

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**A CONTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES GERADAS PELA FERRAMENTA
GERENCIAL BALANCED SCORECARD PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL**

ACADÊMICO: Rodrigo Balbinot Reis – Matrícula 99104300

ORIENTADORA: Prof^ª. Sandra Rolim Ensslin, Dra.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	2
LISTA DE QUADROS	3
RESUMO	4
1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1 ASSUNTO	5
1.2 TEMA	6
1.3 PROBLEMA	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 Objetivo Geral.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 JUSTIFICATIVA.....	8
1.6 METODOLOGIA	9
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	11
2. REVISÃO TEÓRICA DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	12
2.1 DIFERENÇAS ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E A CONTABILIDADE FINANCEIRA	12
2.2 DEFINIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL.....	14
2.3 O PRODUTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL: A INFORMAÇÃO	15
3. REVISÃO TEÓRICA DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	17
3.1 HISTÓRICO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	17
3.1.1 Definição e Propósito da Ferramenta Gerencial <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	20
3.2 ETAPAS DA FERRAMENTA GERENCIAL <i>BALANCED SCORECARD</i>	22
3.2.1 Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.....	23
4. A CONTRIBUIÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL.....	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
5.1 GENERALIDADES.....	44
5.2 OBJETIVOS PROPOSTOS	44
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL BSC	23
FIGURA 2 - ESTRUTURA DO PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO	25
FIGURA 3 - GLOSSÁRIO DO PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO	25
FIGURA 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO “HIPOTÉTICO” DO CCN DA UFSC	26
FIGURA 5- QUESTÕES QUE INFORMAM A CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO BSC.....	29
FIGURA 6 - EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO EVIDENCIANDO AS PERSPECTIVAS DO BSC.....	32
FIGURA 7 - MAPA ESTRATÉGICO “HIPOTÉTICO” DO CCN DA UFSC.....	33
FIGURA 8 - QUESTÕES QUE INFORMAM A CONSTRUÇÃO DO ME E DA ESTRUTURA DO BBC.....	35
FIGURA 9 - PARTE DO SCORECARD “HIPOTÉTICO” DO CCN DA UFSC.....	37
FIGURA 10 - DEMONSTRAÇÃO DA PRESENÇA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONSIDERAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	40
FIGURA 11 - RELACIONAMENTO DAS AÇÕES COM O(S) OBJETIVO(S).....	41

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS CONTABILIDADES FINANCEIRA E GERENCIAL.....	13
QUADRO 2 - CONCEITOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL FORMULADOS POR PESQUISADORES DA ÁREA	14
QUADRO 3 - CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO GERENCIAL-CONTÁBIL	15
QUADRO 4 - CONCEITOS DO BSC FORMULADOS POR PESQUISADORES DA ÁREA DE CONTABILIDADE GERENCIAL.....	21
QUADRO 5 - COMPILAÇÃO DE ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA	27
QUADRO 6 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA.....	28

RESUMO

No contexto da área de conhecimento da Contabilidade Gerencial (CG), a identificação e o fornecimento de informações relevantes para os gestores organizacionais, tem, cada vez mais, merecido a atenção de pesquisadores e praticantes, devido à necessidade de as organizações identificarem os seus fatores críticos de sucesso que as tornem mais competitivas. Neste cenário, críticas quanto a relevância e cobertura destas informações, produzidas pela contabilidade gerencial, têm surgido, bem como apelos para que a cobertura de sua análise seja ampliada, de tal forma que: (i) os fatores críticos do sucesso ou fracasso organizacional sejam explicitados e controlados; e, (ii) as informações geradas e oferecidas venham ao encontro do que os gestores necessitam para que tomem decisões alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Neste contexto, a presente monografia, analisa, através de uma reflexão teórica, a ferramenta gerencial Balanced Scorecard (BSC), com o propósito de identificar como esta ferramenta pode contribuir para que a Contabilidade Gerencial capture e forneça informações relevantes para os gestores da organização. Os resultados da pesquisa comprovam a contribuição do BSC à contabilidade gerencial e demonstram como informações gerenciais podem ser extraídas desta ferramenta e fornecidas pela CG para seus usuários internos.

Palavras-chaves: Informações gerenciais, Balanced Scorecard, Contabilidade Gerencial.

1. INTRODUÇÃO

1.1 ASSUNTO

Com o passar dos anos, os fatores críticos de sucesso para a indústria, o comércio e para os serviços têm mudado bruscamente. O que promovia o sucesso organizacional (resultados positivos, competitividade e continuidade) há 50 anos atrás, não é mais, hoje, de consenso comum.

Ontem as organizações competiam por preço, rapidez, qualidade, diferenciação e inovação dos produtos. Hoje a variável identificada traduz-se na forma de gestão organizacional, através da identificação, personalizada, dos fatores críticos de sucesso, direcionando-os à efetividade das estratégias organizacionais. Efetividade esta alcançada pelo “caminhar de mãos dadas” – operacionalização - entre a estratégia e sua forma de alcançá-la.

A Contabilidade sempre foi uma peça fundamental na gestão das empresas. Há uma corrente de teóricos que defendem a divisão da Contabilidade em Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial. Conforme Padoveze (2003:09),

“A Contabilidade Financeira, que podemos denominar de Contabilidade Tradicional, é entendida basicamente como instrumento contábil essencial para leitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas. A Contabilidade Gerencial é vista principalmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa”.

Assim, a Contabilidade Gerencial promove as informações que subsidiarão os processos gerenciais e decisórios.

Para apoiar esse processo de gestão, surgiram, com o passar dos anos e com o aumento da necessidade das empresas, alguns instrumentos muito eficazes, tais como: Contabilidade de Custos Baseada em Atividades (ABC), o Benchmarking, o Planejamento de Cenários, o Balanced Scorecard, entre outros. Cabe ressaltar que cada ferramenta com seu propósito específico, e, dentre os citados, com

distintos propósitos.

Neste contexto, optou-se por analisar a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), com o objetivo de verificar se, efetivamente, ela pode contribuir com a Contabilidade Gerencial, e, em caso positivo (como se espera), como contribui.

Assim, a justificativa para a escolha do estudo e da análise crítica da construção da ferramenta gerencial Balanced ScoreCard (BSC), neste trabalho, deve-se, centralmente, a dois fatos: (i) ser a abordagem “do momento” utilizada como auxiliadora no processo de geração de informações, na área contábil-gerencial; e, (ii) a curiosidade despertada pelo estudo publicado pela Harvard Business Review em 1997 consagrando o BSC como uma das descobertas mais importantes do mundo dos negócios nos últimos 75 anos.

1.2 TEMA

O tema a ser desenvolvido nesta monografia é uma reflexão teórica da ferramenta Balanced Scorecard (BSC), a fim de identificar como esta pode contribuir para a Contabilidade Gerencial.

1.3 PROBLEMA

No contexto da área de conhecimento da Contabilidade Gerencial (CG), a identificação e o fornecimento de informações relevantes para os gestores organizacionais, tem, cada vez mais, merecido a atenção de pesquisadores e praticantes, devido à necessidade de as organizações identificarem os seus fatores críticos de sucesso que as tornem mais competitivas.

Neste cenário, críticas quanto a relevância e cobertura destas informações

(ver capítulo 4), produzidas pela contabilidade gerencial, têm surgido, bem como apelos para que a cobertura de sua análise seja ampliada, de tal forma que: (ii) os fatores críticos do sucesso ou fracasso organizacional sejam explicitados e controlados; e, (ii) as informações geradas e oferecidas venham ao encontro do que os gestores necessitam para que tomem decisões alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

A ferramenta Balanced Scorecard por - (i) oferecer diversas informações relativas aos fatores críticos de sucesso¹; (ii) considerar e incorporar, os ativos intangíveis como fatores críticos de sucesso organizacional; (iii) explicitar como estes podem ser operacionalizados e alcançados, apresentar a relação entre os objetivos das estratégias formuladas pela organização; e, finalmente, (iv) incluir objetivos de curto e longo prazo, objetivos financeiros e não-financeiros e objetivos de desempenho internos e externos – foi escolhida para reflexão teórica e análise de sua efetiva contribuição à Contabilidade Gerencial.

Assim, diante do exposto, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão: Como o Balanced Scorecard pode contribuir para a Contabilidade Gerencial?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente monografia é conhecer a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) e sua construção a fim identificar como esta ferramenta pode

¹ Nesta monografia a terminologia fatores críticos de sucesso e sinônimo de objetivos.

contribuir para a Contabilidade Gerencial, através de suas informações.

1.4.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo geral apresentado, são levantados os seguintes objetivos específicos:

- Realizar uma revisão teórica da Contabilidade Gerencial;
- Realizar uma revisão teórica da ferramenta gerencial Balanced Scorecard;
- Identificar o benefício que o BSC pode oferecer, através das informações geradas, a Contabilidade Gerencial;
- Apresentar ilustrações hipotéticas da construção de um Balanced Scorecard.

1.5 JUSTIFICATIVA

O mercado atual, muito competitivo, exige das entidades uma diferenciação em todos seus setores: seus produtos e serviços devem ser de ótima qualidade, o prazo de entrega deve ser o menor possível, o atendimento deve ser ágil e prestativo, etc. Nesse cenário, as atividades exercidas criam bens impalpáveis, como exemplo um pensamento coletivo, uma cultura que direcione as ações de todos os colaboradores da empresa a fim de resolver problemas, incentivar inovações e melhorar a organização interna.

As empresas não podem mais se basear apenas em medidas financeiras, de curto prazo. Existem outras perspectivas que devem ser analisadas e trabalhadas, para que os objetivos apontados em sua estratégia sejam alcançados.

Nesse sentido, foi criado o Balanced Scorecard, uma filosofia gerencial que ajuda os gestores a ver sua empresa de uma forma mais completa, pois, além levar em conta a perspectiva financeira, os autores sugerem que, no mínimo, outras três perspectivas devem ser incluídas, a saber: clientes, processos internos e aprendizado-crescimento. Essas perspectivas, quando trabalhadas, fazem com que a empresa pense a longo prazo, e não apenas no lucro imediato, como afirmam Gottardo e Buri (2002:33): “As dimensões preconizadas no Balanced Scorecard estão intimamente vinculadas ao processo decisório da empresa, uma vez que esse sistema visa fornecer base à boa gestão em todas as esferas da organização, servindo como objeto de análise para as decisões futuras, caracterizando-se por um ciclo permanente entre as informações e o processo decisório”.

Essa “filosofia de gestão” (Lunkes, 2002:49) não resolverá todos os problemas da entidade. Muitas empresas têm adotado o Balanced Scorecard com expectativa de que, com essa nova ferramenta, conseguirão se firmar no mercado e, conseqüentemente, melhorarão o retorno do investimento (lucro), o que, na maioria das vezes não ocorre.

Levando em consideração o exposto, ressalta-se que este estudo tem por objetivo, através de uma reflexão teórica, identificar que contribuições o BSC pode oferecer a Contabilidade Gerencial.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia tem como finalidade demonstrar como a pesquisa será elaborada, suas características e relação com o estudo proposto.

Será realizada, neste trabalho, a pesquisa exploratória. Esta pesquisa, segundo Gil (1991:45), tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o

problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Buscar-se-á respostas através de procedimentos científicos, o que proporciona uma boa base teórica para eventuais afirmações e argumentações. Cabe ressaltar que a imparcialidade é fundamental para que a pesquisa seja feita de forma prática e objetiva, visando solucionar o problema levantado. O pesquisador, portanto, não deve se relacionar com o assunto de forma pessoal, mas sim de forma racional.

A técnica para a pesquisa será a pesquisa bibliográfica, onde serão estudados livros, que tratam especificamente da abordagem BSC, complementados por artigos publicados ou disponíveis na internet, com o propósito de uma maior diversidade de opiniões de autores sobre o tema proposto. Cumpre esclarecer que a pesquisa bibliográfica, desta monografia, selecionará e analisará os materiais cujos autores tenham vínculo com a contabilidade.

A elaboração desta monografia tem início na escolha do tema e no levantamento do assunto e objetivos. Segue-se o processo com a coleta de materiais bibliográficos, a fim de responder o questionamento em pauta, através do desenvolvimento dos objetivos. Por fim, uma banca de professores examinará o trabalho realizado.

Monografia, segundo Salomon *apud* Marconi & Lakatos (1990:204), é “o tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”.

Por fim, cabe esclarecer que a presente pesquisa limitar-se-á a uma revisão teórica da ferramenta BSC e de sua construção, com o propósito de identificar se esta ferramenta pode contribuir para a Contabilidade gerencial e como. Contudo, não terá o compromisso de realizar uma aplicação por meio de um estudo de caso.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, que se seguem após apresentação da introdução. A introdução é composta pela apresentação do assunto a ser explorado, o tema da pesquisa, o problema a ser investigado, os objetivos que a monografia percorrerá, seguido da justificativa para a realização da pesquisa, bem como as bases metodologias seguidas.

O capítulo 2 apresenta a Contabilidade Gerencial, área de conhecimento das Ciências Contábeis que é a responsável pela geração e fornecimentos das informações que servirão de base para os processos gerenciais. Neste sentido inicia esclarecendo a diferença existente entre a ela e a Contabilidade Financeira (outra área de conhecimento das Ciências Contábeis), seguido de sua definição e complementada por uma reflexão sobre seu produto – a informação gerencial contábil.

O capítulo 3 apresenta a ferramenta gerencial Balanced Scorecard (BSC) iniciando com seu surgimento, através de seu histórico, sendo complementado com a apresentação de seu conceito e propósito, na seqüência é apresentado as etapas que compõe a ferramenta BSC, enfatizando e detalhando a primeira etapa por ser a que prova sua característica de fornecimento de informações gerenciais e que, conseqüentemente, contribui para a Contabilidade Gerencial, objetivo desta monografia.

O capítulo 4 constitui-se como a essência desta pesquisa. Nele é evidenciado e justificado como a ferramenta BSC pode contribuir para a Contabilidade gerencial.

Finalmente no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais referente aos resultados das pesquisas realizadas, bem como suas limitações e recomendações para futuros trabalhos.

2. REVISÃO TEÓRICA DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar, de forma sucinta, a Contabilidade Gerencial. Entretanto não se poderia deixar de abordar a diferença entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, a definição da Contabilidade Gerencial, e seu produto – a informação gerencial contábil.

2.1 DIFERENÇAS ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E A CONTABILIDADE FINANCEIRA

Esta seção tem por objetivo apresentar as diferenças entre as contabilidades gerencial e financeira, de tal forma a esclarecer que ambas são áreas de conhecimento de uma Ciência a Ciência Contábil. No entanto para atender sua definição: “Contabilidade é o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica para permitir formação de julgamentos e decisões pelos usuários da informação” (AAA.1996, apud Padoveze, 2003:04) tem dois eixos de áreas de conhecimento, a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. Cada uma foi criada para atender propósitos diferentes bem como atender a diferentes usuários. Entretanto existe uma sobreposição entre elas: fornecimento de informações. Para um melhor esclarecimento das características de cada um dos eixos e, conseqüentemente, de suas diferenças Atkinson et al (2003:38) construíram um quadro que as apresenta de forma muito clara. Este Quadro 1 é apresentado abaixo.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS CONTABILIDADES FINANCEIRA E GERENCIAL.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: Acionista, credores, autoridades tributárias.	Interna: Funcionários, administradores, executivos.
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores.
Data	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais.	Desregulamentada: sistemas de informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores.
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada: reporta toda a empresa.	Desagregada: informa as decisões e ações locais

Fonte: Extraído de Atkinson *et al* (2003:38)

Ao analisar-se o Quadro 1, alguns comentários podem ser tecidos: a) enquanto a contabilidade financeira está informada pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade, a contabilidade gerencial está informada pelas necessidades de quem for utilizar as informações; b) enquanto a contabilidade financeira produz relatórios contábeis para usuários externos, a contabilidade gerencial produz informações para os usuários internos da organização; c) enquanto a contabilidade financeira utiliza-se de dados passados, a contabilidade gerencial utiliza-se tanto de dados passados, presente, como esperados para o futuro; conseqüentemente, d) enquanto a contabilidade financeira é utilizada para fins fiscais, societários e regulatórios, a contabilidade gerencial é utilizada para fins gerenciais.

Diante desta introdução e a complementando passa-se à apresentação da definição da contabilidade gerencial, que será apresentada na seção seguinte.

2.2 DEFINIÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Na literatura pesquisada, alguns conceitos são oferecidos, por autores diversos, para a contabilidade gerencial. Neste sentido, buscou-se compilar algumas definições, formuladas por autores que pesquisam e/ou trabalham nesta área. O Quadro 2, a seguir, apresenta esta pesquisa.

QUADRO 2 - CONCEITOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL FORMULADOS POR PESQUISADORES DA ÁREA

DEFINIÇÃO	autor
“Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.	Atkinson <i>et al</i> (2003:38)
“A Contabilidade Gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação. Análise, preparação, interpretação e comunicação de informação, tanto financeira como operacional, utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos”.	Padoveze (1999:01)
“A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.	Iudícibus (1987:15) <i>apud</i> Padoveze (2003:09)

Fonte: extraído de Ensslin, S. (2003)

Verifica-se que as definições apresentam a mesma idéia central – identificar e fornecer *informações* contábeis úteis aos funcionários e administradores da organização de tal forma que estas *informações* os auxiliem em suas decisões.

Em decorrência desta idéia, conclui-se que a contabilidade gerencial “mudou o foco da Contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro” (Padoveze, 2003:09).

Assim, constata-se que o produto oferecido pela contabilidade gerencial é a informação útil, que será denominada por informação gerencial contábil.

2.3 O PRODUTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL: A INFORMAÇÃO

Assumindo-se que a contabilidade gerencial “produz informação operacional e financeira para funcionários e administradores” (Atkinson et al., 2000:36) este produto, a informação gerencial contábil, constitui-se como “uma das fontes informacionais primárias para a tomada de decisão e controle nas empresas” (ibide).

Neste contexto a contabilidade gerencial cria valor para a organização, uma vez que ela produz a matéria-prima para o processo de decisão.

Cumprido esclarecer que tradicionalmente, a informação gerencial contábil tem sido, exclusivamente, financeira, o que vem por limitar a eficiência de suas informações nos processos gerenciais. Entretanto, nesta última década, mais especificamente, a Contabilidade Gerencial esta devotando esforços para analisar e incluir em suas informação gerenciais contábeis aspectos operacionais, tais como satisfação dos clientes, capacitação e habilidades dos colaboradores, desempenho de novo produto, dentre outras (Atkinson et al.,2000:36).

Segundo Somed (2003) a informação gerencial contábil deve incluir algumas características. Estas são apresentadas no Quadro 3, abaixo.

QUADRO 3 - CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO GERENCIAL-CONTÁBIL

Útil	Atender as necessidades dos Usuários
Oportuna	Estar à disposição na época certa
Clara	Facilmente entendida pelo usuário
Integra	Baseada em dados confiáveis
Relevante	Abordar diretamente os pontos fundamentais, com transparência.
Completa	Incorporar dados físicos e outros complementares à informação
Preditiva	Fornecer indicadores de tendência

Fonte: Extraído de Somed (2003).

Baseando-se nestas características algumas questões emergem: as informações gerenciais contábeis que a Contabilidade Gerencial oferece a seus usuários são, exaustivas, nas características – relevante, completa e preditiva?

Antes de responder a esta questão, a declaração de Atkinson et al, (2000: 37) sobre como a informação gerencial contábil ajuda os gestores parece contribuir para a resposta que será fornecida:

(...) a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. Essas medidas de desempenho econômico ligam a estratégia da empresa à execução da estratégia individual de cada unidade operacional. A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem *feedback* sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Analisando-se esta declaração e a questão acima formulada pode-se respondê-la de forma negativa, o que vem a corroborar com os apelos de profissionais e teóricos quando a ampliação das análises e disponibilidade de informações a seus usuários internos (ver capítulo 4).

Justifica-se esta resposta, uma vez que se considerando como ponto fundamental básico da contabilidade gerencial fazer com que as informações por ela disponibilizada auxiliem os gestores nos processos de tomada de decisão afim de que estes atinjam suas metas. Para tal o sistema de informação contábil gerencial deverá utilizar as informações de forma integrada e incorporando todos as informações relacionadas aos fatores críticos de sucesso da organização, podendo ser os vinculados os recursos financeiros, físicos, humanos ou tecnológicos. O que não se constitui como uma realidade consensual da Contabilidade Gerencial.

Para auxiliá-la a ferramenta Balanced Scorecard será estudada.

3. REVISÃO TEÓRICA DO BALANCED SCORECARD (BSC)

Este capítulo tem por objetivo apresentar a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), iniciando com seu surgimento, através de seu histórico, sendo complementado com a apresentação de seu conceito e propósito, na seqüência é apresentado às etapas que compõe a ferramenta BSC, enfatizando e detalhando a primeira etapa por ser a que prova sua característica de fornecimento de informações gerenciais e que, conseqüentemente, contribui para a Contabilidade Gerencial, objetivo desta monografia.

3.1 HISTÓRICO DO BALANCED SCORECARD (BSC)

O “embrião” do que hoje se constitui como a ferramenta gerencial Balanced Scorecard (BSC) foi um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, em 1990, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. Este estudo foi alavancado pela crença de que as medidas de desempenho tradicionais – indicadores contábeis e financeiros – não mais ajudavam as organizações a criarem valor para seu futuro.

Neste sentido, o estudo liderado pelo executivo David Norton e pelo consultor acadêmico Robert Kaplan buscava desenvolver um modelo de avaliação de desempenho organizacional que fosse capaz de incorporar as medidas de desempenho que efetivamente traduzissem o desempenho da organização.

Para tal, o estudo foi estruturado em duas bases: na discussão de experiências de executivos na gestão de suas organizações; e no estudo de casos reais de organizações que mencionavam ter utilizado indicadores de desempenho inovadores (inovadores aqui, refere-se aos indicadores não convencionais), para a

época. Estes encontros ocorriam a cada dois meses e contavam com a presença, além dos líderes, de representantes de várias organizações (Kaplan & Norton, 1997: VII).

Um caso que muito ajudou ao desenvolvimento da ferramenta Balanced Scorecard foi o da organização Analog Devices que desenvolveu um scorecard corporativo considerando outras medidas de desempenho que as tradicionais contábil-financeiras, tais como “prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e também eficácia no desenvolvimento de novos produtos” (Kaplan & Norton, 1997: VII-VIII).

As discussões dos estudos do grupo levaram a ampliação do scorecard até então utilizado, que apenas mostrava as análises pós-resultado e pós-gestão, tais como a análise financeira ou do balanço patrimonial (através das técnicas das análises vertical e horizontal, ou dos indicadores econômico-financeiros) ou da análise de rentabilidade (através da análise de rentabilidade operacional, do lucro operacional, do capital de financiamento, do capital próprio,...) sem qualquer preocupação com o feedback entre a estratégia operacional adotada pela organização e os resultados obtidos.

As conclusões do estudo foram sintetizadas no artigo “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, na edição de janeiro-fevereiro de 1992 na Harvard Business Review, o qual teve como principais insights: a) a estrutura do Balanced Scorecard assentada em quatro perspectivas, a saber: financeira, dos clientes, dos processos internos da organização e do aprendizado e crescimento; b) o termo Balanced adicionado ao termo Scorecard, com o propósito de refletir o “equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (leading) e ocorrência (lagging) e entre as perspectivas internas e externas de desempenho” (Kaplan &

Norton, 1997:VIII).

Em 1992 Norman Chambers e Larry Brady, dois executivos, induziram Norton e Kaplan a ampliarem o alcance da aplicação do scorecard, ao utiliza-lo como uma ferramenta para comunicar novas estratégias e alinhá-las a organização. Com isto, adicionou-se um novo diferencial ao Balanced Scorecard: evidenciou a vinculação dos indicadores do BSC à estratégia organizacional. Este diferencial foi divulgado e publicado no segundo artigo de Kaplan e Norton: "Putting the Balanced Scorecard to Work", publicado na edição de setembro-outubro de 1993, também na Harvard Business Review.

De posse dessa ferramenta a Renaissance Solutions, empresa que prestava consultoria estratégica com a ferramenta do Balanced Scorecard, através de seu executivo principal, David Norton, em 1993, investiu em uma aliança corporativa, com a Gemini Consulting, com o propósito de aperfeiçoar operacionalmente a ferramenta Balanced Scorecard. Desta investida, evoluções importantes foram identificadas, tendo como centrais: a) os objetivos estratégicos identificados se interligam por relações de causa e efeito; assim esta linha de objetivos descreve uma trajetória estratégica; e, b) o Balanced Scorecard assumiu nova função, além de servir como ferramenta de comunicação da estratégia a ser implementada passou também a servir de ferramenta de gerenciamento desta estratégia; assim deixando de "ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial" (Kaplan & Norton, 1997: IX).

Assim, como as duas evoluções anteriores, esta também foi publicada em um artigo, intitulado "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", também publicado na Harvard Business Review edição de janeiro-fevereiro de 1996.

De posse desta bagagem de conhecimentos, associada ao aprendizado

gerado em decorrência das aplicações reais desta ferramenta de gestão, Kaplan e Norton, em 1996 publicam o livro “The balanced scorecard” (traduzido para o português, em 1997, sob o título “A estratégia em ação: balanced scorecard”) apresentando a ferramenta gerencial Balanced Scorecard. Cumpre salientar que apesar de muito bem escrito, sua simples leitura não capacita o leitor a aplicá-lo, construí-lo na prática. Motivo pelo qual, o autor desta monografia, motivou-se a criar os exemplos apresentados ao longo deste texto, ao descrever a construção e apresentação do Balanced Scorecard.

Como último registro da evolução da ferramenta gerencial Balanced Scorecard, os autores, em 2000, publicaram o livro “Organização Orientada para a Estratégia”, incorporando neste as sugestões e dúvidas dos executivos ao tentarem reorganizar sua organização afim de orientá-la para o alcance das estratégias corporativas delineadas.

Como comentário final sobre o histórico do Balanced Scorecard pode-se enfatizar sua evolução sobre dois eixos: a) seu propósito; e, b) sua operacionalização.

Diante deste histórico apresentado sobre a ferramenta gerencial Balanced Scorecard, acredita-se ser relevante a apresentação do conceito do BSC, bem como de seu propósito e o benefício gerado à organização que a implementa, de tal forma a subsidiar e motivar o leitor na leitura das próximas seções.

3.1.1 Definição e Propósito da Ferramenta Gerencial Balanced Scorecard (BSC)

Na literatura pesquisada, vários conceitos são oferecidos, por autores diversos, para o BSC. Neste sentido, buscou-se compilar algumas definições,

formuladas por autores que pesquisam e/ou trabalham na área gerencial, mais especificamente com a Contabilidade Gerencial. O Quadro 04, abaixo, apresenta esta pesquisa.

QUADRO 4 - CONCEITOS DO BSC FORMULADOS POR PESQUISADORES DA ÁREA DE CONTABILIDADE GERENCIAL

DEFINIÇÃO	autor
“O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.	Kaplan & Norton (1997:02)
“O balanced scorecard é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.	Padoveze (2003:121)
“Sistema de gerenciamento e de avaliação que vê o desempenho de uma unidade de negócio sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, do processo empresarial interno e de aprendizagem e crescimento”.	Atkinson, Banker, Kaplan, Young (2000:60)

Fonte: extraído de Ensslin, S. (2003)

Verifica-se que a idéia central é corroborada pelos os conceitos formulados por diversos autores pode ser sintetizada como uma ferramenta que auxilia as organizações em sua gestão ao traduzir uma estratégia competitiva em ações operacionais; ações estas que visam melhorar o desempenho organizacional, a curto e longo prazo, e, ao mesmo tempo, direcionam e alinham as atitudes dos colaboradores da organização.

Na seqüência desta sub-seção de fundamentação da ferramenta gerencial Balanced Scorecard, seu propósito não poderia deixar de ser apresentado.

Segundo Kaplan & Norton (1997:09-10), o Balanced Scorecard como sistema gerencial propõe-se a viabilizar quatro processos gerenciais, a saber: a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional; b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e, d) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Completando esta sub-seção, acredita-se ser relevante mencionar o principal benefício advindo da implementação de um sistema gerencial alicerçado na ferramenta Balanced Scorecard - consiste em revelar um **padrão consistente** na busca do **foco** e do **alinhamento** estratégico (Kaplan & Norton, 2000:18-19). Para alcançar este benefício à ferramenta BSC alicerça-se no desenvolvimento de cinco princípios, as quais serão mencionadas na seção seguinte.

Após apresentação desta seção introdutória, das bases da ferramenta gerencial BSC, passa-se, a seguir, a apresentação, dos princípios (etapas) da ferramenta BSC que devem nortear as organizações e por ela serem desenvolvidos para o efetivo funcionamento desta ferramenta gerencial.

3.2 ETAPAS DA FERRAMENTA GERENCIAL Balanced Scorecard

Para a construção e implementação da ferramenta BSC em uma organização, Kaplan & Norton (2000:19) sugerem o desenvolvimento de cinco etapas a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo; e, mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, conforme pode ser visualizado na Figura 1, a seguir.

Visualizando-se a Figura 1 identifica-se imediatamente o que busca cada etapa, bem como o que é necessário desenvolver para que seu propósito seja alcançado.



FIGURA 1 - ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA FERRAMENTA GERENCIAL BSC

Fonte: extraída de Kaplan & Norton, 2000:19.

Como o objetivo desta monografia será atingido com a realização da primeira etapa - traduzir a estratégia em termos operacionais – apenas esta será detalhada aqui. A subseção abaixo apresentará a teoria desta etapa, bem como ilustrações, a fim de facilitar o entendimento de seu desenvolvimento. Ainda, nesta sub-seção serão incorporados conceitos que se constituem como básicos para o entendimento da ferramenta Balanced Scorecard.

3.2.1 Tradução da Estratégia em Termos Operacionais

Conforme pode ser visualizado na Figura 01 esta etapa é alcançada através do desenvolvimento de duas sub-etapas, a saber: a construção do mapa de estratégias; e, a construção do balanced scorecard. No entanto, antes de se iniciar a apresentação destas duas sub-etapas, faz-se necessário informar o ponto de partida

para a utilização da ferramenta BSC – é necessário que a organização tenha formulado um Planejamento Estratégico (PE). Tal afirmativa pode ser justificada pela análise do conceito da ferramenta gerencial Balanced Scorecard, formulado por seus proponentes: “O Balanced Scorecard **traduz** a missão e a estratégia das organizações (...)” (Kaplan & Norton, **negrito** e **sublinhado** adicionados), donde a missão organizacional e a estratégia adotada constituem-se produtos e/ou elementos do Planejamento Estratégico. Assim, nada mais natural do que apresentar, de forma superficial (uma vez que esta questão não é foco principal desta monografia), o que é o Planejamento Estratégico.

Oliveira o define como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação empresa com seu ambiente” (1999, p. 33).

Segundo a visão de Fishmann & Almeida (1993:25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e reduzir riscos.

Ao formularem este conceito, percebe-se que os autores sinalizam algumas questões: O que somos (organização)? O que queremos oferecer? Qual é a nossa missão (da organização)? Em que nos destacamos, ou em que melhor competimos? Quais os aspectos que devemos nos preocupar? O que desejamos alcançar?

Para uma maior elucidação, abaixo (Figura 2) será apresentado uma estrutura dos elementos constituintes de um planejamento estratégico, bem como um glossário de seus termos.

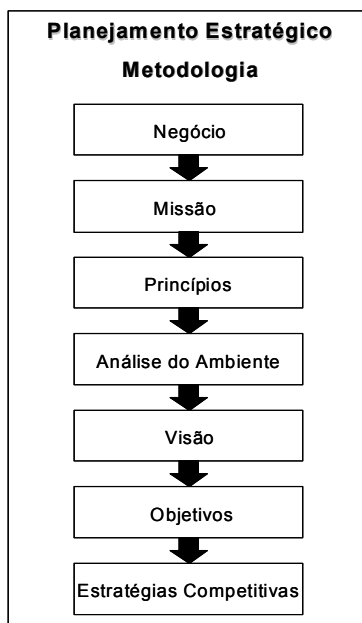


FIGURA 2 - ESTRUTURA DO PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO

Fonte: extraído de Filho & Pagnoncelli, 2001:30

Conforme mencionado acima, a fim de complementar e elucidar os termos da Figura 2, Filho & Pagnoncelli elaboraram um glossários com o conceito desses termos, que é apresento abaixo na Figura 3.

Conceito	
Planejamento Estratégico	É o processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro.
Negócio	É o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.
Missão	É a razão de existir da empresa no seu Negócio.
Princípios	São os balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão.
Visão	É a explicitação do que se visualiza para a empresa.
Objetivos	São resultados que a empresa precisa alcançar em prazo determinado para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro.
Estratégia Competitiva	É o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio.

FIGURA 3 - GLOSSÁRIO DO PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO

Fonte: extraído de Filho & Pagnoncelli, 2001:31

Complementando esta rápida passagem no planejamento estratégico, e em concordância com as palavras do Padre Manoel Bernardes (*apud* Filho & Pagnoncelli, 2001:355), “não há modo de mandar ou ensinar mais forte e suave do que o exemplo: persuade sem retórica, convence sem debate, esclarece as dúvidas e elimina todas as desculpas”; um exemplo, baseado na Figura 4 é apresentado.

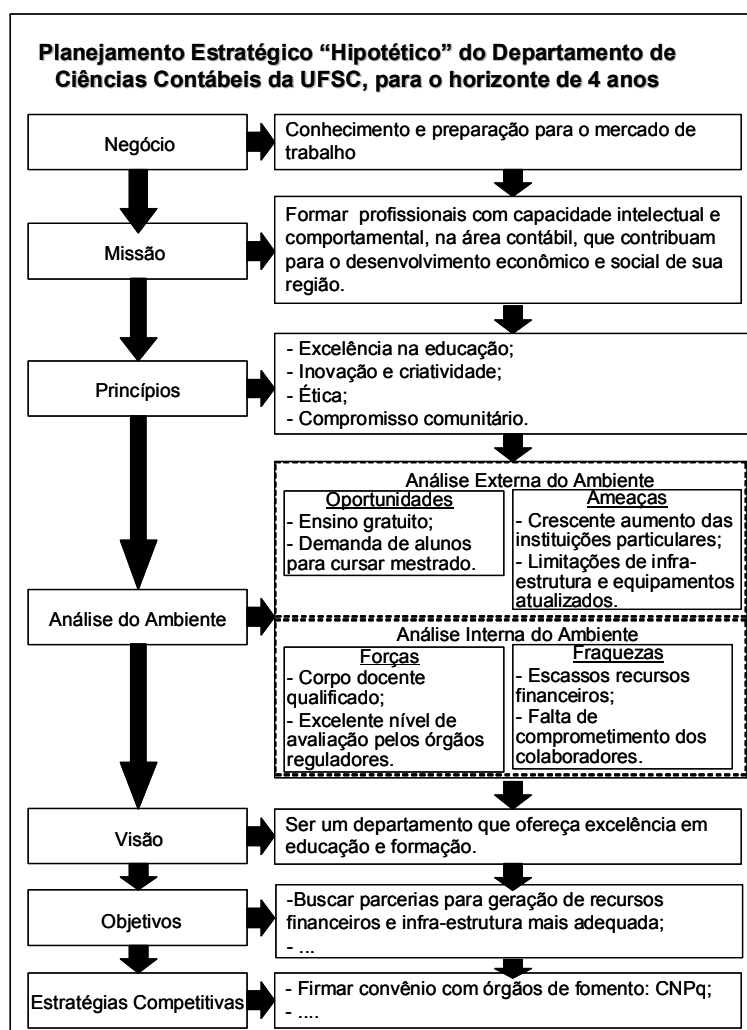


FIGURA 4 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO “HIPOTÉTICO” DO CCN DA UFSC

Fonte: extraído de Ensslin, (2003)

Cumprindo esclarecer que o planejamento estratégico da Figura 4, acima, é hipotético e apenas ilustrativo para fins didático. Mas é de posse deste PE que se pode iniciar a primeira etapa do BSC (ver Figura 01): traduzir a *estratégia* em termos

operacionais. Nesta etapa um termo, advindo do PE, se sobressai: estratégia. Assim, o Quadro 5, abaixo, apresenta uma compilação de algumas definições pesquisadas.

QUADRO 5 - COMPILAÇÃO DE ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Conceito	Autor
“planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.	Wright <i>et al.</i> , (1992:03) <i>apud</i> Mintzberg, Ahlstranf e Lampel (2000:16-17)
“o caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar os objetivos e as metas da empresa”.	Oliveira (1991:26)
“são meios para fins, e estes relacionam-se com os propósitos e objetivos da organização. Elas são as coisas que os negócios fazem e os caminhos a seguir, e as decisões que elas toam é para alcançar determinados pontos e níveis de sucesso”.	Thompson, (1995), <i>apud</i> Padoveze (2003:94).
“[...] a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados de resultados e em uma programação”.	Mintzberg, (1983), <i>apud</i> Oliveira (1999:177).
“é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos”.	Kapkan & Norton (1997:155)

Fonte: o autor

Analisando-se as definições acima se percebe que estas podem ser agrupadas em três linhas de pensamento. A primeira será relacionada à forma de atingir para se alcançar algo. Nesta primeira linha enquadram-se as definições de Wright *et al.*, Oliveira e Thompson. A segunda linha de pensamento está relacionada com um plano, um olhar para frente. Nesta linha enquadra-se a definição de Mintzberg. E, a ultima linha, esta relacionada a forma de se construir e analisar a estratégia. A definição de Kaplan & Norton enquadra-se nesta linha. Cabe salientar que é com este enfoque, da terceira linha de pensamento que o BSC trabalha.

Durante a pesquisa sobre estratégia, encontrou-se um quadro, desenvolvido por Zaccarelli, que apresenta os marcos da estratégia em termos cronológicos. Optou-se por inseri-lo aqui em razão do panorama histórico por ele propiciado. O

Quadro 6, abaixo, é uma transcrição de Zaccarelli (2000, *apud* Kallás, 2003:32).

QUADRO 6 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA.

Ano	Evento
Antiguidade	O primeiro texto conhecido, de aplicação militar, tem mais de 2.000 anos e é do general chinês Sun Tzu: um tratado sobre a arte da guerra. No Ocidente, o conceito é também utilizado militarmente pelo exército romano.
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte, que conhece a obra de Tzu, é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos.
Década de 50	Após a segunda guerra, o planejamento estratégico chega às empresas e universidades, principalmente nos EUA. Surge o modelo de análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.
1965	Edição do primeiro livro sobre estratégia, de Igor Ansoff.
Anos 60 e 70	O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas empresas dos EUA.
1973	Primeiro Seminário Internacional e Administração estratégica na Universidade de Vanderbilt. Neste evento, iniciam-se as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, com uma nova organização dos conceitos de estratégia.
Década de 80	Com a estabilização do crescimento econômico, há certo desencanto das empresas norte-americanas em relação à estratégia. Já nas companhias japonesas, que experimentam grande crescimento econômico, os executivos lêem e seguem os ensinamentos do general chinês Sun Tzu. Surgem, cada vez mais, novos autores e teorias sobre o tema.
1994	Edição do livro <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , de Mintzberg, que mostra a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico e marcou o início de uma nova fase dos conceitos de estratégia.
Década de 90	As duas metades desta década são bem distintas. Na primeira, há significativa retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração todas as suas limitações. NA segunda metade da década, com a euforia da Internet, algumas empresas abandonam completamente a estratégia, na opinião de Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan & Norton criam o <i>balanced scorecard</i> .
Século XXI	São propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptar-se á mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica para “dançar conforme a música”, passa a ser mais importante que a estratégia em si. Segundo pesquisa da Bain & Co., o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

Fonte: extraído de Zacarelli (2000, *apud* Kallás, 2003:32)

Retornando a definição de Kaplan & Norton sobre estratégia - “é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos” – passa-se a apresentação da sub-etapa Construção do Mapa Estratégico.

3.2.1.1 Construção do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico (ME) é construído através de um processo hierárquico

top-down norteado pela missão e visão da organização. Ou seja, o processo é estruturado da seguinte forma: inicia-se com o estabelecimento de objetivos financeiros, informados pelos valores dos acionistas; logo após o pensamento é direcionado à identificação de quais objetivos dos clientes devem ser atendidos para que os objetivos financeiros sejam alcançados; seguindo o processo, passa-se a identificação dos objetivos operacionais internos, ou seja, em quais processos internos a organização deve sobressair-se ou investir esforços para que os objetivos dos clientes e acionistas sejam atingidos; e, encerrando o processo, passa-se a identificação do que os colaboradores (da organização) devem investir, aprender e se aperfeiçoar para que a organização alcance todos estes objetivos identificados.

A Figura 5, abaixo, ilustra este processo.

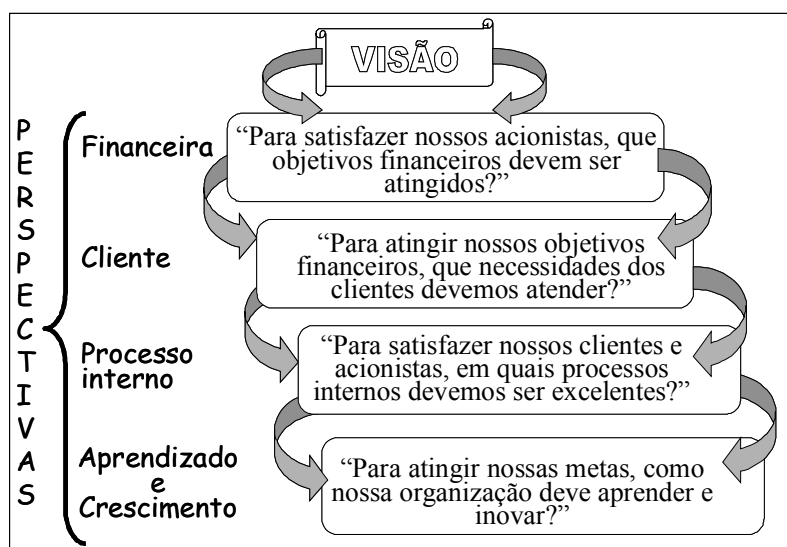


FIGURA 5- QUESTÕES QUE INFORMAM A CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO BSC

Fonte: extraído de Costa (2003)

Ao analisar-se a Figura 5, alguns comentários merecem destaque: a) a descrição de uma trajetória estratégica através da seqüência dos objetivos, que se ligam através de relações de causa e efeito; e, b) a estrutura do ME em quatro

perspectivas² distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado.

Quanto ao primeiro comentário - a descrição de uma trajetória estratégica através da seqüência dos objetivos, que se ligam através de relações de causa e efeito – este vem ao encontro da definição de estratégia formulada por Kaplan & Norton (1997:155): “Estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. As relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo “se-então”. Esta relação pode ser verificada pela leitura da estratégia através de um processo botoon-down do ME, a saber: se a organização investe em seus colaboradores, *então*, estes passam a gerar produtos e serviços mais inovadores; se os produtos e serviços gerados são inovadores, *então*, estes passam a atender e surpreender as expectativas dos clientes; se os clientes sentem-se surpreendidos, *então*, respondem com maior consumo; se há um maior consumo, *então*, um objetivo financeiro da organização é atendido. Pode-se constatar que a leitura da estratégia, por um processo botoon-up parece ser bem mais elucidativa do que sua leitura pelo processo top-down de sua construção. Assim, o ME conta a história de uma estratégia através de uma seqüência de relações de causa e efeito. Segundo Kaplan & Norton (1997:37) esta relação de causa e efeito deve percorrer quatro perspectivas. Estas são enfatizadas no comentário “b)” referente a estrutura do ME.

Quanto ao segundo comentário - a estrutura do ME em quatro perspectivas distintas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de inovação e aprendizado – esta estrutura vêem em resposta as preocupações de considerar-se:

a) objetivos de curto e longo prazo; b) objetivos financeiros e não-financeiros; e, c)

² Terminologia utilizada, nesta monografia, com o seguinte significado: Perspectivas são campos de tradução da estratégia em objetivos e medidas (Kaplan & Norton, 1997) OU Perspectivas são dimensões do negócio utilizadas como forma de classificar indicadores de desempenho (Comitê Temático Medição do Desempenho Global – FPNQ)

objetivos de desempenho internos e externos.

Antes de prosseguir-se, cumpre apresentar, sucintamente, com o que cada perspectiva preocupa-se. Para tal reproduziu-se as palavras de Petri (2003), por sumarizar de forma tão didática:

(i) A perspectiva financeira preocupa-se com a estratégia de crescimentos, rentabilidade e risco sobre a visão dos acionistas da organização. Para tanto utiliza indicadores do tipo retorno sobre investimento, riscos, ciclo de caixa, entre outros.

(ii) A perspectiva do cliente preocupa-se com a criação de valor e diferenciação, sob a visão do cliente, utilizando como indicadores: satisfação, retenção, participação de mercados e participação em conta, entre outras.

(iii) A perspectiva dos processos internos preocupa-se com as prioridades estratégicas dos vários processos de negócio, que criam satisfação para os clientes e acionistas. Indicadores propostos são: qualidade, inovação, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos.

(iv) A perspectiva aprendizado e crescimento leva em conta as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento. Levando em consideração a satisfação dos funcionários e disponibilidades dos sistemas de informações.

Retornando-se ao comentário da estrutura do ME, preocupações aparecem integradas no ME como pode ser constatado na Figura 6, a seguir.

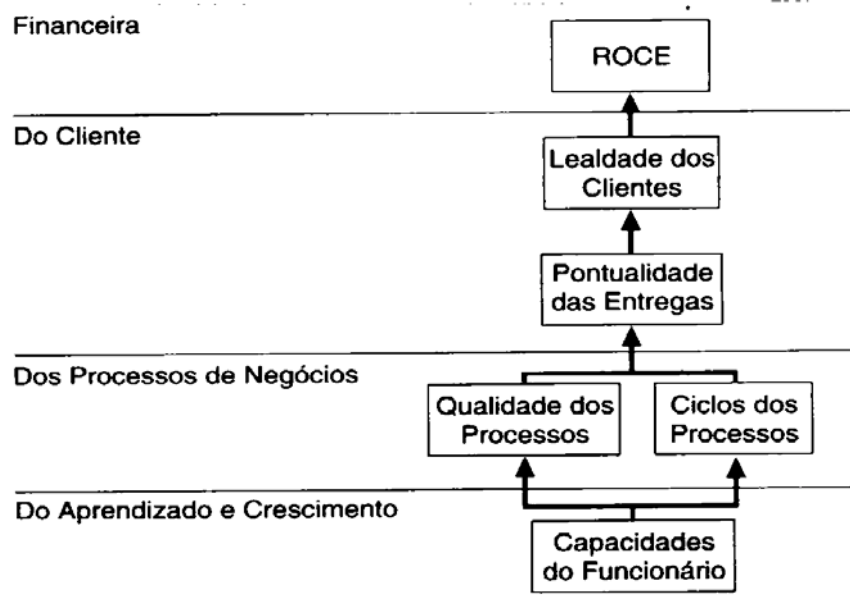


FIGURA 6 - EXEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO EVIDENCIANDO AS PERSPECTIVAS DO BSC

Fonte: extraído de Kapan & Norton (1997:31)

Analisando-se a Figura 6 é possível justificar ou elucidar o comentário feito à estrutura do BSC. A perspectiva financeira invoca principalmente objetivos de longo prazo, financeiros e de desempenho internos, como o ROCE (retorno sobre o capital empregado); a perspectiva dos clientes, por sua vez, invoca objetivos de curto e longo prazo, não-financeiros e podem ser de desempenho internos e externos, como a lealdade dos clientes (longo prazo/não-financeiros/desempenho externo) e a pontualidade das entregas (curto prazo/não-financeiros/desempenho interno); já a perspectiva dos processos internos caracteriza-se por objetivos de curto e longo prazo, não-financeiros e de desempenho internos, tais como a qualidade dos processos e ciclos dos processos; e, finalmente, a perspectiva do aprendizado e do crescimento também é caracterizada por objetivos de curto e longo prazo, não-financeiros e de desempenho internos, como a capacidade do funcionário.

Assim, verifica-se a preocupação em que haja um *equilíbrio* entre todos estes objetivos - de curto e longo prazo, financeiros e não-financeiros, de desempenho

internos e externos (Kaplan & Norton, 1996; VIII). Tal preocupação é manifestada explicitamente em seu nome: *Balanced Scorecard*.

Cumprido esclarecer que apesar dos proponentes da ferramenta enfocarem estas quatro perspectivas, eles admitem a inclusão de alguma outra perspectiva, conforme depoimento dos autores:

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força. Não existe teorema matemático segundo o qual as quatro perspectivas sejam necessárias e suficientes. Ainda não encontramos empresas que utilizem menos do que quatro perspectivas, porém dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares (Kaplan & Norton, 1997:35).

A Figura 7, abaixo, ilustra tal situação.

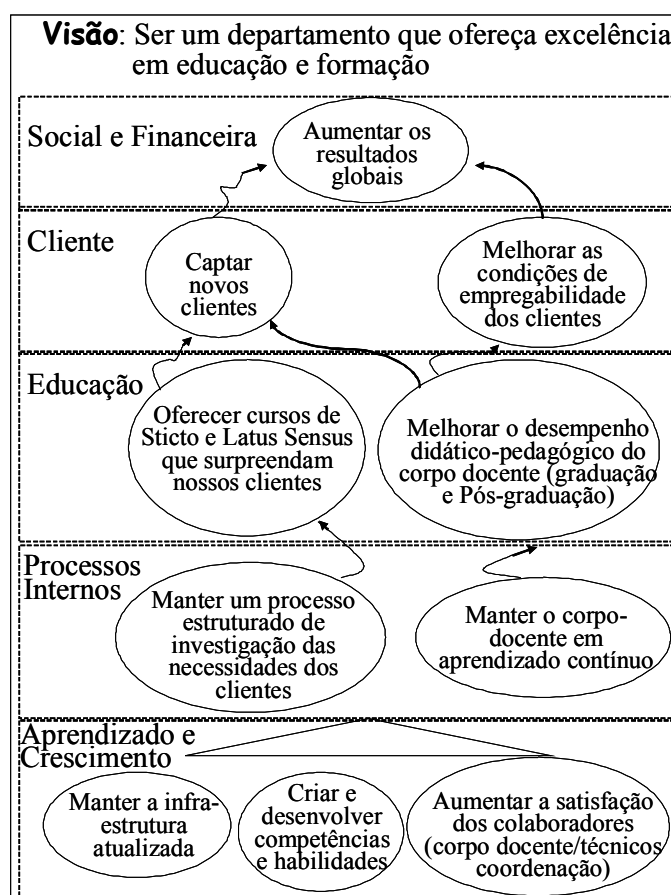


FIGURA 7 - MAPA ESTRATÉGICO "HIPOTÉTICO" DO CCN DA UFSC

Fonte: extraído de Ensslin (2003)

Conforme pode ser visualizado, o ME, hipotético, construído para o Departamento de Ciências Contábeis (CCN) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) necessitou da inclusão da perspectiva Educação.

Assim, para concluir esta sub-etapa (3.2.1.1 - Construção do Mapa Estratégico) acredita-se que a tradução da missão e da visão do CCN em uma estratégia para o departamento constitui-se como resultado do entendimento e operacionalização da teoria. Considerando-se, como missão *formar profissionais com capacidade intelectual e comportamental, na área contábil, que contribuam para o desenvolvimento econômico e social de sua região* e como visão *ser um departamento que ofereça excelência em educação e formação*, levando-se em consideração os princípios do CCN bem como a análise de seu ambiente, a seguinte trajetória estratégica pode ser lida: se o CCN conseguir aumentar a satisfação dos colaboradores e criar e desenvolver competências e habilidades (perspectiva do aprendizado e crescimento), então o CCN conseguirá manter o corpo docente em aprendizado contínuo; se o corpo-docente estiver em aprendizado contínuo (perspectiva dos processos internos), então o desempenho didático-pedagógico melhorará; se o desempenho didático pedagógico melhorar e estiver mais atualizado (perspectiva da educação), então os alunos formados terão melhores condições de empregabilidade; se os alunos formados pelo CCN estiverem trabalhando na área Contábil em empregos que lhes satisfaçam (perspectiva do cliente), então o CCN atingiu seu objetivo maior, aumentando seu resultado global (perspectiva social e financeira).

Acredita-se que agora é possível passar a apresentação da sub-etapa final da Tradução da Estratégia em Termos Operacionais, a saber: Construção do Balanced Scorecard.

3.2.1.2 Construção do Balanced Scorecard

De posse do Mapa Estratégico, que fornece as estratégias da organização, bem como seus objetivos, cabe, agora, a elaboração do scorecard (termo usado nesta monografia). O scorecard, Balanced Scorecard, painel de desempenho, ou tantas outras nomenclaturas encontradas na literatura, conclui a etapa de tradução da estratégia em termos operacionais oferecendo como produto informações claras do que a organização poderia fazer para alcançar os objetivos, críticos, que levariam a estratégia organizacional ser bem-sucedida. Além da tradução da estratégia em termos operacionais, através da identificação das ações (ou iniciativas estratégicas, terminologia utilizada por Kaplan e Norton), o scorecard oferece informações sobre: em que é crítico concentrar esforços para que a estratégia seja alcançada, representada pela terminologia objetivos; como o objetivo será medido ou em que bases será analisado se o objetivo está contribuindo para o alcance da estratégia, representado pela terminologia *indicadores*; e, o que/qual a posição a organização espera alcançar, representado pela terminologia *metas*.

A Figura 8, abaixo, apresenta a estrutura do BSC formulada por Kaplan e Norton (1996:10), aonde constituem-se como matéria-prima.

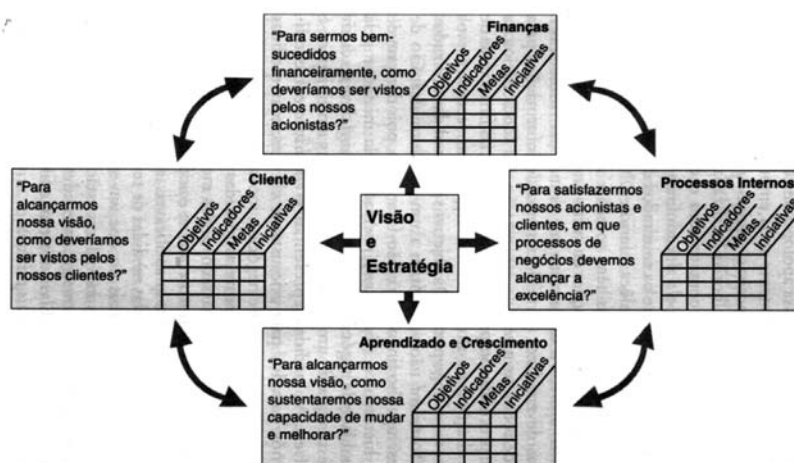


FIGURA 8 - QUESTÕES QUE INFORMAM A CONSTRUÇÃO DO ME E DA ESTRUTURA DO BBC

Fonte: extraído de Kaplan e Norton (1997:10)

Analisando-se a Figura 8 percebe-se que a primeira coluna, de cada uma das quatro perspectivas, é intitulada pelo termo objetivos. Assim, nesta coluna, os objetivos do ME, respectivos à perspectiva financeira (o mesmo procedimento nas demais perspectivas), devem ser elencados. Objetivos aqui entendidos como o que a estratégia deve alcançar ou o que é crítico para o sucesso da estratégia. Os objetivos são extraídos do Mapa Estratégico, previamente construído. Na coluna seguinte, o indicador, que explica como o alcance do objetivo será medido ou acompanhado deve ser explicitado. Cumpre esclarecer que: (i) cada organização identifica o indicador que melhor represente o objetivo a ser alcançado; e, (ii) os indicadores não necessitam ser numéricos ou financeiros (como veremos na Figura 09, exemplo “hipotético” do CCN da UFSC). Na próxima coluna, a meta para o objetivo em análise deve ser expressa. Assim como o indicador, a meta também é personificada organizacionalmente, e está atrelada ao indicador. Desta forma a meta é a explicitação do nível de desempenho ou de melhoria esperada. Finalmente, na coluna das iniciativas estratégicas, as ações que a organização identifica como necessária para que se alcancem os objetivos e, conseqüentemente, a estratégia. Desta forma, com as ações identificadas, pode-se confirmar o alcance da etapa - tradução da estratégia em termos operacionais.

Igualmente, ao procedimento elaborado na sub-etapa construção do ME, nesta sub-etapa, também será apresentado um exemplo, ou melhor, será dada seqüência ao exemplo iniciado.

De posse do Mapa Estratégico do CCN, considerando a estratégia - Criar e desenvolver competências e habilidades a fim de manter o corpo docente em aprendizado contínuo para que estes melhorem seu desempenho didático-pedagógico esperando com isto facilitar e melhorar as condições de

empregabilidade de seus clientes (alunos) culminando, assim, com o alcance de seu objetivo maior, aumentar os resultados globais do departamento via benefício à sociedade – cabe, agora, a elaboração do scorecard.

A Figura 9, abaixo, apresenta o scorecard para os objetivos críticos da estratégia criada, conforme pode ser verificado na Figura 7. Cumpre esclarecer: (i) o exemplo foi extraído de Ensslin (2003) baseado em Kaplan & Norton (2000:159); e, (ii) o scorecard aqui apresentado não está completo, nem exaustivo, não tendo sido esta a preocupação quando se sua construção. A preocupação era a de mostrar um scorecard para uma situação real e que se apresentasse de forma didática.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações Identificadas
Social	Aumentar os resultados globais	Nº de referências e premiações atribuídas ao CCN	Elevar em 50%	Buscar parcerias e integração com empresas e instituições
Cliente	Melhorar as condições de empregabilidade dos clientes	% de egressos que conquistam emprego na área	30% no primeiro ano	Parcerias para realização de estágios
Educação	Melhorar o desempenho didático-pedagógico do corpo docente da graduação	Avaliação do curso de graduação pelo MEC	Conceito A	Aprimorar recursos didáticos
Processo Internos	Manter o corpo-docente em aprendizado contínuo	Número de congresso (similares) no ano	2 por ano	Estimular a particip. em congressos (similares)
Aprendizado e Crescimento	Criar e desenvolver competências e habilidades	Horas de capacitação no ano	50 horas	Oferecer programas de capacitação

FIGURA 9 - PARTE DO SCORECARD “HIPOTÉTICO” DO CCN DA UFSC

Fonte: extraída de Ensslin (2003)

Ao analisar-se o scorecard da Figura 9, alguns comentários podem ser feitos: a) o scorecard serve para mostrar a todos os professores, neste exemplo, quais os objetivos que o departamento CCN deve priorizar para que a estratégia seja bem-sucedida; b) fica evidente e fácil identificar como a estratégia do CCN pode ser alcançada, ou seja, quais as ações, para cada objetivo, que devem ser realizadas; c) os professores, ao compreender e compartilharem os objetivos e a estratégia do departamento se engajarão nas ações delineados ou podem criar iniciativas

particulares que venham por apoiar a estratégia global.

Após estas considerações pode-se afirmar que o *Balanced Scorecard* configura-se como uma ferramenta gerencial por: (i) identifica e incorpora objetivos de curto e longo prazo, quer sejam financeiros ou não-financeiros, para a organização e mostra como eles podem ser alcançados; (ii) comunica e associa à organização seus objetivos e estratégia gerando um processo de comunicação e possibilitando o comprometimento de seus colaboradores; e, (iii) esclarecer a visão e a estratégia corporativa e as traduzindo em termos operacionais, através da identificação de ações (Kaplan & Norton, 1997:09-18).

Como último comentário a respeito da operacionalidade e eficácia da ferramenta gerencial *Balanced Scorecard*, abaixo é reproduzido um exemplo , elaborado por Kaplan & Norton (1997:155):

Antigamente, se você perdesse o documento de planejamento estratégico em um avião e um concorrente o encontrasse, eu me aborreceria, mas superaria o fato. Na verdade, não seria uma perda tão grande. Ou então, se eu tivesse deixado a minha análise operacional mensal em algum lugar e um concorrente obtivesse uma cópia, eu ficaria chateado, mas novamente nada de tão grave. Entretanto, este *Balanced Scorecard* comunica tão bem a minha estratégia que se um concorrente o visse teria condições de bloquear a estratégia e torná-la sem efeito.

4. A CONTRIBUIÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A CONTABILIDADE GERENCIAL

De posse das informações apresentadas nos capítulos 2 e 3, associadas a severas críticas que a Contabilidade Gerencial vem sofrendo, tais como, a explicitada por Kaplan & Norton (1997:07):

O processo de gestão através de relatórios financeiros continua atrelado a um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. O modelo venerável da contabilidade financeira ainda está sendo utilizado por empresas da era da informação, ao mesmo tempo em que tentam construir ativos e capacidades internas e criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.

e aos apelos sugeridos para que a Contabilidade Gerencial atenda a sua função, tais como, os apresentados por Kaplan & Norton (1997:07) e por Corbett (2004), respectivamente:

O ideal é que o modelo da contabilidade (...) se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis.

A contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto das ações locais no desempenho global, a contabilidade gerencial serve também como o agente motivador pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa. A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa.

Emerge a primeira questão: a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* pode auxiliar a Contabilidade Gerencial. A resposta que se oferece, nesta monografia, é o sim. Diante desta afirmação uma segunda questão emerge: qual a efetiva contribuição oferecida. Uma possível resposta a esta questão será oferecida baseando-se nos dois apelos acima relatados, respectivamente.

Com relação ao primeiro apelo feito à contabilidade gerencial - “se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis (...) funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis” – facilmente é identificada e comprovada a contribuição do BSC. A Figura 10 apresentada abaixo facilita a argumentação.

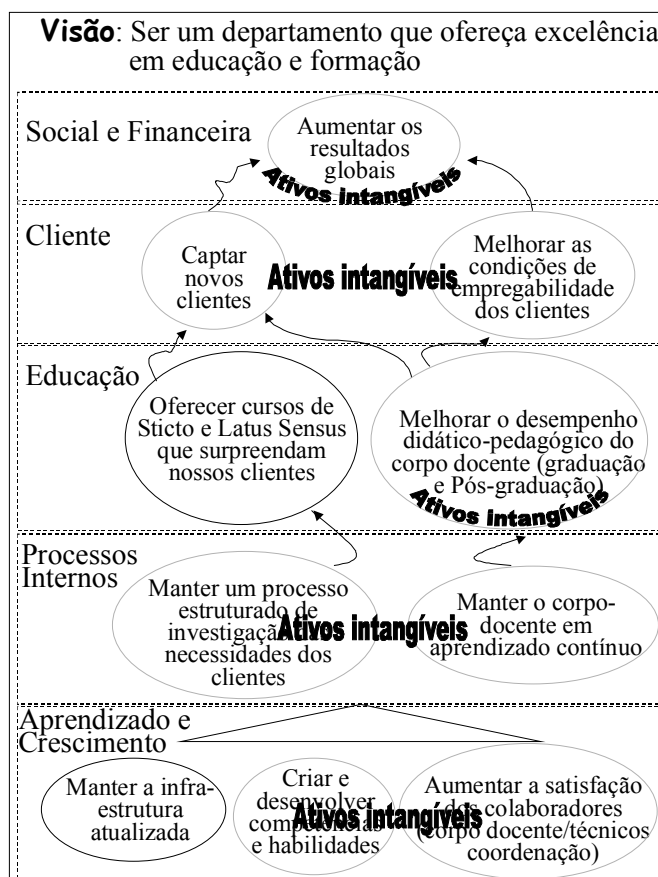


FIGURA 10 - DEMONSTRAÇÃO DA PRESENÇA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS NA CONSIDERAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.

Fonte: extraída de Ensslin (2003)

Conforme pode ser verificado o BSC possibilita a ampliação da Contabilidade Gerencial uma vez que considera os ativos intangíveis, no exemplo representado pelos objetivos, tais como – cria e desenvolve competência e habilidade, aumenta a satisfação dos colaboradores, manter o corpo docente em

constante aprendizado,... – possibilitando incorporar estes ativos, evidenciados no BSC, na Contabilidade Gerencial. Ou seja, o BSC informa a Contabilidade Gerencial quais os ativos intangíveis que estão gerando, ou não, valor para a organização, bem como a organização deve gerenciá-los. Retornando ao exemplo, constata-se que os professores constituem-se como o maior ativo do CCN. Neste sentido, o gerenciamento deste ativo pode ser informado pelas ações oferecidas pelo BSC.

Com relação ao segundo apelo feito à contabilidade gerencial - esta “deve fazer a *conexão* entre as *ações locais* dos gerentes e a *lucratividade* da empresa, para que estes possam saber que direção tomar” (*itálico* adicionado) – duas formas de benefícios podem ser atribuídas ao BSC. A primeira diz respeito à relação de causa e efeito existente no Mapa Estratégico do BSC. Para ilustrar esta afirmação a Figura 11, construída por Ensslin (2003) será apresentada.

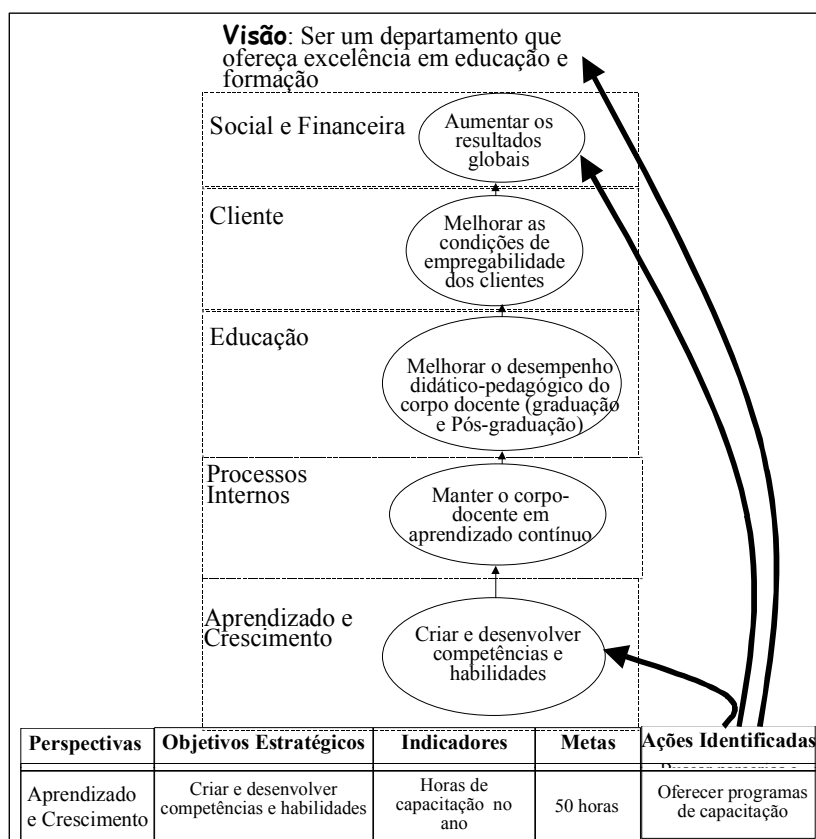


FIGURA 11 - RELACIONAMENTO DAS AÇÕES COM O(S) OBJETIVO(S)

Fonte: extraída de Ensslin (2003)

Conforme pode ser verificado o BSC oferece as informações a respeito do que o CCN deveria fazer/os professores deveria fazer para que os objetivos estratégicos e a visão fossem alcançados. Nos termos de Corbett, o BSC faz a conexão entre as ações locais, no exemplo representado pela ação – oferecer programas de capacitação – e a lucratividade da empresa, no exemplo representado tanto pelo objetivo estratégico – criar e desenvolver competências e habilidades, contribuído, de forma indireta e parcial para o alcance dos demais objetivos estratégicos.

A citação de Kraemer (2003:09) encerra com a seguinte frase “(...) A contabilidade gerencial tem como objetivo principal fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa”. Conforme, também, verificado na Figura 11, o BSC oferece as informações a respeito de qual o melhor caminho que o CCN e/ou professores deveria(m) escolher, através do fornecimento das ações identificadas.

Uma outra forma de benefício advindo do BSC à Contabilidade Gerencial, não mencionada explicitamente, pelos autores dos apelos apresentados, pode ser associada à necessidade de análise do passado, presente e o futuro da organização. Neste contexto o BSC pode auxiliar ao fornecer em um único relatório, através do Mapa Estratégico e do Scorecard, informações relativas a objetivos de curto (principalmente na perspectiva financeira – informações tradicionais da Contabilidade Gerencia) e longo prazo (principalmente na perspectiva de clientes e aprendizado e crescimento), bem como, como estes objetivos podem ser alcançados e o porque devem ser perseguidos.

Complementando esta contribuição Kraemer (2003:01) ainda afirma que a organização precisa de um sistema de informação gerencial que a oriente e motive os seus gestores a caminharem rumo a visão/missão da organização. Para tal há a

necessidade de informações que os levem direcionados rumo ao cumprimento dos objetivos identificados no planejamento estratégico da organização, focados na estratégia definida. Considerando a Contabilidade Gerencial como uma bússola, esta deve mostrar a posição atual e direção em que a organização deve dirigir-se. Portanto, a ferramenta gerencial BSC muito pode contribuir com as informações que a bússola deve informar.

Complementando as contribuições evidenciadas pelo autor, desta monografia, Costa (2001, p.100) afirma que o Balanced Scorecard vem a ser uma importante contribuição à contabilidade gerencial porque:

a) repensa temas antigos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados;

b) mostra como esses conhecimentos estabelecidos podem ser articulados para serem aplicados nos tempos modernos, para atender às novas exigências internas e externas;

c) aumentando assim, a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação” e aperfeiçoando a literatura da contabilidade gerencial.

Diante das argumentações desenvolvidas acredita-se ter respondido a questão formulada no início do capítulo - qual a efetiva contribuição oferecida – e apresentada com outras palavras no objetivo, desta monografia, traduzido no problema – Como o Balanced Scorecard pode contribuir para a Contabilidade Gerencial?

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 GENERALIDADES

Buscou-se neste trabalho de conclusão de curso apresentar sobre a ferramenta gerencial Balanced Scorecard e sua construção a fim de identificar se esta ferramenta poderia contribuir para a Contabilidade gerencial, através de suas informações.

A pesquisa culminou com (i) a apresentação da conclusão resultante, no caso afirmativa – a ferramenta BSC pode contribuir com a Contabilidade Gerencial; e, (ii) com a demonstração de como identificar estas informações e contribuições disponibilizadas pelo BSC.

As reflexões teóricas que deram fundamentos a este estudo estão explicitados nos capítulos 2 e 3 deste trabalho que, por sua vez, serviu de embasamento teórico e justificativa para a construção do capítulo 3: A Contribuição do Balanced Scorecard para a Contabilidade Gerencial.

O resultado desta pesquisa abre espaço para maiores análises de informações, especialmente dos ativos intangíveis, da correlação dos objetivos de curto e longo prazo, da associação dos objetivos não-financeiros com os financeiros, aspectos estes pouco explorados, explicitamente, processos contábeis.

5.2 OBJETIVOS PROPOSTOS

Com relação ao objetivo geral - através de uma reflexão teórica, conhecer a ferramenta Balanced Scorecard (BSC) e sua construção a fim de identificar como esta ferramenta pode contribuir para que a Contabilidade Gerencial - pode-se concluir que este foi atendido ao verificar-se os capítulos 1,2 e 3.

Quanto aos objetivos específicos e na seqüência em que são apresentados,

considera-se que, também, foram atendidos:

- Realizar uma revisão teórica da Contabilidade Gerencial foi desenvolvida no capítulo 1;
- Realizar uma revisão teórica da ferramenta gerencial Balanced Scorecard, foi desenvolvida no capítulo 2;
- Identificar o benefício que o BDC pode oferecer a Contabilidade Gerencial foi desenvolvida no capítulo 3.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

No que se refere ao tema desse trabalho, pode-se vislumbrar a oportunidade de: (i) aprofundar os estudos sobre a contribuição da ferramenta gerencial para a contabilidade gerencial, ao analisar-se as outras etapas do BSC (aqui não exploradas e, caracterizadas como uma limitação da pesquisa); e, (ii) realizar um estudo de caso real.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S. M., **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORBETT NETO, Thomas. **Contabilidade Gerencial**. Disponível em: <<http://www.corbett.pro.br/contabger.htm>>. Acesso em 11. fev. 2004.

COSTA, Leonardo. **Balanced Scorecard (BSC) Gestão da Performance Estratégica**. Curso de aperfeiçoamento oferecido pelo SENAI-sc, dezembro de 2003, 42f. Slides.

ENSSLIN, Sandra R., **Tópicos Especiais de Contabilidade Gerencial**: Disciplina oferecida no CCN da UFSC, 1o semestre de 2003. Notas de Aula, Transparências.

FILHO, Paulo de V., PAGNONCELLI, Dernizo., **Construindo estratégias para Vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de., **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

GASPARETTO, Valdirene. **O Balanced Scorecard como uma ferramenta de feedback e aprendizado estratégico**. Florianópolis: UFSC, 2003. (Tese em pós-graduação em Engenharia de Produção).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.

GOTTARDO, Ernani e BURI, Léo Marcelo. *Balanced Scorecard: Aspectos Conceituais de um modelo de Gestão*. **Contabilidade e Informação**, Unijuí, n. 14, p. 33-39, jul./set. 2002.

KALLÁS, David. **Balanced Scorecard**: aplicação e impactos, um estudo com jogos de empresa. FEA/USP. São Paulo: 2003.

KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. **Organização orientada para a Estratégia**. Campus 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. 10a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Having Trouble with your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**. P. 167-176, set./out. 2000.

LEMOS, José Silvério; SILVEIRA, Rogério Zanon da e PARMAGNANI, Valézia da Penha Zandonade. A contabilidade e o Balanced Scorecard. **CRCS**, p. 77 – 81.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **O Impacto do Balanced Scorecard na Contabilidade Gerencial**. 2003.

LUNKES, Rogério João. *Estudo sobre a integração entre o balanced scorecard e o orçamento*. **RBC**, n. 136, p. 49-59, jul./ago. 2002.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre:

Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo, Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo, Thomson, 1999.

PETRI, Sérgio Murilo. **Avaliação de Desempenho**: Disciplina introdutória, 01-30 de ago. de 2003, 167f. Notas de Aula, Slides.

PRADO, Lauro Jorge. **Balanced Scorecard**. Informações complementares (Apresentação do e-Book GUIA BSC, Série Estratégia, 15 de Junho de 2002). Disponível em: <<http://lauroprado.tripod.com/ezone/ed37.html>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2003.

RIGBY, D K., **Management Tools & Techniques: An Executive's Guide**, Bain & Company, Boston, 2001.

SOMED. **A Contabilidade como Instrumento Gerencial**. Disponível em: <<http://www.somed.srv.Br/acontabilidade.htm>>. Acessado em 15.ago.2003.

WALTER, Fábio, Eng. E NETO, Francisco José Kliemann, Dr. **Uma proposta de metodologia de elaboração do Balanced Scorecard** Florianópolis: UFSC, 2003. (Tese de mestrado em Engenharia de Produção).