

A Contribuição do Balanced Scorecard para a Evidenciação Contábil

A evidenciação é a principal forma de apresentar aos usuários da Contabilidade o desempenho da entidade em determinado período. Serve como instrumento de comunicação dos gestores com os acionistas e demais interessados externos à administração corporativa, que poderão extrair da mensagem as informações que utilizarão em seus modelos decisórios.

A evidenciação deve ser clara, objetiva, completa, tempestiva e deve comunicar, sem ruídos, os resultados passados e as perspectivas para o futuro. Uma das qualidades desejáveis da evidenciação contábil é, portanto, sua capacidade de fornecer informações valiosas aos usuários externos, que possam alterar seu comportamento e satisfazer suas necessidades informacionais auxiliando-os no processo de tomada de decisão.

Recentes estudos de Kaplan e Norton (1997) contribuem com os objetivos da evidenciação. Trata-se do Balanced Scorecard (BSC) que é um conjunto de informações financeiras e não financeiras que evidenciam o desempenho organizacional, a missão da empresa e suas estratégias de longo prazo. Para os autores o BSC é um complemento das informações financeiras tradicionais, que seriam incompletas, especialmente porque não evidenciam todos os ativos intangíveis:

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

Parece que as informações não financeiras ganham destaque no modelo proposto pelos pesquisadores e adotado por empresas de diferentes atividades, em diversos países, conforme relata Feole (2003):

La experiencia de las empresas del Grupo Nueva y, en particular, de Amanco Argentina es un caso real, tangible, de aplicación de indicadores que registran conductas sociales y medioambientales en el mundo de los negocios contemporáneo. Y entendemos que es de vital importancia que otras compañías, sin importar su tamaño o rubro de actividad, imiten esta conducta y - valiéndose de este tipo de herramientas - emprendan el camino de medir y cuantificar su desempeño en áreas que exceden a las variables meramente económicas.

□ **Eurídice Mamede**

Contadora, mestre em ciências contábeis pela UERJ, professora dos cursos de graduação e pós-graduação da UFRJ, autora do livro *Contabilidade Comercial: teoria e prática*, da Editora Campus.

Balanced Scorecard

As empresas habituaram-se a medir o desempenho de seus gestores através dos indicadores de avaliação financeira tradicionais. No entanto, as transformações ocorridas no ambiente empresarial nos anos 90, evidenciaram que tais indicadores seriam insuficientes e incompletos.

Além da crescente competitividade, as empresas passaram a conviver com a responsabilidade social empresarial, com alterações em sua estrutura de custos e de capital devido aos constantes avanços tecnológicos e com a necessidade de criar condições favoráveis para a produção e gerenciamento de ativos intangíveis. Estes últimos incluem os talentos individuais e coletivos de seus funcionários, a capacidade da empresa lançar novos produtos no mercado e o ciclo de vida deles, a capacidade de alcançar e manter a fidelidade do cliente, os sistemas de gestão e os processos produtivos, dentre outros.

O sistema de avaliação de desempenho empresarial baseado apenas em indicadores econômicos e financeiros não mede a eficiência da organização nestes ativos intangíveis. A Contabilidade Financeira e de Custos encontram dificuldades para evidenciá-los, apesar dos diversos estudos neste sentido, especialmente os relacionados com os critérios de mensuração, que devem ser confiáveis e aceitos pelas agências reguladoras profissionais e empresariais nacionais e internacionais.

O Balanced Scorecard (BSC) procura ocupar o vácuo criado pela ausência de informações não financeiras nos demonstrativos contábeis. Ele revela a visão e a estratégia da empresa no longo prazo sem desprezar o desempenho de curto prazo traduzido pelos indicadores financeiros.

Kaplan e Norton (1997) explicam que o BSC deve evidenciar a missão e a estratégia em objetivos e medidas

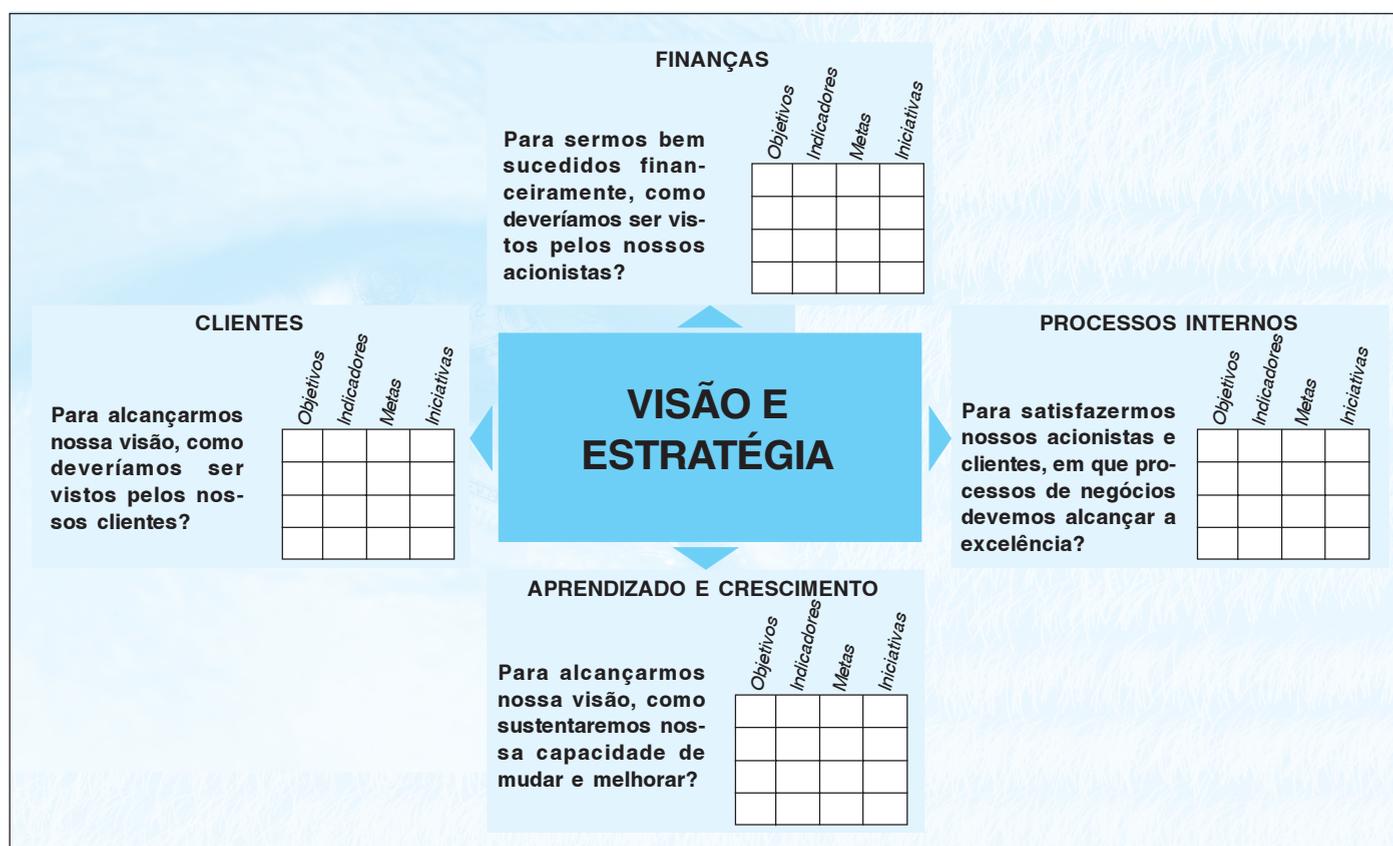
tangíveis, que formam sua estrutura:

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira,

do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

O BSC representa mais um avanço no desenvolvimento de ferramentas de avaliação de desempenho e de evidenciação empresarial. Através dele é possível mostrar a visão, a missão, a estratégia e as prioridades da empresa. O quadro abaixo mostra a estrutura proposta por Kaplan e Norton (1997).

Quadro 1: Estrutura do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

A perspectiva financeira do BSC deve possuir indicadores que demonstrem se a estratégia adotada está contribuindo para melhorar os índices de rentabilidade e garantir um fluxo de dividendos. Do ponto de vista dos clientes os indicadores devem identificar quais variáveis precisam ser estimuladas para permitir sua satisfação e retenção.

A perspectiva dos processos internos reconhece que a empresa deve buscar a excelência em processos de inovação ou de operação, agregando valores capazes de satisfazer clientes e acionistas. Para o aspecto do aprendizado e crescimento visualiza-se a necessidade de melhorar a performance dos recursos humanos, dos sistemas de gestão e de controle e dos processos e rotinas organizacionais. Trata-se de investir no aprendizado para garantir o crescimento no futuro.

A Amanco Argentina, empresa do Grupo Nueva com sede na Costa Rica, ao implantar o BSC definiu cinco dimensões estratégicas:

1. Econômica;
2. Satisfação do cliente;
3. Processos e tecnologia;
4. Saúde, segurança e meio ambiente; e
5. Recursos humanos e responsabilidade social corporativa.

Os objetivos estratégicos desta empresa são baseados no desenvolvimento sustentável e procuram assegurar a rentabilidade do negócio, atuar com responsabilidade social, ser ecoeficiente e melhorar sua reputação continuamente.

Percebe-se que o BSC adequa-se a variadas perspectivas empresariais, facilitando a construção dos mapas de estratégia a partir dos quais serão definidos os objetivos, indicadores, metas e iniciativas do modelo a ser implantado.

Estudos desenvolvidos por Soares Júnior e Prochnik (2003) evidenciam que durante as discussões das estratégias são escolhidos muitos indicadores, que tendem a se concentrar pelo critério da relevância, durante a implantação do projeto. A quantidade de indicadores selecionados em 2002 pelas empresas enquanto ainda estavam elaborando seus projetos de BSC, aparecem no quadro a seguir.

Quadro 2: composição dos mapas estratégicos de organizações selecionadas

Organizações	Composição dos mapas de estratégia
Banco do Brasil	20 objetivos e 35 indicadores;média: 1,75 indicadores/objetivo
Interchange	20 objetivos e trinta indicadores, dos quais 60% ainda não existem na empresa;média: 1,5 indicadores/objetivo;redução de 70% nas iniciativas estratégicas, de 40 para onze, sem aparente prejuízo de redução do ritmo de mudança exigido pelo mercado.
Oxiteo	18 objetivos e 26 indicadores;média: 1,44 indicadores/objetivo;cerca de 10% dos indicadores ainda estão em processo de construção.
Petrobras	Tem 54 painéis de desempenho desenvolvidos e 34 painéis em fase final de desenvolvimento, referentes às unidades de negócio, unidade corporativa, área financeira e suas unidades, área de serviços e suas unidades.
Senai	Desenvolve 14 painéis de desempenho dos departamentos regionais que serão consolidados no departamento nacional.
Siemens	Nas várias unidades de negócios no Brasil, apresenta uma média de 20 objetivos por unidade, o que representa 1,8 a dois indicadores, em média, por objetivo; chegando em uma unidade específica, a ter 52 indicadores, ou seja, 2,6 indicadores/objetivo.
Unibanco	Cerca de 30 indicadores estratégicos;Cerca de 400 indicadores operacionais.

Fonte: Soares Júnior e Prochnik (2003, p.9)

A pesquisa revelou que deve haver um amadurecimento das discussões sobre os indicadores mais adequados pois uma vez selecionados, eles deveriam permanecer no scorecard por pelo menos um ano, antes de serem descartados.

Parece oportuno apresentar um exemplo prático de Balanced Scorecard, onde seja possível visualizar a aplicação das perspectivas definidas por seus criadores. No quadro abaixo aparece o BSC de um banco de varejo, apresentado na pesquisa de Vieira Júnior (2001)

Quadro 3: Exemplo de BSC de um banco de varejo

Objetivos (por perspectiva)	Medidas de resultados	Vetores de desempenho
Financeira <ul style="list-style-type: none"> Melhorar lucros Ampliar mix de receita Reduzir estrutura de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Retorno sobre o investimento Aumento da receita Mudança de custo de manutenção de depósitos 	Variedades de produtos e serviços geradores de receita
Clientes <ul style="list-style-type: none"> Aumentar o nível de satisfação dos clientes Aumentar o nível de satisfação pós-venda 	<ul style="list-style-type: none"> Participação no segmento Retenção de clientes 	Profundidade do relacionamento Pesquisa de opinião dos clientes
Processos Internos <ul style="list-style-type: none"> Compreender os clientes Criar produtos inovadores Efetuar a venda cruzada de produtos Transferir clientes para canais rentáveis Minimizar problemas operacionais Atendimento eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Receita gerada por novos produtos Tempo de atendimento de solicitações Taxa de erros nos serviços 	Ciclo de desenvolvimento de produtos Horas passadas com os clientes
Aprendizado e crescimento <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver habilidades estratégicas Fornecer informações estratégicas Alinhar metas pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfação por funcionário Receita por funcionário 	Índice de disponibilidade de informações estratégicas Alinhamento de metas pessoais Índice de cobertura de funções estratégicas

Observa-se neste exemplo que na perspectiva financeira existem 3 indicadores de resultado para os 3 objetivos apresentados, com média de 1,00 indicador/objetivo, menor, portanto, que as médias apresentadas na tabela elaborada por Soares Júnior e Prochnik (2003), confirmando a tendência de redução das quantidades de indicadores até que se alcance o equilíbrio entre o curto e o longo prazo. As médias nas demais perspectivas são 1,00 para clientes, 0,50 para processos internos e 0,66 indicadores/objetivo para aprendizado e crescimento. Na avaliação global existem 10 indicadores para 14 objetivos - média: 0,71. Vieira Júnior (2001) afirma que de modo geral 24 medidas de resultado seriam suficientes, distribuídas pelas quatro perspectivas, com limite individual no mínimo de 4 e no máximo de 7 medidas para cada perspectiva.

A evidenciação de informações não financeiras de forma clara, simples e objetiva, propicia aos usuários a oportunidade de obter informações valiosas que analisadas em conjunto com os demonstrativos contábeis, sugerem que o processo de tomada de decisão poderá ser mais satisfatório.

EVIDENCIAÇÃO CONTÁBIL ALTERNATIVA

A qualidade da evidenciação pode facilitar o entendimento das demonstrações contábeis, ao apresentá-las segundo critérios alternativos, mais compatíveis com as capacidades de percepção dos usuários em geral, especialmente dos leigos.

Alguns conceitos econômicos e financeiros utilizados pela Contabilidade já integram o acervo anterior de conhecimentos dos usuários, logo os modelos de divulgação das informações contábeis poderiam ser adaptados para melhorar a comunicação entre o elaborador e o receptor destas mensagens.

Outra adaptação que parece necessária refere-se à estrutura dos demonstrativos divulgados. Modelos que apresentassem as informações de forma alternativa, visando maior adequação aos conhecimentos já adquiridos pelos potenciais usuários, contribuiriam para aumentar o nível de utilização dos relatórios evidenciados.

Os relatórios contábeis deveriam apresentar claramente informações consideradas relevantes. Alguns demonstrativos alternativos ou adicionais poderiam contribuir para uma melhora substancial na capacidade de comunicação da Contabilidade,

como é o caso da descrição dos indicadores não financeiros sugeridos por Kaplan e Norton (1997):

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa.

Atualmente algumas destas informações são direcionadas para os usuários internos, mas poderiam contribuir para melhorar o processo externo de evidenciação contábil. Nem sempre o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados são os demonstrativos utilizados para este tipo de informação. Muitas delas deveriam estar evidenciadas, segundo as normas em vigor, em Notas Explicativas ou no Relatório da Administração.

Existe um conjunto de normas legais que regulam a evidenciação contábil no Brasil. As agências que regulam a matéria, no entanto, não inibem a divulgação de informações voluntárias e muitas vezes até estimulam esta prática. Para os usuários externos a divulgação complementar de informações simples, objetivas e diferenciadas, relacionadas com a situação financeira, patrimonial e organizacional seria muito apreciada.

A DEMONSTRAÇÃO DO PATRIMÔNIO

Um dos relatórios financeiros mais conhecidos é o Balanço Patrimonial, onde Ativo e Passivo procuram evidenciar a posição patrimonial da entidade em determinado momento de sua existência, de forma estática e com as limitações inerentes aos métodos de mensuração impostos à Contabilidade Financeira pelos Princípios Contábeis.

O patrimônio da entidade econômica sofre restrições de seus credores e sua manutenção depende de fluxo de renda contínuo e permanente, gerado pelas atividades empresariais. A ausência de um fluxo contínuo de renda, normalmente proveniente do trabalho ou de sua combinação com o capital, provocaria a necessidade de alienar bens para fazer frente às exigências dos credores. No cenário atual, a perda do emprego vem provocando este tipo de atitude. Sem o fluxo de renda, a sobrevivência deve ser garantida através do sacrifício dos bens e direitos existentes.

Anuncie aqui!

Verifique os valores dos nossos anúncios.
Divulgue seus serviços, produtos ou empresa.

Ligue: (21) 2216-9504

Uma proposta de apresentação vertical do Balanço Patrimonial com terminologia descritiva, deriva do conceito de que a empresa sacrifica, continuamente, seus Ativos, para liquidar seus

Passivos, restando aos sócios ou à entidade, o conjunto dos Ativos, líquidos de qualquer restrição imposta por terceiros, conforme abaixo.

Quadro 4: Demonstração do Patrimônio

(+) Dinheiro e itens que se converterão em dinheiro no próximo ano	
Dinheiro em caixa e bancos	
Aplicações em Instituições Financeiras	
Contas a receber de clientes	
Estoques	
(-) Obrigações que vencem até o final do próximo ano	
Fornecedores a pagar	
Empréstimos e financiamentos a pagar	
Títulos de dívidas em poder de terceiros a serem resgatados	
Imposto de renda e contribuições a pagar	
Contas a pagar	
Provável valor de férias e 13º salário a pagar	
(=) saldo dos recursos após pagamento das obrigações de curto prazo (capital de giro)	
(+) Itens que se converterão em dinheiro após o final do próximo ano	
Contas a receber de empresas que controlamos	
Outros valores a receber de terceiros	
(-) Obrigações que vencem após o final do próximo ano	
Empréstimos e financiamentos a pagar	
Tributos parcelados à pagar	
(=) saldo dos recursos após pagamento das obrigações de longo prazo	
(+) Itens adquiridos para permanecer na empresa	
Bens e direitos não destinados à manutenção das atividades	
Bens necessários ao desenvolvimento das atividades da empresa	
Gastos classificáveis como despesa em vários anos seguintes	
(=) Ativo pertencente à empresa, líquido das obrigações (patrimônio líquido)	
Distribuição do Patrimônio ou Ativo Líquido:	
Participação dos sócios majoritários	Participação dos sócios minoritários

Fonte: (elaborado pela autora)

O modelo se adapta a outras discriminações que sejam necessárias para o pronto entendimento da situação patrimonial da empresa. Informações adicionais podem ser requeridas, tais como contas a receber e a pagar, vencidas ou por vencer e a divisão do Patrimônio Líquido entre capital, reservas de capital, reservas de lucros e de reavaliação.

A DEMONSTRAÇÃO DE LUCROS OU PREJUÍZOS DO ANO

Um outro relatório que é evidenciado obrigatoriamente é a Demonstração de Resultados, mais facilmente entendida que os demais demonstrativos. Ela possui vantagens comparativas, especialmente devido a sua estrutura e linguagem. A supremacia e o maior desenvolvimento desta demonstração ocorreu porque as

informações nela contidas despertam grande interesse nos usuários da Contabilidade. Usuários internos e externos, quaisquer que sejam seus objetivos específicos, desejam conhecer o resultado do período, informação considerada por muitos estudiosos como a mais importante no conjunto das demonstrações.

Utilizando-se principalmente das informações obtidas na Demonstração de Resultados são elaboradas as avaliações de desempenho dos gestores e da empresa diante de suas concorrentes. Os segmentos de usuários que a utilizam vem se ampliando rapidamente mas as alterações das normas em vigor que orientam sua elaboração têm sido lentas. A utilização desta demonstração por sindicatos que representam os empregados e por pequenos fornecedores ou parceiros, requer que sua evolução continue e reflita as transformações ocorridas na comunidade globalizada.

Ao considerar estes requisitos como importantes ou fundamentais e associando-os com a terminologia descritiva mais adequada à comunicação com os usuários externos, é possível apresentar uma demonstração alternativa:

Quadro 5: Demonstração do Lucro/Prejuízo do Ano

Demonstração do Lucro/Prejuízo do Ano
Receita bruta das atividades
Produto ou região ou ramo de negócio A
Produto ou região ou ramo de negócio B
(-) Impostos e contribuições incidentes sobre vendas
= Receita das atividades líquidas de impostos e contribuições
(-) Custos que variam junto com o volume de vendas
Custos variáveis por produto, região ou seguimento de negócio
(-) Custos que não variam junto com o volume de vendas
Custos fixos por produto, região ou seguimento de negócios
= Lucro bruto das atividades, líquido dos custos
(-) despesas necessárias às vendas
(-) despesas necessárias à administração
(+/-) outras receitas/despesas relacionadas com as atividades
= Lucro antes dos encargos financeiros
(+) receitas financeiras relacionadas com as atividades
(-) despesas financeiras necessárias à obtenção de recursos financeiros:
despesas financeiras do capital de giro
despesas financeiras do imobilizado
despesas financeiras com mútuo
despesas financeiras com debêntures
= Lucro das atividades
(+) receitas extraordinárias não relacionadas com as atividades
(-) despesas extraordinárias não relacionadas com as atividades
= Lucro antes do imposto de renda e contribuição social
(-) provável valor do imposto de renda e contribuição social
= Lucro antes das participações
(-) participação dos empregados no lucro
(-) participação dos administradores no lucro
= Lucro antes da participação dos sócios
(-) lucros distribuídos aos sócios
= Lucro reinvestido nas atividades da empresa
Lucro por ação

Fonte: (elaborado pela autora)

Outra informação requerida por usuários da Contabilidade relaciona-se com a distribuição da riqueza que a empresa gerou em suas operações. A Demonstração de Valor Adicionado procura demonstrar o aspecto social da empresa, ou seja, quanto do valor adicionado, criado pelos fatores de produção, retornou para a sociedade sob a forma de salários, impostos, dividendos, etc. Complementa a Demonstração de Resultados tra-

dicional, cujo objetivo é evidenciar a parcela do valor adicionado que se destina ao proprietário.

A evidenciação destes relevantes aspectos sociais de responsabilidade da empresa oferece a oportunidade para avaliar os efeitos de suas operações sobre a comunidade onde está inserida. A divulgação destes dados pode aumentar o respeito e a fidelidade dos consumidores e contribuir para o sucesso do

empreendimento. Combinada com a Demonstração de Lucros/Prejuízos do Ano e com a Demonstração do Patrimônio talvez passem a compor um dos mais importantes elementos do modelo decisório do usuário externo, comprovando que a Contabilidade pode alcançar brilhantemente seus objetivos sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos desenvolvidos por Kaplan e Norton (1997) de-

monstraram que os usuários da Contabilidade necessitam obter informações da empresa relacionadas com as tendências e expectativas futuras.

Para se determinar o que deve ser evidenciado deve-se reconhecer a missão da empresa e suas estratégias, estas últimas mutantes de acordo com fase do ciclo de vida que a empresa estiver enquadrada. As estratégias empresariais mudam quando há transição da fase do crescimento para a de sustentação e depois para a de colheita.

Quadro 6 : Ciclo de vida das empresas e suas características

Fases do ciclo de vida	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> Têm potencial de crescimento Podem operar com fluxo de caixa negativo Possuem taxa de retorno do capital investido muito baixa Almejam crescimento das vendas e aumento das receitas.
	Sustentação	<ul style="list-style-type: none"> Atraem investimentos Devem alcançar excelente retorno sobre capital Almejam Lucratividade crescente
	Colheita	<ul style="list-style-type: none"> Recuperam investimentos realizados nas fases anteriores Evitam investimentos significativos Aspiram apenas manter a capacidade instalada Mantêm o fluxo de caixa positivo Diminuem a necessidade de capital de giro

Fonte: elaborado pela autora (adaptado de Kaplan e Norton)

Como se pode observar, estudos estão sendo realizados com o objetivo de melhorar o processo de evidência contábil.

O desenvolvimento do Balanced Scorecard, cuja evidência inicialmente atenderia ao público interno da empresa, assumiu importância no cenário atual e têm sido requerido por usuários externos também.

Muito ainda precisa ser feito para garantir a evolução contínua da comunicação da Contabilidade com seus usuários, mas os modelos alternativos apresentados, aos quais podem ser in-

corporados indicadores não financeiros, permitiriam que as informações relevantes necessárias para a tomada de decisão dos usuários externos a eles chegassem com mais clareza e objetividade.

A qualidade e simplicidade das informações estimulariam aos potenciais usuários a fazerem uso da Contabilidade e o aumento e diversificação das categorias de usuários acelerariam o desejável processo de desenvolvimento das Ciências Contábeis.

Prêmio

FREITAS BASTOS

Participe!

Publique seu livro!

Verifique o regulamento no portal do CRC-RJ.

Envie seu original para o CRC-RJ.

**Maiores informações no Departamento de Desenvolvimento Profissional (Despro)
Tels: (21) 2216-9543/2216-9544/2216-9571**



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Roberto Alexandre Elias. *Análise da capacidade informativa da Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) e da Demonstração de Fluxos de Caixa (DFC)*. Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998.

ANDRADE, Eurídice S.M. *Evidenciação contábil: usuários não especialistas*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1999.

BRASIL. *Lei das Sociedades por Ações*. Lei 6404 de 15 de dezembro de 1976.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Resolução 774 de 16 de dezembro de 1994*. Aprova o apêndice à Resolução sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Brasília, 1994.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes. *Demonstração do Valor Adicionado*. Do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB. São Paulo: Atlas, 1998.

FEOLE, Héctor O. *El Cuadro de Mando Integral como herramienta aplicada a la gestión de la R S E*. in Boletín IARSE nº 20, 2003.

FALCINI, Primo. *Avaliação Econômica de Empresas*. Técnica e prática. São Paulo: Atlas, 1992.

FIGUEIREDO, Sandra Maria Aguiar de. *Contribuição ao estudo de um sistema de avaliação de desempenho em empresas de seguros, enfoque da gestão econômica*. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade do Estado de São Paulo, 1991.

IBRACON - INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES. *Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade: Objetivos da Contabilidade*. Princípios Contábeis. Normas e Procedimentos de Auditoria. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. *Anteprojeto de reformulação da Lei 6404/76*. Apresentado nas audiências públicas sobre reformulação da Lei 6404/76. São Paulo, 1996.

IUDICIBUS, Sérgio de. KANITZ, Stephen C. MARTINS, Eliseu. et alii. *Contabilidade Intermediária*. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. 5.ed.. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução Luiz Euclides T. F. Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MONOBE, Massanori. *Contribuição a mensuração e contabilização do goodwill não adquirido*. Tese (Doutoramento em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade do Estado de São Paulo, 1986.

SILVA, Benedito Gonçalves da. *O sistema de informação contábil sob a ótica da Teoria da Comunicação*: Um estudo com administradores na região da Grande São Paulo. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade do Estado de São Paulo, 1994.

SOUTO MAIOR, Verônica Cunha de. *A avaliação da atual evidenciação de informações obrigatórias, a partir da percepção dos analistas de investimentos*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

VIEIRA JUNIOR, Airton C. *Balanced Scorecard*. Trabalho divulgado nos anais do Núcleo de Computação Eletrônica do Instituto de Matemática, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.