

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
CURSO DE MBA EM CONTROLADORIA

**O Balanced Scorecard como Ferramenta da Controladoria para
Gestão Estratégica**

Hercules Ribeiro Pinto

São Paulo

2009

Universidade Nove de Julho-Memorial

RESUMO

O *Balanced Scorecard* surgiu no início da década de 90, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, é uma ferramenta de gestão, que leva em consideração a necessidade das organizações atenderem um conjunto amplo de interesses e expectativas, acima do econômico e financeiro.

Para isto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, focando a controladoria e a gestão estratégica e a utilização desta ferramenta, auxiliando nos processos de tomada de decisões, apoiando com firmeza a informação, monitorando as suas fases com base em suas quatro perspectivas, abordando o conceito e a aplicação desta ferramenta, que demonstra a visão estratégica de forma organizada e interligada, permitindo que as empresas diante de novas ameaças e oportunidades sejam capazes de refazer ou promover ajustes na estratégia adotada, para que possa manter a coerência das iniciativas e ações propostas alinhadas a missão e o objetivo da organização.

Palavras Chaves: Controladoria, *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* has emerged in the early 90's, developed by Robert Kaplan and David Norton, is a management tool, which takes into account the need for organizations to meet a wide range of interests and expectations, over the global economy.

To achieve this, a literature search, focusing on controlling and strategic management and use of this tool, assisting in decision-making, strongly supports the information, monitoring stages based on their four perspectives, addressing the concept and application of this tool, which demonstrates the strategic vision of an organized and interconnected, allowing companies to face new threats and opportunities are able to rebuild or make adjustments in the strategy adopted, in order to maintain the consistency of proposed actions and initiatives aligned with the Mission the goal of the organization.

Keywords: Controlling, *Balanced Scorecard*, Strategy Management

1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo contribuir com a demonstração do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e fomentar a discussão acadêmica e organizacional, em sua utilização pela controladoria neste processo de gestão, que participa da monitoração, do mapeamento, acompanhamento e execução de forma que sua aplicação alcance o objetivo da empresa.

O *BSC-Balanced Scorecard*, fornece aos gestores a quantificação dos resultados pretendidos a longo prazo, auxiliando no ajuste e nas revisões das estratégias “implementadas”. Com a elaboração do *BSC* os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa (KAPLAN & NORTON, 2000).

O mundo e as organizações estão em um grande processo de transformações econômicas, sociais, políticas, de gestão de informações e conhecimento, aumentando a complexidade da tomada de decisões para definição de uma estratégia competitiva.

De qual modo podemos ser mais competitivos, interno e externamente com o desafio da internacionalização de empresas, produtos, serviços, clientes, como gerar soluções e alternativas adequadas para suprir as necessidades e expectativas dos grupos que estão diretamente interessadas na atividade da empresa: acionistas, governo, clientes, funcionários, fornecedores e sociedade.

Um conjunto de tomada de decisões para ações posteriores formam uma estratégia, através de relacionamentos de todos possíveis cursos de ações, com base nas conseqüências e avaliações de cada estratégia, de modo a optar pela mais eficiente para os fins a serem alcançados. (SIMON. 1965).

2. A CONTROLADORIA E A GESTÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica visa conduzir a empresa ao resultado planejado, assegurando à continuidade da organização, com base em perspectivas ambientais futuras, garantindo aos gerentes ou executivos identificar a melhor tomada de decisão para atingir as metas e os resultados organizacionais.

Nos processos de tomada de decisões estratégicas a informação é fundamental, pois permiti maior controle das operações empresariais, formando um conjunto para ações posteriores, com base nas conseqüências e avaliações de cada estratégia, de forma a se optar pela mais eficiente para que se alcance o objetivo estratégico. (BEUREN 2000),(HERBERT A.SIMON.1965).

O objetivo estratégico é o meio para que a organização em seu ambiente se posicione para chegar á suas metas de longo prazo, com a adoção de um padrão de decisões e ações para estratégia organizacional, com definição clara da missão e da finalidade da empresa. (SLACK 1993), (VALADARES, 2005).

As organizações com uma estratégia inovadora apoiada com firmeza na informação, então compreendida como um capital estratégico possibilita as empresas conhecerem seu próprio ambiente, mercados, consumidores e competidores (PAPA FILHO e VANALLE, 2002).

A Missão da Controladoria é aperfeiçoar os resultados econômicos da empresa através da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão.

O envolvimento da controladoria no processo de gestão contribui com as tomadas de decisões, através do monitoramento de controles, interpretando e difundindo as informações que supram as necessidades dos gestores, formando uma condição necessária para o atual contexto organizacional (RICARDO FILHO, 1999), (WILLSON; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1998).

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *Controller* exerce influência a organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia.

No planejamento estratégico, cabe ao *Controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa (PEREZ JÚNIOR 1995).Pois, “Estratégia tem a ver com opção”, portanto é momento de fazer uma escolha (KAPLAN & NORTON, 2000).

3.O CONCEITO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão capaz de representar a estratégia, além de ser uma ferramenta de acompanhamento que contempla os assuntos e desafios organizacionais, garantindo a sustentabilidade e a saúde da organização.

Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1992).

Porém com seu uso e evolução, tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica, o *BSC* desperta o interesse de melhorias não incrementais em áreas críticas, como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN & NORTON, 1993).

É um modelo de avaliação de desempenho organizacional que procura ir além das informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, uma vez que estes indicadores por si só, são incapazes de avaliar os impulsionadores de rentabilidade no longo prazo.

O foco do *BSC* está nos objetivos da organização, na coordenação do processo individual de tomada de decisão e no estabelecimento de uma base sustentável para que ocorra o processo de aprendizagem organizacional (KAPLAN & NORTON 1997).

É uma ferramenta que mensura e impulsiona o desempenho das organizações (KAPLAN & NORTON, 1997).

O excesso de foco no curto prazo baseado em indicadores financeiros tornou a gestão das organizações míopes (DIETSCHI 2006)

Uma organização deve escolher um objetivo dominante, como indicador de sucesso de longo prazo, o foco do *BSC* é voltado ao atendimento das expectativas dos acionistas (KAPLAN & NORTON 2000).

O *BSC* como ferramenta de gestão visa à integração e o balanceamento dos principais indicadores de desempenho em uma empresa, definindo objetivos de qualidade para funções e níveis relevantes da organização (ZEUS 2004).

4. AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD (BSC)

O alinhamento do *BSC* com a estratégia empresarial inicia-se com a definição da missão e dos objetivos estratégicos do negócio em cada uma das quatro perspectivas. Na seqüência realiza-se uma análise dos fatores críticos de sucesso para alcançar os objetivos estratégicos e selecionam-se indicadores de desempenho para obter-se o *feedback* da implantação e sucesso da estratégia (KAPLAN & NORTON 1997).

Mede-se o desempenho organizacional sob quatro perspectivas:

A Perspectiva financeira que tem como objetivo mostrar as estratégias adotadas pela empresas, refletindo a geração do resultado financeiro esperado pela organização.

As estratégias das empresas devem estar vinculadas aos objetivos financeiros, apresentados na elaboração do *BSC* para alcançar o sucesso das outras perspectivas (KAPLAN & NORTON 2000).

As melhorias dos resultados financeiros indicam se a estratégia da empresa, a implementação e execução estão contribuindo com o desempenho da organização, com um indicador financeiro de longo prazo, estabelecido pelos executivos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual, permite monitorar e unificar o entendimento dos eventos econômicos (CAMPOS.1998), (FREZZATTI, 2001).

A Perspectiva dos Clientes é ter o foco na satisfação do cliente, avaliar como o cliente se identifica com o produto, escutar os seus desejos e agregar necessidades que os atendam.

A retenção e a satisfação do cliente com foco no mercado demonstram as forças que impulsionam as organizações que desejam progredir e sobreviver (CAMPOS, 1998).

Os enquadramentos do interesse dos clientes tendem a serem quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo, exigindo que a organização identifique indicadores que mensurem, de formas distintas essas categorias, objetivando o foco no cliente (KAPLAN & NORTON 1997).

Na perspectiva dos clientes também é necessário medir a lucratividade gerada por segmentos de mercado explorados pela empresa.

Desta forma o conhecimento específico da lucratividade gerada por um cliente ou por determinado segmento de mercado pode significar uma estratégia, voltada para melhorar sua posição competitiva ou ainda deixar de investir neste segmento ou cliente.

O mais importante na mensuração e monitoramento desses indicadores é o fato de buscar o equilíbrio entre os setores da empresa em busca de um denominador comum entre a participação de mercado e lucratividade (BERTON, 1998).

A perspectiva dos processos internos leva em consideração, quais os processos que devemos ser excelentes, traduzindo informações em dados que possam auxiliar a empresa a atender as expectativas dos clientes e assegurar a sua liderança no mercado.

Os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas que definam as competências voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo (KAPLAN & NORTON 1997).

A Perspectiva do aprendizado e crescimento envolve o capital humano e os trabalhos que eles estão realizando, e como o ambiente organizacional esta dando o suporte necessário aos processos para a criação de valor, de forma que se alcance as metas e as melhorias nos processos existentes, e que interligue os objetivos e medidas para orientar e desenvolver o aprendizado e o crescimento organizacional (KAPLAN & NORTON 1997).

O aprendizado é um processo contínuo de transformação cumulativa de atualização, com o propósito de mudar o comportamento pessoal, pois empresas com funcionários treinados a pensar e a criar serão empresas de ponta (RAMPESARD, 2004).

O aprendizado e o crescimento são essenciais para o sucesso da implantação do modelo BSC porque formam a base da melhoria da qualidade e inovação.

Na realidade uma empresa pode apresentar um bom desempenho sob o ponto de vista financeiro, ter um bom relacionamento com seus clientes, contar com excelência em seus processos internos, mas se outro concorrente também conseguir vantagens semelhantes, isso não representará vantagem competitiva (KAPLAN & NORTON 1998).

A Perspectiva do aprendizado e crescimento reconhece a importância de adaptação dos empregados para um ambiente contínuo de mudança no trabalho, para realizar a sua missão e estratégia dentro da realidade as organizações, devem ter funcionários qualificados e capacitados (MAHOLLAND, 2002).

As quatro perspectivas dentro da visão estratégica podem ser descrita como relações de causa e efeito, de forma lógica e alinhada (KAPLAN & NORTON 1997).

Como podemos observar na figura abaixo:



Fonte: adaptado de Kaplan & Norton, 2000, (p. 89)

5. O USO BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DA CONTROLADORIA

A ferramenta *Balanced Scorecard* demonstra a visão estratégica de forma organizada, interligada e relacionadas, criando sinergia a todas as áreas e funções.

A Controladoria com objetivo de identificação, mensuração, comunicação e de decisão relativa aos eventos econômicos, deve ser a gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial.

A Controladoria necessita estar sempre avaliando e controlando suas operações e seus produtos, por meio de funções relacionadas com o planejamento estratégico, tático e operacional, orçamento empresarial e o sistema de custos. Essa necessidade configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, desenvolvendo-lhe seu desempenho e a "otimização" de seus resultados de forma a se tornar uma empresa válida (CATELLI, 1999).

O processo de aprendizagem organizacional fica facilitado na medida em que o *feedback* se constitui em forte instrumento de melhoria e passa a permear toda a estrutura da empresa, não havendo mais a necessidade de grandes aparatos organizacionais para proceder ao controle de processos. Mas o fundamental é que o BSC provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação cotidiana, a cultura do

feedback e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns (BERTON, 1998).

Com base neste *feedback* estratégico especifica-se qual posição a empresa deseja estar nos próximos três ou cinco anos e formula uma hipótese de como deve ser o caminho para se atingir este objetivo. Num período mais curto, a cada trimestre, os gerentes podem obter *feedback* sobre a distância do ponto exato do percurso a que se propôs chegar e a posição atual (KAPLAN & NORTON 1997).

Permite que as empresas diante de novas ameaças e oportunidades sejam capazes de fazer o ciclo duplo de aprendizagem, mudar se necessário às premissas sobre as quais a estratégia foi determinada e promover os ajustes necessários. Mesmo que o BSC tenha sido construído de forma que represente adequadamente a estratégia empresarial, é necessária uma reavaliação periódica para estabelecer os novos padrões emergentes e seus respectivos indicadores de desempenho (KAPLAN & NORTON 1997:2007).

Se as medidas de desempenho forem adequadas para a estratégia, se todos os membros da organização, dos altos executivos aos empregados do chão de fábrica, entrar nos processos de melhoria contínua, então o clima de trabalho será propício à execução eficiente da estratégia e ao bom desempenho dos resultados do negócio (THOMPSON JR. & STRICKLAND, 2000).

De acordo com a lógica estabelecida pelo método, um *Balanced Scorecard* deve possuir os seguintes componentes (KAPLAN & NORTON 1997).



Os benefícios do *BSC* aparecem quando o mesmo é integrado ao sistema de gestão da organização, com a definição clara para todos da visão e a missão da organização, divulgando a “implementação” da estratégia para todos os níveis, alinhando as metas individuais e departamentais com as respectivas unidades de negócios, criando a capacidade de identificar oportunidades, facilitando as análises críticas periódicas e sistemáticas quanto ao desempenho da estratégia adotada, as empresas bem sucedidas do *Balanced Scorecard* apresentam um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. (CAMPOS, 1998), (KAPLAN & NORTON 2000).

6. METODOLOGIA

Bibliometria é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada, para desenvolver padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisão (PRITCHARD 1969).

A pesquisa bibliométrica consiste em vários métodos que utilizam análises quantitativas, estatísticas e de visualização de dados a fim de selecionar documentos de um tema específico, além de análise da opinião e decisão dos pesquisadores para construir esse conhecimento (CALDAS, 2002).

Sua utilização, inicialmente, era voltada para a medida de livro (quantidade de exemplares, quantidade de palavras contidas nos livros e etc.), com o tempo abrangeu também o estudo de artigos periódicos e outros tipos de documentos e por fim a produtividade de autores e estudo de citações (PRICE, 1976).

Diante da popularização do termo, houve um aperfeiçoamento que fez com que a bibliometria se tornasse uma ferramenta de pesquisa que colaborasse com o bibliotecário na organização das informações proporcionando assim um maior conhecimento do desenvolvimento científico e tecnológico do país (MACHADO, 2007). E, vem se firmando como um método que procura leituras mais reais e ligadas a questões contemporâneas (MORIN, 1987).

Os primeiros estudos registrados de citação foram em 1907, para a contagem de citações em uma biblioteca universitária a fim de medir sua adequação em dia atinge o estudo da estrutura e abrangência dos assuntos, à preparação de bibliografias, à organização de grupos de documentos e etc. (FERREIRA, 2000).

A análise de citações, que é tida como uma das mais importantes, onde estuda as relações entre os documentos citantes e os documentos citados e os analisa no seu total ou em parte (FORESTI, 1989).

Levando em consideração também que os resultados de estudos bibliométricos, através da análise de citações, podem se transformar em resultados de grande importância para o processo de produção de conhecimento e posteriores análises de natureza qualitativa (ALVARENGA 1998) fica claro que a pesquisa bibliométrica para a realização de trabalhos e monografias é de grande credibilidade entre os estudos e se tornou um dos métodos de pesquisa mais utilizados.

A pesquisa bibliométrica possibilitou a fundamentação teórica, para entendimento dos conceitos e implicações, do papel da controladoria no processo de gestão estratégica, à importância do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão da controladoria, suas fases e sua utilidade no processo de controles, geração de informação, além de ser ferramenta de acompanhamento que contempla os assuntos e desafios organizacionais, garantindo a sustentabilidade e a saúde da organização.

Neste trabalho foi realizado um estudo bibliométrico, através da análise de citações, encontradas no banco de dados da Scielo, Google Acadêmico Avançado, Biblioteca da PUC, Biblioteca USP com o objetivo de apresentar a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de Gestão da Controladoria.

7. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Na análise dos artigos acadêmicos pesquisados foram selecionado dados sobre o *Balanced Scorecard*, fundamentado na produção bibliográfica relativa ao tema, inicialmente quantificou-se o acervo sobre o tema mencionando as palavras chaves “*Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Controladoria” no título, examinou-se a bibliografia referenciada nos artigos apresentados, teses e dissertações nacionais e sítios pesquisados na Internet, onde se extraiu como fonte de dados para pesquisa dos seguintes bancos de teses e dissertações disponíveis período de 2003 a 2009.

Foram encontradas 1450 publicações, após refinação específica dando origem ao acervo de artigos conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1.

	Controladoria	Balanced Scorecard	Gestão Estratégica
Google acadêmico	319	605	114
Biblioteca digital PUC	02	10	07
Biblioteca digital USP	198	20	72
Biblioteca Eletrônica SCIELO	14	24	65

1) Google acadêmico – onde se buscou pesquisar as palavras-chave: “*Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Controladoria”, obtive 1038 resultados entre teses e dissertações, onde após refinação específica deu origem ao acervo de artigos para pesquisa”.

2) Biblioteca digital de teses e dissertações Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC) com 19 trabalhos, apresentando as palavras *Balanced Scorecard*, Controladoria, gestão Estratégica.

3) Biblioteca digital de teses e dissertações da USP – (Universidade de São Paulo) 290 dissertações com as palavras chaves “*Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Controladoria”.

4) Na Biblioteca Eletrônica SCIELO na pesquisa apresentarão 103 trabalhos com as palavras chaves “*Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Controladoria”.

8. COLETA DE DADOS

Na coleta de dados de pesquisa, buscou encontrar os artigos onde o alvo, era descrever a essência do trabalho, destacando a função e o papel da controladoria, a aplicação da gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*, resultando em uma nova base de dados de 29 trabalhos conforme tabela 2.

Com o objetivo de tratar e fixar os propósitos a serem alcançados, com aspectos quantitativos e qualitativos, de formas claras, precisas e sucintas dos alvos a atingir, são os indicadores para se chegar ao resultado (GAJ 2002), (MATOS & CHIAVENATTO, 1999).

Tabela 2

Autor (es)	Ano	Título
Dalila C. Collatto, Luciane Reginato, Auster Moreira Nascimento	2006	As Funções da Controladoria na Administração Estratégica
Vivian Osmari Uhlmann, Gilberto Brondani	2007	A Atuação da Controladoria no Planejamento Estratégico de Organizações Competitivas
Vera Maria Rodrigues Ponte, Marcelle Colares de Oliveira, Heber José de Moura, João Victor Barbosa	2007	Análise das Metodologias e Técnicas de Pesquisas Adotadas nos Estudos Brasileiros sobre Balanced Scorecard: Um Estudo dos Artigos Publicados no Período de 1999 A 2006
Cleston Alessanco Borba Mascarenhas, Eder Francis Oliveira, José Antonio Oliveira Junior	2009	Balanced Scorecard - Uma Visão Geral
Sandra Soares Gusmão, Igor Veloso Colares Batista	2008	Balanced Scorecard (BSC): Análise de sua Implementação e Utilização em uma Empresa Farmacêutica no Norte de Minas Gerais
David Kallás	2003	Balanced Scorecard: Aplicação e Impactos: Um Estudo com Jogos de Empresa
Márcia Bianchi Rosemary Gelatti Backes Juliano Giongo	2008	A Participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional
Odair Mesquita Quintella, Gilson Brito Alves Lima	2007	O Balanced Scorecard como ferramenta para implantação Estratégica: Uma proposta de implantação

Andresa Silva Neto Francischini	2004	Proposta de modelo para análise de Balanço Social Através de Indicadores de Performance Baseados no Balanced Scorecard
Daniel Augusto Dietschi, Auster Moreira Nascimento	2006	Uma Investigação do Foco Prioritário do Balanced Scorecard
Jaime Crozatti	2004	Planejamento Estratégico e Controladoria: Um Modelo para Potencializar a Contribuição das Áreas da Organização
Adriano Luis da Costa	2007	Implementação do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão
Emerson Zíngaro dos Santos	2008	Gestão estratégica para locadoras de automóveis: um modelo baseado no Balanced Scorecard
Marco Antonio Dantas de Moraes	2008	Balanced Scorecard: uma proposta para aplicação em instituição de ensino superior
Luís Eduardo de Carvalho	2006	O Balanced Scorecard como instrumento de aprendizagem estratégica
João Bosco Barroso de Castro	2005	Gestão estratégica para redes de varejo farmacêutico: Um modelo baseado no Balanced Scorecard
Saulo de Aguiar Bonassi	2008	A gestão da estratégia como processo de aprendizado
Pedro Lucas de Resende Melo	2007	Estratégia e processos de gestão em Call Centers próprios e terceirizados no Brasil
Scattolini, Renata	2007	Uso do Balanced Scorecard como direcionador da tecnologia da informação. Engenharia de Produção Dissertação
Luiz Carlos do Espírito Santo Moço	2007	Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de ensino superior com enfoque em indicadores de desempenho do BSC – Balanced Scorecard: caso UNIARAXA
Hikage, Oswaldo Keiji, Spinola, Mauro de Mesquita and Laurindo, Fernando José Barbin	2006	Software de Balanced Scorecard: proposta de um roteiro de implantação. Prod., Abr 2006, vol.16, no. 1, p.140-160. ISSN 0103-6513
Décio Duque Moraes, Fernando Celso de Campos	2004	Balanced Scorecard (BSC): Uma Contribuição á Contabilidade Gerencial. Vista & Ver. Belo Horizonte.v.15n.2.p.9-22-Agosto 2004
Daniel A.Dietschi, Auster M.Nascimento	2008	Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard ás empresas abertas e fechadas. Rev. Contab & Finanças, Jan/Apr 2008, vol.19, no.46, print version. ISSN 1519-7077
Eduardo Santiago Spiller	2004	Balanced Scorecard e a Gestão do Capital intelectual

		Adm. Contemporânea, Oct/Dec 2004, vol.8 no. 4, Curitiba. ISSN 1415-6555
Scarpin, Jorge Eduardo and Slomski, Valmo	2007	Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. Rev. Adm. Pública, Out 2007, vol.41, no. 5, p.909-933. ISSN 0034-7612
Prieto, Vanderli Correia	2006	Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. Gest. Prod., Abr 2006, vol.13, no.1, p.81-92. ISSN 0104-530X
Ana Lucia Jankovic Barduchi, Alessandra Cristina Fahl	2006	A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas
José Carlos Renesto	2008	Aplicação do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho em hospitais
José Francisco dos Santos	2006	Mensuração de desempenho: uma proposta de melhoria à metodologia do "Balanced Scorecard"

9. Análise de Dados

Para a análise de dados dos artigos pesquisados foram apreciados os artigos que apresentassem em seus títulos e conteúdo as palavras bases para composição do trabalho e demonstrassem a função da controladoria, suas responsabilidades, no controle e na gestão estratégica, a utilização da ferramenta como *Balanced Scorecard* de forma conceitual e aplicável, e importância da tomada de decisão para gestão estratégica.

Com base nesta análise, foram excluídos 26 artigos que apresentavam os termos pesquisados, mas não abordavam a parte conceitual da função da controladoria e a gestão estratégica, e o tratamento do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão, assim a pesquisa reduziu-se a 03 que compõem este artigo.

10. CONCLUSÃO

Conclui-se que a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica para controladoria, auxilia no processo de tomada de decisões, pois envolve diversos fatores ambientais, tanto de influências internas como externa, mapeando e integrando todas as áreas, demonstrando e permitindo alterações na estratégia adotada a curto e em longo prazo, uma vez que trabalha com suas perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado, de forma alinhada e sincronizada.

A controladoria neste contexto exerce um papel de suma importância, pois disponibilizam mecanismos que envolvem agilidade e acurácia, com informações técnicas baseadas em indicadores, aos os gestores para tomada de decisão, o BSC apresenta de forma clara como essas decisões estão impactando nas áreas e por toda organização, permitindo a controladoria sugerir mudanças no processo de gestão, a fim de alcançar a eficácia organizacional.

Neste artigo procurou-se contribuir e apresentar o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta no processo da gestão estratégica, e evidenciar a controladoria como uma área de participação ativa na geração de informações para as decisões organizacionais.

11. BIBLIOGRAFIA

BERTON, L. H. **Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão**. Revista da FAE. Curitiba, n.1/2, p.17-23, jan./dez., 1998

BEUREN, I.M. (2000). **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas.

CASTRO-CALDAS, A. (2002). **O Cérebro Analfabeto. A influência do conhecimento das regras da leitura e da escrita na função cerebral**. Lisboa: Bial

CAMPOS.J.A.,**Cenário Balanceado:painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**.São Paulo-Aquariana,1998.

CATELLI, ARMANDO. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

DIETSCHI, DANIEL AUGUSTO. Uma investigação do foco prioritário do Balanced Scorecard 2006.6º Congresso USP de Contabilidade,Disponível em <http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/610.pdf>: Acessado em 12/06/2009

FORESTI, Nórís. **Estudo da contribuição das revistas brasileiras de biblioteconomia e ciência da informação enquanto fonte de referência para a pesquisa**. 1989. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília, UnB, Brasília, 1989.

FREZZATTI,F. **Contribuição para o estudo do market Value Added como indicador de eficiência na gestão de valor:uma análise das empresas brasileiras com ações negociadas em bolsa de valores no ambiente brasileiro pós Plano Real**.2001.Tese(Livre-Docência em Contabilidade e Atuária)-Faculdade de Economia,Administração e Contabilidade,Universidade São Paulo.

GAAJ, L. **O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

KAPLAN,ROBERT S. NORTON.DAVID P. **The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance**.Harvard Business Review.Boston.v.70,n.1,p.71-79,janeiro-fevereiro 1992.

KAPLAN,ROBERT S. NORTON.DAVID P.**Putting The Balanced Scorecard to Work**-Harvard Business Review.Boston.v.71,n.5,p.134-147,setembro-outubro 1993..

KAPLAN,ROBERT S. NORTON.DAVID P. **A Estratégia em Ação : Balanced Scorecard**-7.ed..Rio de Janeiro:Campus 1997

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P . **Balanced Scorecard**. HSM Management, n. 11, nov./dez., 1998.

KAPLAN,ROBERT S. NORTON.DAVID P. **Organização Orientada a Estratégia-1º** Edição, Campus 2000

MAHOLLAND,L.MUETZ,P.A **Balanced Scorecard Approach to Performance Measurement.** Government Finance Rewiew,St.Charles:Ilinois,Abril,2002

MATOS, FRANCISCO GOMES; CHIAVENATO, IDALBERTO. **Visão e Ação Estratégica.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999

MORIN, EDGAR. **O método III: o conhecimento do conhecimento.** Lisboa: Europa-America, 1987.

PAPA FILHO, S.; VANALLE, R.M. **O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Anais... Curitiba, Paraná: ABEPRO. 1 CD-ROM.

PEREZ JUNIOR, JOSÉ HERNANDEZ; PESTANA, ARMANDO OLIVEIRA; FRANCO, SÉRGIO PAULO CINTRA. **Controladoria de Gestão: teoria e prática 2.** ed. São Paulo. Atlas, 1995.

PRICE, D. S. **A ciência desde a Babilônia.** Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: EDUSP, 1976.

PRITCHARD, A. **Statistical bibliography or bibliometrics?** *Journal of Documentation*, [s. l.], v. 25, n.4, p. 348-349, Dec. 1969.

RICARDO FILHO,ÁLVARO A.**Do Stewart ao controller, quase mil anos de management accountig,**Dissertação USP,1999

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Manual Del Controller:** funciones, procedimientos y responsabilidades. Bilbao: Deusto, 1996.

SIMON. H .A. **Comportamento Administrativo Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas-2º** Edição-Rio de Janeiro-FGV-1965

SLACK, N., **Vantagem Competitiva em Manufatura,** Editora Atlas, 1993.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pioneira, 2000

VALADARES. MAURICIO.C.BRANCO.**Planejamento Estratégico Empresarial.**Foco em Clientes e Pessoas-Qualimark,2005

ZEUS, **Balanced Scorecard com ênfase na importância corporativa e social.** Revista de Contabilidade,Ano XXXII ,nº148- Julho/Agosto 2004