

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PAULO GOMES DE SOUZA**

**OS IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO  
DESEMPENHO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL**

**PORTO ALEGRE**

**2016**

**PAULO GOMES DE SOUZA**

**OS IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO  
DESEMPENHO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Porto Alegre**

**2016**

**PAULO GOMES DE SOUZA**

**OS IMPACTOS DA UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO  
DESEMPENHO FINANCEIRO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovado em 12 de dezembro de 2016**

**Banca Examinadora:**

**Orientadora:** \_\_\_\_\_

**Prof<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

\_\_\_\_\_  
**Prof<sup>a</sup>. Aurora Carneiro Zen**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**REITOR**

**Rui Vicente Oppermann**

**VICE-REITORA**

**Jane Tutikian**

**DIRETOR DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Hugo Fridolino Müller Neto**

**VICE-DIRETORA**

**Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**CHEFE DA BIBLIOTECA SETORIAL DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Tânia Marisa de Abreu Fraga**

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**

Os impactos da utilização do Balanced Scorecard no  
desempenho financeiro organizacional - 2016.

63 f. : il.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a meus pais, Márcia Gomes de Souza e Carlos Vicente de Souza que sempre me colocaram à frente de seus próprios interesses, me ensinaram os valores que formaram meu caráter e me propiciaram o privilégio de uma educação de qualidade;

Agradeço às quatro mulheres da minha vida, Marina Gomes de Souza, Mauren Jardim Gomes, Giulia Nienow Nichele e Marina Jardim Gomes, que sempre participaram de todos os meus sonhos e aspirações;

Agradeço a meu padrinho Joaquim Jardim Gomes, por ter me auxiliado em meus primeiros passos e me mostrado o verdadeiro significado da amizade;

Agradeço a meus amigos e administradores Guilherme de Freitas Camboim e Kim Reschke, por toda a parceria durante a graduação, competição saudável, e crescimento;

Agradeço aos amigos Jean Hatzfeld dos Santos, Juan Hatzfeld dos Santos e Diego Vieira Lima, os quais sempre se dispuseram a me ajudar em todo e qualquer problema;

Agradeço à Prof<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden pela orientação, ensinamentos, paciência e, principalmente, pela boa-vontade para comigo e todos os seus alunos;

Agradeço à Escola de Administração da UFRGS, que fez parte de minha vida nos últimos anos e abriu uma infinidade de oportunidades que certamente eu não teria em outras instituições; e,

Agradeço aos demais amigos, familiares, colegas de trabalho e professores não mencionados e que de alguma forma participaram do rito de passagem para a vida adulta que consiste a formação universitária.

*If I have seen further it is by standing on the shoulders of Giants - Isaac Newton*

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão consiste na análise do panorama da literatura sobre os impactos do Balanced Scorecard sobre a dimensão financeira. Foi feita uma pesquisa bibliométrica por meio do software Scopus do ano de 2001 até o presente, a qual identificou poucas publicações, com muita reverberação entre os anos de 2002 a 2008 e uma tendência de queda na produção científica desde então. Foram identificados quatro principais Clusters de publicações: Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais, Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos, Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC, e Impactos da adoção de indicadores de desempenho estratégico na indústria de um País, os quais permitiram a elaboração de uma linha do tempo sobre o panorama do tema. A análise da literatura permitiu, por fim, agregar dez pontos relevantes encontrados na literatura sobre os impactos do Balanced Scorecard no desempenho financeiro organizacional.

## **ABSTRACT**

The present work consists in analyzing the literature on the impact of the Balanced Scorecard on the financial dimension. A bibliometric survey was made using Scopus software from the year 2001 to the present, which identified few publications, with a lot of reverberation between the years 2002 to 2008 and a downward trend in scientific production since then. Four main clusters of publications were identified: Influence of the application of a BSC in non-traditional organizations, Case studies on the financial results of applying a BSC in for-profit organizations, Theoretical aspects of organizational performance resulting from the application of a BSC, and Impacts of the adoption of strategic performance indicators in a country's industry, which allowed the elaboration of a time line on the panorama of the theme. The analysis of the literature allowed, finally, to aggregate ten relevant points found in the literature on the impacts of the Balanced Scorecard on organizational financial performance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Balanço Patrimonial de uma organização do conhecimento.....	18
Figura 2 - A medição de desempenho como elo de ligação entre estratégia e execução.....	20
Figura 3 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor.....	23
Figura 4 - Gráfico de desempenho de indicadores com linha de tendência de médias móveis.....	29
Figura 5 – Peso relativo dos resultados.....	40
Figura 6 – Tendência da produção científica no tempo.....	41
Figura 7 – Quantidades agrupadas.....	42
Figura 8 - Gráfico da distribuição ponderada.....	44
Figura 9 – "Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais".....	48
Figura 10 – “Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos”.....	48
Figura 11 – “Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC”.....	49
Figura 12 – “Impactos da adoção de indicadores de desempenho estratégico na indústria de um País”.....	49
Figura 13 – Linha do tempo do estudo da análise de indicadores estratégicos pelo Balanced Scorecard e impactos no desempenho financeiro.....	51

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
Definição do Tema de Estudo .....	12
Justificativa .....	15
Objetivos .....	15
Objetivo Geral .....	15
Objetivos Específicos .....	15
<b>1. REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
1.1. Estratégias e Indicadores Estratégicos .....	17
1.2. Avaliação do Desempenho Financeiro.....	28
1.3. Estudo Bibliométrico.....	17
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>32</b>
<b>3. O PANORAMA DO ESTUDO CONJUNTO DA ANÁLISE DE INDICADORES ESTRATÉGICOS POR MEIO DO BALANCED SCORECARD E DO DESEMPENHO FINANCEIRO .....</b>	<b>39</b>
3.1. Análise quantitativa dos resultados da pesquisa bibliométrica .....	39
3.2. Clusters .....	45
3.3. Linha do tempo do estudo dos impactos da análise de indicadores estratégicos pelo Balanced Scorecard no desempenho financeiro.....	50
Figura 13 – Linha do tempo do estudo da análise de indicadores estratégicos pelo Balanced Scorecard e impactos no desempenho financeiro .....	51
3.4. Pontos relevantes encontrados na literatura.....	52
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO A - PLANILHA COMPILADA DOS DADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA ADVINDOS DO SCOPUS.....</b>	<b>59</b>

**ANEXO B – CLUSTERS DERIVADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA DO  
SCOPUS .....62**

## **INTRODUÇÃO**

### **Definição do Tema de Estudo**

Não há maneira de se conceber a Administração contemporânea sem se pensar no estudo e na prática da estratégia. Desde a fina arte de se estar preparado, de Von Clausewitz (2010), e das máximas militares de Sun Tzu (2014); às cinco forças e a concepção de posições de mercado e estratégias dominantes para determinados setores (PORTER, 1991); às visões da estratégia como planos, pretextos, padrões, posições ou perspectivas (MINTZBERG, 2010); aos cuidados com armadilhas mentais, elaboração de cenários, até a análise contemporânea da abordagem institucional durante processos de internacionalização, visando a esforços concêntricos entre forças internas e aspectos econômicos, políticos e sócio-culturais (MEYER; PENG, 2005).

A concepção da estratégia, não obstante, de nada serve sem uma execução eficaz e sem o reconhecimento de sua implementação, que pode ser facilitada através de indicadores de desempenho estratégicos. A análise de indicadores se vale de métodos de aferição dos resultados de objetivos estratégicos que permitem verificar seu sucesso (ou insucesso), a adoção de medidas corretivas, e mesmo a elaboração de planos contingenciais. Ainda que Bourguignon, Malleret e Norreklit (2001) remontem a existência dos primeiros Painéis de Instrumentos Franceses (PIF) - contendo características análogas a estas - a 1932, como uma forma de emissão de relatórios gerenciais, seu caráter era primordialmente reativo. Foi apenas na década de 90, quando Kaplan e Norton (1992) apresentaram o conceito do BSC no artigo "The Balanced Scorecard" que o tema se tornou amplamente conhecido e debatido.

O escopo do BSC abrange indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, dividindo-os em quatro dimensões: aprendizado e crescimento,

processos, clientes, e em como estes afetam o sucesso das finanças organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2004). Os painéis franceses operam de forma diferenciada, por meio de um sistema de dimensões abertas ao que o gestor reputa como sendo importante para a organização em específico; ambas as escolas, no entanto, assemelham-se na ênfase de que os resultados de indicadores financeiros decorrem diretamente do desempenho de indicadores não-financeiros. E em quaisquer dos casos é o conhecimento dos gestores e consultores acerca das organizações e mercados que permite a eles escolher quais indicadores são relevantes em cada dimensão, bem como relacioná-los dentro da figura de um mapa estratégico; estipular metas de desempenho para cada indicador, de forma que resultados estratégicos ampliados sejam alcançados pelo agregado de tais submetas; e, principalmente, monitorar a relação entre o desempenho esperado e realizado em cada área, em tempo real, verificando quais medidas corretivas devem ser adotadas a fim de garantir os resultados desejados.

De acordo com Ross, Westerfield, Jaffe e Lamb (2015), o estudo de finanças corporativas compreende basicamente três questões: o orçamento de capital, a estrutura de capital e o capital de giro. O orçamento de capital trata da decisão de quais projetos as organizações devem investir seus recursos. A estrutura de capital reside em como os investimentos são financiados, dividindo-se em recursos de curto e longo prazo, de fontes próprias ou de terceiros. A administração do capital de giro, por sua vez, consiste na gestão dos fluxos de caixa de curto prazo nas quantidades e momentos exigidos. Os autores também defendem o método do Valor Presente Líquido como uma técnica superior de avaliação de projetos de orçamentação de capital, uma vez que lida simultaneamente e de forma adequada com tempo, montante e riscos. Donaldson (1985), de forma complementar, levanta o distanciamento entre os objetivos financeiros e a estratégia geral das empresas. Consoante seu trabalho, há uma crença sobre o retorno aos acionistas ser sempre a finalidade máxima de qualquer organização quando, em verdade, isso por vezes contrapõe os macro-objetivos do Planejamento Estratégico. Segundo o autor, objetivos de crescimento de Market-share podem se sobrepor, temporariamente, ao

objetivo de maximização na rentabilidade. A contribuição de Gordon Donaldson é no sentido de indicar a imperativa busca por alinhamento entre a estratégia e metas financeiras.

Valendo-se de práticas utilizadas no mercado financeiro dentro do segmento de renda variável, Zilber e Fischmann (2002) propuseram a análise de indicadores empresariais tal como feita na análise gráfica de ações. Esta lógica pressupõe informações acerca dos indicadores em amplas faixas temporais; métodos estatísticos simples, como médias históricas e médias móveis; e inferências a respeito do comportamento dos indicadores visando padrões de previsibilidade em seu comportamento. Em geral, trata-se de um longo gráfico com uma linha paralela ao eixo das abscissas representando a média móvel de determinado indicador e, conforme o gráfico se comportar em relação a este parâmetro, formam-se expectativas em relação ao seu desempenho futuro e medidas corretivas podem ser adotadas. Ressalta-se, no entanto, que a ferramenta simplifica demasiadamente o comportamento dos indicadores e resume a sua análise a critérios quantitativos. As técnicas de Zilber e Fischmann constituem um esforço inovador de apropriar técnicas matemático-estatísticas usadas em finanças para o universo da estratégia e em buscar a sistematização do trabalho com indicadores estratégicos, bem como em dirimir ameaças de armadilhas mentais na análise dos resultados.

Ainda que sejam objetos de estudos diversos, estratégia e finanças são vinculadas, pois a estratégia organizacional trata de meios para a organização com fins lucrativos obter lucros de forma sustentável, enquanto para organizações com fins sociais, a estratégia trata da sustentabilidade organizacional e da eficiência na utilização dos recursos. Nos trabalhos de Donaldson e de Zilber e Fischmann, percebe-se o foco conjunto nessas duas áreas. Este trabalho de conclusão de curso, destarte, levanta as dúvidas seguintes: de que maneira evoluíram os estudos que tratam da análise de indicadores estratégicos e da performance financeira no decorrer do tempo? Onde há intersecções entre estas disciplinas? Que descobertas importantes derivam desta aproximação?

## **Justificativa**

O presente trabalho de conclusão de curso se propôs a analisar os estudos que relacionam os indicadores estratégicos de um Balanced Scorecard com a performance financeira no decorrer da história das ciências administrativas. Objetivou-se a síntese destes trabalhos em grupos análogos (Clusters) e a classificação de seus pontos de intersecção. O trabalho propôs a análise dos dados e a elaboração de uma linha do tempo do estudo conjunto destas disciplinas, bem como a sistematização dos pontos importantes levantados pelo conjunto da literatura abordado.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

Este trabalho de conclusão de curso propôs descrever a evolução da pesquisa sobre o uso de indicadores estratégicos do Balanced Scorecard e seus efeitos sobre o desempenho financeiro por meio de técnicas de bibliometria. Através da descrição da evolução do tema, pode-se verificar sua relevância no cenário da produção científica no decorrer do tempo analisado, que compreendeu o lapso de dezesseis anos entre 2001 e 2016.

### **Objetivos Específicos**

- Mapear os pontos-chave de intersecção entre análise de indicadores estratégicos e desempenho financeiro;

- Agrupar sua produção intelectual dentre os principais temas (Clusters); e,
- Levantar as descobertas relevantes envolvendo o estudo conjunto das disciplinas.

## 1. REVISÃO TEÓRICA

### 1.1. Estudo Bibliométrico

Seja em estratégia, seja em finanças (em verdade, em qualquer área do conhecimento), necessita-se de métodos para a aferição da produção científica nacional e internacional. "A avaliação da produção científica é um processo fundamental para garantir o investimento financeiro em pesquisa e a participação da Ciência na consecução dos objetivos econômicos, sociais e políticos do país" (VANZ; STUMPF *apud* VELHO, 1986, p.67). De acordo com as autoras, as metodologias para estas avaliações podem ser qualitativas ou quantitativas. A avaliação qualitativa baseia-se na posição de pesquisadores e nomes de peso na comunidade científica acerca de determinado trabalho. A análise bibliométrica, método quantitativo de pesquisa, vem ganhando destaque desde os anos noventa, pois auxilia no desenvolvimento de políticas de investimentos em ciência e tecnologia, estratégias de desenvolvimento e na avaliação das políticas implementadas; a bibliometria remanesce, no entanto, sem consenso acerca de um melhor método para a pesquisa. De acordo com Vanz e Stumpf (2010) a pesquisa bibliométrica consiste em três pontos principais: coleta, limpeza e organização de dados; ferramentas e softwares para análise bibliométrica; e funções para análises multivariadas.

A coleta de dados pode ser efetuada em bases de dados específicas ou gerais, a nível nacional ou internacional. Dentre as bases de dados especializadas, ressalta-se o Chemical Abstracts, Pascal Scitech e Pubmed, todas de caráter internacional. Já as principais bases de dados multidisciplinares são o Web of Science, o Scopus e o Google Acadêmico. O Google Acadêmico destaca-se por gerar um levantamento de dados mais amplo, gerando resultados de livros, artigos, dissertações, dentre outros, embora apresente alguns problemas de grafia no

processo de pesquisa. O Web of Science e o Scopus geram menos resultados, no entanto, permitem a aplicação de filtros e a pronta transposição para planilhas. Dentre as bases de dados nacionais, destaca-se a biblioteca eletrônica de periódicos da Scielo. As autoras afirmam que bases de dados nacionais são especialmente importantes por possibilitar a análise do desenvolvimento em países cuja língua oficial não é o inglês. Ainda assim, a análise internacional possibilita o peso da produção nacional em relação à produção internacional no decorrer do tempo. A limpeza dos dados, por sua vez, consiste na padronização do nome dos autores, contudo, não há consenso acerca da relevância desta etapa para a análise.

A análise bibliométrica é realizada por meio de softwares especializados, responsáveis por importar e organizar informações advindas das bases de dados supramencionadas. O Bibexcel, por exemplo, é um software livre capaz de transpor dados advindos das principais bases internacionais para o formato de texto ou planilha, sendo amplamente utilizado com o Microsoft Excel, especialmente com tabelas dinâmicas. O Bibexcel ainda permite exportar os dados para o formato texto ou para uma planilha pelo próprio software. Uma vez tabelados, os dados podem ser organizados e filtrados conforme a necessidade do pesquisador, permitindo a utilização de diversas funções e análises quantitativas com o objetivo de responder às questões propostas em seu trabalho. Os dados levantados podem aferir a quantidade de ocorrência de determinado indicador no decorrer do tempo, o que possibilita gráficos e matrizes sintéticas. O Bibexcel também permite a organização de matrizes de co-ocorrência para análises multivariadas por meio do SPSS ou do próprio Excel, como co-citações, co-autoria e a análise de agrupamentos por afinidade (Clusters), por meio da Correlação de Pearson ou do Cosseno de Salton, ambas técnicas estatísticas de similaridade.

## 1.2. Estratégias e Indicadores Estratégicos

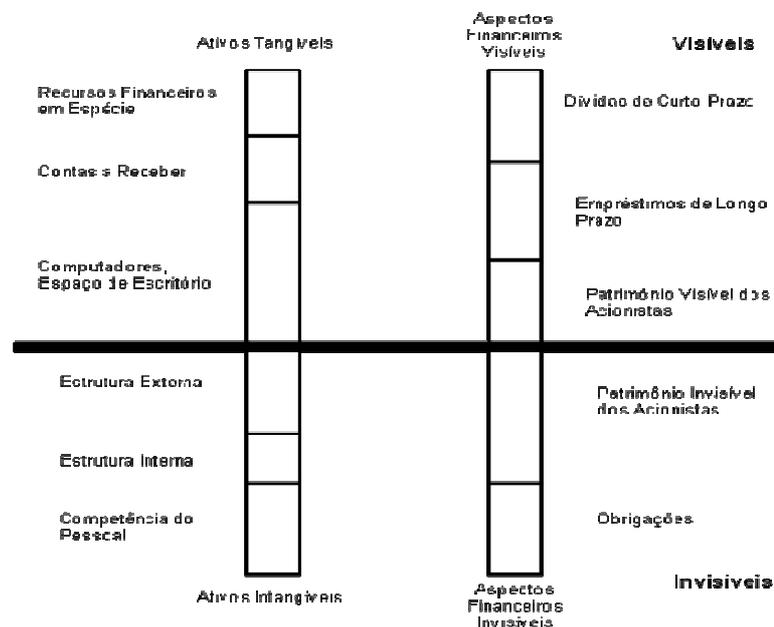
Organizações nem sempre são apenas o que seus elementos tangíveis demonstram. Consoante Sveiby (1998) - na obra "A Nova Riqueza das Organizações" - há organizações cujo valor de mercado supera em muito o de seus ativos. De acordo com a perspectiva financeira tradicional, porque delas se esperam resultados futuros superiores; isso, no entanto, não explica o porquê de tais resultados, apenas reformula a questão. O autor explicita o exemplo da Microsoft, maior empresa de desenvolvimento de softwares do mundo, cujo valor de mercado superava em 10 vezes o de seu balanço patrimonial para o ano de 1995. Durante os últimos 20 anos o valor de mercado da Microsoft flutuou entre 3 e 12 vezes seu valor contábil, conforme as expectativas de seus investidores sobre seu desempenho em relação ao mercado de softwares. De qualquer maneira, torna-se evidente que seu valor nunca consistiu apenas em aspectos tangíveis. Essa sobrevalorização ocorre em virtude de ativos intangíveis presentes nestes negócios. "As altas proporções de ativos intangíveis em relação ao valor de mercado não se limitam, em hipótese alguma, às empresas participantes da tecnologia da informação ou dos chamados setores de alta tecnologia" (SVEIBY, 1998, p.6). Esse fenômeno não é particular a empresas como a Microsoft. Em verdade, há setores inteiros que têm esta característica em comum: empresas de consultoria, microeletrônica, saúde e processamento de dados costumam possuir uma percepção de valor por parte do mercado diversas vezes superior à valorização seus ativos.

Sveiby ressalta que, conquanto os ativos intangíveis constituam um patrimônio invisível, não precisam ser um mistério. Ao contrário, o gestor deve buscar compreender os elementos intangíveis de sua empresa a fim de buscar o aprimoramento de seu desempenho. "Em suma, os ativos invisíveis constantes no balanço patrimonial de uma organização podem ser classificados como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa" (SVEIBY, 1998, p.11). A competência do funcionário remete ao saber individual, bem como à decorrente capacidade de fazer e de criar das pessoas. A estrutura

interna consiste em modelos, processos, patentes, na cultura organizacional, dentre outros. A estrutura externa, por sua vez, é o agregado entre marcas, relacionamento com clientes e fornecedores e a reputação da empresa. Ressalta-se que, embora a competência do funcionário não seja uma propriedade da empresa, é somente por meio dela que o gestor pode desenvolver a estrutura interna e externa.

Com base na compreensão das organizações como um conjunto formado por seus aspectos tangíveis e intangíveis, o autor propõe a existência de um novo balanço patrimonial. Este novo balanço, tal qual um iceberg, tem seus aspectos tangíveis sobre a água, à mostra; há, contudo, um universo considerável de elementos intangíveis imersos, por vezes mais relevantes do que aquilo que se pode ver na superfície.

**Figura 1 - Balanço Patrimonial de uma organização do conhecimento**



Fonte: SVEIBY (1998, p. 13)

Sveiby observa que vivemos uma mudança do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento (1998). Percebe-se maior geração de valor na

capacidade de criar do que de produzir, o que leva ao natural crescimento de organizações voltadas a este fim. As organizações do saber fazer possuem diversas características comuns: valor de mercado substancialmente superior ao patrimônio, pequeno volume de ativos físicos, altos custos de desenvolvimento frente a baixos custos de produção e capital financiado majoritariamente por recursos próprios. No entanto, a virtude mais significativa dessas organizações consiste em transformar conhecimento em competências, as quais são socializadas visando à participação e, conseqüentemente, a mais desenvolvimento, atributo capaz de criar uma fonte inesgotável de riquezas para as organizações. Ainda que escrito há quase duas décadas, o trabalho de Sveiby descreve um fenômeno atual, já que ainda se pode observar uma estratégia dominante - no sentido porteriano - de terceirização por parte das organizações do conhecimento, que geralmente mantêm apenas o núcleo de pesquisa e desenvolvimento em suas sedes.

Albano (2008) relata a necessidade do desenvolvimento e manutenção de uma avaliação global de desempenho (AGD), por meio da relação entre os processos da organização e sua estratégia. O método consiste na avaliação em nível da estratégia, de processos e sub-processos, de indicadores do desempenho dos processos, da relevância dos processos por meio de análise criterial, maneira pela qual são avaliados os pesos relativos dos processos dentro do contexto geral da estratégia. A partir daí, são analisados o desempenho geral dos objetivos estratégicos em relação ao desempenho dos processos levantados na análise criterial. O método da AGD de Albano visa a levantar quais processos impactam os objetivos estratégicos e quantificar o desempenho destes processos como forma de medir o desempenho da organização e ligar a estratégia mais diretamente à execução. Trata-se de uma aproximação entre a estratégia e processos, tal qual a descrita por Sveiby entre estratégias e finanças.

**Figura 2 - A medição de desempenho como elo de ligação entre estratégia e execução**



Fonte: Albano (1998, p. 32)

A proposta de avaliação global de desempenho de Albano dialoga com diversos outros sistemas de avaliação de desempenho (SAD), tais como o BSC; não obstante, busca trazer a análise mais próxima aos aspectos de sua execução em tarefas individuais. “É importante lembrar que a implantação de um SAD também pode apresentar alguns riscos, tais como não selecionar e definir corretamente o modelo de medição de desempenho que se deseja seguir” (ALBANO, 2008, p.33). O autor ressalta, pois, que o sistema proposto possui limitações de escopo, sendo indicado apenas a empresas que possuam a cultura do planejamento estratégico e já mantenham um sistema de avaliação de desempenho.

De forma análoga ao trabalho de Sveiby, Kaplan e Norton (1992) - no célebre artigo “The Balanced Scorecard” - relatam a preponderância de valor de mercado das organizações baseadas em seus ativos intangíveis. O artigo teve início em 1990 com os estudos do instituto Nolan Norton, a partir da percepção de que a análise de desempenho tradicional – derivada de informações retiradas de balanços contábeis – não era suficientemente informativa acerca da real situação das empresas. Os pesquisadores acreditavam que diversos fatores não-financeiros seriam os responsáveis pelo sucesso organizacional. Seriam, portanto, os fatores intangíveis e não-financeiros os responsáveis pelo resultado de um desempenho financeiro e tangível.

No início do projeto, examinamos estudos de caso recentes sobre sistemas inovadores de mensuração do desempenho. Um deles, da Analog Devices, descrevia uma abordagem para a mensuração do índice de progresso em atividades de melhoria contínua. O estudo mostrava também como a Analog estava utilizando um recém-criado *scorecard* corporativo que continha, além de várias medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazos de entrega para clientes, qualidade e ciclos de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos (KAPLAN; NORTON, 1992, p.7).

Não obstante utilizassem nomenclatura diversa e fossem usados como mero relatório gerencial, os painéis de instrumentos eram utilizados em organizações francesas desde 1932 (BOURGUIGNON; MALERET; NORREKLIT, 2001). As diferenças primordiais dos métodos utilizados até o artigo de Kaplan e Norton residem na equalização da importância entre indicadores financeiros e não-financeiros (daí o termo “*balanced*” anteposto ao “*scorecard*”) e na seleção de dimensões de indicadores que seriam relevantes a todas as organizações (aprendizado e crescimento, interna, clientes e finanças), antagonicamente ao sistema de dimensões abertas utilizadas nos painéis franceses. Indicadores de aprendizado podem se referir à quantidade de patentes desenvolvidas em determinado período; indicadores internos (ou de processos) podem ser o percentual de retrabalho, sobras geradas pela produção, bem como o tempo total de atravessamento de um produto do início ao fim da linha de montagem; indicadores de clientes podem informar a satisfação da experiência com determinado produto, ou o percentual de retenção dos clientes; e os indicadores financeiros são, em geral, análises financeiro-contábeis tradicionais, como retorno sobre o investimento, receita bruta, valor por ação, ou participação de mercado.

Estas mudanças de enfoque romperam o paradigma de medidas financeiras como indicadores exclusivos de sucesso; levaram as atenções da estratégia aos fatores intangíveis, responsáveis qualitativos pelo sucesso de uma estratégia; bem como simplificaram a utilização da ferramenta, uma vez que estipularam as dimensões de análise, e possibilitaram o uso gerencial de forma ampliada. Ao prescrever o conjunto das quatro dimensões, Kaplan e Norton buscaram simplificar um conjunto de atributos que seriam relevantes para a estratégia de qualquer

empresa, o que significa uma ferramenta massificada e de aplicação mais simples. Ressalta-se que as quatro dimensões podem não funcionar da mesma forma em todas as organizações: hospitais, organizações filantrópicas ou do setor público podem ter necessidades específicas que alterem a prioridade dos indicadores. Empresas com fins lucrativos geralmente têm as demais dimensões subordinadas à financeira, enquanto uma ONG costuma ter a dimensão "clientes" substituída pela dimensão "sociedade", e ter essa dimensão como o centro de seus esforços.

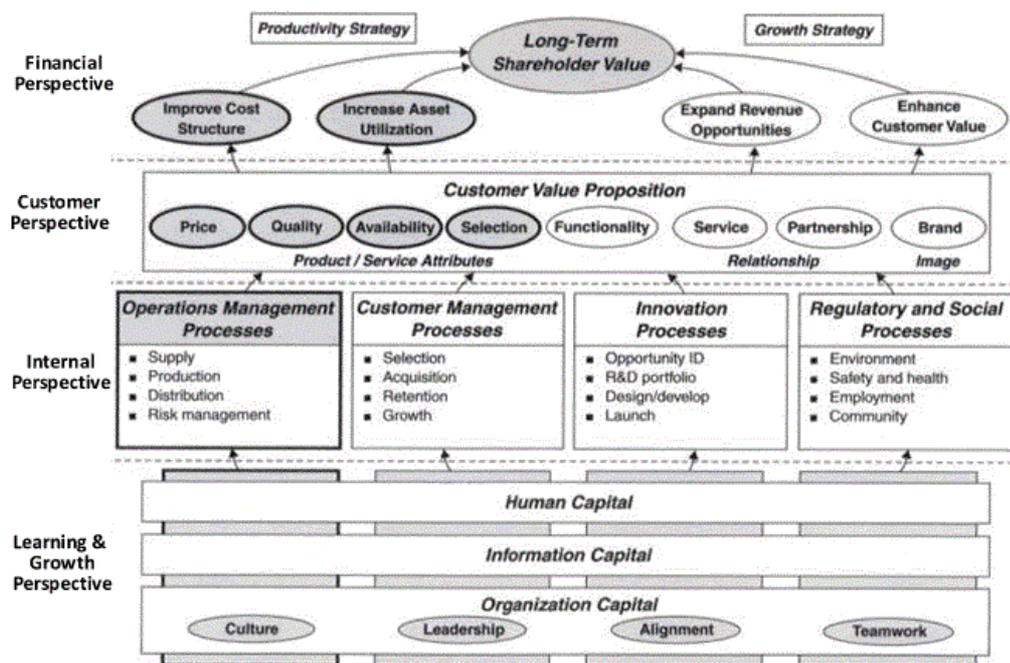
Ainda que o termo "balanceado" pareça uma alteração simples, toda a dinâmica da relevância dada aos indicadores muda, uma vez que o sistema não permite um enfoque demasiadamente acentuado em um aspecto único. Esta medida impede que os executivos caiam em pré-conceitos, dentre outras armadilhas mentais que podem permear as crenças da cúpula responsável. Ou seja: o BSC somente será aplicável a organizações que tenham uma cultura de planejamento estratégico que reconheça a importância das quatro dimensões em sua proposta de valor.

As discussões em grupo levaram a uma ampliação do *scorecard*, que se transformou no que chamamos de "*Balanced Scorecard*", organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna, e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e entre a perspectiva interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992, p.8).

O modelo proposto no artigo foi implementado em diversas organizações com sucesso e obteve profunda atenção nos meios gerenciais e acadêmicos. A partir daí, Kaplan e Norton (2004) aprofundaram sua análise no livro "Mapas Estratégicos", que amplia o "*Balanced Scorecard*" ao adicionar o conceito do mapa estratégico. Os mapas estratégicos constituem uma representação visual e esquemática dos indicadores dentro das quatro dimensões, facilitando a visualização da estratégia a todos da organização. Também busca demonstrar como o desempenho de um indicador é capaz de afetar o de outros. O mapa estratégico é, pois, um instrumento

de democratização, divisão e amplificação do conhecimento, uma vez que demonstra aos integrantes da organização como ocorre a criação de valor.

Figura 3 - O mapa estratégico representa como a organização cria valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 11)

A análise de indicadores (em especial por meio do uso do Balanced Scorecard) busca aproximar estratégia e execução ao tangibilizar os fatores relevantes para a estratégia de uma organização. A ideia da construção de um mapa estratégico é garantir que os indicadores estejam alinhados à estratégia, evitando que a organização despenda esforços em mensurar aspectos inúteis e desembolse recursos em projetos que não influenciem no resultado esperado. A questão chave do BSC não é apenas a relação entre medidas financeiras e não-financeiras, e sim a integração que o mapa estratégico possui com o planejamento estratégico por meio da escolha de indicadores não-financeiros que impliquem na relação causa-efeito com os objetivos financeiros desejados. Machado (2002) aponta o distanciamento

entre as ações promovidas pelos gestores àquilo a que estratégia se propõe. Mais do que isso, o autor relata uma pseudo-cultura do planejamento estratégico nas organizações brasileiras onde, por vezes, projetos são desenvolvidos de forma desalinhada e mesmo contrária aos objetivos centrais das empresas.

(...) em pequenas, médias e grandes empresas, normalmente os programas e metodologias de motivação pessoal, remuneração variável baseada no desempenho, fomento de negócios, organização e limpeza, e outros, são voláteis, de curta duração, sem relações estabelecidas entre si e nem mesmo com as estratégias das organizações (MACHADO, 2002, p. 15).

Machado afirma que – na tentativa de dirimir as ameaças desse efeito – inúmeras organizações brasileiras recorrem ao Balanced Scorecard, objetivando sistematizar a execução de suas estratégias, a compreensão geral dos objetivos e o alinhamento de esforços. Entretanto, o autor cita que apesar da numerosa quantidade de publicações sobre o BSC, muito pouco há sobre a sua elaboração, bem como a ligação com o planejamento estratégico. Levanta-se ainda que diversas organizações tentam moldar suas práticas às ferramentas, quando deveria ocorrer o efeito inverso. O Balanced Scorecard, como qualquer ferramenta, possui limitações e deve ser adaptado à realidade particular de cada empresa.

De forma a aproximar e integrar o planejamento estratégico e o Balanced Scorecard, Machado propõe o planejamento balanceado, que consiste em reunir as características de análise filosófica, definição de cultura, análise do ambiente e definição de objetivos do planejamento estratégico ao mesmo tempo e em um mesmo processo que o da delimitação de indicadores e monitoramento do desempenho proposto pelo BSC. O planejamento balanceado tem como premissa seu desenvolvimento nas etapas de elaboração – constituída pelo conhecimento da estratégia e busca do envolvimento da alta gestão na estipulação de metas e relações causa-efeito – e de implementação – em que se procura montar planos de ações específicos com os responsáveis pela execução para a consecução dos

objetivos das áreas, desenvolver sistemas de remuneração variável ao desempenho e promover ações de feedback estratégico com as pessoas da organização.

**Quadro 1 - Esquema do planejamento balanceado**

<b>PLANEJAMENTO BALANCEADO</b>	<b>ELABORAÇÃO</b>	<b>CONHECIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção estratégica</li> <li>Definição do negócio</li> <li>Identificação da missão</li> <li>Definição da visão de futuro</li> <li>Declaração de princípios</li> <li>Representação da competitividade atual</li> <li>Análise do ambiente externo e interno</li> <li>Avaliar conceitos com programas em andamento</li> <li>Definição de metas e objetivos estratégicos</li> <li>Definição de orçamento e previsão de fluxo de caixa</li> </ul>
		<b>ENVOLVIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha das unidades para implementação do PB</li> <li>Definição das perspectivas</li> <li>Alocação de metas e objetivos estratégicos</li> <li>Estabelecimento de relações causa-efeito</li> <li>Definição dos indicadores de desempenho</li> <li>Proposição de metas de superação</li> </ul>
	<b>IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reavaliar metas de superação</li> <li>Montar planos de ação preliminares</li> <li>Promover revisão dos orçamentos específicos</li> <li>Montar planos de ação definitivos</li> <li>Preparar o acompanhamento dos planos de ação</li> </ul>
		<b>AÇÃO&amp;REAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover feedback estratégico</li> <li>Reavaliar sistemas de informação gerenciais</li> <li>Alinhar planos de ação com metas individuais</li> <li>Desenvolver sistema de remuneração variável</li> <li>Desenvolver planejamentos táticos específicos</li> </ul>

Fonte: Machado (2002, p. 132).

### 1.3. Avaliação do Desempenho Financeiro

De acordo com a perspectiva tradicional em finanças, a finalidade das empresas consiste em criar valor para seus proprietários gerando a rentabilidade desejada sobre o investimento. Para que uma empresa seja capaz de realizar suas operações e converter seus esforços em valor ao investidor, não obstante, precisa-se levar em conta as três atividades primárias em finanças, representadas pelo orçamento de capital, a estrutura de capital e a administração do capital de giro.

Em que ativos de longa duração a empresa deveria investir? Essa questão diz respeito ao lado esquerdo do balanço patrimonial. Obviamente, o tipo e a proporção de ativos de que a empresa necessita costumam ser estabelecidos pela natureza do negócio. Usamos o termo orçamento de capital para descrever o processo de realizar e gerir as despesas envolvendo ativos de longo prazo. Como a empresa pode reunir fundos para as despesas de capital exigidas? Essa questão diz respeito ao lado direito do balanço patrimonial. A resposta a essa questão envolve a estrutura de capital da empresa, representada pelas proporções do financiamento por dívidas com vencimentos de curto e de longo prazos e pelo capital dos acionistas. Como fluxos de caixa de curto prazo devem ser administrados? Essa questão diz respeito à parte superior do balanço patrimonial. Muitas vezes, há um desequilíbrio entre a distribuição no tempo dos fluxos de entrada e de saída de caixa durante as atividades operacionais. Além disso, a quantidade e a distribuição no tempo dos fluxos de caixa operacionais não são totalmente conhecidas. Gestores financeiros devem tentar administrar as defasagens dos fluxos de caixa. Da perspectiva do balanço patrimonial, a gestão de curto prazo para o fluxo de caixa está associada à gestão do capital de giro da empresa (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015, p.3).

Dentro da perspectiva de como gerar valor na orçamentação de capital, levanta-se os métodos de avaliação de projetos. Os autores apresentam ferramentas como o Payback, que consiste no cálculo de quanto tempo o investimento demora a obter retorno, ainda que não considere o valor do dinheiro no tempo. Essa distorção é corrigida com o Payback Descontado, técnica que traz os fluxos de caixa a valor presente para a análise do tempo de retorno. Outro método abordado é a Taxa Interna de Retorno, que consiste em um volume de retorno intrínseco ao projeto; a TIR, no entanto, possui problemas com fluxos de caixa não tradicionais (que possuem alternância entre elementos positivos e negativos) e

frequentemente entra em conflito com outros métodos de análise. Destarte, os autores defendem uma terceira técnica, o Valor Presente Líquido, como um método superior para a análise de projetos. O Valor presente líquido consiste no desconto dos fluxos de caixa esperados a uma taxa de aceitação e na dedução do valor do projeto. Caso o valor resultante seja positivo, o projeto deve (em tese) ser aceito.

Tendo identificado que o VPL é uma abordagem sensata, como podemos identificar se métodos alternativos são tão bons quanto ele? A chave para o VPL são seus três atributos: O VPL utiliza fluxos de caixa (...). O VPL utiliza todos os fluxos de caixa do projeto (...). O VPL desconta os fluxos de caixa adequadamente (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE; LAMB, 2015, p.139).

Considera-se que o VPL desconta os fluxos de caixa adequadamente porque a técnica considera os montantes do fluxo de caixa, a variação destes montantes no tempo e os riscos, expressos pela taxa de aceitação a que os fluxos esperados são descontados. A técnica do Valor Presente Líquido também aceita a análise por meio de cenários pessimistas, prováveis, ou otimistas, porquanto permita a proposição de diferentes investimentos, diferentes fluxos de caixa e diferentes taxas de aceitação. O VPL, não obstante, não leva em conta critérios subjetivos e qualitativos do projeto, tampouco se há alinhamento entre a proposta e a estratégia de longo prazo e cultura organizacionais.

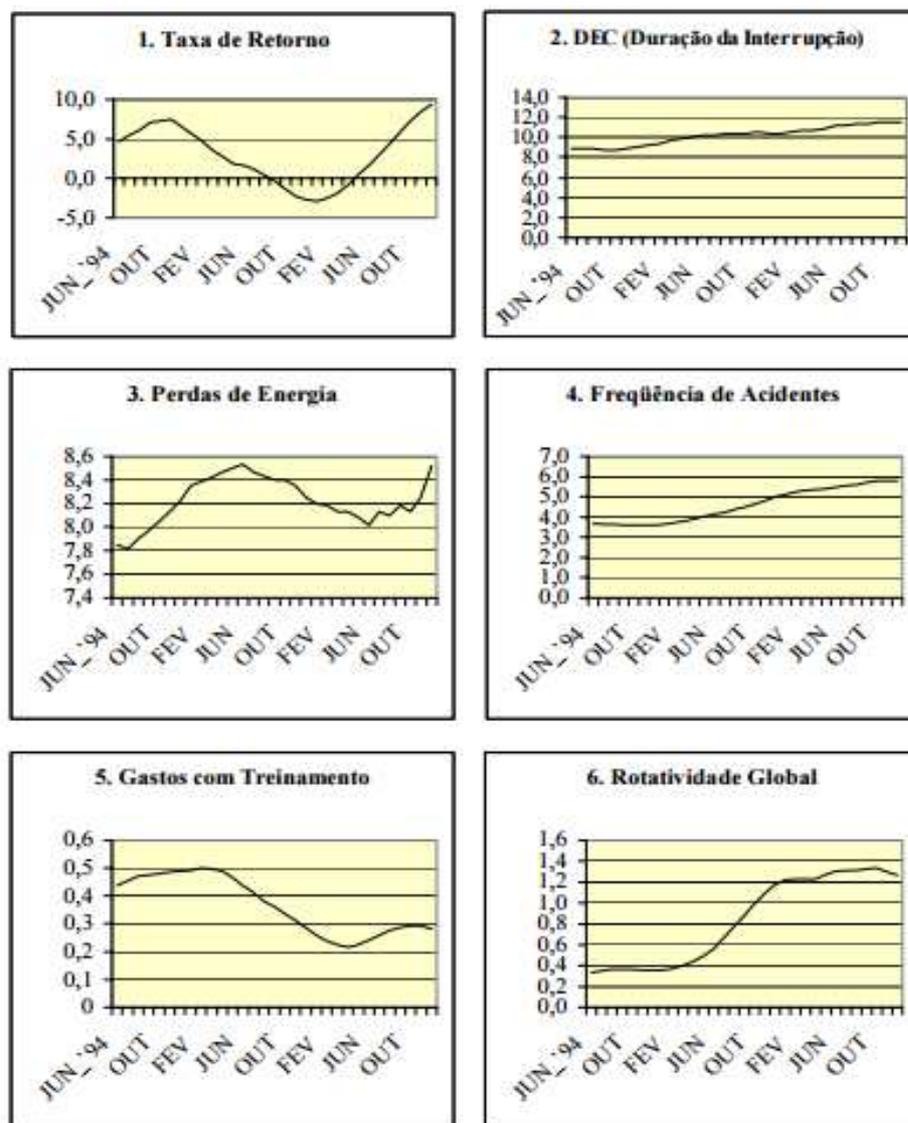
As decisões sobre as metas financeiras de uma organização que traduzam eficientemente seu posicionamento estratégico constituem uma tarefa importante. “Em teoria, essas metas são impostas pelos acionistas através das respostas da bolsa de valores ao desempenho da empresa” (DONALDSON, 1985, p.123). No entanto, essa visão simplifica demasiadamente o que são sistemas sociais complexos. As metas financeiras de uma organização derivam diretamente da cultura organizacional e dos elementos considerados relevantes por sua cúpula estratégica, em especial pelo CEO (ou diretor-executivo). A contraposição de interesses entre acionistas e executivos constitui o chamado “conflito de agência”. “Acadêmicos e CEOs têm alimentado a crença de que a riqueza dos acionistas e o retorno sobre investimentos são as mais importantes prioridades de todos os tempos

de uma empresa” (DONALDSON, 1985, p.133). Donaldson, não obstante, refuta essa visão dogmática, ao afirmar que as metas financeiras possuem ligação direta com aquilo a que a estratégia se propõe. Afirma que da mesma forma que há um ciclo estratégico, onde as prioridades sofrem alterações de tempos em tempos, as metas financeiras permanecem alinhadas (ou deveriam permanecer, em tese) a esta estratégia e, também, são mutáveis. O que impulsiona o sucesso financeiro, destarte, é a capacidade de transformar os objetivos estratégicos em metas financeiras que reflitam esta estratégia. Se a estratégia de uma empresa for a de expandir a sua participação de mercado, ou mantê-la frente o avanço de um concorrente agressivo, frequentemente ela abdicará de seu ROI no processo. Da mesma forma, se estiver investindo na expansão de uma matriz produtiva, ou em um projeto de desenvolvimento de produto, ou ainda se as condições macroeconômicas mudarem. Logo, haverá sempre um indicador financeiro que indicará aquilo a que a estratégia se propõe. O trabalho de Donaldson relata uma relação íntima entre a estratégia global de uma empresa e seus objetivos financeiros, ou seja: as finanças organizacionais devem estar alinhadas às demais metas. A ideia consiste em uma aproximação entre a construção destes processos mentais. O autor, no entanto, ressalva o fato de que aumentar o foco em determinada meta financeira implicará relaxar a atenção a outras e que frequentemente as metas financeiras serão antagônicas entre si.

Indicadores financeiros e não-financeiros variam com o tempo. Ao dispor o desempenho dos indicadores em um gráfico linear, Zilber e Fischmann (2002) perceberam a semelhança de indicadores organizacionais e do preço de ações no mercado financeiro. Valendo-se de tal comparação, os autores adaptaram técnicas de análise gráfica para o campo da análise de indicadores de um *“Balanced Scorecard”*. O método dos autores consiste na utilização de métodos estatísticos simples, tais como médias simples e médias móveis, as quais estabelecem um parâmetro histórico de desempenho. A técnica permite, conforme o desempenho do indicador comparado ao do parâmetro, estimativas acerca do desempenho futuro do indicador de acordo com sua medida de tendência, bem como a tomada de medidas

corretivas em ordem de assegurar o sucesso global da estratégia. O principal mérito dessa forma de análise reside na objetivação de um gatilho para ações contingenciais. Não obstante, a proposta de Zilber e Fischmann simplifica demasiadamente a lógica de causa e consequência entre o desempenho dos indicadores, possui caráter reativo e não prevê inflexões geradas pelo desempenho de outros indicadores.

**Figura 4 - Gráfico de desempenho de indicadores com linha de tendência de médias móveis**



Fonte: Zilber e Fischmann (2002, p. 11)

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho de conclusão de curso analisa o panorama da produção realizada no campo da análise dos impactos tangíveis do Balanced Scorecard, abrangendo a produção científica internacional nos últimos dezesseis anos, desde 2001. Foram coletados dados quantitativos por meio de pesquisa bibliométrica com o uso do software Scopus, com as palavras-chave referentes às disciplinas pesquisadas em língua-inglesa. As informações recolhidas foram filtradas "peer review" (de forma a manter apenas os artigos revisados), exportadas para uma planilha do Microsoft Excel pelo Scopus, filtradas pelo número de citações, limpas e organizadas, tiveram o teor de seus resumos avaliados e foram agrupadas qualitativamente entre os tópicos abordados que tiveram maior repercussão em termos de produção literária e classificadas dentro de seus principais grupos.

Montou-se uma linha do tempo esquemática acerca do desenvolvimento do estudo conjunto de indicadores estratégicos de desempenho e de performance financeira, demonstrando as quantidades produzidas no decorrer deste período e os principais temas abordados. Por fim, foram levantados os pontos onde há intersecção entre o estudo de indicadores de desempenho e de performance financeira e os principais conhecimentos e técnicas derivados de sua análise conjunta em um quadro de conclusões da literatura acerca de como um Balanced Scorecard pode incrementar o desempenho financeiro organizacional.

O trabalho foi desenvolvido seguindo as seguintes etapas:

- **24/09/2016** - Inputs e coleta de dados do Google Scholar;
- **06/10/2016** - Processamento dos dados, análise quantitativa e conclusões acerca da relevância do tema no tempo;

- **25/10/2016** - Divisão e classificação de grupos de estudos relevantes sobre o tema e levantamento dos pontos de intersecção entre as matérias
- **30/10/2016** - Montagem da linha do tempo do estudo de estratégia e finanças;
- **05/11/2016** - Compilação das descobertas relevantes sobre a análise conjunta dos temas;
- **15/11/2016** - Conclusão da pesquisa e proposição de aprofundamentos.

A coleta de dados acerca dos pontos de intersecção entre a análise de indicadores de desempenho estratégico e desempenho financeiro foi realizada entre os dias 24 e 26 de setembro de 2016, por meio do Scopus, por ser uma base de dados cuja aplicação mostrou-se mais simples. Ferramentas como o Google Scholar e o Web of Science exigem softwares de apoio como o Bibexcel para a exportação de dados em planilha, cujos comandos específicos demandariam tempo precioso à consecução da pesquisa. O scopus possui a função "export", que transpõe os dados e campos resultantes da pesquisa para uma planilha Excel. Por outro lado, o Google Scholar levantou uma quantidade de dados que não seria factível para o tempo proposto a esta monografia. Ao lançar as palavras-chave mais gerais do tema - "strategy" e "performance" - foram 4.490.000 resultados. Ao especificar tanto quanto reputou-se possível - por meio das palavras "organizational", "strategy", "performance", "Balanced Scorecard" e "financial indicators" - foram 4.920 resultados, ainda uma quantidade elevada para o tempo disposto. Portanto, a utilização dessas informações tornar-se-ia impossível, e esta base de dados foi descartada.

O Scopus, apesar de ser mais simples em termos operacionais, apresentou dificuldades particulares à base de dados. Seu acesso somente é permitido a empresas ou universidades conveniadas, como a UFRGS. Ao tentar utilizar o

sistema com o usuário e senha da universidade, o acesso foi negado. Buscando o auxílio da biblioteca, foi informado que as bases de dados que a UFRGS tem acesso seriam acessíveis apenas dentro da rede local; a configuração do Proxy nas opções de rede, não obstante, permitiu o acesso remoto. Fora isso, o Scopus mostrou-se particularmente amigável para a pesquisa. A análise compreendeu os seguintes campos da base de dados, considerados relevantes para a pesquisa: autor, título, ano, fonte, número de citações, link, tipo de documento e fonte da informação. Foi adicionado um filtro temporal, do ano de 2001 ao presente, de forma a limitar os resultados ao período a que o trabalho se dispôs. Outro filtro utilizado foi a função "per review", que disponibiliza apenas literatura já discutida e revisada por pares, visando manter apenas títulos com certa relevância.

Ademais, o trabalho de coleta de dados consistiu no lançamento das palavras-chave no sistema, no julgamento das quantidades apresentadas e do mérito da compatibilidade entre o título dos artigos e o tema abordado neste trabalho. As palavras-chave foram pesquisadas em inglês, visando resultados internacionais e mais completos, bem como separadas por aspas, que fazem o Scopus procurar apenas por reproduções literais. Para uma aferição mais qualitativa do mérito dos resultados gerados pela pesquisa, foram visualizados aleatoriamente os títulos de cinco artigos para cada agrupamento de palavras-chave, reputado o enquadramento frente ao tema desta monografia, e divididos em três grupos distintos: difusos, aproximados e alusivos. Os resultados obtidos pelo lançamento das palavras-chave no Scopus geraram o quadro 2.

**Quadro 2 - Resultados da pesquisa bibliométrica no Scopus**

<b>Lançamento</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Número dos resultados</b>	<b>Qualidade dos resultados</b>
1	"strategy" "performance"	204.920	Difusos
2	strategy" "performance" "balanced scorecard"	707	Aproximados
3	"organizational" "strategy" "performance" "balanced scorecard" "financial indicators"	3	Alusivos
4	"strategy" "performance" "balanced scorecard" "financial indicators"	9	Alusivos
5	"strategy" "performance" "financial" "balanced scorecard"	217	Alusivos

O primeiro lançamento de palavras-chave no Scopus utilizou termos gerais e de alcance amplo, a fim de se ter uma base sobre a quantidade de dados gerados pela plataforma. Os 204.920 resultados tornar-se-iam de impossível limpeza e os temas foram diversos. A adição do termo "balanced scorecard" no segundo lançamento reduziu substancialmente os resultados e fechou o escopo dos temas; encontrou-se, entretanto, resultados de artigos debatendo a mera formulação de um balanced scorecard, ou que consideravam o incremento de desempenho em termos não-financeiros. Tais lógicas não vão ao encontro do cruzamento desejado entre indicadores de desempenho estratégicos e performance financeira, e utilizar essas palavras-chave resultaria em uma análise posterior demasiadamente trabalhosa. Ao buscar especificar o assunto tanto quanto possível - nos lançamentos 3 e 4 - os resultados foram quantitativamente baixos; não caberiam em uma análise bibliométrica, que por definição é um método quantitativo. O quinto e último lançamento, por sua vez, resultou em uma quantidade de resultados nem grande demais a ponto de não permitir a viabilidade da análise, nem tão pequena que não consistisse em método bibliométrico. Também foram os resultados alusivos em termos de proximidade com o tema proposto.

A transposição dos dados para uma planilha de Excel foi realizada por meio do comando "export" do Scopus. A exportação dos dados, no entanto, não consiste no simples apertar de um botão. O Scopus é capaz de informar os resultados em texto e, a partir desse formato, dispor as informações de cada publicação nas linhas da planilha. Os campos não são separados nas diferentes colunas da matriz, e sim por vírgulas em uma mesma célula. Foram separadas em 8 colunas os seguintes campos: "Authors", "Title", "Year", "Source title", "Cited by", "Link", "Document Type" e "Source". Entre os dias 29 de setembro e 04 de outubro, as informações dos 217 resultados foram separadas em seus respectivos campos, a fim de gerar uma planilha passível de receber filtros, ordenações e a aplicação de funções. Dentre os 217 resultados, apenas uma revisão de Wicks e St. Clair, constante na linha 171 da planilha constava como repetida. A publicação repetida foi eliminada da planilha, que remanesceu com 216 resultados, dentre artigos, publicações de conferências, revisões e capítulos de livros. Não foram encontrados erros nos títulos gerados pelo Scopus; os nomes de alguns autores, contudo, continham diversas letras erradas, em especial para pesquisadores de origem asiática ou nórdica, onde há caracteres que não existem no alfabeto da língua inglesa ou portuguesa. Não obstante, como essas pequenas imperfeições de forma alguma modificam o conteúdo das publicações não foi alterado.

Manter o foco de análise em publicações de maior reverberação na comunidade acadêmica internacional exigiria algum filtro. Para este fim, poder-se-ia filtrar apenas publicações citadas por expoentes; o Scopus, no entanto, gerou apenas dados quantitativos das citações, não entrando em mérito de diferentes valores para citações de diferentes autores. Outra possibilidade é a de filtrar os dados a partir de seu número total de citações. Mesmo admitindo que isso tome as citações como um atributo homogêneo, bem como privilegie publicações mais antigas - que tiveram mais tempo para ser conhecidas e debatidas - foi considerado como um método adequado para verificar sua relevância. Os resultados da "coluna E" da planilha (onde consta o número de citações) foram dispostos em ordem decrescente, constando uma publicação com 0 citações na primeira linha e uma com

353 na última. Atribuiu-se como critério qualificador para a análise apenas publicações com uma ou mais referências, e cortou-se as que não atendiam a esta condição. No total, 93 publicações foram filtradas em termos quantitativos, remanescendo 123 títulos.

Apesar de restar uma quantidade factível de publicações para a análise, bem como se tratar apenas de títulos relevantes, o tema que esta publicação se propôs a analisar é demasiado específico. Havia a necessidade de excluir os títulos que não se relacionam com o impacto financeiro da aplicação do Balanced Scorecard. A exigência de precisão na pesquisa levou à necessidade de uma análise qualitativa dentro de uma pesquisa quantitativa. Ou seja, as 123 publicações precisaram ser analisadas individualmente a fim de caracterizar seu enquadramento dentro do mérito da pesquisa.

Dentre os dias 06 de outubro a 18 de outubro, efetuou-se a pesquisa qualitativa do enquadramento dos títulos frente ao tema. Os links para acesso às publicações disponíveis na planilha do Scopus foram abertos um a um a fim de visualizar o conteúdo de seus resumos que, em média era de uma página. Essa análise de corte foi particularmente complexa, uma vez que diversos temas interessantes e inovadores eram abordados, sem necessariamente pertencer ao escopo proposto pelo trabalho. A fim de reduzir o risco de incorrer em juízo de valor ao sentenciar a participação das obras nesta monografia, o foco foi de centrar estritamente nos temas "Indicadores estratégicos de um BSC" e "Implicações no desempenho financeiro" visando objetificar a análise. Exaurido cada artigo, escreveu-se "Sim" ou "Não", em campo específico do enquadramento na tabela do Excel. Após o exame dos 123 títulos e duas revisões, cortou-se um total de 84 artigos - que em sua maioria descreviam o processo de elaboração de Mapas Estratégicos para organizações com ou sem fins lucrativos, bem como tentativas de elaborar Balanced Scorecards gerais e aplicáveis a empresas de um mesmo mercado, não monitorando os resultados corporativos após o período de desenvolvimento e implementação. O total de 39 resultados, contudo, foram precisos em relação à afinidade com o tema proposto e constam em uma relação

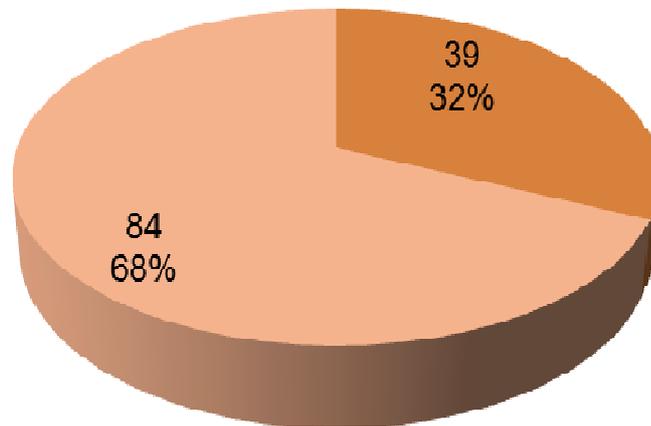
compilada, da qual retirou-se os campos "Link", "Document Type" e "Source", a fim de incluir a planilha no Anexo A.

### **3. O PANORAMA DO ESTUDO CONJUNTO DA ANÁLISE DE INDICADORES ESTRATÉGICOS POR MEIO DO BALANCED SCORECARD E DO DESEMPENHO FINANCEIRO**

#### **3.1. Análise quantitativa dos resultados da pesquisa bibliométrica**

Após afunilar o escopo da pesquisa bibliométrica até chegar com exatidão ao tema proposto, remanesceram 39 resultados entre os anos de 2001 e o ano de 2016. Ressalta-se que, certamente, esse número não representa a totalidade das pesquisas envolvendo o impacto de um Balanced Scorecard no sucesso financeiro de uma organização. Há outras bases de dados que não permitiram a análise em tempo hábil, bem como dados que não seriam atingíveis pelo método bibliométrico. Entretanto, ao verificar o peso relativo dos 39 resultados que abordam essa relação no total de 123 publicações que analisam a aplicação de Balanced Scorecards no Scopus, observa-se que o tema não domina a literatura, com menos de um terço da amostra (31,71%). Ocorrem, pois, muitas inferências a respeito de como um Balanced Scorecard incrementa resultados não-financeiros que, por sua vez se reverteriam em sucesso financeiro. Contudo, são poucas as investigações voltadas a averiguar o impacto tangível desta ferramenta. Uma das diversas constatações dessa monografia consiste no fato de que a aplicação de um BSC não resulta em ganhos tangíveis de pronto; ao contrário, é um processo demorado, realizável no longo prazo. Logo, o acompanhamento dos resultados dispense muito tempo e recursos, o que pode explicar a quantidade relativamente baixa de pesquisas. Dos 84 demais resultados, boa parte das pesquisas tinha por objetivo a escolha de indicadores de desempenho adequados a uma organização específica, ou a tentativa de montar quadros gerais aplicáveis a um mesmo mercado; e, principalmente, a avaliação do incremento de desempenho em medidas intangíveis advindas da implantação de um BSC, como em desenvolvimento e inovação, relacionamento com clientes ou qualidade nos processos.

**Figura 5 – Peso relativo dos resultados**



O segundo aspecto quantitativo analisado foi o total de publicações por ano, a fim de verificar se há tendência de crescimento, estagnação, ou redução na produção específica do tema. A distribuição da produção científica levantada pela pesquisa bibliométrica segue consoante o quadro a seguir:

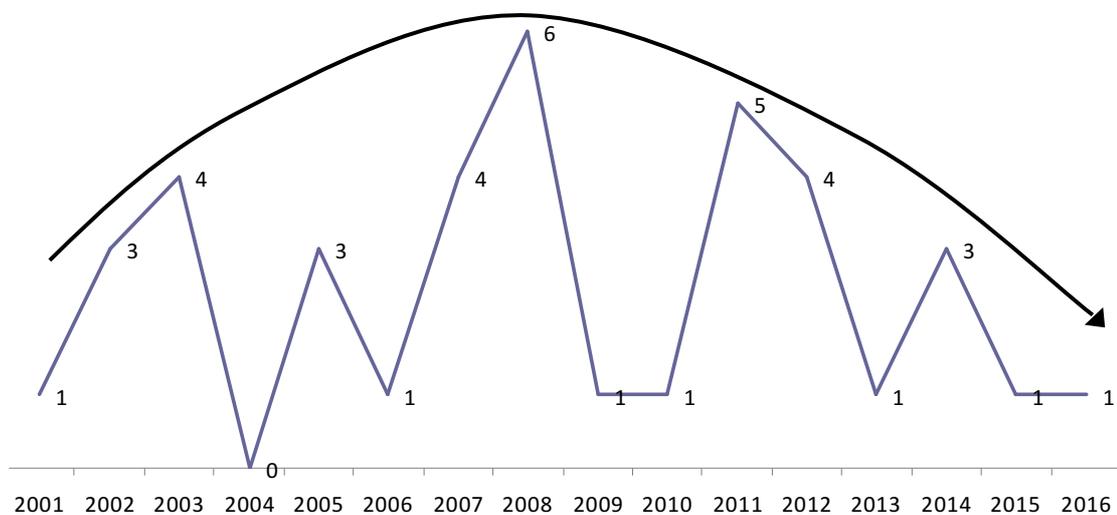
**Quadro 3 – Distribuição da produção científica do tema no tempo**

<b>Distribuição da Produção</b>	
<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>
2001	1
2002	3
2003	4
2004	0
2005	3
2006	1
2007	4
2008	6

2009	1
2010	1
2011	5
2012	4
2013	1
2014	3
2015	1
2016	1

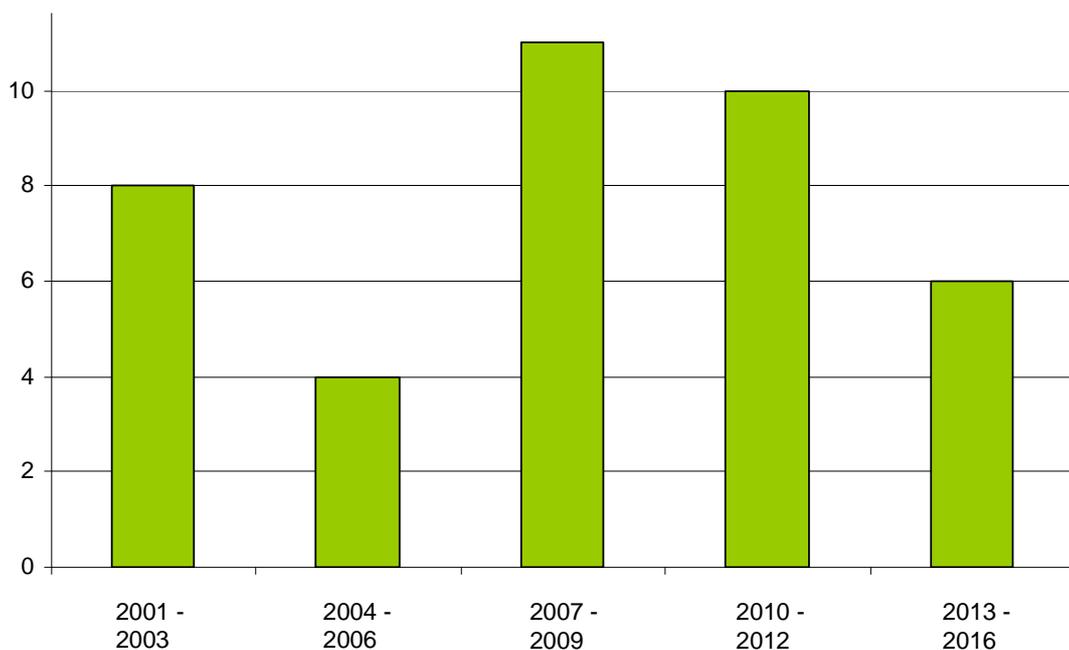
Observou-se que não há consistência nas quantidades. O ano de 2008 - quando houve 6 publicações - é imediatamente seguido dos anos de 2009 e 2010 com 1 publicação cada e de 2011, com 5. No gráfico linear exposto na figura 6, a seguir, pode se visualizar melhor esta tendência da produção científica. O ponto de máximo absoluto foi o ano de 2008, com 6 publicações. Os demais pontos de máximos relativos indicavam tendência crescente antes do ponto de máximo absoluto e decrescente após. Inferiu-se, portanto, uma tendência crescente da produção científica sobre os impactos de um Balanced Scorecard até o ano de 2008 e decrescente após esse período, consoante a figura 7.

**Figura 6 – Tendência da produção científica no tempo**



Ainda assim, há ampla variação entre pontos de máximos e mínimos que poderiam mascarar a real tendência da produção. A fim de mitigar o risco de cair em conclusões equivocadas, agrupou-se as quantidades produzidas em grupos de 3 anos, de 2001 a 2003, 2004 a 2006, 2007 a 2009, 2010 a 2012 e um último grupo com 4 anos, entre 2013 e 2016. As quantidades agrupadas demonstradas na figura 8 acompanharam a tendência observada no gráfico de linha.

**Figura 7 – Quantidades agrupadas**



Analisar o panorama da evolução dos estudos exclusivamente pelas quantidades produzidas, não obstante, seria uma avaliação demasiadamente rasa. Para aferir a real situação da tendência das publicações sobre indicadores estratégicos e desempenho financeiro, seria necessário atribuir diferentes pesos às

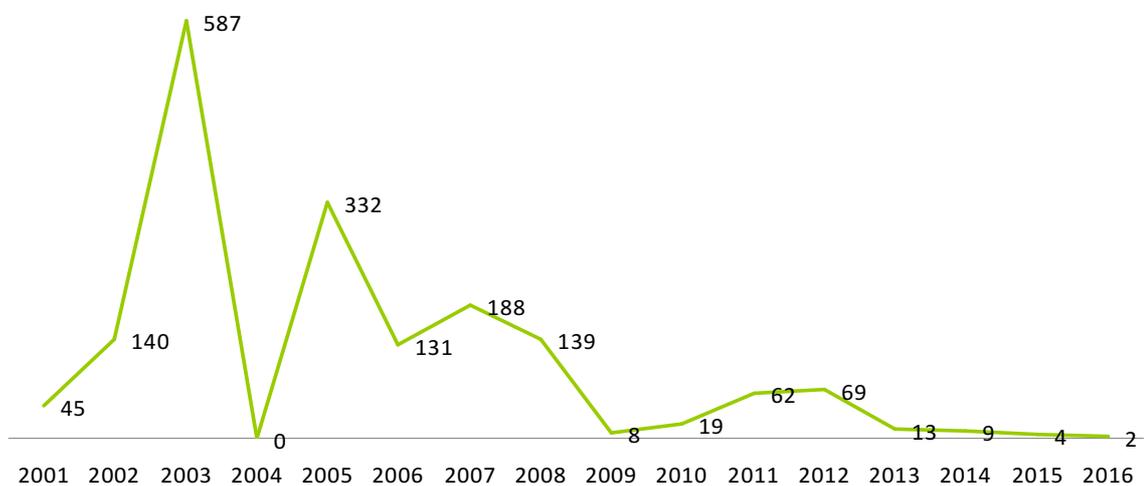
publicações segundo a sua relevância. Para isso, escolheu-se o total de citações de cada publicação como medida de sua reverberação no meio acadêmico, ainda que se admita que isso favoreça publicações mais antigas. Este não é, contudo, o fator predominante para o número de citações, e sim o mérito da pesquisa, conforme se pode analisar no Anexo A, onde diversas publicações mais recentes possuem maior peso do que publicações mais antigas. O tempo é, pois, capaz de distorcer o resultado, mas não muda sua essência. Os totais de citações de cada artigo foram utilizados como seu peso relativo e somados dentro do grupo do ano de publicação, conforme o quadro 4.

**Quadro 4 - Distribuição ponderada pelo número de citações**

<b>Distribuição Ponderada</b>	
<b>Ano</b>	<b>Citações</b>
2001	45
2002	140
2003	587
2004	0
2005	332
2006	131
2007	188
2008	139
2009	8
2010	19
2011	62
2012	69
2013	13
2014	9
2015	4
2016	2

Ressalta-se o fato de que o ano de 2004 ficou prejudicado nessa análise, porquanto não tenha tido nenhuma publicação identificada na pesquisa bibliométrica pelo Scopus. Observando a distribuição ponderada, contudo, observa-se que o ponto de máximo em termos de relevância das publicações foi o ano de 2003 e não o de 2008, apresentado como ponto de máximo na análise absoluta. Ao analisar o gráfico de linha constante na figura 9, é possível observar que o tema permaneceu em voga durante os anos de 2005 e 2008, perdendo espaço no cenário acadêmico abruptamente de 2009 em diante, tendência similar à apontada no gráfico das figuras 6 e 7.

**Figura 8 - Gráfico da distribuição ponderada**



Verifica-se que houve maior atenção aos resultados tangíveis da aplicação do Balanced Scorecard entre os anos de 2002 a 2008. O Balanced Scorecard foi sistematizado em 1996 por Kaplan e Norton e disseminado nos anos seguintes. Ao

considerar que há uma defasagem entre sua aplicação e conversão em outputs financeiros, faz sentido que as publicações sobre estes resultados tenham tido seus primeiros vislumbres em 2001 e chegado a seu ápice em 2003. Não obstante, se estes textos perderam espaço em virtude do dispêndio de tempo e de recursos exigido pela matéria, ou se os pesquisadores consideraram o debate sobre este assunto não mais passível de aprofundamentos e encerrado, não é a questão a que esta monografia se propõe a dissertar. Cabe aqui a conclusão de que o impacto da análise estratégica de indicadores do BSC na dimensão financeira foi objeto de um número relativamente pequeno de obras, cujas produções entre 2002 e 2008 foram amplamente citadas e discutidas e, após esse período, perderam relevância no cenário acadêmico internacional.

### **3.2. Clusters**

O agrupamento dos temas nos grupos análogos – ou a “clusterização” – foi realizado entre os dias 25/10/2016 e 28/10/2016. As 39 publicações tiveram seus resumos novamente analisados e, uma vez observado seu escopo, foi escrita uma breve anotação sobre o tema compreendido pelo texto na célula ao lado do título. As anotações foram avaliadas diversas vezes, visando a aferir similaridades entre seu conteúdo. Após a análise, concluiu-se a existência de quatro categorias de publicações acerca do tema, que constituem os clusters observados nesta monografia. São eles: “Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais”, “Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos”, “Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC” e “Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País”. Cada publicação foi classificada dentro de um destes quatro grupos e disposta no anexo B, que teve retiradas as colunas “Source title”, “Cited by” e “Document type” para fins de formatação.

O primeiro cluster - “Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais” - demonstra experiências da adoção de Balanced Scorecards em hospitais e universidades, sejam eles públicos ou privados. Em todas as pesquisas, foram analisadas experiências de como o desenvolvimento e a aplicação de mapas estratégicos influenciou nos resultados financeiros destas organizações. Os 13 trabalhos deste cluster levantaram experiências onde o relacionamento com o “cliente” e a melhoria nos processos aprimoraram os resultados tangíveis. Em hospitais e universidades privadas, isso significa crescimento das receitas e/ou aumento nos lucros. Em organizações públicas e não voltadas ao lucro, por sua vez, os estudos demonstraram como um Balanced Scorecard pode melhorar a eficiência e aumentar a abrangência dos serviços prestados à população. Ou, em outro cenário, como o BSC pode auxiliar a manter o mesmo nível de serviços em um contexto de redução de repasses públicos.

O grupo “Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações voltadas ao lucro” reúne pesquisas apontando os resultados tangíveis da implementação de um Balanced Scorecard em instituições financeiras e de produção. Estas 6 publicações demonstraram como um BSC é capaz de demonstrar ineficiências e, no longo prazo, incrementar o resultado financeiro de bancos e indústrias. Observa-se, também, como organizações voltadas à produção são mais orientadas a indicadores intangíveis do que instituições financeiras, que atribuem peso substancialmente superior ao aspecto financeiro. Verifica-se que práticas da gestão do conhecimento são relacionadas ao enriquecimento das carteiras de um banco, aumentando seu giro. Também, como ineficiências na aplicação de um BSC em virtude da tendência de remunerar o desempenho dos gerentes e CEOs quase exclusivamente por indicadores financeiros podem gerar conflitos de interesse em relação ao desempenho de indicadores estratégicos intangíveis e, conseqüentemente, atrapalhar o desempenho financeiro de longo prazo.

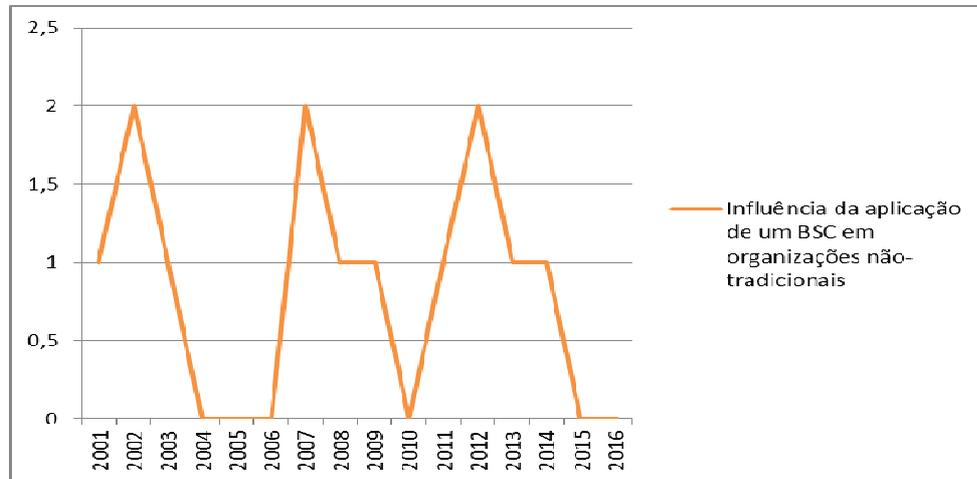
O cluster “Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC” contemplou 14 publicações, sendo o mais relevante

quantitativamente, consiste nas contribuições de acadêmicos para o tema. Estes textos discutem a relação de causa e efeito entre os indicadores tangíveis e intangíveis; como um Balanced Scorecard voltado ao desempenho da supply-chain pode incrementar resultados financeiros positivamente; quantidade de indicadores analisados e sua relação com a performance financeira; como os indicadores de um BSC podem estar em conflito, atrapalhando o desempenho global da organização; como a comunicação alavanca o sucesso financeiro no processo de desenvolvimento e implantação de um BSC; como um BSC pode aprimorar políticas de transparência financeira e governança corporativa de forma a melhorar o valor por ação; dentre outros tópicos abordados.

“Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País”, quarto e último cluster, consiste em 6 publicações sobre os resultados da aplicação do Balanced Scorecard nas empresas de um País, ou de um segmento de mercado específico. Uma pesquisa nos países de línguas germânicas (Alemanha, Áustria e Suíça) demonstra a ampla disseminação do Balanced Scorecard nas empresas destes países e que empresas que adotaram o Balanced Scorecard tiveram desempenho financeiro superior às que não o utilizaram. Outras pesquisas concluem que, apesar da ampla evidência da relevância dos aspectos intangíveis, países asiáticos em desenvolvimento permanecem com foco quase que exclusivamente em aspectos financeiros ao adotar um Balanced Scorecard, não compreendendo verdadeiramente a natureza da ferramenta.

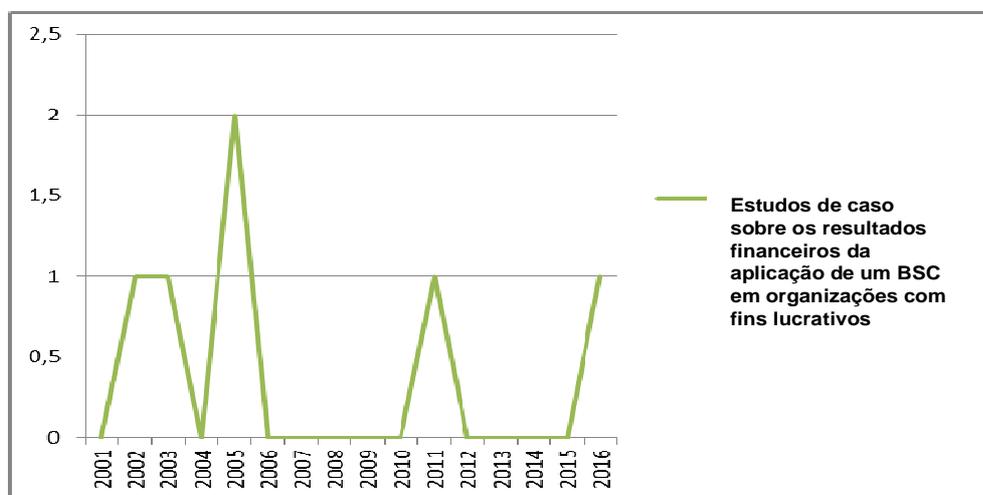
Ao contrário do que se esperava inicialmente, os clusters não estavam separados temporalmente de forma clara. Os assuntos não foram abordados em tempos separados, e sim estudados simultaneamente no decorrer dos 16 anos entre 2001 e 2016. Contudo, a fim de verificar em que período houve a predominância do estudo de cada cluster e indicar sua posição na linha do tempo, as quantidades foram dispostas em quatro gráficos de linha.

**Figura 9 – “Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais”**



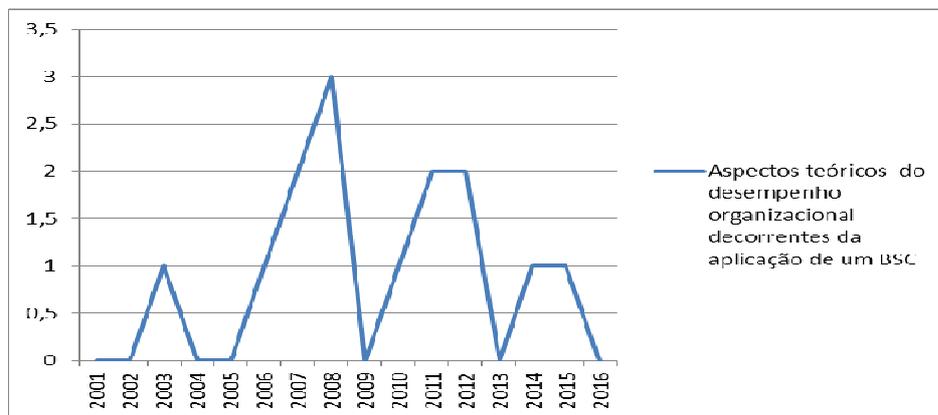
Conforme observado na figura 10, há três pontos de máximo absoluto no gráfico do cluster “Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais”, nos anos de 2002, 2007 e 2012. Para fins da linha do tempo proposta nessa monografia, considerou-se como ponto de referência da publicação do cluster o ano de 2012, uma vez que 2011, 2013 e 2014 tiveram artigos, formando a maior quantidade de publicações sobre o tema.

**Figura 10 – “Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos”**



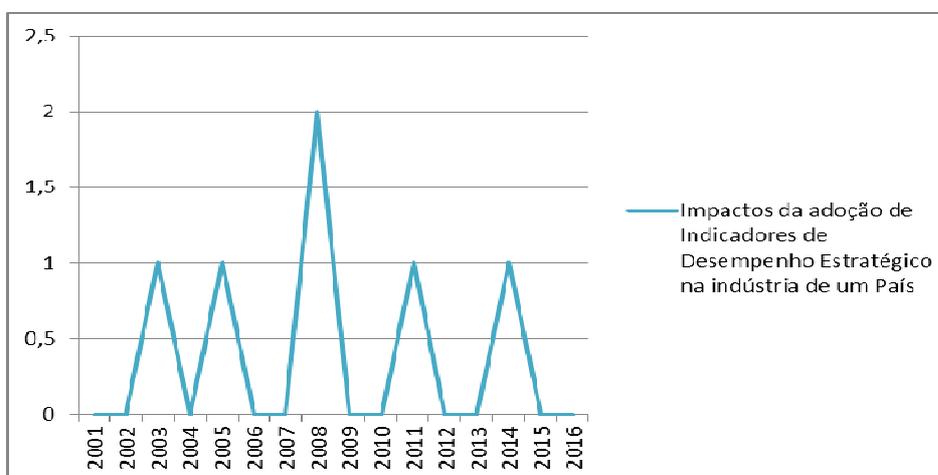
O cluster “Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos” apresenta como claro ponto de referência o ano de 2005, como ponto de máximo absoluto.

**Figura 11 – “Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC”**



O terceiro gráfico, do cluster “Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC” demonstra o ponto de máximo no ano de 2008.

**Figura 12 – “Impactos da adoção de indicadores de desempenho estratégico na indústria de um País”**

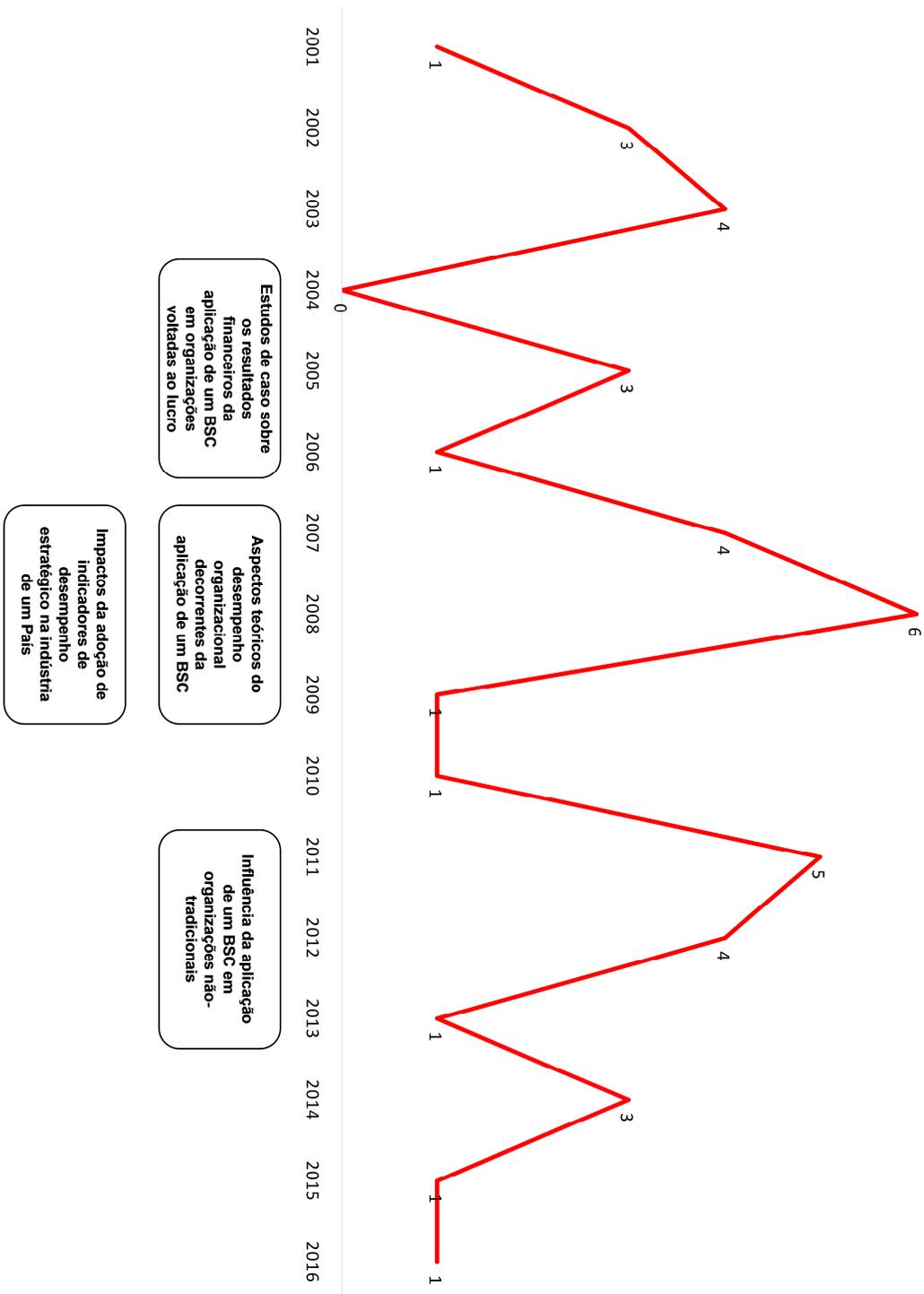


O cluster “Impactos da adoção de indicadores de desempenho estratégico na indústria de um País”, consoante o gráfico da figura 13, também tem como ponto de máximo o ano de 2008.

### **3.3. Linha do tempo do estudo dos impactos da análise de indicadores estratégicos pelo Balanced Scorecard no desempenho financeiro**

Ao agregar as quantidades produzidas entre 2001 e 2016 constantes no gráfico da figura 6 da seção 7.1, os quatro clusters - “Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais”, “Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações voltadas ao lucro”, “Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC” e “Impactos da adoção de indicadores de desempenho estratégico na indústria de um País” - bem como os respectivos ápices da produção de cada grupo da seção 7.2, foi possível montar a linha do tempo do estudo da análise de indicadores estratégicos pelo Balanced Scorecard e impactos no desempenho financeiro, consoante a figura 14.

**Figura 13 – Linha do tempo do estudo da análise de indicadores estratégicos pelo Balanced Scorecard e impactos no desempenho financeiro**



### 3.4. Pontos relevantes encontrados na literatura

À medida que as publicações foram limpas durante a análise de compatibilidade com o tema, bem como na etapa de definição dos clusters, diversas conclusões foram observadas dentro dos 39 textos levantados pela pesquisa bibliométrica do Scopus. A cada conclusão relevante observada nos artigos, foi feita uma anotação em um caderno. Se - em um primeiro momento - a ideia consistia meramente em firmar o aprendizado pessoal, após algumas semanas e um registro total de 24 conclusões relevantes sobre o tema, percebeu-se a importância de compilar as descobertas da literatura sobre os impactos do Balanced Scorecard no desempenho financeiro levantadas nesta pesquisa. Alguns resultados se sobrepuseram em diversos pontos, portanto, após agregar as conclusões comuns, chegou-se a dez descobertas derivadas da literatura, as quais seguem:

**1. Balanced Scorecards aumentam o desempenho financeiro** - Seja em empresas voltadas ao lucro, seja em instituições não-tradicionais, ou mesmo em todo um mercado ou uma nação<sup>1</sup>, a atenção dada aos aspectos intangíveis tende a refletir em um desempenho financeiro superior;

**2. Balanced Scorecards apresentam resultados positivos em organizações sem fins lucrativos** - Organizações estatais ou de caráter beneficente tendem a se favorecer da aplicação de um Balanced Scorecard, que propicia a melhoria na eficiência e possibilita a ampliação da prestação de serviços à sociedade com um mesmo volume de recursos;

**3. Resultados intangíveis têm relação causa-efeito com resultados tangíveis** - Em geral, resultados de crescimento derivam da dimensão clientes,

---

<sup>1</sup> Pesquisas da amostra retirada no Scopus demonstraram incrementos de eficiência e crescimento mais acelerado em setores como tecelagem ou construção civil, e mesmo na economia de Países inteiros, como Alemanha, Índia e Malásia após determinado período da implantação do Balanced Scorecard.

enquanto eficiência, redução de custos e incrementos de lucratividade resultam das dimensões processos e aprendizado e crescimento;

**4. Um conjunto demasiadamente grande de indicadores atrapalha a consecução da estratégia financeira** - Muitos indicadores podem resultar em confusão de objetivos e estratégias conflitantes, não permitindo a consecução da estratégia financeira. Balanced Scorecards de sucesso são enxutos;

**5. Balanced Scorecards exigem alinhamento com o Planejamento Estratégico** - A mensuração de indicadores e medidas para o incremento do seu desempenho não resultará em incremento financeiro se os indicadores forem escolhidos de forma aleatória no mapa estratégico. É preciso cuidado ao escolher os indicadores tangíveis que representarão aquilo a que a estratégia financeira se propõe e mais cuidado ainda ao escolher os indicadores intangíveis que influenciarão esse resultado financeiro;

**6. Resultados de um Balanced Scorecard tendem a surgir no longo prazo** - Há uma defasagem temporal para que ações voltadas a indicadores intangíveis se reflita em seus resultados e, por sua vez, para que os intangíveis se reflitam em resultados tangíveis;

**7 - Ambientes mais dinâmicos exigem maior atenção aos aspectos intangíveis** - As chamadas "organizações do conhecimento" situam-se em um ambiente de constante mudança e sua geração de valor reside em aspectos intangíveis. Quanto mais acelerado o ambiente, maior atenção deve ser dada à elaboração, monitoramento e medidas corretivas do Balanced Scorecard a fim de assegurar o desempenho financeiro.

**8 - Indicadores mais relevantes para a consecução da estratégia financeira devem ter maior peso em relação aos demais** - Isso não quer dizer atribuir maior peso a indicadores financeiros (muito pelo contrário, em verdade). Significa que cada organização terá indicadores mais ou menos relevantes para sua

estratégia financeira, e que estes aspectos-chave devem ser mapeados e monitorados com cuidado maior que os demais.

**9 - Por vezes há resistência organizacional às metas dispostas pelo Balanced Scorecard** - Especialmente quando houver imposição das metas. Em um mundo ideal, os indicadores de um mapa estratégico deveriam ser escolhidos de forma colaborativa. Quando isso não for possível, contudo, deve se utilizar do Balanced Scorecard como um instrumento de comunicação e tangibilização da estratégia para os membros da organização. Outra fonte de resistência e conflito consiste nos diferentes pesos dados aos indicadores pelos gerentes e demais stakeholders, que podem propiciar diferentes visões quanto ao desempenho da organização. Em quaisquer dos casos, isto pode colocar o desempenho financeiro e a própria sobrevivência organizacional em risco.

**10 - Balanced Scorecards aumentam a transparência do desempenho financeiro e auxiliam políticas de governança corporativa** - A utilização do Balanced Scorecard como método de comunicação da estratégia financeira e do que está sendo feito para assegurar seus resultados aumenta a transparência aos stakeholders, de forma a melhorar sua confiança na organização. Em um ambiente onde escândalos político-corporativos ocorrem esporadicamente, o BSC pode - portanto - auxiliar auditorias e políticas de governança corporativa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo analisar o desenvolvimento da pesquisa sobre os impactos tangíveis do Balanced Scorecard entre 2001 e 2016 e montar uma linha do tempo representativa desta produção científica. Foram propostos, também, o levantamento da literatura que envolva o estudo conjunto entre indicadores de desempenho e desempenho financeiro, o agrupamento destas publicações em Clusters consoante a afinidade das pesquisas, bem como demonstrar as descobertas relevantes envolvendo o tema. Os dados foram pesquisados pela base de dados Scopus, exportados para uma planilha Excel, organizados em seus devidos campos e limpos. Utilizou-se como filtro quantitativo para as 216 publicações a manutenção de apenas pesquisas citadas por outros autores e como filtro qualitativo a análise da pertinência do tema, afinando os resultados a um total de 39 trabalhos.

O Balanced Scorecard é o método de avaliação de desempenho estratégico mais disseminado, tanto na literatura, quanto nas práticas gerenciais. Entretanto, não há muitas pesquisas sobre os impactos tangíveis decorrentes de sua implementação. Este trabalho identificou uma quantidade relativamente pequena de trabalhos nos últimos dezesseis anos, totalizando 39 pesquisas que obtiveram, no entanto, notável reverberação no meio acadêmico. No âmbito dos quatro clusters identificados e utilizados com fins classificatórios na pesquisa, quais sejam: 1 - A Influência da aplicação do BSC em organizações não-tradicionais; 2 - Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos; 3 - Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC; e 4 - Impactos da adoção de indicadores de desempenho estratégicos na indústria de um País, pode-se perceber um pico de publicações no ano de 2008 e suas publicações mais relevantes no ano de 2003. Ressalta-se, entretanto, a limitação do presente trabalho, uma vez que foram levantados apenas os resultados da plataforma Scopus, não tendo sido possível a análise do Google

Scholar e Web of Science em tempo viável, uma vez que exigiria o domínio de funções específicas do Bibexcel, além do trabalho com uma quantidade substancialmente maior de resultados.

Ainda que a quantidade de publicações voltadas ao impacto do Balanced Scorecard na dimensão financeira seja pequena, a presente pesquisa bibliométrica encontrou na literatura evidências suficientes que corroboram na construção desta relação de causa-consequência. Mais do que isso, os pontos encontrados na literatura compilada pela pesquisa bibliométrica apresentada no capítulo anterior demonstram amplos benefícios na adoção do Balanced Scorecard em termos tangíveis, além dos já levantados em termos de valor organizacional nos intangíveis levantados por Kaplan e Norton, Sveiby e outros.

O panorama levantado indica que as pesquisas observadas por esta monografia receberam maior atenção entre o ano de 2002 e 2008 e, após esse período, saíram de voga. Se isso ocorreu em virtude do tempo e recursos necessários a este tipo de pesquisa, ou se as descobertas feitas pela literatura aqui levantadas tornaram-se de conhecimento geral e reputou-se o assunto extinto, é algo que não foi identificado neste estudo, sendo assunto passível a pesquisas futuras. Sobremaneira, propõe-se para trabalhos posteriores o levantamento deste tema em outras bases de dados como o Web of Science e o Google Scholar, a fim de complementar este trabalho com uma amostra de dados maior, de forma a atribuir maior confiabilidade aos resultados aqui demonstrados, bem como a buscar novas perspectivas relevantes sobre o tema que porventura não tenham sido identificadas. Indica-se, por fim, o monitoramento contínuo das publicações sobre o tema, em ordem de manter atualizadas as avaliações sobre o panorama das pesquisas acerca dos impactos do Balanced Scorecard na dimensão financeira nas organizações que o adotaram.

## REFERÊNCIAS

- ALBANO, Filipe M. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação global de desempenho**. 2008. 122 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008;
- BOURGUIGNON, Annick; MALLERET, Véronique; NORREKLIT, Hannue. **Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective**. 2001;
- CLAUSEWITZ, Carl V. **Da Guerra**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010;
- DONALDSON, Gordon. **Metas Financeiras e Consequências Estratégicas**. *In*: Unindo Estratégia Competitiva e Estratégia Funcional. 1985.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1992;
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004;
- MACHADO, Jairo T. D. **Planejamento Balanceado: Elaboração e implementação de um sistema de gestão estratégica que integra as técnicas do Planejamento Estratégico com o Balanced Scorecard**. 2002. 201 f. Dissertação (mestrado profissionalizante em Engenharia) - Programa de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002;
- MEYER, K. E., & PENG, M. W. **Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions**. *Journal of International Business Studies*, 2005;

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010;

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991;

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey; LAMB, Roberto. **Administração Financeira**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2015;

SUN, Tzu. **A Arte da Guerra**. 3. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2014;

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 4. ed. Porto Alegre: Campus, 1998;

VANZ, Samile A. S.; STUMPF, Ida R. C.; **Procedimentos e ferramentas aplicados ao estudo bibliométrico**. João Pessoa, v.20, n.2, p. 67-75, maio/ago. 2010;

ZILBER, Moisés A.; FISCHMANN, Adalberto A.; **Utilização de indicadores de desempenho como suporte à gestão estratégica**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu.

**ANEXO A - PLANILHA COMPILADA DOS DADOS DA PESQUISA  
BIBLIOMÉTRICA ADVINDOS DO SCOPUS**

<b>Authors</b>	<b>Title</b>	<b>Year</b>	<b>Source title</b>	<b>Cited by</b>	<b>Document type</b>
Oliveira, J.	The balanced scorecard: An integrative approach to performance evaluation	2001	Healthcare Financial Management	45	Review
Lindblom, T., von Koch, C.	Cross-border bank mergers and acquisitions in the EU	2002	Service Industries Journal	16	Artycle
Pineno, C.J.	The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management	2002	Journal of Health Care Finance	28	Artycle
Inamdar, N., Kaplan, R.S., Reynolds, K.	Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations	2002	Journal of Healthcare Management	96	Artycle
Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M.	Quality in higher education: From monitoring to management	2003	Quality Assurance in Education	2	Artycle
DeBusk, G.K., Brown, R.M., Killough, L.N.	Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard	2003	British Accounting Review	36	Review
Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T.	A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries	2003	Management Accounting Research	196	Artycle
Ittner, C.D., Larcker, D.F., Randall, T.	Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms	2003	Accounting, Organizations and Society	353	Artycle
Epstein, M.J., Roy, M.	Evaluating and monitoring CEO performance: Evidence from US compensation committee reports	2005	Corporate Governance	12	Review
Gosselin, M.	An empirical study of performance measurement in manufacturing firms	2005	International Journal of Productivity and Performance Management	51	Artycle
Chenhall, R.H.	Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study	2005	Accounting, Organizations and Society	269	Artycle
Perrini, F., Tencati, A.	Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems	2006	Business Strategy and the Environment	131	Artycle
Park, E.-J., Huber, D.L.	Balanced scorecards for performance managemen	2007	Journal of Nursing Administration	5	Review
Gurd, B., Gao, T.	Lives in the balance: An analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations	2007	International Journal of Productivity and Performance Management	27	Artycle
Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., Yang, D.	Reducing conflict in balanced scorecard evaluations	2007	Accounting, Organizations and Society	50	Artycle
Kaplan, R.S., Norton, D.P.	Using the balanced scorecard as a strategic management system	2007	Harvard Business Review	106	Review
Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L., Pastor Tejedor, A.C.	The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital	2008	Total Quality Management and Business Excellence	4	Artycle
Chareonsuk, C., Chansa-Ngavej, C.	Intangible asset management framework for long-term financial performance	2008	Industrial Management and Data Systems	11	Artycle

Chen, L., Mohamed, S.	Contribution of knowledge management activities to organisational business performance	2008	Journal of Engineering, Design and Technology	17	Article
Dror, S.	The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks	2008	Total Quality Management and Business Excellence	21	Review
Luu, T.-V., Kim, S.-Y., Cao, H.-L., Park, Y.-M.	Performance measurement of construction firms in developing countries	2008	Construction Management and Economics	37	Article
Jusoh, R., Parnell, J.A.	Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study	2008	Management Decision	49	Article
Verzola, A., Bentivegna, R., Carandina, G., Trevisani, L., Gregorio, P., Mandini, A.	Multidimensional evaluation of performance: Experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospita	2009	Cost Effectiveness and Resource Allocation	8	Article
Gonzalez-Padron, T.L., Chabowski, B.R., Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.	Knowledge management and balanced scorecard outcomes: Exploring the importance of interpretation, learning and internationality	2010	British Journal of Management	19	Article
Jordan Lowe, D., Carmona-Moreno, S., Reckers, P.M.J.	The influence of strategy map communications and individual differences on multidimensional performance evaluations	2011	Accounting and Business Research	3	Article
Neumann, B.R., Roberts, M.L., Cauvin, E.	Stakeholder value disclosures: Anchoring on primacy and importance of financial and nonfinancial performance measures	2011	Review of Managerial Science	4	Article
Farooq, A., Hussain, Z.	Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies	2011	Procedia - Social and Behavioral Sciences	5	Conference Paper
Glaveli, N., Karassavidou, E.	Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank	2011	International Journal of Human Resource Management	16	Article
Edward, A., Kumar, B., Kakar, F., Salehi, A.S., Burnham, G., Peters, D.H.	Configuring balanced scorecards for measuring health system performance: Evidence from 5 years' evaluation in Afghanistan	2011	PLoS Medicine	34	Article
Torabi Moghaddam, A.	The role of balanced scorecard implementation on financial performance transparency	2012	Life Science Journa	1	Article
Neumann, B.R., Cauvin, E., Roberts, M.L.	Management control systems dilemma: Reconciling sustainability with information overload	2012	Advances in Management Accounting	2	Review
Schobel, K., Scholey, C.	Balanced Scorecards in education: Focusing on financial strategies	2012	Measuring Business Excellence	6	Article
Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C.	Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard	2012	Omega	60	Article
Nuti, S., Seghieri, C., Vainieri, M.	Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: Some novel evidence from the Tuscany region experience	2013	Journal of Management and Governance	13	Article
Johnson, E.N., Reckers, P.M.J., Bartlett, G.D.	Influences of timeline and perceived strategy effectiveness on balanced scorecard performance evaluation judgments	2014	Journal of Management Accounting Research	2	Article
Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y.	Association between performance measurement systems and organisational effectiveness	2014	International Journal of Operations and Production Management	3	Article

Ryan, J., Doster, B., Daily, S., Lewis, C.	A balanced perspective to perioperative process management aligned to hospital strategy	2014	International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics	4	Review
Okongwu, U., Brulhart, F., Moncef, B.	Causal linkages between supply chain management practices and performance: A balanced scorecard strategy map perspective	2015	Journal of Manufacturing Technology Management	4	Article
Ciscato, C.D.S., Barden, V., Castoldi, A.V., de Freitas, W.A., da Veiga, C.P., Ducl�s, L.C.	Strategic map: A research-action for cash flow improvement in a textile industry in southern Brazil	2016	Espacios	2	Article

## ANEXO B – CLUSTERS DERIVADOS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA DO SCOPUS

Authors	Title	Year	Clusters
Oliveira, J.	The balanced scorecard: An integrative approach to performance evaluation	2001	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Lindblom, T., von Koch, C.	Cross-border bank mergers and acquisitions in the EU	2002	Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos
Pineno, C.J.	The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management	2002	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Inamdar, N., Kaplan, R.S., Reynolds, K.	Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations	2002	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M.	Quality in higher education: From monitoring to management	2003	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
DeBusk, G.K., Brown, R.M., Killough, L.N.	Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard	2003	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Speckbacher, G., Bischof, J., Pfeiffer, T.	A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries	2003	Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País
Iltner, C.D., Larcker, D.F., Randall, T.	Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms	2003	Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos
Epstein, M.J., Roy, M.	Evaluating and monitoring CEO performance: Evidence from US compensation committee reports	2005	Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos
Gosselin, M.	An empirical study of performance measurement in manufacturing firms	2005	Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País
Chenhall, R.H.	Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study	2005	Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos
Perrini, F., Tencati, A.	Sustainability and stakeholder management: The need for new corporate performance evaluation and reporting systems	2006	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Park, E.-J., Huber, D.L.	Balanced scorecards for performance management	2007	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Gurd, B., Gao, T.	Lives in the balance: An analysis of the balanced scorecard (BSC) in healthcare organizations	2007	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., Yang, D.	Reducing conflict in balanced scorecard evaluations	2007	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Kaplan, R.S., Norton, D.P.	Using the balanced scorecard as a strategic management system	2007	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Pastor Tejedor, J., Navarro Elola, L., Pastor Tejedor, A.C.	The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital	2008	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Chareonsuk, C., Chansa-Ngavej, C.	Intangible asset management framework for long-term financial performance	2008	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Chen, L., Mohamed, S.	Contribution of knowledge management activities to organisational business performance	2008	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC

Dror, S.	The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks	2008	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Luu, T.-V., Kim, S.-Y., Cao, H.-L., Park, Y.-M.	Performance measurement of construction firms in developing countries	2008	Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País
Jusoh, R., Parnell, J.A.	Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study	2008	Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País
Verzola, A., Bentivegna, R., Carandina, G., Trevisani, L., Gregorio, P., Mandini, A.	Multidimensional evaluation of performance: Experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospita	2009	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Gonzalez-Padron, T.L., Chabowski, B.R., Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.	Knowledge management and balanced scorecard outcomes: Exploring the importance of interpretation, learning and internationality	2010	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Jordan Lowe, D., Carmona-Moreno, S., Reckers, P.M.J.	The influence of strategy map communications and individual differences on multidimensional performance evaluations	2011	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Neumann, B.R., Roberts, M.L., Cauvin, E.	Stakeholder value disclosures: Anchoring on primacy and importance of financial and nonfinancial performance measures	2011	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Farooq, A., Hussain, Z.	Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies	2011	Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País
Glaveli, N., Karassavidou, E.	Exploring a possible route through which training affects organizational performance: The case of a Greek bank	2011	Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos
Edward, A., Kumar, B., Kakar, F., Salehi, A.S., Burnham, G., Peters, D.H.	Configuring balanced scorecards for measuring health system performance: Evidence from 5 years' evaluation in Afghanistan	2011	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Torabi Moghaddam, A.	The role of balanced scorecard implementation on financial performance transparency	2012	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Neumann, B.R., Cauvin, E., Roberts, M.L.	Management control systems dilemma: Reconciling sustainability with information overload	2012	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Schobel, K., Scholey, C.	Balanced Scorecards in education: Focusing on financial strategies	2012	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C.	Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard	2012	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Nuti, S., Seghieri, C., Vainieri, M.	Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: Some novel evidence from the Tuscany region experience	2013	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Johnson, E.N., Reckers, P.M.J., Bartlett, G.D.	Influences of timeline and perceived strategy effectiveness on balanced scorecard performance evaluation judgments	2014	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y.	Association between performance measurement systems and organisational effectiveness	2014	Impactos da adoção de Indicadores de Desempenho Estratégico na indústria de um País
Ryan, J., Doster, B., Daily, S., Lewis, C.	A balanced perspective to perioperative process management aligned to hospital strategy	2014	Influência da aplicação de um BSC em organizações não-tradicionais
Okongwu, U., Brulhart, F., Moncef, B.	Causal linkages between supply chain management practices and performance: A balanced scorecard strategy map perspective	2015	Aspectos teóricos do desempenho organizacional decorrentes da aplicação de um BSC
Ciscato, C.D.S., Barden, V., Castoldi, A.V., de Freitas, W.A., da Veiga, C.P., Duclás, L.C.	Strategic map: A research-action for cash flow improvement in a textile industry in southern Brazil	2016	Estudos de caso sobre os resultados financeiros da aplicação de um BSC em organizações com fins lucrativos