

BALANCED SCORECARD: UMA FERRAMENTA DA CONTROLADORIA PARA GESTÃO DA INFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Eduarda Gomes dos SANTOS¹

Mirian Silva REQUENA²

Sabrina Oliveira SILVA³

Fernanda Furio CRIVELLARO⁴

RESUMO

As empresas lidam constantemente com alto fluxo informacional relacionado ao cliente, finanças, concorrentes, fornecedores e o mercado em geral e encontram dificuldades em ter a informação certa, no momento certo e oportuno, com isso as empresas acabam, muitas vezes, tendo dificuldades em tomar decisões assertivas, por não gerir essas informações e organizá-las de forma útil, com isso surge a importância de criar instrumentos que auxiliem no controle dessas informações possibilitando que as empresas alcancem os resultados esperados. Neste contexto, a Controladoria surge pela necessidade de controlar rigidamente o funcionamento das grandes empresas, com o seu desenvolvimento e evolução, sua maior responsabilidade se tornou embasar os gestores com informações úteis para que suas decisões pudessem vir ao encontro com o que a empresa realmente esperava, permitindo assim, o alcance de seus objetivos, garantindo uma gestão eficiente e eficaz, neste processo de tomada de decisões, a Controladoria dispõe de ferramentas que auxiliam os gestores em suas ações, como é o caso do Balanced Scorecard, que é um instrumento de balanceamento que fornece informações fidedignas, que são transformadas em dados reais capazes de influenciar significativamente as decisões, alinhando às metas da empresa e criando estratégias a fim de maximizar seu desempenho, portanto, é uma ferramenta de medição que atua sob quatro pilares, sendo: finanças, clientes, processos e crescimento. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho foi verificar se o Balanced

¹ Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Penápolis (FAFIPE/ FUNEPE).

² Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Penápolis (FAFIPE/ FUNEPE).

³ Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Penápolis (FAFIPE/ FUNEPE).

⁴ Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Penápolis (FAFIPE/ FUNEPE).

Scorecard, como ferramenta da Controladoria auxilia na gestão da informação de pequenas empresas, possibilitando que estas criem estratégias de atuação. Para o alcance deste objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, que terá como método o Levantamento e utilizará das técnicas de questionário e revisão bibliográfica. Para isso foi aplicado um questionário a 30 microempresas do comércio de Penápolis-SP onde foram identificadas as maiores dificuldades informacionais das empresas e se estas conheciam ferramentas que auxiliavam na construção de estratégias, por meio do trabalho notou-se que o Balanced Scorecard auxilia na gestão da informação das empresas, conciliando a estrutura desta ferramenta com suas dificuldades, assim foram propostas diretrizes de elaboração da ferramenta com o intuito de nortear os empresários na aplicabilidade desta ferramenta, junto as suas necessidades.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Controladoria; Gestão da Informação; Informação.

ABSTRACT

Companies constantly deal with a high flow of information related to the customer, finance, competitors, suppliers and the market in general and find it difficult to have the right information, at the right and opportune time, with this companies often end up having difficulties in taking assertive decisions, for not managing this information and organizing it in a useful way, with this comes the importance of creating instruments that help in the control of this information, enabling companies to achieve the expected results. In this context, Comptrollership arises from the need to strictly control the operation of large companies, with its development and evolution, its greatest responsibility became to provide managers with useful information so that their decisions could meet what the company really expected, thus allowing the achievement of its objectives, ensuring efficient and effective management, in this decision-making process, the Controllershship has tools that help managers in their actions, such as the Balanced Scorecard, which is an instrument of balancing that provides reliable information, which is transformed into real data capable of significantly influencing decisions, aligning with the company's goals and creating strategies in order to maximize its

performance, therefore, it is a measurement tool that operates under four pillars, namely; finance, customers, processes and growth. In this context, the objective of this work was to verify if the Balanced Scorecard, as a Controllershship tool, helps in the information management of small companies, enabling them to create action strategies. To achieve this objective, an exploratory and descriptive research was developed, which will use the Survey as a method and will use the techniques of questionnaire and literature review. For this, a questionnaire was applied to 30 microenterprises in the commerce of Penápolis-SP where the greatest informational difficulties of the companies were identified and if they knew tools that helped in the construction of strategies, through the work it was noted that the Balanced Scorecard helps in management companies' information, reconciling the structure of this tool with their difficulties, so guidelines were proposed for the development of the tool in order to guide entrepreneurs in the applicability of this tool, together with their needs.

Keywords: Balanced Scorecard; Controllershship; Information; Information management.

1. INTRODUÇÃO

Diante da volatilidade no mundo atual dos negócios é imprescindível que as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, desenvolvam um bom planejamento estratégico e organizacional para se perpetuarem no mercado e se destacarem entre a concorrência. Dentre as maiores dificuldade de desenvolver o planejamento está na compreensão de quais informações devem ser usadas, como devem ser estruturadas, como podem ser buscadas e geridas de maneira segura, garantindo assertividade.

De acordo com Santos (1997) os gestores devem possuir uma visão holística e sistêmica sobre as entidades, sendo capaz de agir proativamente, dominando os eventos econômicos, fazendo acontecer e manipulando os fluxos físicos, operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais. E para auxiliar nesta percepção, surge a controladoria que possibilita perceber a organização como um todo, compreendendo inclusive o contexto em que ela atua, com a função de

analisar a partir destas informações as melhores práticas e escolhas dos procedimentos mais efetivos de gestão.

A controladoria utiliza-se, segundo Monteiro e Barbosa (2011), de diversos conhecimentos relacionados à administração, economia, estatística e da contabilidade para coordenar os esforços dos diversos setores da organização e conduzi-la ao cumprimento da sua missão. Marchioretto (2016) complementa dizendo que a controladoria possui dois papéis, sendo um de auxiliar, como uma ferramenta no processo decisório e o outro como gerenciador do processo decisório, nesse caso por meio dela é possível controlar e definir as mudanças e alterações dentro da empresa junto com os gestores de cada setor.

Com a utilização da controladoria os gestores obtêm informações fidedignas que auxiliam o processo decisório, vale salientar que dentro da controladoria estão presentes diversas ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar o processo de controlar e organizar as informações, garantindo um planejamento eficaz, que é o caso do *Balanced scorecard*.

Paton *et al.* (1999) diz que *balanced scorecard* é um instrumento que integra as medidas derivadas da gestão estratégica, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho do exercício anterior e que mede o desempenho da organização sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento, e ainda, possuem 3 níveis de informações, sendo; o primeiro descrever os objetivos, as medidas e as metas, o segundo, transformar as metas da empresa em metas para cada unidade ou setor e o terceiro nível, motivar suas equipes a articularem suas próprias metas com base no objetivo principal.

Paton *et al.* (1999) destaca o BSC como um sistema equilibrado de mensuração das medidas financeiras e não financeiras, objetivos de curto e longo prazo, perspectivas de desempenho e indicadores sobre o que foi planejado versus realizado, sua diferença em relação às outras ferramentas é o fato de não ser apenas um indicador de desempenho, mas de criação e alinhamento de novas estratégias, gerando oportunidades de crescimento e adicionando valor agregado em serviços e produtos personalizados.

Nesse contexto, surgiu a problemática: “O *Balanced Scorecard* como ferramenta da controladoria auxilia os microempresários na gestão da informação para tomadas de decisões assertivas?”

Este trabalho teve como objetivo, verificar se o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta da controladoria eficaz para auxiliar os microempresários na gestão da informação, garantindo tomada de decisões assertivas.

Para isso, foram construídos referenciais teóricos sobre gestão da informação e controladoria; identificado por meio de um questionário as maiores dificuldades informacionais dos microempresários; conciliado o *Balanced Scorecard* com os dados coletados junto aos empresários, apresentando os benefícios desta ferramenta para auxílio aos gestores.

2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

É comum identificar certas dificuldades relacionadas à gestão de uma determinada empresa, como a falta de planejamento, dificuldades em gerenciar custos, falta de estratégias claras, controle de fluxo de caixa, capital de giro, necessidades de vários empréstimos para conseguir arcar com as despesas, inadimplência de clientes, prazos longos para recebimento e prazos muito curtos para pagamento de fornecedores, falta de desenvolvimento profissional, especialização e a não avaliação de desempenho, pois sem uma avaliação constante não há como saber a situação real da empresa, por exemplo, seus pontos fortes e fracos e conseqüentemente onde e qual setor precisa melhorar. O que não é comum, é perceber que as empresas poderiam ter respostas para essas perguntas de forma mais ágil, quando aplicado dentro da organização o processo de gestão da informação.

Ou seja, segundo Barbosa (2008), toda a informação gerada através do convívio, da cultura, dos costumes e das experiências, juntamente com as informações que recebe-se ao longo do tempo seja pelas mídias sociais, noticiários relacionados aos concorrentes, fornecedores e diversos mercados, livros e pesquisas influenciam o comportamento organizacional, por isso quando gerenciadas e melhor aproveitadas impactam o desempenho da empresa.

Takeuchi e Nonaka (2008) definiram que a informação é um fluxo de mensagens. Valentim (2008) explica que a informação é o insumo básico para a execução das atividades estratégicas, táticas e operacionais, pois cada setor produz diversas informações e conhecimento que se acumulam com o tempo, e assim nasce a dificuldade das organizações em criar uma política informacional que permita a gestão, o processamento e a disseminação de forma eficaz.

Hoffmann (2016) acredita que a produção de informações são advindas do ambiente interno, que é o centro da organização onde são encontradas informações que respondem sua missão, visão, objetivos e metas, as ferramentas e processos utilizados e suas incertezas, e no ambiente externo, que é dividido em ambiente setorial que são as relações e conexões com fornecedores, parceiros, clientes, concorrentes e demais, e o ambiente macro, contendo dados e informações do governo, políticas econômicas e sociais, leis e etc.

Contudo uma empresa lida com informações que são produzidas em diversas esferas e que precisam ser retidas, compartilhadas e aplicadas para sanar necessidades e solucionar demandas estratégicas dentro das organizações com o intuito de reduzir incertezas em suas tomadas de decisões. Os Quadros 1 e 2 apresentam algumas das informações que os gestores lidam no ambiente interno e externo à organização, que devem ser estruturadas e utilizadas para desenvolver ações estratégicas.

Quadro 1 - Informações relacionadas ao ambiente externo.

Ambiente	Componentes	Questões frequentes
Externo	Clientes	Quais são as necessidades do cliente; O que o cliente procura; O cliente está satisfeito com a empresa; O relacionamento com o cliente é eficaz; As expectativas do cliente estão sendo alcançadas; Como está a satisfação do cliente com relação ao produto/serviço; Quanto está disposto a pagar pelo produto ou serviço;
	Fornecedores	Quem são os fornecedores; Quais os seus diferenciais; Quais condições de compra;

	Quem são os concorrentes; Concorrentes Quais são os itens que estão a frente; Quais suas forças e fraquezas;
--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Quadro 2 - Informações relacionadas ao ambiente interno.

Ambiente	Componentes	Questões frequentes
Interno	Pessoas	Quem são os colaboradores; Quem são os gestores; Qual o perfil e comportamento dos mesmos; Quais formas de aprendizagem e motivação.
	Culturas enormes	Qual a missão, visão e valores da empresa; Quais regulamentações, legislações e portarias regem suas atividades; Quais melhorias quer promover;
	Processos	Quais os tempos de processo; Quais os gargalos do processo; Quais processos sobressaem na empresa; Quais custos estão elevados no processo;
	Estratégias	Quais objetivos e propósitos da empresa; Quais as metas da empresa; Qual retorno financeiro esta empresa espera alcançar;
	Financeiro	Como são calculados os preços; Quanto precisa vender para equilibrar o resultado; Quanto precisa estar disponível para não atrasar as contas;

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

Uma das características importantes de bons gestores é a capacidade de identificar e responder assertivamente as mudanças constantes do mercado e essas informações estão recheadas de oportunidades que passam despercebidas para aqueles que não estão continuamente em um processo de desenvolvimento e aprendizado, e podem trazer respostas de como superar os desafios técnicos, gerenciais e estratégicos.

Neste sentido a informação, para ser útil precisa além de produzida ser utilizada nos processos decisões, com isso surge a Gestão da informação, que para Valentim (2008) é um conjunto de atividades a fim de obter um diagnóstico das

necessidades, prospectar, coletar, filtrar, monitorar, analisar e disseminar informações para uma melhor tomada de decisão.

Nesse sentido, gerenciar informações requer, primeiramente, uma cultura voltada à informação, uma administração participativa e, também, o comprometimento de cada indivíduo no processo. Além disso, o compartilhamento de ações e responsabilidades fará com que esse gerenciamento aconteça de forma eficiente e eficaz. (VALENTIM *et al.*, 2008, p. 187)

Valentim (2008) afirma que a Gestão da Informação é o alicerce do fazer organizacional, pois atua diminuindo situações ambíguas e os diferentes graus de incertezas diante de tantas mudanças que rodeiam o mundo corporativo, por isso a necessidade de obter condições que amenizam a complexidade dos processos existentes nas empresas sejam elas de médio, pequeno ou grande porte.

Ao se falar em Gestão da Informação, levanta-se o questionamento de como desenvolver uma gestão efetiva da informação. E conforme Moresi (2001) cita a gestão da informação precisa ser direcionada, para isso faz-se necessário formular uma política estratégica para o desenvolvimento e aplicação na organização, implementar essas estratégias em todos os segmentos relevantes e realizar um acompanhamento da melhoria diária de seus processos, resultando em um aprendizado organizacional.

A Figura 1, apresenta o processo simplificado da Gestão da Informação, defendido por Davenport (1997, *apud* MIRANDA; STREIT, 2007).

Figura 1 - Processo simplificado da gestão da informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1997, *apud* MIRANDA; STREIT, 2007).

Conforme Davenport (1997, *apud* MIRANDA; STREIT, 2007) a fase da determinação dos requisitos, é quando se determina as necessidades de informação, assim como a identificação dos objetivos e a combinação entre esses objetivos e o uso das informações. A fase de captura envolve o monitoramento do ambiente, categorização das informações através de uma estrutura relevante, formatação e

representação em forma de documentos e definir quais documentos gerenciar. A fase de distribuição da informação é o momento de conectar gestores e usuários das informações, a fim de definir, por exemplo, qual a mídia mais apropriada ou qual estratégia mais apropriada para levar a informação específica até seus usuários. Na fase final do processo que se refere ao uso, são estabelecidas as melhorias, como: medições; contextualização; e incorporação de medidas de uso na avaliação de resultado.

Assim, na visão de Moresi (2001) gerenciar a informação é encontrar um ponto de equilíbrio entre o controle e a criatividade, a centralização e a descentralização, o foco e a exploração. Resumindo, as atividades devem ser planejadas, mas também proporcionar espaço para a liberdade de novas interpretações, ter uma coordenação centralizada e mesmo assim compartilhar informações entre si, como também focar nas necessidades de informações da empresa sem perder a capacidade de perceber o que está fora do foco principal.

Com essas práticas, as organizações são capazes de descobrir sintomas de ameaças e oportunidades iminentes, além de diagnosticar suas causas, aprendendo com as suas próprias experiências e as de outras, isso tudo é possível não só pelas mudanças de suas ações como preços e produtos, mas também por meio de modificações em suas estruturas internas e em seus procedimentos de processar informação.

Entretanto, como não é uma tarefa fácil e simples, gerenciar é em si um processo complexo que exige certos ajustes e mudanças comportamentais, pois suas decisões impactam todos os envolvidos interna ou externamente.

Hoffmann (2016) enfatiza a importância da aplicação da Gestão da Informação em uma organização, como sendo a capacidade de analisar as informações obtidas para uma rápida tomada de decisão, visando a obtenção de vantagem competitiva e sendo capaz de minimizar ameaças de forma ética e legal. Dá-se então a necessidade de criar estratégias e fazer uso de ferramentas que possam auxiliar na gestão eficaz das informações contidas nos diversos segmentos da organização, garantindo melhoria em seus processos organizacionais.

A capacidade de mobilizar e fazer uso da informação interna ou externa, permite que uma empresa desenvolva relacionamentos que fidelizem os clientes,

lance produtos inovadores que são desejados pelos clientes e que possuem alta qualidade e baixos custos, mobilize as habilidades e motivações dos funcionários e busquem por ferramentas (tecnologia, banco de dados, sistemas) que auxiliem em todo este processo (KAPLAN; NORTON, 1997).

3. *BALANCED SCORECARD*: UMA FERRAMENTA DA CONTROLADORIA

A Controladoria surgiu conforme Vieira (2005), no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar um rígido controle das organizações relacionadas, subsidiárias ou filiais, nessa época a partir da Revolução Industrial, muitas empresas se fundiram, formando assim grandes corporações gerando um crescimento vertical e diversificado. Com isso, houve a grande necessidade da atuação de um profissional especializado para garantir bons resultados em todos os aspectos relevantes.

Para Figueiredo (1995) a controladoria é um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Seja como um órgão administrativo ou contábil ela é uma peça primordial, como podemos notar na definição a seguir;

A controladoria é a ferramenta que serve de base para que os dados reais sejam demonstrados, apurando-se, então, o resultado de cada um deles seja observado pelos gerentes ou responsável por cada setor e o dono da empresa, tendo como resultado final a maximização dos recursos da empresa. (MARCHIORETTO, 2016, p. 253)

Portanto, a controladoria é a área especializada em demonstrar dados reais e fidedignos aos seus diversos usuários, como também gerenciá-los de forma eficiente e eficaz, analisando-os sob diversos fatores, sejam eles, econômicos, financeiros ou contábeis, e encontrar meios e estratégias para um melhor desempenho organizacional, buscando maximizar seus recursos, controlar ameaças e evitar crises, garantindo sua permanência no mercado.

A importância desta área em uma organização está na sua responsabilidade de embasar os gestores, como diz Bianchi, Bakes e Giongo (2006), fornecendo-lhes informações úteis, para que suas decisões venham ao encontro do que a empresa espera, permitindo que todos trabalhem no mesmo objetivo.

Desse modo, toda sua importância se concentra em garantir que as medidas e decisões tomadas sejam de fato assertivas, que sejam embasadas em informações sólidas, argumentadas em conhecimentos e princípios contábeis, de acordo com as normas e leis vigentes, assegurando que a organização possa transpassar a todos envolvidos direta ou indiretamente (clientes, fornecedores, colaboradores, gestores e etc) sua missão e valores de acordo com a excelência de seus produtos ou serviços prestados/oferecidos e consequentemente seus resultados alcançados, a partir de uma gestão confiável e transparente, visando o sucesso da organização em geral.

Figueiredo (1995) aponta que o objetivo da controladoria é orientar a execução das atividades, otimizar o resultado da empresa, reduzir os riscos operacionais e facilitar a identificação de causas dos desvios entre o que foi planejado e executado. Tem a função de transformar dados em informações, capazes de influenciar as decisões das organizações.

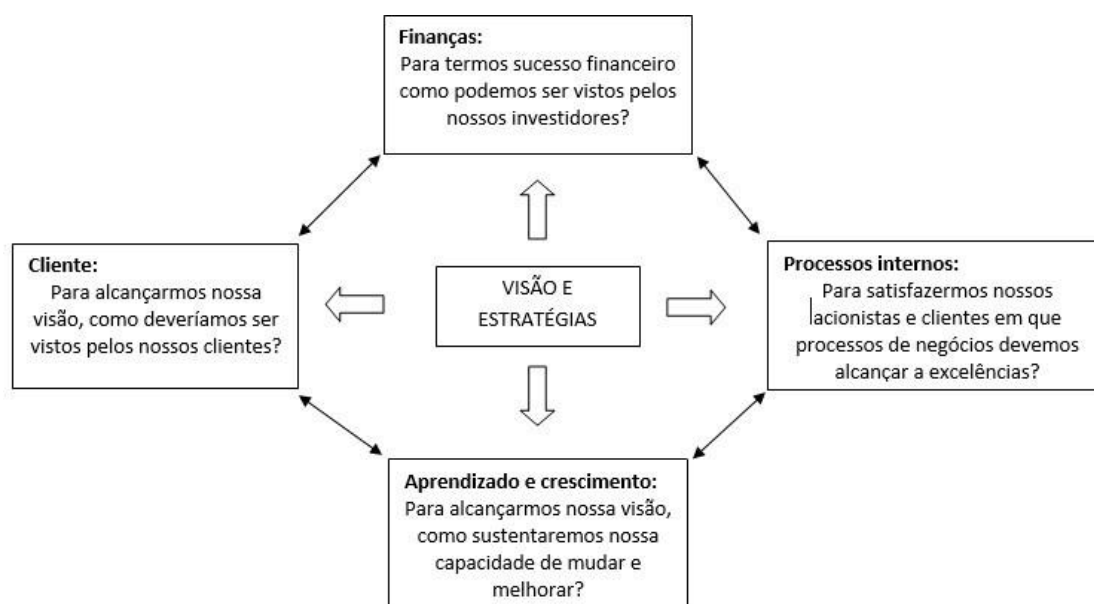
Devido à quantidade de informações geradas em um ambiente mercadológico, utilizar ferramentas úteis no processo de gestão da informação organizacional, pode auxiliar no processo de captação, retenção, organização e compartilhamento das informações, diante das ferramentas utilizadas em processos de gestão, surge o *Balanced Scorecard* (BSC).

Como descrito por Marbak e Silva (2016) o *balanced scorecard* (BSC) é um modelo de gestão capaz de demonstrar as fases de execução e monitorá-las, sendo uma ferramenta completa para qualquer ramo de atividade, capaz de mensurar, avaliar e impulsionar seu desempenho.

Kaplan e Norton (1997) os criadores desta ferramenta em 1997, conceitua o BSC como um sistema estratégico de administração, baseado em mensurações, que proporciona alinhar as atividades da organização junto as estratégias adotadas por ela, garantindo que todas as atividades possam ser monitoradas e avaliadas.

Estes estruturaram a ferramenta da seguinte forma, conforme figura 2.

Figura 2 - BSC em suas dimensões.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Esse sistema tem como objetivo avaliar a performance da gestão em quatro dimensões: a perspectiva dos clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeiro, todas essas dimensões são monitoradas para verificar se estão de acordo com o objetivo estratégico da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é uma ferramenta que tem como centro a visão e estratégias da empresa e ao redor, alinhados a este centro se encontram as dimensões que o compõe, garantindo que a visão da empresa e todas as suas estratégias precisam estar devidamente relacionadas com suas metas financeiras, a perspectiva dos clientes, a execução de seus processos e a necessidade de melhorias contínuas que promovam o crescimento estrutural, de pessoal e tecnológico, ou seja, toda estratégia precisa ter o alinhamento dessas dimensões para que fiquem completas e estruturadas.

O BSC é mais que um sistema de indicadores é um sistema de gestão estratégica que possibilita a empresa: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a empresa a estratégia; alinhar metas de departamentos e pessoal; associar objetivos estratégicos com metas de longo prazo e os orçamentos anuais; identificar e alinhar iniciativas estratégicas; realizar revisões periódicas

de suas estratégias; obter retorno dos colaboradores, acionistas e gestores para aprofundar o conhecimento da estratégias e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 1997).

Portanto, o BSC é uma base de gerenciamento de informação, onde por meio da organização dessas informações, as estratégias são delimitadas, estruturadas e monitoradas, promovendo melhorias constantes em seus processos e ações organizacionais. E de acordo com Kaplan e Norton (1997) um *scorecard* bem-sucedido exige um alto nível de comprometimento, tempo da equipe, trabalho em conjunto de consultores internos e externos.

Os processos de construção do BSC, deve seguir algumas etapas, que conforme Barros, Filgueiras e Gomes (2010) citam fará toda diferença para a implementação da ferramenta.

- i) Nomear a equipe que será responsável para a estruturação do instrumento;
- ii) Identificar o objetivo da empresa, sua visão e missão;
- iii) Desenhar um mapa estratégico com as informações relacionadas as quatro dimensões do BSC (finanças, clientes, processos e aprendizado), interligando essas informações ao objetivo;
- iv) Detectar quais informações não estão de acordo com objetivo da empresa e que afetam desempenho da empresa;
- v) Contribuir para a solução do problema de falta de sintonia do trabalho em equipe, pois produz um consenso e trabalho entre todos os executivos independentes de suas experiências anteriores ou de suas habilidades funcionais;
- vi) Comunicar a todos os colaboradores os objetivos críticos que precisam ser alcançados, com a compreensão de todos, eles são capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global;
- vii) Auxiliar na percepção dos pontos cegos e interpretações dos diferentes objetivos segundo seus funcionários;
- viii) Monitorar e acompanhar as ações estratégicas que serão implantadas periodicamente.

Estar atendo as etapas de estruturação e elaboração do BSC, garantem o sucesso do uso do instrumento para alcance dos objetivos e reestruturação organizacional, o sucesso do uso desta ferramenta está relacionado mais à sua implementação do que em relação à ferramenta em si, pois devido ao elevado grau exigido de engajamento de toda equipe desde seu planejamento, implementação e execução, muitos profissionais não executam da maneira correta todas as etapas necessárias ou focam em apenas algumas das perspectivas, interferindo nos resultados obtidos, pois para seu melhor aproveitamento é importante que a equipe responsável por sua aderência seja capaz de influenciar, motivar e conscientizar toda a equipe em geral.

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o BSC é mais do que um novo sistema de indicadores, ele pode ser utilizado como a estrutura organizacional básica de seus processos nas tomadas de decisões, todavia, seu verdadeiro poder ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica.

A ferramenta se torna mais completa e eficiente de acordo com a importância dada a sua estruturação, planejamento e execução, pois cada etapa definirá claramente os pontos onde a empresa precisa desempenhar um trabalho de aprimoramento seja financeiro, contábil, comportamental ou de capacitação. Suas funções aumentam a capacidade de alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia definida, agregando valor, aumentando sua capacidade de gerar lucros, superando os desafios do mercado, preenchendo as lacunas que antes não eram vistas se destacando, portanto, entre os concorrentes, e não apenas sobrevivendo economicamente, mas se sobressaindo em todos os aspectos organizacionais. Com uma implementação correta o BSC auxilia as funções da controladoria, transmitindo informações adequadas ao processo decisório e satisfazendo as diversas necessidades existentes das organizações.

4. METODOLOGIA

Para auxiliar a situar o assunto abordado, aprofundar o conhecimento e obter explicações críticas e científicas sobre o tema e assim, constituir hipóteses,

foi realizado a pesquisa exploratória, que para Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. É descritiva que tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002), onde foi possível descrever por meio dos empresários da cidade de Penápolis – SP quais são as informações que possuem maiores dificuldades de gestão e quais as ferramentas utilizadas por elas para tomadas de decisões assertivas.

Para o melhor aprofundamento no BSC, conceito, importância e formas de aplicação foi utilizado o método de pesquisa Levantamento, que para GIL (2002) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas referentes às empresas que se deseja conhecer e é usado para confirmar ou negar determinada informação dentro deste grupo, entre as suas principais vantagens são o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação, uma vez que as próprias pessoas informam sobre seus comportamentos (GIL, 2002).

A técnica utilizada foi o questionário.

O questionário é um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde sem a presença de um entrevistador. Ele pode ser enviado via correio, fax, Internet, etc., sendo devolvido, geralmente, pelo correio. O questionário pode ser estruturado não disfarçado: o respondente sabe qual é o objetivo da pesquisa, e o questionário é padronizado, usando principalmente questões fechadas. (BOYD; WETFALL, 1964, *apud* CARNEVALLI; MIGUEL, 2001, p. 04).

Onde foi estruturado com 14 questões e aplicados em 30 empresas do comércio da cidade de Penápolis-SP. Sua finalidade foi verificar as maiores dificuldades informacionais para gestão eficiente, se fazem uso de ferramentas que auxiliam na gestão de informação e se conhecem ou já fizeram uso do BSC, para que assim fosse possível compreender se o BSC é um instrumento eficaz para gestão da informação que garante qualidade e assertividade em tomadas de decisões.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados foram obtidos através de um questionário aplicado na cidade de Penápolis/SP com 30 empresários com o objetivo de identificar as maiores dificuldades dos gestores e os critérios utilizados para a obtenção de informações relevantes para as tomadas de decisões. A pesquisa se concentrou em empresas do comércio dentre vários segmentos como; roupas, calçados, cosméticos, tecidos, jóias e lojas de acessórios eletrônicos.

5.1 Resultados Apurados

O questionário foi composto por questões relacionadas à obtenção de informações, identificação do perfil de clientes, processos internos, desligamento de funcionários e utilização de ferramentas de planejamento estratégico, com o intuito de adequar uma ferramenta que possa suprir a necessidade de todos empresários.

A pesquisa inicia-se com indicação de algumas informações comuns em empresas onde o questionado tinha que responder de 1 a 5 para a frequência que buscam estes tipos de informações para criar estratégias, considerando que (1) é Nunca, (2) Raramente, (3) Ocasionalmente, (4) Frequentemente e (5) com Muita Frequência.

- I. Informações sobre processos internos: 73,33% responderam que com muita frequência buscam informações sobre seus processos internos, 6,67% frequentemente, 10% ocasionalmente, 3,33% raramente e 6,67% nunca;
- II. Informações sobre colaboradores: 40% responderam que com muita frequência buscam informações sobre seus colaboradores, 6,67% frequentemente, 20% ocasionalmente, 10% raramente e 23,33% nunca;
- III. Informações sobre movimento de vendas: 93,33% responderam que com muita frequência buscam informações sobre o movimento de vendas, 3,33% frequentemente e 3,33% ocasionalmente;
- IV. Informações sobre o lucro do período: 93,33% responderam que com muita frequência buscam informações sobre o lucro do período, 3,33% frequentemente e 3,33% raramente;

V. Informações sobre o cliente: 73,33% responderam que com muita frequência buscam informações sobre seus clientes, 6,67% frequentemente, 10% ocasionalmente, 3,33% raramente e 6,67% nunca;

VI. Informações sobre o mercado concorrente: 13,33% responderam que com muita frequência buscam informações sobre seus concorrentes, 13,33% frequentemente, 6,67% ocasionalmente, 6,67% raramente e 60% nunca;

VII. Informações sobre os fornecedores: 56,67% responderam que com muita frequência buscam informações sobre seus fornecedores, 13,33% frequentemente, 26,67% ocasionalmente, 3,33% nunca.

Quando perguntados sobre o grau de dificuldades que a empresa possui para montar um planejamento estratégico 50% dizem nunca possuir dificuldade, 6,7% raramente possui dificuldade, 33,3% ocasionalmente têm dificuldade, 6,7% frequentemente possuem dificuldade e 3,3% com muita frequência possuem dificuldade.

Consequente a terceira questão foi sobre quais informações os gestores julgam mais importantes para a elaboração desse plano de ação, 12 empresas responderam que a mais importante é a informação voltada ao produto, se possui qualidade, se o preço está acordo, se o produto tem demanda, quanto precisa manter em estoque; 7 empresas destacam a informação do cliente como sendo relevante (necessidades, gostos, se o atendimento é adequado); 7 empresas destacam informações voltadas a divulgação e publicidade, como uso de redes sociais e 4 todas as informações são essenciais para elaborar um plano de ação.

Quando perguntado sobre as informações que as empresas possuem maiores dificuldades em obter ou gerenciar, as respostas foram: 7 – colocar preço, identificar custos; 7 – definir o perfil do cliente e entender suas necessidades; 5 – identificar prazo de entrega, de reposição de estoque, de quantos dias pode dar para pagamentos a prazo; 4 – definir giro de produtos, quais saem mais; 4 – não possuem dificuldades em adquirir informação; 1 – controlar o caixa e 2 – não sabem identificar quais tipos de informações são necessárias.

Evidenciou-se nesta pesquisa que 83,3% das empresas não possuem dificuldade em definir seu público alvo. Aproximadamente 90% dos entrevistados

utilizam informações financeiras para tomar decisões, sendo tais informações as que prevalecem sobre as demais. Dentre as empresas entrevistadas 86% alegaram não ter dificuldade na organização de seus processos internos.

Outra característica dessas empresas é o fato de não terem um grau elevado de desligamento de funcionários já que 80% responderam não possuir rotatividade de funcionários.

Após identificar a relação das empresas com as informações que estas precisam administrar e usar constantemente, iniciou-se a segunda etapa do questionário, onde o intuito era verificar se há uso ou conhecimento de ferramentas que auxiliam neste processo de gestão e organização da informação.

Identificou-se que 56,7% conhecem alguma ferramenta que auxilia no processo de gestão e organização da informação para o desenvolvimento de estratégias e 43,3% desconhecem ferramentas voltadas a este propósito. Quando solicitadas para identificar as ferramentas, foram citadas: 13 vezes softwares administrativos (sistemas para administração de dados e controle da empresa que servem para gerar informações, contudo, há a necessidade de uma ferramenta que os auxiliem a traduzir as informações em estratégias), 1 vez o Canvas e 16 empresas não souberam identificar as ferramentas. Ressaltando que softwares administrativos fornecem apenas relatórios, geram informações, porém não são capazes de criar estratégias para a empresa.

Quando perguntadas se já fizeram uso de alguma das ferramentas citadas para auxiliá-la na organização das informações para tomadas de decisões, percebeu-se: 63% nunca utilizaram destas ferramentas, 23% fizeram uso do Canvas, 6,7% fizeram uso de outra ferramenta não citada, 3,3% utilizaram a Análise Swot e 3,3% utilizaram o BSC. Aos que fizeram uso de alguma destas ferramentas, garantiram a eficiência, facilidade de manuseio e importância da utilização para garantir estratégias assertivas.

Segundo os gestores que não utilizam nenhuma ferramenta, ao serem questionados o porquê de não usar, 16,7% não sabiam da existência dessas ferramentas para criar um planejamento estratégico dentro das organizações, 36,7% alegam a falta do uso pela complexidade das ferramentas, 6,7% afirmam que exige muito tempo a elaboração destas ferramentas e 40% não especificaram o

motivo ou não souberam responder. Assim, a nova estrutura do BSC visa exatamente a rapidez e a facilidade tanto na implementação quanto na execução de sua análise, ganhando tempo para que possam priorizar questões relacionadas em sanar os problemas e identificar as maiores falhas.

Por fim, foram perguntados se conhecem o BSC, 80% não conhecem a ferramenta, 16% já ouviram falar, mas nunca utilizaram e apenas 3,3% já utilizaram e destes que utilizaram 100% tiveram muita dificuldade em aplicar.

5.1.1 Análise do questionário

Analizando as respostas dos 30 empresários que responderam o questionário, percebeu-se que as informações que são buscadas pelos empresários com maior frequência para a criação de estratégias, em primeiro lugar a maioria responderam informações financeiras, como o movimento das vendas e o lucro do período, seguido do conhecimento do perfil de seus clientes, sobre os processos internos, fornecedores, colaboradores e em menor grau de relevância foram a respeito do mercado concorrente.

Dentre essas informações que embasam as estratégias da empresa, as que são consideradas mais importantes pelos empresários são as informações relacionadas ao produto e o cliente, mas há quem acredite que todas as informações são essenciais para a criação de estratégias eficazes. Esses registram que as informações que eles possuem maiores dificuldades de acesso, são as informações voltadas ao produto (qualidade, o que o cliente espera, o que ofertar no mercado, quantidade que deve ser comprada), cliente (quem é o cliente, suas características, como se comunicar e se relacionar com ele) e finanças (quanto precisa vender, quais prazo eles podem dar ao cliente, quanto de estoque precisa ser mantido para não perder vendas)

Na execução do questionário metade dos entrevistados afirmaram não terem muita dificuldade na elaboração de um bom planejamento estratégico, apenas dez das trinta empresas disseram ter média dificuldade na construção de um planejamento estratégico eficaz. Mesmo respondendo que não possuíam dificuldades para elaborar um bom planejamento estratégico, os questionados

apresentaram dificuldades na obtenção, identificação e análise de informações relacionadas ao preço, identificação de custos, organização do fluxo de caixa, identificação da oferta e demanda dos produtos e o cumprimento dos prazos de entrega, problemas que surgem exatamente pela falta de uma ferramenta estratégica, pois 43,3% disseram não ter conhecimento sobre nenhuma e 56,7% afirmaram que conhecem alguma, mas mencionaram a utilização de softwares administrativos que por sua vez disponibilizam relatórios financeiros e de processos, porém se não houver um profissional ou uma ferramenta que consiga norteá-los sobre como proceder diante dos dados apresentados não conseguirão enxergar as falhas e as lacunas deixadas na má gestão.

Percebe-se um comportamento comum entre as empresas mesmo sendo de ramos diferentes, por exemplo, achar tais ferramentas complexas, difíceis de aplicar ou por levarem muito tempo para sua execução, não saberem quais informações são necessárias para elaboração. E ainda 80%, nunca ouviram falar do instrumento BSC.

Ao analisar a ferramenta do BSC percebe-se que por meio do uso deste instrumento as informações cujo proprietários argumentam o uso ou dificuldade são contempladas, podendo este ser utilizado como suporte às decisões das organizações, também é perceptível que muitas empresas acabam não utilizando o instrumento devido a dificuldade de preenchimento e de quais informações devem ser usadas para estruturar o instrumento. Porém, o uso do BSC norteia na busca, controle e direcionamento de informações que podem ser utilizadas de encontro com o objetivo organizacional, garantindo recompensa a empresa pelo uso constante em seu processo decisório, para alcançar resultados claros, fazendo-os identificar seus erros sugerindo quais ações e atitudes tomarem a fim de alavancarem seu desempenho e até melhorando a situação financeira da empresa em geral.

5.1.2 Diretrizes para estruturação do BSC

A falta de conhecimento e o grau de dificuldade dos poucos que já ouviram falar sobre o *balanced scorecard*, é visível e devido a importância da ferramenta no

processo de gestão da informação para tomadas de decisões assertivas, foram estruturadas diretrizes que poderão ser utilizadas para a elaboração deste instrumento.

O primeiro passo para a estruturação do instrumento é identificar quem serão os funcionários responsáveis à liderança do processo de elaboração, criar uma equipe a qual conheça o objetivo da empresa e esteja disposta a se dedicar neste processo.

O segundo passo estruturar um mapa estratégico com as informações relacionadas a empresa, separando-as nas quatro dimensões, identificando como esta se comporta no mercado, evidenciando suas ações, este mapa pode ser construído seguindo como modelo a estrutura abaixo, que foi desenvolvida conciliando as informações internas e externas presentes no ambiente organizacional e a estrutura do BSC, separando as informações por dimensão específica, e este modelo possui perguntas que norteiam o preenchimento do BSC, conforme Figura 3.

Figura 3 - Modelo BSC

VISÃO E MISSÃO (onde quer chegar e quais valores segue) Qual a missão e visão da empresa; quais regulamentações regem suas atividades; quais melhorias quer alcançar;			
OBJETIVO E ESTRATÉGIAS (como a empresa age para chegar aonde quer) Quais objetivos da empresa; Quais as metas da empresa; Qual retorno financeiro esta empresa espera alcançar;			
FINANCEIRO - Como são calculados os preços; - Quanto precisa vender para equilibrar o resultado; - Quanto de prazo é possível dar ao cliente; - Quanto precisa estar disponível para não atrasar as contas;	CLIENTE - Quais são as necessidades do cliente; - O que o cliente procura; - O cliente está satisfeito com a empresa; - O relacionamento com o cliente é eficaz; - As expectativas do cliente estão sendo alcançadas; - Como está a satisfação do cliente com relação ao produto/serviço; - Quanto está disposto a pagar.	PROCESSOS - Quais os tempos de processo; - Quais os gargalos do processo; - Qual a viabilidade financeira dos processos; - Quais processos sobressaem na empresa; - Quais custos estão elevados no processo; - Quem são os responsáveis pelos processos; - Quem está envolvido ao processo (fornecedores, concorrente).	APRENDIZADO - Quem são os colaboradores; - Quem são os gestores; - Qual o perfil e comportamento deles; - Quais formas de aprendizagem e motivação; - O que precisa ser mudado ou melhorado.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

A partir do preenchimento deste modelo, podem surgir dificuldades para identificar caminhos que estão sendo seguidos e que estão afetando o rendimento da empresa, a ideia do uso do instrumento é compreender as informações possibilitando usá-las como norteadoras de estratégias de mudanças ou melhorias, devido a esta dificuldade encontrada pelas empresas conforme citado no questionário, foi estruturado um instrumento complementar ao BSC, utilizado para diagnosticar quais são as dimensões que precisam ser analisadas profundamente, na busca por melhorias ou reestruturação.

Dando início ao terceiro passo utilizar o diagnóstico que auxilia na percepção das informações da empresa e detecta quais informações não estão de acordo com o objetivo da empresa, este instrumento foi desenvolvido de tal forma: foram criadas quatro planilhas, uma para cada dimensão, onde existe questões que devem ser respondidas e cada resposta gera uma pontuação, a soma da pontuação, demonstra se a dimensão está eficiente ou precisa ser revista.

Assim, conforme a Figura 4 demonstra, cada questão possui respostas com pontuações específicas que ao final geram um gráfico que faz com a empresa encontre seus principais pontos fracos, são 7 questões financeiras, 5 sobre clientes, 5 sobre processos e 5 sobre aprendizagem.

Figura 4 - Exemplo do instrumento de diagnóstico

Questões	Respostas
1.1 - Qual critério a empresa utiliza para a formação de preço?	Adiciona o percentual de lucro 1
	Preço dos concorrentes 2
	Mark-up 3

Fonte: Elaborada pelas autoras

Na análise financeira, têm – se questões relacionadas à qual o critério de formação de preços, mensuração de cada tipo de custos, ponto de equilíbrio, indicadores, fluxo de caixa, atualização dos preços de acordo com o mercado e capital de giro, somando um total máximo de 21 pontos.

No âmbito relacionado aos clientes, as questões são sobre identificação do perfil, pesquisas de mercado, reclamações, diferencial competitivo e investimento em renovação de produtos, podendo obter até 15 pontos.

Dentro de processos, o assunto abordado refere-se aos produtos dos quais se têm uma maior lucratividade, se a empresa realiza previsões de vendas, se consegue cumprir os prazos de entrega, qual a capacidade produtiva e os pontos fortes e fracos, somando também 15 pontos.

E por fim, dentro da área de aprendizagem, encontra-se quais as atitudes tomadas para promover metas e melhorias, quais as formas de motivação da equipe, atitudes diante dos problemas internos, planos de reconhecimento profissional e qual a satisfação de seus colaboradores, tendo um total de 15 pontos, ressaltando que atingirá o total máximo aqueles que responderem corretamente, pois cada alternativa vale de 1 a 3 pontos, onde 1 é totalmente errado, 2 é o ponto médio e 3 a resposta que deve ser prevalecida.

Ao final, será apresentado um resultado com as pontuações, gráficos de desempenho, porcentagem e então um diagnóstico de acordo com o resultado, esclarecendo onde se concentra os pontos mais críticos.

A partir do diagnóstico, dá-se início ao quarto passo buscar ações reparadoras e preventivas, contribuindo para a solução de um problema. Com as soluções estruturadas, o quinto passo é comunicar a todos os colaboradores os objetivos críticos que precisam ser alcançados, com a compreensão de todos, eles são capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global.

O sexto passo é monitorar e acompanhar as ações estratégicas que serão implantadas periodicamente.

Por meio da conciliação da teoria embasada no referencial teórico e do questionário aplicado, foi possível estruturar diretrizes que auxiliem na compreensão e uso do instrumento BSC, onde por meio deste estudo, estruturou-se um instrumento paralelo que pode ser utilizado como complemento e auxílio a ferramenta.

Sendo assim, o BSC em seus passos de execução contemplam as fases da gestão da informação, na fase 1: determinação de requisitos, o BSC executa esta atividade nos passos na determinação do objetivo e na verificação das necessidades de melhorias, quando a empresa precisa definir porque precisa das informações; na fase 2: captura, o BSC norteia quais informações precisam ser capturadas para garantir o desenvolvimento de estratégias; na fase 3: distribuição, é o momento da

definição de novas ações que possuem a participação e integração dos colaboradores e gestores, garantindo que as informações cheguem até os usuários; na fase 4: uso, quando incorporam as medidas de uso da informação, avaliando e monitorando o resultado.

O BSC, portanto, é um instrumento que pode ser utilizado para gestão da informação eficaz dentro das organizações, já que este auxilia na captação, controle, organização e uso das informações.

6. CONCLUSÃO

O BSC é um instrumento que engloba diversas informações úteis, que estão ligadas às maiores dificuldades encontradas na gestão: como excelência dos produtos, prazos de entrega, diminuição de custos, satisfação de funcionários e clientes, modernização dos processos produtivos e maximização dos lucros. O *balanced scorecard*, preenche essas lacunas balanceando os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, onde o retorno do investimento passa pela qualidade do serviço, satisfação e retenção do cliente.

Sendo assim, o BSC pode ser utilizado como um sistema gerencial, já que este incorpora medidas financeiras e não financeiras, auxiliando na gestão da informação que possibilita decisões assertivas dentro das organizações.

Conclui-se, portanto, que de acordo com os objetivos apresentados, o *balanced scorecard* como uma ferramenta para a gestão da informação e para tomadas de decisões assertivas supre a necessidade dos gestores, destacando os processos críticos para um desempenho superior ao atual da empresa, comunicando os objetivos que serão alcançados, auxiliando nos pontos cegos, mostrando as falhas, ressaltando os pontos fortes, traduzindo números em informações relevantes para as futuras decisões, podendo aumentar sua lucratividade e reduzir riscos operacionais.

A ferramenta contribui ainda a respeito da parte comportamental dos recursos humanos, enfatizando a necessidade de investimento no maior capital da empresa, para que juntos possam alcançar seus objetivos e missões de acordo com seus valores. Ressalta-se que mais importante do que se atentar às informações

relacionadas ao ambiente externo, o maior desafio é justamente saber extrair e gerenciar de uma maneira estratégica as informações relacionadas ao ambiente interno, pois são essas informações que fazem parte do dia a dia da organização e que são possíveis de mensurar, alterar, adequar, valorizar e qualificar e o BSC auxilia na captação e uso dessas informações.

Assim, a ferramenta *balanced scorecard* qualifica-se como útil nas tomadas de decisões auxiliando de forma mais assertiva, prevenindo cenários que antes não conheciam e capaz de resolver de forma rápida, específica e eficiente os problemas que não sabiam ter, pelo uso e controle da informação de forma estratégica.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 69-92, 2006. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20547>. Acesso em: 24 ago. 2022.

BOYD, H. W. J.; WETFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e caso**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.

CARNEVALLI, J. A; MIGUEL, P. A. C. Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo *survey* sobre a aplicação do QFD no Brasil. In: Xxi Encontro Nacional De Engenharia Da Produção – Enegep, 21 edição, 2001, Santa Bárbara d'Oeste. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/168069/mod_forum/attachment/271505/artigo%204.pdf. Acesso em: 22 mar. 2022.

FIGUEIREDO, Sandra. Contabilidade e a gestão empresarial: a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Fortaleza, v. 24, n. 93, p. 20-34, 1995. Disponível em: http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/artigos/CONTABILIDADE_E_A_GESTAO_EMPRESARIAL_%20-_A%20CONTROLADORIA.pdf. Acesso em: 28 ago. 2022.

FILGUEIRAS, A. A. de; BARROS, L. P. de S; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36693>. Acesso em: 29 ago. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 . ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf . Acesso em: 22 mar. 2022.

HOFFMANN, W. A. M. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, São Carlos, v. 45, n. 3, 2016. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4045>. Acesso em: 22 ago. 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XQ-EIA_HJWYC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kaplan+e+Norton&ots=IxLUyGcZb1&sig=bHSY5B4zqGWJCDsWvtjKSEH7jnI#v=onepage&q=Kaplan%20e%20Norton&f=false. Acesso em: 29 ago. 2022.

MARBAK, H. F.; SILVA, J. L. Ferramentas de controladoria para organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 1, n. 89, 2016. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/ferramentas_de_controladoria_para_orga_nizacoes.pdf. Acesso em: 27 ago. 2022.

MARCHIORETTO, I. S. A importância da Controladoria para os profissionais – Uma visão holística ou ferramenta de controle?. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia – REPAE**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 251, 2016. Disponível em: <https://www.crcms.org.br/portal/wp-content/uploads/2017/05/Artigo-A-Importancia-da-Controladoria-Para-Os-Profissionais-Uma-Visao-Holastica-Ou-Ferramenta-de-Controle.pdf> . Acesso em: 03 maio 2022.

MIRANDA, S.V de; STREIT, R. E. O processo de gestão da informação em organizações públicas. I **Encontro de administração da informação, Enadi [evento na internet]**, Florianópolis, p. 24-26, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enadi309.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2022.

MONTEIRO, J. M; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: Gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa – RMPE**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/194/157>. Acesso em: 03 maio 2022.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ci/a/k98fxVjC9gWQpJxBNnxvBYh/abstract/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 16 ago. 2022.

PATON, C. *et al.* O uso do *balanced scorecard* como um sistema de gestão estratégica. In: VICONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 1999, Londrina. **Anais [...]**. São Paulo: Congresso Brasileiro de Custos - Abc, 1999. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3219/3219>. Acesso em: 03 maio 2022.

SANTOS, R. V. dos. Gestão econômica (GECON): novos desafios da controladoria na gestão empresarial. In: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 1997, São Paulo. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1997. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3321/3321>. Acesso em: 02 maio 2022.

TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oNUYV8AoPgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gest%C3%A3o+do+conhecimento&ots=8du27eDiiD&sig=WJZf9YCW-sIPQB9YUyN4X5Gaal0#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20do%20conhecimento&f=false>. Acesso em: 16 ago. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Marília, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521>. Acesso em: 22 ago. 2022.

VIEIRA, P. A. Controladoria Estratégica: Focando o Futuro da Organização. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 27, 2005. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/1532>. Acesso em: 27 ago. 2022.