

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EMANUEL MARLON GALDINO PIRES

O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

CAMPINA GRANDE-PB
2011

EMANUEL MARLON GALDINO PIRES

O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Artigo Científico apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais, para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. MSc. Pedro Coutinho de Almeida.

CAMPINA GRANDE-PB
2011.

P667b

Pires, Emanuel Marlon Galdino.

O Balanced Scorecard(BSC) como instrumento de Gestão. [manuscrito] / Emanuel Marlon Galdino Pires – 2011.

17f.; il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2011.

“Orientação: Prof. Msc. Pedro Coutinho de Almeida, Departamento de Contabilidade”.

1. Balanced Scorecard. 2.Gestão. 3. Empresas. I. Título.

21. ed. CDD 658.151 1

EMANUEL MARLON GALDINO PIRES

O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Este Artigo foi apresentado como Trabalho Acadêmico Orientado para a conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota média de 9,3, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

Aprovado em: 10/06/2011

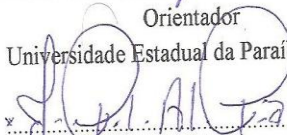
Prof. MSc. Ricardo Pereira Dantas

Coordenador do TCC

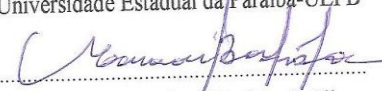
BANCA EXAMINADORA:


.....
Professor MSc. Pedro Coutinho de Almeida
Orientador

Universidade Estadual da Paraíba-UEPB


.....
Professor MSc. Jose Péricles Alves Pereira
Membro

Universidade Estadual da Paraíba-UEPB


.....
Professora Esp. Ednadi Batista da Silva
Membro

Universidade Estadual da Paraíba-UEPB

Campina Grande -PB
2011

Balanced Scorecard (BSC) Como Instrumento de Gestão

Emanuel Marlon Galdino Pires

Resumo

No mundo globalizado está cada vez maior a complexidade de gerir uma empresa, onde as mesmas estão em constante transformação e as exigências dos clientes estão mais dinâmicas, por isso vem surgindo a necessidade de novas formas de gerenciamento capazes de atender as entidades do mundo moderno. Daí surge o Balanced Scorecard como forma de gestão um sistema que aborda medidas financeiras e não financeiras onde tem uma visão da empresa em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Este artigo envolve uma revisão bibliográfica no qual analisa o Balanced Scorecard como instrumento de gestão e sua aplicação no gerenciamento das empresas.

Palavras-chaves: Balanced Scorecard, gestão, empresas

1 INTRODUÇÃO

As organizações da atualidade estão em constantes modificações e sofrem pressões competitivas sem precedentes. Isso provoca uma dificuldade para as empresas auferir qual a sua situação no mercado daqui alguns anos.

Nota-se uma crescente pressão de mudança, para acompanharem a concorrência, as empresas estão tendo que repensar suas visões e estratégias, para tornarem-se mais flexíveis às flutuantes demandas do mercado. Elas precisam estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos ou serviços, desenvolver as capacidades individuais e organizacionais, aumentando assim a habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões estratégicas, vitais para a sobrevivência das empresas. (Borges, 2000).

Então surgem as seguintes perguntas existe um método capaz de medir de forma bem elaborada a situação real de uma empresa do século XXI? Como analisar as entidades em aspectos tangíveis e intangíveis de maneira eficaz?

Com todas essas adversidades as entidades vêm buscando novas formas e métodos gerenciamento que possam analisar fatores financeiros e não financeiros valorizando os ativos intangíveis que são de difícil mensuração e vem percebendo que são de suma importância para análise mais completa das entidades contemporâneas. Devido essas necessidades Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e Norton (consultor associado) desenvolveram o Balanced Scorecard-BSC, como instrumento de

gestão que permite traduzir as estratégias da empresa em um conjunto organizado de informações que são agrupadas em perspectivas financeiras, operacionais, de mercado e ligadas à infra-estrutura do negócio.

2 SURGIMENTO DO BSC

O Balanced Scorecard (Cenário Balanceado) surgiu de fato pela primeira vez em 1990 como um estudo intitulado de “ *Measuring Performance in the Organization of the Future*” patrocinado pela KPMG junto ao Instituto Nolan Norton. O trabalho foi realizado por David Norton executivo principal da Nolan e por Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Porém podemos dizer com mais precisão que em 1992 foi apresentado ao mundo como um estudo revolucionário que transformou a forma de gestão das empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionam uma melhor compreensão da visão estratégica dos negócios, sendo um instrumento de gestão que demonstra a estratégia da empresa num conjunto coerente de indicadores, sejam eles financeiros ou não-financeiros o Balanced Scorecard oferece um método estruturado para selecionar os indicadores que resultam o gerenciamento da empresa. (Prado, 2002).

As idéias de Norton e Kaplan foram sintetizadas em um estudo publicado em um artigo intitulado “*The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*” na *Havard Business Review* na edição de janeiro de 1992.

Segundo Prado (2002) Existe muitas publicações sobre o BSC e com modelos em funcionamento em muitas empresas no mundo todo, podemos dizer que é um enorme sucesso e certamente ajuda a melhorar a gestão das empresas da atualidade.

3 O QUE É O BSC?

Sinteticamente, o BSC é tradução de estratégia em ação, ou seja, o sentido do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das empresas e difundí-los por todos os níveis da organização. (HERNANDEZ; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

“Em outras palavras o BSC é uma forma de “trocar em miúdos” a estratégia de uma empresa, sendo que as grandes metas devem ser traduzidas em tarefas e objetivos específicos para funcionário”. (HERNANDEZ; OLIVEIRA; SILVA, 2007, p 156).

Segundo Kaplan e Norton o BSC é um sistema de mensuração do desempenho que materializa a visão e crescimento, facilitando à empresa a constante avaliação do seu desempenho ligado a sua estratégia com nas quatro perspectivas.

4 PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD

O BSC é dividido em quatro perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva do aprendizado ou crescimento. Cada perspectiva é constituída por um conjunto de indicadores que procuram traduzir ações necessárias para realização dos objetivos.



Figura I: As quatro perspectivas do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1997)

4.1 Perspectiva Financeira

Na perspectiva financeira, as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias estabelecidas, aplicadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor

para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

Kaplan & Norton (1997) identificaram três diferentes estágios do negócio, para os quais devem ser definidos conjuntos diferentes de medidas, pois os objetivos são também diferentes: rápido crescimento (*rapid growth*); sustentação (*sustain*); e colheita (*harvest*) compõe os estágios do negócio.

No estágio de rápido crescimento (*rapid growth*), os objetivos enfatizarão o crescimento das vendas, os novos mercados e novos consumidores, os novos produtos e novos canais de marketing, vendas e distribuição, mantendo um nível adequado de gastos com desenvolvimento de produtos e processos.

Na fase de crescimento, as empresas necessitam de grandes investimentos para manter as relações globais, bem como para alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. Nessa fase é comum as empresas operarem com fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido, sendo que seus objetivos financeiros globais serão os percentuais de aumento da receita e do crescimento das vendas para determinados segmentos de mercado grupo de clientes e regiões. (HERNANDEZ; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

Na fase de sustentação (*sustain*), Kaplan e Norton (1997), diz que devem-se evidenciar os objetivos tradicionais das medidas financeiras, como retorno sobre o capital investido, lucro operacional e margem bruta, os investimentos em projetos devem considerar, nesse estágio, análises padrões, fluxo de caixa descontado e orçamento de capital, buscando maior retorno para os recursos utilizados no investimento.

Nessa fase de sustentação, grande parte das unidades de negócios e determina objetivos financeiros ligados à lucratividade, que podem ter como base as medidas relacionadas às receitas contábeis, receitas operacionais e margem bruta. (HERNANDEZ; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

Na fase de colheita (*harvest*) segundo Kaplan e Norton (1997) esta fase evidencia ao fluxo de caixa devendo o investimento, propiciar retorno de caixa certo e imediato. Nesse estágio os gastos com pesquisa e desenvolvimento diminuem, pois o ciclo de vida do negócio encontra-se em estágio final.

Nesse estágio, algumas unidades de negócios terão alcançado a fase de maturidade em seu ciclo de vida, desejando recuperar ou colher os investimentos realizados nas fases anteriores.

4.2 Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes permite ao executivos identificar os tipos de clientes existentes bem como o mercado nas quais as unidades de negócios possam competir bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seu segmentos.

Kaplan e Norton (1997) propõem que a perspectiva do cliente seja montada visando aos seguintes pontos-chave: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes. Este conjunto de critérios é chamado pelos autores de Medidas Essenciais dos clientes. Tais critérios serão exemplificados a seguir:

- Participação de mercado: representação da proporção de vendas da unidade de negócio no mercado em que atua determinada em termos de números de clientes, capital investido, unidades vendidas ou instaladas;
- Captação de clientes: medição em termos absolutos ou relativos, do percentual de clientes novos ou de novos negócios ganhos pela organização;
- Satisfação dos clientes: registro do nível de satisfação dos clientes em relação a critérios pré-estabelecidos de desempenho ou de valor agregado;
- Lucratividade dos clientes: medição da lucratividade da empresa no negócio com um cliente, ou com um segmento de mercado, depois de levantar as despesas específicas requeridas para atender esse cliente ou esse mercado.

4.3 Perspectivas dos Processos Internos

Esta perspectiva é elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997), devem ser voltadas para aqueles que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Esse modelo inclui três processos principais:

- Inovação— durante esse processo, Campos (1998) diz que devem ser pesquisadas as necessidades reais e futuras dos clientes-alvos. Em seguida são desenvolvidos os produtos e/ou serviços que deverão satisfazer as necessidades identificadas.

- Operações: o processo de operações representa o tempo curto da criação de valor da empresa. Ele começa no recebimento do pedido e finaliza com a entrega do produto ou prestação do serviço. Esse processo demonstra a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos e serviços existentes aos clientes existentes. (HERNANDEZ; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

- Serviço pós-venda: esta é uma etapa de grande influência no processo de criação de imagem e reputação da organização na cadeia de valor do cliente, incluindo treinamentos, garantias, consertos, devoluções e processamento de pagamentos.

4.4 Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva a atenção da empresa estará voltada ao que é básico para alcançar o futuro com êxito, pelo gerenciamento da relação dos funcionários com a empresa, a satisfação dos mesmos, a rotatividade de funcionários, a eficiência e eficácia do setor de pessoal, a motivação dos empregados, além da estruturação da organização em termos de investimentos futuros e capacitação profissional. (HERNANDEZ; OLIVEIRA; SILVA, 2007).

O aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Para 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 rotinas organizacionais para eliminar essa defasagem.

Segundo Kaplan e Norton (1997) a perspectiva do aprendizado e crescimento, está dividida em três categorias principais:

Capacidade dos Funcionários: Fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, não é mais suficiente para o sucesso organizacional. Apenas para manter a posição relativa atual as empresas se vêem obrigadas a melhorar continuamente. E se quiserem crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro

para os clientes, não basta obedecer procedimentos operacionais padronizados estabelecidos pelas elites organizacionais. As idéias que permitem melhorar os procedimentos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários da linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização. Padrões que determinavam como os procedimentos e a resposta aos clientes deveriam ser realizados servem como base a partir da qual devem ser feitas melhorias contínuas, mais não servem como padrões para o desempenho atual e futuro. Como grupo de mediadas essenciais para os funcionários temos: Satisfação do funcionários; Retenção de funcionários; Produtividade dos funcionários.

Capacidade do sistema de informação : Esse indicador avalia a disponibilidade atual das informações relativamente necessidades previstas. Medidas viáveis de disponibilidade de informações estratégicas poderiam ser o percentual de processos que oferecem feedback em tempo real sobre a qualidade, tempo e custo, e o percentual de funcionários que lidam diretamente como cliente e tem acesso on-line às informações referentes a eles.

Motivação, Empowerment e Alinhamento: Mesmo funcionários habilitados, que dispõem de excelente acesso as informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso o terceiro vetor dos objetivos de aprendizado e crescimento focaliza o clima organizacional para motivação e iniciativa dos funcionários. Como grupo de medidas básicas destacam-se: medidas de sugestões apresentadas e implementadas; medidas de melhoria; medidas de alinhamento individual e organizacional e medidas de desempenho de equipe.

5 O BALANCED SCORECARD E A CONTABILIDADE

Para Kaplan e Norton (2004), os sistemas de contabilidade, movidos pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de relatórios financeiros da organização, são demasiadamente tardios, agregados e distorcidos para terem relevância para as decisões de planejamento e controle dos gerentes. A utilização destes instrumentos é o mesmo que tentar guiar um carro orientado pelo retrovisor. Se a estrada for reta, tudo bem. Porém, a estrada em ambiente competitivo, é muito sinuosa, sendo que a orientação pelo retrovisor não nos dá nenhuma indicação de quais manobras devem ser feitas para se manter dirigindo nessa estrada.

Para a contabilidade, a perspectiva financeira é a usual e o desafio é agregar outras perspectivas. Diante do exposto, a Contabilidade como fornecedora de informações vem sendo cada vez mais exigida, principalmente quanto à profundidade e abrangência dos informes que fornece, pois a Ciência Contábil é a linguagem dos negócios e se ocupa da avaliação, mensuração, demonstração e informação dos fatos econômicos, como satisfação dos clientes, produtividade dos processos internos e treinamento de funcionários determinantes que influenciam e influenciarão os resultados econômicos da entidade e, como tais, podem ser mensurados e registrados, não pode deixar escapar a oportunidade de contribuir decisivamente nessa questão.

Portanto, espera-se que a contabilidade acompanhe o ambiente da empresa e adaptem-se as mudanças, auxiliando os gerentes nos processos de planejamento, execução e controle, já que o BSC é uma ferramenta imprescindível à contabilidade voltada para as questões gerenciais da empresa.

6 BSC NA CONTABILIDADE GERENCIAL

De acordo com Kraemer (2001), com as constantes mudanças, as empresas não podem ter informações distorcidas. Se a sua 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.

Kaplan & Norton (1997) dizem que os gestores precisam saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano, um processo simples de aprendizado. Mas mais importante que isso, precisam saber se as hipóteses fundamentais traçadas quando do lançamento da estratégia permanecem válidas. O BSC é uma inovação na teoria de contabilidade gerencial, pois reúne pontos simples, mas vitais que não estavam claramente articulados na literatura existente.

O BSC é uma contribuição para a literatura de contabilidade gerencial porque repensa temas antigos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados; mostra como esses conhecimentos estabelecidos podem ser articulados para serem aplicados aos tempos modernos, para atender às novas exigências; aumentando, assim, a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação” e aperfeiçoando a literatura de contabilidade gerencial.(CAMPOS, 1998).

7 O BALANCED SCORECARD E A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O recurso fundamental de uma economia baseada no conhecimento é a capacidade que tem toda organização para gerar novo conhecimento. O principal ativo de uma sociedade baseada no conhecimento é o conjunto de pessoas que trabalham nela, seu capital intelectual ou o conhecimento e a experiência que possuem, assim como sua capacidade para compartilhar seus conhecimentos.

A gestão do conhecimento dá uma enorme importância aos ativos intangíveis e o modo de medi-los e gerenciar. Neste sentido, Tejedor (2003) diz que a gestão do conhecimento é uma filosofia que sustenta o BSC. Quando falamos de estratégia e de gestão, passamos de meios a objetivos ou finalidades, pois entramos no terreno dos resultados ou das conseqüências de ocupação ou trabalho de todos os colaboradores da organização. As possibilidades são imensas e de grande transcendência para a gestão das empresas e das organizações de todo tipo num futuro, já que é realidade para muitos que o BSC atua na filosofia que sustenta a sociedade do conhecimento, das tecnologias da informação e das comunicações em um novo conceito de estratégia que se tem criado neste ambiente, ao considerar como vital o papel dos ativos intangíveis no processo de criação de valores.

A filosofia primária deste modelo de gestão se baseia em que só se pode gerenciar o que se pode medir e que o determinante do valor das empresas ou organizações está cada vez mais centrado nos ativos intangíveis que nos tangíveis. O outro princípio é que a medida de atuação baseada nos dados contábeis e financeiros não é suficiente, já que os aspectos financeiros a curto prazo não garantem o êxito futuro.

O BSC é um modelo de gestão empresarial que atualmente vem criando prestígio nos meios empresariais preocupados com a gestão dos ativos intangíveis; é uma ferramenta de gestão com indicadores baseados em estratégias.

8 VANTAGENS DO BSC

Uma das vantagens mais evidentes do BSC é a visão abrangente e sistêmica que oferece acerca das organizações. Isto porque permite a avaliação global do desempenho organizacional, a integração de objetivo de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da

organização. Outra das vantagens do método é o fato de constituir uma ferramenta que permite distribuir os diferentes recursos das empresas em função das iniciativas tomadas e ainda dos setores mais carenciados. Também a forma como sintetiza as diversas realidades num documento de leitura simples, possibilitando uma leitura clara dos objetivos estratégicos das empresas e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitorização no terreno constitui uma vantagem importante do BSC. (KAPLAN E NORTON, 1997)

Para Kaplan e Norton (1997) são vantagens do BSC:

- Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência;
- O BSC considera diferentes grupos de interesse na análise e execução da estratégia a ser aplicada na empresa;
- Comunicação da estratégia;
- O BSC é direcionado e focado nas ações
- O BSC é um instrumento flexível e considera o planeamento estratégico um ser vivo a ser testado e monitorado continuamente;
- Alinhamento da organização com a estratégia;
- Promove a sinergia organizacional;
- Constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia com o planeamento e orçamento.

9 EMPRESAS DE VÁRIOS SETORES QUE UTILIZAM O BSC

Várias empresas do Brasil e do mundo vem utilizando o BSC como instrumento de gestão, empresas do setor privado, público e a até mesmo as entidades sem fins lucrativos vem utilizando essa peça como ferramenta de gerenciamento. A seguir veremos alguns casos de empresas dos três setores que aplicaram o BSC.

9.1 Empresas do setor privado

O Balanced Scorecard tem sido aplicado nos mais diversos tipos de organizações do setor privado, o que enriquece sobremaneira as técnicas de gestão originais. Algumas empresas que inovaram na área de gestão da estratégia com o Balanced Scorecard

foram: *American Diabetes Association; Bank of Tokyo-Mitsubishi HQA; Boston Lyric Opera; Fulton Country School System; Tata Auto Plastics; Teach for America; Thomson Financial; Thornton Oil; Volvofinans, University of California - Berkeley Administrative Services, Shell Internacional.*(KAPLAN E NORTON 1997).

A Siemens ICM Mobile trabalha com soluções em telefonia móvel, um ramo em expansão e altamente competitivo. Utiliza tanto o Balanced Scorecard como o Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD) na implementação de sua estratégia. A alta administração desejava conectar suas diretrizes estratégicas à rotina operacional e selecionou o Balanced Scorecard, integrando-o ao GPD e ao Seis Sigma, e em um ano, a Siemens conseguiu: a) alinhar sua estratégia da alta administração até o chão de fábrica; b) tornar a execução da estratégia uma tarefa de todos; c) aumentar em 76% suas vendas; e d) em 127% seus lucros (REDI, 2003).

9.2 Empresas do Setor Público

No setor público mundial há alguns exemplos de implantação e sucesso do *Balanced Scorecard: Economic Development Administration (U.S. Department of Commerce); U.K. Ministry of Defense; United States Army; o Estado de Washington, a Organização das Nações Unidas - ONU; etc.*(Kaplan e Norton, 1997).

No Brasil temo o caso do Banco do Brasil onde O Programa de Ajustes 1995-1999 alterou a trajetória e estratégia do Banco do Brasil, estabelecendo-se a missão "ser o melhor Banco do Brasil" como condição para o sucesso de ser um banco público, com forte presença no mercado. Visando a implantação de um sistema de avaliação de desempenho mais adequado aos seus funcionários, o BB implantou o sistema de gestão estratégica Balanced Scorecard para auxiliá-lo nesta empreitada. Com isso acabou por gerenciar com a mesma dedicação e ao mesmo tempo, as demais perspectivas apresentadas no sistema (REZENDE, 2003).

Resultado da Implantação do Balanced Scorecard: "Recebeu o Prêmio Nacional da Gestão Pública, ciclo 2003, faixa Ouro, promovido Pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o que reflete as melhorias alcançadas no processo de gestão do risco de crédito. É um resultado inédito para uma instituição financeira pública. O reconhecimento do BB ratifica a preocupação com a excelência de suas práticas de gestão e padrões de trabalho." (Banco do Brasil, 2006).

9.3 Empresas Sem fins Lucrativos

Segundo Kaplan e Norton (2004), a aplicação do Balanced Scorecard a organizações sem fins lucrativos tem sido uma das extensões mais significativas do conceito original, uma vez que se empenham em cumprir determinada missão, em vez de gerar resultados financeiros acima da média. Portanto, ainda mais do que as empresas que buscam o resultado financeiro, elas precisam de um sistema abrangente de indicadores não-financeiros e financeiros para motivar e avaliar seu desempenho.

Alguns exemplos de entidades sem fins lucrativos que implantaram o Balanced Scorecard são:

Boston Lyric Opera (BLO) - o mapa estratégico da BLO mostra como é possível medir o desempenho organizacional, mesmo quando o resultado é tão intangível quanto uma bela música ou uma experiência estética. A BLO adotou o Balanced Scorecard após um período de rápido crescimento e sucesso, para que pudesse desenvolver uma estratégia clara para o futuro e que fosse facilmente compreendida e apoiada pelo Conselho de Administração e pelos diretores artísticos.(KAPLAN E NORTON, 2004).

Teach For America (TFA) - a TFA recruta professores de âmbito nacional, entre alunos de cursos de graduação de nível superior, que durante 2 anos se dedicam a lecionar em escolas públicas urbanas e rurais. Seu mapa estratégico foi desenvolvido para representar os objetivos e direcionadores de seus 2 temas principais para a mudança social desejada pelos membros: 1º) ampliar a experiência educacional dos estudantes, através do exercício do magistério durante 2 anos; 2º) influenciar a reforma da educação fundamental, mediante decisões referentes à carreira e participação em atividades voluntárias. A TFA usou o mapa estratégico para atrair uma nova geração de doadores na sua missão, para alinhar o recrutamento de seu corpo de professores, de pessoal de apoio e de conselheiros, e também para concentra-se mais intensamente em atividades que suportam as iniciativas dos ex-alunos. (KAPLAN E NORTON 2004).

10 CONCLUSÃO

Este trabalho residiu em apresentar a importância do BSC com instrumento de gestão que tem sido utilizado a nível mundial e tem apresentado excelentes resultados como foi demonstrado algumas empresas que o implantaram e atingiram seus objetivos.

Esse sistema se baseia por quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos, e do Aprendizado e Conhecimento. Através deste sistema é possível o gerenciamento simultâneo das quatro grandes bases de uma organização.

Foi escolhido pela Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gerenciamento mais importantes dos últimos 75 anos, porque revela-se como uma ferramenta capaz de atender às novas exigências de gerenciamento dentro dos cenários econômicos em constantes mutações. Na visão contemporânea de gerenciamento, mostra-se como ferramenta de maior importância, pois tem indicadores estratégicos que possuem abrangência compatível com a nova era do conhecimento.

Espera-se que a contabilidade se adapte as mudanças do ambiente da empresa, e possa orientar seu auxiliando seus proprietários na formas de melhor gerenciamento, já que o BSC é um instrumento de grande importância para a contabilidade gerencial e propicia uma visão do presente e do futuro das organizações modernas.

Abstract

In this globalized world, increasing the complexity of managing a company where they are constantly changing customer requirements and are more dynamic, so it is emerging the need for new forms of management entities capable of meeting the modern world. It is therefore the Balanced Scorecard as a form of management system that addresses financial and nonfinancial measures where it has a vision of the company into four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth.

This article involves a literature review which analyzes the Balanced Scorecard as a management tool and its application in the management of enterprises.

Keywords: balanced score card, management, companies

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL S/A. **Banco do Brasil Recebe Prêmio Nacional de Gestão**

Pública Banco do Brasil SA, 2006. Disponível em :

<HTTP://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/si/ntcas/noticia.jsp?Noticia.Código=126345>

Acesso em 10 de maio de 2011.

BORGES, Marco Antonio Viana. **Análise da potencialidade de sinergia entre o pensamento sistêmico e a simulação computacional**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

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

HERNANDEZ, Jose; OLIVEIRA, Luis; SILVA, Carlos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas 2007.

KAPLAN, Robert. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos-Convertendo Ativos Intangíveis em Resultado Tangíveis**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KRAEMER, M. E. P. **Implicações da teoria das restrições na contabilidade gerencial**. In. 17ª CONVENÇÃO DOS CONTABILISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2001, São Paulo. Anáís da 17ª Convenção dos Contabilistas do Estado de São Paulo. São Paulo: SP, 2001.

PRADO, Jorge Lauro. **Guia Balanced Scorecard** 1º edição 2002

REDI, Renata; **Modelo de Implementação da Estratégia Através do Uso Integrado do *Balanced Scorecard* e do Gerenciamento Pelas Diretrizes**. 2003, Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

REZENDE, José Francisco, ***Balanced Scorecard* e a Gestão do Capital Intelectual - Alcançando a Performance Balanceada na Economia do Conhecimento**. - Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

TEJEDOR, J. M. **A sociedade da informação e o *Balanced Scorecard*** – Quadro de Mando Integral. www.gestaodolconhecimento.com. Acesso em 13 de maio de 2011

^{1 1 1} Técnico em Contabilidade, pelo Curso Roberto Simonsen Patos - PB.
Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba
E-mail: emanuelmarlonn@gmail.com