

As perspectivas do *Balanced Scorecard*: uma abordagem nas instituições financeiras**The *Balanced Scorecard* Perspective: An Approach in Financial Institutions**

Recebimento dos originais: 22/03/2019

Aceitação para publicação: 10/04/2019

Luana Andrea Cardoso de Oliveira

Graduada em ciências contábeis pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte-
UERN

Endereço: Rua Alexandre Lima nº 673, Bairro: Aterro, cidade Aracati – CE, Brasil

E-mail: luanaandrea1991@hotmail.com

Rosângela Queiroz Souza Valdevino

Doutoranda em administração de empresas pela Universidade de Fortaleza – Unifor

Instituição: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN

Endereço: Rua José Simplício, 11, Apodi RN, Brasil.

E-mail: rosangelaqueiroz84@yahoo.com.br

Adriana Martins de Oliveira

Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Instituições: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte e Faculdade Católica do Rio Grande do Norte

Endereço: Av. Prof. Antônio Campos, S/N - Bairro: Costa e Silva. 59625620 - Mossoró, RN - Brasil

E-mail: adrimartinso@gmail.com

Rafael Ramon Fonseca Rodrigues

Doutorando em ciências contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unissinos

Endereço: Rua Joaquim Afonso nº 08, casa 117, condomínio Alto da bela vista – Bairro; Planalto 13 de Maio, Mossoró RN, Brasil.

E-mail: rafaelrcontador@gmail.com

Larissa Karoline Souza Silva

Mestranda em Administração e Controladoria pelo Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará

Endereço: Rua Ana Neri, nº 175, Apto 502, Bairro Jardim América, Fortaleza-CE, Brasil

E-mail: larissakaroline2009@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar como as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard* estão sendo utilizadas na gestão estratégica das instituições financeiras. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, fundamentou-se em um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista, estruturado com 21 perguntas, sendo 5 fechadas e 16 abertas, subdivididas em três categorias. A entrevista foi

realizada com uma população de 3 instituições financeiras de economia mista, que estão localizadas nas cidades de Aracati/CE, Palhano/CE e Mossoró/RN, utilizadas para apuração dos resultados e análise do conteúdo. Diante dos resultados obtidos concluiu-se que as empresas mostram conhecimento sobre BSC e fazem uso desta ferramenta de gestão estratégica. Contudo, faz-se necessário observar que suas perspectivas estão inseridas em seu meio organizacional e seus gerentes a reconhecem como ferramenta eficiente para a tomada de decisões, de maneira que a perspectiva clientes e a perspectiva aprendizado e crescimento são de fácil entendimento e por isso se destacam mais.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Instituições Financeiras. Gestão Estratégica.

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify how the perspectives of the Balanced Scorecard tool are being used in the strategic management of financial institutions. The study was characterized as a descriptive and qualitative research, based on a case study. The data were collected through an interview script, structured with 21 questions, 5 closed and 16 open, subdivided into three categories. The interview was carried out with a population of 3 mixed-economy financial institutions, located in the cities of Aracati / CE, Palhano / CE and Mossoró / RN, used to calculate the results and analysis of the content. In view of the obtained results it was concluded that the companies show knowledge about BSC and make use of this tool of strategic management. However, it is necessary to observe that their perspectives are embedded in their organizational environment and their managers recognize it as an efficient tool for making decisions, so that the perspective clients and the perspective learning and growth are easy to understand and therefore more.

Keywords: Balanced Scorecard. Financial Institution. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade as entidades estão em constantes mudanças para se adaptarem ao mercado competitivo. A gestão é influenciadora do ambiente operacional das empresas aonde provoca alterações na forma da gestão destas. Desse modo é que a gestão estratégica procura estabelecer um equilíbrio entre os ambientes internos e externos das entidades, bem como a interação de todos os setores destas para que estes recursos possam atingir seus objetivos. É relevante que as empresas utilizem no processo de tomada de decisão, instrumentos que transpareçam confiança e fidedignidade para auxiliar no processo decisório.

A Gestão Estratégica dispõe de ferramentas que auxiliam no processo decisório, não basta tomar decisões de maneira intuitiva ou apenas por experiências do gestor. Por isso, é que é abordado sobre uma ferramenta utilizada na gestão estratégica que é o *Balanced Scorecard (BSC)*. Por meio deste é possível montar perspectivas que auxiliem os usuários da Contabilidade no processo de tomada de decisão.

Diante disso, Marques e Leite (2014), abordam sobre instituições financeiras, que se apropriam de ferramentas gerenciais que são necessárias para a condução de seus objetivos e

propósitos. Além de que a concorrência no setor bancário é bastante acirrada, e as incertezas são maiores, assim, diversificar e inovar é necessário para que as instituições financeiras se mantenham sustentavelmente rentáveis.

Desta forma, a pesquisa pretende resolver a seguinte problemática: como as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard* estão sendo utilizadas na gestão estratégica das Instituições Financeiras? Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar se as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard*, estão sendo utilizadas na gestão estratégica das Instituições Financeiras.

Martins e Heckert (2014) relatam sobre o *Balanced Scorecard* a respeito do trabalho desenvolvido por este, ao qual é responsável por minimizar os fatores de falha em prol de alcançar metas, assim oferece aos gestores indicadores sobre várias perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva sobre clientes, perspectivas sobre processos internos e perspectivas diante do aprendizado e crescimento.

Diante disso, o trabalho mostra-se relevante, pois na medida em que os ambientes da empresa se relacionam tem a necessidade de que a gestão interfira para que sejam sintetizadas metas levando assim em consideração aos gestores responsáveis de cada departamento da empresa para que cada setor aponte seus pontos fortes e fracos dentro da entidade para procurar metas e objetivos que se encaixem em suas perspectivas.

A metodologia aplicada para alcançar tal finalidade é de cunho primeiramente bibliográfico, seguido de pesquisa de campo finalizado com estudo de caso aplicado em instituições financeiras. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, com dados primários coletados por meio de entrevista estruturada em questionário aplicado aos gerentes das instituições financeiras. Os dados secundários foram artigos científicos, pesquisas bibliográficas e pesquisas eletrônicas. Fazendo assim um comparativo entre as mesmas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão estratégica é a maneira de gerenciar que procura definir metas e objetivos da instituição que é de grande relevância dentro do processo de gestão. Existem ferramentas que auxiliam a gestão estratégica no seu processo de tomada de decisão. Estes mesmos autores definem que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de auxílio que funciona entre a relação dos projetos e a estratégia organizacional. Esta ferramenta de medição de desempenho está baseada em dados financeiros e não financeiros (SOUZA et al., 2015).

Reis (2015), retrata que o BSC surgiu como sistema de medição de desempenho, e com sua evolução transformou-se em sistema de gestão estratégica, assim é perceptível a ligação entre a criação e a implementação da estratégia.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Silva (2010) define a gestão estratégica como o procedimento responsável pela tomada de decisões dentro da instituição. Visto que na atualidade a palavra estratégia está voltada para a competição das entidades que procuram se sobressair no mercado de trabalho em comparação com as concorrentes. A gestão estratégica visa o processo de desenvolvimento e execução de ações competitivas que destaca o sucesso presente e futuro da entidade. Busca avaliar a situação atual da entidade bem como elaborar projetos e mudanças que são acompanhadas e gerenciadas. Tem por objetivo ajudar entidades para a tomada de decisões. Para concentrar suas estratégias a entidade deverá estar ciente da sua missão e visão para que a partir daí trace seus objetivos e estratégias que deverão ser alcançadas num dado momento.

Segundo Vendruscolo, Hoffmann e Freitas (2012) ferramentas de gestão estratégica são aquelas que são utilizadas na elaboração e na definição de estratégia das entidades. Por isso, o processo que determina gestão estratégica, vem a cada dia a procura de enfrentar desafios, sejam a respeito da captura de oportunidades que auxiliem na tomada de decisões da entidade, ou a neutralização de possíveis crises que poderão surgir, bem como à sustentação de posição conquistada no mercado pela entidade, ou ainda no equacionamento de crises internas ou externas da entidade. Então, para se começar a pensar em gestão estratégica é necessário conhecer primeiramente o ambiente em que a entidade está inserida.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A Gestão Estratégica nas Instituições Financeiras é a escolha criteriosa, racional e intencional das formas mais adequadas para a entidade chegar aos seus objetivos.

Portanto, para que os objetivos sejam alcançados e sua estratégia seja bem sucedida deve ser escolhido o produto que tome de conta do mercado e dos seus recursos disponíveis. Procurar a sinergia entre o produto e todos os restantes à procura de satisfazer as necessidades dos seus clientes. A saber, que o objetivo principal dessas entidades é as atividades que geram valor com o objetivo de retorno do investimento que é realizado pelos seus acionistas.

Quanto à perspectiva de gestão estratégica as instituições financeiras, não são diferentes em relação a qualquer outra entidade. Como qualquer entidade estas instituições requerem um processo de planejamento estratégico elaborado com o apoio de gestores especializados. Conforme Kaplan e Norton (2000 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2012), estas entidades necessitam da utilização de modelo de representação, comunicação e acompanhamento do processo de implementação estratégico. Entretanto, Almeida (1998 apud FERREIRA; MONTEIRO, 2012), discute que há quatro diferenças entre outras entidades e instituições financeiras: o grau de regulamentação destas; além da natureza dos produtos e serviços ofertados; seguida da dinâmica de mercado; e também da amplitude das informações. Em resumo, que para as entidades financeiras sejam rentáveis é necessário que estas conheçam seus concorrentes e conheçam também suas melhores práticas e que direcione de maneira descentralizada, para que tudo isso gere as metas para que a partir disso sejam cumpridas e cheguem os resultados esperados.

2.3 FERRAMENTAS UTILIZADAS NA GESTÃO ESTRATÉGICA

No mundo globalizado atual a concorrência ficou ainda mais acirrada em decorrência da maneira em que as informações se espalham mais rapidamente. E para aquelas entidades que desejam continuar no mercado de trabalho e que procuram mais do que isso, se sobressair na frente de suas concorrentes, terá inúmeras possibilidades, no entanto deverão inovar e exigir que através disto a entidade se torne eficiente e eficaz. Uma dessas possibilidades é o uso das ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas nas instituições financeiras, para que se tornem mais competitivas e rentáveis, através de seus objetivos e propósitos.

De acordo com Marques e Leite (2014), este modelo de gestão inovador propõe tornar uma empresa mais competitiva e adaptável para qualquer situação de emergência que ocorrer e com isso estará dispostas as mudanças do cenário que se encontra o mercado atual. Este modelo permite um conhecimento sobre o desempenho da empresa de maneira tempestiva e imediata através dos relatórios fornecidos que irão além do orçado ou realizado. Faz-se necessário que toda a entidade esteja interligada desde a alta administração, até seus gestores e funcionários. Então, é necessário que todos possam compreender as estratégias para que o resultado esperado seja encontrado.

Na opinião de Souza e Lavarda (2011) definem sobre o *Beyond Budgeting* e o consideram que esta além de uma ferramenta de gestão, mas é um modelo de gestão em que

os processos são flexíveis desde a implantação até as decisões gerenciais, com responsabilidades divididas entre os envolvidos da entidade e avaliação de resultados voltada para a comparação de resultados internos e principalmente externos.

De acordo com Marques e Leite (2014), dentre as ferramentas que estão inseridas no *Beyond Budgeting* tem-se: *Balanced Scorecard (BSC)*; *Empowerment*, *Rolling Forecast*, *Capital intelectual* e *Benchmarking*. Sendo o BSC o objeto de estudo para esta pesquisa.

2.4 BALANCED SCORECARD

As mudanças na economia mundial dada nas últimas décadas fez com que aumentasse a competitividade já existente entre as entidades no mercado econômico. As entidades tiveram que procurar se sobressair das suas concorrentes com ferramentas estratégicas que proporcionasse maior visão a respeito do aspecto financeiro e não financeiro destas.

Segundo Martins e Heckert (2014), o BSC surgiu em meados da década de 1990, este só foi possível por causa da associação entre o Instituto Nolan Norton e a Consultoria KPMG, os quais patrocinaram o estudo que foi denominado por *Measuring Performance in the Organization of the Futuro*, o mesmo foi desenvolvido por David Norton e Robert S. Kaplan, professores da Harvard Business School. Este estudo comprovou a ineficiência do antigo sistema de avaliação de desempenho. Outros autores vêm completar novos conceitos que buscam aperfeiçoar assim a gestão estratégica.

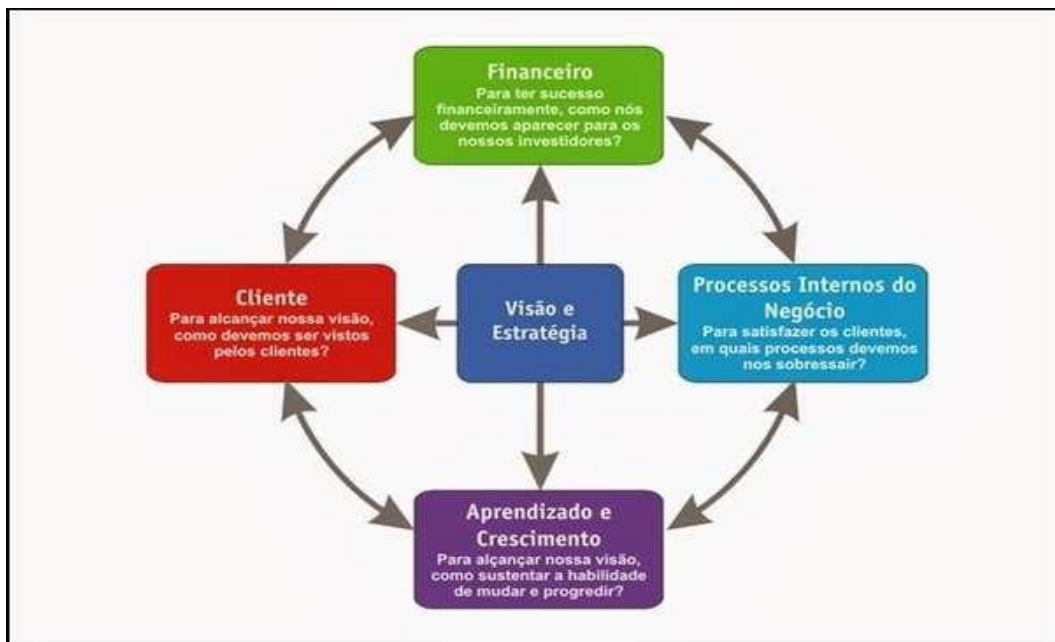
Montoya (2011), aborda que o *Balanced Scorecard*, no princípio era uma ferramenta de gerenciamento de medição de desempenho. O qual se tornou um modelo para muitas organizações na América Latina. Assim, o BSC traduz objetivos estratégicos das respectivas empresas, em um conjunto coerente de perspectivas para medir a gestão.

O BSC deve ser desenvolvido pelos altos níveis gerenciais da entidade que fornece perspectivas globais da mesma. Com o objetivo de facilitar a decisão da gestão. Este serve como um canal de comunicação entre os diferentes níveis da entidade e através deste será retratada a resolução dos objetivos da estratégia. Conceição (2014) define que o BSC não é um projeto estático e sim dinâmico, o qual desde a sua origem em 1992 sempre está em evolução, com o objetivo de aprimorar a incorporação da aprendizagem e os novos conhecimentos conquistados desde sua criação em centenas de empresas ao redor do mundo.

Para facilitar o entendimento e o funcionamento do BSC este é dividido entre quatro perspectivas, são estas: perspectivas financeiras, perspectivas relacionadas aos clientes, perspectivas quanto aos processos internos, e perspectivas em relação ao aprendizado e

crescimento. Os mesmos indicadores financeiros e não financeiros, cumprem o objetivo de alcançar suas metas e estratégias. Montoya (2011) define o BSC por suas quatro perspectivas para medir o desempenho da gestão, são elas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Esses são considerados simultaneamente, o que permite uma relação de causa e efeito, de forma que cada departamento faça a sua parte, a fim de atingir os objetivos planejados através da avaliação clara das perspectivas. Na Figura 01 é possível visualizar relação entre todas as perspectivas do BSC.

Figura 01: Relação entre todas as perspectivas do BSC.



Fonte: Figura baseada de Kaplan e Norton (1997, p.10).

Na opinião de Reis (2015), discute que o BSC foi desenvolvido como ferramenta de medição de desempenho, a partir disso, evoluiu para um sistema de gestão estratégica. A gestão estratégica traduz a visão e a estratégia da entidade. Diante disso, é possível abordar objetivos e indicadores. O BSC direciona a entidade para o sucesso, definem quais são as metas para conseguir os objetivos desejados.

2.4.1 Perspectivas financeiras

Os objetivos financeiros são fundamentais para definir o desempenho econômico que pretende alcançar através da estratégia. Esta perspectiva está preocupada com a saúde financeira da entidade. Para Martins e Heckert (2014), as medidas e os objetivos são segmentados e devem considerar o ciclo da vida da instituição.

Na opinião de Reis (2015), as seguintes explicações dizem sobre o objetivo desta perspectiva. Que são: de que forma a entidade deverá ser vista pelos seus acionistas; e como a entidade deverá ser vista pelos seus investidores. Esta perspectiva é responsável por dar atenção aos acionistas, em consideração aos capitais investidos, receita operacional e margem bruta e além, de enfatizar o fluxo de caixa, na busca de retorno financeiro certo e imediato, a meta é maximizar o caixa, como consequência de todo o investimento feito no passado.

Tem-se o conhecimento de que os objetivos financeiros são o alicerce para os objetivos e metas referentes às outras perspectivas do BSC. Portanto, o objetivo desta perspectiva é dar atenção aos interesses dos acionistas e investidores por causa dos capitais investidos por estes.

2.4.2 Perspectivas quanto aos clientes

Essa perspectiva está voltada para a identificação da organização bem como a melhor estratégia para atender as demandas internas e externas. Procura identificar através desta os mercados adequados para as entidades, seus grupos de clientes e categorias, qual será seu público alvo e a região em que a entidade será inserida. Xavier (2012), afirma que para manter a instituição no mercado de maneira rentável é necessário ter clientes. E sem estes, a entidade não subsiste. De forma que estes são os responsáveis pelo sucesso financeiro.

Nessa perspectiva se deve converter a missão e a estratégia da entidade em objetivos específicos no que se deve respeito a clientes e mercados nos quais a empresa pretende se inserir. Os fatores que estão relacionados a clientes são: satisfação, fidelidade e rentabilidade.

Conceição (2014), afirma que o objetivo desta perspectiva é criar valor de maneira digna para seus clientes de forma que satisfaça as necessidades deste segmento. Diante de resultados que satisfaçam seu público-alvo, além da lucratividade que virá por meio destes, bem como a participação do mercado.

Portanto, a entidade tratará de conhecer seus clientes e identificar qual o diferencial que estes optam em relação a outras instituições por procurar esta. A partir disso, possa determinar os indicadores que captem novos clientes e assim, poder se sobressair dos demais.

2.4.3 Perspectivas quanto aos processos internos

Os processos desempenhados por cada entidade estará de comum acordo com a atividade e a necessidade do público da clientela interessada. Xavier (2012), retrata que nesta perspectiva assegura o cumprimento dos objetivos traçados para as demais expectativas, de clientes e financeira. Conceição (2014), define que neste quesito fica explícito a procura pela satisfação de seus clientes e acionistas, para que a entidade procure alcançar seus objetivos.

Para Souza et. al (2015), conceituam que na perspectiva de processos internos tentam demonstrar diretamente a satisfação dos clientes e acionistas sem deixar de retratar sobre os processos que também estão voltados para os objetivos financeiros da entidade. Quesado e Letras (2015) definem que o processo interno designa para que a instituição crie valor para os seus clientes e acionistas. Onde deverá procurar atingir objetivos que vão desde reduzir risco operacional à procura da melhoria da eficiência comercial e procurar aumentar a qualidade do serviço.

Portanto, na perspectiva de processos internos é necessário conhecer as expectativas dos clientes. Para que isso fosse possível se deve recorrer a medidas não financeiras. Para a entidade é necessário conhecer a qualidade de seus produtos e processos, da criatividade da gestão, a capacidade de produção, além da qualidade dos sistemas de informação e comunicação interna.

2.4.4 Perspectivas do aprendizado e crescimento

O objetivo desta perspectiva é auxiliar as entidades na melhor maneira possível com os recursos que possuem. Bem como a introdução de novos recursos já que para que as entidades consigam se manter no mercado estas devem procurar se sobressair de suas concorrentes.

Xavier (2012) define que nesta perspectiva é relevante identificar a infraestrutura que a entidade deve construir para poder crescer em longo prazo. No sentido de se investir para o futuro como novos equipamentos e novos produtos em processo contínuo para manter a sua posição competitiva ou melhorá-la quando preciso. Este mesmo autor retrata que a satisfação profissional dos trabalhadores deve ser um dos principais fatores que a entidade deverá levar em consideração. Visto que, se os trabalhadores estiverem satisfeitos com suas funções, trabalharão mais motivados para executá-los. No sentido de ser condição indispensável para aumentar a produtividade, a responsabilidade e a qualidade da entidade.

De acordo com Conceição (2014), a capacidade organizacional das entidades em preparar o ambiente interno, além do mais, é autorizar os planejamentos e metas traçados nas três perspectivas anteriores.

Portanto, o objetivo é avaliar a capacidade dos funcionários e a motivação através dos sistemas de informação para identificar as lacunas entre as capacidades atuais, com isso, encontrar o que é necessário para obter um desempenho inovador para alcançar os objetivos traçados.

2.5 *BALANCED SCORECARD* NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As Instituições Financeiras em função da Gestão Estratégica, que dispõem de ferramentas estratégicas que poderão auxiliar nas decisões dos gestores, para que estas decisões favoreçam o sucesso ao invés do fracasso das entidades. O *Balanced Scorecard* surge como ferramenta de medição de resultados.

Para Quesado e Letras (2015), o BSC é uma ferramenta de grande utilidade para o setor bancário já que estes definem e seguem um conjunto de indicadores coerentes com a estratégia, pois o BSC proporciona informações relevantes e concisas a respeito aos fatores da estratégia. Embora que nem todas as instituições que utilizam o BSC possam afirmar que este se encontra completo, pois não abrangem todas as expectativas que são ansiadas pelas entidades. Dessa forma cada entidade procura adaptar de forma mais completa e dinâmica para que este fique de acordo com a realidade de cada, pode-se também fazer necessária constantes ajustes para que fiquem de acordo com cada realidade.

Conforme explanação de Kaplan e Norton (1997), foi registrado o uso do BSC em uma instituição financeira, *Metro Bank*, em estudo realizado no ano de 1993. Com isto, pode ser observado que serviu de comunicação e crescimento dos proveitos e com a melhoria da produtividade. Por meio da perspectiva de clientes ficaram claros três processos de vendas: compreender os clientes, desenvolver novos produtos e serviços além de efetuar vendas cruzadas de diversos produtos e serviços. Já na perspectiva de aprendizado e crescimento teve a necessidade de que os vendedores tivessem mais habilidade no sentido de se tornarem consultores financeiros com amplo conhecimento da área de negócios. Além de melhorar o acesso às informações. A implantação da ferramenta teve resultado positivo visto que, a instituição conseguiu incentivar o trabalho em equipe e criar um programa de consolidação e integração do processo de mudança. Portanto, fica conhecido que o BSC é utilizado como

ferramenta da gestão estratégica para as instituições financeiras com a finalidade de auxiliar no processodecisório.

3 METODOLOGIA

Para a elaboração de uma pesquisa científica faz-se necessário à apresentação dos aspectos metodológicos, para encontrar respostas ao problema proposto nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas com uma população de três instituições financeiras. Tendo como objetivo identificar se as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard*, estão sendo utilizadas na gestão estratégica das Instituições Financeiras. A área da pesquisa está limitada as cidades de Aracati - CE, denominada de empresa A; Palhano - CE, empresa B; e Mossoró RN, empresa C. A proposta de utilizar cidades diferentes teve o intuito de fazer a comparação entre os bancos e como cada instituição utiliza a ferramenta BSC.

De acordo com a elaboração dos objetivos propostos a pesquisa é classificada como descritiva. Prodanov e Freitas (2013), afirmam que a pesquisa descritiva retrata o pesquisador apenas como o registrador de maneira que observa, registra, analisa e ordena dados sem intervir nestes. Quanto à abordagem do problema esta pesquisa é qualitativa. Prodanov e Freitas (2013), afirmam que se faz por meio do ambiente abordado que é fonte direta de coleta de dados de forma que a interpretação dos fenômenos e atribuição de seus significados, sem a utilização de medição numérica.

Quanto aos procedimentos a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso e bibliográfica, conforme Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base no material que já foi publicado. Suas modalidades de pesquisa são livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. É necessária uma revisão bibliográfica para dar fundamentação teórica ao trabalho para o conhecimento do tema.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro aplicado por meio de uma entrevista estruturada com 5 perguntas fechadas e 16 perguntas abertas, subdivididas em três categorias. Sendo aplicado para os gerentes destas instituições financeiras. Essas questões foram extraídas e adaptadas do estudo de Cunha (2014). O tempo para a análise correspondeu ao período de fevereiro de 2016 a novembro de 2016.

O tratamento dos dados foi feito mediante comparação com o referencial teórico e as respostas obtidas com a entrevista realizada nas três instituições financeiras: Aracati - CE; Palhano - CE; e Mossoró - RN. Desta maneira, por meio do confronto entre as bases teóricas e a opinião dos respondentes foi possível analisar os resultados e resolver o problema

proposto. O método utilizado para identificação dos resultados foi à análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), descreve que este é um apanhado de procedimentos de análise que utiliza técnicas sistemáticas e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens. A partir desta metodologia, foi possível confrontar os resultados obtidos a fim de solucionar o problema de pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados foi realizada a partir de um roteiro com 5 perguntas fechadas e 16 perguntas abertas de caráter qualitativo aplicado em 3 Instituições Financeiras, onde as mesmas foram respondidas por gerentes dos referidos bancos. A instituição A situa-se em Aracati/CE; a B em Palhano/CE; e a C em Mossoró/RN. Por meio do roteiro da entrevista, foi possível verificar o perfil dos respondentes e evidenciar as quatro perspectivas do BSC.

Quadro 1 - Perfil dos respondentes

Entidades	A	B	C
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino
Faixa Etária	30 a 39 anos	30 a 39 anos	30 a 39 anos
Tempo de atuação	6 a 10 anos	6 a 10 anos	Entre 5 anos ou menos
Grau de Escolaridade	Ensino superior completo, graduação em pedagogia	Ensino superior incompleto, graduação em teologia	Ensino superior completo, graduação em ciências contábeis e pós graduação na área
Função da Organização	Gerente da agência	Gerente da agência	Gerente da agência

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Diante disso, foi possível verificar que dentre as três instituições financeiras entrevistadas, a gerência da maior parte delas é feita por profissionais de nível superior completo, confirmando assim, o entendimento de Marques e Leite (2014), quando cita o Capital Intelectual como uma ferramenta diferencial para bancos, onde o conhecimento fará toda a diferença, já que o conhecimento adicionado de produtos e serviços de qualidade será o maior ativo de um banco.

A princípio foi questionado a cada gerente, sobre como os mesmos se sentiam em relação às cobranças das metas e objetivos traçados. A gerente do Banco A, afirmou que estas cobranças são essenciais para o desenvolvimento da empresa, de maneira que também são excessivas de forma que a entrevistada se sente sobrecarregada. O gerente do Banco B, respondeu que quanto às cobranças sobre metas e objetivos são necessárias para o crescimento da empresa. De maneira que quanto maior for a confiança no funcionário maior também será a cobrança sobre os resultados que vier deste. O gerente da agência C disse que se sente confortável em relação às cobranças das metas e objetivos impostos pela instituição financeira, pois antes de entrar para a instituição sabia que iria trabalhar em cima de metas e objetivos traçados pela instituição. Ainda completa com a ideia de que são os objetivos da empresa que são traduzidos em orçamento.

Silva (2010) comenta que a Gestão Estratégica é o procedimento responsável pela tomada de decisões dentro da instituição concentrando estratégias para a entidade que deve estar ciente da sua missão e visão para que a partir disso trace seus objetivos e metas que devem ser alcançados em um dado momento.

Diante disso, verificou-se que a opinião dos entrevistados está em consonância com o conceito e entendimento do autor citado. Destacou-se o Banco B na medida em que enfatiza que quanto maior for a cobrança no funcionário maior será a cobrança nos esperados por este funcionário. Dessa forma, pode-se concluir que as empresas têm conhecimento das metas e objetivos traçados para poder chegar aos resultados desejados.

Em continuidade foi indagado aos respondentes, qual a opinião deles, enquanto funcionários, a respeito das perspectivas do BSC (perspectiva financeira; perspectiva sobre clientes; perspectivas sobre os processos internos; e perspectivas sobre o aprendizado e crescimento). E se estas perspectivas são de total clareza para os funcionários. Todas as instituições afirmaram que as perspectivas são de total entendimento para com o seu corpo funcional. Para a empresa A, o BSC é uma ferramenta que engloba perspectivas que avaliam processos financeiros e não financeiros que auxiliam nas decisões da instituição. A empresa B, acredita que o BSC torna a instituição do ponto de vista organizacional uma ferramenta de inteira relevância no mercado e enquanto aos funcionários vem permitir avaliar o desempenho de maneira linear e específica para cada função. Cada perspectiva tem sua relevância para a instituição. Quanto à empresa C, considera que esta é uma boa ferramenta de gestão.

Montoya (2011) aborda que o BSC é uma ferramenta que avalia medidas financeiras e não financeiras através de perspectivas que medem a gestão. De modo a auxiliar as instituições a se diferenciar com as demais no mercado.

Ao confrontar as respostas à questão com o referencial teórico, foi possível verificar que o BSC é uma ferramenta relevante que utiliza quatro perspectivas que analisamos aspectos financeiros e não financeiros da situação da empresa. Destacou-se a empresa B das demais no sentido em que define as perspectivas como uma ferramenta de inteira relevância no mercado e que permite aos funcionários avaliar o desempenho de cada função e também definem que todas as perspectivas tem seu peso relevante para compor toda a instituição.

Posteriormente foi perguntado se existe alguma dificuldade perante os funcionários da instituição a respeito da implantação e do uso destas perspectivas. E se esta implantação trouxe mudança quanto ao desempenho dos funcionários de maneira que estes trabalham com mais afinco e determinação. O respondente da instituição A, afirmou que não houve nenhuma dificuldade a respeito da implantação e do uso das perspectivas. E que houve mudança no sentido de crescimento do plano de carreira para cada funcionário. Já que a imposição das estratégias começou da alta administração até preencher todo o nível hierárquico, assim as funções e responsabilidades foram divididas para corroborar para o sucesso do trabalho. Na empresa B, teve muita mudança e continua ainda mudando conforme sua conjuntura vigente. Diante disso, os funcionários acabam se enquadrando numa cultura organizacional de acordo com essas mudanças, mesmo que nem sempre se tenha unanimidade de pensamento, mas que em sua grande maioria consiga assimilar os objetivos da instituição. Para a empresa C, todos os mecanismos e ferramentas implantadas na empresa são de forma profissional e eficiente tentando traduzir em prática o que as perspectivas repassam em teoria.

Filgueiras, Barros e Gomes (2010) definem a implantação das perspectivas do BSC em qualquer empresa é um exemplo de uma atividade nada fácil. Na medida em que os executivos delegam todas as estratégias do processo de implementação a todo o nível hierárquico. Então, a alta administração deve dividir as funções que caberá a cada um desses níveis com o intuito de evitar o isolamento de cada departamento durante a implementação, e que todos os esforços dos funcionários envolvidos corroborem para o sucesso da empresa.

Pode-se observar que os respondentes estão de acordo com o conceito dos autores. A implantação e o uso das perspectivas do BSC inseridas nessas instituições estão de comum acordo com a teoria.

A respeito das perspectivas utilizadas pelo BSC foi possível verificar a perspectiva mais importante para cada instituição. A empresa A ver que todas as perspectivas do BSC são utilizadas nesta instituição e que não dar para mensurar qual é a mais importante. A empresa B, define que todas as perspectivas estão inseridas na empresa e que a perspectiva clientes é a mais relevante de tal maneira que está explícita na missão da instituição. De forma que o modelo de desempenho adotado pelo banco, tem como pilar os desafios e movimentos propostos na estratégia corporativa possibilitando equilíbrio entre todas as perspectivas. A instituição C, afirma que todas as perspectivas são relevantes para a empresa e que todas estão inseridas. De maneira que a perspectivas clientes é o componente mais relevante de qualquer organização.

Diniz, Godoy e Stefano (2012) definem que as perspectivas do BSC são coerentes com os objetivos e metas distribuídas nas quatro perspectivas e tem relação de causa e efeito. Então para cada uma é importante ser bem sucedida para que se consiga obter o sucesso da perspectiva seguinte. Para Xavier (2012), a perspectiva clientes é a mais importante porque para que a empresa consiga se manter no mercado de maneira rentável é necessário ter clientes que consumam seus produtos e utilizem seus serviços.

Assim, verificou-se que a opinião dos gerentes está em consonância com os conceitos e entendimentos dos autores citados, visto que observa-se que as empresas B e C pensam da mesma maneira e que a perspectiva clientes é a mais relevante em seus pontos de vista.

Em continuidade foram indagados aos respondentes, sobre quais foram as principais mudanças ocorridas com a implantação das perspectivas do BSC na instituição e como os funcionários avaliam estas mudanças ocorridas com a implantação das perspectivas do BSC.

A empresa A avalia que os funcionários veem isto de maneira positiva já que auxilia na sistemática da meritocracia. Diante de tal questionamento o entrevistado do banco B disse que as perspectivas do BSC nas instituições financeiras têm um horizonte de três anos. De maneira que esta ferramenta foi analisada de forma positiva pelos funcionários, uma vez que esta se fez necessária no mundo corporativo de ser competitivo e eficiente procurou por uma ferramenta adequada para atender a necessidade da empresa. Fica exposto que eventuais ajustes podem ser necessários na medida em que durante o ciclo avaliativo podem ser efetuados em decorrência de revisões estratégicas e mudanças de cenários empresariais. O Banco C explica que para os funcionários melhoram a avaliação de desempenho profissional

e avaliação mais precisa das competências, o que dá subsídios técnicos para o crescimento dos funcionários por meio da sistemática dameritocracia.

Filgueiras, Barros e Gomes (2010) relatam que a implantação do BSC é uma tarefa árdua, mais os envolvidos devem estar dispostos a melhorar sempre. E que cria oportunidades para aprendizado sistemático dos funcionários para o sucesso da empresa.

Portanto, os bancos definiram que os funcionários analisam o uso dessas perspectivas de maneira positiva nas instituições financeiras. Os bancos A e C explicam ainda que o uso dessas perspectivas que melhoraram o desempenho profissional dos funcionários por meio dos subsídios técnicos que auxiliam os funcionários na sistemática dameritocracia.

Em continuidade foram indagados aos respondentes se o banco está preocupado como será visto pelos seus acionistas e investidores. E o que a instituição procura fazer para manter o compromisso com os seus acionistas e investidores. A empresa A define que a instituição se preocupa sim com os seus acionistas e investidores e busca atingir objetivos e metas para se chegar ao resultado. A empresa B respondeu que toda instituição que possui ações no mercado tem uma preocupação com sua imagem perante a sociedade e acionistas. Todas as estratégias na área específica são pensadas para atender seus investidores e acionistas, além de manter sua função com os demais clientes de maneira eficiência. A empresa C retornou com a seguinte resposta, que todos os compromissos da instituição perante clientes internos, externos e acionistas são cumpridos dentro do estabelecido na Governança Corporativa.

Reis (2015) define que a perspectiva financeira tem por objetivo também se preocupar como será vista pelos seus acionistas e investidores, pois, estes são os responsáveis pelos capitais investidos. Pois, segundo o autor, o objetivo desta perspectiva é dar atenção aos interesses dos acionistas e dos investidores por causa dos capitais investidos por estes.

Portanto, os entrevistados admitem em consonância com o autor, que é relevante para a empresa procurar dar atenção merecida aos seus investidores e acionistas já que foram estes que apostaram de início no sucesso da entidade. A empresa B destacou-se quando admitiu que a instituição preocupa-se como será vista por seus acionistas por meio de uma área específica que são pensadas estratégias para aprimorar as necessidades deste gênero de modo eficiente.

Foram questionados aos entrevistados a respeito da perspectiva dos clientes e procurou analisar se esta perspectiva é de total clareza para os funcionários desta instituição e se quanto a esta perspectiva a empresa esta preocupada como será vista por seus clientes.

O banco A também concorda com tal questionamento assim como a instituição C que justifica que os clientes são os responsáveis pelo consumo de seus produtos e serviços e procura evidenciar a satisfação dos seus clientes, sua fidelidade e também sua rentabilidade. O banco B respondeu que sim, pois são os clientes que mantêm o banco no mercado detrabalhode maneira rentável e que é necessário ter cliente que consumam seus produtos e utilizem seus serviços.

Para Xavier (2012) afirma que para o banco se manter no mercado é necessário ter clientes que consumam seus produtos e utilizem seus serviços. De maneira que semos clientes a empresa não subsiste sendo estes os responsáveis pelo sucesso financeiro. Já Conceição (2014) define que esta perspectiva procura criar valor de maneira digna para os clientes com o intuito de satisfazer as necessidades dosegmento.

Portanto, fica claro que a opinião dos respondentes em comparação com a opinião dos autores está em consonância. Visto que, os clientes são importantes, na medida em que, consomem os produtos e serviços da empresa. Sendo que se isso não existisse, a empresa também não subsiste.

Em seguida foram abordados se atualmente o melhor para a empresa seria manter a clientela fidelizada ou captar novos clientes. E se é realizada alguma campanha para fidelização destes clientes e em quais meios de comunicação essas campanhas são realizadas.

A empresa A define que fidelizar clientes é mais importante. E que sim, há campanha de fidelização através de meios de comunicação e redes sociais e também campanhas internas. O entrevistado B respondeu que é necessário fidelizar clientes mais não pode perder oportunidade de conquistar novos clientes e que tem campanhas de fidelização por meios de comunicação. O entrevistado C disse que todo cliente de qualquer empresa deve ser fidelizado e o ingresso de novos faz parte do ciclo de vida destes dentro da organização. A empresa traz no seu orçamento estratégias de atração, fidelização, rentabilidade e inúmeras outras que merecem serem estudadas mais aprofundamento, sem a generalização aqui proposta e que tem campanha para fidelizar clientes e conquistar novos clientes.

Na visão de Quesado e Letras (2015) definem que esta perspectiva clientes se foca em criar satisfação para seus clientes de maneira sustentável a fim de proporcionar qualidade no atendimento e preços justos para que a partir disso, continuem com os seus respectivos clientes e possam captarnovos.

Portanto, a entidade tratará de conhecer seus clientes e identificar qual o diferencial que estes optam em relação a outras instituições por procurar esta. A partir disso, possa determinar os indicadores que captem novos clientes e assim, poder se sobressair dos demais nomercado.

Neste quesito o objetivo foi analisar se os processos internos do banco são bem definidos e as tarefas executadas diariamente por seus funcionários passam por alguma supervisão. A entrevistada A ver de forma positiva todos os comandos e que são vistos e confirmados por nível gerencial. O entrevistado B concorda, pois contemplar indicadores de controle e que deverão ser propostos pelo setor competente que é a área responsável. O entrevistado C também acha necessário. Há segregação de função com definição de níveis de competências.

Conceição (2014) define a relevância de um sistema tecnológico capaz de monitorar a troca de informações entre os vendedores e o escritório responsável pela supervisão para diminuir o tempo entre solicitações e compras de produtos ou prestação de serviços.

Portanto, em consonância com a opinião dos autores os entrevistados ditam sobre a supervisão das tarefas executadas pelos funcionários através de um sistema. Dessa forma pode-se concluir que o entrevistado A está à frente dos demais no que se diz respeito à supervisão dos processos internos que é feita por meio do nível gerencial.

Depois foram analisados se a instituição financeira utiliza algum sistema que facilita o fluxo de informações dentro da organização. E se procura manter o relacionamento com o cliente após a prestação do serviço. E também de qual maneira esse contato é feito. A respondente A concordou, pois afirma ter vários meios para recebimento dessas informações. E sim, o banco procura manter um relacionamento com o cliente após a prestação do serviço ea entrega do produto, dentro de cada segmentação. O contato varia conforme o perfil do cliente. O respondente B disse que tem o banco possui sistema de informações interno. O relacionamento com o cliente é constante na medida em que o serviço precisar de ajustes. É mantido por meio da procura entre a empresa e o cliente ou então do cliente para com a empresa. O respondente C definiu que sim, pois o relacionamento banco versus cliente é constante e retroalimentado permanentemente. Em duas vias. O cliente tem vários canais de comunicação e por sua vez a empresa também se utiliza os seus.

Xavier (2012) nos processos internos inicia-se por meio do processo de inovação e em seguida o processo operacional e finaliza com o processo do serviço pós-venda. O processo

de inovação é a etapa da teoria da criação de produtos e serviços para satisfazer as necessidades emergentes. Já o processo operacional cria e fabrica os produtos e serviços para serem entregues aos clientes. Para finalizar tem o processo pós-venda que é aonde tem as atividades de manutenção e reparação dos defeitos dos produtos e a devolução; e o processo de liquidar dívidas. Já Conceição (2014) define o serviço pós-venda que é prestado para o cliente após a venda do produto como garantia e manutenção.

Diante disso foi possível destacar que há um sistema que facilita o fluxo de informações no interior da empresa e que a mesma procura manter relacionamento com o cliente após a prestação do serviço através de canais de comunicação entre o cliente e a empresa.

Neste quesito procurou identificar se a instituição faz uso de planos de cargos e salários e oferece cursos preparatórios para seus funcionários. Para a empresa A define que sim. Esta instituição se utiliza de Universidade própria e já recebeu prêmios pela sua eficiência. Também oferece cursos institucionais, presenciais, cursos de língua estrangeira, bolsas para graduação e pós-graduação dentre outras modalidades. Para a empresa B definiu que na instituição existe o Plano por antiguidade e por mérito. Para a empresa C disse que sim. Os funcionários são capacitados acima do padrão.

Na opinião de Xavier (2012) cita que esta perspectiva define que os gestores e todos os funcionários deverão estar envolvidos em um processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento, para assim manter uma posição de competição melhorada da organização, só será possível se esta se dotar de colaboradores que sejam criativos e que estejam ligadas as perspectivas dos processos internos e das perspectivas dos clientes. Para Martins e Heckert (2014), definem que para uso dessas perspectivas as entidades procuram atender exigências do mercado a fim de melhorar seu processo, além de aprender a trabalhar com as pessoas através da estrutura organizacional e sistemas eficientes.

Portanto, as instituições A, B e C, têm planejado cursos de aprendizagem e aperfeiçoamento para os seus funcionários. Esta afirmativa está em consonância com a base teórica. Na medida em que os autores definem que as empresas têm em seu planejamento o processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento dos cargos. A empresa A destacou-se das demais quando citou que a instituição tem sua própria Universidade e por isso recebeu prêmios pela sua eficiência.

Foram questionados aos entrevistados que eles dessem nota de 1 a 10, sobre qual a importância do funcionário dentro da instituição. E qual a sua opinião, quanto funcionário

que tem nível intelectual, influenciará no crescimento da organização. Para a entrevistada A a nota foi 7. Há necessidade de maior valorização na perspectiva financeira. Concordou que sim, o funcionário que tem nível intelectual influencia no crescimento da organização. E o banco trabalha com meritocracia. Para o entrevistado B, a nota dada foi 10. O banco sempre afirma a importância do nível intelectual para o crescimento da organização, reconhecidos através dos programas de bolsa de pesquisadores, pontuações extras nas concorrências, cargos específicos para cada área de atuação, dentre outras modalidades. Para o entrevistado C, a nota foi 10. Nível intelectual influencia na vida do banco e também no seu trabalho na empresa.

Xavier (2012) define que a satisfação profissional dos trabalhadores deve ser um dos principais fatores que a entidade deverá levar em consideração. Marques e Leite (2014) define que muitas empresas têm programas de educação continuada que procura incentivar os seus funcionários que continuem os seus estudos. Desenvolvendo programas de treinamento e capacitação voltados para os seus funcionários.

Portanto, a opinião dos entrevistados está em consonância com as ideias dos autores. As empresas B e C afirmam a relevância dos funcionários na instituição onde teve nota 10, pois o banco entende a necessidade do nível intelectual da organização. Já na empresa A a nota foi 7, discorda das outras afirmando que a perspectiva financeira merece mais relevância do que as outras. Concluindo que o principal ativo intangível de qualquer empresa é o capital intelectual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, como as perspectivas da ferramenta *Balanced Scorecard* foram utilizadas na gestão estratégica das instituições financeiras das cidades de Aracati/CE; Palhano/CE e Mossoró/RN. Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico, a fim de dar uma fundamentação teórica ao trabalho e possibilitar elaboração de perguntas. Posteriormente realizou-se um estudo de caso com a realização de entrevista aplicada em uma população de 3 instituições financeiras.

Por meio dos resultados levantados, conclui-se que na perspectiva financeira destacou-se a empresa B quando afirmou ter clareza para com a perspectiva financeira e que esta perspectiva procura evidenciar os objetivos financeiros na medida em que definem o desempenho econômico que a empresa pretende alcançar. Em relação como a empresa se

preocupa como será vista por seus acionistas e investidores e o que poderá ser feito para manter esse compromisso.

Na perspectiva de clientes, pôde-se observar que a perspectiva é de total clareza e que a empresa está sim preocupada como será vista por seus clientes. Destacaram-se os bancos B e C. A empresa B quando cita que os clientes são os responsáveis por manter a empresa rentável na medida em que consomem seus produtos e serviços. A empresa C quando citou que procura satisfazer seus clientes mantendo estes fies para que sejam rentáveis para a empresa. Em relação a fidelização ou captação de novos clientes, destacou-se a empresa C, quando esta informou que traz estratégias de atração, fidelização e rentabilidade e que mantém campanhas para fidelizar e captar novos clientes.

Por fim, no que se refere à perspectiva do aprendizado e crescimento, foi identificado que há relevância de se investir na capacitação dos funcionários da instituição. Todas as empresas se sobressaíram em algum item. A empresa A destacou-se na medida em que cita que a capacitação dos funcionários está definida nas metas desenvolvidas pela instituição. A empresa B pode-se considerar que no acordo da instituição tem metas para que cada funcionário seja capacitado. Já a empresa C ressaltou que a capacitação dos funcionários é relevante para o contínuo desenvolvimento do banco.

Diante disso pôde-se concluir que a problemática foi resolvida na medida em que as instituições financeiras utilizam as perspectivas da ferramenta do BSC. Foi possível verificar a presença de todas as perspectivas. Percebeu-se também que os gerentes têm entendimento acerca das perspectivas abordadas e reconhecem a sua relevância dentro da instituição.

No que diz respeito às limitações ao estudo, pode-se dizer que a falta de dados financeiros limitou o estudo. Além da quantidade de bancos utilizados na pesquisa. Outra limitação encontrada no trabalho foi que a entrevista apenas questionou os gerentes, pois não houve a possibilidade de ter sido estendido aos demais envolvidos na empresa como sócios, acionistas, investidores, clientes.

Para pesquisas futuras, sugere-se que seja feito um estudo sobre a implantação do BSC em instituições financeiras com outros tipos de economia que não seja instituições de economia mista. E por meio da pesquisa seja feito questionários que envolvam sócios, acionistas, investidores, clientes, todos os envolvidos na empresa para que se possa comparar melhor a visão de cada um sobre a utilização das perspectivas do BSC, conforme os resultados negativos e positivos advindos da implantação e do uso do *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: 2011, 229 p.

CONCEIÇÃO, L. D. **Proposta de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil**. 2014. 50 f. Monografia - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em:
<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/3162/1/CT_GEOB_XIX_2014_06.pdf
> Acesso em: 08 ago. 2016.

CUNHA, L. N. da. **O *Balanced Scorecard* na gestão estratégica de micro e pequenas empresas no ramo de construção civil em Mossoró/RN**. 2014. 60 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mossoró, 2014.

DINIZ, J. L. P.; GODOY, L. P.; STEFANO, N. M. **O uso da ferramenta *Balanced Scorecard* com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Recife/PE – Brasil - Vol. 10, n. 3, p. 653- 684 Set./Dez. 2012. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10814>>. Acesso em: 08 ago. 2016.

FERREIRA, M. A.; MONTEIRO, A. de O. **Gestão estratégica e desempenho financeiro e social de bancos de desenvolvimento: uma análise do Banco do Nordeste do Brasil S/A**. 2012. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro/RJ. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB2249.pdf>. Acesso em: 16 ago.2016.

FILGUEIRAS, A. de A.; BARROS, L. P. de S.; GOMES, J. S. **O processo de implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras**. Revista de Gestão USP, São Paulo, SP, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010. Disponível em:<<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36693/39414>> Acesso em: 18 nov. 2016. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MARQUES, A. O.; LEITE, M. M. F. **Análise à tendência ao modelo de gestão Beyond Budgeting Banco do Brasil S/A**. 2014. 43 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade do Seridó, Currais Novos.

MARTINS, A. F.; HECKERT, N. A. G. **O Balanced Scorecard como estratégia socioambiental nas organizações**. 2014. 37 f. Monografia – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/handle/123456789/218>> Acesso em: 18 ago. 2016.

MONTOYA, C. A. El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. **Visión de Futuro**. Miguel Lanun. vol. 15. n. 2. jul/dic. 2011. Disponível em: <<http://ref.scielo.org/mxxxpg>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo – RS: Universidade FEEVALE. 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>> Acesso em: 19 ago. 2016.

QUESADO, P. R.; LETRAS, C. P. **O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário**. *European Journal of Applied Business Management*, 1 (1), 2015, p. 19-39. Disponível em: <<http://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/21/Artigo41>> Acesso em: 23 ago. 2016.

REIS, A. P. S. dos. **Balanced Scorecard como ferramenta de controlo de gestão e alinhamento estratégico nas organizações – Caso da Mindelhotel S.A**. 2015. 88 f. Monografia – Universidade do Mindelo, Mindelo. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10961/4835>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

SILVA, E. M. M. e. **As ferramentas da Controladoria utilizadas pelos gestores no processo de tomada de decisões: um estudo de caso em uma empresa salineira de Mossoró/RN.** 2010. 63 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Patu, 2010.

SOUZA, J. A. de. et al. **Gestão na cadeia de suprimento na perspectiva do *Balanced Scorecard*.** Revista Raunp, v.8, n.1, p. 31-39, Jun./Nov./2015. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/910/793>> Acesso em: 26 ago. 2016.

SOUZA, R. P. S. de; LAVARDA, C. E. F. **Avaliação do Beyond Budgeting como ferramenta de planejamento e controle na visão dos gestores de IES.** Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 9 - Nº 2 - jul/dez 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/658/639>> Acesso em: 18 nov. 2016.

VENDRUSCOLO, B.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. **Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal.** Revista Ibero – Americana de Estratégia – RIAE. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 30-61, jan./abr. 2012. Disponível em: <http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/viewFile/1799/pdf_1> Acesso em: 26 ago. 2016.

XAVIER, L. S. E. **O controlo de gestão nas instituições financeiras e a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* numa instituição financeira a nível regional.** 2012. 105 f. Dissertação (Contabilidade e gestão das instituições financeiras) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2586/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_BSC_CCA_MTV_VFinal.pdf> Acesso em: 26 ago. 2016.