

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

WAGNER LEAL SCARABELOT

**"A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA ABORDAGEM DA  
CONTABILIDADE GERENCIAL COM FOCO NOS ASPECTOS FINANCEIROS E  
ECONÔMICOS DAS ORGANIZAÇÕES"**

**Porto Alegre  
2013**

WAGNER LEAL SCARABELOT

**"A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA ABORDAGEM DA  
CONTABILIDADE GERENCIAL COM FOCO NOS ASPECTOS FINANCEIROS E  
ECONÔMICOS DAS ORGANIZAÇÕES"**

Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências  
Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul.

**Porto Alegre  
2013**

# A UTILIZAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NA ABORDAGEM DA CONTABILIDADE GERENCIAL COM FOCO NOS ASPECTOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS DAS ORGANIZAÇÕES

Autor: Wagner Leal Scarabelot

Orientador: Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

## RESUMO

Incorporar novos métodos de gestão e novas ferramentas que permitam tal acontecimento tem sido um dos grandes desafios para o gerenciamento das empresas nos dias de hoje. Com base nisso, pesquisadores e analistas do caso passaram a trabalhar e a desenvolver novas fórmulas de alcançar os objetivos de uma empresa com a utilização de métodos atualizados e mecanismos de apoio à gestão. É desta forma que, em 1992, Norton & Kaplan desenvolveram uma nova ferramenta que passou a dar embasamento teórico e prático para os usuários das informações contidas em um ambiente empresarial. Este novo modelo de gestão tratava-se do *Balanced Scorecard (BSC)*, um painel de perspectivas diversas, que englobam a Perspectiva Financeira, Perspectiva do Cliente, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento. Estas perspectivas propiciam o acesso a execução de levantamentos de índices que irão fornecer fontes passíveis de mensuração aos seus usuários. Posteriormente, estes índices podem vir a desenvolver uma visão de indicadores que irão gerar a base para os estudos teórico-práticos por parte dos administradores, tanto na fase de planejamento como na fase de execução do seu planejamento estratégico. Com isto, a Contabilidade Gerencial até então pouco explorada devido ao seu caráter abstrato, passou a tomar espaço nos atuais cenários de mercado existentes, possibilitando um maior reconhecimento e uma maior utilização de suas atribuições por parte dos envolvidos. Cabe salientar que não há Contabilidade Gerencial sem que haja responsáveis capacitados para sua coordenação, visto que é necessário que haja uma parametrização entre a Contabilidade em geral e os aspectos administrativos da empresa. No presente artigo, no entanto, o enfoque está no entendimento de como os aspectos financeiros do BSC, quando utilizados dentro da Contabilidade Gerencial, podem influenciar no planejamento estratégico de uma organização e, conseqüentemente, no momento da tomada de decisão. A partir daí teremos um bom embasamento para obter da melhor maneira possível um bom conhecimento sobre o BSC, sobre a ótica da Contabilidade Gerencial e sobre a maneira como ambos podem interagir de modo a propiciar um melhor desempenho econômico-financeiro para as organizações em geral.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*. Contabilidade Gerencial. Perspectivas. Gestão. Organizações.

# USING OF THE BALANCED SCORECARD ON THE APPROACH OF MANAGERIAL ACCOUNTING WITH FOCUS ON FINANCE AND ECONOMIC ORGANIZATIONS

Author: Wagner Leal Scarabelot

Mentor: Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro

## ABSTRACT

Incorporate new management methods and tools it is a challenge for companies' management. Based on this, researchers and analysts of this cases have been working and developing new formulas to achieve the goals of a company using updated methods and mechanisms to support management . This is how, in 1992, Kaplan & Norton have developed a new tool that appeared to give theoretical and practical advice for users of information contained in an enterprise environment basement. This new management model was called *Balanced Scorecard (BSC)*, a panel of diverse perspectives that comprise the Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Perspective and, Learning and Growth Perspectives. These perspectives provide access to running surveys of indexes that will likely provide sources of measurement to its users. Subsequently, these indices may develop a vision of indicators that will generate the basis for the theoretical and practical studies by managers, both in the planning phase and to the implementation phase of the strategic planning. With this, Managerial Accounting takes more space in the current existing market scenarios, allowing for greater recognition and greater use of their powers by those involved. It should be emphasized that there is not Managerial Accounting without having trained professionals for this coordination, since there is requirement of the parameterization between accounting in general and administrative aspects of the company. In the present article, however, the focus was on understanding of how the financial aspects of the BSC, when used within the Management Accounting could influence the strategic planning of an organization and, consequently, at the time of decision making. From there we will have a good foundation for the best possible way to get knowledge about the BSC under the optics of Managerial Accounting and the way to provide better financial performance for organizations in general.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Managerial Accounting, Perspectives, Management, Organizations.

## 1 INTRODUÇÃO

Com os resultados de uma evolução muito significativa e representativa dentro dos cenários socioeconômicos globalizados, mensurar e analisar a informação contábil passou a ser um ponto de extrema importância para as empresas e organizações de todo e qualquer segmento. À medida que a necessidade de gerar informações contábeis passou a se estabelecer no âmbito de mercado percebeu-se, também, a necessidade de gerar informações com um grau de qualificação, no mínimo, satisfatório aos olhos de quem as interpreta.

Baseada nestes fatores de intensa repercussão entre as mais diversas esferas do atual mundo socioeconômico, a Contabilidade Gerencial surge como uma área específica da Ciência Contábil, abrangendo a sistemática da gestão dos processos comerciais, financeiros, fiscais, entre outros, e a sua interligação com os demais agentes envolvidos no ambiente em que se atua. A Contabilidade Gerencial é uma área que abrange técnicas e procedimentos contábeis tratados na contabilidade financeira, contabilidade de custos, análise financeira, contabilidade estratégica, entre outras, e é a área que reúne as principais ferramentas para dar suporte à tomada de decisões das empresas (IUDÍCIBUS, 1998).

Partindo-se desta abrangência realizada pela Contabilidade Gerencial visa-se atingir as metas e os objetivos de uma determinada empresa, tendo como base os princípios básicos e as informações coletadas a partir dos estudos e dos procedimentos realizados. Ainda assim, cabe ressaltar que, embora a Contabilidade Gerencial seja um ramo independente e de fundamental atuação na conjuntura contemporânea de mercado, esta depende, inevitavelmente, de ferramentas e componentes que a estruturam de maneira que a mesma possa atingir seus objetivos de uma forma clara e pontual. Sendo assim, o *Balanced Scorecard* passa a ser incluído neste estudo para que se possa evidenciar de que forma este sistema de gestão baseado em indicadores de desempenho pode influenciar efetivamente no conjunto de atribuições que cabem ao módulo da Contabilidade Gerencial.

Utilizando-se desta abordagem, que se baseia em processos que estão inter-relacionados funcionalmente dentro de uma empresa, os contadores serão capazes de transmitir à administração informações qualificadas sobre o desempenho dos processos comerciais da organização, que irão possibilitar a identificação dos pontos-chave nestes mesmos processos e que direta ou indiretamente influenciam nas metas e nos objetivos da empresa, dirigindo esforços para melhorá-los e, conseqüentemente, melhorar seus resultados (LEMOS e SILVEIRA, 2001).

Tendo em vista que a relação entre contabilidade gerencial e *Balanced Scorecard* pode estabelecer parâmetros que auxiliarão no desenvolvimento das empresas e organizações em geral, observa-se que a utilização de painéis de indicadores de todos os tipos, no momento da análise das perspectivas intrínsecas ao BSC, poderia ser de grande valor para a criação de estudos que visem abordar os aspectos mais relevantes de resultado para estas mesmas organizações. Desta maneira, nota-se que as quatro perspectivas abordadas pelo estudo do *Balanced Scorecard* levantam questionamentos e propostas diferenciadas para o processo de gestão das empresas, em alguns casos com sucesso e eficácia e, em outros, nem tanto.

O estudo desta pesquisa justifica-se pela importância da análise, do entendimento e do desmembramento do contexto que envolve as temáticas abordadas pela Contabilidade Gerencial e pelo *Balanced Scorecard* e pelo entendimento da forma como este último pode contribuir para o desenvolvimento do objetivo e do propósito da Contabilidade Gerencial, direcionando uma análise enfática para a utilização de indicadores financeiros que possam, de alguma maneira, exercer de maneira eficaz algum resultado nos processos de gestão econômico-financeiros das organizações empresariais. Para tanto, tem-se como foco uma revisão bibliográfica sobre os mais variados dados, informações e, também, sobre as propostas geradas a partir do estudo desta abordagem e qual a maneira de explicar de um modo bastante abrangente, porém objetivo, a eficiência do *Balanced Scorecard* no processo de desenvolvimento da gestão financeira das empresas que utilizam tal ferramenta, de maneira a potencializar a rentabilidade dos negócios e proporcionar um avanço econômico das instituições em seus respectivos mercados. Dentro desta ótica, sabe-se que explorar-se-á a capacidade dos indicadores da perspectiva financeira fazendo com que suas efetivas utilizações possam trazer resultado na Contabilidade Gerencial, no âmbito econômico-financeiro.

Sendo assim, a questão que irá englobar a presente pesquisa se dá em torno do seguinte problema: "Qual a importância e a influência da utilização do *Balanced Scorecard* na abordagem da Contabilidade Gerencial tendo como foco a utilização da perspectiva financeira?"

Desta forma o objetivo geral desta pesquisa é identificar de que maneira o conceito e os indicadores que compõem as perspectivas do *Balanced Scorecard* podem contribuir com o avanço e o aproveitamento da Contabilidade Gerencial nos processos de geração e aperfeiçoamento da informação contábil. Os objetivos específicos desta pesquisa baseiam-se em:

Analisar e explorar os conceitos de *Balanced Scorecard* e Contabilidade Gerencial e a relação existente entre ambos;

Observar a importância dos indicadores e das perspectivas que estruturam o *Balanced Scorecard* e as ferramentas que são úteis para a Contabilidade Gerencial como um todo;

Fazer um levantamento dos indicadores que envolvem as perspectivas do *BSC* que possuam sua base na contabilidade; e

Propor a compreensão da importância fundamental da Contabilidade Gerencial na organização financeira, orçamentária e administrativa das empresas através dos índices e indicadores calculados.

Para buscar a compreensão de todos estes tópicos tendo em vista o objetivo geral deste artigo, o presente trabalho foi dividido em quatro seções, a introdução, a metodologia de pesquisa e as considerações finais. A terceira seção visa apresentar o *Balanced Scorecard* e, contendo quatro subdivisões, a mesma seção procura explorar brevemente as quatro perspectivas do *BSC*. A quarta seção trata do conceito de Contabilidade Gerencial e da sua funcionalidade dentro do ambiente das organizações em geral. A quinta seção envolve a apresentação de parte do objetivo geral deste trabalho e mostra a importância e a influência do *Balanced Scorecard* na Contabilidade Gerencial, relatando sobre os aspectos principais desta relação. Na sexta seção encontram-se as principais contribuições dos aspectos financeiros do *BSC* dentro da Contabilidade Gerencial, tendo em vista a criação de índices que posteriormente irão gerar indicadores econômico-financeiros que colaboram para o processo de gestão no que diz respeito a tomada de decisões. Além de todas estas seções, ao final observa-se as considerações finais a respeito dos temas abordados e o desfecho destes levantamentos.

## **2 METODOLOGIA**

Com o intuito de aprimorar os estudos referentes a questão que envolve o problema deste trabalho, que diz respeito à contribuição do *Balanced Scorecard* para a Contabilidade Gerencial, será feita uma pesquisa exploratória através de uma revisão bibliográfica narrativa apresentando uma dinâmica mais aberta, flexível e composta pela coleta de artigos aleatórios a respeito do tema. Na revisão narrativa, Segundo Cordeiro (2007), "*a seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a viés de seleção com grande interferência da percepção subjetiva*". Nesta revisão serão levantados os aspectos relevantes e que explicam de que forma estas duas ferramentas podem, em consonância, contribuir com os

processos de tomada de decisão. Para a construção desta revisão bibliográfica foram utilizados artigos científicos que tratam do tema da relação existente entre o *BSC* e a Contabilidade Gerencial, pesquisas em artigos publicados na revista *Contexto*, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, livros sobre contabilidade gerencial, contabilidade financeiro e sobre *Balanced Scorecard*, além de livros sobre análise das demonstrações contábeis e outras referências teóricas.

Quanto aos objetivos, portanto, será realizada uma pesquisa de caráter exploratório, proporcionando uma análise geral a respeito do assunto e uma aproximação com os dados que serão levantados, buscando-se conhecer o estudo através de uma abordagem mais clara e acessível. Andrade (2002) indica algumas características fundamentais da pesquisa exploratória, como: facilita a delimitação do tema da pesquisa; descobre um novo tipo de enfoque sobre o assunto; proporciona maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; orienta a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.

Quanto aos procedimentos, será feita uma pesquisa bibliográfica para que se possa tomar conhecimento sobre o conteúdo que estará sendo explorado através de documentos científicos que colaborem com o entendimento do problema e na busca das respostas. Cervo e Bervian (1983, p.55) definem a pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

Explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte de pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Gil (1999) explica que a pesquisa bibliográfica é realizada sob uma projeção de materiais já existentes, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas.

Quanto à abordagem, será desenvolvida uma pesquisa qualitativa visando descrever com maior entendimento os detalhes e as peculiaridades que serão expostas através do estudo e de uma análise que permite a identificação da integração das variáveis existentes. Richardson (1999, p.80) supõe que "os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre as variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais".



### 3 O *BALANCED SCORECARD*

Compreender o *Balanced Scorecard* vai muito além de tê-lo como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica de uma organização. Captar o que realmente este termo pode significar, pode representar o ganho de uma grande fonte de equilíbrio entre as perspectivas que o compõe, podendo-se obter melhores resultados através de indicadores eficientes e de grande valor para o ambiente organizacional.

No ano de 1992, Kaplan e Norton criaram o *Balanced Scorecard (BSC)*. Trata-se de uma ferramenta, ou ainda um modelo de gestão baseado em estratégias que visa contribuir com o processo de gerenciamento de uma determinada empresa ou organização, baseando-se em indicadores que irão determinar as melhores alternativas que irão compor o processo de tomada de decisão. Segundo GOMES, MÜLLER, KLIEMANN NETO (2001), *o Balanced Scorecard é um sistema de desdobramento da estratégia e avaliação de desempenho que objetiva alinhar as atividades da empresa nos vários níveis com sua estratégia*. À medida em que o *BSC* passa a ser aplicado no negócio de uma empresa, as metas, a missão e o planejamento estratégico passam a atuar juntos visando os objetivos primordiais da organização, tendo em vista um alinhamento com as perspectivas estabelecidas pelo próprio painel do *Balanced Scorecard*. Para colaborar na compreensão das funções e da abrangência do *BSC*, GALAS E PONTE (2006) apontam a seguinte colocação a respeito das funcionalidades do *BSC*:

O *BSC* complementa o planejamento à medida que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturado numa relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais.

Desta forma, a criação deste painel de indicadores passou a ser alvo de diversas organizações que passaram a ver o *Balanced Scorecard* como uma das principais ferramentas de apoio à decisão. Seu principal aspecto apresenta a aquele que o utiliza, um panorama entre a situação financeira e não financeira de uma organização. Como sua existência deriva da estratégia e da visão da empresa, esta ferramenta pode ser capaz de mensurar e relacionar os resultados que espera-se obter conforme a situação do cenário socioeconômico e financeiro e a as perspectivas da empresa dentro deste mesmo ambiente.

Muito embora o *BSC* mantenha estas relações diretas com os fatores e aspectos financeiros, pode-se dizer que o mesmo ainda influi direta ou indiretamente em muitos outros

pontos que são chave para uma boa gestão dos negócios de uma empresa, desde as perspectivas dos processos intrínsecos a uma organização empresarial, até a relação existente com o mercado externo de clientes e fornecedores, diagnosticando e possibilitando o acesso à informação no que diz respeito ao *feedback* existente em relação ao seus negócios. Esta capacidade de medir a situação do ambiente em que se atua faz com que o *Balanced Scorecard* tenha a propriedade de estabelecer uma relação direta entre a estratégia de gestão e os resultados a serem obtidos, conforme relatado anteriormente. Conforme ROCHA (2000, p.29) o *Balanced Scorecard* pode ainda ser regulamentado por três princípios fundamentais para a sua estrutura, que viabilizará a efetividade deste modelo. São eles: "*Princípio da relação de causa efeito*"; "*Princípio dos resultados e vetores de desempenho*"; "*Princípio da relação com os fatores financeiros*". De maneira sucinta, o "Princípio da relação de causa efeito" traduz o que foi relatado, esclarecendo que o *BSC* estreita a relação entre os indicadores de desempenho e a mensuração dos resultados obtidos. O "Princípio dos resultados e vetores de desempenho" mostra que os resultados são normalmente entendidos como indicadores mensuráveis que compõem o cenário de mercado e podem ser entendidos, por exemplo, como a participação de mercado, o lucro obtido periodicamente, etc. Por fim, o "Princípio da relação com os fatores financeiros", que será um dos principais pontos abordados neste artigo, aborda o fato de que os fatores financeiros vão apontar se todo o trabalho de planejamento estratégico está possibilitando uma melhora na situação financeira de uma empresa. Kaplan e Norton (1997, p.34) abordam o seguinte ponto:

Demonstrativos financeiros periódicos e medidas financeiras devem continuar desempenhando o papel essencial de lembrar aos executivos que melhorias na qualidade, nos tempos de resposta, na produtividade e novos produtos são meios, e não fim. Essas melhorias só beneficiarão a empresa se puderem ser traduzidas em mais vendas, menos despesas operacionais ou maior utilização dos ativos.

Para uma melhor compreensão da estrutura do *Balanced Scorecard* cabe agora fazer uma observação sobre as perspectivas que integram esta ferramenta. Conforme Kaplan e Norton (1997, p.26), são quatro as perspectivas que constituem o *BSC*. Daqui pra frente poderá entender-se de que maneira este painel de indicadores, tão explorado pelos gestores dos mais variados processos de uma empresa, pode influenciar no gerenciamento dos negócios e no momento de optar por alternativas nem sempre tão simples de utilizar na gestão de uma organização que visa ser bem sucedida. Estas quatro perspectivas são: *Perspectiva Financeira*, *Perspectiva do Cliente*, *Perspectiva dos Processo Internos* e *Perspectiva do Aprendizado e Crescimento*.

Mais a frente poderá obter-se uma boa noção de como estas quatro perspectivas podem estar integradas objetivando qualificar a tomada de decisão e de que maneira estas mesmas perspectivas atuam individualmente em seus focos principais

### 3.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

A perspectiva financeira é a perspectiva que movimenta intensamente a atenção dos gestores que utilizam-se do *Balanced Scorecard* como ferramenta para seu processo de gestão estratégica. Além de abranger as questões financeiras, esta perspectiva traz a informação referente aos investimentos efetuados, desde a aplicação, até o retorno alcançado.

Os indicadores que fazem parte desta perspectiva são fundamentais para um bom resultado da aplicação do *BSC* possibilitam uma análise adequada a respeito do desempenho financeiro e uma definição do mesmo quando resultante de uma estratégia aplicada e, além disso, são os indicadores financeiros que irão proporcionar um objetivo crucial para as demais perspectivas. Com base nos indicadores de desempenho financeiro torna-se possível que a empresa saiba se o retorno desejado de seus investimentos foram realmente alcançados (MIYASHITA E SOARES, 2004). Cabe salientar que são considerados indicadores básicos desta perspectiva a lucratividade, o retorno sobre o investimento, etc. Demais indicadores serão apontados adiante para contextualizar quais deles, quando inseridos dentro do cenário econômico-financeiro, influenciam de maneira mais relevante as empresas que adotam o *BSC*.

### 3.2 PERSPECTIVA DO CLIENTE

A perspectiva do cliente trata do conhecimento necessário sobre a relação entre a empresa e o ambiente em que atuará junto de seus clientes. Esta perspectiva lida basicamente com os resultados obtidos na interação entre empresa e clientes, possibilitando uma mescla destes mesmos resultados com o ambiente de negócios estabelecido entre ambas as partes. Algumas premissas tornam-se alvo principal desta relação e baseiam-se principalmente em algumas questões fundamentais que irão servir de apoio e *feedback* para a visão estratégica da organização.

Kaplan e Norton (1997) apontam alguns pontos determinantes no papel da perspectiva do cliente, sendo os principais a participação de mercado, satisfação do cliente e a lucratividade dos mesmos. Em consonância, estes fatores, somados à retenção e a captação de clientes, representam a necessidade da empresa em buscar acompanhar a representatividade

dos clientes no seu respectivo ambiente de mercado, além de mensurar os resultados obtidos a fim de enriquecer suas estratégias de negócio.

Teoricamente, é na perspectiva dos clientes que a empresa deverá atender as demandas em geral de seus parceiros de negócio (clientes) buscando chegar a resultados eficientes e que ofereçam de maneira comum a ambas as partes uma boa rentabilidade partida da estratégia da instituição em questão.

### 3.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Buscar a utilização de ferramentas de apoio ao ambiente gerencial das empresas, sem ao menos possuir um panorama sobre a estrutura dos processos e negócios internos da mesma pode não ser um bom começo para começar a se pensar em outros procedimentos estratégicos. A perspectiva dos processos internos trata exatamente disto. Conforme Kaplan e Norton (1997) é na perspectiva dos processos internos de uma empresa que "os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e a acionistas."

Desta forma, podemos perceber que as perspectivas que fundamentam o *Balanced Scorecard* passam a estabelecer uma interrelação. Sendo assim, vê-se dentro desta perspectiva dos processos internos a necessidade de buscar inovação e desenvolvimento das áreas internas da empresa, a fim de impactar os resultados apresentados para o ambiente externo posteriormente. Além disso, parte desta perspectiva a incumbência de gerar resultados que movimentem as questões financeiras da organização, possibilitando que esta possa instituir no mercado sua capacidade de retenção de clientes e adaptação dos mesmos ao seu ambiente de negócio.

### 3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva do aprendizado e crescimento é aquela que trata da capacitação e da qualificação dos procedimentos tecnológicos e, também, dos próprios colaboradores de uma organização qualquer. No momento em que aplica-se a teoria do *Balanced Scorecard* passam a ser claramente notadas muitas imperfeições no que diz respeito à preparação de pessoal para aplicar na estratégia organizacional da empresa os métodos e as ferramentas que possam vir a beneficiar o negócio da mesma. Conforme Miyashita e Soares (2004) "a perspectiva do aprendizado e crescimento procura identificar a infraestrutura adequada e proporcionar

crescimento e melhorias para as organizações. Ainda que não seja voltada diretamente à contabilidade, esta perspectiva auxilia no processo de gestão estratégica como um todo, proporcionando às áreas um embasamento de conhecimento fundamental para o desenvolvimento das metas da empresa.

Destaca-se a seguinte observação de Costa (2001):

Os objetivos traçados através do BSC, em geral, acusam uma grande defasagem entre as capacitações das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos e a requerida para alcançar os objetivos, promovendo o desempenho. É necessário capacitar os funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e as rotinas organizacionais para eliminar essa defasagem.

O quadro 1 evidencia quais os questionamentos que devem ser feitos para melhor compreendermos quais são os objetivos, de fato, das perspectivas do *BSC*:

**Quadro 1: Perspectivas do *Balanced Scorecard***

<p align="center"><b><u>PERSPECTIVA FINANCEIRA</u></b></p> <p>- Qual a visão dos acionistas sobre o ambiente econômico-financeiro da empresa?</p>	<p align="center"><b><u>PERSPECTIVA DO CLIENTE</u></b></p> <p>- De que modo a empresa é vista pelos seus clientes?</p>
<p align="center"><b><u>PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS</u></b></p> <p>- No que a empresa espera possuir seu diferencial?</p> <p>- Qual o objetivo da organização para buscar a excelência?</p>	<p align="center"><b><u>PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO</u></b></p> <p>- Qual o objetivo da empresa para melhorar e obter maior valorização?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2013)

Desta maneira percebe-se de que maneira a perspectiva do aprendizado e do crescimento pode contribuir com o fluxo de desenvolvimento da organização, tendo como foco uma melhoria na satisfação do funcionário, treinamentos e qualificações aos mesmos, proporcionando uma maior qualidade na estratégia empresarial como um todo.

#### **4 A CONTABILIDADE GERENCIAL**

Fundamental para todo e qualquer ambiente administrativo, a Contabilidade Gerencial aparece como o segmento da Contabilidade Geral que faz com que os processos internos de uma organização estejam diretamente ligados com a busca da lucratividade e da melhoria do

seu desempenho econômico-financeiro. Mais do que uma ciência que fornece informações úteis para os seus usuários, a contabilidade pode ser vista, sob seu aspecto gerencial, como uma ferramenta de grande eficiência para o desenvolvimento interno da organização, fornecendo registros e fatos contábeis que visam informar de que maneira a empresa deve proceder para que opte pelas melhores alternativas em seus negócios.

Para que o conceito de contabilidade gerencial possa ser melhor compreendido e para que possamos entender de que forma a mesma aparece dentro de uma empresa deve-se basicamente entender que ela não está inserida como um setor específico e, sim, como um meio de os gestores dos setores contábil, financeiro, de controladoria, ou ainda outro gestor administrativo, poderem expressar economicamente os resultados obtidos pela empresa através dos índices que são levantados. Iudícibus (1998, p.21) define da seguinte forma:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido às várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços, etc.

Ainda é importante salientar que a Contabilidade Gerencial serve de instrumento para que se estabeleça dentro de qualquer organização planejamentos estratégicos que estejam ligados ao controle e a medidas de avaliação de desempenho da mesma perante ao ambiente de mercado. Desta forma é que Garrison (2007, p.21) aponta:

A Contabilidade Gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo) e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória.

Sendo assim, podemos entender a Contabilidade Gerencial como uma maneira de projetar e diagnosticar os efeitos futuros das transações econômicas, financeiras e contábeis sobre os mais variados cenários que podem contextualizar a situação da organização, fazendo com que todos os envolvidos com os processos administrativos da empresa possam ter acesso da forma mais adequada aos acontecimentos que se dão no dia-a-dia desta.

#### 4.1 AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

Embora o enfoque do presente artigo esteja no estudo da Contabilidade Gerencial, para que se possa fazer uma análise posterior sobre a influência dos aspectos financeiros do

*Balanced Scorecard* na própria Contabilidade Gerencial é importante compreender o significado e as distinções existentes entre os conceitos de Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira. Apesar do fato de muitos usuários imaginarem que ambos os conceitos tratam basicamente das mesmas frentes cabe a cada um deles explicar sobre diferentes aspectos e visões que dizem respeito à contabilidade nas organizações.

Quando se aborda a temática da diferença entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial deve-se ter plena noção de que estas duas áreas da ciência contábil tratam de cenários diferenciados, divulgando informações que servirão como base de análises gerenciais para os mais diversos personagens envolvidos. Nestas situações, a Contabilidade serve de parâmetro para que os usuários possam obter dados reais resultantes dos processos contábeis, os quais irão influenciar diretamente no momento da tomada de decisão, tanto para os usuários internos de uma organização, quanto para os usuários externos a esta. Para uma melhor compreensão destas diferenças básicas entre estas duas áreas da contabilidade é importante salientar que o usuário externo, aquele que utilizará as informações contábeis para saber qual as melhores opções de investimentos de mercado, por exemplo, será beneficiado pelo que tange à Contabilidade Financeira. Segundo Hansen e Mowen (1997), "*a Contabilidade Financeira é a que provê informações para usuários externos e é orientada pelos princípios geralmente aceitos de Contabilidade*"; como exemplo desta situação, pode-se tomar o caso dos acionistas, dos credores, dos representantes governamentais, etc. Por outro lado, a Contabilidade Gerencial é aquela dirigida aos usuários da internos de uma organização, que tomarão por base as informações contábeis para gerir da melhor maneira possível os negócios da organização, como por exemplo os gestores dos setores administrativos, os *controllers*, os diretores, etc.

Além de todos estes fatores, no que diz respeito ao discernimento entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira, pode-se ressaltar outros componentes que irão ser diferentemente reconhecidos sob as duas óticas. Estes componentes tratam-se de elementos que compõem a estrutura das duas áreas, partindo do enfoque de cada uma delas e podendo diferenciar-se, inclusive, na utilização de sistemas de informação específicos. Para sintetizar e facilitar o entendimento das principais pontos que diferenciam estas subdivisões da contabilidade, o quadro 2 expõe alguns pontos que permitem esta análise. É importante salientar que o mesmo apresenta somente algumas das principais diferenças entre as duas perspectivas, tanto gerencial quanto financeira. Além desses, muitos outros fatores podem ser estabelecidos como diferenciados entre as duas áreas da contabilidade.

**Quadro 2: Principais diferenças entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira**

<b>Contabilidade Gerencial</b>	<b>Contabilidade Financeira</b>
- Utilizada pelos usuários internos: gestores, <i>controllers</i> , diretores, presidência, etc.	- Utilizada pelos usuários externos: investidores, acionistas, gestores de aplicação de fundos, órgãos governamentais, etc.
- Objetivos principais: Possibilitar a análise e a mensuração dos dados obtidos através da contabilidade, auxiliando os gestores internos no processo da tomada de decisões.	- Objetivos principais: Disponibilizar aos usuários interessados em investir nas empresas os dados obtidos através dos resultados econômico-financeiros, além de possibilitar a análise da situação da mesma perante seu mercado.
- Divulga informações nem sempre de caráter monetário.	- Ênfase na objetividade do caráter monetário das operações.
- Busca informações através de indicadores com embasamento teórico.	- Busca informações através de indicadores quase sempre práticos e de fácil mensuração.
- Apesar de não ser menos importante, não há obrigatoriedade de sua existência no ambiente organizacional.	- Aparece obrigatoriamente no ambiente das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2013)

A partir das informações relatadas no quadro 2 pode-se observar o caráter mais subjetivo da Contabilidade Gerencial em comparação com a Contabilidade Financeira, tendo em vista que esta última apresenta pontos mais focados nas informações pontuais que são disponibilizadas através dos relatórios financeiros das organizações.

## **5 IMPORTÂNCIA E INFLUÊNCIA DO *BALANCED SCORECARD* NA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Para compreendermos como a Contabilidade Gerencial pode ser afetada diretamente pela criação de um painel de indicadores antes desconhecido sob a ótica administrativa das organizações, o *Balanced Scorecard*, deve-se ter em mente que cabe à Contabilidade Gerencial conciliar os mais variados aspectos que devem reunir os pontos determinantes para o sucesso de um negócio, sabendo que esta conciliação, para o bom andamento de todo o processo, tem de preocupar-se com diversos fatores envolvidos. Sendo assim, como já vimos anteriormente, a Contabilidade Gerencial traz para sua responsabilidade o dever de fornecer informações concisas e baseadas em fatos econômico-financeiros, que creditam-se por buscar recursos em fontes reais de dados obtidos a partir do relatórios das empresas.

Porém, com o avanço dos estudos sobre ferramentas de apoio aos gestores, o *Balanced Scorecard* passou a interferir direta e positivamente nos processos de tomada de decisão antes



recaídos única e exclusivamente sob as demandas do setor contábil. Conforme Campos (1998, p. 31), nos sistemas gerenciais tradicionais foi encontrada uma série de deficiências, sendo a incapacidade para ligar a estratégia em longo prazo da empresa com as suas ações de curto prazo uma delas. Visando reorganizar o modo como as organizações poderiam gerir parte das informações que seriam geradas internamente para contribuir com a mensuração dos dados financeiros e não financeiros, o *Balanced Scorecard* passou a servir de parâmetro para que empresas dos mais variados segmentos de mercado passassem a implementar novos métodos de gestão auxiliando, inclusive, nos processos de planejamento, execução e controle das estratégias internas. Cabe salientar que parte destas inovações passaram a acontecer com o passar dos anos, principalmente no final da década de 90 e no começo dos anos 2000, e tiveram origem nos próprios modelos de gestão que passaram a ser aderidos nos mais diversos ambientes organizacionais. Certo e Peter (2005) apontam que a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que se volta para a manutenção da organização como um conjunto integrado de forma apropriada ao seu ambiente.

Ainda no que diz respeito à importante intervenção do *Balanced Scorecard* nos processos da Contabilidade Gerencial, pode-se dizer que sua maior contribuição está no fato de que o mesmo tem a capacidade de alinhar os processos a curto prazo, fazendo com que as estimativas de longo prazo que eram realizadas anteriormente segundo as projeções gerenciais, visando estratégias que buscavam um melhor desempenho para a empresa em períodos futuros, sejam criadas com embasamento na realidade atual das organizações e, também, buscando resultados que coloquem as perspectivas que o compõe (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) sob análise para que sejam levadas em consideração simultaneamente. Para tanto, cabe compreender de maneira objetiva de que forma estas perspectivas podem ser atreladas em busca de um único objetivo, que é o de atingir as metas esperadas pela organização.

Baseado nestas questões, o usuário do *Balanced Scorecard* procura utilizar-se do mesmo em busca de soluções integradas que tenham como foco principal solucionar os problemas das empresas que sofrem com constantes variações nos ambientes externo e interno e, por vez, superar as expectativas da própria envolvida em posicionar-se perante a competitividade e outros fatores que possuem significância. Além disso, é desta maneira que a Contabilidade Gerencial passa a explorar as fontes obtidas através do *BSC*, para que tudo aquilo que envolve os procedimentos da área contábil e demais áreas afins possa manter um encadeamento que impeça a desarticulação com os novos ambientes de trabalho. Segundo Kraemer (2001) com as constantes mudanças, as empresas não podem ter informações

distorcidas. Se a Contabilidade Gerencial não estiver adequada aos novos tempos, você não terá como competir. Uma boa Contabilidade Gerencial não é receita para o sucesso, mas um pré-requisito.

## **6 CONTRIBUIÇÕES DOS ASPECTOS FINANCEIROS DO *BALANCED SCORECARD* NA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Muito mais do que a tradicional ferramenta de apoio às demais áreas de uma determinada organização, a Contabilidade passou a ser utilizada como um dos maiores e mais importantes geradores de dados e informações que são disponibilizados para a empresa como um todo, de modo a contribuir com o planejamento e o controle das atividades e os resultados obtidos a partir de pontos específicos que serão vistos a seguir, os chamados índices e/ou indicadores econômico financeiros. Quando em consonância com a utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de apoio a tomada de decisões, a Contabilidade, em seus aspectos gerenciais, passa a executar suas atividades baseada nas perspectivas disponibilizadas no painel *BSC*. Porém, quando falamos em dados econômico-financeiros, falamos especificamente de uma destas perspectivas: a *Perspectiva Financeira*.

Para que se possa compreender de que maneira a Contabilidade pode se relacionar com a perspectiva financeira do *Balanced Scorecard*, de modo a influenciar diretamente nos processos de tomada de decisão, é necessário entender que a Contabilidade baseia-se em grandezas que permitem o entendimento dos processos. Estas grandezas tratam-se de valores, que podem ser estipulados com fundamento nos relatórios e nos demonstrativos de uma organização. Estes valores, por sua vez, geram os índices que são calculados contabilmente com o objetivo de determinar a situação econômica de uma empresa e, também, demonstrar a realidade das condições financeiras e patrimoniais da mesma. A partir do levantamento destes índices formam-se os indicadores, que serão fundamentais para um melhor entendimento das informações geradas pela contabilidade.

É desta forma que Sanvicente (1987) resume este ciclo: "*Os índices são grandezas comparáveis, obtidas a partir de valores monetários absolutos destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos.*"

Cochlar (2000) traz uma outra perspectiva a respeito da relação dos indicadores com o gerenciamento das informações fornecidas: "*Os indicadores deverão informar dados claros e concisos, uma vez que isso trará benefícios aos usuários responsáveis pela tomada de decisão.*"

Em muitos casos, ainda que sendo reconhecida como uma importante fonte de informações financeiras, a análise que é realizada sobre os indicadores financeiros pode vir a ser confundida com a própria análise de balanços como um todo, conforme relata Silva (2005). Porém, é sob outra ótica que permearão os dados que são obtidos a partir da análise dos indicadores econômico-financeiros. Em boa parte dos casos, pode-se levar em consideração alguns pontos que normalmente destacam-se devido a sua importância e sua relevância no cenário atual em que a organização se encontra. Para uma melhor compreensão do assunto, cabe identificar quais são os principais índices que uma empresa pode tomar como base para difundir seus estudos em busca de um melhor gerenciamento, de fato.

## 6.1 ÍNDICES E INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS UTILIZADOS NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Tendo em vista que os índices calculados a partir da análise das demonstrações contábeis geram indicadores capazes de fornecer informações precisas e possíveis de mensurar, deve-se compreender quais são estes índices que irão possibilitar o acesso à informação de uma forma qualificada para a empresa em geral. Cabe destacar a contribuição de Marion (2005), que relata que *"os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas, que facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa que a observação de montantes por si só"*.

Sendo assim, pode-se analisar a seguir alguns índices que irão servir de base para o gerenciamento das informações e para o processo de tomada de decisão:

a) *Índice de Liquidez*: os índices de liquidez são utilizados para tratar da análise sob o aspecto e a situação financeira de uma determinada organização. Segundo Assaf Neto (2010), *"os indicadores de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros."*

O Índice de Liquidez, conforme seu estudo tradicional, apresenta outros tipos de indicadores financeiros, que são:

- Liquidez Imediata: este indicador calcula o valor das disponibilidades pelo total do passivo circulante da empresa;
- Liquidez Seca: o indicador de liquidez seca irá determinar o cálculo do ativo circulante, deduzidos os estoques e as despesas antecipadas, pelo total do passivo circulante;
- Liquidez Corrente: este determinará o valor do ativo circulante determinado pelo valor do passivo circulante;

- Liquidez Geral: o indicador de liquidez geral irá revelar a liquidez, seja a curto ou médio prazo, calculada através do ativo circulante somado ao realizável a longo prazo sobre o passivo circulante mais o exigível a longo prazo.

b) *Índice de Endividamento*: no caso dos índices de endividamento, considera-se as informações obtidas a respeito do fato de a empresa estar ou não utilizando-se mais de recursos providos de terceiros do que seus próprios recursos.

c) *Índice de Atividade*: o índice de atividade irá indicar o tempo que a empresa irá levar para efetuar o pagamento de suas compras, o tempo que levará para obter o recebimento por suas vendas e o tempo que levará para renovar o seu estoque.

d) *Índice de Rentabilidade*: o índice de rentabilidade irá determinar os indicadores econômicos visando calcular a taxa de lucro. Segundo Assaf Neto (2010) o esquema de estudo do desempenho econômico financeiro de uma empresa é centrado basicamente em três medidas financeiras:

- Retorno sobre o Patrimônio Líquido: é a razão entre o lucro líquido obtido e o total do patrimônio líquido. Fornece o ganho percentual da empresa através das margens de lucro obtidas, da eficiência operacional, etc.;

- Retorno sobre o Investimento Total: calcula o valor do lucro líquido obtido dividido pelo ativo total da empresa. Determina o resultado das oportunidades de negócios da empresa;

- Margem Líquida: a margem líquida calcula o valor do lucro líquido pela receita de intermediação financeira.

Além dos índices citados anteriormente, que possibilitam a geração de uma gama de fontes de indicadores para análise por parte dos gestores de uma determinada organização, há ainda a importância de falar sobre um indicador que irá determinar quantitativamente o valor que passa a agregar o investimento, o *Valor Econômico Agregado (EVA)*. Conforme Ribas (2000), o Valor Econômico Agregado surgiu com a necessidade de os investidores buscarem novas técnicas de avaliação do investimento, para identificar adequadamente o quanto de valor estava sendo agregado ao seu investimento. Assim, pode-se entender o *EVA* como sendo uma ferramenta de apoio à tomada de decisões de modo a fazer com que as organizações possam estabelecer parâmetros de medida, caso entendam como necessário, para que consigam controlar se o seu negócio está trazendo uma resposta efetivamente rentável quando comparado ao capital que está sendo investido.

Com esta base de informações baseada na perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* e, por sua vez, nos levantamentos que podem ser feitos a partir dos resultados obtidos com os cálculos dos índices econômico-financeiros estabelecidos pelas organizações,

observa-se que o *BSC* pode contribuir de uma maneira bastante eficaz com as atribuições que cabem à Contabilidade Gerencial, pois adquiridos os resultados destes índices a empresa poderá efetuar com maior segurança e confiabilidade suas observações e suas análises do conjunto de procedimentos adotados no ambiente empresarial como um todo, além de poder relacionar estes dados com o cenário externo à empresa.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar de que maneira o conceito e os indicadores financeiros que compõem as perspectivas do *Balanced Scorecard* podem contribuir com o avanço e o aproveitamento da Contabilidade Gerencial para as organizações. De acordo com as análises realizadas neste estudo, a utilização do *BSC* através de suas perspectivas, neste caso com enfoque na perspectiva financeira, pode ser considerada uma ferramenta essencial para a Contabilidade Gerencial no processo da tomada de decisões junto aos demais gestores.

Analisar a Contabilidade sob outras perspectivas, que não somente sob a ótica tradicional, permite ao gerenciamento de uma empresa diversas possibilidades de alavancar seus negócios com base em informações que tenham por base um estudo sobre os mais variados indicadores que podem influenciar diretamente nos resultados da organização como um todo. É neste sentido que a Contabilidade Gerencial exerce sua influência, fazendo com que as demais áreas de uma determinada empresa possam estar interligadas entre si e constantemente abastecidas do conhecimento sobre a situação econômica da mesma.

A partir do momento em que a Contabilidade passa a atuar diretamente como fonte geradora da informação, vê-se mais do que necessário a atuação de ferramentas que permitam explorar outros cenários que irão compor a real situação da empresa. Para isso, conforme analisado, o *Balanced Scorecard* surge como uma fundamental referência para colaborar na contextualização e na elaboração de questionamentos que permitem compreender as necessidades da empresa e os principais pontos que deverão ser destacados. Através das suas perspectivas, Financeira, do Cliente, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento, o *BSC* passa a trazer para o entendimento dos gerentes de que forma o conjunto da organização deve proceder para que possa manter alinhada cada fase do processo de planejamento, controle e de execução pré determinados. Como o enfoque do presente artigo baseia-se nos aspectos financeiros e econômicos do *Balanced Scorecard* na Contabilidade Gerencial, entende-se que a perspectiva financeira, a partir do fornecimento dos dados

coletados através dos índices que são calculados com base nos demonstrativos financeiros, pode contribuir diretamente com o entendimento e a projeção dos fatores econômicos que influenciam no planejamento organizacional como um todo.

Considerando os objetivos propostos por esta pesquisa pode-se perceber que, no que diz respeito ao alinhamento dado entre a teoria da Contabilidade Gerencial e a proposta estabelecida pela utilização do *Balanced Scorecard* há um grande contingente de estratégias que permitem que o painel de indicadores fornecido pelo *BSC* possa influenciar de maneira relevante e positiva para que a informação resultante da contabilidade seja constantemente aprimorada e cada vez mais precisa, dispondo de dados que interfiram diretamente no processo de tomada de decisão de maneira efetiva e destacada aos olhos de todos os seus usuários.

Observando-se todos estes fatores envolvidos no gerenciamento da informação contábil vê-se, portanto, a importância da Contabilidade Gerencial e o significado de uma boa utilização das alternativas de ferramentas de gestão, como é o caso do *Balanced Scorecard* e de suas perspectivas. Desta forma a Contabilidade representa não somente o apoio dado aos gestores no processo de tomada de decisão, mas, conforme o objeto deste estudo, uma importante estrutura de dados mensuráveis que fornecerá ao ambiente administrativo como um todo das organizações um maior grau de confiança no momento de suas escolhas.

Cabe salientar que, devido a limitações de acesso a utilização ou não de ferramentas de apoio gerencial pelas organizações em geral e disponibilidade de momentos oportunos para tais buscas, deu-se esta pesquisa de maneira limitada a dados práticos e empíricos, porém tendo como base a coleta de levantamentos e de leituras sobre diferenciados pontos de vista sobre o assunto e a correlação entre os objetos de estudo. Ainda assim é de fundamental importância para o desenvolvimento da contabilidade como um todo, e não somente gerencial, que novas pesquisas e novos estudos sejam realizados, para que haja o comprometimento com a causa de que a contabilidade não é mais somente uma profissão baseada na construção de relatórios econômicos e financeiros e elaboração de balanços patrimoniais, mas, sim, uma ciência rica em fontes de informação do mais alto nível gerencial. Com a busca de novas ferramentas de apoio e novos sistemas de informação que contribuam com as atribuições da Contabilidade vê-se um crescimento muito significativo da mesma na atual conjuntura econômico-financeira e um aperfeiçoamento das informações contábeis.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, J.A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, p. 31-35, 1998.

CERTO, Samuel C. PETER, Paul J. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1983.

COCHLAR, Maria Lúcia Soares. **Metodologia para o diagnóstico do desempenho de empresas de pequeno porte prestadora de serviços**. Florianópolis: UFSC, Dissertação Mestrado Engenharia de Produção - Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CORDEIRO, Alexandre Magno. **Revisão Sistemática: Uma revisão narrativa**. Artigo do Grupo de Estudo de Revisão Sistemática do Rio de Janeiro (GERS - Rio), Rio de Janeiro, 2007.

COSTA, A. P. P. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do *Balanced Scorecard***. São Paulo. 2001, 156f. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

GALAS, E.S.; PONTE, V.M.R. **O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos**. Revista Contabilidade & Finanças - FEA/USP, n. 40, p. 37 - 51, jan./abr. 2006.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade Gerencial**. 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: LTC; 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, L.C.; MULLER, C.; KLIEMANN NETO, F. **Utilização do Balanced Scorecard (BSC) para avaliar a contribuição do Sistema Toyota de Produção (STP) à estratégia das empresas**. In: ENENGEP, 2001, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001.

HANSEN, D.R.; MOWEN, Maryanne M. *Cost Management. 2nd edition*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publications, 1997.

IUDÍCIBUS, Sergio de; **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas; 1998.

KAPLAN, Robert. S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. São Paulo: Campus, 1997.

KRAEMER, M.E.P. **Implicações da teoria das restrições na Contabilidade Gerencial**. In. CONVENÇÃO DOS CONTABILISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 2001. **Anais...** CRB/SP.

LEMOS, J.S.; SILVEIRA, R.Z.; PARMAGNANI, V.P. **A Contabilidade e o *Balanced Scorecard***. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade*, Porto Alegre, n.105, p.77-81, ago. 2001.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 2005.

MIYASHITA, R.; SOARES, K.G. **Mapa estratégico de responsabilidade social das empresas baseado no *Balanced Scorecard***. In. SIMPEP, 11., 2004. Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2004. CD-ROM.

RIBAS, Othon Mader. **Análise do desempenho econômico-financeiro das empresas estatais do setor elétrico de capital aberto após o lançamento do programa de privatização**. Curitiba: UFSC, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



ROCHA, Douglas José Alexandria. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para instituições de ensino superior privada.** Estudo de caso da unidade de negócios 4 da universidade de Gama. Florianópolis: UFSC, 2000.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.