

O AVANÇO DO BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Cristian Mateus Pereira Gabriel - cristianmateus1515@hotmail.com

* Submissão em: 21/01/2020 | Aceito em: 25/04/2020

RESUMO

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica que busca gerenciar os objetivos a longo prazo da organização, através de indicadores de desempenho, sendo uma ferramenta bastante utilizadas pelas empresas e fomentada pela academia. Diante disto, o presente artigo teve como objetivo analisar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica dentro das organizações, através de um estudo bibliométrico em artigos publicados nos últimos dez anos. Foram realizadas buscas a base de dados da SPELL e coletados 69 artigos para análise, sendo considerados artigos publicados no período de 2010 a 2019. Os principais resultados demonstraram que o BSC foi analisado em 15 diferentes áreas tendo um destaque para Administração Pública e a Indústria, dentre as técnicas utilizadas para exposição, o estudo de caso foi a principal. No que tange os objetivos (39,13%) dos artigos buscaram analisar a ferramenta dentro das organizações, (20,29%) realizar a viabilidade de implementação da ferramenta e a mesma porcentagem contribuir bibliograficamente para a ferramenta. Nas esferas organizacionais as empresas privadas prevaleceram com 49,28% dos artigos analisados.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; *Balanced Scorecard*; BSC; Estudo Bibliométrico.

THE ADVANCENMENT OF THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL WITHIN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The *Balanced Scorecard* is a strategic tool that seeks to manage the long-term goals of the organization, through performance indicators, being a tool widely used by companies and promoted by academia. In view of this, this article aimed to analyze the *Balanced Scorecard* as a strategic management tool within organizations, through a bibliometric study in articles published in the last ten years. Searches were carried out on the SPELL database and 69 articles were collected for analysis, being considered articles published in the period from 2010 to 2019. The main results showed that the BSC was analyzed in 15 different areas, with emphasis on Public Administration and Industry, among the techniques used for exposure, the case study was the main one. Regarding the objectives (39.13%) of the articles, they sought to

analyze the tool within organizations, (20.29%) realize the feasibility of implementing the tool and the same percentage contribute bibliographically to the tool. In the organizational spheres, private companies prevailed with 49.28% of the articles analyzed.

Keywords: Strategic planning; Balanced Scorecard; BSC; Bibliometric study.

1 INTRODUÇÃO

As empresas diante das constantes transformações tecnológicas buscam sempre manter-se a frente através de diferenciais competitivos. Uma das formas de conseguir esse feito é através de uma postura estratégica efetiva. Dentro desse aspecto envolve a elaboração de um planejamento estratégico e a escolha de ferramentas de planejamento que auxiliem na gestão e alcance dos objetivos futuros.

Nesta concepção, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que vem sendo bastante utilizada pelas organizações, pois trata-se de um suporte na gestão que complementa o planejamento com as estratégias e a missão da organização. Através de um conjunto de indicadores de desempenho estruturados, disponibilizando a implantação e o monitoramento das estratégias da empresa. Além disso, os indicadores de desempenho do BSC podem ser utilizados para inteirar toda a organização, realizando o alinhamento de estratégias interdepartamentais, buscado o cumprimento dos objetivos empresariais (KAPLAN; NORTON, 1997; MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

Diante disto, o estudo baseou-se na seguinte questão: O *Balanced Scorecard* está sendo utilizado como ferramenta de gestão estratégica pelas organizações? Como resposta a essa indagação, foi buscado analisar artigos publicados em periódicos das áreas das ciências sociais aplicadas com destaque a essa ferramenta.

A pesquisa caracterizou como um estudo bibliométrico quantitativo e descritivo, utilizado uma amostra de 69 artigos coletados através de buscas na base de dados SPELL. Como parâmetro buscou somente artigos publicados entre 2010 – 2019, foi utilizado como palavras de busca o termo “*Balanced Scorecard*” e “BSC”. Desta forma, sustentou-se a análise sobre os pontos de interesse do estudo e buscou além disso evidenciar os principais recursos metodológicos utilizados pelos autores sobre o tema.

Sendo que a pesquisa na área de estratégia é relevante devido ao fato de disponibilizar informações sobre as principais técnicas e ferramentas utilizadas para o bom plano estratégico

das organizações, além de ser aparato teórico para os estudiosos do assunto. Fundamentando-se como um assunto pertinente e para a academia e principalmente para as organizações.

Além da introdução, o artigo apresenta respectivamente o Referencial Teórico, onde abordará conceitos sobre planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard*. Após a terceira seção, busca demonstrar os Procedimentos Metodológicos, para sequencialmente, na quarta seção, expor os Resultados e Discussões sobre o estudo, finalizando com a Conclusão e Referências Bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico possibilita a tomada de decisões estratégicas, sendo um recurso utilizado pelas organizações para definir seus objetivos e metas e quais os passos para atingir os mesmos (SCHMIDT, 2015). Conceitua-se como um procedimento sistêmico e lógico que busca as consequências futuras das tomadas de decisões no presente, na maioria das vezes comparando a situação atual com situações passadas, onde cria-se projeções que levam a cenários alternativos no futuro (NAKAGAWA, 1993).

Sendo assim, o planejamento estratégico é um processo que é necessário uma tomada de decisão prévia sem conhecimento sobre o futuro baseando-se apenas nas projeções. Portanto, para que ocorra uma tomada de decisão efetiva é importante verificar cada um dos fatores que possam interferir no ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; MATOS; VENÂNCIO; DUTRA, 2014).

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico deve ser implementado em duas esferas, a institucional e por unidades/setores. O institucional é amplo e direcionam os outros planos da organização, portanto deve ser clara a missão da organização e os objetivos que a mesma deseja alcançar. Planejamento por unidades/setores é analisado os fatores internos e externos do ambiente, para formulação das metas, objetivos e estratégias, além dos planos de execução e monitoramento (KOTLER, 2000).

Com o planejamento estratégico a uma probabilidade maior de sucesso da organização, entretanto, não é certo o sucesso dele, sendo necessário objetivos estruturados e consistentes (PODOVEZE, 2011). Através do planejamento estratégico os administradores definem os objetivos da organização e quais os caminhos ela necessita percorrer, sendo um fator determinante para o sucesso da organização (SOBRAL; PECI, 2011).

2.2 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) teve seu início com uma ideia de mensuração alinhada a estratégia, complementada com uma abordagem de avaliação de resultado, relacionando com indicadores financeiros e indicadores representativos dos processos internos em relação aos clientes e empresa (KAPLAN; NORTON, 1992; PODOVEZE, 2003). Outros autores direcionam que o surgimento do BSC está ligado a necessidade de subsídios para a tomada de decisão, a fim de agregar valor à organização, visto que não é possível ter somente com os indicadores financeiros, já que os mesmos analisam somente o passado (LIMA; CAVALCANTE; PONTE, 2004).

Foi identificado nos estudo sobre a ferramenta cinco princípios comuns, nomeados por Kaplan e Norton (2001) como Princípios da organização focalizada pela estratégia. Sendo eles: (i) transformar a visão estratégica em questões operacionais; (ii) realizar o alinhamento da organização de forma sinérgica; (iii) fazer a visão estratégica ser cotidiana de todos; (iv) transformar a visão estratégica como um processo contínuo e (v) atuar com lideranças administrativas a mudança (KAPLAN; NORTON, 2001).

A princípio o *Balanced Scorecard* era utilizado apenas para a mensuração do desempenho organizacional. Porém após testes com empresas foi percebido que a metodologia era efetiva para implementar estratégias para movimentação de toda a organização. Tanto nos seus objetivos estratégicos, como na mensuração dos resultados das aplicações (BIAZZO; GARENGO, 2012; DIAS; LIMA; ROSA, 2014).

O BSC disponibiliza a avaliação em dimensões financeiras e não financeiras em quatro perspectivas do negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizados e crescimentos. Sendo “um complemento à medida contábil, suprimindo sua deficiência em monitorar os ativos intangíveis essenciais para o crescimento futuro” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68).

Na dimensão financeira é encontrados os resultados tangíveis da estratégia em questões monetárias fundamentais, onde pode-se identificar os indicadores para analisar o desempenho da organização no longo prazo. Além disso, verificar outras variáveis fundamentais para impulsionar e movimentar os objetivos da organização. Através da visão dos clientes, é possível analisar se as estratégias que a organização está utilizando estão condizentes com seus objetivos para satisfazer as necessidades e expectativas do público envolvido (ZAGO, 2006; ROSA; PETRI; BIANCO; DIAS, 2016).

Nos processos internos, as organizações procuram a melhoria contínua da qualidade de seus produtos e serviços, o aumento da produção, minimização dos custos e ascensão da produtividade. Na última perspectiva do *Balanced Scorecard* denominada aprendizados e crescimentos, é buscado desenvolver as metas, objetivos e indicadores de desempenho, contribuindo para o crescimento e fortalecimento da organização (ROSA; PETRI; BIANCO; DIAS, 2016).

O *balanced scorecard* é uma ferramenta de inovação propagada na Contabilidade Gerencial da organização, que tem chamando atenção de administradores e pesquisadores (NORREKLIT *et al.*, 2012). Sendo implantado por diversas empresas, onde seus objetivos são variados, podendo ser trabalhado a ferramenta de diferentes formas (KAPLAN, 2009; BISBE; BARRUBÉS, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Referente a metodologia é um estudo bibliométrico de caráter descritivo. A bibliometria trata-se de um estudo que aborda questões quantitativa das produções e, disseminação das mesmas. Define-se como a aferição da produtividade dos autores a uma estrutura de distribuição de frequências em documentos simultâneos (MARCIAS-CHAPULA, 1998; VANTI, 2002).

Quanto a abordagem é classificada como quantitativa, pois “consiste em aprimorar e estruturar de maneira formal a ideia de pesquisa desenvolvendo os cinco elementos da pesquisa: Objetivos, perguntas, justificativas, viabilidade e avaliação” (SAMPIERI *et al.*, 2013). Foi utilizado a pesquisa bibliográfica para compor o estudo e o referencial teórico, onde a mesma é elaborada utilizando material previamente divulgado como: artigos, resenhas e livros e outros (GIL, 2012).

Os artigos de interesse foram coletados através de buscas realizadas na base de dados SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), sendo considerados trabalhos publicados entre 2010 a 2019. A pesquisa foi realizada durante a primeira semana de janeiro de 2020, sendo utilizado os termos “*Balanced Scorecard*” e “BSC” como palavras de busca. Os resultados da pesquisa obtiveram 69 artigos das áreas de administração, ciências contábeis e economia coletados para a análise.

Os artigos foram coletados e organizados com o auxílio do software *Mendeley Desktop*. Após foram recolhidas as informações dos artigos em duas dimensões: (i) metodológicas e (ii) organizacionais, além de dados referenciais. Conforme demonstra o Quadro 01.

Quadro 01 – Informações Coletadas dos artigos

Descrição	Descrição
1. Título	9. Procedimentos metodológicos
2. Autor(es)	10. Técnica de estudo
3. Ano	11. Objetivo de Pesquisa
4. <i>Qualis</i>	12. Objetivo do artigo
5. Periódico de Divulgação	13. Área
6. Resumo	14. Esfera organizacional
7. <i>Keywords</i>	15. Observações relevantes
8. DOI	16. Referências

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para tabulação e análise dos dados foi utilizado o *software Microsoft Excel*. Ressalta-se que nenhum dos artigos foram excluídos da análise, sendo tabulados os 69 artigos. Os artigos foram tratados de forma quantitativa e analisados por meio de distribuição de frequência estabelecidos e representados em tabelas, quadros e gráficos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões levará em consideração os dados tabulados dos artigos nas duas dimensões (i) processo metodológico e (ii) organizacionais. Sendo que os mesmos serão apresentados e discutidos.

Primeiramente, percebe que o *Balanced Scorecard* foi um assunto bastante presentes nos últimos anos, tendo seu ápice em 2011 e declínio em 2017. No ano de 2019 apesar da ferramenta ser bastante efetiva dentro da área de planejamento estratégico foi pouco abordada dentro dos estudos realizados nas áreas de ciências sociais aplicadas. Conforme demonstra o Gráfico 01.

Gráfico 01 – Artigos publicados por ano



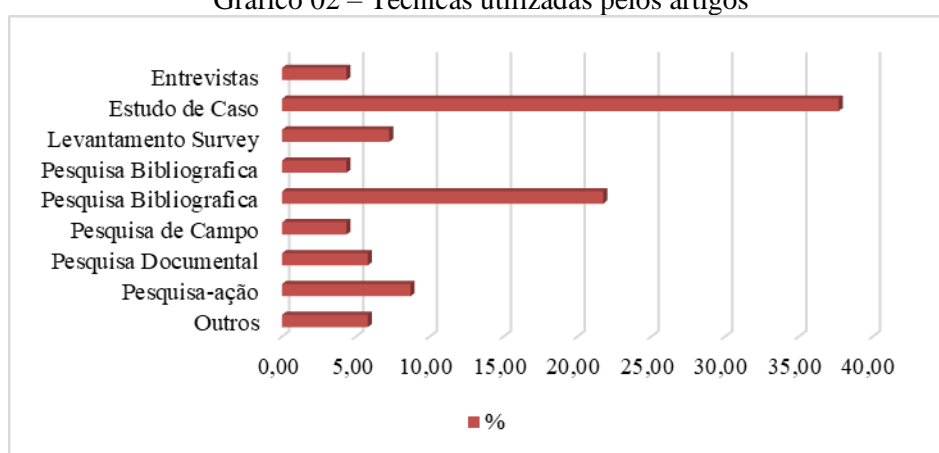
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após foi procurado na análise, identificar as técnicas e procedimentos mais utilizados pelos artigos em seus estudos sobre o *Balanced Scorecard*. No que tange os procedimentos

metodológicos há predominância pela abordagem qualitativa (72,46%). De acordo com Pettigrew, Thomas e Whittington (2002) a estratégia pode ser analisada utilizando as duas abordagens, contudo a qualitativa tem prevalecido nos estudos referentes a estratégia, sendo novamente comprovada na análise estudo. As demais abordagens tiveram 20,29% quantitativa e 7,25% na mista qualitativa/quantitativo.

Conforme exibe a Tabela 01 das técnicas utilizadas pelos artigos o estudo de caso foi a técnica mais utilizada, devido ao fato da maioria dos artigos utilizarem o estudo de caso para verificar e/ou implementar o *Balanced Scorecard* dentro das organizações. O estudo de caso refere-se a uma análise profunda dos objetos de estudo, de forma que permite o amplo conhecimento, investiga o fenômeno dentro do contexto real (YIN, 1989; GIL, 2008).

Gráfico 02 – Técnicas utilizadas pelos artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em relação aos objetivos da pesquisa, a descritiva se destacou em 59,42% e exploratória 27,54% dos artigos analisado, isto devido ao fato da maioria dos artigos buscarem descrever a ferramenta ou um fenômeno através da investigação, implementação e observação. Além disso, foram identificados outros objetivos de pesquisa menos expressivos, sendo a pesquisa mista (5,80%), pesquisa aplicada (1,45%), mapa estratégico (2,90%) e outros tipos (2,90%).

Na intenção de verificar a relação entre os artigos foi criado um mapa de palavras entre as *Keywords* dos artigos analisados, visto as palavras-chaves são fundamentais para o rastreio dos assuntos relevantes abordados pelos estudos. Dentre as palavras que mais se destacaram encontra-se *Balanced Scorecard*, BSC, Indicadores, Planejamento Estratégico, Desempenho, Avaliação, Gestão e Estratégia. Palavras essas que resumem com precisão a ferramenta, sendo que a mesma é um indicador de desempenho e gestão utilizado pelas organizações em seu planejamento estratégico. Conforme indica a Figura 01.

Figura 01 – Mapa de *Keywords*

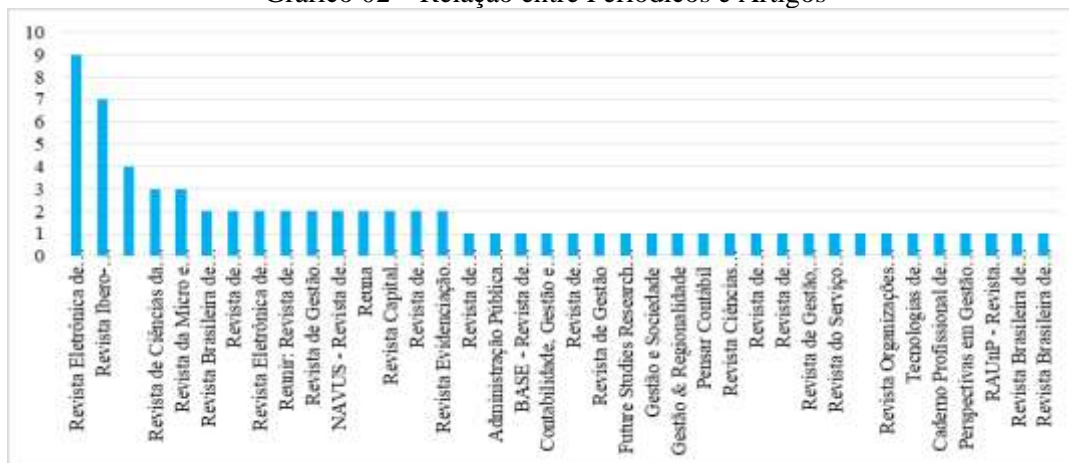


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Dentro do âmbito pesquisado foram identificados 38 periódicos diferentes que publicaram artigos referentes ao *Balanced Scorecard*, os mesmos estão classificados na QUALIS-CAPES 2016, variando de A2 a B5. Sendo que 3 artigos foram publicados em periódicos A2, 10 foram publicados em B1, 41 publicados em B2, 14 em B3 e 1 artigo em B5.

Dos periódicos em destaques com mais publicação sobre o tema temos a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios com 9 artigos publicados, Revista Ibero – Americana de Estratégias com 7 artigos e Revista Gestão & Planejamento com 4 artigos. Conforme demonstra o Gráfico 02. As revistas em destaque podem ser justificadas devidos ao fato de as mesmas abordarem uma temática direcionada a área de estratégia.

Gráfico 02 – Relação entre Periódicos e Artigos



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os artigos pesquisados na base de dados da SPELL apresentaram ao longo dos 10 anos a ferramenta aplicada em diversas áreas e ramos de atividades, sendo que em parte das vezes são apresentadas de forma conjunta ou de forma individual. Dentre as principais áreas estudadas pelos artigos ressaltasse a Administração Pública (10,14%), Indústria (10,14%) dos estudos. Conforme o Quadro 02.

Quadro 02 – Áreas Mencionadas nos artigos

Áreas abordadas pelos artigos	Quantidade	%
Administração Pública Municipal/Estadual e Federal	7	10,14
Agroindústria/Agropecuária	5	7,25
Bancos e Cooperativas de Créditos	4	5,80
Empresas de Construção Civil	3	4,35
Empresas Alimentícias	4	5,80
Empresas Automobilísticas	2	2,90
Empresas em Geral	6	8,70
Empresas Prestadoras de Serviços	6	8,70
Industria	7	10,14
Instituições de Ensino Superior	5	7,25
Micro e pequenas empresas	6	8,70
Saúde	2	2,90
Empresas do Terceiro Setor	2	2,90
Outros	5	7,25
Não especificado nos artigos	5	7,25
Total	69	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para efetivação do estudo foi verificado as esferas das áreas mencionadas nos artigos, que tratam do âmbito que estão sendo analisados e/ou implementados o *Blancend Screcard*. Os dados resultaram que os estudos em organizações privadas correspondem a 49,28% dos artigos, em organizações públicas 20,29%. A também artigos que trabalham com as duas esferas sendo 13,04% e, por fim 17,39% não apresentaram nenhuma esfera em seus estudos.

Por fim foi analisado os objetivos dos artigos, para verificar quais as premissas dos autores do assunto. Dentre os resultados que mais se destacaram estão o de analisar o *Balanced Scorecard* nas organizações (39,13%), a de realizar a viabilidade de implementação da ferramenta (20,29%) e contribuir bibliograficamente com o BSC (20,29%). Conforme a Tabela 02.

Tabela 02 – Objetivos dos artigos

Objetivos do Artigo	%
Analisar o Balanced Scorecard	39,13
Contribuir Bibliograficamente para o BSC	20,29

Elaboração de um BSC	8,70
Implementação do BSC	11,59
Viabilidade de implementação do BSC	20,29
Total	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Pode-se verificar que o *Balanced Scorecard*, foi uma ferramenta de planejamento estratégico bastante presente nas organizações e literaturas na última década, podendo ser implementada em organizações das mais diferentes áreas e ramos de atividades. No histórico de publicação mostra que durante o período de 2011 foi um processo de implementação da ferramenta nas organizações. Durante os demais anos a ferramenta foi bastante analisada pelos autores, a fim de comprovar sua efetividade.

Além disso, verificou-se que uma das formas mais precisa de os autores contribuírem para a disseminação dos conhecimentos práticos sobre a ferramenta, é através dos estudos de casos em organizações onde está sendo implementado e/ou analisado o BSC. Porém a uma parcela que utilizam as revisões literárias e pesquisas bibliográficas para demonstrar indicadores da ferramenta, sendo relatada por diversos autores desde da sua elaboração.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo, verificar se o *Balanced Scorecard* está sendo utilizada como um instrumento de gestão estratégica pelas organizações. Em suma, pode-se concluir que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que foi e está sendo utilizada pelas organizações como recurso estratégico nos últimos anos.

Além disso, nota-se um cuidado dos autores em acompanhar o desenvolvimento da ferramenta nas organizações ao longo dos anos. Buscando monitorar e minimizar possíveis erros durante a elaboração e/ou execução, sendo uma peça fundamental para organização em seu plano estratégico.

Destaca-se também a preocupação de contribuir bibliograficamente, para que as organizações e pesquisadores tenham conhecimento de todos os resultados e estudos realizados com a ferramenta. Tornando-se claro os passos para implementação e controle da ferramenta dentro das empresas.

Portanto, o *Balanced Scorecard* é uma importante ferramenta de estratégia para organizações nos tempos atuais. Alinhada a outros instrumentos pode ser peça fundamental para o sucesso da organização. Pois, se as organizações dispõem de um planejamento

estratégico bem estruturado, conseguem prever e antever diversas complicações com concorrência, finanças e o mercado em geral.

Por fim, entre as limitações do estudo, destaca-se o fato de ter sido utilizado somente uma base de dados, reduzindo o universo da amostra. E também o fato de ter poucos artigos em linguagem estrangeira, não sendo possível em constatação universal da ferramenta.

REFERÊNCIAS

BIAZZO, S.; GARENGO, P. **Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs**. Berlin: Springer, 2012.

BISBE, J.; BARRUBÉS, J. The Balanced Scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. **Revista Española de Cardiología**, v. 65, n. 10, p. 919-927, 2012.

DIAS, I. A.; LIMA, M. A. de; ROSA, M. M. da. Um referencial teórico: o desempenho financeiro de empresas que utilizam o balanced scorecard. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 166-191, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S. Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. Handbook of management accounting research. **Elsevier**, v. 3. p. 1.253-1.269, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-80, jan./fev. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 85, n.7/8, p. 150-161, jul./ago. 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, 2001. **American Accounting Association accounting Horizons**, v. 15, n. 1 p. 87-104, Mar, 2001.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. (10. ed. Bazán Tecnologia e Linguística, Tradução). São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, A. C. C.; CAVALCANTE, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. esp., p. 79-94, jun. 2004.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da informação**, v. 27, n. 2, p. 134-140, mai./ago., 1998.

MATOS, O. A.; VENÂNCIO, D. M.; DUTRA, A. Gestão estratégica em instituições de ensino superior: mapeamento das publicações científicas no período de 1997 a 2012. **Revista GUAL**, v. 7, n. 1, p. 106-127, 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do balanced scorecard. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 73-91, jan./abr., 2019.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategic management**: the strengths and limitations of a field. Handbook of strategy and management. London: Sage, 2002.

ROSA, M. M. da; PETRI, S. M.; BIANCO, P.; DIAS, I. A. O balanced scorecard em organizações sem fins econômicos: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 204-231, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHMIDT, J. M. Policy, planning, intelligence and foresight in government organizations. **Foresight**, v. 17, n. 5, p. 489-511, 2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2011.

VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, mai./ago. 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research - Design and Methods**. USA: Sage Publications Inc, 1989.

ZAGO, S. L. da S. **Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público**: caso prático DMAE – Porto Alegre. Dissertação de Mestrado Profissional em Economia: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.