

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou minuciosamente o instrumento *Balanced Scorecard* como uma ferramenta gerencial de apoio ao processo de tomada de decisões estratégicas. O objetivo geral da pesquisa era mensurar o grau de eficácia da ferramenta como auxílio à tomada de decisão estratégica em uma instituição de ensino superior do Estado de Minas Gerais. Para que isto fosse possível, foi necessário o atendimento aos seguintes objetivos específicos:

- Implantação da metodologia do *Balanced Scorecard* em uma instituição privada de ensino superior do Estado de Minas Gerais;
- Relato das principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação;
- Comparação das dificuldades reportadas pela literatura com as encontradas durante a experiência de implantação do instrumento;
- Relato dos aspectos do *Balanced Scorecard* aplicados às instituições privadas de ensino superior que não são encontrados na bibliografia existente.

Inicialmente, para atender ao primeiro objetivo específico, foi necessário realizar um extenso levantamento bibliográfico para dar suporte à implantação do instrumento. Esse levantamento foi mostrado no capítulo 2 do presente trabalho. Nesse capítulo, foram mostrados os antecedentes do surgimento do BSC, os conceitos inerentes à utilização do mesmo, as definições encontradas na literatura, a definição construída pela autora e o funcionamento do instrumento. Além disso, foram destacados os diversos usos do BSC encontrados na literatura, bem como os aspectos positivos e negativos do instrumento, e as dificuldades de implementação da ferramenta reportados pela literatura consultada.

Em um segundo momento, com o levantamento bibliográfico já completado, foi possível atender ao primeiro objetivo específico, ao implantar a ferramenta no Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – Unileste-MG. A experiência da referida implantação no Unileste-MG ocorreu através dos seguintes passos: levantamento da visão, missão e objetivos estratégicos; divulgação da proposta e levantamento do mapa estratégico; levantamento dos fatores críticos de sucesso; levantamento dos objetivos específicos, indicadores e metas; e estabelecimento do sistema de acompanhamento e apresentação dos relatórios. Esses passos foram mostrados nos tópicos 3.2.1 a 3.2.5 desse trabalho. A experiência foi de suma importância pois, com sua descrição detalhada, é possível a outros pesquisadores seguir esses passos e aplicar o instrumento em outras entidades.

O relato das principais dificuldades encontradas durante o processo de implementação configurou-se como segundo objetivo específico. A comparação das dificuldades reportadas pela literatura com as encontradas durante a experiência de implantação do instrumento caracterizou-se como terceiro objetivo específico. Ambos os objetivos foram atendidos através do tópico 3.3, que mostra as dificuldades encontradas na implementação do BSC no Unileste-MG. Percebeu-se, na implementação do instrumento no Unileste-MG, que grande parte das dificuldades já tinham sido previstas na literatura sobre o assunto. O que não estava previsto na literatura, mas foi constatado como dificuldade é que não havia na Instituição um dos pré-requisitos necessários para utilização do BSC, ou seja, não haviam sido estabelecidos a visão e os objetivos estratégicos institucionais. Portanto, nesse estudo, para implementar o BSC, foi necessário identificar a visão e os objetivos estratégicos institucionais do Unileste-MG. Esse tópico também é de grande importância para utilização por futuros pesquisadores do BSC.

O relato dos aspectos do *Balanced Scorecard* aplicados às instituições privadas de ensino superior que não são encontrados na bibliografia existente configurou-se como quarto objetivo específico. Como o instrumento é muito genérico e aplicável a qualquer tipo de entidade, não foram encontradas diferenças substanciais quanto à aplicação do mesmo nesse tipo de empresa. O que mudou foram os indicadores, os

objetivos específicos e os fatores críticos de sucesso, originados do tipo de instituição na qual o instrumento foi aplicado.

O capítulo 4 do presente trabalho, denominado de ‘Produto do Trabalho’, teve a finalidade de atender ao objetivo geral, ou seja, mensurar o grau de eficácia da ferramenta como auxílio à tomada de decisão estratégica em uma instituição privada de ensino superior. Esse capítulo foi dividido em três partes. A primeira, tópico 4.1, relatou a metodologia utilizada para mensuração do grau de eficácia do BSC no apoio à tomada de decisão no Unileste-MG. A segunda, tópico 4.2, mostrou os resultados alcançados através da aplicação da metodologia apontada no tópico 4.1. Nesse tópico, apurou-se que a utilização do instrumento resultou em um grau nulo de eficácia, ou seja, 0%.

Na terceira parte do capítulo 4, tópico 4.3, foram relatadas as possíveis causas do insucesso da utilização do BSC como instrumento de apoio à tomada de decisão gerencial no Unileste-MG, no período pesquisado. Esse relato tencionou mostrar para os futuros pesquisadores os pontos críticos surgidos da utilização do BSC na Instituição, para que os mesmos possam ser contornados em futuras aplicações do instrumento. Pode-se, resumidamente, listar essas causas do insucesso na utilização:

- Momento da aplicação do instrumento na Instituição, com preponderância do enfoque do curto prazo sobre o longo prazo;
- A cultura organizacional vigente na Instituição, onde prevalecem as decisões tomadas através de *feeling*;
- O comprometimento com o projeto, que se manifestou apenas no nível acadêmico;
- A utilização de fontes de informações que não atenderam aos prazos requeridos pelo instrumento.

Desta forma, a partir do que foi exposto até aqui, pode-se afirmar que os objetivos propostos para o presente trabalho foram atingidos, de forma que é possível responder à questão de pesquisa proposta no item 1.4: ‘o *Balanced Scorecard* é eficaz no apoio ao processo de tomada de decisões estratégicas em instituições

privadas de ensino superior? Em caso positivo, em que grau?'. De acordo com o resultado alcançado, e considerando-se que os mesmos não podem ser generalizados para outras instituições de ensino, o BSC não foi eficaz no apoio ao processo de tomada de decisões estratégicas na instituição privada de ensino superior na qual foi aplicado, no período estudado. Ressalta-se, entretanto, que a ineficácia aqui abordada refere-se à não utilização das informações advindas do BSC. Não se trata, portanto, de uma utilização ineficaz do instrumento, já que se entende que, para esse trabalho, a eficácia é o grau de uso da informação. Assim, uma aplicação semelhante em outra instituição de ensino, ou mesmo no Unileste-MG, em outro contexto, em outro período, pode revelar-se eficaz no apoio ao processo de tomada de decisões estratégicas.

Deve ser ressaltado, nesse trabalho, a importância da criação do Modelo para Implementação do BSC em Instituição Privada de Ensino Superior, apresentado no tópico 3.2.6. A utilização de um modelo de implementação do BSC facilita colocar em prática o que muitas vezes se apresenta apenas como abstração teórica de um instrumento gerencial. Além disso, o modelo apresentado, por ser bastante genérico, se adapta com facilidade a outros tipos de entidades que não instituições privadas de ensino superior, desde que essas entidades estejam interessadas em utilizar o BSC como instrumento de suporte à tomada de decisão gerencial. Salienta-se que o grau de eficácia de utilização do BSC na Instituição apontado pela pesquisa não invalida o modelo apresentado. Destaca-se ainda que o Unileste-MG encontra-se, no modelo apresentado na figura 11, no ponto de questionamento para descarte ou não da ferramenta, devendo proceder a um estudo para encontrar tal resposta. Dessa forma, deve-se realçar a criação de um modelo específico de implementação como um sub-produto da presente pesquisa.

Finalizando, são apresentadas algumas questões de pesquisa que, no decorrer do trabalho, ficaram sem respostas e que ensejam futuras investigações:

- Como estimular as organizações a focarem na visão de longo prazo, em contraponto à atenção no curto prazo praticada pelas mesmas?

- Como modificar a cultura organizacional das entidades, objetivando valorizar os instrumentos gerenciais disponíveis?
- Como melhorar a qualidade dos sistemas de informações utilizados pelas entidades, de forma que possam efetivamente contribuir para a tomada de decisão em tempo oportuno?

A contínua busca por respostas a essas questões propostas fará com que, mais e mais, o instrumento *Balanced Scorecard* venha a se aperfeiçoar e a contribuir para que as entidades alcancem suas visões e estratégias, conquistando e mantendo vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Neste tópico estão listadas as obras citadas no corpo do trabalho.

ALMEIDA, R. O. de. BSC novos indicadores empresariais. **Gazeta Mercantil**. São Paulo: p. 2, 28 dez. 1999.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1981.

AQUINO, A. C. B., TACHIBANA, W. K. Avaliação de desempenho nas empresas de construção civil, como apoio à tomada de decisão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 1999.

A REVOLUÇÃO analisada dez anos depois. **HSM Management**, São Paulo: p. 100-104, 27 ago. 2001.

ATKINSON, A. e EPSTEIN, M. Measure for measure. **CMA Management**. Hamilton: v. 74, n. 7, p. 22-28, sep. 2000.

ATKINSON, A. A. et. al. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**. Cambridge: v.38, n. 3, p. 25-37, spring 1997.

BALANCED Scorecard. **HSM Management**, São Paulo: p. 120 – 126, 11nov./dez.1998.

BARR, J. H. Integrating the management system and balanced scorecard. **Quality Congress**. Milwaukee: p. 401, 1998.

BEDFORD, N. M., BALADOUNI V. A communication theory approach to accountancy. **The Accounting Review**. [s.l.]: p. 650-659, 1962.

BENEDICTO, G. C. de. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. São Paulo: USP, 1997. Tese de Doutorado.

BOOTH, R. Accountants do it by proxy. **Management Accounting**. London: v.74, n.5, p. 48, may 1996a.

\_\_\_\_\_. The blue sky and brown field. **Management Accounting**. London: v. 74, n.8, p. 16, sep. 1996b.

BRASIL. Decreto n.º 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jul. 2001. Disponível na Internet: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/DecN3860.doc>> [capturado em 08/04/2002].

BROCKA, B., BROCKA, M. S. **Gerenciamento da qualidade: implementando TQM, passo a passo, através dos processos e ferramentas recomendadas por Juran, Deming, Crosby e outros mestres**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPBELL, A. Keeping the engine humming. **Business Quarterly**. London: v. 61, n. 4, p. 40-46, summer 1997.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6.ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CATELLI, A. et. al. Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO LESTE DE MINAS GERAIS. **Projeto Político-pedagógico Institucional**. Coronel Fabriciano: 2000.

\_\_\_\_\_. **Estatuto**. Coronel Fabriciano: 1999 a.

\_\_\_\_\_. **Regimento**. Coronel Fabriciano: 1999 b.

CERQUEIRA NETO, E. P. de. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHANDLER JUNIOR, A. D. **Strategy and structure**. Massachusetts, Cambridge: The M.I.T. Press, 1962.

CHESLEY, J. A., WENGER, M. S. Transforming an organization: using models to foster a strategic conversation. **California Management Review**. Berkeley: v. 41, n. 3, p. 54-73, spring 1999.

CHIA, A., HOON, H. S. Adopting and creating balanced scorecards in Singapore-based companies. **Singapore Management Review**. Singapore: v. 22, n. 2, p. 1-15, 2000.

CLARKE, P. Keeping Score. **Accountancy Ireland**. Dublin: v. 32, n. 3, p. 16-17, jun. 2000.

CLINTON, B. D., HSU, K.C. JIT and the balanced scorecard: linking manufacturing control to management control. **Management Accounting**. Montvale: v. 79, n. 3, p. 18-24, sep. 1997.

COLLAZOS, J. M. Control integral de gestion: caso compañía manufacturera – sector autopartes. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. 6, 1999, Braga. **Anais...** Braga: [s.n.], 1999.

CORNACHIONE JR., E. B. Planejamento de resultados de empresas: aplicação de um modelo de estudo de preços. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

COSTA, A. P. P. da. **Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard**. São Paulo: USP, 2001. Dissertação de Mestrado.

CURTIS, C. C., ELLIS, L. W. Balanced scorecards for new product development. **Journal of Cost Management**. Boston: v.11, n.3, p. 12-18, may/jun 1997.

CURTRIGHT, J. W. et. al. Strategic performance management: development of a performance measurement system at the Mayo Clinic. **Journal of Healthcare Management**. Chicago: v.45, n.1, p. 58-68, jan/feb. 2000.

DABHILAKAR, M., BENGTTSSON, L. The role of balanced scorecard in manufacturing for strategically aligned work on continuous improvements in production teams. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

ELLINGSON, D. A., WAMBSGANSS, J. R. Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: a balanced scorecard approach. **Journal of public Budgeting, Accounting & Financial Management**. Fort Lauderdale: v.13, n.1, p.103-120, spring 2001.

EPSTEIN, M. J., MANSONI, J. F. The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action. **Management Accounting**. Montvale: v. 79, n. 2, p. 28-36, aug. 1997.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GASPARETTO, V., BORNIA, A. C. O balanced scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 7, 2000, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2000.

GIBSON, J. L. et. al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.

GRAHAM, A. K. Challenge your balanced scorecard. **Credit Union Executive Journal**. Madison: v. 41, n. 3, p. 22-27, may/jun. 2001.

HERNANDES, C. A. M. et. al. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo: v. 01, n. 12, 2. trim. 2000.

- HERZOG, A. L. Tintim por Tintim. **Exame**. São Paulo: v. 735, n. 5, 07 mar. 2001.
- HOLANDA, V. B., RICCIO, E. L. A utilização da pesquisa ação para perceber e implementar sistemas de informações empresariais. In: ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNACIONAL ACCOUNTING ISSUES, 13, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.
- INGALLS JR., T. S. Using scorecards to measure safety performance. **Professional Safety**. Park Ridge: v. 44, n. 12, p. 23-28, dec. 1999.
- JOHNSON, H. T., KAPLAN, R. S. **Contabilidade gerencial**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- JONES, S. e SHARMA, R. Multi-dimensional management: a framework for action. **Australian CPA**. Melbourne: v. 69, n. 4, p. 48-50, may 1999.
- KAPLAN, R. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit management and Leadership**. San Francisco: v.11, n.3, p. 353-370, spring 2001.
- \_\_\_\_\_. Innovation action research: creating new management theory and practice. **Journal of Management Accounting Research**. [S.l.: s.n.], v. 10, p. 89-117, jan/mar. 1998.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001a.
- \_\_\_\_\_. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. **Accounting Horizons**. [s.l.]: v. 15, n. 2, p. 147-160, jun. 2001b.
- \_\_\_\_\_. Balanced scorecard – indicadores que impulsionam o desempenho. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. Knowing the score. **Financial Executive**. Morristown: v.12, n.6, p. 30-33, nov/dec.1996a.
- \_\_\_\_\_. Strategic learning & the balanced scorecard. **Strategy & Leadership**. Chicago: v. 24, n.5, p. 18, set/out. 1996b.
- \_\_\_\_\_. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**. Berkeley: v.39, n.1, p. 53-79, fall 1996c.

\_\_\_\_\_. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. Tradução de Profissionais da Ernst & Young, [S.l.: s.n.], jan/feb. 1996d.

KIMURA, H. et. al. Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do balanced scorecard. In: SEMEAD, 4.. **Anais...** [s.l.]: 1999. Disponível na Internet: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/operacoes/kimura\\_suen\\_mori\\_ishikawa\\_e\\_hanashiro.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/operacoes/kimura_suen_mori_ishikawa_e_hanashiro.pdf)> [capturado em 01/11/2001].

LAGROSEN, S. Specific quality dimensions in the balanced scorecard. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEE, S. F., SAI ON KO, A. Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The art of business management strategies” on QFD methodology. **Managerial Auditing Journal**. Bradford: v.15, n.1/2, p. 68, 2000.

LIBERATORE, M. J., MILLER, T. A framework for integrating activity-based costing and the balanced scorecard into the logistics strategy development and monitoring process. **Journal of Business Logistics**. Oak Brook: v. 19, n. 2, p. 131-154, 1998.

LINGLE, J. H., SCHIEMANN, W. A. From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? **Management Review**. New York: v. 85, n. 3, p. 56, mar. 1996.

MARINHO, S. V., SELIG, P. M. Utilização do conceito de gestão estratégica de custos dentro do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 7, 2000, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2000.

MARTINEZ, A. L. Measuring and reporting intellectual capital: the highest management accounting challenge for the next millenium. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. 6, 1999, Braga. **Anais...** Braga: [s.n.]. 1999.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MÂSIH, R. T. et. al. A utilização do balanced scorecard para a avaliação da relação custo-benefício de programas de treinamento de recursos humanos. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

MCADAM, R., O'NEIL, E. Taking a critical perspective to the European business excellence model using a balanced scorecard approach: a case study in the service sector. **Managing Service Quality**. Bedford: v. 9, n. 3, p. 191, 1999.

MCKENZIE, F. C., SHILLING, M. D. Avoiding performance measurement traps: ensuring effective incentive design and implementation. **Compensation and Benefits Review**. Saranac Lake: v. 30, n. 4, p. 57-65, jul/aug. 1998.

MIRANDA, L. C., SILVA, J. D. G. DA. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, P. (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. cap.7, p. 131-153.

NAKAGAWA, M. **ABC: custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NASCIMENTO, A. R. Integração entre o balanced scorecard e o orçamento empresarial. In: ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNACIONAL ACCOUNTING ISSUES. 13, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.

NAURI, M. H. C. As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos. Disponível na Internet: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/caro/>> [capturado em 28/03/2002].

NEELY, A., BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. **Quality Focus**. Bradford: v.4, n.4, p. 3-6, 2000.

NIGRO, M. I. R. El cuadro de mando integral: una herramienta para medir la inteligencia de las PYMES. In: CONFERENCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD. 24, 2001, Punta Del Este. **Anais...** Punta Del Este: [s.n.], 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLVE, N. et. al. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAUPP, E. H. Estrategias de gestion con innovaciones tecnológicas y organizacionales a las pequeñas y medianas empresas. In: CONFERENCIA

INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD. 24, 2001, Punta Del Este. **Anais...** Punta Del Este: [s.n.], 2001.

RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: p.21-32, out./dez. 1981.

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do *balanced scorecard* para instituição de ensino superior privada – estudo de caso da unidade de negócios 4 da Universidade Gama**. Florianópolis: UFSC, 2000. Dissertação de Mestrado.

ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo: USP, 1999. Tese de Doutorado.

SALLA, N. M. C. G. et. al. Cost Drivers. Disponível na Internet: <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/docentes/welin/index.asp>> [capturado em 22/072002].

SHANK, J. K. e GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, A. M., PACHECO, L. Como modernizar a organização... sem medo. Disponível na Internet: <<http://www.marins.hpg.ig.com.br/mat7.htm>> [capturado em 28/03/2002].

STEWART, W. E. Balanced scorecard for projects. **Project Management Journal**. Sylva: v. 32, n. 1, p. 38-53, mar 2001.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

## BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Neste tópico estão listadas as obras consultadas, que deram suporte à confecção do trabalho, mas que não foram citadas no corpo do mesmo.

ABERNATHY, W. Balanced scorecards make teamwork a reality. **The Journal for Quality and Participation**. Cincinnati: v. 20, n. 5, p. 58-59, nov/dec. 1997.

AIDEMARK, L. G. Balanced scorecard in healthcare: experiences from trials with balanced scorecard in five county councils. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

ALBRIGHT, T. et. al. Tri-cities community bank: a balanced scorecard case. **Strategic Finance**. Montvale: v. 83, n. 4, p. 54-59, oct. 2001.

ALLEN, D. Scorekeepers... or scorers. **Management Accounting**. London: v. 77, n. 5, p. 18, may 1999.

\_\_\_\_\_. Managerial megatrends: the opportunity. **Management Accounting**. London: v. 75, n. 4, p. 48, apr. 1997.

ARVESON, P. The balanced scorecard and knowledge management. Disponível na Internet: <<http://www.balancedscorecard.org/bscand/bsckm.html>> [capturado em 15/03/2002]

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **Informação e documentação – referências – elaboração**. NBR (Norma Brasileira Registrada) 6023, Rio de Janeiro: ago 2000.

\_\_\_\_\_. **Informação e documentação – apresentação de citações em documentos**. NBR (Norma Brasileira Registrada) 10520, Rio de Janeiro: jul 2001.

AXSON, D. A. J. The fastest route to right answers. **Strategy & Leadership**. Chicago: v. 27, n. 3, p. 6-10, may/jun. 1999.

BARALDI, S. The balanced scorecard in hospitals: performance measurement as a driver of change a case study. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

BALANCED scorecard promete inovações administrativas. Disponível na Internet: <<http://www.it.com.entrevistas>> [capturado em 19/04/2001]

BECKER, B. E. et. al. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BIRCH, C. Balancing act. **Australian CPA**. Melbourne: v. 71, n. 2, p. 50-51, mar. 2001.

BIRCHARD, B. Making it count. **CFO**. Boston: v. 11, n. 10, p. 42, oct. 1995.

\_\_\_\_\_. Where performance measures fail. **CFO**. Boston: v. 12, n. 10, p. 36, oct. 1996.

BLEDSOE, N. L., INGRAM, R. W. Customer satisfaction: through performance evaluation. **Journal of Cost Management**. Boston: v.10, n.4, p. 43-50, winter 1997.

BOOTH, R. Just do it – but how? **Management Accounting**. London: v.74, n.10, p. 18. nov. 1996.

BOURGUIGNON, A. et. al. Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a cultural and ideological perspective. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

BROWN, M. G. Is your measurement system well balanced. **The Journal for Quality and Participation**. Cincinnati: v. 17, n. 6, p. 6, oct/nov 1994.

CATES, D. C. Performance measurement: welcome to the revolution. **Banking Strategies**. Chicago: v.73, n.3, p. 51-56, may/jun.1997.

CAMPOS, G. M., ROBLES JR., A. Uma proposta de balanced scorecard para organizações do terceiro setor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. **Anais...** Goiânia: M2K Produção, 2000. 1 CD.

CHING, H. Y. Medindo e gerenciando atividades: os modelos de ABC e Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 6, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 1999.

CLARKE, P. The balanced scorecard. **Accountancy Ireland**. Dublin: v. 29, n. 3, p. 25-26, jun. 1997.

CLARKE, P., TYLER, F. Implementing a balanced scorecard: an Irish example. **IBAR**. Dublin: v. 21, n. 2, p. 137-156, 2000.

CHOW, C. W. et. al. Applying the balanced scorecard to small companies. **Management Accounting**. Montvale: v. 79, n. 2, p. 21-27, aug. 1997.

\_\_\_\_\_. The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing healthcare organization management. **Journal of Healthcare Management**. Chicago: v. 43, n. 3, p. 263-280, may/jun. 1998.

CROSS, K. F., LYNCH, R. L. Accounting for competitive performance. **Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry**. Boston: v.3, n.1, p. 20-28, spring 1989.

\_\_\_\_\_. For good measure. **CMA Magazine**. Hamilton: v. 66, n.3, p. 20-23, april 1992.

DENTON, G. A., WHITE, B. Implementing a balanced scorecard approach to managing hotel operations. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Ithaca: v.41, n.1, p.94-107, feb. 2000.

DHAVALE, D. G. Problems with existing manufacturing performance measures. **Journal of Cost Management**. Boston: v.9, n.4, p. 50-55, winter 1996.

\_\_\_\_\_. Performance measures for Cell Manufacturing and focused factory systems. **Journal of Cost Management**. Boston: v.10, n.1, p. 59-69, spring 1996.

DOS CUSTOS à performance. **HSM Management**, São Paulo: p. 6 – 11, 13 mar./abr.1999.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. **Harvard Business Review**. Boston: v.69, n.1, p. 131-137, jan./feb. 1991.

ECCLES, R. G e PYBURN, P. J. Creating a comprehensive system to measure performance. **Management Accounting**. Montvale: v. 74, n. 4, p. 41, oct. 1992.

FELICIANO NETO, A. **Sistemas Flexíveis de Informação**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERRER, M. A., CÁCERES, T. G. Control de gestión y desarrollo de indicadores financieros y no financieros. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

FISHER, J. Nonfinancial performance measures: implications for financial managers. **International Journal of Strategic Cost Management**. [s.l.]: p. 23-40, summer 1998.

\_\_\_\_\_. Use of nonfinancial performance measures. **Journal of Cost Management**. Boston: v.6, n.1, p. 31-38, spring 1992.

FRIGO, M. L. e KRUMWIEDE, K. R. The balanced scorecard. **Strategic Finance**. Montvale: v. 81, n. 7, p. 50-54, jan. 2000.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e os cenários dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GROSSMAN, R. J. Measuring up. **HRMagazine**. Alexandria: v. 45, n. 1, p. 28-35, jan. 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o desempenho empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERTENSTEIN, J. H., PLATT, M. B. Performance measures and management control in new product development. **Accounting Horizons**. Sarasota: v.14, n.3, p. 303-323, sep. 2000.

HIEBELER, R. J. Benchmarking: knowledge management. **Strategy & Leadership**. Chicago: v. 24, n. 2, p. 22, mar/apr. 1996.

HOFFECKER, J., GOLDENBERG, C. Using the balanced scorecard to develop companywide performance measures. **Journal of Cost Management**. Boston: v.8, n.3, p. 5-7, fall 1994.

HOQUE, Z., MIA, L. Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study. **British Accounting Review**. [s.l.]: v.33, n. 1, p. 23-45, mar. 2001.

HUBBARD, G. M. Keys to creating performance measures. **Facilities Design & Management**. New York: v. 11, n. 5, p. 66, may 1992.

JAMES, W., HOQUE, Z. Balancing the scorecard: beyond the bottom line. **Australian Accountant**. Melbourne: v. 67, n. 10, p. 46-47, nov. 1997.

KAPLAN, R. S. Devising a balanced scorecard matched to business strategy. **Planning Review**. Dayton: v. 22, n. 5, p. 15, set/oct 1994.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**. [s.l.]: v. 15, n. 1, p. 87-104, mar. 2001.

\_\_\_\_\_. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. Boston: v.74, n.1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

\_\_\_\_\_. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. Boston: v. 71, n.5, p. 134-147, sep./out. 1993.

\_\_\_\_\_. The balanced scorecard – measures the drive performance. **Harvard Business Review**. Boston: v.70, n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KEEGAN, D. P., et. al. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**. Montvale: v. 70, n.12, p. 45-50, jun. 1989.

KURTZMAN, J. Is your company off course? Now you can find out why. **Fortune**. New York: v.135, n. 3, p. 128-130, feb. 17,1997.

LEMOS, J. S. et. al. A contabilidade e o balanced scorecard. **Revista do Conselho Regional do Rio Grande do Sul**. [s.l.]: n.105, p. 77-81, ago. 2001.

MAISEL, L. S. Performance measurement: the balanced scorecard approach. **Journal of Cost Management**. Boston: v.6, n.2, p. 47-52, summer 1992.

MARINHO, S. V. et. al. A importância do ABC no gerenciamento da perspectiva financeira do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. 6, 1999, Braga. **Anais...** Braga: [s.n.]. 1999.

MARTINEZ, A. L. Indicadores de desempenho para gestão do valor. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. 6, 1999, Braga. **Anais...** Braga: [s.n.]. 1999.

MARTINS, G. A. M. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCUNN, P. The balanced scorecard... the eleventh commandment. **Management Accounting**. London: v. 76, n. 11, p. 34-36, dec. 1998.

MCWILLIAMS, B. The measure of success. **Across the Board**. New York: v. 33, n. 2, p. 16, feb. 1996.

MELIONES, J. N. et. al. No mission ( <--> ) no margin: it's that simple. **Journal of Health Care Finance**. Gaithersburg: v.27, n. 3, p. 21-29, spring 2001.

MENDOZA, C., ZRIHEN, R. Measuring up. **Financial Management**. London: p.26-29, apr. 2001.

MIRANDA, L. C. et. al. Combinando "balanced scorecard" com "supply chain management": uma proposta para a inclusão da perspectiva do fornecedor no "balanced scorecard". In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

MOON, P., FITZGERALD, L. Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement system. **Management Accounting Research**. London: v.7, n.4, p. 431-457, dec. 1996.

MOREIRA, E. Integração do indicador custo no acompanhamento do desempenho da manutenção de usinas hidrelétricas de grande porte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 7, 2000, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2000.

MOREIRA, G. G. **Contabilidade gerencial: uma proposta de um modelo de apuração de custos de uma instituição de ensino superior pelo método ABC – um estudo de caso**. São Paulo: PUC, 2001. Dissertação de Mestrado.

NANNI JR., A. J. et. al. Strategic control and performance measurement. **Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry**. Boston: v.4, n.3, p. 33-42, summer 1990.

NEWING, R. Wake up to the balanced scorecard. **Management Accounting**. London: v. 73, n. 3, p. 22, mar. 1995.

\_\_\_\_\_. Benefits of a balanced scorecard. **Accountancy**. London: v. 114, n. 1215, p. 52-53, nov. 1994.

NOBRE, T. What sort of balanced scorecard for hospital. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

NOVO modelo de gestão na administração pública: experiência iniciada na Embrapa começa a ser ampliada. **Gazeta Mercantil**, São Paulo: 17 dez. 1998.

OLIVEIRA, J. The balanced scorecard: an integrative approach to performance evaluation. **Healthcare Financial Management**. Westchester: v. 55, n. 5, p. 42-46, may 2001.

OSBORNE, D. Paying for results. **Government Executive**. Washington: v.33, n.2, p. 61-67, feb. 2001.

PATON, C. et. al. O uso do “Balanced Scorecard” como um sistema de gestão estratégica. Disponível na Internet: <[http://www.unopar.br/português/revista\\_cientificaj/artigosderevisao/body\\_artigosderevisão.html](http://www.unopar.br/português/revista_cientificaj/artigosderevisao/body_artigosderevisão.html)> [capturado em 02/11/2001].

PESSOA, M. N. M., SELIG, P. M. Gestão das universidades federais – um modelo fundamentado no Balanced Scorecard. In: ASIAN PACIFIC CONFERENCE ON INTERNACIONAL ACCOUNTING ISSUES. 13, 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [s.n.], 2001.

PIBER, M. Controlling the uncontrollable: The balanced scorecard as a management tool unveiling hidden drivers of corporate performance. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

RANGONE, A. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. **Management Accounting Research**. London: v.8, n. 2, p. 207-219, jun. 1997.

REILLY, G. P., REILLY, R. R. Using a measure network to understand and deliver value. **Journal of Cost Management**. Boston: v.14, n.6, p. 5-14, nov/dec 2000.

RICCIO, E. L. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. São Paulo: USP, 1989. Tese de Doutorado.

ROCHA, C. T. M. DA et. al. A utilização do balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia. **Anais...** Goiânia: M2K Produção, 2000. 1 CD.

ROCHA, J. S. et. al. Gerenciando os riscos do project finance através do balanced scorecard. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

ROCHA, J. S., SELIG, P. M. O sistema de gestão balanced scorecard e seus impactos sobre a teoria de custos. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

RODRIGUES, L. L., SOUZA, G. P. The use of the balanced scorecard in Portugal. In: WORKSHOP ON PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT CONTROL. 1, 2001, Nice. **Anais...** Nice: [s.n.], 2001.

ROSA, F. S., MÁSIH, R. T. O balanced scorecard em gerenciamento de pesquisa – um estudo de caso no laboratório de moluscos marinhos da Universidade Federal de Santa Catarina. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

ROUSSEAU, Y., ROUSSEAU, P. Turning strategy into action in financial services. **CMA Management**. Hamilton: v. 73, n. 10, p. 25-29, dec 1999/jan 2000.

SCHATZ, W. The balancing act. **Afp Exchange**. Bethesda: v. 20 n. 3, p. 40-44, summer 2000.

SCHNOEBELEN, S. C. et. al. Leveraging maintenance through strategic performance measures: part 1. **Journal of Cost Management**. Boston: v.13, n.5, p. 11-22, sep/out 1999.

\_\_\_\_\_. Leveraging maintenance through strategic performance measures: part 2. **Journal of Cost Management**. Boston: v.13, n.6, p. 3-10, nov/dec 1999.

SELIG, P. M., SILVA, S. C. A utilização do desdobramento da função qualidade para a implementação do balanced scorecard: um estudo de caso aplicado em e-commerce. In: CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 7., 2001, Leon. **Anais...** Leon: [s.n.], 2001. 1 CD.

SIBi/USP. **Diretrizes para apresentação de teses e dissertações à USP**: documento eletrônico ou impresso. São Paulo: SIBi/USP, 2001.

SILK, S. Automating the balanced scorecard. **Management Accounting**. Montvale: v. 79, n. 11, p. 38-42, may 1998.

SIM, K. L., KOH, H. C. Balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement. **Measuring Business Excellence**. Bradford: v.5, n.2, p. 18-26, 2001.

SKYRME, D. J., AMIDON, D. M. New measures of success. **The Journal of Business Strategy**. Boston: v. 19, n. 1, p. 20-24, jan/feb. 1998.

SLYWOTKY, A. J. e MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro: desvendando os segredos da lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SRINIVASAN, C. From 'vicious' to 'virtuous' scorecards. **Australian CPA**. Melbourne: v. 69, n. 9, p. 48-50, oct. 1999.

STIVERS., B. P. et. al. How nonfinancial performance measures are used. **Management Accounting**. Montvale: v. 79, n. 8, p. 44-49, feb. 1998.

SYFERT, P. A., SCHUMACHER, L. B. Putting strategy first in performance management. **Journal of Cost Management**. Boston: v.14, n.6, p. 32-38, nov/dec 2000.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VAN DE VLIET, A. The new balancing act. **Management Today**. London: p. 78-80, jul. 1997.

VASCONCELOS, M. T. C de. **Modelo para avaliação de desempenho: uma aplicação à atividade de extensão universitária**. São Paulo: USP, 1999. Tese de Doutorado.

VENKATRAMAN, G., GERING, M. The balanced scorecard. **Ivey Business Journal**. London: v. 64, n. 3, p.10, jan/feb. 2000.

VITALE, M. et. al. DHC: the chemical division's balanced scorecard. **Planning Review**. Dayton: v. 22, n. 4, p. 17, jul/aug 1994.

VITALE, M. R., MAVRINAC, S. C. How effective is your performance measurement system? **Management Accounting**. New York: v.77, p. 43-47, aug. 1995.

VOKURKA, R., FLIEDNER, G. Measuring operating performance: a specific case study. **Production and Inventory Management Journal**. Falls Church: v. 36, n. 1, p. 38, first quarter 1995.

WALTER, F., KLIEMANN NETO, F. J. Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 7, 2000, Recife. **Anais...** Recife: [s.n.], 2000.

WEBER, D. O. A better gauge of corporate performance. **Health Forum Journal**. San Francisco: v. 44, n. 3, p. 20-24, may/jun. 2001.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.