SIMONS, Robert. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston - Massachusetts: Harvard Business Press, 1995.

SANTOS, C. A.; COSTA, F. M. G.; ESPEJO, M. M. S. B.; PANHOCA, L. A influência do estilo gerencial na adoção dos artefatos de controle gerencial nas organizações sem fins lucrativos de Curitiba do setor do meio ambiente. **Revista ADMPG**, v. 2, n. 2, p.77-86, 2019.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas Brasileiras**. 2006. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA JUNIOR, P. P. **Capacidades digitais e intensidade de gestão para transformação digital: operadoras de telecomunicações do Brasil. 2019. 136 f. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC)** - Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019.

TEIXEIRA, A. J. C.; GONZAGA, R. P.; FERRETTI, R. C.; FERREIRA, E. S. Estrutura do Sistema de Controle Gerencial e Fatores Organizacionais. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** ANPAD, Rio de Janeiro, 2010. p. 1-14.

VARGAS, S. B.; DIEHL, C. A.; AYRES, P. R. R.; MONTEIRO, A. F. Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas de telecomunicações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 1, p. 84-102, 2016.