

Balanced Scorecard e Controladoria na Gestão Estratégica

Luciana Viscardi de Camargo* e Mariângela Cazetta*

*Especialização em Gestão Estratégica Empresarial, Faculdade de Tecnologia de Rio Preto,
São José do Rio Preto-SP

e-mail: luvcamargo@hotmail.com e mariangela@fateccriopreto.edu.br

Resumo: Este trabalho tem o objetivo de mostrar como uma ferramenta de gestão, como o *balanced scorecard*, somada às ações da controladoria, auxilia na gestão estratégica das empresas. O *balanced scorecard* é composto por quatro perspectivas que se desdobram para levar a estratégia a todos os níveis da corporação, auxiliar a controladoria na precisão das informações que serão passadas à gestão na tomada de decisão. O BSC ajuda as empresas a implantarem sua estratégia com êxito, fazendo com que as mesmas atinjam os objetivos e metas que foram definidos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Controladoria. Gestão Estratégica.

Abstract: *This final paper has the aim to show how a performance management tool, like the Balanced Scorecard (BSC), can support the strategic management of a company, together with the controlling activities. The Balanced Scorecard is made up of four perspectives that take the corporate strategy to all levels of the organization and help the controlling department to precise information for the management's decision-making. The BSC supports companies to implement their corporate strategy successfully in order to achieve their defined goals.*

Keywords: *Balanced Scorecard*. Controlling. Strategic Management.

1. Introdução

Atualmente todas as empresas precisam de estratégias para alcançar a excelência em seus produtos ou serviços, para isso necessitam que as mesmas sejam bem implantadas uma vez que ela for definida. Para que a estratégia obtenha êxito, todos os funcionários da empresa precisam estar envolvidos e capacitados para que os objetivos e metas sejam atingidos.

Nesse sentido dois americanos decidiram criar uma ferramenta que auxiliasse a gestão na perfeita implantação da estratégia, chamada *balanced scorecard* (BSC). Ela é composta de quatro perspectivas que se complementam e levam a estratégia a todos os funcionários da empresa, fazendo com que todos trabalhem para alcançar os objetivos e metas que foram definidos na estratégia.

Essa ferramenta também auxilia a controladoria no melhor desenvolvimento de seu trabalho, fornecendo informações mais precisas para os gestores da empresa. Desse modo, os gestores podem tomar decisões em relação aos rumos que a corporação deve seguir de forma precisa e eficiente.

Este trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica que apresenta a ferramenta, sua aplicação e os conceitos principais para a tomada de decisão. Por fim, será apresentada a importância de se ter uma gestão estratégica dentro da empresa, definindo objetivos e metas a serem alcançadas para o crescimento e evolução da empresa em um mundo cada vez mais concorrido e dinâmico.

2. O que é *Balanced Scorecard* ?

Para Kaplan e Norton (1997)

[...] o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas da era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. Entretanto, as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação.

Os autores afirmam que o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Estas devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

No início da década de 1990, com o surgimento da intensa competição, globalização e explosão tecnológica, aprendizado organizacional, criação de conhecimento e necessidade de inovação como fatores de vantagem competitiva, forçaram as organizações a buscarem, além das tradicionais medidas financeiras, medidas de desempenho relacionadas a pessoas e processos, medidas relacionadas aos pontos fracos e fortes, coisas que não poderiam ser vistas nos balanços da empresa. Portanto, dada a necessidade de um sistema de gestão integrado que incorporasse tanto medidas tradicionais quantitativas e de desempenho abstratas e qualitativas, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) (PAPALEXANDRIS *et al.*, *apud* GAMA, 2011).

3. Sistema de Gestão Estratégica

A ferramenta BSC permite que os executivos possam avaliar como suas empresas geram valor para os clientes atuais e futuros, como se devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal sistemas e procedimentos visando a melhoria do desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Galindo (2005), o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégias, na medida em que associa concretamente os fatores impulsionadores do desempenho com as medições de resultado, gerando com isso maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização. Este fato tem proporcionado significativa vantagem competitiva para as empresas que o adotaram como filosofia de gestão.

Já para Bernstorff e outros (2003) o *Balanced Scorecard* (BSC) não é apenas mais um método de controle na administração de uma empresa. A técnica é muito mais abrangente: busca reconhecer os vetores do sucesso num horizonte de longo prazo. Diante disso, o BSC é reconhecido como um Sistema de Gestão Estratégica.

Para Gasparetto e Bornia (2002, *apud* Gama, 2011), o BSC é um sistema de avaliação do desempenho que se propõe a implementar a estratégia de uma organização fazendo com que todas as pessoas, na empresa, estejam envolvidas no alcance dos objetivos estratégicos, a partir de suas ações do dia-a-dia.

4. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

A ferramenta BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas e está dividida em quatro perspectivas, que são: financeiro, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, medidas essas que representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Ainda segundo os autores o *Balanced Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores de sucesso atual e futuro.

As quatro perspectivas segundo Kaplan e Norton (1997) são:

- **Perspectiva Financeira:** as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.
- **Perspectiva do Cliente:** permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão: a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais que são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

A figura 1 apresenta um diagrama da estrutura do *Balanced Scorecard*.

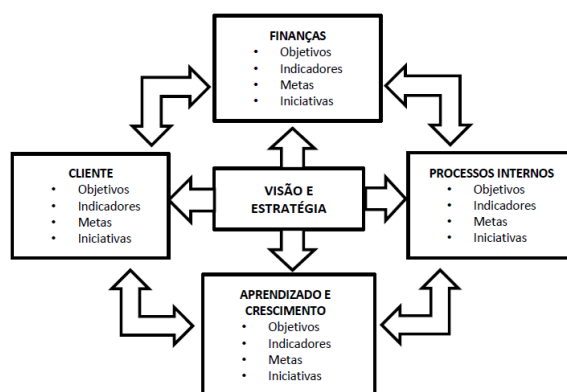


Figura 1: Estrutura do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

De acordo com Kaplan e Norton (1997) as empresas adotaram o BSC para viabilizar processos gerenciais críticos, que estão representados na figura 2, a seguir:

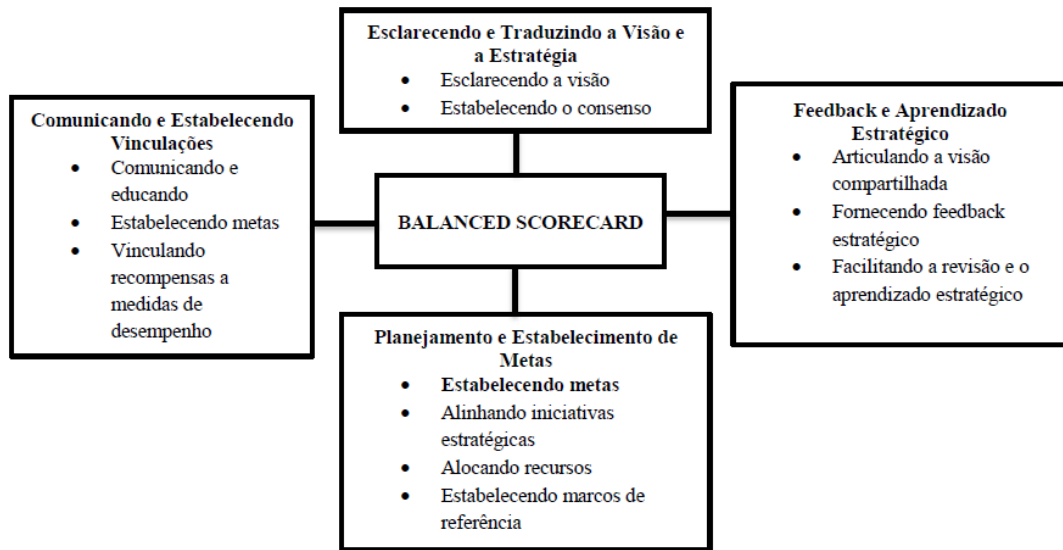


Figura 2: O BSC como Estrutura para Ação Estratégica
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Para Kaplan e Norton (2000) o BSC capacitou as organizações bem-sucedidas a construir um novo tipo de sistema gerencial – concebido para gerenciar a estratégia. Esse sistema foi dividido em três dimensões distintas:

- **Estratégia:** a estratégia se converte no principal item da agenda organizacional. O *balanced scorecard* permitiu que, pela primeira vez, as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a ação.
- **Foco:** o foco se torna muito concentrado. Com o *balanced scorecard* como piloto de “navegação”, todos os recursos e atividades da organização se alinham com a estratégia.
- **Organização:** todo o pessoal se mobiliza para formas de atuação radicalmente novas. O *balanced scorecard* forneceu a lógica e a arquitetura para a formação de novos elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os diferentes empregados.

Os autores descobriram que uma estratégia bem elaborada e bem compreendida produz grandes avanços no desempenho da empresa, e que embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, observaram que sempre havia cinco princípios, que foram chamados de princípios da organização focalizada na estratégia apresentados na figura 3.

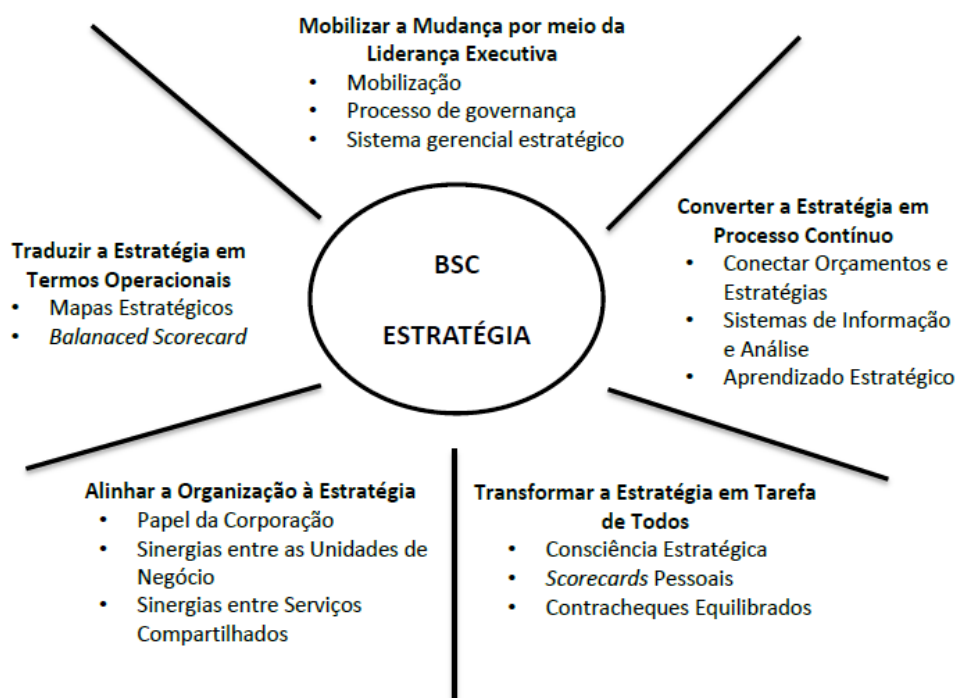


Figura 3: Princípios da organização focalizada na estratégia
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

5. Mapas Estratégicos e Alinhamento do BSC

Durante suas pesquisas para o desenvolvimento do BSC, Kaplan e Norton perceberam que o problema não estava na estratégia das empresas, mas na má execução da mesma, então eles decidiram criar mapas estratégicos para auxiliar os gestores na implantação da estratégia utilizando o BSC.

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento (KAPLAN e NORTON, 2000). Ainda segundo os autores a construção dos mapas estratégicos ajudam as organizações a verem suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática.

Para Kaplan e Norton (2000) os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez.

Segundo Galindo (2005) os autores acrescentaram a confecção de Mapas Estratégicos como etapa tradutora da estratégica e antecedente ao estabelecimento da matriz de mensuração do BSC.

Os mapas estratégicos e o *balanced scorecard* fornecem as ferramentas para traduzir declarações estratégicas genéricas em hipóteses, objetivos, indicadores e metas específicas (KAPLAN e NORTON, 2000). A seguir é apresentado um mapa estratégico genérico.

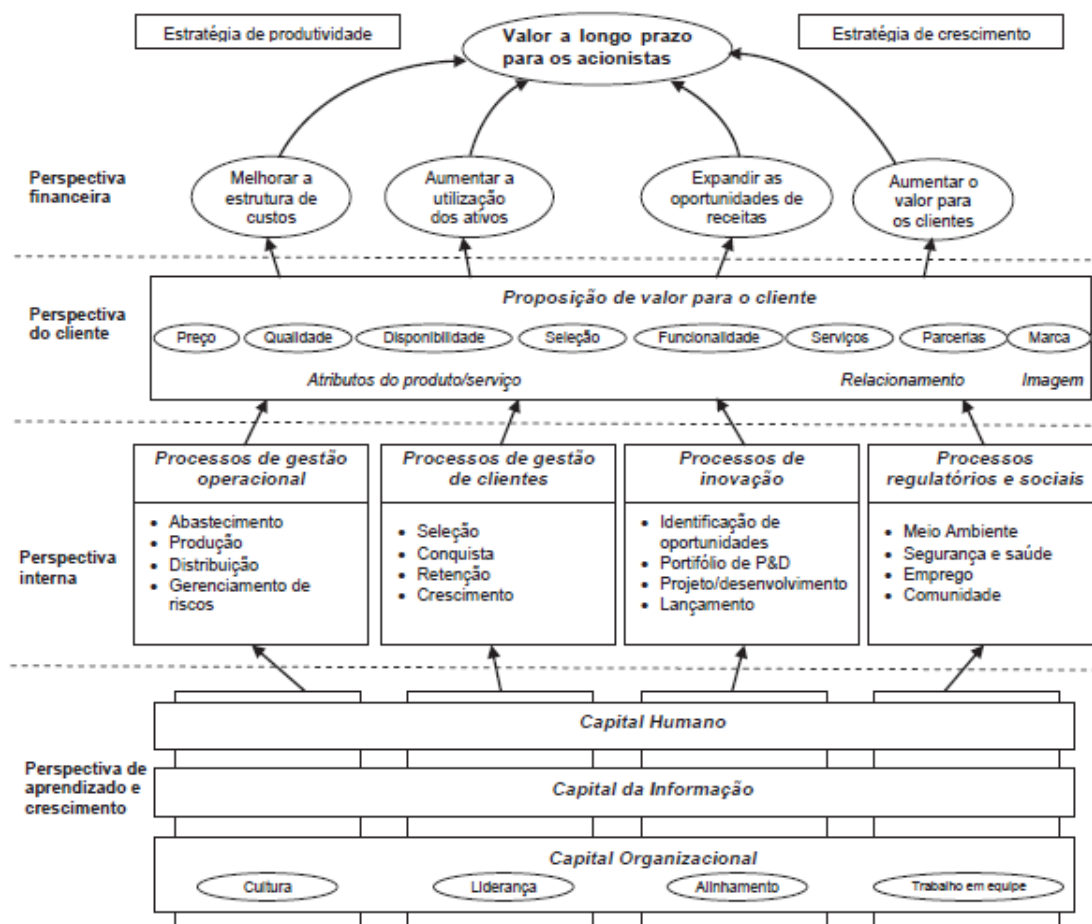


Figura 4: Mapa Estratégico do BSC
Fonte: Adaptado de Gama (2011)

Para que os mapas estratégicos funcionem toda a organização deve estar alinhada à estratégia, o alinhamento está relacionado à boa execução dos objetivos e metas que foram traçados na estratégia. Esse alinhamento tem o objetivo de criar valor para a organização e para o cliente. Segundo Kaplan e Norton (2006) a maioria das teorias sobre estratégia se concentra nas unidades de negócio, com seus diferentes produtos, serviços, clientes, mercados, tecnologias e competências, a estratégia dessa unidade descreve como ela pretende criar produtos e serviços que ofereçam aos clientes potenciais um conjunto de benefícios único e diferenciado, chamado de proposta de valor para o cliente. Ainda de acordo com os autores quando a organização alinha as atividades de suas várias unidades de negócio e unidades de apoio, ela cria fontes adicionais de valor, que é denominado como valor gerado pela organização.

Para Kaplan e Norton (2006) a corporação alinha as atividades que criam valor, executadas por suas unidades de negócio – criando condições para que gerem mais benefícios para os clientes e/ou para que reduzam seus custos operacionais totais – além do que poderiam alcançar por si mesmas, se funcionassem com total independência.

Segundo os autores o processo de alinhamento começa quando a administração corporativa define a proposta de valor da organização, destinada a criar sinergias entre as unidades operacionais, as unidades de apoio e os parceiros externos, o mapa estratégico e o *balanced scorecard* identificam e esclarecem as prioridades da organização e as comunicam com clareza a todas as unidades de negócio e unidades de apoio. Segue abaixo a sequência de alinhamento definida por Kaplan e Norton (2006):

- **Alinhamento da corporação com as unidades operacionais:** depois que a corporação desenvolve sua estratégia e sua proposta de valor, cada unidade de negócio e de apoio elabora seu planejamento de longo prazo e constrói seu BSC de maneira alinhada com o BSC corporativo, esse processo ajuda as unidades de negócio a equilibrar seus desafios.
- **Alinhamento das unidades de apoio e de serviços:** em seguida, as unidades de serviços compartilhadas, como recursos humanos, tecnologia da informação, finanças e planejamento, desenvolvem seus planos de longo prazo e BSCs pra apoiar as estratégias das unidades de negócio e as prioridades da corporação.
- **Alinhamento das organizações externas:** a organização pode explorar outras oportunidades de alinhamento, com base na formulação de planos e de *scorecards* que definam os relacionamentos com o conselho de administração e parceiros externos, como clientes, fornecedores e joint ventures. A criação de *scorecards* com parceiros externos – clientes-chave, fornecedores ou parceiros de joint ventures – oferece mais uma oportunidade de criação de valor por meio do alinhamento.

6. Controladoria

Para Mosimann (1993, *apud* Gama, 2011), a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

De acordo com Schmidt *et al.* (2014) a origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram como advento da Revolução Industrial e quatro fatores foram os principais responsáveis pela sua origem:

- Aumento em tamanho e complexidade das organizações;
- Globalização física das empresas;
- Crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias;
- Aumento no número de fontes de capital.

Para Padoveze (2015) controladoria é a unidade administrativa dentro da empresa responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa, a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo que assegure que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão. Ainda segundo o autor, controlar, informar, influenciar, para assegurar a eficácia empresarial, nunca é uma posição passiva, mas ativa, sabendo da responsabilidade que tem a controladoria de fazer acontecer o planejado.

Segundo Almeida *et al.* (1999, *apud* Gama, 2011), para que a missão da Controladoria possa ser cumprida, objetivos claros e viáveis são estabelecidos, os quais são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A controladoria pode contribuir diretamente com o modelo de gestão da empresa, esse modelo de gestão é subdividido em três submodelos que são: modelo de decisão, modelo de mensuração e modelo de informação. A controladoria entra no primeiro submodelo, que é o de decisão. De acordo com Schmidt *et al.* (2014) a controladoria deverá conhecer a forma como os gestores tomam decisão para, a partir desse entendimento, customizar os sistemas de informações para que atendam às necessidades desses gestores. Uma vez tomada a decisão, a

controladoria novamente se insere atuando como agente de avaliação do impacto da decisão no atingimento da missão da entidade.

Como a controladoria auxilia no processo de decisão da empresa ela está diretamente ligada com a sua estratégia. Para Padoveze (2015) podemos definir controladoria estratégica como a atividade de controladoria que, por meio do sistema de informação contábil, abastece os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras, para apoiar o processo de análise, planejamento, implementação, e controle da estratégia organizacional.

7. O BSC na Controladoria

A controladoria preza por indicadores de desempenho para que o resultado de seu trabalho seja o mais preciso possível, entre as diversas ferramentas que possam ser utilizadas, a controladoria utiliza o BSC para auxiliar neste processo. Segundo Padoveze (2015) podemos definir indicadores de desempenho como um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, preestabelecidas pela administração, que servirão como metas a serem alcançadas ou superadas, para controle do desempenho da empresa e dos gestores divisionais.

Já para Schmidt *et al.* (2014) um processo de avaliação de desempenho no contexto econômico prescinde da elaboração de planos que definam os resultados a serem alcançados, a exemplo do lucro, da posição do mercado, do nível de tecnologia, da satisfação dos clientes etc. A definição desses objetivos tende a ocorrer por meio de um processo de gestão que contemple não só uma formalização mínima dos objetivos a serem perseguidos, como sua localização em termos de dimensão de tempo, ou seja, onde eu quero chegar, como eu quero chegar e em que espaço de tempo eu quero chegar. O sistema de medição de desempenho surge como uma ferramenta capaz de gerar instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar o processo de gestão.

De acordo com Padoveze (2015) como complemento das medidas de desempenho não financeiras, há a proposta de adoção do conceito de *balanced scorecard*, objetivando unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial. O conceito do BSC propõe um sistema simples e eficiente de acompanhamento do desempenho da estratégia da empresa.

Para Schmidt *et al.* (2014) o diferencial competitivo nos dias atuais é obtido no gerenciamento de ativos intangíveis, especialmente o capital intelectual e Soares (2001, *apud* Schmidt *et al.*, 2014) completa dizendo que o *balanced scorecard* foi criado com a finalidade de desenvolver um novo grupo de medidas de desempenho, a partir da crença de que a gestão baseada somente nas medidas financeiras estava tonando obsoleta e que a dependência dessas medidas estava prejudicando a capacidade da empresa de criar valor econômico futuro.

8. Gestão Estratégica

A gestão estratégica pode ser entendida como o processo contínuo e circular que visa manter a empresa como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Esse processo abrange o cumprimento, por parte do gestor, de uma série de etapas que envolvem análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais e formulação, implementação e controle da estratégia (Certo e colaboradores, 2010, *apud* Lobato *et al.*, 2012).

Para Lobato *et al.* (2012) a gestão estratégica pode ser entendida como a arte de escolher os caminhos que levem aos objetivos estratégico, considerando-se as mudanças

ambientais e as capacidades da organização, de forma que possam maximizar sua competitividade nos mercados em que atua. De acordo com os autores, um dos maiores desafios para um gestor é conduzir estrategicamente a organização, pois gerir uma empresa em um ambiente dinâmico requer os melhores julgamentos gerenciais, os aspectos que envolvem a gestão estratégica são geralmente ambíguos e desestruturados e a mesma extrapola o estabelecimento de objetivos e de orientações para que se atinja o que foi estabelecido.

Mas nem sempre a estratégia foi vista como necessária na gestão. De acordo com Decourt *et al.* (2012) até e segunda fase da Revolução Industrial o termo estratégia não estava associado aos negócios, mas sim ao conceito criado pelos gregos, de magistrado ou comandante/chefe militar. Até 1850 o termo estratégia foi associado apenas a interpretações militares, e mesmo na Revolução Industrial pouca importância teve para os negócios, tendo em vista que os mercados estavam em formação, a demanda era crescente, a escassez de compreensão do funcionamento e das leis de mercado, também em formação, não demandava o conhecimento estratégico.

Segundo Decourt *et al.* (2012) há cinco formas de analisar e entender o pensamento estratégico entre 1950 e 1990:

- **Planejamento financeiro:** foco no orçamento anual, no controle financeiro e na administração por resultados;
- **Planejamento de longo prazo:** foco na projeção de tendências e cenários, considerando as vantagens da curva de experiência no longo prazo;
- **Planejamento estratégico:** foco na análise de mudanças no ambiente, nos recursos internos, nas competências e na alocação de recursos;
- **Administração estratégica:** foco na análise da estrutura dos mercados, nas estratégias genéricas e na cadeia de valor determinada a identificar a atratividade do mercado;
- **Gestão estratégica:** foco na integração entre planejamento e controle, na organização estratégica e na coordenação de todos os recursos para os objetivos definidos com base na estratégia.

De acordo com Lobato *et al.* (2012) a gestão estratégica procura dar enfoque sistêmico às funções estratégicas para trabalhar e estabelecer um equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo, assim como a integração de todos os setores da organização, de forma a alocar recursos de maneira a melhor atingir os objetivos e metas, ou seja, proporcionar o alinhamento estratégico. O processo de gestão estratégica envolve oito principais características que influenciam no seu sucesso, que são:

- Atuação global;
- Proatividade e foco participativo;
- Criatividade e inovação;
- Aprendizagem;
- Organização em unidade estratégica de negócio (UEN);
- Ênfase em alianças;
- Sustentabilidade;
- Alinhamento estratégico.

Lobato *et al.* (2012) apresenta a metodologia-base da gestão estratégica, que é um documento estático que deve ser vista como um instrumento dinâmico e, assim, contribuir para obtenção de resultados da organização, como pode ser observado na figura 5.

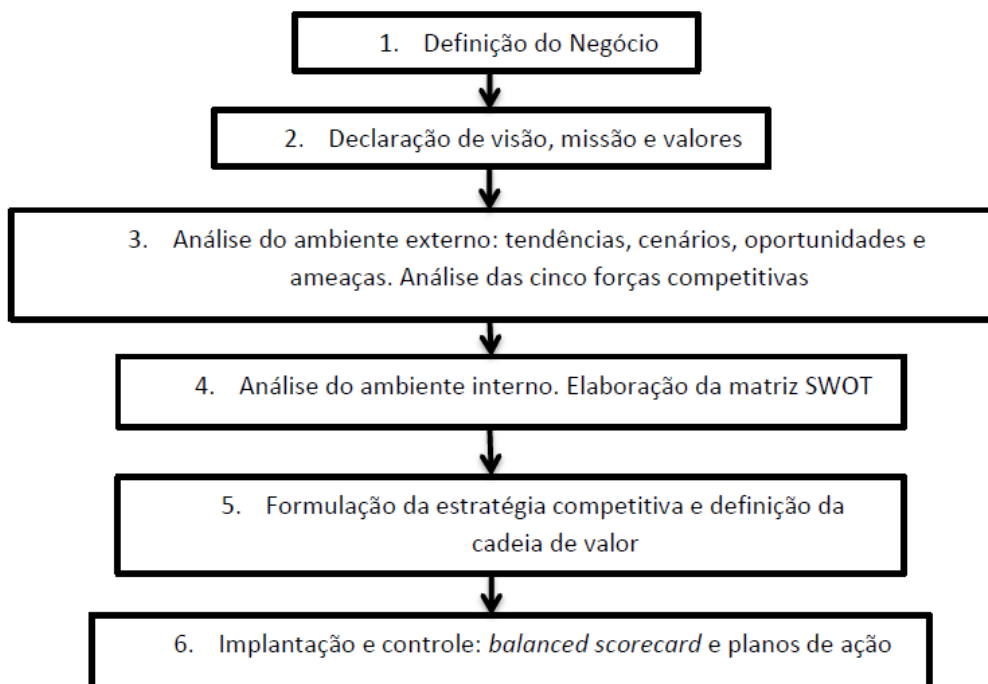


Figura 5: Metodologia-base da Gestão Estratégica
Fonte: Adaptado de Lobato *et al.* (2012)

De acordo com Decourt *et al.* (2012) a estratégia, para ser eficaz, terá que atuar nas variáveis do macroambiente e servir de caminho para que a organização atinja os objetivos do negócio. Ainda segundo os autores para cada item da estratégia, deve ser elaborado um plano de ação respondendo às perguntas:

- O que será feito?
- Quando será feito?
- Quem fará?
- Quanto custará?
- Qual o resultado esperado?

Toda estratégia contém objetivos e metas que devem ser medidos e controlados para que a gestão possa saber se estão de acordo com o que foi planejado ou se precisará ser feita alguma alteração ou ajuste. Para Decourt *et al.* (2012) os objetivos estratégicos são a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços, já as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Uma vez estabelecidos os objetivos, devemos transformá-los em metas, ou seja, tarefas que serão realizadas num curto prazo, em etapas intermediárias, até ser atingido o objetivo final.

9. Considerações finais

Este trabalho apresentou uma pesquisa bibliográfica que analisou a importância de boas ferramentas auxiliando a gestão estratégica. Diante de mercados cada vez mais competitivos, uma estratégia bem elaborada e implantada corretamente faz toda a diferença frente aos concorrentes.

Vimos que ferramentas como o *balanced scorecard* ajudam a empresa na implantação da estratégia, uma vez que elaborar e implantar a mesma se tornou um grande desafio para o meio corporativo. Assim, levar a estratégia a todos os colaboradores é a

maneira mais eficaz dela ser implantada com êxito. As quatro perspectivas do BSC englobam todos os fatores necessários para que essa implantação seja feita de maneira clara, fazendo com que todos entendam os objetivos da estratégia, bem como quais são os seus papéis dentro da organização para se atingir os mesmos.

A controladoria nos mostrou o conceito de que o que não é medido não é controlado, e que é necessário criar critérios de medição e controle para o auxílio da tomada de decisão da estratégia, para que assim os gestores possam definir objetivos e metas baseados em informações claras e precisas.

Por fim vimos que a gestão estratégica hoje é necessária para sobrevivência de uma empresa. A estratégia, definida em objetivos e metas claros e controlados periodicamente, mostra qual o rumo que a empresa deve seguir e o que precisa ser ajustado e mudado para se atingir o que foi planejado.

Referências

Anais II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT – ADEB, 2005. Resende-RJ. **Balanced Scorecard como Sistema de Alinhamento e Controle Estratégico da Gestão**. Disponível em: < <http://www.ceap.br/artigos/ART27082009162935.pdf>>. Acesso em: 08 de mai. 2017.

BERNSTORFF, B. W.; COSTA, A. M.; GIRARDI, D. **A Contribuição do *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Organizacional**. Revista de Administração. Ano II, n. 3, p. 89-110, seg. semestre 2003.

CAMPOS, Wagner. **O que é a Gestão Estratégica?**, 2009. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 08 de mai. 2017.

DECOURT, F.; NEVES, H. R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

GAMA, K.T. **Aplicação do *Balanced Scorecard* como Sistema de Execução da Estratégia e a Controladoria como Unidade Gestora dos Controles Operacionais**. 2011. 185 p. Dissertação (mestrado). Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, Bauru.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – *Balanced Scorecard***. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia: como a empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Alinhamento: usando o *Balanced Scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LOBATO, D. M. *et al.* **Gestão Estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. S. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.