

BALANCED SCORECARD APLICADO A EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE USUÁRIOS EXTERNOS

Renata Leite Louveira (UFGD)
Elise Soerger Zaro (UFGD)

Resumo

O *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta de mensuração de desempenho organizacional que busca definir as metas e estratégias das empresas e concretizá-las através de um conjunto de medidas de desempenho classificadas sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, as quais constituem a estrutura do BSC. Pretendeu-se com este estudo analisar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho de empresas brasileiras de capital aberto do setor da construção civil por usuários externos, para isso foi coletada informações na plataforma Refinitiv Eikon (antiga Eikon Database – Thomson Reuters) e classificadas conforme as quatro perspectivas. Verificou-se que sob a ótica do usuário externo a empresa que obteve melhores resultados sob as perspectivas financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento, foi a BR Malls, porém, sob a perspectiva de clientes não foi possível ter acesso às informações, visto que se referem a dados restritos aos usuários externos.

Introdução

Diante da competitividade e as contínuas modificações do setor, em que constantemente são impostos obstáculos econômicos, planejar, se destacar no mercado, conquistar a preferência dos clientes, buscar estabelecer limites nas ações dos concorrentes, diminuir os custos, focar na melhoria da gestão de negócios, tornam-se elementos fundamentais para a continuidade da empresa. Neste contexto, o planejamento estratégico dos negócios torna-se o principal objetivo da gestão organizacional (FERRARI, 2012).

De acordo com Holanda (2007) o planejamento da estratégia refere-se ao procedimento de investigação das oportunidades e ameaças do meio externo e das capacidades e incapacidades da organização, tem como foco estabelecer um plano estratégico que possa garantir a execução de ações futuras da empresa.

A consideração por metodologias de avaliação de desempenho organizacional tornou-se indispensável, uma vez que, essas ferramentas gerenciais, permitem auxiliar na continuidade da empresa. Neste sentido, surgem estudos sobre métodos de avaliação e mensuração de desempenho, isto pode ser observado na atualidade pelas diversas metodologias existentes (COELHO, 2008).

Entretanto, Da Costa Santos e Paulo (2013) comentam que para a sobrevivência no ambiente competitivo, os gestores não devem somente avaliar o desempenho passado, mas também compreender se estão gerando valor futuro à empresa. Com isso, apenas a utilização de medidas financeiras não é suficiente para mensurar

as competências econômicas futuras das empresas.

Com esse intuito, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram a metodologia denominada *Balanced Scorecard*, a qual possibilita aos gestores monitorarem o desempenho financeiro, acompanhando concomitantemente a evolução e aquisição de ativos intangíveis fundamentais ao crescimento futuro de suas empresas.

O *Balanced Scorecard*, conforme De Arruda (2018, p. 23), é uma ferramenta que “ajuda a empresa a organizar seus passos com o propósito de cumprir as estratégias traçadas”. Proposto por Kaplan e Norton (1997) busca definir as metas e estratégia das empresas para alcançá-las num conjunto de indicadores de desempenho que dão suporte para um sistema de mensuração e gestão estratégica. O *scorecard* busca mensurar o desempenho por meio de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, as quais constituem a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Este estudo pretendeu responder o seguinte problema de pesquisa: **Utilizando a ferramenta de avaliação de desempenho *Balanced Scorecard*, quais empresas se destacam sob o olhar de usuários externos?**

O objetivo deste relatório técnico é analisar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação de desempenho de empresas brasileiras de capital aberto do setor da construção civil por usuários externos, propôs-se coletar informações na plataforma Refinitiv Eikon (antiga Eikon Database – Thomson Reuters) e classificá-las conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard* e posteriormente analisá-las.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de se avaliar o desempenho de empresas em todos os níveis da organização e, utilizar-se indicadores-financeiros e não-financeiros. Uma vez que, segundo Areal (2010), os indicadores

financeiros demonstram apenas a consequência de decisões tomadas no passado e, portanto, não podem ser utilizados como guias de performance futuros. Além disso, esta pesquisa permite aos usuários externos um olhar de uma maneira mais ampla aos negócios das empresas investigadas, entendendo que seus resultados dependem de fatores financeiros e não financeiros.

Mensuração de Desempenho Organizacional

Conforme Holanda (2007) o desempenho organizacional é a capacidade da organização em alcançar os objetivos estipulados por meio da utilização de estratégias adotadas durante o planejamento. A utilização de ferramentas que auxiliam a gestão organizacional e satisfazem o planejamento estratégico e a determinação de seus objetivos, tornou-se indispensável no contexto competitivo da atualidade. Diante disso, exige-se aprimoramento contínuo nas organizações. (COELHO, 2008).

Medir o desempenho possibilita aos gestores verificar a eficiência e eficácia da organização, visto que, mediante a mensuração torna-se possível conhecer e acompanhar a atual situação da empresa por meio de um determinado modelo. Além de poder verificar os resultados das medidas de melhoria, comparar com situações externas e observar o comprometimento dos trabalhadores (HOLANDA, 2007).

Por meio da mensuração são coletadas informações para avaliar o desempenho de um processo ou de um sistema e examinar se as metas estão sendo cumpridas ou estabelecer medidas importantes quando preciso (DE ARRUDA, 2018).

De acordo com De Arruda (2018) é necessário o acompanhamento das ações estabelecidas pela empresa para verificar se estão indo de encontro com os objetivos estipulados. A autora também destaca

vantagens em utilizar sistemas de mensuração de desempenho, tais como o acompanhamento das ações da empresa, motivação dos colaboradores, controle do planejamento estratégico, desenvolvimento e controle de estratégias competitivas, reconhecimento e solução de problemas e analisar se a empresa está cumprindo com seu propósito.

Kaplan e Norton (2001) destacam que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que colabora à organização, pois retrata a estratégia de modo criativo. Para eles, descrever a estratégia através de mapas e *scorecards* é um avanço, uma vez que, antes os gerentes não tinham a sua disposição um referencial de ampla aprovação, o que se tornava impossível a implantação pelo simples fato de incompreensão da estratégia.

O *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta de gestão que estabelece uma conexão entre planejamento estratégico e a base operacional de uma empresa e permite o acompanhamento de sua aplicação, sendo assim, se destaca pela sua eficiência (FERRARI, 2012). Sua utilização, conforme Kaplan e Norton (1997) possibilita à organização compreensão e comunicação da estratégia por toda a empresa, alinhamento de metas individuais e departamentais à estratégia, estabelecer conexão entre objetivos e metas de longo prazo, bem como orçamentos anuais, permite a identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, da realização de revisões e obtenção de *feedback* para estudo e aprimoramento da estratégia.

De acordo com Da Costa Santos e Paulo (2013) o *Balanced Scorecard* refere-se a uma ferramenta que concretiza missão e estratégia por meio de um conjunto de medidas de desempenho de acordo com diferentes perspectivas, tais como financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos e indicadores que compõe a perspectiva financeira precisam estabelecer o desempenho financeiro esperado pela empresa, bem como servir de meta para os objetivos e indicadores das perspectivas de clientes, processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Os autores sugerem que seja feito o seguinte questionamento como orientação na montagem da perspectiva financeira: “Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?”

Na perspectiva financeira, os executivos devem elaborar *scorecards* que mensurarão o sucesso da estratégia, além de ser o indicador mais utilizado pelos investidores para verificar o retorno financeiro da empresa. Nessa perspectiva, tem-se como propósito, através de seus *scorecards*, incentivar iniciativas e ações de trabalho, investir em negócios, produtos e/ou serviços alavancarão os retornos financeiros a longo prazo (FERRARI, 2012).

Conforme Bomfim (2012), na perspectiva financeira a empresa tem a possibilidade de verificar se a estratégia adotada está favorecendo para a melhoria dos resultados financeiros. Segundo os autores, esta perspectiva utiliza indicadores como lucratividade, retorno sobre o ativo, aumento da receita, redução de saídas de caixa, eliminação de defeitos e melhora nos rendimentos, gerenciamento da capacidade dos ativos existentes, realização de investimentos para eliminar gargalos operacionais e novas fontes de receitas (novos produtos, mercados e parceiros).

Para a perspectiva de clientes Kaplan e Norton (1997) propõem o questionamento: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”.

A perspectiva de clientes está focada na criação de valor aos clientes de maneira sustentável e completa, que

permita atender suas necessidades e corresponder suas expectativas (BOMFIM, 2012).

Frederico (2008) destaca que os clientes focam em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço e custo. Deste modo, deve-se estabelecer metas e criar medidas específicas que abrangem essas categorias. Para o autor, ao criar um conjunto de métricas para a perspectiva de clientes devem ser observados o valor necessário aos clientes e questões referentes ao mercado atuante.

No que diz respeito à perspectiva de clientes, Kaplan e Norton (1997, p.67) afirmam:

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.

Bomfim (2012) cita que a participação no mercado retrata a relevância de negócios num mercado definido em termos de clientes, valores gastos ou volume de unidades vendidas.- A captação de clientes mensura a intensidade com que uma unidade de negócios conquista novos clientes. A retenção de clientes monitora a intensidade com uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes. A satisfação de clientes verifica o grau de satisfação dos clientes conforme medidas específicas de desempenho dentro da proposta de valor. E por fim, a lucratividade dos clientes determina o lucro líquido de cliente depois de deduzidas as despesas específicas fundamentais para manter esses clientes.

Para orientar na montagem da perspectiva de processos internos, Kaplan e Norton (1997) indicam o seguinte questionamento: “Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que

processos de negócios devemos alcançar a excelência?”.

As medidas dessa perspectiva estão focadas para os processos que permitem atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e atender as expectativas dos acionistas quanto ao retorno financeiro (GALAS; PONTE, 2005).

Kaplan e Norton (1997) destacam que os objetivos e indicadores para a perspectiva de processos internos serão definidas depois que os objetivos e medidas das perspectivas financeira e de clientes forem desenvolvidas, visto que, isso possibilita que a empresa focalize os indicadores de processos internos nos processos que permitirão o cumprimento dos objetivos e metas financeiras e de clientes. Os autores salientam que nessa perspectiva, os gestores devem identificar os processos internos críticos para então aperfeiçoá-los.

Bomfim (2012) cita que Kaplan e Norton apontam três processos internos fundamentais:

Processo de Inovação: os gestores analisam as necessidades dos clientes para posterior desenvolvimento de produtos e ou serviços que suprem as expectativas desses clientes. Os indicadores podem ser percentual de vendas de novos produtos e tempo para desenvolver novos produtos.

Processo Operacional: inicia-se com o pedido do cliente e finaliza com a entrega do produto e ou serviço. O foco deste processo é a entrega dos produtos de forma eficiente aos clientes.

Processo de pós-venda: compreende os serviços de suporte aos clientes que colaboram para a satisfação dos clientes, como por exemplo, a garantia e reparação de produtos.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) propõem que se faça a pergunta: “Para alcançarmos nossa visão, como

sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

A perspectiva de aprendizado e crescimento tem como objetivo permitir que os planejamentos e metas estipuladas nas perspectivas anteriores alcancem vetores de resultados excelentes (BOMFIM, 2012).

Os objetivos definidos nas perspectivas financeiras, de clientes e processos internos indicam em quais aspectos a organização precisa se destacar para conquistar um desempenho satisfatório. Quanto aos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento organizacional cedem a infraestrutura necessária para o alcance dos objetivos das demais perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

As consequências pela não melhoria das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não surgirão em curto prazo e sim nas expectativas de crescimento futuras da organização (BOMFIM, 2012).

Indicadores de Desempenho

Os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico serão mensurados e acompanhados por um conjunto de indicadores (BOMFIM, 2012). Para cada estratégia adotada utiliza-se diferentes indicadores, no entanto, os mais tradicionais se repetem na maioria dos *scorecards* elaborados pelas empresas (GIOLLO, 2002). A seguir, na Tabela 01, estão relacionados os indicadores mais citados na literatura:

Tabela 01: Indicadores de Desempenho

Perspectiva	Indicadores de Desempenho	Autores
Financeira	Taxa de redução de custos	Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
		Martins, T. S., Cruz, J. A. W., Corso, J. M. D. (2011)
		Frederico, G. F. (2008)
	Índice de liquidez geral	Patzlaff, A. C., Patzlaff, P. M. G. (2015)
		Giollo, P. R. (2002)
	Índice de liquidez corrente	Patzlaff, A. C., Patzlaff, P. M. G. (2015)
		Giollo, P. R. (2002)
	Índice de liquidez seca	Patzlaff, A. C., Patzlaff, P. M. G. (2015)
		Giollo, P. R. (2002)
	Índice de endividamento	Patzlaff, A. C., Patzlaff, P. M. G. (2015)
	Retorno sobre o ativo	Patzlaff, A. C., Patzlaff, P. M. G. (2015)
	EBITDA	De Arruda, A. P. A (2018)
		Frederico, G. F. (2008)
Retorno sobre o investimento	Frederico, G. F. (2008)	
	Giollo, P. R. (2002)	
	Da Silva, A. R., Callado. A. A. C., Callado. A. L. C. (2016)	
EVA (Valor Econômico Adicionado)	Frederico, G. F. (2008)	
	Giollo, P. R. (2002)	
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Giollo, P. R. (2002)	
Clientes		Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)

	Índice de satisfação do cliente	Martins, T. S., Cruz, J. A. W., Corso, J. M. D. (2011)
		De Arruda, A. P. A (2018)
		Frantz, G. L., Bertolini, G. R. F. (2018)
		Oliveira, G. (2011)
		Ferrari, E. A. (2012)
		Frederico, G. F. (2008)
		Giollo, P. R. (2002)
		Moura L. L. (2010)
	Custo em marketing / mês	Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
		Bomfim, T. B. S. (2012)
		Conceição, L. D. (2014);
	Visitas comerciais	Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
	Percentual de clientes visitados	Radunz, R. G. (2002)
	Retenção de clientes	Martins, T. S., Cruz, J. A. W., Corso, J. M. D. (2011)
		Frantz, G. L., Bertolini, G. R. F. (2018)
Oliveira, 2011; Ferrari, E. A. (2012)		
Frederico, G. F. (2008)		
Moura L. L. (2010)		
Giollo, P. R. (2002)		
Captação de clientes	Martins, T. S., Cruz, J. A. W., Corso, J. M. D. (2011)	
	Oliveira, G. (2011)	
	Radunz, R. G. (2002)	
	Ferrari, E. A. (2012)	
	Giollo, P. R. (2002)	
	Moura L. L. (2010)	
Processos Internos	Pontualidade na entrega dos produtos	Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
		Da Silva, A. R., Callado. A. A. C., Callado. A. L. C. (2016)
Aprendizagem e Crescimento	Índice de satisfação dos colaboradores	Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
		Giollo, P. R. (2002)
		Moura L. L. (2010)
		Bomfim, T. B. S. (2012)
		Da Silva, A. R., Callado. A. A. C., Callado. A. L. C. (2016)
	Desenvolvimento de pessoas	Frantz, G. L., Bertolini, G. R. F. (2018)
	Índice de implementação de treinamentos	Frederico, G. F. (2008)
	Índice de satisfação do ambiente de trabalho	Frederico, G. F. (2008)
Treinamento de funcionários	Bomfim, T. B. S. (2012)	
	Da Silva, A. R., Callado. A. A. C., Callado. A. L. C. (2016)	

Metodologia

Para que o objetivo desta pesquisa fosse alcançado, o qual se trata em analisar o Balanced Scorecard como ferramenta de

avaliação de desempenho de empresas brasileiras de capital aberto do setor da construção civil por usuários externos, propôs-se coletar informações na plataforma Refinitiv Eikon (antiga Eikon Database – Thomson Reuters) e classificá-las conforme as perspectivas do Balanced Scorecard e posteriormente analisá-las.

Nielsen, De Faria Olivo e Morilhas (2017) definem o universo como “o conjunto total de componentes, elementos ou pessoas pesquisadas”. Para Marconi e Lakatos (2017) o universo ou população corresponde a um conjunto de seres vivos ou não vivos que apresentam ao menos uma característica em comum. A amostra é uma parte selecionada do universo, ou seja, refere-se a um subconjunto do universo (MARCONI; LAKATOS, 2017). Tendo como universo da pesquisa as empresas brasileiras de capital aberto, determinou-se como

amostra as empresas brasileiras de capital aberto do setor da construção civil.

O levantamento de dados é a etapa da pesquisa executada com o objetivo de colher informações prévias sobre o campo de interesse (MARCONI; LAKATOS, 2017). Neste estudo, a coleta de dados será feita por meio da pesquisa documental, pois trata-se de coletar informações contidas na base de dados Refinitiv Eikon das empresas de capital aberto do segmento construção civil.

Foi utilizada nesta pesquisa a análise descritiva. A análise descritiva é o primeiro passo do estudo das informações coletadas. Utiliza-se o método de Estatística Descritiva para organizar, resumir e descrever os pontos importantes de um conjunto de características consideradas ou comparar essas características entre outros conjuntos (REIS, REIS, 2002).

Na Tabela 02 são apresentados os indicadores que foram utilizados na mensuração de desempenho sob as perspectivas do BSC localizados na base de dados Refinitiv:

Tabela 02 – Indicadores do *Balanced Scorecard*

Perspectivas do BSC	Indicadores	Fontes
Financeira	Retorno sobre o ativo	Patzlaff, A. C., Patzlaff, P. M. G. (2015)
	Retorno sobre o Patrimônio Líquido	Frezatti, F. (2006)
	EBITDA	Borges, A. P. A. A., Coelho, G. N., Petri, S. M. (2018)
Clientes	Satisfação dos clientes	Coelho, G. N., Petri, S. M. (2018)
	Número de visitas ao cliente	Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
Processos Internos	Relatórios do departamento de Auditoria Interna	Miranda, A.
	Percentual de relatórios de auditoria interna	Miranda, A.
	Política de treinamento e desenvolvimento	Conceição, L. D. (2014); Moura, L. L. (1020)
	Número de funcionários	

Aprendizado e Crescimento	Média de horas de treinamento	Moura L. L (2010); Quesado, P. R., Marques, S. P. (2020)
	Treinamento de gestão	Carlotto, G. (2016)

Foram selecionadas todas as empresas brasileiras de capital aberto disponíveis na Base de Dados Refinitiv Eikon (antiga Eikon Data base – Thomson Reuters), que serão demonstradas a seguir na Tabela 03 – Conjunto de empresas analisadas:

Tabela 03 - Conjunto de empresas analisadas

<u>Identifier (RIC)</u>	<u>Company name</u>
<u>AZEV4.SA</u>	<u>Azevedo & Travassos SA</u>
<u>JFEN3.SA</u>	<u>Joao Fortes Engenharia SA</u>
<u>SOND5.SA</u>	<u>Sondotecnica Engenharia de Solos SA</u>
<u>CALI3.SA</u>	<u>Construtora Adolpho Lindenberg SA</u>
<u>TCNO3.SA</u>	<u>Tecnosolo Engenharia SA</u>
<u>CORR3.SA</u>	<u>Correa Ribeiro SA Comercio e Industria</u>
<u>IGBR3.SA</u>	<u>Igb Eletronica SA</u>
<u>SCAR3.SA</u>	<u>Sao Carlos Empreendimentos e Participacoes SA</u>
<u>BBFI11B.SO</u>	<u>BB Fundo de Investimento Imobiliario Progressivo</u>
<u>MULT3.SA</u>	<u>Multiplan Empreendimentos Imobiliaros SA</u>
<u>BRML3.SA</u>	<u>BR Malls Participacoes SA</u>
<u>LPSB3.SA</u>	<u>LPS Brasil Consultoria de Imoveis SA</u>
<u>BRPR3.SA</u>	<u>BR Properties SA</u>
<u>IGTA3.SA</u>	<u>Iguatemi Empresa de Shopping Centers SA</u>
<u>JHSF3.SA</u>	<u>JHSF Participacoes SA</u>
<u>CRDE3.SA</u>	<u>CR2 Empreendimentos Imobiliaros SA</u>
<u>CCPR3.SA</u>	<u>Cyrela Commercial Properties SA Empreendimentos e Participacoes</u>
<u>HBOR3.SA</u>	<u>Helbor Empreendimentos SA</u>
<u>GSHP3.SA</u>	<u>General Shopping e Outlets do Brasil SA</u>
<u>MDNE3.SA</u>	<u>Moura Dubeux Engenharia SA</u>
<u>BBRK3.SA</u>	<u>Brasil Brokers Participacoes SA</u>
<u>ALSO3.SA</u>	<u>Aliansce Sonae Shopping Centers SA</u>
<u>BRCR11.SA</u>	<u>Fundo de Investimento Imobiliario FII BTG Pactual Corporate Office Fund</u>
<u>LOGG3.SA</u>	<u>Log Commercial Properties e Participacoes SA</u>
<u>MTRE3.SA</u>	<u>Mitre Realty Empreendimentos e Participacoes SA</u>

Perspectiva Financeira

Sob a perspectiva financeira a literatura aponta os indicadores capazes de medir o retorno sobre o investimento, sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido, taxa de redução de custos, índices de

liquidez, endividamento, EBITDA e EVA (Valor Econômico Agregado).

Na base de dados foram possíveis encontrar os indicadores retorno sobre o ativo, retorno sobre o patrimônio líquido e EBITDA como mostra a tabela a seguir:

Tabela 03: Indicadores da Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira

Empresa	Ano	Retorno sobre o ativo	Retorno sobre o PL	EBITDA
Azevedo & Travassos SA	2019	-138,71%	-	-79204000
	2018	-57,56%	-	-69995000
	2017	-24,38%	-	-42632000
João Fortes Engenharia SA	2019	-21,76	-	-285943000
	2018	-19,53	-	-282119000
	2017	-16,10	-	-250017000
Sondotecnica Engenharia de Solos	2019	-	-	4345000
	2018	-	-	1428000
	2017	-	-	415000
Construtora Adolpho Lindenberg	2019	-	-	-25044000
	2018	-	-	-7635000
	2017	-	-	-4092000
Tecnosolo Engenharia	2019	-	-	-5505000
	2018	-	-	-9816000
	2017	-	-	-6338000
Correa Ribeiro SA Comercio e Indústria	2019	-	-	-1916000
	2018	-	-	-5530000
	2017	-	-	-1724000
Igb Eletrônica SA	2019	-	-	-3484000
	2018	-	-	-6544000
	2017	-	-	145767000
São Carlos Empreendimentos e Participações	2019	-	2,15%	236604000
	2018	-	-	266712000
	2017	-	-	302269000
Multiplan Empreendimentos Imobiliários SA	2019	2,09%	8,62%	728283000
	2018	5,37%	-	745998000
	2017	4,44%	7,70%	642786000
BR Malls Participações SA	2019	7,51%	6,30%	999316000
	2018	6,11%	5,54%	869629000
	2017	-4,68%	4,19%	818468000
LPS Basil Consultoria de Imóveis SA	2019	-0,87%	-	51331000
	2018	-18,08%	-68,84%	-2562000
	2017	-19,74%	-9,99%	-32710000
BR Propersties SA	2019	3,03%	-	178684000
	2018	0,13%	0,23%	320467000
	2017	2,92%	5,22%	309024000
Iguatemi Empresa de Shopping Centers SA	2019	5,76%	10,65%	523833000
	2018	5,04%	9,10%	457025000
	2017	4,35%	7,91%	440759000
JHSF Participações SA	2019	6,13%	-	363104000
	2018	4,21%	-	139158000
	2017	-0,60%	-	51064000
CR2 Empreendimentos Imobiliários SA	2019	-5,50%	-	-6634000
	2018	-10,75%	-	-20240000
	2017	-2,09%	-	-7602000
	2019	2,17%	2,22%	248600000

Cyrela Commercial Propersties SA	2018	1,38%	-	263834000
	2017	5,25%	-	194088000
Helbor Empreendimentos SA	2019	-2,03%	-10,05%	11026000
	2018	-8,97%	-	-279941000
	2017	-7,13%	-23,39%	-229522000
General Shopping e Outlets do Brasil SA	2019	-1,47%	-	105768000
	2018	-10,93%	-	138596000
	2017	7,33%	-78,06%	192792000
Moura Dubeux Engenharia SA	2019	-4,86%	-	93149000
	2018	-9,85%	-	-86278000
	2017	0,48%	-	97331000
Brasil Brokers Participações SA	2019	-18,87%	-	-3013000
	2018	-18,91%	-	-22117000
	2017	-26,47%	-19,88%	-49607000
Aliansce Sonae Shopping Centers SA	2019	0,69%	0,53%	457131000
	2018	6,70%	7,07%	268813000
	2017	4,89%	5,47%	247642000
Log Commercial Properties e Participações SA	2019	2,59%	-	90299000
	2018	1,50%	-	80738000
	2017	1,26%	-	73493000
Mitre Realty Empreendimentos e Participações	2019	9,59%	-	40085000
	2018	8,46%	-	25373000
	2017	-4,34%	-	939000

Sob o indicador 'retorno sobre o ativo' destacam-se as empresas que obtiveram melhor desempenho no ano 2019, a BR Malls Participações, Iguatemi Empresa de Shopping Centers e Mitre Realty Empreendimentos. No ano anterior, foram BR Malls Participações, Aliansce Sonae Shopping Centers e Mitre Realty Empreendimentos. Já no ano 2017, as empresas que se destacaram foram Cyrela Commercial, General Shopping e Aliansce Sonae Shopping Centers. Porém, observa-se que apesar da empresa Cyrela Commercial ter um retorno alto em 2017, nos anos seguintes 2018 e 2019 o retorno reduziu.

Segundo Patzlaff (2015) o retorno sobre o ativo indica a rentabilidade que a empresa viabiliza em relação aos investimentos totais retratados pelo ativo total médio.

O índice de retorno sobre o Patrimônio Líquido apontou que no ano 2019, as empresas que obtiveram melhor

desempenho foram a Multiplan Empreendimentos Imobiliários, BR Malls Participações e Iguatemi Empresa de Shopping Centers. Já no ano 2018 foram a BR Malls, Iguatemi Empresa de Shopping Centers e Aliansce Sonae. Em 2017, Multiplan Empreendimentos Imobiliários, Iguatemi Empresa de Shopping Centers e Aliansce Sonae.

Segundo Giollo (2002) o índice de retorno sobre o Patrimônio Líquido expressa quanto a empresa obtém de lucro operacional para cada um real de capital próprio investido.

Nota-se que algumas empresas apontaram resultados negativos de retorno sobre o patrimônio líquido. Isto quer dizer que essas empresas não possuem ativos não permanentes suficientes para cumprir com suas obrigações.

O indicador EBITDA aponta que as empresas que obtiveram melhor desempenho no período de 2017 a 2019 foram a Multiplan Empreendimentos

Imobiliários, BR Malls Participações e Iguatemi Empresa de Shopping Centers. Borges, Coelho e Petri (2018) citam esse indicador para auxiliar na mensuração de geração de caixa de uma empresa.

Perspectiva de Clientes

Para a perspectiva de clientes foram encontrados os indicadores: satisfação de clientes, custo com marketing por mês, visitas comerciais e captação de novos clientes.

Na base Thomson Reuters Eikon foram identificados os indicadores: satisfação de clientes e visitas aos clientes. No entanto, nenhuma empresa da base foi monitorada por esses indicadores.

Os clientes são fundamentais para uma organização, sem eles a empresa não seria capaz de existir. Porém, não basta apenas possuir clientes, é necessário satisfazê-los e retê-los. É também por meio da satisfação que se obtém a retenção de clientes. Priorizar a qualidade na entrega dos produtos e no atendimento aos clientes são objetivos que maximizam o

índice de satisfação dos clientes. No atual cenário, é de extrema importância superar as expectativas dos clientes. Tais objetivos alavancarão o lucro da empresa, dado que agregando valor ao produto que se alcança maior rentabilidade (FRANTZ e BERTONLINI, 2015).

Quanto ao índice de visitas aos clientes, Quesado e Marques (2020) sugerem este indicador como variável para atingir o objetivo de conquistar novos clientes.

Perspectiva de Processos Internos

Encontrou-se na literatura os indicadores de melhoria no sistema de tecnologia da informação, aumento de eficiência nos projetos e orçamentos, aumento de controle, diminuição no prazo de resposta, consolidação de parcerias e aumento do portfólio de produtos e pontualidade na entrega dos produtos.

Na base de dados Thomson Reuters Eikon, encontrou-se os seguintes indicadores, conforme Tabela 04:

Tabela 04: Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Processos Internos				
Empresa	Ano	Relatórios do Dep. Auditoria Interna	% relatórios de Auditoria Interna	Política de treinamento e desenvolvimento
Multiplan	2019	-	-	Verdadeiro
	2018	-	-	Verdadeiro
	2017	-	-	Verdadeiro
BR Malls	2019	Verdadeiro	71,28	Verdadeiro
	2018	-	-	Verdadeiro
	2017	-	-	Verdadeiro

Percebe-se que apenas a empresa BR Malls mostrou-se avaliada pelos indicadores que se referem a relatórios de auditoria interna no ano 2019. Miranda em seu estudo busca destacar semelhanças entre o BSC e a auditoria interna, ambos auxiliam a empresa no cumprimento dos objetivos de longo prazo, na tomada de decisão e contribuem na criação de valor à empresa.

Quanto a ‘política de treinamento e desenvolvimento’ as empresas Multiplan e BR Malls são avaliadas pelo indicador.

Conceição (2014) cita que para o crescimento da empresa, os colaboradores devem ser bem treinados. O conhecimento de uma possível promoção de cargo mantém seus colaboradores motivados, o que implicará em um bom desempenho no ambiente de trabalho, alavancando a

produtividade. Logo, uma equipe motivada será essencial para o aumento do lucro da organização.

Para o progresso da empresa é indispensável que os colaboradores sejam treinados e capacitados para executar suas atividades com agilidade e assertividade (MOURA; 2010).

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A literatura aponta que para a perspectiva de aprendizagem e crescimento pode-se considerar os

seguintes indicadores: treinamento de funcionários, nível de motivação da equipe, satisfação dos funcionários, rotatividade de pessoal e captação de talentos.

Na base de dados Thomson Reuters Eikon foram localizados os indicadores: número de funcionários, média de horas de treinamento e número de treinamento de gestão.

Pode-se verificar na Tabela 05 que poucas empresas são acompanhadas por esses indicadores:

Tabela 05: Indicadores da Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Aprendizado e Crescimento				
Empresa	Ano	Número de funcionários	Média de horas de treinamento	Treinamento de gestão
Multiplan	2019	1984	14,62	Verdadeiro
	2018	2004	16,16	Verdadeiro
	2017	2037	11,73	Verdadeiro
BR Malls	2019	2580	-	Verdadeiro
	2018	2333	-	Verdadeiro
	2017	2287	-	Verdadeiro

Nota-se que o indicador ‘número de funcionários’ indica que a empresa Multiplan teve seu número de funcionários reduzidos nos anos de 2018 e 2019, já a BR Malls indicou um aumento no número de funcionários da empresa desde 2017.

Em seu Relatório de Sustentabilidade (2019), a Multiplan mostra-se bastante preocupada com relação a retenção de talentos, pois busca promover um ambiente de trabalho agradável aos seus colaboradores, além de oferecer benefícios, programas educacionais e premiações.

De acordo com Rocha (2002) acredita-se que a retenção de funcionários influencia em melhores condições de atendimento das expectativas dos clientes, em razão de seu maior conhecimento da empresa.

Para o indicador ‘média de horas de treinamento’ apenas a Multiplan é avaliada indicando que a empresa ofertou,

em 2018, maior número de treinamentos aos seus colaboradores. Em suas Notas Explicativas observa-se que a empresa mantém constantes reuniões com equipes de vendas, por meio de palestras e minicursos para capacitar seus funcionários.

Já com relação ao ‘treinamento de gestão’ observa-se que as empresas Multiplan e BR Malls apontaram que utilizam do indicador para avaliar o desempenho organizacional.

Nota-se que não foi possível obter resultados do indicador ‘média de horas de treinamento’ da empresa BR Malls, no entanto, o índice ‘treinamento de gestão’ aponta que a empresa promove treinamentos de gestão.

Bomfim destaca que funcionários bem treinados são fundamentais ao progresso da empresa, pois são eles que determinarão o sucesso projetado pelo *Balanced Scorecard* sob a ótica das outras três perspectivas.

Considerações Finais

No desenvolvimento deste trabalho, procurou-se analisar o desempenho de empresas brasileiras de capital aberto do setor da construção civil sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para responder a problemática desta pesquisa foi coletada informações na plataforma *Refinitiv Eikon* (antiga *Thomson Reuters Eikon*) e classificadas conforme as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Por meio dos resultados levantados, concluiu-se que sob as perspectivas financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento destacou-se positivamente a empresa BR Malls Participações SA. Sob a perspectiva de clientes não foi possível obter dados para análise, devido as informações serem restritivas ao usuário externo. Observa-se que com relação às outras perspectivas, a perspectiva financeira tem muito mais disponibilidades de dados, principalmente para o setor de construção civil que tem pouca cobertura da base *Refinitiv Eikon* por ter empresas menores, em relação ao tamanho de empresas listadas na Bolsa de Valores.

Referências

AREAL, Miguel João Ventura da Silva et al. *Arquitetura da empresa: Balanced Scorecard e o controle gestional aplicado à construção civil: uma reflexão sobre esta ferramenta*. 2010.

BOMFIM, TBS. *Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil*. **Monografia (Engenharia Civil) - Universidade Estadual de Feira de Santana**, p. 19-3, 2012.

CARLOTTO, Guilherme et al. **APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS CONTÁBEIS**. **Seminário de**

Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2016.

COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima et al. **Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais**. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2008.

CONCEIÇÃO, Luciano Delgado. *Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil*. 2014.

DA COSTA SANTOS, Marcos Igor; PAULO, Edilson. *Consequências da implantação do balanced scorecard nas companhias abertas brasileiras*. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 1, 2013.

DA SILVA, Aline Romão; CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. *Análise das relações entre o uso de indicadores de desempenho e fatores contingenciais de empresas do setor da construção civil*. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2016.

DE ARRUDA, Ana Paula de Archer et al. *Construção de um modelo de avaliação de desempenho: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil*. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 3, p. 21-45, 2018.

FERRARI, Everton Alves et al. **Balanced Scorecard-indicadores estratégicos de desempenho para concessionárias automobilísticas: um estudo de caso para rede de caminhões**. 2012.

FRANTZ, Giovany Luiz; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. *Proposta de Implantação do BSC para uma Indústria de Construção Industrializada de Concreto*. **Revista IPTEC**, v. 3, n. 1, p. 89-110, 2015.

FREDERICO, Guilherme Francisco. Proposta de aplicação do *balanced scorecard* para o operador de transporte ferroviário. 2008.

FREZATTI, Fábio. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 41, n. 1, p. 5-17, 2006.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O *balanced scorecard* e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 2, n. 3, p. 176-188, 2005.

GIOLLO, Paulo Roberto. Modelo de avaliação de desempenho fundamentado no *balanced scorecard*: um estudo de caso da URI-Campus Erechim. 2002.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho: uma análise nas empresas de construção civil do município de João Pessoa-PB**. 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Tomas Sparano; WESTARB CRUZ, June Alisson; DEL CORSO, Jansen Mai. O impacto da implementação

do *balanced scorecard* no desempenho financeiro. **Gestão & Planejamento-g&p**, v. 12, n. 1, 2011.

MIRANDA, Ana. **BALANCED SCORECARD, CONTROLO INTERNO E AUDITORIA INTERNA: ANÁLISE DA SUA COMPLEMENTARIDADE**. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave.

MOURA, Luciana Leitão. **Proposta de elaboração do Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil**. 2010.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; DE FARIA OLIVO, Rodolfo Leandro; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, Guilherme de et al. Gestão do desempenho com base no *balanced scorecard* em uma pequena empresa do ramo de Pet Shop. 2011.

PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila María Gregolin. Análise da relação “causa e efeito” do *balanced scorecard*: um estudo aplicado no terceiro setor. **F@ ro: revista teórica del Departamento de Ciencias de la Comunicación**, v. 1, n. 21, p. 3-25, 2015.

RADÜNZ, Ricardo Guilherme et al. Sistema de informação para a avaliação de desempenho de atacados, baseado na metodologia *Balanced scorecard*. 2002.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. Análise descritiva de dados. **Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG**, v. 1, 2002.

QUESADO, Patrícia; MARQUES, Salomé. O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil. 2020.