

IMPLANTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC) COMO FERRAMENTA DE CONTROLADORIA EM MICROEMPRESAS

IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD (BSC) AS A CONTROLLER TOOL IN MICROENTERPRISES

Jéssica de Pádua Martins de Arruda Tavares

Administradora de empresas (UPE), especialista em Contabilidade e Controladoria Empresarial (UFPE), graduanda em Ciências Contábeis (UNINTER) e mestranda em Gestão Empresarial (FBV I DeVry). Docente do curso de Administração (CESAC I Faculdade) e do curso de Ciências Contábeis (FADIRE).

RESUMO

O *Balanced Scorecard* se consolidou como uma importante ferramenta para implantação da estratégia em organizações com gestão estruturada. Porém, a maioria das microempresas não o adota essa metodologia ao fato da gestão ser realizada pelo proprietário da empresa, em um modelo de gestão centralizada. Com o intuito de contribuir com a disseminação da utilização dessa ferramenta, foi desenvolvido um estudo baseado em pesquisas bibliográficas e em um estudo de caso sobre a implantação do *Balanced Scorecard* em uma microempresa. Verificou-se neste estudo que alguns conceitos do BSC precisam ser adaptados para a realidade da microempresa e esse método contribui com a organização da gestão, com o controle interno e com a definição das estratégias futuras. De acordo com a pesquisa, as microempresas que adotaram o BSC como filosofia de gestão conquistaram significativas vantagens competitivas diante da concorrência. A implantação do BSC em microempresas demonstra como esta ferramenta gerencial é viável para todos os tipos de empresa, independente do porte.

Palavras-Chave: BSC; Controle; Gestão; Microempresa

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* has established itself as an important tool for implementing such strategy in organizations with structured management. However, the majority of microenterprises do not adopt this methodology due to the fact that the business owner, in a centralized management model, holds the management. In order to disseminate the use of this tool, a study has been developed based on a bibliographical research and a case study on the implementation of the *Balanced Scorecard* in a microenterprise. It showed that some concepts of the BSC must be adapted to the reality of microenterprises and such method contributes to the management organization, internal control and the identification of future strategies. According to the study, the microenterprises that have adopted the BSC as a management philosophy have gained significant competitive advantages over the competition. The implementation of the BSC in microenterprises demonstrates how such management tool is feasible for all types of business, regardless their size.

Keywords: BSC; Control; Management; Microenterprise.

INTRODUÇÃO

Para desenvolver competências gerenciais e aumentar a competitividade é necessário que os empresários das Microempresas se conscientizem da necessidade de introduzir melhorias nos seus processos de controle.

Implantação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de controladoria em microempresas

O ambiente econômico empresarial vem se modificando ao longo do tempo. As tomadas de decisão são mais rápidas, as relações de trabalho mais flexíveis e incentivadas, a logística passa a ter papel fundamental em empresas que competem cliente a cliente, a tecnologia da informação abre novos canais de distribuição. Enfim, as empresas e sua demanda por informação evoluem a cada dia, alterando o papel da contabilidade dentro das organizações. (SOUTES, 2005, p. 1)

Ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) que envolve indicadores e a formação de estratégias ajudam a melhorar a execução e o controle dos processos. Costa (2001) diz que o BSC implica em uma profunda mudança na maneira como a empresa é gerida, sendo que a sua implantação não é uma tarefa simples, pois os desafios surgem antes mesmo de se decidir pelo uso do BSC, além do que, a implantação é intensiva no uso de um recurso escasso e caro – o tempo do gestor.

Segundo o Sebrae-NA (2013), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). Elas respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões), o que demonstra a necessidade de ferramentas que proporcionem um melhor desempenho desse setor. O BSC desempenha sua principal inovação, quando utiliza indicadores que precisam fazer parte de um sistema de comunicação, informação e aprendizado dos colaboradores em todos os níveis hierárquicos da organização, realizando a conexão entre a formulação e a implementação das estratégias já existentes na organização, permitindo assim o equilíbrio, o estabelecimento e a divulgação de seus objetivos estratégicos no planejamento e controle empresarial (MACDONALD, 2003).

O presente artigo está voltado para o estudo da implantação do BSC nas Microempresas como forma de auxiliar na gestão financeira visto que em empresas deste porte o proprietário costuma ser também o gestor. É importante mostrar que a implantação do BSC de acordo com as perspectivas financeiras dos clientes e de processos internos de aprendizado e crescimento, fará com que o microempreendedor possua conhecimento e controle sobre sua situação financeira ou possíveis investimentos. A partir disso, ele poderá traçar as estratégias adequadas com a realidade e com a perspectiva de crescimento. O estudo tem como objetivo mostrar os benefícios da implantação do BSC para a melhoria da controladoria, para a gestão financeira e para as perspectivas do empresário. Para tanto buscou-se responder a seguinte problemática da pesquisa: Quais os benefícios da implantação do BSC em micro e pequenas empresas?

REFERENCIAL TEÓRICO

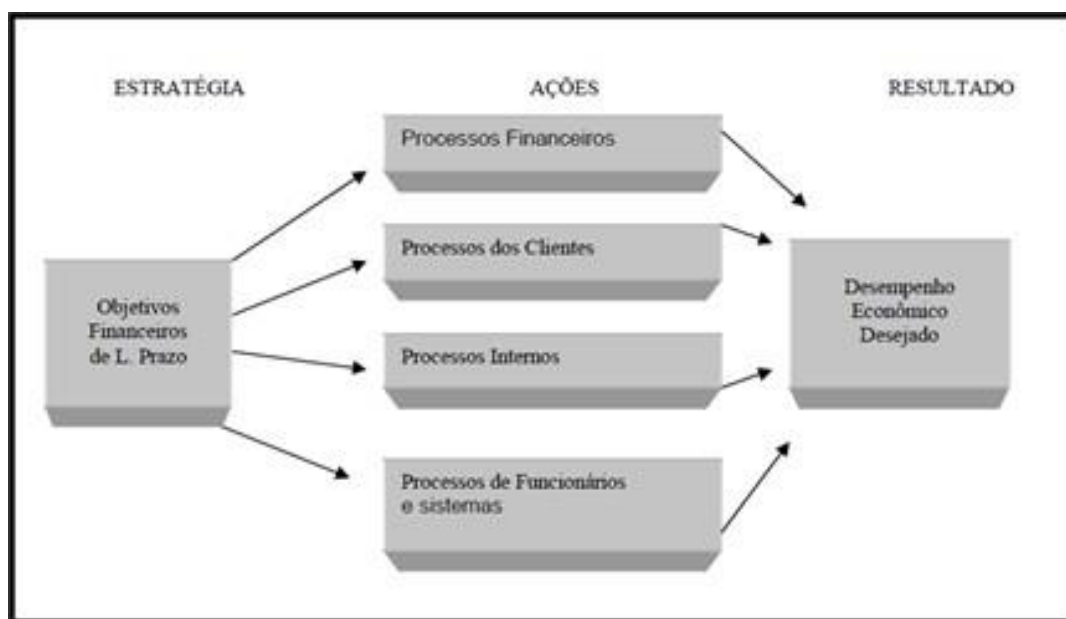
Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação de uma estratégia, segundo Kaplan e Norton (1997). Allen (1999) menciona que o Balanced Scorecard pretende solucionar o que já está contemplado pela contabilidade gerencial e que nada mais é do que um processo de orçamentação, utilizando também medidas não financeiras. Campos (1998) ressalta que o BSC deve preocupar-se em espelhar a estratégia e que, ao fazê-lo, soluciona uma das principais deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais que é “a incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia em longo prazo com as ações e os resultados em curto prazo”.

Bimbatti e Toledo (2002) falam que o objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia de uma organização ou unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, que devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os *stakeholders* e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Já Costa (2001) diz que o *Balanced Scorecard* pode ser sumariado como um relatório único, contendo medidas de desempenho financeiro e não financeiro nas quatro perspectivas de gestão (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado & Crescimento) que indicam como a estratégia da empresa será cumprida.

Para Atkinson (2000), o BSC reflete a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto para o sistema de avaliação de desempenho que enfoca os objetivos da empresa, coordenação da tomada de decisão individual e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. Ele motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados (KAPLAN E NORTON, 1993). O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo (figura 2) e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos 3 processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado KAPLAN & NORTON (1997).

Implantação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de controladoria em microempresas



Fonte: Adaptado de Norton & Kaplan, 1997

Na concepção de Olve, Roy e Wetter (1999), os principais benefícios conseguidos através da implantação do BSC, estão relacionados com:

- Fornecer à gerência um controle de dimensões estratégicas;
- Comunicar, de forma clara, qual o benefício individual de cada funcionário para com a organização;
- Discutir como os investimentos relacionados com o desenvolvimento de competências, o relacionamento com clientes e as tecnologias de informação resultarão em benefícios futuros;
- Criar oportunidades para um aprendizado sistemático a partir de fatores importantes para o sucesso da organização;
- Criar consciência sobre o aspecto de que nem todas as decisões e investimentos realizados pela empresa terão resultados imediatos de aumentos dos lucros ou redução dos custos.

O foco do *Balanced Scorecard* 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. Também possui como base quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento; podendo ocorrer um acréscimo de uma ou mais perspectivas,

dependendo de várias circunstâncias do setor e da estratégia da organização (KAPLAN & NORTON 1997). Como ferramenta de gestão o BSC visa a 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).

Os benefícios do BSC aparecem quando ele é integrado ao sistema de gestão da organização, com a definição clara para todos da visão e da missão da organização. Ele divulga 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).

Santos *et al* (2008) dizem que o BSC se mostra eficaz no processo de avaliação e comunicação estratégica, devido ao modelo proposto poder sinalizar em tempo hábil as mudanças necessárias ao rumo estratégico da empresa. Perante os concorrentes, a ferramenta poderá ser considerada uma vantagem competitiva minimizando os fatores de risco provenientes do ambiente externo.

Controladoria

De acordo com Beuren (2002), a controladoria surgiu no início do século XX nas grandes companhias norte americanas devido à falta de controle que existia na matriz e nas filiais destas empresas. Como o passar do tempo cada vez mais a controladoria tomou força nas empresas e conquistou a confiança dos administrados devido a sua importante função desempenhada na organização. O papel da Controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo a mensuração das alternativas econômicas e através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório (PINTO, 2009). Observa-se um crescente interesse na área da contabilidade e, em particular, na área de conhecimento denominada controladoria, que tem como base científica a contabilidade, os princípios e os fundamentos da gestão empresarial (CATELLI, 1999).

Para Peleias (2002) a atuação da Controladoria abrange a totalidade do processo de

formação de resultados nas empresas, considerando os aspectos tecnológicos, operacionais, estruturais, sociais, quantitativos e outros que sejam necessários, de acordo com o tipo de organização no qual essa área venha a ser implantada. Segundo Marion (1996) a controladoria tem a missão de “induzir a otimização dos resultados econômicos da empresa a fim de garantir sua sobrevivência”. Já Padoveze (2005) diz que a controladoria tem como missão dar suporte a todo o processo de gestão empresarial por meio de seu sistema de informação que é um sistema de apoio à gestão. Este sistema de informação de Controladoria deve estar integrado com os demais sistemas operacionais da empresa e sua principal característica é a mensuração econômica das operações de planejamento, controle e avaliação dos resultados de desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade da empresa.

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), (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 1998). 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 o seu desempenho e a “otimização” de seus resultados de forma a se tornar uma empresa válida (CATELLI, 1999).

A controladoria poder ser vista com dois enfoques segundo Mosimann e Fisch (1999). Pode ser vista como órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema, e como área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. Padoveze (2002) diz que pode-se estruturar a controladoria em duas grandes áreas. A área contábil e fiscal que é responsável pelas informações societárias e a área de planejamento e controle que é responsável pelas políticas e a execução delas.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), o gestor da área de controladoria é denominado de *Controller* e seu papel é zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, trabalhando para que os resultados planejados sejam obtidos. De acordo com Oliveira et al (2008), o papel da controladoria, portanto, é assessorar as

diversas áreas de gestão da empresa, fornecendo uma mensuração das alternativas econômicas e integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce uma influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização.

Microempresa

Conforme artigo 3º da Lei Complementar 123/2006, consideram-se microempresas e empresas de pequeno porte a sociedade empresária que esteja devidamente registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoa Jurídica caso seu faturamento no ano-calendário a sua receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) no caso de microempresa e receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) para as Empresas de Pequeno Porte.

O Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e pequena Empresa (SEBRAE) se utiliza de outro critério para a classificação das empresas. Na indústria, o SEBRAE classifica como microempresa as que possuem até 19 funcionários. Já as Empresas de Pequeno Porte as que tenham de 20 a 99 empregados. As médias empresas são as que têm entre 100 a 499 funcionários e classificam como empresa de grande porte as que tenham 500 ou mais empregados.

Segundo Kruglianskas (1996), um significativo número de micro e pequenas empresas traz homogeneidade de mercado e melhor distribuição de renda obtendo estabilidade social e política. Isso possibilita maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizentes com a demanda.

METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida é exploratória e, segundo Vergara (2007) esse tipo de pesquisa é realizada onde ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. O método adotado para coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. O processo de interpretação dos dados é qualitativo e de acordo com Fachin (2006) este tipo de pesquisa relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente. Quanto à lógica, ela é indutiva pois tem o desígnio de ampliar o alcance

dos conhecimentos (MARCONI; LAKATOS, 2004). Quanto aos resultados, o estudo classifica-se em básica porque foi conduzida para constituir-se como uma contribuição para o conhecimento e desenvolvimento.

Para atingir os objetivos propostos foi necessário, inicialmente, realizar uma pesquisa bibliográfica através de livros, artigos e dissertações, levando em consideração as diferentes opiniões e análises da implementação do BSC em empresas de segmentos distintos. Após o estudo teórico foi realizada uma pesquisa de campo em uma microempresa de comércio varejista de medicamentos presente no mercado há mais de 50 anos.

RESULTADOS

Apesar da microempresa do estudo existir há um bom tempo no mercado, não houve crescimento ao longo dos anos devido a fatores como a sua localização na cidade de Taquaritinga do Norte/PE, a economia local e a gestão centralizada típica das empresas desse porte. A empresa passou por uma crise financeira que durou cerca de cinco anos onde precisou reavaliar o modelo de gestão adotado. Por ser uma empresa familiar, um herdeiro da terceira geração (neta do proprietário) foi quem conseguiu estruturá-la e implantar em 2013 o *Balanced Scorecard* como forma de controle e estratégia dos processos.

A pesquisa de campo contou com uma entrevista composta por sete questões discursivas sobre a implementação do BSC em uma microempresa. Sobre a decisão de implementar o BSC:

Questionamento	Resposta
1. Quanto tempo durou o processo de decisão para implementar o BSC.	R = “2 anos”
2. Quanto a motivação para implantar o BSC.	R = “A motivação foi a necessidade de organizar os processos internos, controle dos departamentos e principalmente traçar as estratégias adequadas para cada situação. A empresa passou por uma crise financeira e para evitar que isso aconteça novamente, o BSC ajuda a nos planejar financeiramente e a traçar objetivos, para isso foi preciso organizar o fluxo de caixa e ter acesso a dados que antes ficavam sob o controle apenas do contador.”
3. Contração de consultoria para implementar o BSC.	R= “Não houve contratação de consultoria. Sou bacharel em Administração de Empresas e precisei adaptar os conhecimentos teóricos voltados para empresas de grande porte à realidade da microempresa, precisei arriscar. Porém acredito que em microempresas onde o gestor não conhece de fato o que é gestão, para implantar o BSC se faz necessário a presença de um consultor/assessor”.

Fonte: Autor, 2014

Nota-se que para implementar o BSC em empresas onde o gestor não conhece as teorias administrativas será necessário o apoio de uma consultoria. Rocha e Castro (2008) constataram em seu estudo, alguns fatores que podem dificultar a implantação da ferramenta nas empresas, principalmente quando não existe uma cultura apropriada para a implantação deste tipo de instrumento, ou seja, não ocorre a comunicação dos objetivos da organização entre seus colaboradores. Para que a implantação do BSC seja bem-sucedida, o empresário precisa entender as vantagens do método para a organização, assim como o controle e a definição de estratégias para o crescimento da empresa. Abaixo um sumário dos aspectos positivos na implantação do Balanced Scorecard destacados por Filho e Costa (2009).

Implantação do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de controladoria em microempresas

Figura 4

17	O BSC funciona como cadeia de relação de causas e efeitos	Kaplan, 2004; Wagner, 2007
18	O BSC alinha os objetivos à estratégia	Kaplan, 2004; Wagner, 2007; Cimino, 2004
19	Propicia a mudança cultural e a melhoria do clima organizacional	Peixinho, 2003; Barros, 2008
20	Quebra paradigmas	Peixinho, 2003
21	Ação criativa em função da orientação estratégica	Peixinho, 2003
22	Une os sistemas de mensuração	Peixinho, 2003; Barros, 2008
23	Restaura os sistemas corporativos	Peixinho, 2003
24	Aflora a necessidade de redirecionamento da organização	Cimino, 2004
25	Traduz a estratégia em termos operacionais	Kaplan, 2000; Rezende, 2003
26	Alinha a organização à estratégia	Kaplan, 2000
27	Transforma a estratégia em tarefa de todos	Kaplan, 2000
28	Converte a estratégia em processo contínuo	Kaplan, 2000; Oliveira, 2008
29	Mobiliza a mudança por meio da liderança executiva	Kaplan, 2000

Item	Efeitos positivos apontados	Autores
01	Melhora o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico	Kaplan, 1997; Bastos, 2001; Marchesan, 2003; Batista, 2007; Kallás, 2005; Cimino, 2004
02	Promove a gestão estratégica organizacional	Albuquerque, 2008; Greve, 2007; Altheman, 2008; Kaplan, 1996; António, 2006; Wagner, 2007; Noventa, 2003; Barros, 2008
03	Facilita a criação de sistemas de medição mais abrangentes	Kaplan, 1997; Marchesan, 2003; Noventa, 2003; Rezende, 2003
04	Melhora o aprendizado estratégico	Kaplan, 1997; Silva, 2003; Cesena, 2006; Galas, 2006; Lourenço, 2003; Wagner, 2007; Cimino, 2004; Barros, 2008
05	Melhora o processo de comunicação e o alinhamento da estratégia	Kaplan, 1997; Bastos, 2001; António, 2006; Silva, 2003; Kallás, 2005; Wagner, 2007; Peixinho, 2003; Oliveira, 2008; Rezende, 2003
06	Facilita a execução da estratégia	Kaplan, 1993; 1996; António, 2006; Quintella, 2004; Valandro, 2004; Scattolini, 2005; Wagner, 2007; Noventa, 2003
07	Integra a gestão estratégica	Kaplan 2000, 2001, 2004; Bastos, 2001; António, 2006; Wagner, 2007; Barros, 2008
08	Quantifica o desempenho	António, 2006; Noventa, 2003; Rezende, 2003; Greve, 2006
09	Facilita a compreensão da Missão, da Visão e das estratégias	Silva, 2003; Kaplan, 1997; Marchesan, 2003; Batista, 2007
10	Facilita a criação de indicadores de desempenho	Silva, 2003; Scarpin, 2002; Costa, 2002; Kanji, 2002; Cimino, 2004
11	Visualização dos objetivos por meio dos mapas estratégicos	Kaplan 2000; Lourenço, 2003; Quintella, 2004; Redi, 2003
12	Agente de integração entre o capital intelectual à estratégia	Ottoboni, 2004; Rezende, 2003
13	Melhora no desempenho quando integrado aos critérios do PNQ	Anholon, 2004
14	Monitora a estratégia de longo prazo	Valandro, 2004; Redi, 2003
15	Integra o planejamento de curto, médio e longo prazo	Ahlert, 2004; Marchesan, 2003
16	Utiliza métodos de desdobramento de objetivos	Ahlert, 2004; Rezende, 2003

Fonte: Filho e Costa (2009)

Ainda na pesquisa de campo, foram abordados questionamentos sobre a implantação do BSC:

Questionamento	Respostas
1. Quanto ao uso de instrumentos para auxiliar a implantação	R= “Para implementar o BSC e adaptar as teorias a realidade da microempresa, foi preciso fazer uma análise SWOT e um levantamento de dados. Em seguida foram traçadas as metas e os indicadores, para assim traçar as estratégias. Essa etapa de elaboração foi muito importante porque detectamos muitas coisas que precisavam mudar”.
2. Quanto às perspectivas utilizadas	R = “Utilizamos todas as perspectivas e dentro destas perspectivas exploramos os indicadores, por exemplo compras, vendas, fidelização de clientes, pagamentos de duplicatas de fornecedores, entre outros”.
3. Quanto às mudanças significativas	R = “O BSC ajudou a nos organizar e a enxergar que apesar de ser uma microempresa ela pode sim, ter uma gestão estruturada, baseada em metas de crescimento. Agora, todos os herdeiros, tem acesso ao que está acontecendo na empresa e entendem que apesar de ser pequena e familiar, antes de tudo é uma empresa e não pode haver retiradas de caixa, compras não programadas e centralização de poder. Ao contrário, todos precisam ajudar profissionalmente e seguir o BSC”.

CONCLUSÃO

Mesmo considerando natural existir resistência diante das novas ideias, os resultados divulgados sobre BSC em microempresas sugerem que se a implantação do BSC precisa ser planejada e que a construção da ferramenta deve ser objetiva e adaptada à realidade da empresa. Com essas medidas, observa-se que as microempresas podem melhorar seu desempenho após a aplicação da metodologia porque conseguirão ter uma gestão de excelência baseada em conhecimentos concretos e isso dará uma vantagem competitiva diante da concorrência.

Kaplan (1998) adverte que o *Balanced Scorecard* não deve ser demasiadamente complexo, frisando que uma das chaves para o sucesso de sua implementação é a simplicidade. O proprietário deve compreender que o uso dessa metodologia ajudará no crescimento da empresa porque mostra as perspectivas de cada setor e automaticamente irá estruturar a microempresa em departamentos. Segundo Neely e Bourne (2000),

*Implantação do **Balanced Scorecard (BSC)** como ferramenta de controladoria em microempresas*

implementar o BSC não é uma tarefa das mais simples, porém com o apoio das Associações Empresariais e Comerciais, Universidades, Consultorias Administrativas e Secretarias de desenvolvimento econômico será mais fácil convencer os empresários das vantagens de sua implantação na microempresa.

A implantação do BSC em microempresas demonstra como esta ferramenta gerencial é viável para todos os tipos de empresa, independentemente do porte. Um benefício da implantação do BSC em microempresas é o desenvolvimento do planejamento administrativo como forma de orientação para a tomada de decisão visando um objetivo futuro. Quando bem utilizado, o BSC pode tornar-se uma ferramenta de melhoria da gestão empresarial na microempresa assim como acontece nas grandes corporações. É necessário desenvolver nesse tipo de empresa uma cultura de excelência para que assim, possam expandir e se projetar no mercado. Após a análise do estudo de caso, notou-se que a metodologia do *Balanced Scorecard* pôde contribuir muito para o desenvolvimento da empresa estudada. Ela tornou-se uma importante ferramenta de gestão e auxiliou na elaboração de estratégias futuras.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, Mark. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000. Tradução de **Management Accounting**, 2 ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1997.

ALLEN, D. Scorekeepers or Scorers? **Management Accounting**. London, v.77, p.18, May 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.) Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BIMBATTI, Mario; TOLEDO, Nilton Nunes. **Gerenciamento Estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I.** In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9. 2002, São Paulo. Anais. São Paulo, 2002.

CALADO, Marcos Antônio Fonseca. **Metodologia da pesquisa científica na prática**. Olinda: Livro Rápido, 2010.

CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo, Aquariana, 1998.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de**

graduação e pós-graduação. Trad.: Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard***. São Paulo, 2001. Dissertação (mestrado) - USP. CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FILHO, J.C; COSTA, H.G. **Balanced Scorecard (BSC) e seus efeitos positivos e negativos**. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**. n.7, jul/dez 2009. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/MzQy.pdf>. Acesso em: 11/11/2014.

LEI COMPLEMENTAR 123/2006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm> . Acesso em: 09/11/2014.

MACDONALD, R. P. **Um Sistema de Avaliação de Desempenho Fundamentado no *Balanced Scorecard*. Implantação em uma empresa alemã de médio porte**. 2003. 133f. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2004. MARION, José Carlos. **Contabilidade e controladoria em agrobussines**. Edição Única. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NEELY, Andy; BOURNE, Mike. Why Measurement Initiatives Fail. **Measuring Business Excellence**, v. 4, Issue 4, page 3-7, 2000.

KAPLAN, Robert S. Entrevista: **Balanced Scorecard**. **HSM Management**, ano 2, nº 11, pp. 120-126, novembro-dezembro 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Putting the *Balanced Scorecard* to work**. Harvard Business Review. v. 71, n. 5, p. 134-142, set/out 1993.

_____ **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*** -. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____ **Organização Orientada para a Estratégia**, Editora Campus, Rio de Janeiro - 2000.

KRUNGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva:** Como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: Ed. Ige, 1996.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4.ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. **Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard.** London, John Wiley & Sons, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis:** fundamentos e análise. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura, aplicação. 1.ed. 1.reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2005.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002. 206p.

PINTO, H. R. **O Balanced Scorecard como Ferramenta da Controladoria para Gestão Estratégica.** Artigo, Universidade Nove de Julho-Memorial. São Paulo, 2009.

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

ROCHA, Joseilton Silveira da; CASTRO, Miguel Rivera. **Balanced Scorecard (BSC):** a experiência das grandes empresas chilenas do setor vinícola. In: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Contabilidade, 2., 2008, Salvador. Anais...Salvador: AMPCONT, 2008. CD-ROM.

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

SANTOS, Emerson Zingaro dos; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Modelo de Gestão Estratégica para Locadoras de Automóveis uma proposta baseada no Balanced Scorecard.** In: Congresso Brasileiro de Custos, 15, 2008. Curitiba. Anais... Curitiba: CBC, 2008. CD-ROM.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas – ME – EPP.** Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>. Acesso em: 09/11/2014.

_____ **Pequenos Negócios em Números.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/>. Acesso em: 10/11/2014.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial em Empresas Brasileiras.** Anais Enampad 2005. Brasília – DF, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZEUS. *Balanced Scorecard* com ênfase na importância corporativa e social. **Revista de Contabilidade**. Ano XXXII. nº 148- Julho/Agosto 2004.