



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: CONTABILIDADE GERENCIAL**  
**PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO AMARAL DE MEDEIROS**

**BALANCED SCORECARD: FERRAMENTA PARA SISTEMA  
DE GESTÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA.**

**EDUARDO DA SILVA MESQUITA**  
**MATRÍCULA Nº 2020175-9**

Brasília/DF, junho de 2006.



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

**EDUARDO DA SILVA MESQUITA**

**BALANCED SCORECARD: FERRAMENTA PARA SISTEMA  
DE GESTÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA.**

**Monografia apresentada como exigência de final do curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.**

**Professor Orientador: João Amaral de Medeiros**

Brasília/DF, junho de 2006.

**EDUARDO DA SILVA MESQUITA**

**BALANCED SCORECARD: FERRAMENTA PARA SISTEMA DE GESTÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA.**

Elaborado por Eduardo da Silva Mesquita e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de Ciências Contábeis, foi aceito como requisito parcial para a obtenção do certificado do curso graduação, nível superior, do Centro Universitário de Brasília.

**Brasília/DF, junho de 2006.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. João Amaral de Medeiros  
Orientador

---

Prof.  
Examinador

---

Prof.  
Examinador

#### Agradecimentos:

Sou grato, inicialmente, a Deus por me conceder uma oportunidade de ter vida.

A minha mãe, Elza Maria da Silva, pela segura educação que me foi atribuída, pelo apoio financeiro que me permitiu a realização deste curso e, principalmente, pelos ensinamentos dos princípios de vida que me sustentaram na busca dos objetivos do meu ser.

A minha mulher e filho, Kassile e Henrique, por me concederem a maior felicidade da vida, o amor, e serem minhas maiores fontes de motivação.

Aos meus professores do Corpo Docente, pelo ensinamento e companheirismo, aos meus colegas de curso, pela oportunidade de me adotarem como amigos e por fim ao meu Orientador João Amaral de Medeiros, por me guiar durante a consecução deste trabalho.

## RESUMO

MESQUITA, Eduardo da Silva. *Balanced Scorecard: Ferramenta para Sistema de Gestão e Análise Estratégica*, 2006. Pág. 34 Monografia. Curso de Ciências Contábeis. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Este trabalho discorre sobre *Balanced Scorecard* como ferramenta para sistema de gestão e análise estratégica. Tem como objetivo principal, demonstrar a importância da aplicação do *Balanced Scorecard* na gestão e análise estratégica. Para a realização desta obra foi realizada uma pesquisa baseada em livros relacionados à estratégia empresarial, *Balanced Scorecard* e a contabilidade, bem como artigos acadêmicos e matérias publicadas na Internet. No desenvolvimento deste estudo é demonstrado o universo em que a estratégia empresarial está inserida, desde o conhecimento das mudanças no mercado global até o planejamento estratégico em busca de vantagens competitivas. Quanto aos aspectos contábeis, é relatada a contabilidade como ciência que estuda o patrimônio das empresas, sua utilização e sua importância para tomada de decisão. É também evidenciado o *Balanced Scorecard* como metodologia utilizada pela contabilidade gerencial e a relevância da sua utilização em conjunto com a estratégia empresarial, representando papel fundamental para gestão e análise estratégica. São demonstradas as perspectivas do *Balanced Scorecard* como impulsionadora de resultados futuros e em conjunto com indicadores de desempenho alinhados a mapas estratégicos. Mostra a relação de causa e efeito das ações para atendimento da estratégia traçada. A pesquisa permitiu concluir que o *Balanced Scorecard* é ferramenta indispensável para as organizações, utilizando-a para análise e gestão da estratégia traçada, uma vez que no ambiente competitivo global, à falta de estratégia bem definida e acompanhada, pode causar o fim de sua continuidade empresarial.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Gestão; Estratégia.

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2 – REVISÃO DA LITERATURA E DISCUSSÃO</b>	<b>9</b>
2.1 - Planejamento Estratégico	10
2.2 - Vantagem Competitiva	12
2.3 - A Importância da Contabilidade	13
2.3.1 - Finalidades e Informações Geradas pela Contabilidade	13
2.3.2 - A Contabilidade e o Ativo Intangível	14
2.3.3 - Contabilidade Gerencial	16
2.3.4 - A Importância da Contabilidade Gerencial para o Administrador	17
2.3.5 - Diferenças entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial	18
2.3.6 - Ferramentas Gerenciais	19
2.4 - Balanced Scorecard	19
2.4.1 - Balance Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica	21
2.4.2 - As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard	23
2.4.2.1 - Ciclo de Vida de uma Empresa	24
2.4.2.2 - Perspectiva Financeira	25
2.4.2.3 - Perspectiva de Clientes	26
2.4.2.4 - Perspectiva de Processos Internos	27
2.4.2.5 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	27
2.4.3 - Integração das Medidas do Balanced Scorecard à Estratégia	28
2.4.3.1 - Indicadores de Desempenho	29
2.4.3.2 - Mapas Estratégicos	30
<b>3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Os gerentes das empresas necessitam de informações para tomada de decisões e controle. Buscam respaldo em informações gerenciais contábeis. Essas informações há muito tem sido essencialmente financeira, baseando se apenas em valores monetários.

Os relatórios fornecidos pela Contabilidade Financeira não mais demonstram a realidade da empresa e com as ondas de fusões e aquisições experimentadas no mundo dos negócios – ante a globalização – esta distorção fica mais evidente. Há dificuldades nas tomadas de decisão de seus gestores, já que parte do que representa o valor da empresa não é demonstrado.

Para Atkinson (2000, p. 36), “o sistema de contabilidade gerencial capacita as empresas a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas vitais”.

Dados estes fatores, fica fácil imaginar que a informação gerencial contábil teve que se ampliar com inclusão de informações não só financeiras, mas também operacionais ou físicas para atender a demanda.

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton, que visava avaliar o desempenho empresarial de uma organização no longo prazo, se destacou na possibilidade de traduzir a estratégia das empresas.

Esta ferramenta trouxe de forma hierárquica fatores impulsionadores e geradores de rendimentos a curto e longo prazos, em suas quatro perspectivas: financeira, cliente, interna e de inovação e aprendizado, distribuída através de indicadores de desempenho nos mapas estratégicos. A utilização desta ferramenta auxilia, de forma com que as empresas possam continuar no mercado competitivo futuro preparadas.

A pesquisa versou sobre o tema *Balanced Scorecard*, cujo foco delimitativo ficou assim estabelecido: *Balanced Scorecard: Ferramenta para Sistema de Gestão e Análise Estratégica*

Devido a alterações no cenário competitivo como a globalização dos mercados e as inovações tecnológicas, fica cada vez mais difícil se manter no mercado. O enfoque em ações que possam levar a unidade de negócios a ter uma vantagem competitiva para se posicionar no novo cenário econômico aumenta.

O ser humano dentro deste cenário econômico passa a ser o centro das atenções, pois é o fator principal capaz de tornar a empresa permanentemente competitiva. É necessário então um sistema de gestão que leve em consideração, além dos habituais dados financeiros, os não financeiros que elevam o patrimônio no curto e longo prazo e que possam ser incorporados à estratégia da empresa.

O Estudo do *Balance scorecard* torna-se significativo por ser de grande interesse e importância para as empresas em geral, que buscam aprendizado contínuo, de forma a garantir vantagem competitiva e se manter no mercado.

Trata-se de assunto relevante, que merece ser refletido, sob a ótica de gestão e análise estratégica, pelo meio acadêmico, o que motivou a escolha do tema para direcionar a pesquisa.

O objetivo geral deste trabalho é demonstrar como a utilização do *Balanced Scorecard* pode ser importante na gestão e análise estratégica.

Para direcionar a pesquisa e estruturação do trabalho, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o *Balanced Scorecard*, como metodologia a ser aplicada pelas empresas.
- Identificar a importância da aplicação das perspectivas do *Balanced Scorecard* na estratégia das empresas
- Avaliar, segundo autores, se o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta há ser utilizada nas empresas.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para um sistema de gestão e análise estratégica. Quais as vantagens do *Balanced Scorecard* para a empresa que o adota como instrumento de gestão?

O método utilizado para realizar a pesquisa foi bibliográfico tendo em vista que os dados foram coletados de livros, revistas e através de sítios hospedados na internet de forma qualitativa sobre *Balanced Scorecard*. O trabalho está estruturado

na estratégia empresarial, seguido da demonstração da necessidade da contabilidade como forma de controle e planejamento e da utilização da metodologia do *Balaced Scorecard* nas empresas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA E DISCUSSÃO

O mercado global vem experimentando profundas alterações desde o século XX, com impacto diretamente nas organizações e suas decisões, forçando às a se adaptar tomando uma posição mais estratégica. A avaliação de uma organização era geralmente simples, o valor de uma empresa era fortemente representado pelo seu patrimônio, o que mais destacava em uma grande organização era o tamanho do seu patrimônio.

A avaliação das empresas sofreu modificações com ondas de fusões e aquisições experimentadas no mundo dos negócios contemporâneo, o que se constatava era que o valor do patrimônio de uma empresa em alguns casos era substancialmente inferior ao que o mercado estava pagando.

O ambiente de negócios está turbulento e dinâmico a competição é global no mercado, as organizações estão experimentando grandes pressões competitivas, a transformação de produtos e serviços em *commodities* em alta faz com que desapareça rapidamente o diferencial competitivo, o que leva as empresas em busca de novos diferenciais, mecanismos para incrementar seus níveis de competitividade.

Para se manter no mercado as organizações devem ter reações cada vez mais rápidas, direcionando suas ações para manter-se firme aos seus objetivos estratégicos.

Segundo Hernandez (2000, p. 1) “as novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos”.

A economia internacional combinada com novas tecnologias desenvolvidas, principalmente em áreas como a informática e comunicação, vem demandando adaptações de todos os setores de uma empresa tanto produtivos quanto administrativos, a estrutura organizacional sofre pressões com o objetivo de acompanhar e atender solicitações dos clientes e para aumentar a agilidade nos processos. Os ativos intangíveis na organização tomam um papel essencial, dado

que é cada vez mais requerido capacidades de criação como uma maneira eficaz de utilizar as habilidades e os conhecimentos em benefício da empresa.

A sociedade acabou se mobilizando, a pressão pela qualidade nos produtos e serviços gerou uma revolução na gestão empresarial, controle de qualidade, questões ambientais e sociais são cada vez mais exigidas.

Na questão ambiental Afirma Hernandez (2000, p. 2) “as empresas passaram a internalizar a questão ambiental nos seus negócios. A questão ambiental passou a ser vista como uma área estratégica dentro de muitas empresas”.

Segundo Monteiro (2003, p. 7),

a atividade de gestão da qualidade e seus indicadores tinham grande relevância e eram singularizados, entre as demais funções organizacionais. Com o tempo, o controle da qualidade, nas organizações, deixou de ser uma novidade para se tornar uma atividade necessária.

Com a globalização crescente no mercado a competição entre as empresas aumenta e o principal desafio de uma organização e a sua sobrevivência. Firms que nunca haviam pensando em sua exposição ao mercado externo, repentinamente encontram-se disputando seus clientes locais por experientes competidores globais.

## **2.1 Planejamento Estratégico**

Neste ambiente competitivo do mundo dos negócios, a estratégia passa a ser considerada de importância vital no embate da concorrência e conseqüentemente a sua continuidade. A estratégia implica na capacidade de raciocínio com lógica, sendo necessária a habilidade de previsão das possíveis reações às ações empreendidas.

Atualmente a única certeza das organizações é a incerteza o que acaba tendo impacto significativo na gestão empresarial. Esta incerteza leva as organizações a fazerem um planejamento estratégico com vista a se preparar ou se adequar para continuar no mercado futuro.

Segundo Ferreira (2003, p. 5),

A definição da estratégia da empresa é fundamental para qualquer atividade ou processo dentro da empresa e não é possível definir a estratégia sem descrever a missão, visão e valores, analisar os fatores-chave de sucesso e o ambiente externo e interno, que fazem parte do planejamento.

Atkinson (2000, p. 566) afirma que “o primeiro passo do planejamento é identificar o que os proprietários esperam de suas participações”. Esta afirmação é bastante adequada cujo objetivo primário de qualquer estratégia tem que estar voltado para o que os proprietários desejam e que isto continue a ser alcançado ao longo da vida da empresa, sendo necessário atender aos objetivos de todos os demais interessados nos resultados da empresa para que não prejudique o atendimento do objetivo primário.

Para atendimento do objetivo primário é necessário traçar metas e objetivos secundários a serem alcançados, especificar o conjunto de seus produtos e serviços em relação ao mercado onde está inserido, traçando um vetor de crescimento. É aconselhável que a empresa esteja atenta a oportunidades promissoras no âmbito do conjunto de produtos e mercados.

Para um bom planejamento estratégico o campo de atuação de uma organização tem de ser bem definido e um sentido de orientação de crescimento deve ser traçado. Essa necessidade não é atendida apenas pelos objetivos da empresa isoladamente, exigindo regras adicionais para que a empresa possa ter um crescimento sustentado e com lucros.

O planejamento estratégico deve levar vários fatores em consideração, como identificar o que a empresa tem pra oferecer, quais os tipos de concorrência, o que os agentes externos esperam da empresa.

A estratégia é elaborada pela alta administração, constituindo-se em grande dificuldade para transmitir-la para toda organização, para que a estratégia traçada seja alcançada todos os envolvidos têm de se empenhar para fazê-la funcionar.

## 2.2 Vantagem Competitiva

A competitividade é um dos grandes paradigmas empresariais, uma forma poderosa de fazer negócios que requer agilidade e recursos para competir melhor e com mais potência a selvagem concorrência global.

Em casos em que há concorrência na empresa, o planejamento estratégico deve agir de forma a conseguir um diferencial, para se destacar. Este diferencial é através da obtenção de vantagens competitivas.

A vantagem competitiva é, um dos termos mais destacados no mercado global, as organizações necessitam delas para se manterem no mercado competitivo, e para atingir os objetivos traçados. Em um mercado competitivo uma empresa que não trace uma estratégia está fadada ao fracasso.

A vantagem competitiva acrescenta uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades.

Como são buscadas por organizações de mesmo ramo algumas vantagens competitivas são temporárias, ao passo que os seus concorrentes possam igualar ou inovar passando a antiga vantagem competitiva a ser uma exigência de mercado ou uma técnica obsoleta.

Segundo Hernandez (2000, p. 8),

A única vantagem competitiva é a inovação. As vantagens competitivas permanentes derivarão cada vez mais das estratégias relacionadas à gestão do conhecimento e a inovação é resultado de sua aplicação sistemática.

As empresas não conseguem mais obter vantagem competitiva sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com uma gestão eficaz dos ativos financeiros.

Para Paiva (2002, p. 1) “Na Sociedade do Conhecimento os ativos intelectuais, principalmente os encontrados nos recursos humanos, passaram a ser considerados a chave para uma vantagem competitiva sustentável”.

## **2.3 A Importância da Contabilidade**

De acordo com Pimentel (2004, p. 14) “A contabilidade é a ciência que estuda, registra e controla o patrimônio das entidades com fins lucrativos ou não”. Como em toda ciência o objeto de estudo delimita o campo de sua abrangência, na contabilidade o objeto é sempre o Patrimônio.

O Patrimônio é também objeto de outras ciências como a Administração, Economia e o Direito, mas que estudam sob ângulos diversos da contabilidade que o estuda em aspectos quantitativos e qualitativos.

Os aspectos qualitativos do patrimônio são à natureza dos elementos que o compõem, delimitando até o grau de particularização do componente que permite a compreensão patrimonial. Os aspectos quantitativos referem-se à expressão em valores dos componentes patrimoniais, o que exige que a contabilidade assuma uma posição sobre o que seja valor.

Segundo Ludicibus (1998, p. 21),

o desenvolvimento inicial do método contábil esteve associado ao surgimento do capitalismo, como forma quantitativa de mensurar os acréscimos ou decréscimos dos investimentos iniciais alocados a alguma exploração comercial ou industrial.

O conhecimento que a ciência contábil tem do seu objeto está em constante ampliação desde seu desenvolvimento inicial, como ocorre com outras ciências em relação aos seus objetos.

Para atendimento de diversas exigências dos usuários acerca do patrimônio, a ciência contábil se ramifica, em sentido a atender diversos grupos de usuários e sob diversas óticas.

### **2.3.1 Finalidades e Informações Geradas pela Contabilidade**

Segundo Guimarães (2002, p. 43) “A finalidade da contabilidade é a de controlar o Patrimônio com o objetivo de fornecer informações sobre a sua composição e suas variações”.

Não é diferente para Pimentel (2004, p. 6), “O objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações”.

Ludicibus (1998) vai um pouco além ao afirmar que as finalidades das informações podem ser catalogadas de várias formas, destacando duas como básicas a finalidade de controle e a finalidade de planejamento.

Ludicibus (1998, p. 24) conceitua finalidade de controle como:

um processo pelo qual a alta administração se certifica, na medida do possível, de que a organização está agindo em conformidade com os planos e políticas traçados pelos donos de capital e pela própria alta administração.

A informação gerada por este processo de controle é útil como meio de comunicação, motivação e meio de verificação.

A finalidade do planejamento de acordo com Ludicibus (1998), é o processo de decidir que curso de ação deverá ser tomado para o futuro. Criando uma relação da informação gerada pela contabilidade e a estratégia traçada pelos administradores.

A ciência contábil serve como um instrumento de informação usada para controle e planejamento, com sua utilização os usuários passam a conhecer toda a estrutura econômico-financeira da entidade.

Ela é utilizada de diversas formas, voltada para os usuários externos, representando seus aspectos econômicos e seguindo normas estabelecidas pelo mercado é a legislação pertinente em que esta sujeita e para usuários internos, uma informação mais gerencial, focada no controle e planejamento que auxilia os gestores em tomadas de decisões permitindo a continuidade de sua unidade de negócios.

### **2.3.2 A Contabilidade e o Ativo Intangível**

O Ativo Intangível é um bem de uma empresa e não pode ser tocado afirma Marion (2006, p. 1) “O Ativo Intangível ou Incorpóreo ou Ativo Invisível são bens que

não se pode tocar, pegar, que passaram a ter grande relevância a partir das ondas de fusões e incorporações na Europa e nos Estados Unidos”. Os termos mais destacados do Ativo Intangível são o Capital Intelectual e o *Goodwill*, principalmente em face ao desenvolvimento da era do conhecimento.

Os ativos intangíveis nas organizações são cada vez mais requeridos por sua capacidade de criar, de multiplicar e de utilizar de forma eficaz conhecimentos e habilidades.

A crescente importância dos ativos intangíveis como fator decisivo para obtenção de vantagem competitiva, veio a ser fortemente caracterizada no final do século XX, as organizações buscavam forma de medi-los e apresentá-los aos administradores e aos investidores.

O valor de alguns ativos intangíveis depende do ambiente organizacional e da estratégia em que esta inserido, não podem ser isolados dos processos que os transformam em resultados financeiros. Os balanços demonstram valores acumulados e lineares, o que não ocorre com os ativos intangíveis. Apesar de criarem valores para uma organização dificilmente podem ter o seu valor no mercado diretamente identificável.

A dificuldade de se mensurar os ativos incorpóreos nas organizações deixa evidente que o valor contábil registrado é totalmente diferente do que o mercado assume valer as organizações.

Em função do poder de elevação do valor de mercado das empresas que detêm ativos intangíveis, o capital intelectual desperta a atenção de contadores, administradores, economistas e investidores.

A contabilidade se depara com essa temática nas demonstrações dos ativos intangíveis, que vêm sendo discutida nas classes acadêmica, em eventos, trabalhos, periódicos científicos e outros meios, no qual constitui desafio para contadores, por implicar na necessidade de ampliação do foco de atuação da Contabilidade.

Segundo Paiva (2002, p. 1) trata-se de,

mudanças que não podem ser assimiladas rapidamente uma vez que profissionais e estudiosos durante muito tempo estiveram vinculados a uma maneira de “olhar” a Contabilidade e o novo paradigma que se anuncia tem causado certa insegurança, incompreensão e

questionamentos quanto a ser (ou não) objeto de estudo dessa ciência. Compreendemos que sim, pois essas novas metodologias vêm a complementar os atuais sistemas contábeis, que têm se mostrado insuficientes na percepção dos seu usuários.

Na contabilidade a dificuldade de se atribuir um valor financeiro confiável aos ativos intangíveis, como novos produtos em fase de pré-produção, processos inovadores, habilidades, motivação e flexibilidade dos funcionários, lealdade dos clientes e sistemas, provavelmente impedirá que seja reconhecido nos demonstrativos externos das empresas no futuro.

O Ativo Intangível passa ser acompanhado pela contabilidade devido à impactos que causam ao patrimônio da empresa, sendo necessário gerenciá-lo, demonstrando uma informação mais ampla e precisa da variação patrimonial. A contabilidade gerencial está, através de ferramentas gerenciais, mais intimamente ligada ao ativo intangível, por ser utilizada por usuários internos. Possibilitando manter o papel deste ativo como vantagem competitiva dentro da organização.

### **2.3.3 Contabilidade Gerencial**

Das ramificações da ciência contábil uma que se destaca é a Contabilidade Gerencial voltada para usuários de informações internas na empresa, estas informações não estão limitadas as normas e princípios emitidos por órgãos de regulamentação da classe contábil.

Segundo Atkinson (2000, p. 36) “Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”.

Conforme Padoveze (2003, p. 9) “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”.

A Contabilidade Gerencial surgiu da necessidade de gerar informações para tomada de decisão, como um gerenciamento contábil interno em virtude das novas complexidades dos processos internos.

Com a contabilidade gerencial a informação contábil é utilizada para tomada de decisão, sem comprometer-se com regulações externas, auxiliando-a de forma manter a empresa no mercado futuro sem comprometer sua continuidade.

Segundo Atkinson (2000, p. 36) “a informação gerencial contábil foi ampliando-se para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiras)”.

Abrangendo mais do que informações financeiras, a informação gerada pela Contabilidade Gerencial acaba por incluir fatores não financeiros. Os ativos intangíveis que não podem ser deixados de fora de relatórios sustentam a tomada de decisão. Para poder concretizar a estratégia definida pela direção os fatores não financeiros tornam-se importantes e atraentes.

Segundo Simoni (2006) contabilidade gerencial deve ser um meio de expressar os planos e as metas fornecendo dados e informações, para indicar o rumo certo a seguir na administração dos negócios.

#### **2.3.4 A Importância da Contabilidade Gerencial para o Administrador**

Constantemente é exigido dos administradores tomadas de decisões, podendo comprometer o futuro de uma organização. Para atender a demanda de decisões, o administrador precisa de uma vasta gama de informações acerca da empresa e sua funcionalidade, para que tome a decisão mais adequada possível. A velocidade com que se toma uma decisão torna difícil a obtenção de grande quantidade de informações, fazendo com que a tomada de decisão fique prejudicada.

A contabilidade gerencial serve como meio de comunicação e planejamento, as informações básicas de variações no patrimônio ao longo do tempo são geradas no curto prazo servindo como base para o planejamento e atendimento da demanda solicitada na tomada de decisão do administrador, de forma que este tome uma das melhores decisões.

Como forma de auxiliar a administração de uma empresa, a contabilidade gerencial é um dos mais valiosos instrumentos. Seus relatórios abrangem diferentes níveis hierárquicos nas organizações, seu funcionando se torna uma ferramenta

indispensável em tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento estratégico empresarial.

Segundo Atkinson (2000) as medidas da condição econômica da empresa, como custos, lucratividade, serviços, clientes e atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial.

A informação gerada pela contabilidade gerencial serve como forma de medir o desempenho econômico da organização e da unidade operacional agindo como um indicador para a verificação do planejamento estratégico. Este indicador pode ser usado para ligar à estratégia da empresa as unidades operacionais.

### **2.3.5 Diferença entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial**

A contabilidade financeira esta relacionada com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa voltada para usuários externos como credores, acionistas e autoridades governamentais.

Segundo Atkinson (2000, p. 37) “A informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executadas por administradores e funcionários”.

Com o objetivo de comunicar aos agentes externos a contabilidade financeira está sujeita a regras para elaboração de relatórios por entidades externas a organizações como autoridades regulamentadoras e agências governamentais.

A contabilidade financeira é entendida para Padoveze (2003) como um simples instrumento contábil imprescindível para realizar relatórios para atender as necessidades regulamentadas e usuários externos. Já a contabilidade gerencial e vista como geradora de informações para usuários internos da empresa.

Atkinson (2000, p. 37) ilustra que “a contabilidade gerencial deve fornecer informações econômicas para a clientela interna: operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos seniores”.

As empresas estão nos negócios em regra geral para ganhar dinheiro, seu sucesso ou fracasso são expressas em termos financeiros, no sentido de que o

objetivo de ganhar dinheiro seja alcançado a linguagem da gerência é cada vez mais voltada a fatores não financeiros impulsionadores do resultado financeiro.

### **2.3.6 Ferramentas Gerenciais**

A busca por melhoras dentro das empresas sempre foi um assunto em destaque. A idéia de criar uma forma de melhor gerenciar os recursos das empresas levou estudiosos e empresários a criarem ferramentas gerenciais que facilitem nos negócios da empresa na redução de custos e aumento de retorno financeiro.

Segundo Ferreira (2003, p. 5) “As empresas investiram milhões na implementação dessas ferramentas em seus negócios, mas o retorno financeiro para muitas dessas empresas foi decepcionante”.

Existem atualmente diversas ferramentas gerenciais no mercado como Sistema de Informação Gerencial (SIG), Índices de Rentabilidade, Indicadores de Capitais de Curto Prazo entre outras, algumas voltadas para melhoria no curto e médio prazo e outras ao longo prazo. A contabilidade gerencial como auxílio as empresas utiliza destas ferramentas.

A avaliação do desempenho empresarial antes baseada apenas em indicadores contábeis financeiros, mostrou-se insuficiente para as organizações. A ênfase excessiva em resultados financeiros de curto prazo acabava por levar a soluções rápidas, porém pouco sólidas.

A contabilidade gerencial com a utilização de ferramentas gerenciais estruturadas torna possível o atendimento da necessidade de considerar os ativos intangíveis das empresas no âmbito gerencial, com isso a avaliação do desempenho pode ser medida. A contabilidade gerencial se torna essencial e muito empregado em organizações que almejam se manter no mundo dos negócios futuros.

## **2.4 Balanced Scorecard**

Por volta de 1990 surgiu um estudo intitulado *Measuring Performace in the Organization of the Future* patrocinado pelo Instituto Nolan e Norton com o objetivo de avaliar o desempenho empresarial, que mais tarde acabou por trazer uma

importante ferramenta a ser utilizada em conjunto com as habituais informações contábeis.

O estudo visava avaliar o desempenho empresarial de uma organização a longo prazo e se destacou por trazer uma estrutura em que se podia traduzir a estratégia das empresas. A estratégia traçada por seus gestores muitas vezes acabavam em segundo plano.

Há tempos que a administração das empresas era baseada apenas em medidas financeiras e devido a isso, suas limitações conhecidas, das tentativas de se somar medidas não financeiras acabaram por trazer uma série de conceitos, que serviram como relações de controle para acompanhamento e melhoria, mas que não tinha nenhum vínculo à estratégia traçada pelos seus administradores.

*Balanced Scorecard*, segundo Kaplan (1997, p. VIII),

refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Algumas empresas que utilizaram o *Balanced Scorecard* criado por Kaplan e Norton, queriam utilizá-lo não só como indicador de desempenho e que segundo Kaplan (1997, p. VIII),

queriam utilizá-lo para comunicar novas estratégias e alinhar suas empresas a elas: afastando-se do tradicional foco de curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos, e procurando gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado.

Estas empresas acabaram por reforçar a importância da vinculação entre medidas do *Balanced Scorecard* e à estratégia, constituindo nova maneira de se seguir como o Scorecard.

O *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado, para se transformar em um sistema gerencial essencial, utilizado não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas com objetivo de gerenciá-la.

Segundo Mauad (2003, p. 12):

O *Balanced Scorecard* é um modelo de medição de desempenho, surgido na França nos anos 60, com o nome de *Tableau de Bord*. Porém, para Kaplan e Norton (1992), este modelo francês ficou limitado a medidas financeiras e, no início da década de 90, eles propuseram um novo modelo que passou a ser conhecido como *Balanced Scorecard*.

#### 2.4.1 Balance Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica

Segundo Simoni (2006, p. 4) “O ‘*Balanced Scorecard*”, também chamado de ‘Balanço de Indicadores’, é considerado um modelo gerencial estratégico, fornecido pela moderna contabilidade gerencial”.

Padoveze (2003, p. 94) enumera três elementos essenciais da administração estratégica, são:

- Percepção – conhecimento da situação estratégica.
- Formulação – escolha das estratégias apropriadas.
- Implementação – fazer acontecer a estratégia escolhida.

O *Balanced Scorecard* completa cada uma das fases, leva a estratégia a todos os níveis da empresa através de mapas estratégicos. Sua formulação é útil como uma forma de esclarecer e traduzir a visão estratégica da empresa. Utiliza de indicadores de desempenho que permitem o *feedback* da estratégia aprimorado-a. Na relação de causa e efeito faz a estratégia acontecer.

Esta ferramenta mede e avalia o desempenho de empresas, baseia-se na utilização de conjunto de indicadores de desempenho, organizados e articulados logicamente de forma a combinar medidas que retratem a performance passada e que levem ao desempenho futuro de uma organização.

O *Balanced Scorecard* possibilita que diversos vetores de desempenho organizacional sejam reunidos de modo alinhado com a estratégia corporativa, gerando um conjunto de indicadores que excedam as formas tradicionais de medida de desempenho, antes enfocada apenas em medidas financeiras.

O diferencial desta ferramenta está no tratamento dado as medidas não financeiras, fator pouco utilizado devido a dificuldade de sua vinculação aos resultados e que por meio da estrutura lógica do *Balanced Scorecard* sua importância é reconhecida e alinhada. Esta capacidade após o estudo do *Balanced*

*Scorecard* foi apontada como geradora de alto valor para as empresas, e que normalmente ficava excluídas de estudos e demonstrativos financeiros.

Segundo Iozzi (2006, p. 6),

A metodologia BSC consiste em um processo de gestão baseado na utilização de um conjunto de indicadores de desempenho, organizados e articulados logicamente, de forma a compatibilizar medidas que retratem a performance passada e guiem o desempenho futuro de uma organização.

O *Balanced Scorecard* destaca os processos mais críticos para a obtenção da melhora do desempenho, comunica e associa objetivos e medidas estratégicas alinhando iniciativas de melhorias locais a fatores globais de sucesso.

O planejamento com o *Balanced Scorecard*, possibilita estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas dirigindo os esforços gerenciais à melhoria e reestruturação dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa e não a processos locais que produzem apenas ganhos isolados e em curto prazo.

Segundo Monteiro (2003, p. 4),

...quatro fatores para o sucesso do BSC: manter o foco na visão estratégica, com a utilização de um número limitado de indicadores; fornecer a base para o sucesso presente e futuro ao informar o caminho a ser seguido e o modo adequado de melhorar o desempenho; incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso; e promover a integração de programas de melhoria, tais como: reengenharia, TQM etc.

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia flexível e adaptável, que utiliza a série de indicadores concentrados em estrutura lógica de crescimento sustentável.

Segundo Hernandez (2000, p. 1) “reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa”.

Segundo Padoveze (2003, p. 121):

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.

Monteiro (2003) afirma que o *Balanced Scorecard* utiliza de modo balanceado, indicadores financeiros e não-financeiros. Além de estabelecer as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em mapas estratégicos.

#### **2.4.2 As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard**

Na criação do *Balanced Scorecard* com o foco na melhor descrição da realidade de uma organização, quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* foram construídas, com base em indicadores externos e internos, de forma a orientar a organização no sentido de ter a visão estruturada de seus objetivos.

Para a elaboração e difusão da ferramenta, o *Balanced Scorecard* se encontra estruturada sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

O *Balanced Scorecard* foi concebido em uma lógica sistêmica, uma hierarquização nas suas perspectivas, dando ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento como impulsionadora das demais perspectivas, Com conhecimento adequado a empresa poderá inovar seus processos internos aprimorando seus produtos e serviços. Isto satisfaz os clientes garantindo a fidelidade, afetando diretamente os resultados financeiros.

Conforme Monteiro (2003, p. 3) “A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, aprendizado e crescimento, para a primeira, financeira”.

Esta sistematização pode ser exemplificada como se fosse uma árvore e que as quatro perspectivas são componentes essenciais a esta, a representação seria a perspectiva de aprendizado e crescimento sendo a raiz, os processos internos sendo o caule, os clientes sendo folhas e flores e a perspectiva financeira seus frutos.

A raiz é base de toda árvore, é o que alimenta todas as partes. Com raiz grande e profunda, aumenta a capacidade de captar alimentos no solo e transformar em energia para a árvore. O tronco é o que vai dar a sustentação para o crescimento das folhas e flores com tronco forte, maior a sustentação das folhas e flores. Uma árvore bem florida gerará frutos grandes e apetitosos.

Uma empresa pode ter um ótimo tronco, uma perfeita harmonia de folhas e flores, com excelentes frutos, mas se tiver uma raiz pequena, na primeira ventania tudo pode vir a baixo.

O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia das empresas nestas quatro perspectivas, através de indicadores de desempenho.

Segundo Kaplan (1997, p.26),

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Kaplan (1997) não limita as perspectivas em quatro, mas destaca estas como essenciais. Segundo Monteiro (2003), a Shell Brasil utiliza uma quinta perspectiva a ambiental, mas cita que a distribuição de indicadores ambientais pelas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* é mais interessante do que a alternativa de uma perspectiva exclusiva para o meio ambiente.

#### **2.4.2.1 Ciclo de Vida de uma Empresa**

Como forma de melhor compreender as perspectivas do *Balanced Scorecard* e necessário primeiro descobrir em que fase ela se encontra.

Segundo Hernandez (2000) em seu artigo são três as fases no ciclo de vida da empresa: crescimento, sustentação e colheita.

O ciclo de vida de uma empresa se inicia com a fase do crescimento, é a etapa em que se implantam os processos internos criam infra-estrutura adequada para que a empresa possa expandir, ampliando sua fatia no mercado, isso demanda de um alto nível de investimento.

A fase de sustentação caracteriza-se na forma de se manter no mercado, buscando lucratividade e retorno do capital investido, para continuar atraindo investimento e reinvestimentos.

A fase da colheita, algumas empresas terão alcançado, é nela que a empresa deseja colher os frutos dos investimentos feitos, a meta principal é aumentar o fluxo

de caixa operacional em benefício da empresa e diminuir a necessidade do capital de giro.

Hernandez (2000, p. 3) afirma que,

...caberá aos gerentes identificar em que fase encontra-se a sua empresa ou unidade de negócios para estabelecer os objetivos e indicadores financeiros adequados, levando em conta os temas estratégicos da empresa (aumento de receita, redução de custos e utilização dos ativos).

#### **2.4.2.2 Perspectiva Financeira**

Das quatro perspectivas a financeira é a que está no topo da lista de prioridades, todas as decisões dentro de uma empresa normalmente é dada após consulta o impacto financeiro, em consonância ao que esperam os acionistas e outros interessados neste resultado. Não era diferente antes da metodologia *Balanced Scorecard*, mas com sua introdução no gerenciamento empresarial, passou a servir como um vinculador entre os objetivos financeiros e a estratégia traçada pela administração.

Ao traçar objetivos financeiros futuros, deve estar devidamente identificado a fase em que a empresa esta inserida. A importância da perspectiva financeira no *Balanced Scorecard*, além da busca por retorno financeiro, constitui-se no fato de ser financiadora para desenvolvimento das outras perspectivas, aumentando o potencial financeiro no longo prazo. Com identificação da fase da empresa, deve selecionar o indicador que faça parte de uma cadeia de causa e efeito, que possa conseguir melhor desempenho financeiro tanto no curto como no longo prazos.

Segundo Hernandez (2000, p. 3),

A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra. Quando a empresa atinge maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta principal é a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do capital de giro.

Segundo Monteiro (2003), o *Balanced Scorecard* passa a vincular à estratégia da empresa, pelo fato dos objetivos financeiros representarem meta de longo prazo a serem alcançadas.

Quando a organização é sem fins lucrativos, surge a questão do que seria a primeira perspectiva, tendo em vista que sucesso financeiro não é objetivo. Kaplan (1997) diz ser possível reformular a estrutura colocando clientes ou constituintes no topo das perspectivas.

Iozzi (2006) defende a inserção de um propósito de longo prazo na forma de objetivo abrangente no topo do *Balanced Scorecard*, a exemplo redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente.

#### **2.4.2.3 Perspectiva de Clientes**

Clientes são a razão para que a empresa elabore um produto ou preste serviço com a troca por remuneração. A existência deste vínculo direto afeta a empresa ao longo do tempo, com conseqüências diversas.

A empresa tem que identificar sua clientela, o segmento de clientes que obtém maiores margens de lucro, participação e satisfação para que possa competir por eles no mercado, nisso o *Balanced Scorecard* oferece com seus indicadores grandes possibilidade de êxito.

Segundo Hernandez (2000, p. 5), “Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos”.

Com o segmento de clientes identificado no qual a empresa pretende competir, terá que criar atrativo para esta classe, aumentando o relacionamento entre clientes e fornecedores. Este atrativo e a proposta de valor, conjunto que segundo Hernandez (2000) é contemplado em três categorias: valor nos atributos dos produtos ou serviços quanto a utilidade e/ou efetividade; capacidade de perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas, valor no relacionamento com clientes; e capacidade da organização de comunicar e persuadir com o público um valor na imagem e na reputação.

A perspectiva de cliente além de ser fonte de recursos financeiros, agrega valores não financeiros com informações úteis captadas por eles. Em posse destas informações a empresa impulsiona a melhora dos produtos e atendimento, e com a aceitação, os clientes acabam por fazer propaganda da empresa de boca em boca.

As informações obtidas pelos clientes servem como a maneira da empresa obter conhecimento, cabendo ao gestor analisar novas tendências, falhas nos produtos e algo mais que possa se convertido em benefício das empresas.

#### **2.4.2.4 Perspectiva de Processos Internos**

Os Processos Internos compreendem a etapa em que a empresa fabrica ou presta serviço e após a venda destes. Tem como propósito atender as demandas dos acionistas e dos clientes, de forma a prestar ou produzir com menos custos e com maior qualidade.

A importância em avaliar o desempenho que compreende desde a criação ao pós-venda, é chamado por Kaplan (1997) de cadeia de valor. Hernandez (2000) explica que a cadeia de valor esta dividida em três fases: inovação, operações e serviços de pós-venda. Aumenta o foco além da estrutura produtiva.

O tempo de cada fase do ciclo produtivo como medição de desempenho dos processos internos é fundamental e pode se transformar em vantagem, assim como a importância dos funcionários, que lidam diretamente com o público transformando o relacionamento com clientes em melhora nos processos internos.

Esta perspectiva identifica processos operacionais críticos na empresa, como a necessidade de inovação, redução de custos, tempo, aumento de desempenho e melhora nos processos.

#### **2.4.2.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**

A perspectiva de aprendizado é considerada pelo *Balanced Scorecard* como o pilar para bons resultados futuros. Ela é baseada no Capital Intelectual um ativo intangível da empresa.

Por ser o responsável pela melhoria dos processos internos e pela captação de mais clientes e assim alavancando o resultado financeiro a perspectiva de aprendizado e crescimento é quem garantirá o futuro de uma empresa.

Com a concorrência selvagem a partir do século XX onde os investimentos se davam principalmente em máquinas e equipamentos, acabou por modificar este

pensamento em tempos atuais, os investimentos em máquinas e equipamentos diminuiriam devido ao fato de que por mais avançadas e sofisticadas que sejam se não houver alguém capaz de manipulá-las com habilidade de nada adiantava o investimento.

Parte dos investimentos passaram a ser orientados ao aprendizado e crescimento embora pouco identificado um resultado no curto e médio prazo, se tornou um grande valor no longo prazo. O *Balanced Scorecard* enfoca o grande sucesso de uma empresa no relacionado com as pessoas da empresa. Com pessoas certas, treinadas, motivadas só resta orientá-las à estratégia de forma a se tornar um aprendizado contínuo.

A orientação no aprendizado e crescimento desinibe os funcionários, bem treinados e capacitados eles podem propor melhoras, melhorando e inovando os processos internos agindo de maneira a conseguir uma vantagem competitiva ou até mesmo mantendo a já existente e orientado a estratégia com a sua visão impulsionando e atingindo metas.

Esta perspectiva está ligada ao Capital Intelectual e que alguns confundem com Capital Humano, este também é um capital Intelectual, um grupo dele. O Capital Humano é capaz de criar formas como planilhas que facilitem as atividades empresariais quando esta pessoa vai para casa a planilha fica e o responsável vai embora, os dois são Capitais Intelectuais mas o capital humano é quem foi embora sua criação não.

### **2.4.3 Integração das Medidas do *Balanced Scorecard* à Estratégia**

Após estar ciente das perspectivas do *Balanced Scorecard*, deve-se integrar as medidas à estratégia. Os objetivos e medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não são apenas conjuntos aleatórios de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, derivam de processo hierárquico direcionado pela missão e pela estratégia empresarial.

Kaplan (1997) apresenta três princípios que permitem integração da estratégia ao *Balanced Scorecard*: relações de causa e efeito, Vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

As relações de causa, efeito e duplo efeito formulam hipótese sobre a cadeia de ações em que a ação leve a outra, de forma a contar a história da estratégia e missão da empresa, utilizando-se de indicadores para informar resultados de sucessos atuais e futuros. Nessa relação às perspectivas tem como meta resultados financeiros a partir do aprendizado e crescimento.

No sentido de melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico, o *Balanced Scorecard* não pode se limitar a medir mudanças, deve agir de forma a estimulá-las.

Vetores de desempenho são indicadores de tendências, refletem a particularidade da estratégia na empresa, como processos internos e segmento de clientes no qual se compete. Kaplan (1997) ressalta a importância da vinculação aos resultados, na forma de indicadores de ocorrências. Os indicadores de ocorrências podem demonstrar melhoras no curto prazo, mas que não revela se as melhorias foram traduzidas em expansão.

Quando Kaplan (1997) cita a relação com os fatores financeiros ele afirma que as medidas incorporadas ao *Balanced Scorecard* devem ter relações causais a objetivos financeiros. A grande preocupação em metas destaques embora possam levar uma melhora no desempenho empresarial não pode ser levado como fim em si mesmo.

Com esses princípios, os objetivos e medidas do *Balanced scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa e focalizam o desempenho organizacional sob as quatro perspectivas, afirma Maud (2006).

Segundo Monteiro (2003, p.3) “empresas inovadoras usam o *Balanced Scorecard* para administrar a estratégia em longo prazo, bem como viabilizar os processos gerenciais críticos”.

#### **2.4.3.1 Indicadores de Desempenho**

A utilização de indicadores de desempenho é essencial, por apontar tendências de desenvolvimento e resultado na empresa. Eles são elaborados em sentido de auxiliar tomadores de decisão para avaliar e redirecionar os investimentos.

A escolha de indicadores deve estar de acordo com quatro perspectivas, levando em consideração fatores internos, externos e tipo de decisões que o responsável precisa tomar.

Indicadores escolhidos para acompanhamento devem procurar explicitar o rumo que está sendo tomado pela instituição, de forma a não ser grande quantidade de indicadores, podendo acabar dificultando a análise. Cada ramo da empresa pode ter indicadores próprios, dependendo do mercado em que está inserida e qual a visão da empresa.

Kaplan (1997), a exemplo de indicadores financeiros, diz que a escolha está relacionada a fase da empresa e a temas que norteiam a estratégia como: crescimento e *mix* de receita, redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Existem indicadores genéricos para diversas organizações, como indicadores que reflitam contribuições de cada segmento de clientes em perspectivas não financeiras, participação de mercado, retenção, captação, satisfação, lucratividade de clientes, capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação, motivação, *empowerment*, alinhamento, tempo dedicado à pesquisa e desenvolvimento, proporção de clientes que contribuem para a melhoria da organização, número de inovações propostas pelos funcionários, acessibilidade das informações da organização a esses funcionários, satisfação, produtividade e retenção de funcionários.

Os indicadores propostos no *Balanced Scorecard* procuram medir o potencial de desempenho futuro da empresa o que leva a adotar medidas de tendências. Hernandez (2000) afirma que o melhor indicador da perspectiva de aprendizado e crescimento é a gestão do conhecimento medido através do acompanhamento direto com os funcionários.

#### **2.4.3.2 Mapas Estratégicos**

Segundo Rezende (2003), a partir da identificação dos focos estratégicos é possível desenhar um mapa que retrate relações de causa e efeito referentes aos

objetivos e a visão de sucesso estabelecida para organização, coordenar as atividades em todos os níveis com base em uma só direção estratégica.

Os temas estratégicos utilizados nos mapas são a reflexão da estratégia traçada pelos gerentes, para o que deva ser feito internamente para obtenção dos resultados estratégicos, voltados principalmente aos relacionamentos com acionistas e agentes externos.

O mapa estratégico é a forma da empresa transmitir a estratégia para toda a organização. Elaborado de forma que possa identificar cada perspectiva, com metas em cada uma delas junto ao efeito nos resultados dos objetivos na estratégia.

A relação de causa e efeito é distribuída no mapa estratégico, é a forma que um funcionário possa entender que as ações dele são importantes para que se possa atingir a meta da estratégia. A utilização de indicadores de desempenho evidencia o direcionamento dado à empresa de maneira a estar de acordo com a missão definida.

Dentro das perspectivas do *Balanced Scorecard* a utilização do mapa estratégico torna possível gestão e análise estratégica, sendo identificado pontos críticos na empresa.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu ressaltar que o *Balanced Scorecard* representa em importante instrumento de gestão para a empresa que o adota.

Foi demonstrado que no cenário econômico mundial empresas estão mais competitivas. As que não esperavam ser atingidas por este cenário acabaram por se deparar com concorrências globais, em que o elemento essencial para se manter no mercado é traçar planejamento estratégico como forma de conseguir vantagem competitiva para se manter no mercado.

O presente estudo evidenciou ainda que através da contabilidade gerencial, com o uso *Balanced Scorecard*, as vantagens competitivas permanentes, como a capacidade de inovação e manutenção de vantagem competitiva, buscadas pelas empresas são conseguidas. Isto, com acompanhamento estratégico.

O ambiente no qual as empresas estão inseridas exige cada vez mais estratégia sólida no sentido de seu objetivo principal e flexível quanto as imposições do mercado e através da ferramenta *Balanced Scorecard* torna a estratégia possível. A utilização do *Balanced Scorecard* na contabilidade gerencial representa ferramenta decisiva para determinar se a entidade pode alcançar o sucesso ou insucesso de sua gestão.

Foi também evidenciado que a contabilidade evoluiu conforme as necessidades apresentadas pelo mercado e a sociedade, verificando o quão é indispensável a presença desta ciência, inclusive para utilização de gestão interna nas empresas.

A utilização do *Balanced Scorecard* em mapas estratégicos pode esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa, comunicando e associando objetivos e medidas estratégicas, planejamento, estabelecimento de metas, alinhamento de iniciativas estratégicas, *feedback* e o aprendizado estratégico, de modo que sua utilização sirva para gerir e analisar a estratégia da empresa.

## REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. Anthony. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

FERREIRA, A, G. O **Balanced scorecard como ferramenta da contabilidade gerencial**. Disponível em: <<http://scholar.google.com/url?sa=U&q=http://www.feob.br/novo/egracc2004/eventos%2520anteriores/egracc%25202003/Trabalhos/021.pdf>>. Acesso em: 30 de março de 2006.

GUIMARÃES, Marcos Freire. **Contabilidade geral**. 10. Ed. Brasília: Vestcon, 2002.

HERNANDEZ, Carlos Alberto Mamede. **Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C12-art01.pdf>>. Acesso em: 05 de abril de 2006.

IOZZI, Luiz Orlando. **O Balanced scorecard como ferramenta para medir e avaliar o desempenho de uma incubadora de empresas**. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaoestrategicaeornanizacional/arq12.PDF>>. Acesso em: 05 de abril de 2006.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MARION, José Carlos. **Reflexões sobre ativo intangível**. Disponível em: <[http://www.mouralacerda.com.br/site2005/grad\\_sede/ciencias\\_cont/artigo\\_palestrante\\_semana\\_contab04-05.htm](http://www.mouralacerda.com.br/site2005/grad_sede/ciencias_cont/artigo_palestrante_semana_contab04-05.htm)> Acesso em: 14 de abril de 2006.

MAUAD, Luiz Guilherme Azevedo. **ABC/ABM e BSC - como essas ferramentas podem se tornar poderosas aliadas dos tomadores de decisão das empresas**. Disponível em: <<http://www.iem.efei.br/edson/download/Artguilaconginter03.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2006.

MONTEIRO, P. R. A; CASTRO, A. R. **A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell**. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a\\_mensuracao\\_do\\_desempenho\\_ambiental\\_no\\_balanced\\_scorecard\\_o\\_caso\\_da\\_shell\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_brasil.pdf)>. Acesso em: 05 de abril de 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAIVA, Simone Bastos. **As novas tendências na área contábil e o foco humano**. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/congressousp/seminario2/trabalhos/E23.pdf>>. Acesso em: 07 de abril de 2006.

PIMENTEL, Ernani. **TCU analista de controle externo**. Brasília: Vestcon, 2004.

SIMONI, Anderson Wilson. **Balanced scorecard**: Modelo Gerencial Estratégico para as Instituições de Ensino. Disponível em: <<http://www.am.unisal.br/graduacao/administracao/pdf/publicacoes-10.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2006.