



## UMA REVISÃO SOBRE O BALANCED SCORECARD NA PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA

**Maria do Carmo dos Reis** – carminhamcr@yahoo.com.br  
Universidade de Brasília, Departamento de Engenharia Elétrica  
Campus Universitário Darcy Ribeiro, CEP 70910-900 – Brasília – DF  
**Joselice Ferreira Lima** – Joselice.f.lima@gmail.com  
**Suélia S. Rodrigues Fleury Rosa** – suelia@unb.br  
Universidade de Brasília, Faculdade UnB Gama  
Área Especial 2 Lote 14 Setor Central, CEP 72405-610 – Gama – DF  
**Adson Ferreira da Rocha** – adson@ene.unb.br  
Universidade de Brasília, Departamento de Engenharia Elétrica  
Campus Universitário Darcy Ribeiro, CEP 70910-900 – Brasília – DF  
**Luis Fernando Ramos Molinaro** – Molinaro@nmi.unb.br

**Resumo:** *O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido na década de 90 pelos professores da Universidade de Harvard, Robert Kaplan e David Norton, vem se constituindo em uma valiosa contribuição para a melhoria da competitividade das empresas. O objetivo deste artigo é estabelecer uma revisão sobre a implantação e a aderência do BSC, identificando os benefícios e a contribuição no desempenho das empresas que adotaram este modelo. Além disso, busca analisar as motivações das organizações na implantação desta ferramenta e também as dificuldades encontradas no processo. O estudo é composto de pesquisa bibliográfica e análise documental. A seleção da amostra foi não-probabilística por conveniência, extraída de bibliotecas digitais. Considerando que a base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é o maior repositório de pesquisas do Brasil, optou-se por extrair toda a amostra necessária para esta pesquisa desta base de dados. Os resultados encontrados nessa análise, afirmam que a caracterização do BSC é uma inovação gerencial, que veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, seguindo uma linha de raciocínio sistêmica e procurando operacionalizar as estratégias da empresa por meio de objetivos e indicadores.*

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard, Indicadores de Desempenho, Melhoria de Resultados*

### 1 INTRODUÇÃO

Em função do acirramento da competição, tanto localmente, quanto em nível internacional, é imprescindível que as organizações se dediquem cada vez mais tempo ao processo de formulação e implementação de estratégias. Essa busca por novas formas de organizar e administrar a produção se deve em grande parte à necessidade de encontrar formas alternativas de operação num novo ambiente sócio-econômico-



tecnológico, caracterizado por alta competitividade, rápidas mudanças tecnológicas, crise financeira mundial e crise social em termos da relação capital-trabalho. Para organizações que queiram sobreviver e prosperar são fundamentais os sistemas de desempenho em seu processo de Gestão. Assim, pesquisas acadêmicas têm procurado propor novos modelos de medição de desempenho que contribuam para o aumento ou restabelecimento da coerência entre sistema de gestão e organização da produção. Um instrumento bastante utilizado, para avaliação da progressão em organizações anteriormente mencionada é o BSC.

O BSC desenvolvido na década de 90 pelos professores da Universidade de *Harvard*, Robert Kaplan e David Norton e divulgado em artigo publicado para a *Harvard Business School* no ano de 1992, auxilia as organizações a planejar e entender sua estratégia de forma “balanceada”, não se limitando somente à definição de objetivos e metas estratégicas únicas e exclusivamente financeiras (KAPLAN & NORTON, 1997). É definido como um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as empresas a traduzirem suas estratégias em ações. Seu foco fundamental é a medição das quatro perspectivas, que devem ser observadas para que o BSC tenha um perfeito desempenho. Com o surgimento da necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance, tornou-se compreensível que as medidas financeiras tradicionais que contam a história dos acontecimentos passados não eram suficientes para direcionar os investimentos em capacidade de longo prazo e relacionamento com os clientes, não atendendo, por isso, às novas necessidades competitivas.

De acordo com (KAPLAN & NORTON, 2004), o BSC tem se mostrado uma metodologia extremamente útil como sistema auxiliar de gestão, refletindo o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e ainda entre perspectivas interna e externa de desempenho. A partir de uma visão balanceada da organização, o BSC permite descrever a estratégia de uma forma clara, utilizando quatro perspectivas: (i) aprendizado e crescimento, (ii) avaliação financeira, (iii) processos internos do negócio e (iv) clientes, as quais formam um conjunto de relações de causa e efeito.

Os autores do BSC, em (KAPLAN & NORTON, 1997) buscando prover solução aos problemas de miopia, como consequência do foco no curto-prazo propuseram integrar indicadores financeiros com indicadores não-financeiros. Isso proporcionaria um equilíbrio entre ambos os tipos, ao invés de concentrar todo o foco dos gestores nos indicadores de natureza financeira. Eles ainda salientam que esse equilíbrio é importante, pois os indicadores não-financeiros são mais voltados ao longo-prazo, ao passo que os indicadores financeiros são mais voltados ao curto-prazo. Neste contexto, tanto o grupo de indicadores não-financeiros, quanto os financeiros tradicionais devem partir do foco no longo-prazo para, posteriormente, desdobrarem metas de curto-prazo. Os principais executivos devem estabelecer metas com horizonte de três a cinco anos para direcionamento de uma organização, aliado a uma estratégia que suporte os objetivos desejados. A partir desse horizonte de longo-prazo, metas de curto-prazo (12 meses) devem ser estabelecidas (DIETSCHI & NASCIMENTO, 2008).

A literatura revisada demonstrou a existência de inúmeros trabalhos com propostas de novos modelos e uma quantidade muito menor de trabalhos sobre o processo de implementação e sobre como utilizar as informações geradas pelos sistemas propostos.



No caso do uso das informações geradas pelos novos sistemas de medição de desempenho, existe a falta de um modelo de referência para guiar a estruturação do uso para tomada de decisões numa organização. Apesar das considerações acerca de vários aspectos relativos ao uso, esse problema ainda merece atenção dos pesquisadores. Para os autores (DIETSCHI & NASCIMENTO, 2008) apesar de haver um bom número de estudos sobre o assunto, poucos buscaram investigar a capacidade de o BSC incrementar o desempenho financeiro de uma organização.

Desta forma, este artigo apresenta uma revisão sobre a implantação e a aderência do BSC em diversas organizações, identificando os benefícios, a contribuição no desempenho das empresas e analisa as dificuldades encontradas no processo. O estudo é composto de pesquisa bibliográfica e análise documental. A seleção da amostra foi não-probabilística por conveniência, extraída do banco de teses da CAPES - visando uma análise dos estudos desenvolvidos nos programas de Pós-Graduação no Brasil.

## 2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente pesquisa caracteriza-se quanto aos seus objetivos como uma pesquisa exploratória, em relação aos procedimentos é considerada bibliográfica. Tal afirmação se deve ao fato de que uma seleção dos documentos referentes à BSC foi realizada criteriosamente. O corpus foi assegurado pela escolha das bases de dados utilizadas para o levantamento bibliográfico. Os documentos analisados (teses e dissertações), e as técnicas de análise também seguiram um padrão homogêneo. Primeiramente realizou-se uma busca aberta na internet com a palavra-chave *Balanced Scorecard* e encontrou-se uma vasta quantidade de trabalhos incluindo teses, dissertações e artigos. Considerando que a base de dados da CAPES é o maior repositório de pesquisas do Brasil, optou-se por extrair toda a amostra necessária para esta pesquisa desta base de dados. Assim, uma segunda busca foi realizada no banco de teses da CAPES da seguinte maneira: inicialmente utilizando três palavras-chaves (*Balanced Socorecard*, Melhoria de resultados e Análise de desempenho) em seguida com duas palavras-chaves (*Balanced Scorecard* e Gestão) e finalmente apenas com uma palavra-chave (*Balanced Scorecard*), como mostra o Quadro 1.

Na busca com três palavras-chaves juntamente com a opção “busca com qualquer uma das palavras” encontrou-se inúmeras teses e dissertações, inclusive de outras áreas. Já na busca com duas palavras-chaves e com a opção “busca com qualquer uma das palavras” esse número diminuiu vigorosamente. Nesse sentido, optou-se por constituir a amostra de estudo com teses e dissertações oriundas de uma busca que utilizasse apenas a palavra-chave *Balanced Scorecard*. Como pode ser visto, na última linha do Quadro 1 essa busca resultou em 24 teses e 227 dissertações, e dessas, 8 teses e 62 dissertações estavam disponíveis para *downloads*. Após análise deste conjunto de 70 teses e dissertações, decidiu-se compor a amostra de estudo com 28 trabalhos.

Quadro 1. Resultado da busca de teses e dissertações no banco de teses da CAPES.

Palavras-Chaves	Quantidade de Teses e Dissertações encontradas	
	Com todas as palavras	Com qualquer uma das palavras
<i>Balanced Socorecard</i> ,		



Melhoria de resultados e Análise de desempenho	Teses	Dissertações	Teses	Dissertações
	1	19	75876	253047
<i>Balanced Socorecard e Gestão</i>	Com todas as palavras		Com qualquer uma das palavras	
	Teses	Dissertações	Teses	Dissertações
	21	141	2948	13765
<i>Balanced Scorecard</i>	Teses 24		Dissertações 227	

### 3 ANÁLISE DA AMOSTRA

Da amostra extraída 20 trabalhos serão apresentados de forma sucinta, expondo os objetivos e os resultados esperados e percebidos. Os trabalhos que compõem a amostra se concentram exclusivamente nos anos mais recentes. Este fato é devido ao número de pesquisas nesses últimos anos serem bem mais expressivo que nos anos anteriores. Um fato importante, é que de modo geral nas dissertações e teses analisadas observa-se o predomínio do estudo do BSC em organizações privadas, ocupando posições posteriores estão às organizações mista, seguida das organizações sem fins lucrativos e por fim, as organizações totalmente públicas. Analogamente, foi possível observar que a maioria das teses e dissertações analisadas estudaram organizações pertencentes ao setor de serviço, em colocações posteriores decrescentes ficaram os setores de indústria, comércio e administração pública.

Outro fator que chamou atenção dentro do setor de serviços foi o número expressivo de pesquisas realizadas na área de serviços educacionais, onde várias pesquisas estudaram instituições de ensino superior (SANTOS, 2008; PEREIRA, 2003; OLIVEIRA, 2007; ROCHA, 2000; LIMA Jr, 2008; CAMPOS, 2008; CORREIA, 2005). O objetivo destes trabalhos era a mensuração do grau de eficácia da utilização do BSC como instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas no ensino superior. Como resultados, encontraram que através de um sistema de medição de desempenho fundamentado no BSC é possível um melhor planejamento estratégico das unidades de acordo com o plano estratégico da universidade, permitindo um vigoroso acompanhamento e excelente alocação de recursos das unidades. Através de uma avaliação de indicadores das unidades acadêmicas, estas poderão melhor priorizar seus orçamentos conforme suas necessidades e avaliar precisamente seus desempenhos. Os autores afirmaram ainda, que o modelo de BSC pode ser útil para a gestão do desempenho, tanto das IES – Instituições de Ensino Superior privada quanto do Sistema de Ensino Superior do Governo.

Além do setor de serviços educacionais, o setor de serviços de saúde também se mostrou relevante, sendo objeto de estudo de várias pesquisas sobre o BSC (CORREA, 2008; PEREIRA, 2005; KINAL, 2002). Esses trabalhos apresentavam como objetivo analisar a experiência de uma organização do setor de saúde no Brasil com a implementação do BSC. Para isso, foi aplicado um questionário adaptado ao contexto hospitalar a 42 funcionários. De maneira geral, esses trabalhos concluíram que o BSC superou as disfuncionalidades e problemas típicos da organização hospitalar, contribuindo para uma maior participação dos profissionais no gerenciamento estratégico. Além disso, o BSC permitiu reduzir o principal problema dos hospitais, a



falta de integração entre profissionais e demais funcionários sem afetar a principal força da organização profissional: a concentração de poder no núcleo operacional.

Por outro lado, as pesquisas (OLIVEIRA, 2008; PESSANHA, 2004; DEL CARPIO, 2007; BARBOSA Jr, 2005) buscaram investigar as dificuldades da implementação do BSC, identificar os fatores críticos de sucesso e descrever os impactos nos indicadores financeiros de determinadas empresas. Algumas conclusões dessas pesquisas relatam que mesmo com a implantação do BSC, as empresas privadas tendem a possuir dificuldades em equiparar em grau de importância as medidas não financeiras às medidas financeiras, nos seus processos de tomada de decisão e de avaliação de desempenho. Os resultados revelaram também que o BSC exerce influências distintas sobre os indicadores de cada empresa, principalmente, quando se compara indicadores do mesmo tipo pertencentes a empresas diferentes.

Há também, autores que realizaram uma comparação do BSC como instrumento de gestão estratégica em unidades de serviços e como ferramenta de gestão estratégica na percepção de gerentes (SCATTOLINI, 2007; VILANOVA, 2008; COELHO, 2008; FONTES, 2004). De forma geral, essas pesquisas evidenciaram a comunicação da estratégia como sendo o principal ponto crítico para o desenvolvimento da utilização do BSC nas organizações, porém, outros fatores como a falta de comprometimento homogêneo da liderança e a falta de um orçamento voltado para a estratégia, também foram identificados como pontos críticos que estão prejudicando a evolução do processo. Dessa forma, constatou-se que para se alcançar um maior grau de maturidade durante a utilização do BSC é necessário que o processo de gestão da estratégia se transforme numa fonte de aprendizado contínuo, que depende fortemente de uma comunicação eficaz e de uma liderança integralmente comprometida. O Quadro 2 apresenta um breve resumo desta análise sintetizada que envolveu 20 trabalhos, onde foram agrupados em diferentes categorias para melhor visualização.

Quadro 2 – Síntese de vários trabalhos agrupados em diferentes categorias.

<b>Pesquisas agrupadas</b>	<b>Objetivos/ sugestões de melhorias</b>	<b>Resultados percebidos</b>
Setor de serviços educacionais	- Mensuração do grau de eficácia da utilização do BSC no ensino superior.	- Melhorias em: planejamento estratégico, acompanhamento, alocação de recursos das unidades, priorização dos orçamentos conforme as necessidades e avaliação dos desempenhos.
Setor de serviços de saúde no Brasil	- Analisar o BSC no setor de saúde, os motivos de escolha e benefícios.	- Superou as disfuncionalidades e problemas típicos, maior participação dos profissionais no gerenciamento estratégico e redução da falta de integração entre profissionais e funcionários.
Análise da implantação do BSC	- Investigar: dificuldades na implementação do BSC, fatores críticos de sucesso e os impactos nos indicadores financeiros.	- Empresas privadas tendem a possuir dificuldades em equiparar em grau de importância as medidas não financeiras às medidas financeiras; - O BSC exerce influências distintas sobre os indicadores de cada empresa, quando se compara indicadores do mesmo tipo pertencentes a empresas diferentes.
BSC - gestão estratégia e organizador de projetos de TI	- Comparação do BSC como instrumento de gestão e organizador de projetos de TI.	- Comunicação da estratégia, falta de comprometimento homogêneo da liderança e a falta de um orçamento voltado para a estratégia são pontos críticos para o desenvolvimento da utilização do BSC. O processo de gestão da estratégia deve se transformar numa fonte de aprendizado contínuo.



Após esta análise resumida será apresentada agora uma análise de 8 trabalhos expondo objetivos, metodologia aplicada, resultados e conclusões por meio de um quadro resumo, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese apresentando objetivos e resultados das teses\* e dissertações.

Pesquisa	Objetivos	Resultados percebidos
(FERNANDES, 2003)*	- Investigar a articulação das ferramentas da Dinâmica de Sistemas junto ao emprego do BSC.	- BSC: metodologia de sucesso para transformar a estratégia num processo contínuo, que busca fazer da própria estratégia uma tarefa de todos; a Dinâmica de Sistemas é uma alternativa para superar as limitações deste modelo, e uma base perfeita para o emprego da lógica do BSC.
(FERNANDES, 2004)*	sistema de medição de <i>performance</i> baseado no BSC.	- Organizações capazes de continuamente criar novas fontes de vantagem competitiva estarão mais aptas a demonstrar um desempenho superior de longo prazo.
(SILVA FILHO, 2005)*	- Quais recursos afetam a <i>performance</i> organizacional segundo as quatro perspectivas do BSC?	- O BSC serviu de inspiração para refletir sobre a idéia de desempenho da empresa e, na pesquisa empírica, organizou o conjunto de medidas de <i>performance</i> utilizado.
(PINTO, 2008)	- As perspectivas do BSC podem ser utilizadas como ferramenta de análise da Gestão do Conhecimento?	- Amplitude de possibilidades gerada com a associação de cada perspectiva do BSC com uma abordagem de Gestão do Conhecimento.
(ANDRADE, 2008)	- Aplicação do BSC em um hospital privado.	- O BSC se insere na problemática do setor saúde como uma inovação gerencial, capaz de dar suporte à competitividade, à qualidade e como uma nova perspectiva em gestão estratégica.
(CESENA, 2006)	- Aplicação do BSC em organizações públicas.	- O BSC pode trazer benefícios significativos para uma organização pública, os resultados de sua implementação estão relacionados ao contexto, a forma de aplicação da metodologia.
(SCHORR, 2006)	- Desenvolver um BSC para uma indústria de alimentos.	- Dificuldade por parte da organização de entender o processo de construção do BSC e de identificar os seus principais indicadores e suas relações de causa e efeito; - É importante a participação de toda a organização na implementação da estratégia e do BSC.
(CASTRO, 2007)	- BSC para Empresas Juniores.	- Contribuição de maneira efetiva para a tomada de decisão e melhoria em seus processos internos.

#### 4 CONCLUSÃO

A partir da análise documental, verifica-se que o BSC vem se constituindo numa metodologia de sucesso para transformar a estratégia num processo contínuo, que busca fazer da própria estratégia uma tarefa de todos. Por outro lado, foi possível observar que a maioria das teses e dissertações analisadas estudaram organizações pertencentes ao setor de serviço, (predominantemente serviços educacionais e de saúde), em seguida ficaram os setores de indústria, comércio e administração pública. No setor de serviços educacionais, a implementação do BSC permite um melhor planejamento estratégico das unidades de acordo com o plano estratégico da universidade, através de uma avaliação de indicadores das unidades acadêmicas, estas poderão melhor priorizar seus orçamentos conforme suas necessidades e avaliar seus desempenhos. Os pesquisadores afirmaram ainda que o BSC pode ser útil para a gestão do desempenho tanto das instituições de ensino superior privada quanto do sistema de ensino superior do governo. Da mesma forma, no setor de serviços de saúde os pesquisadores concluíram que o BSC superou as disfuncionalidades e problemas típicos da organização hospitalar,



contribuindo para uma maior participação dos profissionais no gerenciamento estratégico. Permitiu reduzir o principal problema dos hospitais, a falta de integração entre profissionais e demais funcionários sem afetar a principal força da organização profissional: a concentração de poder no núcleo operacional. De modo geral, o BSC se insere no setor saúde como uma inovação gerencial capaz de dar suporte à competitividade, à qualidade e como uma nova perspectiva em gestão estratégica, mas que reafirma a posição central do homem no processo decisório e a necessidade de se refletir sobre os limites da contribuição deste sistema de gestão estratégica.

Outro fato, é que nas dissertações e teses analisadas encontrou-se o predomínio do estudo do BSC em organizações privadas. Ocupando posições posteriores estão às organizações mista, seguida das organizações sem fins lucrativos, e por fim, as organizações totalmente públicas. Os estudiosos que analisaram as organizações públicas relataram que o BSC pode trazer benefícios significativos para uma organização pública, também evidenciaram que os resultados de sua implementação estão relacionados ao contexto, a forma de aplicação da metodologia e a parcela da metodologia que foi aplicada. Contudo, o BSC oferece amplas possibilidades às organizações públicas mesmo considerando seus desafios de lidar com: as descontinuidades administrativas, o enfraquecimento das instituições, a visão centrada à organização, a dificuldade de compreensão do valor efetivamente gerado pela organização, a fragmentação e segmentação da estratégia.

Por outro lado, a importância que as organizações privadas depositam no indicador financeiro é evidente nos modelos estudados. Em se tratando de organizações sem fins lucrativos encontra-se uma visão diferente, as respostas indicaram que a maior preocupação se observou nas perspectivas integração e aprendizado, seus integrantes não consideraram a perspectiva financeira como um problema relevante. De maneira geral, os pesquisadores argumentaram que o BSC aplicado nestas referidas organizações poderá contribuir de maneira efetiva na tomada de decisão e melhoria em seus processos internos. Ficou evidenciado que o BSC pode ser utilizado como ferramenta de análise na gestão do conhecimento. Neste caso, verifica-se uma amplitude de possibilidades gerada com a associação de cada perspectiva do BSC com uma abordagem de gestão do conhecimento. Outro ganho encontrado na análise dos trabalhos foi a integração da Dinâmica dos Sistemas com o BSC. Através dessa investigação ficou comprovado que a Dinâmica dos Sistemas constitui uma alternativa para superar as limitações da modelagem do BSC, sendo uma base perfeita para o emprego da lógica do BSC. Além disso, esta integração permitiu a construção de uma ponte que melhora o diálogo entre gerentes e executivos. Na qual, esta é uma parcela imprescindível durante a implementação do BSC. Pois, de acordo com (OTTOBONI *et al.*, 2002) a ocorrência de conflitos de egos entre gerentes e executivos é considerada uma falha no processo de implementação do BSC.

Por outro lado, algumas organizações encontraram dificuldades em entender o processo de construção do BSC, e também de identificar os seus principais indicadores e suas relações de causas e efeitos. Algumas conclusões dessas pesquisas relatam que mesmo com a implantação do BSC, as empresas privadas tendem a possuir dificuldades em equiparar em grau de importância as medidas não financeiras às medidas financeiras, nos seus processos de tomada de decisão e de avaliação de desempenho. As pesquisas



também evidenciaram a comunicação da estratégia como sendo o principal ponto crítico para o desenvolvimento da utilização do BSC nas organizações, porém outros fatores como a falta de comprometimento homogêneo da liderança e a falta de um orçamento voltado para a estratégia, também foram identificados como pontos críticos que estão prejudicando a evolução do processo. De acordo com (OTTOBONI *et al.*, 2002), esses fatores são essenciais para conduzir a implementação do BSC em sucesso ou fracasso. A utilização de questionários foi considerada uma desvantagem por alguns pesquisadores, eles alegam que a técnica é interessante por trazer resultados rápidos, de fácil tabulação e associação com os conceitos que estão sendo testados. Mas, é uma técnica sujeita a diversos problemas como o entendimento dos pesquisados com relação à forma de preenchimento, a não certeza com relação ao que os pesquisados entendem sobre as expressões utilizadas, e até mesmo o não zelo quando ao ato de preencher os formulários.

Dessa forma, constatou-se que para alcançar um maior grau de maturidade ao se utilizar o BSC é necessário que o processo de gestão da estratégia se transforme numa fonte de aprendizado contínuo, que depende fortemente de uma comunicação eficaz e de uma liderança integralmente comprometida. Além disso, boa parte do sucesso do BSC está ancorada num processo de modelagem que busca traduzir a estratégia da organização, a partir da definição de um conjunto de hipótese sobre relações de causa e efeito. Quanto aos meios necessários para o uso do modelo BSC, e para garantir a mínima consistência na apuração dos indicadores, concluiu-se que é imperativo que a organização tenha todas as suas organizações e operações integradas. Os resultados encontrados nessa análise documental, afirmam que o BSC veio para corrigir os modelos de medição tradicionais, seguindo uma linha de raciocínio sistêmica, procurando operacionalizar as estratégias da empresa por meio de objetivos e indicadores. Além do mais, afirmam a caracterização do BSC sendo uma inovação gerencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, L.I.C.C. **Inovação gerencial no setor de saúde: Um estudo sobre a aplicação do BSC em um hospital privado em São Paulo.** 2008. Dissertação (Mestrado) em Administração – Universidade Federal da Bahia.

BARBOSA Jr, A.S. **Balanced Scorecard: uma análise dos impactos de sua implantação em indicadores financeiros de empresas brasileiras.** 2005. Dissertação (Mestrado)– Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Pernambuco, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CAMPOS, R.F.P. **Uma modelagem de indicadores de desempenho para instituição de ensino superior no Brasil na abordagem do *Balanced Scorecard*: um estudo com instituições privadas.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CASTRO, J.C. **Proposta de aplicação do *Balanced Scorecard* em empresas juniores.** 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá.

CESENA, T.M. **Balanced scorecard para organizações públicas: a experiência da companhia nacional de abastecimento – CONAB.** 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia.



- COELHO, E.G. **O *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Estratégica em Unidades de Serviços Compartilhados de uma Empresa do Setor Energético.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa.
- CORREIA, S.E.N. **Sistema de mensuração de desempenho baseado em mapas estratégicos: aplicação do *Balanced Scorecard* em uma instituição de nível superior.** 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba.
- CORREA, M.G. ***Balanced Scorecard*: uma avaliação das críticas associada ao modelo a partir do estudo de caso de duas organizações hospitalares brasileiras.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- DEL CARPIO, G.R.A.M. **Os fatores críticos de sucesso para a implementação do *Balanced Scorecard*: a perspectiva dos consultores.** 2007. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do *Balanced Scorecard* às empresas abertas e fechadas. **Revista de Contabilidade e Finanças.** USP (SP). v. 19, n. 43, p. 73-85, 2008.
- FERNANDES, A.C. ***Scorecard* Dinâmico: Em Direção à Integração da Dinâmica de Sistemas com o *Balanced Scorecard*.** 2003. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- FERNANDES, B.H.R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico.** 2004. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo.
- FONTES, E.A.N. **O alinhamento estratégico e a construção do futuro com o *Balanced Scorecard*.** 2004. Dissertação (Mestrado) – UFRJ.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*.** Editora Campus, 14ª Edição. RJ, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – *balanced scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KINAL, A.P. **Proposta de sistema de avaliação de desempenho organizacional fundamentado no *Balanced Scorecard* para operadora de saúde de autogestão.** 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- LIMA Jr, J.F. ***Balanced Scorecard* como ferramenta de avaliação da consistência estratégica: um estudo em instituição de ensino privada.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- OLIVEIRA, C.E.M. **O *Balanced Scorecard* como sistema de medição de desempenho de unidades acadêmicas de instituições federais de ensino superior.** 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá.
- OLIVEIRA, E.M.K. ***Balanced Scorecard*: um estudo empírico sobre as dificuldades na sua implementação.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná.
- OTTOBONI, C.; FERNANDES, C. P.; PAMPLONA, E. O.; PAGNI, T.E.M. Algumas razões para ocorrências de falhas na implementação do *balanced scorecard* (BSC). 2002. XXII ENEGEP, Curitiba, PR.
- PEREIRA, A.G. **O *Balanced Scorecard* acadêmico como sistema de gerenciamento estratégico em instituições de ensino superior.** 2003. Dissertação (Mestrado) em Ciências Contábeis – Universidade Federal do Rio de Janeiro.



- PEREIRA, G.R.N. *Balanced Scorecard em hospitais*. 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- PESSANHA, D.S.S. *Obstáculos à implementação do Balanced Scorecard: estudo de casos em empresas brasileiras*. 2004. Dissertação (Mestrado) – UFRJ.
- PINTO, M.G. *Utilização do Balanced Scorecard como ferramenta para análise de práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba.
- ROCHA, D.J.A. *Avaliação de uma instituição de ensino superior pelo Balanced Scorecard*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- SANTOS, S.R.B. *O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do sistema nacional de avaliação da educação superior*. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- SCATTOLINI, R. *Uso do Balanced Scorecard como diferenciador da tecnologia da informação*. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo.
- SCHORR, M. *Desenvolvimento do Balanced Scorecard numa indústria de alimentos*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- SILVA FILHO, S.J.M. *Proposta de sistema de medição de performance baseado no método Balanced Scorecard para organizações em rede habilitada por tecnologia de informação e comunicação*. 2005. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- VILANOVA, M.B.M. *O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica na Percepção de Gerentes Institucionais*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Pernambuco.

## **A REVIEW ON THE BALANCED SCORECARD THE BRAZILIAN ACADEMIC PRODUCTION**

**Abstract:** *The Balanced Scorecard (BSC), developed in the 90s by Harvard University professors, Robert Kaplan and David Norton, is becoming a valuable contribution to improving the competitiveness of enterprises. The aim of this paper is to establish a review of the implementation and adherence of the BSC, identifying the benefits and contribution in the performance of companies that adopted this model. Also, explores the motivations of the organizations in the implementation of this tool and also the difficulties encountered in the process. The study consists of literature review and documentary analysis. The sample selection was non-probabilistic by convenience, drawn from digital libraries. Whereas the database of the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) is the largest repository of research in Brazil, we chose to extract the sample required for this search in this database. The results of this analysis, argue that the characterization of the BSC is a management innovation that came to correct the traditional measurement models, a line of reasoning systemic and seeking to operationalize the company's strategies through targets and indicators.*

**Key-words:** *Balanced Scorecard, Performance Indicators, Improvement of Results*