

O Impacto do Balanced Scorecard nos Relatórios Financeiros da CST - Companhia Siderúrgica de Tubarão

Aridelmo José Campanharo Teixeira

Flávia Zóboli Dalmácio

Paula Antonela Vieira Pinto

Resumo:

Este trabalho tem por objetivo verificar a influência do Balanced Scorecard - BSC, nas publicações dos relatórios contábeis da Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST. Com base em um estudo de caso, buscou-se verificar, por meio de análises qualitativas e quantitativas, se as mudanças ocorridas pela implementação do Balanced Scorecard acarretaram também mudanças na maneira como a empresa se comunica com seus stakeholders. A verificação foi feita em duas etapas: na primeira, verificou-se se os objetivos e indicadores das perspectivas da empresa seriam encontrados nos relatórios, sob forma de citações diretas ou indiretas. A segunda etapa, por sua vez, foi feita por meio da comparação entre os relatórios anuais, o balanço social e o balanço ambiental da empresa, publicados entre os períodos de 1997 a 2003. Nessa comparação, foram analisados o aumento do disclosure da informação (análise quantitativa) e a forma como essa informação foi apresentada, verificando seu caráter prospectivo ou retrospectivo (análise qualitativa). Pode-se observar, por meio dessas análises, um aumento do disclosure da informação divulgada, em 2003, pela CST, além de um aumento do conteúdo prospectivo dessa informação. Esse aumento do conteúdo prospectivo é um dos sinais da influência do BSC.

Área temática: *Controladoria*

O Impacto do *Balanced Scorecard* nos Relatórios Financeiros da CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão

Aridelmo José Campanharo Teixeira (FUCAPE – Brasil) aridelmo@fucap.br

Flávia Zóboli Dalmácio (FUCAPE – Brasil) flavia@fucap.br

Paula Antonela Vieira Pinto (FUCAPE – Brasil) paulaantonela@uol.com.br

Resumo

Este trabalho tem por objetivo verificar a influência do Balanced Scorecard - BSC, nas publicações dos relatórios contábeis da Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST. Com base em um estudo de caso, buscou-se verificar, por meio de análises qualitativas e quantitativas, se as mudanças ocorridas pela implementação do Balanced Scorecard acarretaram também mudanças na maneira como a empresa se comunica com seus stakeholders. A verificação foi feita em duas etapas: na primeira, verificou-se se os objetivos e indicadores das perspectivas da empresa seriam encontrados nos relatórios, sob forma de citações diretas ou indiretas. A segunda etapa, por sua vez, foi feita por meio da comparação entre os relatórios anuais, o balanço social e o balanço ambiental da empresa, publicados entre os períodos de 1997 a 2003. Nessa comparação, foram analisados o aumento do disclosure da informação (análise quantitativa) e a forma como essa informação foi apresentada, verificando seu caráter prospectivo ou retrospectivo (análise qualitativa). Pode-se observar, por meio dessas análises, um aumento do disclosure da informação divulgada, em 2003, pela CST, além de um aumento do conteúdo prospectivo dessa informação. Esse aumento do conteúdo prospectivo é um dos sinais da influência do BSC.

Palavras chave: Balanced Scorecard, Disclosure, Companhia Siderúrgica de Tubarão.

Área Temática: Controladoria

1 Introdução

No século XX, houve grandes modificações, para as instituições, devido à era da informação. Talvez, a mais importante delas tenha sido a mudança de perspectiva, no que diz respeito aos ativos intangíveis, que passaram a ter uma importância estratégica maior, nesse novo sistema organizacional. As tecnologias desenvolvidas e os ativos físicos, ainda, são importantes para as empresas, mas, os ativos intangíveis assumiram uma posição de destaque para aquelas que querem ser competitivas. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 4-6), o novo ambiente organizacional fez com que as empresas da era da informação tivessem: (a) Processos interfuncionais; (b) Ligação com os clientes e fornecedores; (c) Segmentação de clientes; (d) Escala global; (e) Inovação; e (f) Trabalhadores de conhecimento.

Nesse sentido, Martins (2004), em palestra realizada na Companhia Siderúrgica de Tubarão, afirmou que a própria área de Controladoria das empresas deve acompanhar essas mudanças, adotando uma postura estratégica. Não cabe à área da Controladoria controlar ou formar os indicadores das empresas, entretanto deve verificar se cada área está produzindo as informações de forma correta e tempestivamente. Desse modo, a Controladoria deve fazer um acompanhamento das informações que estão sendo produzidas. Esse acompanhamento tem a pretensão de melhorar o monitoramento dos indicadores institucionais, a fim de diagnosticar possíveis problemas, nas áreas analisadas, ainda durante o exercício e não ao final.

Além de todas as mudanças operacionais, ocasionadas por essa nova era, surgiram também novas formas de comunicação entre as instituições e a sociedade. As formas como as organizações podem comunicar-se com a sociedade são diversas, sendo as demonstrações contábeis as mais conhecidas e difundidas. Assim, os relatórios financeiros podem apresentar-se como uma importante ferramenta de comunicação, que pode objetivar a transparência e a credibilidade. Dessa forma, algumas organizações estão apostando que a transparência das informações financeiras e gerenciais pode trazer bons resultados, não só melhorando a qualidade e credibilidade das informações, mas também, podendo, até, trazer bons frutos financeiros. Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 531), “A divulgação oportuna de informação relevante tende a dar aos investidores maior confiança nas informações financeiras a eles disponíveis. **A natureza dos dados a serem divulgados depende, em parte, da natureza dos modelos de tomada de decisões** (grifo nosso)”.

O modelo de decisão, escolhido para desenvolvimento deste trabalho, é o *Balanced Scorecard*, que busca acompanhar as mudanças geradas pela era da informação, uma vez que foca a “geração de valor futuro, investindo em clientes, funcionários, processos, tecnologia e inovação” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 8). Kaplan e Norton (2000, p. 27) afirmam que o *Balanced Scorecard* é um processo de mobilização (mudança de estratégia, nova visão, novos valores, etc.), que resultará em um processo de governança.

Com a implantação de um novo sistema gerencial, que propõe a unificação de estratégias, deve-se imaginar, como todos esse fatores refletirão nos vários setores da empresa e, principalmente, como essa mudança pode transformar a forma com que empresas divulgarão seus resultados. O *Balanced Scorecard* não tem o propósito de ser um programa de comunicação da organização com os acionistas externos, entretanto, segundo Kaplan e Norton, “melhores políticas para elaboração de relatórios financeiros nascerão de melhores políticas para confecção de relatórios internos” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 219). As empresas que implantam o BSC passam por um primeiro momento, no qual objetivam estruturar a comunicação e a avaliação interna. Entretanto, é esperado, ainda segundo Kaplan e Norton, que:

À medida que a alta administração adquire experiência e confiança na capacidade de monitoração do desempenho financeiro futuro, através das medidas do *scorecard*, acreditamos que encontrarão formas de comunicar essas medidas aos investidores externos sem revelar informações sensíveis que comprometam sua competitividade (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 219).

Deve-se acreditar, portanto, que o BSC pode proporcionar influência nas demonstrações contábeis e, principalmente, nos relatórios que as acompanham, ou seja, em demonstrações complementares, como no caso estudado, buscando fornecer informações gerenciais e, principalmente, previsões da organização. Assim, de acordo com o contexto discutido, este trabalho procura responder à seguinte questão: **Qual o impacto que a implantação do *Balanced Scorecard* causou no *disclosure* dos relatórios contábeis da CST- Companhia Siderúrgica de Tubarão?**

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar os efeitos da implantação do BSC nos relatórios publicados, por meio da análise de possíveis mudanças ocorridas na forma de divulgação das informações da CST. Outro importante fato, é verificar se os relatórios da CST estão acompanhando as necessidades dos investidores externos, uma vez que estes estão mais preocupados não apenas com relatórios financeiros sobre o desempenho passado, mas também, com informações que possam ajudar a prever desempenho futuro. Essa verificação será possível por meio da análise qualitativa das informações. Kaplan e Norton (1997, p. 40) afirmam que as informações sobre novos produtos, investimentos, grau de satisfação dos clientes e expectativas da alta gerência (medidas não-financeiras de desempenho) são de

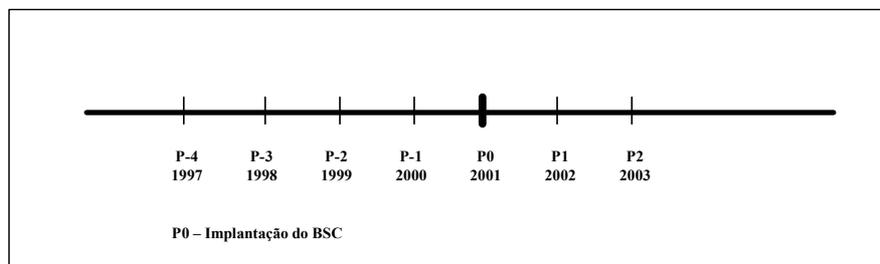
extrema utilidade para investidores e analistas.

Grande parte dos trabalhos, desenvolvidos sobre o *Balanced Scorecard*, limita-se a analisar aspectos teóricos do BSC, no entanto, os mais recentes procuram verificar aspectos da implantação desse sistema, tais como: Costa (2001), Texeira (2004), Soares Junior (2004), Osório (2003), Giuntini (2003), Ribeiro (2004) e Togo (2003). Dessa forma, possuem grande validade, trabalhos que busquem informações sobre resultados obtidos da utilização do *Balanced Scorecard* e de seus possíveis impactos.

2 Metodologia

Esta pesquisa, quanto à natureza, pode ser considerada como empírico-analítica, uma vez que busca conhecimentos de aplicação prática, envolvendo suposições e interesses locais (SILVIA, 2001 p. 20). A pesquisa se concentrou na análise das informações que foram divulgadas pela CST, após a adoção de uma nova ferramenta gerencial (*Balanced Scorecard*). Esta análise, portanto, foi subjetiva, utilizando-se da análise de conteúdo e da análise estatística descritiva.

Foram analisadas as principais mudanças ocorridas, nos relatórios da empresa, em todos os aspectos possíveis, entre os quais: aspectos formais, conteúdo, objetividade dos relatórios, etc. Foi verificado, ainda, se os relatórios financeiros estão refletindo as perspectivas e estratégias desenhadas no BSC. Foram considerados, entre os relatórios analisados, fatores como: transparência das informações prestadas, inovação, relatórios da administração, apresentação da publicação, qualidade e grau de informação contida nas Notas Explicativas, entre outros. Para verificação do estudo, foram analisados sete anos, devido ao fato de que a implantação do BSC teve início no final de 2001, sendo totalmente implantado em 2003. Apresenta-se, na Figura 1, uma representação gráfica, de cada período estudado, denominando-se o ano de 2001 como P₀. A Figura 1 indica o período pré e pós implantação do BSC.



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 1 - Período Pré e Pós implantação do BSC

A análise nos relatórios foi efetuada em duas etapas. Na primeira etapa, foram demonstradas todas as perspectivas adotadas no BSC da CST, com seus objetivos e indicadores específicos. Para cada objetivo, foi verificado se existem elementos citados nos relatórios correspondentes. Ou seja, como as perspectivas foram construídas antes de 2003, os relatórios desse período, já devem esboçar, de alguma forma, esses objetivos e indicadores. A segunda etapa foi desenvolvida, por meio da análise de conteúdo, em que foi feita uma análise quantitativa, buscando identificar o aumento do *disclosure* da informação, e uma análise qualitativa, que tem por meta verificar se os relatórios analisados estão buscando evidenciar informações prospectivas da empresa e se, dessa forma, estão de acordo com os preceitos do BSC.

2.1 Coleta de dados

Esta pesquisa utilizou-se de dois mecanismos de coleta de dados: a análise de conteúdo e a

entrevista. A análise de conteúdo é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 1977, p. 30) que tem por objetivo enriquecer a leitura e ultrapassar as incertezas, extraindo conteúdos por trás da mensagem analisada. Este trabalho se propõe, por meio da análise de conteúdo, extrair, comparativamente, durante um período, a origem da mensagem, observando o contexto em que ela foi produzida. Buscou-se verificar se a mensagem analisada, nos relatórios contábeis da CST, é susceptível às ferramentas gerenciais utilizadas pela empresa que, neste caso, é o BSC. Além dessa análise, foi feita entrevista com o Gerente de Controladoria da CST, realizada em 9 de agosto de 2004. Tratou-se de uma entrevista semi-estruturada, por meio de uma conversa objetiva, com o intuito obter dados relevantes sobre a origem, implementação, processos e etapas do *Balanced Scorecard*, na CST.

3 Perspectivas Adotadas no BSC e seu Reflexo nos Relatórios Analisados

Além da própria forma de apresentação do Relatório Anual de 2003, que foi dividido nas 5 perspectivas, já refletindo uma possível influência do BSC, buscou-se apresentar uma relação entre os objetivos do BSC e as citações diretas e indiretas, contidas nesse Relatório. São apresentados os objetivos e indicadores de cada perspectiva e para cada um desses objetivos, como exemplo da metodologia adotada, foi apontado um trecho ou citação do Relatório de 2003, que tenha correspondência com o objetivo apresentado. A seguir, seguem os objetivos das perspectivas: Financeira, de Mercado, da Sociedade, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento, respectivamente.

Objetivos da Perspectiva Financeira	Relatório Anual 2003
Aumentar Retorno Total para o Acionista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O relatório apresenta um tópico inteiro com o título “Retorno Total do Acionista” abordando os fundamentos da companhia; melhoria da apresentação das demonstrações; modelo de gestão; desempenho de mercado das ações com a valorização de cada tipo de ação.
Buscar o Crescimento da Receita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação da Receita Líquida de 2003, apontando todos os itens que a influenciaram, e previsões da receita para 2004. Ex: “No exercício de 2003, a CST obteve uma receita líquida de vendas de R\$ 31% em relação a 2002”.
Perseguir mix de maior valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “o diferencial do nosso modelo de negócio – atrelado ao expressivo preço da placa, à produção a plena capacidade de um mix cada vez de maior valor agregado, com atendimento integral às exigências dos clientes...”
Manter Custos Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupação em abordar fatores internos e externos que influenciaram o custo dos produtos deixando claro que “a CST manteve-se como uma das empresas mais competitivas em termos de custo industrial do mundo...”.
Maximizar a Utilização dos Ativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “a otimização da utilização responsável dos seus ativos é tida pela Companhia como um dos seus pontos críticos de sucesso”
Otimizar a estrutura de Capital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apresentação do fluxo de caixa; ▪ apresentação do índice de lucratividade.

Fonte: Togo, 2003, p. 75 (objetivos da perspectiva) e CST, Relatório Anual de 2003, p. 46 a 59

Quadro 1 - Objetivos da Perspectiva Financeira X Relatório Anual 2003

Objetivos da Perspectiva de Mercado	Relatório Anual 2003
Ser reconhecido como fornecedor preferencial de semi-acabados de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificação dos principais clientes e seus percentuais de compras; ▪ Apresentação da metodologia de venda e atendimento ao cliente e expectativas de vendas para o próximo exercício.
Atender a demanda de bobinas a quente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação das porcentagens de vendas de cada mercado e expectativas para o próximo exercício;
Estabelecer relacionamento de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Até a conclusão do projeto de expansão, a Companhia irá manter um

longo prazo	equilíbrio entre o consumo interno e externo, priorizando no fornecimento os parceiros de longo prazo ”
Ofertar produtos e serviços sob medida tornando o cliente mais competitivo	▪ “O atendimento se dá nos processos de pré-venda, produção e pós-venda, com o objetivo de fornecer o produto de acordo com as necessidade e exigências do consumidor. ”

Fonte: Togo, 2003, p. 77 (objetivos da perspectiva) e CST, Relatório Anual de 2003

Quadro 2 - Objetivos da Perspectiva de Mercado X Relatório Anual 2003

Objetivos e Indicadores da Perspectiva da Sociedade	Relatório Anual/Balanco Social/Balanco Ambiental
Antecipar-se às demandas ambientais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores ambientais que cumprem normas e legislações internacionais; ▪ Frequência de ocorrências ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação de certificações ambientais como: ISO14001; certidão negativa de débitos ambientais; relatório ambiental de 2003 auditado; ▪ Apresentação de indicadores ambientais no Balanço Ambiental; ▪ “Foram registradas 22 ocorrências ambientais, com uma redução da ordem de 31%, em relação a 2002.” ▪ 1ª publicação do balanço Ambiental
Comunicar com transparência para a sociedade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menções desfavoráveis; ▪ Pesquisa de imagem da CST junto à comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Pesquisa de imagem da empresa realizada em 2003, qualitativa e quantitativa, junto à população da grande Vitória sendo a empresa apontada como a que tem a melhor imagem”; ▪ “Controle de menções desfavoráveis sobre a empresa pelos meios de comunicação (rádio, jornais, televisão, etc)”.
Valorizar a cultura de responsabilidade social <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nº de beneficiários nos programas sociais; ▪ Resultado da avaliação Ethos; ▪ Nº de parceiros com programas compartilhados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No relatório anual e no balanço social foram apresentados todos os projetos sociais e seus respectivos beneficiários que são apoiados pela empresa, perfazendo um total de 130 mil pessoas atingidas e R\$ 5,2 milhões gastos;

Fonte: Togo, 2003, p. 79 (objetivos da perspectiva) e CST, Relatório Anual, p. 36 a 44. Balanço Social e Balanço Ambiental, 2003.

Quadro 3 - Objetivos da Perspectiva da Sociedade X Relatório Anual 2003

Objetivos e Indicadores da Perspectiva dos processos Internos	Relatório Anual
Prolongar a vida útil das unidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “...o trabalho de manutenção acurada com avaliações periódicas foi postergando a parada do Ato-forno 1. Essa é uma conquista decorrente de uma responsável e bem definida política de investimentos no prolongamento da vida útil dos equipamentos.”
Adequar flexibilidade de produto para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A logística ganhou destaque especial no relatório de 2003, vindo pela primeira vez como um tópico separado.
Desenvolver parcerias estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A área de suprimentos também teve destaque pela primeira vez no relatório de 2003 trazendo principalmente os seguintes dados: adoção de prática e <i>e-business</i>, lojas <i>in company</i> e inicio da etapa do portal financeiro que será um canal eletrônico de comunicação entre a CST e o fornecedor
Otimizar estabilizar a produção e reduzir a variabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “todas as áreas da Companhia realizaram um mapeamento dos processos internos identificando tarefas críticas e, conseqüentemente, elaboraram e revisaram seus procedimentos, com o objetivo de estabilização da rotina. Como conseqüência, foram tramitados mais de 3.000 padrões da Companhia.”

Fonte: Togo, 2003, p. 82 (objetivos da perspectiva) e CST, Relatório Anual de 2003, p. 18 a 26

Quadro 4 - Objetivos da Perspectiva dos processos Internos X Relatório Anual 2003

Objetivos e Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Relatório Anual/Balanco Social
Buscar Excelência <ul style="list-style-type: none"> ▪ % de conhecimento; ▪ % de empregados certificados; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação da forma de certificação, certificação atuais e metas para o próximo exercício. Ex: “A meta da empresa é certificar 2,3 mil empregados até 2008”;
Desenvolver gestão proativa por processo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “O programa de desenvolvimento gerencial – PDG, tem por objetivo fortalecer a competência dos gestores da Companhia, no que tange à capacidade de lidar com mudanças, agregar e desenvolver pessoas, maximizar resultados e cumprir metas, mantendo o compromisso com a estratégia empresarial”
Aprimorar moral e motivação <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de clima organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “Em 2003, a CST conquistou o primeiro lugar no ranking nacional geral das empresas em relação ao clima organizacional, com o índice de satisfação de 74%...”;
Ter sistema de informação que suporte o negócio e nos integre ao cliente e fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “... a CST vem aplicando recursos consideráveis na otimização de seus sistemas de informação, de forma a garantir a conectividade necessária às diversas áreas da companhia, e destas com clientes, fornecedores e colaboradores...”

Fonte: Togo, 2003, p. 84 (objetivos da perspectiva) e CST, Relatório Anual de 2003, p. 28 a 35.

Quadro 5 - Objetivos das Perspectivas de Aprendizado e Crescimento X Relatório Anual 2003

4 Análise dos Relatórios

4.1 Considerações Iniciais

As informações societárias da CST são divididas em Relatório Anual, Demonstrações Contábeis, Balanço Social e Balanço Ambiental. A análise deste trabalho se restringiu aos Relatórios Anuais, aos Balanços Sociais e ao Balanço Ambiental, publicados entre o período de 1997 a 2003. O Balanço Social foi publicado, a partir de 2000, sendo denominado Relatório Social, em 2003. O Relatório Ambiental teve sua primeira publicação em 2003. As publicações analisadas (de 1997 a 2003) são divididas em categorias, nas quais foi efetuada uma análise quantitativa e uma análise qualitativa. A análise quantitativa objetivou verificar se houve ou não um aumento do *disclosure* dos relatórios. Juntamente com a análise quantitativa, foi classificado também o tipo de *disclosure* (nula, declarativa, quantitativa não-monetária, quantitativa monetária).

4.2 Análise de Conteúdo

Para efetuar a análise de conteúdo, o material foi codificado. A unidade de codificação utilizada, para a análise de conteúdo, foi o conjunto de palavras entre um ponto e outro, e entre um ponto-e-vírgula e um ponto dentro dos parágrafos dos relatórios analisados. Essa unidade de codificação foi denominada frase. Apesar de saber-se que, semanticamente, a frase pode ter outros conceitos, adotou-se, o referido, para fins de uniformidade na análise. A segunda etapa da codificação diz respeito à enumeração, que é o modo de contagem da unidade de registro que, no caso deste trabalho, foi a quantidade de frases (o conjunto de palavras entre um ponto e outro, ou entre um ponto e um ponto-e-vírgula, compreendendo um significado). O modo de contagem escolhido foi a frequência simples, ou seja, foi contado o número de frases de cada categoria e as frases tiveram peso igual. A terceira etapa da codificação foi a escolha das categorias.

4.3 Categorias

Bardin (1977, p. 117) define a categorização como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. Dessa

forma, as categorias são uma classificação em que são agrupados assuntos em comum dos documentos analisados. As categorias, deste trabalho, buscam seguir os assuntos abordados, principalmente, os indicados na publicação de 2003, uma vez que esses relatórios apresentam uma divisão orientada pelas perspectivas do BSC.

4.4 Tipo de *Disclosure*

No que se refere a tipo de *disclosure*, as mensagens dos relatórios analisados foram classificadas como: declarativa, quantitativa não monetária e quantitativa monetária. A análise foi feita por meio da verificação do conteúdo dessas mensagens.

4.5 Classificação Qualitativa da Informação

A análise qualitativa é um método mais indutivo e, neste momento, buscou-se entender o significado da mensagem. A verificação da frequência é um fator importante para a conclusão do *disclosure* das informações prestadas pela Companhia analisada, entretanto, a análise qualitativa tem a função de verificar, primordialmente, se a mensagem divulgada pela CST, no ano de 2003, tem um caráter mais prospectivo. Neste momento, buscou-se atestar se os relatórios da CST têm por objetivo aumentar o valor preditivo da informação contida. Esta análise foi feita por meio da classificação das frases em: frases retrospectivas (frases que representam o passado) e frases prospectivas (frases que representam o futuro). Tal classificação é oriunda da orientação de que o *balanced scorecard* tem por objetivo a prospecção da empresa sempre para o futuro.

4.6 Análise por Categorias

4.6.1 Visão e Missão

No ano de 2003, o relatório da administração apresenta, logo na sua abertura, em destaque, a visão e a missão da Companhia. Em várias partes, no relatório, é citada a necessidade de que todas as áreas da empresa devam estar em consonância com a missão e a visão. Existem citações sobre a missão e a visão, no relatório de 2003, nas cinco perspectivas, em que foram divididos os relatórios. O Quadro 6 mostra que a missão e a visão também foram citadas, no ano 2000 (diferentemente, do de 2003), mas não existem citações no decorrer do relatório nesse período. Não existe no relatório do ano de 2000 uma preocupação em mostra alinhamento entre os tópicos apresentados e a missão e a visão. Isso pode ser visto como um reflexo da implantação do *Balanced Scorecard*, já que esse sistema traduz a missão e a estratégia da empresa, funcionando como um “sistema de comunicação, informação e aprendizado” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 25).

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997 a 1999	0	-	-	-	-	-
2000	02	02	-	-	-	02
2001 e 2002	0	-	-	-	-	-
2003	04	04	-	-	-	04

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 6 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre visão e missão

4.6.2 Perfil Corporativo

O perfil corporativo traça uma apresentação e algumas características da CST, como, por exemplo, localização, produtos, tempo de funcionamento, produção, expectativas, fatia do

mercado e fatos marcantes no período, e principais mudanças. Como se pode observar, no Quadro 7, no que diz respeito à categoria perfil corporativo, houve um aumento do *disclosure* da informação. Entretanto, a partir de 2001, mesmo ano de implantação do BSC, surgiram frases prospectivas, mesmo sendo está uma categoria que possui o intuito de apresentar a empresa.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	06	05	01	-	06	-
1998	07	06	01	-	07	-
1999	11	08	03	-	09	-
2000	10	06	03	01	07	-
2001	11	06	04	01	09	02
2002	12	08	03	01	09	03
2003	16	09	05	02	10	06

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 7 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre perfil corporativo

4.6.3 Principais Indicadores

Os principais indicadores aparecem em todos os períodos analisados, tendo a preocupação de apresentar 5 (cinco) anos anteriores, pelo menos, para fins comparativos. Pode-se verificar um aumento dos índices durante os anos. No ano de 2003, especificamente, os indicadores foram divididos em indicadores operacionais e indicadores econômico-financeiros consolidados. No ano de 2003, pode-se observar ainda que os indicadores foram apresentados em duas formas, pela legislação societária (R\$) e em US GAAP (US\$).

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	12	-	06	06	12	-
1998	12	-	06	06	12	-
1999	18	-	07	11	18	-
2000	11	-	03	08	11	-
2001	12	-	04	08	12	-
2002	13	-	04	09	13	-
2003	22	-	05	17	22	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 8 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre principais indicadores

4.6.4 Mensagem da Administração

Nesta categoria, são mostrados os principais acontecimentos do ano, tanto internos quanto externos, apresentando aspectos que influenciaram as atividades da empresa como: mercado externo e interno, decisões governamentais, produção mundial e interna, entre outros. O Quadro 9 demonstra a evolução quantitativa em relação a esse item, valendo ressaltar também a evolução de frases prospectivas, nos anos de 2002 e 2003.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	14	10	02	02	10	04
1998	08	04	02	02	06	02
1999	21	18	01	02	16	05
2000	12	10	-	02	08	04
2001	23	19	01	03	10	13
2002	36	32	03	01	16	20
2003	39	27	10	02	19	20

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 9 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre Mensagem da administração

4.6.5 Mercado e Vendas

Nesta categoria, estão englobadas todas as informações sobre o mercado e vendas, no âmbito nacional e internacional. Nos anos de 1997 a 2000, havia menção sutil sobre o mercado, entretanto, em 2001 e 2002, os temas (vendas e mercado) são tratados conjuntamente. Em 2003, diferentemente, dos relatórios anteriores, foram apresentados, separadamente, os resultados e expectativas sobre as vendas e sobre o mercado tanto nacional quanto internacional. O Quadro 10 demonstra como houve um crescimento significativo tanto na análise quantitativa quanto na análise qualitativa. O aumento de frases prospectivas, uma das características do BSC, triplicou em relação ao ano anterior.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	07	-	05	02	07	-
1998	12	04	07	01	12	-
1999	10	02	05	03	08	02
2000	35	23	09	03	31	04
2001	25	14	09	02	21	04
2002	19	11	04	04	13	06
2003	48	30	13	06	27	21

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 10 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre mercados e vendas

4.6.6 Produção e Tecnologia

Neste tópico, estão incluídos, basicamente, os dados referentes à produção da empresa e seus processos internos referente à tecnologia utilizada, tais como: manutenção, dados sobre os altos-fornos, gastos em novas tecnologias, entre outros.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	10	06	04	-	08	02
1998	09	05	04	-	08	01
1999	21	15	06	-	20	01
2000	12	06	05	01	11	01
2001	20	11	09	-	12	08
2002	28	18	09	01	15	13
2003	60	39	21	-	37	23

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 11 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre produção e tecnologia

Em 2003, deu-se um destaque na área de tecnologia e produção para o Laminador de Tiras a Quente – LTQ, que possibilitou um avanço no mercado brasileiro para a Companhia. Da mesma forma, como nos itens anteriores, o Quadro 11 aponta um aumento significativo do número de frases, no relatório de 2003, no que diz respeito ao item produção e tecnologia.

4.6.7 Logística

A logística mereceu um espaço especial, a partir do relatório de 2002, com o início das atividades do Laminador de Tiras Quentes – que atende ao mercado interno – exigindo uma reestruturação do sistema logístico. A logística aparece com algum destaque, a partir do ano de 2002 e é mais detalhada, em 2003. O item logística ganha mais espaço, dentro do Relatório Anual de 2003, devido ao LTQ, uma vez que este tem por objetivo atender o mercado interno, tornando essa atividade bem mais complexa.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997 a 2000	0	-	-	-	-	-
2001	01	01	-	-	01	-
2002	05	05	-	-	04	01
2003	10	03	06	01	06	04

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 12 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre logística

4.6.8 Suprimentos

A área de suprimentos ganhou destaque especial, no relatório de 2003. Em nenhum relatório anterior, havia menção sobre suprimentos, especificamente. Neste relatório, até as parcerias com os fornecedores são mencionados, como importante ferramenta estratégica. O Quadro 13 mostra que as citações sobre suprimentos só tiveram destaque no ano de 2003.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997 a 2002	0	-	-	-	-	-
2003	06	5	1	-	5	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 13 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre suprimentos

4.6.9 Governança Corporativa

Esta categoria engloba informações sobre o modelo de organização e gestão adotado pela Companhia Siderúrgica de Tubarão. O item mais importante dessa categoria, a ser observado, é o fato de que as frases prospectivas tiveram seu início no ano de 2001, assim como em outras categorias.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	07	05	01	01	07	-
1998	14	10	04	-	14	-
1999	11	03	02	03	11	-
2000	02	02	-	-	02	-
2001	14	07	05	02	13	01
2002	09	04	05	-	08	01
2003	19	09	08	02	11	08

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 14 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre governança corporativa

4.6.10 Desempenho econômico-financeiro

Na categoria de desempenho econômico-financeiro, são abordados os seguintes temas: desempenho financeiro do exercício, endividamento, apuração do lucro, receitas operacionais e financeiras, despesas operacionais e financeiras, capital de giro, créditos fiscais, ações da empresa e dividendos. O Quadro 15 engloba o total da análise dos itens acima.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	10	03	01	05	10	-
1998	04	03	-	01	04	-
1999	08	05	-	03	07	01
2000	26	06	05	15	26	-
2001	30	09	04	17	28	02
2002	27	12	07	08	23	04
2003	50	30	12	08	41	09

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 15 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre desempenho econômico-financeiro

4.6.11 Expectativas

Nesta categoria são abordados as medidas futuras e expectativas do mercado. O Quadro 16 demonstra que a categoria “expectativa” só passou a ser mencionada, nos relatórios da CST, a partir do ano de 2001. As expectativas são, em sua maioria, expressas nos relatórios em frase prospectivas, que passaram a ter uma maior importância, após a implantação do BSC. Como já abordado, o BSC deve refletir as expectativas da empresa, em seus objetivos e indicadores e, como pode ser observado, no Quadro 25, tais informações passaram a serem relevantes para os Relatórios da CST, nos anos de 2001 a 2003.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997 a 2000	0	-	-	-	-	-
2001	09	08	01	-	01	08
2002	09	06	01	02	-	09
2003	11	06	05	-	-	11

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 16 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre expectativas

4.6.12 Investimentos

Qualquer tema que tratar de atualização da tecnologia, da expansão da capacidade de produção, do enobrecimento do mix de produtos e de melhorias operacionais foi tratado como Investimento. No Quadro 17, pode-se perceber a necessidade que os relatórios de 2001 a 2003 tiveram de estar abordando sobre investimentos futuros. Neste período, também, pode-se perceber um aumento do *disclosure* da informação.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	09	06	-	03	06	03
1998	12	08	01	03	07	05
1999	10	07	02	1	05	05
2000	11	07	01	03	08	03
2001	20	09	03	08	06	14
2002	22	10	03	09	09	13
2003	35	25	05	05	04	31

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 17 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre investimentos

4.6.13 Informações sociais

No período de 1997 a 2001, as informações sociais foram abordadas no Relatório Anual, mas não possuíam muita expressividade, como pode ser observado no Quadro 18. Nos anos de 2002 e 2003, foi publicado o Balanço Social da CST e, por isso, houve o aumento expressivo de frases, nesses períodos. Segundo a gerência da controladoria da CST, o aumento de informações sociais e a publicação do Balanço Social da empresa são conseqüências da perspectiva da Sociedade, que possui como um dos objetivos “comunicar com transparência para a sociedade”. Segundo a gerência da controladoria da empresa, a efetiva implantação do BSC, no início de 2003, permitiu que a perspectiva da Sociedade fosse mais trabalhada e discutida. Outro objetivo da perspectiva da Sociedade é “valorizar a cultura de Responsabilidade Social”. Este objetivo tem por indicadores de resultado a análise completa dos programas sociais e a avaliação da Ethos. O Balanço Social de 2003 tem, por diferencial do relatório de 2002, o detalhamento de todas as ações sociais e projetos da empresa, atendendo de forma mais completa aos objetivos da perspectiva da Sociedade. Outro fator a ser observado, no Quadro 18, é que, também no ano de 2001, deu-se início às frases prospectivas, identificando novos projetos sociais e ações futuras nos programas existentes.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	02	01	-	01	02	-
1998	06	05	-	01	06	-
1999	14	08	-	04	14	-
2000	16	15	01	-	16	-
2001	28	15	08	05	24	04
2002	152	114	22	16	125	27
2003	453	331	79	43	356	97

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 18 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre informações sociais

4.6.14 Informações ambientais

O Relatório Ambiental foi publicado, pela primeira vez, em 2003, o que gerou aumento do número de frases, do ano de 2002 para 2003, conforme demonstrado no Quadro 19. Nos relatórios anteriores, as informações ambientais foram apresentadas no Relatório Anual. A gerência da controladoria da CST informou que a publicação do Balanço Ambiental só foi possível pelo cumprimento do objeto traçado pela perspectiva da Sociedade, que é “antecipar-se às demandas ambientais”. Este objetivo tem como projeto estratégico “enquadramento dos padrões ambientais internos aos padrões da União Européia”. Tal enquadramento aos padrões permitiu que a empresa estruturar um Relatório Ambiental. O Quadro 19 mostra que as frases prospectivas surgiram, de forma expressiva, a partir de 2002, identificando novos projetos e ações ambientais futuras.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	06	04	01	01	06	-
1998	07	04	03	-	07	-
1999	08	03	03	02	07	01
2000	20	14	06	-	20	-
2001	23	13	09	02	23	-
2002	48	35	09	04	33	15
2003	306	247	50	9	273	33

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 19 - Análise quantitativa e qualitativa das informações sobre informações ambientais

4.7 Resultado da Análise Quantitativa e Qualitativa

Como se pode observar, na análise das categorias escolhidas, houve um aumento gradativo do *disclosure* da informação, nos relatórios da CST. Entretanto, no ano de 2003, esse aumento representou quase o triplo, em relação a 2002. Dessa forma, esse aumento da quantidade de informação publicada não pode ser encarado como uma consequência natural do crescimento da empresa. Esse aumento teve origem na adoção de uma nova ferramenta estratégica adotada pela empresa, em 2002, e implementada, no início de 2003. O BSC, sendo uma ferramenta de comunicação interna entre os departamentos, fez com que a empresa adotasse uma política de divulgação das informações adequando seus relatórios às metas, objetivos e indicadores traçados pelo *Balanced Scorecard* Corporativo. Outra característica do BSC, que pode ser encontrada, nos relatórios publicados, em 2003, foi o aumento de informações de caráter prospectivo.

Ano de Publicação	Nº de frases					
	Total	Declarativa	Quantitativa Não Monetária	Quantitativa Monetária	Retrospectiva	Prospectiva
1997	83	40	21	21	74	9
1998	91	49	28	14	83	8
1999	132	69	29	29	115	15
2000	155	89	33	33	140	12
2001	216	112	57	48	160	56
2002	380	255	70	55	268	112
2003	1077	763	220	95	811	266

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 20 - Resultado da análise qualitativa e quantitativa

O Quadro 20 representa o somatório de todas as frases das categorias juntas. Pode-se perceber que: (a) A quantidade de frases vem aumentando a cada ano, aumentando, assim, o *disclosure* da informação das demonstrações; (b) Do ano de 2002 para 2003, ano de implementação do BSC, o número de frases quase triplicou; (c) Aumento gradativo das frases prospectivas, sendo que, do ano de 2002 para 2003, essas frases foram 2,4 vezes maiores. Vale ressaltar que o aumento de frases prospectivas não cresce na mesma proporção das frases retrospectivas. Enquanto, até o ano de 2002, as frases retrospectivas crescem na proporção de 20 a 30%, as frases prospectivas cresceram na proporção de 50 a 60%.

O grande salto no número de frases, do ano 2002 para o ano 2003, foi influenciado, principalmente, pelas informações sociais e ambientais, uma vez que estas, juntas, perfazem o total de 759 frases. No entanto, mesmo sem as informações sociais e ambientais, que possuem muita representatividade, houve um aumento de mais de 77%, no total de frases, do ano de 2002 para 2003, ou seja, mesmo sem as informações referidas houve um aumento do *disclosure* da informação, após a implementação do BSC. O mesmo pode ser verificado, no que diz respeito às informações prospectivas, no ano de 2003. Estas, mesmo sem as informações ambientais e sociais, dobraram em relação ao ano de 2002.

5 Considerações Finais

Os usuários da informação contábil buscam, cada vez mais, informações sobre as atividades que agregam valor à empresa e sobre os ativos não financeiros e intangíveis. Os investidores, de um modo geral, estão preocupados com informações que contenham indicadores de desempenho futuro da organização. Nesse cenário, o *Balanced Scorecard* surgiu como uma ferramenta capaz de monitorar, em períodos curtos, metas e indicadores dentro da organização, unificando a comunicação interna, divulgando a estratégia geral, e alinhando os setores com essa estratégia. Além disso, é uma importante ferramenta de comunicação interna voltada para o futuro. Nesse sentido, começaram a surgir os questionamentos para a construção dessa pesquisa: Será que a adoção do *balanced scorecard* como ferramenta gerencial, que tem por fim melhorar a comunicação interna, pode influenciar os relatórios publicados pela empresa? Qual o impacto que a implantação do *Balanced Scorecard* na CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão causou no *disclosure* de seus relatórios contábeis?

Pelos dados analisados, pode-se concluir que: **1. Análise da primeira etapa:** (a) No que diz respeito ao aspecto formal do Relatório de 2003, pode-se observar que este está dividido em 5 perspectivas, as mesmas do BSC da empresa. Vale ressaltar ainda que a perspectiva financeira no relatório em questão, por exemplo, está subdividida de acordo com os objetivos do *balanced scorecard*; (b) Entre os 26 objetivos traçados nas perspectivas do BSC, 20 objetivos encontram citações diretas nos Relatórios de 2003, totalizando 77%; (c) Em alguns casos,

principalmente, na perspectiva da sociedade e financeira, indicadores dos objetivos foram citados, diretamente, no Relatório Anual de 2003; (d) Itens não citados, ou com pouco destaque, nos relatórios anteriores, que estão presentes nas perspectivas, passaram a ter destaque no relatório anual de 2003, como é o caso da logística e suprimentos; (e) Em 2003 foi publicado pela primeira vez o Balanço Ambiental em consonância com os objetivos e indicadores de resultado da perspectiva da sociedade.

2. Análise da segunda etapa: (a) Os relatórios publicados em 2003 (Relatório Anual, Balanço Social e Ambiental) perfazem um total de frases de 1.077 que correspondem a 50% de tudo o que foi analisado, por esta pesquisa, do período de 1997 a 2003; (b) O aumento do número de frases, de 2003 em relação a 2002, foi num total de 35%; (c) Houve, dessa forma, um aumento do *disclosure* da informação no relatório de 2003, após a implementação do BSC, na medida em que o este relatório está estatisticamente maior que os anteriores; (d) Pode-se perceber um aumento sensível do número de frases prospectivas. De 2002 para 2003, elas aumentaram cerca de 43%. Esse resultado também reflete a essência do BSC, uma vez que este está sempre voltado para o futuro; (e) Das catorze categorias analisadas, dez apresentaram representatividade de frases prospectivas, a partir do ano de 2001, ano em que se iniciou a implantação do BSC; (f) Com base nessas análises, observou-se que o Relatório de 2003 apresenta algumas características oriundas do Balanced Scorecard, seja na sua forma de apresentação, seja no conteúdo que apresenta aspectos encontrados no BSC da empresa.

Observou-se que a análise quantitativa demonstrou um aumento no *disclosure* da informação, durante os anos, principalmente, no Relatório de 2003. A análise qualitativa, por sua vez, demonstrou também um aumento considerável de frases prospectivas, principalmente, nos anos de 2002 e 2003. Este aumento de frases prospectivas pode ser um dos principais indícios da influência do BSC sobre os relatórios dos anos de 2001, 2002 e, principalmente, do ano de 2003, uma vez que uma das principais características do BSC é a produção de informações voltadas para frente, para o futuro.

Pode-se identificar como limitações da pesquisa que: (a) Os resultados correspondem a uma empresa específica, não podendo ser generalizados; (b) A análise foi desenvolvida considerando apenas um período com a ferramenta efetivamente implantada; e (c) A análise de conteúdo depende em boa parte do analista, o que pode acarretar subjetividade à análise. Têm-se ainda as seguintes sugestões para novas pesquisas: (a) A empresa está desenvolvendo os BSCs departamentais. Tais mapas estratégicos, com seus respectivos objetivos e indicadores, poderão trazer mais modificações para os relatórios da CST, desta forma, poderá ocorrer a verificação da influência no *disclosure* das informações da empresa decorrentes dos BSCs departamentais; e (b) Ampliação do número de anos, após a implantação do BSC, trará um histórico de dados, para análises do *disclosure*, nos respectivos relatórios.

Referências

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

COSTA, Ana Paula Paulino, *Contabilidade gerencial: um estudo sobre a contribuição do balanced scorecard*. São Paulo: FEA/USP, 2001.

GIUNTINI, *Contribuição ao estudo de utilidade do balanced scorecard: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e metalúrgica operando no Brasil*. São Paulo: Unifecap, 2003.

HENDRIKSEN, Eldon, BREDA, Michal van. *Teoria da contabilidade*. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente – São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para estratégia: como as empresa que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócios*. trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTINS, Eliseu. *A comunicação da controladoria com o mercado. Palestra 4. SETEC Controladoria*, CST, 2004.

OSÓRIO, Vera Lúcia Tincani. *A utilização do balanced scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial: estudo de caso de uma autarquia municipal*. 2003. Dissertação Mestrado Profissionalizante em Engenharia. Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

RIBEIRO, Marcello Agostinho. *Proposta para implantação do balanced scorecard em uma empresa pertencente à indústria veterinária*. Dissertação de Mestrado em Ciência em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

SILVIA, Edna Lúcia da. *Metodologia de Pesquisa e elaboração da dissertação*. 3ed. Florianópolis: laboratório de Ensino a distancia da UFSC. Pesquisado em 21-03-2004 às 11:30; www.ead.ufms.br

SOARES JUNIOR, Heles. *Experiências de implantação do balanced scorecard: como as empresas estão implantando o BSC no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Ciência em Engenharia de Produção. Universidade

TEIXEIRA, Samuel Sergio. *A adaptação estratégica e reflexos no desempenho financeiro no setor bancário: O Caso do Banco Bradesco S.A*. Dissertação de Mestrado Instituto de tecnologia do Paraná, 2004.

TOGO, Marcelo Hideki. *Desenvolvimento e Aplicação da Metodologia baseada no Balanced Scorecard em uma Empresa Siderúrgica - Estudo de Caso da Companhia Siderúrgica de Tubarão*. Monografia de conclusão do curso de Administração Universidade Federal do Espírito Santo, 2003.