

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ADILSON CECCON

**DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO
INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM ESCRITÓRIO DE
CONTABILIDADE**

CURITIBA

2019

Adilson Ceccon

**DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* COMO INSTRUMENTO
INTEGRADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UM ESCRITÓRIO DE
CONTABILIDADE**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Henrique Portulhak

Curitiba

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades *“porque nele foram criadas todas as coisas que há nos céus e na terra, visíveis e invisíveis, sejam tronos, sejam dominações, sejam principados, sejam potestades. Tudo foi criado por ele e para ele. E ele é antes de todas as coisas, e todas as coisas subsistem por ele”*. (Colossenses 1.16,17)

Agradeço também aos meus pais, e a toda minha família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional; especialmente a minha esposa, por todo amor, carinho, paciência e compreensão em todos os momentos.

Por fim, agradeço aos professores que contribuíram para a minha formação durante toda a pós-graduação; meu orientador por todas as sugestões, correções e incentivo. Também agradeço ao escritório de Contabilidade onde trabalho, pelas informações cedidas e pelo aprendizado ao longo dos últimos anos como profissional da empresa.

RESUMO

Ceccon, A. (2019). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard como instrumento integrado ao planejamento estratégico de um escritório de contabilidade*. Monografia Apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

O objetivo deste trabalho foi apresentar um sistema de gestão integrado ao Planejamento Estratégico, baseado nos princípios do *Balanced Scorecard* (BSC), para avaliar o desempenho de um escritório de Contabilidade. Analisando o seu comportamento no mercado em que atua, identificando e corrigindo possíveis falhas. O BSC é um sistema de gestão de desempenho decorrente da estratégia da empresa, sendo um dos instrumentos da Contabilidade Gerencial capazes de auxiliar na administração a longo prazo. A falta da utilização de controles gerenciais nas pequenas empresas ainda é grande, contudo tem aumentado significativamente a busca por instrumentos que auxiliam na gestão mais adequada dos negócios. A metodologia aplicada nesse trabalho foi estudo de caso, realizado em um pequeno escritório de contabilidade, onde foram coletados os dados com base nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (1997), foram definidas em quatro reuniões e entrevistas informais com os sócios da empresa, além da observação das atividades da organização. Constatou-se que o BSC pode auxiliar a empresa na transmissão da sua estratégia de uma forma clara a todos. Além disso, contribuirá também para a otimização dos processos internos e no relacionamento com os clientes, atendendo-os com qualidade e melhorando seu desempenho no mercado em que está inserida.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; *Balanced Scorecard*; Contabilidade Gerencial.

ABSTRACT

Ceccon, A. (2019). *Development of the Balanced Scorecard as an integrated instrument for the strategic planning of an accounting office*. Monografia Apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Controladoria do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

The objective of this work was to present an integrated management system to the Strategic Planning, based on the principles of the *Balanced Scorecard* (BSC), to evaluate the performance of an Accounting office. Analyzing its behavior in the market in which it operates, identifying and correcting possible flaws. The BSC is a performance management system derived from the company's strategy, being one of the tools of Managerial Accounting capable of assisting in long-term management. The lack of use of management controls in small companies is still large, however, the search for instruments that help in the most adequate management of the business has significantly increased. The methodology applied in this work was a case study, conducted in a small accounting office where the data were collected based on the four perspectives of Kaplan and Norton (1997), were defined in four meetings and informais interviews with the partners of the company, besides observing the activities of the organization. It was found that the BSC can assist the company in transmitting its strategy in a clear way to all. In addition, it will also contribute to the optimization of the internal processes and the relationship with the customers, attending them with quality and improving their performance in the market in which it is inserted.

Keywords: Performance evaluation; *Balanced Scorecard*; Management accounting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos funcionais e estratégicos	17
Figura 2: O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	22
Figura 3: As quatro perspectivas do BSC	23
Figura 4: Organograma da empresa	29
Figura 5: Mapa estratégico.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Funções da informação contábil.....	15
Quadro 2: Reuniões para a coleta de dados.....	30
Quadro 3: Matriz <i>SWOT</i>	32
Quadro 4: Diretrizes estratégicas e Fatores-chave de sucesso <i>KPI's</i>	33
Quadro 5: Painel Estratégico de Formulação do BSC	35

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CSC	Contabilidade Sem Chatice
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
PR	Paraná
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL	14
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
3 METODOLOGIA	26
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	28
4.1 A EMPRESA	28
4.1.1 Estrutura Hierárquica	28
4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC	30
4.2.1 1ª Reunião – Situação atual e as perspectivas de futuro da empresa	31
4.2.2 2ª Reunião – Avaliar o ambiente interno e externo da empresa	31
4.2.3 3ª Reunião – Definindo as diretrizes e os fatores-chave de sucesso	32
4.2.4 Diretrizes Estratégicas:	32
4.2.5 4ª Reunião – Traduzir a estratégica em termos operacionais	33
4.3 MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA	37
4.4 SOBRE A ELABORAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO	40
4.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	41
5 CONCLUSÕES	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

1 INTRODUÇÃO

As organizações contábeis exercem um papel fundamental na sociedade, pois entregam informações relevantes para a tomada de decisão, tanto financeira como administrativa, além, de atender aos interesses de governos federal, estadual e municipal. Diante disso, é essencial que os profissionais da contabilidade sempre procurem alternativas para aperfeiçoar seu conhecimento, se atualizando constantemente, ser proativo e conectado as inovações tecnológicas no cenário corporativo e contábil, o que pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa nesse mercado atual tão agressivo e concorrido. (OLIVEIRA NETO, 2001)

De acordo com Dias Filho (2000) a contabilidade deve atribuir aos seus usuários dados necessários para tomada de decisões mais acuradas, por meio das demonstrações contábeis e análises de natureza econômica, financeira, física, e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Com as transformações político-econômicas dos países assim como novidades tecnológicas em constante crescimento vem modificando o ambiente dos negócios, globalização de produtos e serviços, surgimento de blocos econômicos, preocupação com o meio ambiente, qualidade de vida das pessoas, tem feito com que os contadores tenham outras preocupações além do principal objeto que é obter lucro. (SANCOVSCHI, 2003)

Nesse contexto, afirmam Peter e Certo (2005), que as empresas contábeis estão se adaptando para manter-se competitivas no mercado, passando a investir mais em novas tecnologias, buscando investir em ferramentas que venham a contribuir para otimização dos processos, aumentando a produtividade e a qualidade de seus produtos e serviços, agregando valor aos seus colaboradores e clientes.

É essencial que se tenha ao máximo de conhecimento nas diferentes áreas de atuação, possibilitando um maior controle de suas atividades e conduzindo a empresa no rumo desejado. Segundo Peter e Certo (2005) toda empresa necessita de controle estratégico e acompanhamento, para tornar possível a implantação de um processo de aprendizagem que garanta a preservação do diferencial competitivo das empresas. Quando são definidas as metas da organização, o entendimento da equipe se torna

mais claro e com isso, os recursos e as ações serão direcionados no alcance do seu propósito.

Dentre as ferramentas vinculados à Contabilidade, encontra-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta complementar ao planejamento estratégico. O BSC auxilia a tomada de decisão dos gestores, por meio de um conjunto de indicadores, proporcionando uma visão ampla de toda a organização. Permite detalhar a estratégia da empresa de forma clara e com uma visão equilibrada por meio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um BSC para um escritório de contabilidade, com o intuito de auxiliar na execução do planejamento estratégico que se encontra em desenvolvimento. Com base nesse contexto, a questão que norteia esse estudo é: como pode ser desenvolvido um BSC integrado ao planejamento estratégico de um escritório de contabilidade?

1.1 OBJETIVOS

Orientado pelo problema de pesquisa exposto, este estudo tem como principais objetivos os listados a seguir:

1.1.1 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como instrumento integrado ao planejamento estratégico de um escritório de contabilidade.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Revisar literatura correlata ao tema;
- b) Identificar a estrutura organizacional do escritório objeto do estudo;
- c) Definir a metodologia aplicada para o desenvolvimento do BSC;
- d) Apresentar uma proposta de desenvolvimento do BSC na empresa

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho justifica-se principalmente pela carência de instrumentos de gestão em pequenas empresas, em especial aos escritórios de contabilidade, objeto de estudo, pois apresentam dificuldade para a otimização dos seus processos e um gerenciamento mais eficiente dos seus negócios. O atual momento empresarial caracteriza-se pela questão da competitividade, a globalização dos mercados que colocou enfoque da concorrência e da competitividade em um elevado grau de importância. (PADOVEZE, 2003)

As ferramentas de gestão então cada vez mais presentes nesse cenário, pois é um diferencial no mercado, possibilitando acompanhar o ambiente interno e externo por intermédio de seus colaboradores, observando clientes e fornecedores, para uma análise intensa do seu ambiente de atuação. Para Lima (2001 *apud* SOUZA, 2003), existem diversos instrumentos adequados para medir a eficiência dos processos e cabe aos profissionais de contabilidade passar informações relevantes e confiáveis aos gestores da organização.

Nesse sentido, afirmam Kaplan e Norton (1997), o “*Balanced Scorecard* é, para os gestores, um instrumento completo que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”. Ainda segundo os autores o *Balanced Scorecard* é utilizado como ferramenta auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico, possibilitando aos gestores uma visão ampla do negócio, apresentando de forma mais clara a toda organização o que cada área deve fazer, se a intensificação ou a redução de recursos e esforços para alcançar as metas pretendidas.

A ampla concorrência entre empresas com grande potencial de investimento, capazes de oferecer serviços diferenciados e especializados, faz com que empresas menores busquem alternativas criativas para que seus produtos e serviços também sejam qualificados, conquistando a fidelidade de clientes, além de melhorar o gerenciamento dos seus negócios. (PORTER, 1999)

A aplicação do *Balanced Scorecard* permite que a empresa desenvolva seu planejamento estratégico através de métricas, capazes de medir o desempenho de todos os departamentos, contribuindo para que a equipe execute suas estratégias. Kaplan e Norton (1997), acrescentam que para atingir os objetivos financeiros é

necessário que a organização defina metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Nesse contexto, a implementação de instrumentos de gestão de controle e desempenho baseado nos fundamentos do *Balanced Scorecard*, assegura que a empresa investigada avalie o seu desempenho e corrija possíveis falhas no desenvolvimento de suas atividades e procedimentos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nos objetivos propostos, faz-se necessário uma revisão bibliográfica sobre os pontos levantados nessa pesquisa. As fontes utilizadas foram livros, revistas, dissertações, teses e demais publicações que estão relacionadas com a Contabilidade Gerencial, o Planejamento Estratégico e ao *Balanced Scorecard*, dando ênfase as suas quatro perspectivas.

Gil (1994) destaca que a pesquisa bibliográfica fornece muitas informações relevantes, possibilitando a utilização de dados de várias outras publicações, com isso, auxiliando na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Devido ao aumento na concorrência por um espaço no mercado, aliado as mudanças tecnológicas, é essencial que as organizações procurem capacitar suas equipes e otimizem seus processos, melhorando os seus serviços e produtos.

Nesse novo contexto do mundo dos negócios, somente as informações financeiras não são suficientes, para uma gestão eficaz e eficiente da empresa. Com isso, faz-se necessário a utilização da contabilidade gerencial que contribui de maneira satisfatória, fornecendo informações valiosas que auxiliam na interpretação dos resultados da organização, dando apoio a tomada de decisão por parte dos gestores (ATKINSON et al., 2000). De acordo com o mesmo autor, outro fator essencial é a comparação da empresa com os concorrentes, por meio da contabilidade gerencial é possível levantar dados do mercado para compreender melhor o contexto em que atua, possibilitando a criação de cenários para projetar o futuro de suas atividades e da organização como um todo.

Segundo afirma Crepaldi (2002, p. 18) a contabilidade gerencial é “voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial”. Para o autor a função financeira do controle também pode ser conhecida como contabilidade administrativa, que é encarregada pela elaboração de relatórios utilizados pela

administração na tomada de decisões internas. A contabilidade administrativa apresenta possíveis cenários para o futuro, mas é baseada em informações passadas geradas pela contabilidade financeira.

Para Atkinson *et al.* (2000), os gestores buscam na contabilidade gerencial dados relevantes para a tomada de decisão, avaliando se as informações estão de acordo com o propósito da empresa, levando a todos os envolvidos o conhecimento do seu desempenho necessário para atingir suas metas. O mesmo autor afirma que a informação gerencial contábil participa de várias funções organizacionais diferentes: controle operacional, custeio do produto e do cliente, controle administrativo e controle estratégico. O Quadro 01 demonstra as funções de informação gerencial contábil.

Quadro 1: Funções da informação contábil

Funções da informação contábil	
Controle Operacional	Fornecer informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.
Custeio do produto e do cliente	Mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos.
Controle administrativo	Fornecer informação sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferência dos clientes e inovações tecnológicas.
Controle estratégico	Fornecer informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e Inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson et al (2000, p 45).

A contabilidade gerencial apresenta uma ligação de modo direto ao planejamento estratégico e ao controle de uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, todos são instrumentos que fornecem informações para a tomada de decisão na empresa.

Neste contexto, tendo em vista atender às demandas do processo de gestão estratégica, segundo Ott (2004), desenvolveu-se a contabilidade gerencial estratégica que está ligada ao processo de coleta de dados na contabilidade financeira, de custos e gerencial, fundamentando as decisões de nível estratégico que visam as ações futuras e de longo prazo. Para o autor é necessário que se relacione com o ambiente externo, buscando subsídios no mercado com fornecedores, concorrentes, produtos, entre outros.

Segundo Padoveze (2010), em meados dos anos 2000, a contabilidade gerencial passa a fornecer informações relevantes e controle dos sistemas de informações para o acompanhamento da estratégia. Dessa forma, possibilita uma análise do ambiente empresarial interno e externo da organização, auxiliando o desenvolvimento do planejamento estratégico e a identificação das suas principais ameaças e oportunidades, comparando-as com seus pontos fortes e fracos, na elaboração de cenários e no controle de metas por meio do *Balanced Scorecard*.

Conforme afirma Horngren (2004), a principal função da contabilidade gerencial é fornecer informações para criação de estratégias, especialmente a longo prazo. No entanto, a contabilidade gerencial precisa apresentar um comportamento estratégico por intermédio de um controle ágil e com informações fidedignas, é essencial que as informações gerenciais sejam sempre atualizadas e tempestivas.

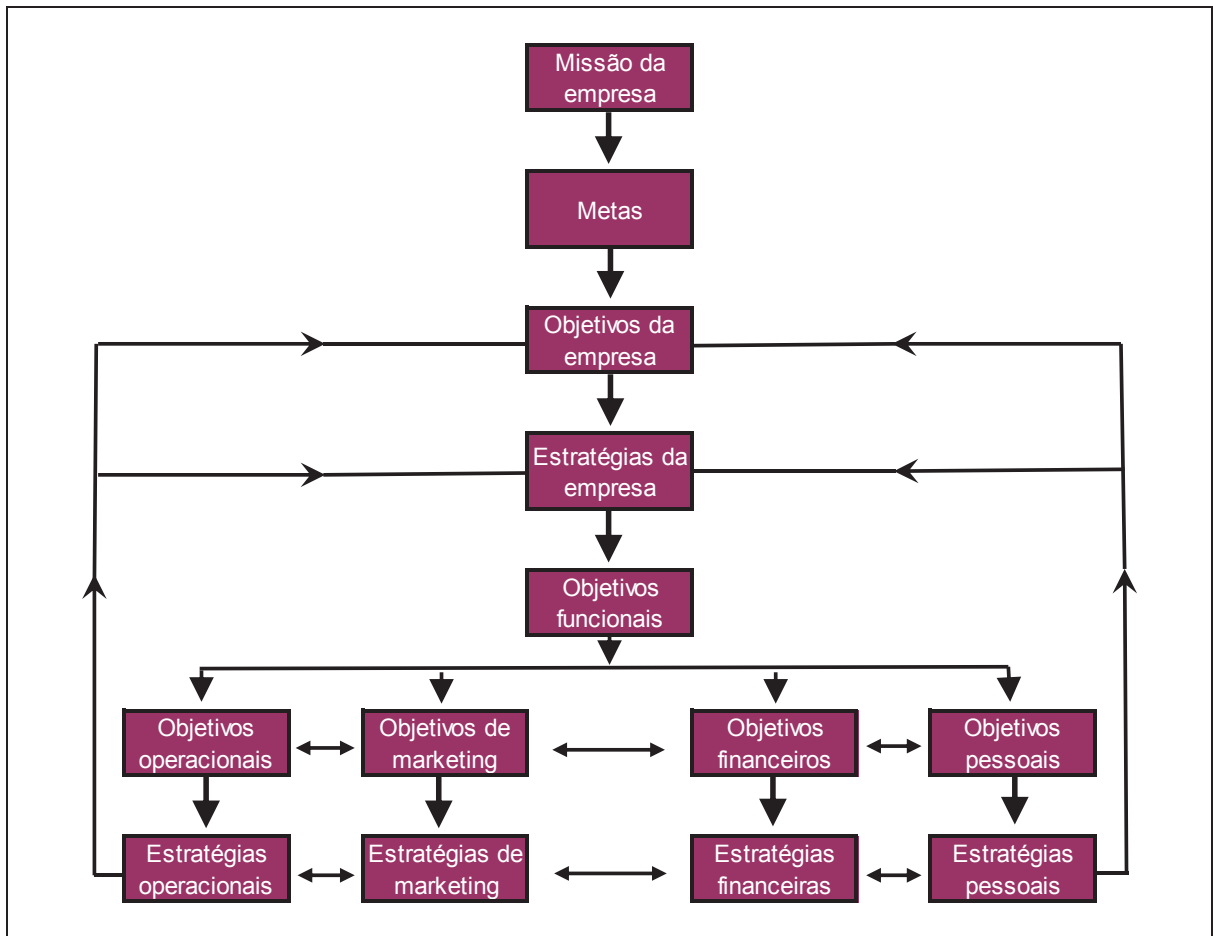
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Devido as constantes mudanças que estão ocorrendo no mundo dos negócios, planejar é uma forma de aumentar significativamente as chances de a organização prosperar e aumentar sua lucratividade.

Segundo afirma Silva (2003), existem três aspectos que têm apressado as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais no mundo: a globalização crescente da economia, o fluxo de informações alavancado pela explosão das comunicações e a matriz tecnológica, impulsionada pela Revolução Técnico-Científica. Nesse contexto organizacional, as empresas estão se voltando para seus processos de uma forma mais dinâmica, uma vez que as distâncias temporais e espaciais ficaram menores e menos significativas.

Para Padoveze (2012), o planejamento estratégico deve ser a etapa inicial do processo de gestão, na qual a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. Ainda segundo o autor, a estratégia da empresa precisa estar alinhada com todos os objetivos funcionais e divisionais, estes, devem originar-se de suas metas, que por sua vez, precisam ser baseadas e integradas com a missão da organização. Padoveze (2012) inclui exemplificando uma Figura, a qual demonstra essa integração.

Figura 1: Objetivos funcionais e estratégicos



Fonte: Padoveze (2012, p. 102).

Um dos primeiros passos do planejamento é identificar qual é a perspectiva do empresário, seus propósitos de curto e longo prazo. Após essa definição partimos para o passo seguinte do planejamento, que é o estudo da melhor estratégia para o alcance dos objetivos. (OLIVEIRA, 2001, p.46). Segundo o autor, o Planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente”.

De acordo com Atkinson et al. (2000) a organização precisa definir em quais nichos de mercado pretende operar, investigando as demandas e seus principais concorrentes. Essas encolhas permitem aos gestores avaliar quais são as principais necessidades de seus possíveis clientes e quais serão as dificuldades encontradas para atender com qualidade seu público alvo.

No planejamento estratégico é possível construir etapas para alcançar os objetivos traçados, identificando o ambiente onde a empresa atua e diagnosticando as principais oportunidades e as ameaças que envolvem as circunstâncias onde pretende operar, além da inclusão de alguma estimativa de risco em relação aos cenários encontrados.

Para Cavalcant (2001, p.19), os cenários são como as histórias que dão algum significado aos acontecimentos, não se tratando de administrar o futuro, mas gerar informações que permitam indicar os caminhos mais adequados a serem seguidos.

O objetivo é avaliar o cenário no qual a empresa estará atuando, relacionando as possibilidades de interferência dos fatores internos e externos. Para isso, podemos fazer projeções de possíveis situações que venham a ocorrer no futuro com a instituição.

Conforme matéria publicada pela revista Exame (2015), pela especialista em empreendedorismo Cynthia Serva, podemos citar cinco pilares que a empresa necessita para materializar o desenvolvimento de um planejamento estratégico de sucesso:

1. Definir o objetivo alinhado com a missão, visão e valores da empresa;
2. Verificar os pontos fortes e fracos;
3. Fazer uma análise de mercado, verificando as ameaças e oportunidades;
4. Elaborar um plano de ação;
5. Monitorar cada passo do seu desenvolvimento;

Para Kotler (2000) a missão da empresa precisa apresentar o que ela irá oferecer aos seus clientes, em relação aos seus produtos ou a prestação de serviço, expondo suas características do negócio, os principais pontos a serem abordados com o propósito de atender as expectativas dos seus clientes. Ainda de acordo com o autor, as metas devem ser reduzidas e não cumulativas, determinando uma doutrina para cada elemento envolvido na empresa, com isso transmite uma maior confiança e compromisso com os seus clientes, fornecedores, colaboradores etc.

Na visão, a empresa deve mostrar o que ela pretende realizar com as suas atividades, sendo necessário determinar prazos para a obtenção dos resultados e que estes sejam condizentes com a capacidade da organização. “A visão tradicional

presume que a empresa sabe o que fazer e que o mercado comprará unidades suficientes para lhe dar lucros.” (KOTLER, 2000, p.106)

Os valores de uma organização representam princípios éticos que norteiam todas as ações da mesma, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral. (KOTLER,2000)

Os três itens citados a cima devem ser a base de início para um bom planejamento estratégico, contudo, mais importante do que estabelecer é, implantá-los e conduzi-los no propósito que a organização almeja.

Para analisarmos o ambiente interno e externo da organização, uma das ferramentas mais utilizada pelas empresas do mundo todo é a matriz *SWOT*, (ROJO & COUTO, 2008). A *SWOT* foi originada dos termos em inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, resultado da avaliação do seu ambiente interno, forças e fraquezas e o ambiente externo, oportunidades e ameaças.

Para Kotler (2000), a empresa precisa estar constantemente avaliando suas forças e fraquezas internas. Entretanto, não há necessidade de consertar todos os pontos negativos, nem exaltar todos os pontos fortes, o principal propósito da organização é aproveitar às oportunidades baseando-se nos recursos disponíveis ou deve analisar com maior intensidade as oportunidades, para as quais necessite desenvolver com mais ímpeto, além de monitorar suas ameaças.

Segundo Oliveira (2002), as análises dos pontos internos da organização têm por objetivo colocar em evidência suas qualidades e deficiências, possibilitando a comparação com as demais empresas do setor e expectativas do mercado. No que diz respeito ao ambiente externo, ainda conforme afirma Oliveira (2002), tem como finalidade a identificação de oportunidades e ameaças que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para a empresa.

Oliveira (2004), afirma que uma análise interna da empresa deve ser realizada com base no seu desempenho:

- a) Funções: marketing, finanças, produção e recursos humanos;
- b) Aspectos organizacionais: estrutura organizacional e seus desdobramentos;
- c) Processos: como estão definidos e se operacionalizam para dar apoio as decisões empresariais;

d) Níveis de controle e avaliação: eficácia, eficiência e sistema de gerenciamento das informações da empresa;

Após a identificação dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças da organização, esta pode definir os objetivos estratégicos que visem a sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento, além de estabelecer um plano de ação para implementá-los. De acordo com Padoveze (2003), a estratégia a ser seguida precisa estar em conformidade com a missão, metas e objetivos da empresa, basicamente é uma visão a longo prazo que poderá ser definida em um intervalo de tempo. Esse plano estratégico, segundo o mesmo autor, deve apresentar claramente os objetivos que a empresa tem e como ela precisa proceder para alcançá-los, com o maior número de informações quantitativas das metas incorporadas no plano estratégico.

Segundo Padoveze (2003), para a empresa obter sucesso em seu planejamento estratégico, ela precisa realizar um acompanhamento dos produtos e serviços do seu negócio, verificando as tendências de mercado e a situação econômica do país. Esse monitoramento possibilita a empresa avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como evidenciar os pontos fortes e fracos da companhia. Possibilita-se, com isso, avaliar se é necessário rever suas metas, mudanças de estratégia e uma avaliação sobre a eficácia de métricas e indicadores que deverão ter sido pré-definidos.

2.3 *BALANCED SCORECARD*

No atual mercado contábil a busca pela sobrevivência e prosperidade nos negócios requer que os gestores tenham um amplo conhecimento de onde atuam, obtendo informações necessárias para a tomada de decisão na empresa. Para tanto, faz-se necessário que a organização busque ferramentas para a otimização dos seus processos e adequação às suas demandas, assim qualificando os serviços prestados.

Conforme Chiavenato (1981, p.196) explica, existem várias ferramentas e métodos de análise de desempenho, e cada um apresenta algumas vantagens e desvantagens, com isso, é necessário avaliar qual é mais adequado para cada tipo de organização.

Para dar suporte a gestão estratégica é fundamental que a empresa possua instrumentos capazes de auxiliar os gestores a enfrentar mudanças que venham a ocorrer no cenário onde atuam, procurando o crescimento, a continuidade e prosperidade dos negócios (COSTA, 2006).

Para alcançar os objetivos que foram planejados é necessário que seja feito um controle para garantir a sua execução. Segundo Terence (2002, p.34), o controle pode ser definido como ações que precisam ser tomadas para que se consiga realizar os objetivos propostos, e caso isso não ocorra, o controle possibilita aos gestores realizar correções no processo de acordo com o que foi planejado.

Nesse sentido, o instrumento *Balanced Scorecard* que será demonstrado a seguir, traz uma abordagem estratégica de avaliação de desempenho e comunicação da estratégica para todos os envolvidos, voltada para um sistema organizacional, supondo como será o futuro da organização. Kaplan e Norton (1997) ressaltam que a implementação da estratégia contribui para que todos os envolvidos, voltem suas atenções no alcance dos objetivos a longo prazo.

O *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu com o objetivo de auxiliar no processo de elaboração e monitoramento da Gestão Estratégica, sua implantação possibilita ter um panorama geral de todos os objetivos idealizados pela organização, atingindo todos os seus níveis.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC “deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para os funcionários de todos os níveis da organização.

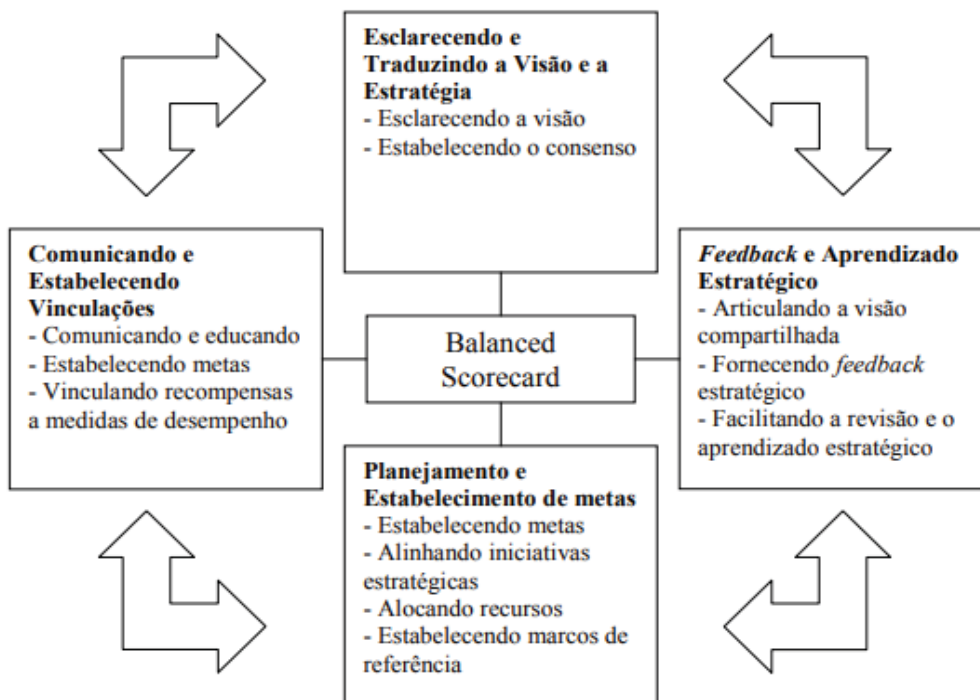
O BSC teve sua origem por Robert Kaplan, professor de Harvard (Estados Unidos), e por David Norton, principal executivo do Instituto Nolan Norton, no início da década de 90. Por um longo período a avaliação do desempenho das empresas esteve baseado exclusivamente em indicadores econômicos e financeiros. Um sistema de gestão capaz de medir o desempenho de suas ações é relevante, pois apenas as medidas financeiras não são suficientes para transmitir informações satisfatórias para uma boa tomada de decisão, com isso, não agregando valor econômico futuro para a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

A falta de informações mais completas e confiáveis motivou Kaplan e Norton o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas:

- Apenas 5% do nível operacional da empresa possuem conhecimento de sua estratégia.
- No nível de gerencia somente 25% recebem incentivos quando atingem sua meta organizacional.
- 60% das organizações não incorporam orçamentos à estratégia.
- 85% dos executivos gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia.

O *Balanced Scorecard* além de ser um sistema gerencial de processos, também possui um sistema de gestão estratégica possibilitando gerenciar a empresa a longo prazo, conforme podemos observar na Figura abaixo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 2: O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 12)

O *Balanced Scorecard* possibilita que as empresas sejam capazes de transformar o plano estratégico em ação, por meio de metas e indicadores, visando a integração e balanceamento de todos os setores, ou seja, é um desdobramento do planejamento estratégico em metas que sejam tangíveis e mensuráveis para toda a

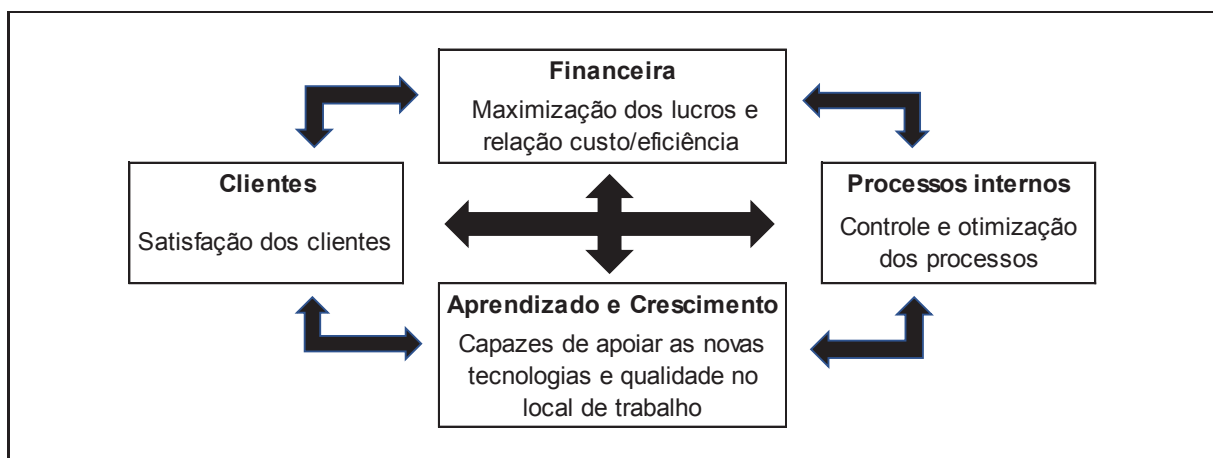
organização. Segundo Kaplan e Norton (1997, p.2), “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que:

o Balanced Scorecard leva o conjunto de objetivos das unidades de negócios além das medidas financeiras sumarizadas. Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando a melhorar o desempenho futuro. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.8).

Os mesmos autores apresentam quatro perspectivas de medida que devem ser implementadas para o desenvolvimento do BSC: Clientes, Processos internos, Aprendizado e crescimento e Finanças. Kaplan e Norton (1997) argumentam que quando combinadas essas quatro perspectivas, os gestores conseguem compreender a organização como um todo, melhorando os inter-relacionamentos existentes entre o desempenho operacional e financeiro, proporcionando várias melhorias, inclusive no processo de tomada de decisão. A Figura 3 apresenta as quatro perspectivas:

Figura 3: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (Adaptado), 1997

Segundo Kaplan e Norton (1997), na perspectiva financeira, o BSC realiza o processo da definição da estratégia, realizando a ligação dos dados financeiros com as outras perspectivas, para que no longo prazo se obtenha êxito no desempenho

econômico desejado. Na visão dos autores, a perspectiva financeira serve como base para as demais, pois é com a melhora no desempenho financeiro que possibilita verificar se as decisões tomadas pelos gestores estão condizentes com o seu propósito. Entre os principais indicadores Kaplan e Norton (1997) apontam fundamentais o retorno sobre o investimento, a lucratividade, aumento/mix de receita e a produtividade da redução de custos.

No que tange os clientes, na concepção do BSC, Kaplan e Norton (1997), afirmam que as empresas devem definir os nichos de mercado que vão atuar, pois são esses os responsáveis pelos meios de produção que iram gerar receita pretendidos pela empresa. Os autores realçam a importância da formulação e da implantação de medidas fundamentais para o alcance do resultado pretendido, como fidelização do cliente, a sua satisfação e posteriormente a aquisição de outros novos clientes. Com esses indicadores os gestores conseguem avaliar o seu negócio, definir as estratégias para seus clientes, gerando um maior retorno financeiro futuro. A perspectiva do BSC auxilia na estratégia da empresa, direcionando para um segmento específico de clientes ou mercado onde atuar, e todos os membros da organização precisam estar engajados com o mesmo propósito.

Kaplan e Norton (1997), destacam que na perspectiva dos processos internos a maioria das empresas procuram aprimorar seus processos operacionais para melhorar seu desempenho. O BSC ajuda a empresa a identificar os processos que mais contribuem para a satisfação dos clientes, gerando resultados satisfatórios no que diz respeito aos objetivos financeiros. Com isso, agregando valor aos processos internos por meio da otimização e inovação de técnicas, que consiste no desenvolvimento de soluções para as necessidades atuais e futuras dos colaboradores e clientes.

A perspectiva de aprendizado e crescimento, no ponto de vista de Kaplan e Norton (1997), estabelece apoio na elaboração dos objetivos financeiros, de clientes e dos processos internos, fornecendo informações com a finalidade de gerar o crescimento e melhorias de longo prazo. Apesar de não ser desenvolvida como as demais perspectivas do BSC, o aprendizado e crescimento, origina-se sobretudo dos funcionários, dos sistemas e do alinhamento organizacional. O desempenho de qualidade exige por parte da organização um investimento expressivo em cada uma dessas perspectivas, além de adicionar no BSC, as melhorias de resultado desses

investimentos. O aprendizado e crescimento e a satisfação dos funcionários são apontadas por Kaplan e Norton (1997), como medidas essenciais na retenção e na sua lucratividade.

Em seguida a elaboração do BSC, Kaplan e Norton (1997) conceituam que o mesmo deve ser comunicado a todos os integrantes da organização, facilitando a definição de metas e o acompanhamento do plano estratégico.

Filgueiras, Barros e Gomes (2010), apontam que a realização do BSC envolve a estratégia em termos operacionais a partir da visão da organização, sendo o desenho dos mapas operacionais. É preciso que a estratégia definida esteja alinhada com os objetivos individuais aos definidos pela organização como um todo, e que os mesmos sejam comunicados no sentido vertical e horizontal da empresa. Os recursos devem ser alocados de acordo com a estratégia da organização, sendo monitorados em um processo contínuo e de aprendizado.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa, por estar relacionada aos objetivos e ao problema a ser investigado, requer do pesquisador certos cuidados, haja vista a complexidade no uso dos métodos e técnicas a serem utilizados para a realização satisfatória da pesquisa (SILVA, 2003).

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, que, de acordo com Cervo (1983, p.57) “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados da sua vida”.

Devemos reconhecer os pontos positivos e negativos da pesquisa de estudo de caso, não existe uma fórmula pronta, depende muito do assunto abordado Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso reúne informações relevantes e suficientes para compreender a situação como um todo, possibilitando ao pesquisador apresentar um resultado fidedigno. O detalhamento e a riqueza das informações que possibilitam a identificação dos problemas relacionados e uma possível resolução do assunto abordado.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso utilizado como método de pesquisa é um dos caminhos mais desafiadores das ciências sociais. É necessário no início realizar uma minuciosa revisão da literatura, além do cuidado para não fugir das questões ou objetivos da pesquisa, O estudo de caso de eventos da vida real, permite aos investigadores reter as características abrangentes e significativas do estudo. Na visão de Yin (1981, apud Roesch 1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

No que diz respeito à pesquisa quanto aos procedimentos, os métodos selecionados para este estudo foram o da pesquisa bibliográfica e o da documental. A pesquisa bibliográfica será realizada por meio de um levantamento em *sites*, dos livros e artigos científicos relacionados ao problema da pesquisa, seguido por uma seleção das principais fontes de referências. De acordo com Silva (2003, p, 60) a pesquisa bibliográfica é importante por que “explica e discutem um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc”. .

O estudo de caso foi realizado em um pequeno escritório de contabilidade que será denominado neste trabalho como CSC Contabilidade, localizado em Curitiba, fundado em 2010 e atualmente conta com cinco sócios e dois colaboradores formando seu quadro funcional.

Na realização deste estudo foram utilizados instrumentos de pesquisa que ajudaram no seu desenvolvimento. De acordo com Colauto e Beuren (2003) os instrumentos de pesquisa dependem dos objetivos de onde o pesquisador pretende chegar, e do ambiente a ser pesquisado.

Com isso, além da pesquisa bibliográfica e documental, foi utilizado a observação por parte do pesquisador, que de acordo com Gil (2002) o pesquisador pode atuar como membro do grupo em que está sendo estudado. Assim sendo, esse trabalho teve a participação do pesquisador junto com os demais sócios da empresa, conversando e interpretando os resultados e acontecimentos.

A coleta de dados foi realizada com referência nas obras de Kaplan e Norton (1997), utilizando-se do roteiro por eles estabelecidos em suas obras que tratam do BSC.

Os dados foram coletados de dezembro 2018 a março de 2019, por meio de três entrevistas informais com os sócios no próprio escritório da empresa, além de quatro reuniões apresentadas no item 4.2, por meio de um levantamento das informações relevantes das atividades da empresa, para dar prosseguimento ao estudo desenvolvido. Também foram utilizadas pesquisas bibliográficas em sites da internet para obtenção de um maior número de dados relacionados ao estudo proposto.

Com relação a revisão da literatura, foi realizada uma busca bibliográfica em livros, revistas, teses, dissertações e demais publicações relacionadas as estratégias empresariais, gestão estratégica e ao *Balanced Scorecard*, o que permitiu uma melhor compreensão do estudo efetuado.

As análises dos resultados foram baseadas no estudo de caso realizado e buscou-se encontrar a resposta da pergunta, do presente estudo, fazendo a conexão das informações geradas e os objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico são apresentados e analisados os dados da pesquisa, que foi realizada em uma pequena empresa de Contabilidade, dando ênfase ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como instrumento integrado ao planejamento estratégico do escritório. Primeiramente será apresentada um breve histórico sobre a empresa, a sua estrutura hierárquica e posteriormente as etapas para o desenvolvimento do estudo. Os resultados foram levantados através de reuniões entre os sócios da CSC Contabilidade e por fim, a análise e discussão dos dados levantados com base no estudo feito.

4.1 A EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma pequena empresa de contabilidade que procura prestar serviços especializados aos seus clientes, está localizada na cidade de Curitiba – PR. Atualmente presta serviço a 50 empresas nos mais diversos ramos, sendo a sua grande maioria optantes pelo regime tributário do Simples Nacional.

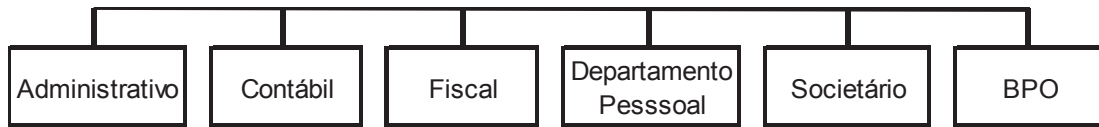
A escritório foi fundada em dezembro de 2010, por dois jovens que trabalhavam juntos em uma empresa fornecedora de sistemas de gestão empresarial e tinham como ideia principal fazer algo diferente dos escritórios de contabilidade tradicionais. A partir de 2016 ingressaram mais três sócios que reúnem em suas características principais o foco no atendimento ao cliente, o compromisso com a realização da entrega do serviço contratado e no resultado dos clientes. Atualmente a empresa conta com um total de cinco sócios e dois colaboradores na formação de sua equipe.

4.1.1 Estrutura Hierárquica

A estrutura organizacional da empresa é distribuída por departamentos e não por níveis hierárquicos, conforme podemos observar na Figura 4. A entidade possui

departamento de Administração, que cuida do financeiro do escritório e de toda a parte comercial e estratégica do negócio, além de uma maior proximidade com os clientes.

Figura 4: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

O Departamento Contábil é responsável por integrar todos os processos das empresas, e apresentar o resultado do negócio. A área Contábil realiza o registro dos recebimentos, as despesas e os custos, apresentando ao final do processo as demonstrações contábeis pertinentes a cada período.

No Departamento Fiscal é realizada a apuração dos impostos de acordo com o regime tributário de cada empresa. Cumpre as obrigações que a legislação determina e que a carga tributária das empresas seja a menor possível, sem deixar de atender as regras determinadas na legislação de cada tipo de tributo e contribuição.

O Departamento Pessoal realiza o cálculo da folha de pagamento da empresa e as obrigações acessórias. É esta área que orientará sobre quais benefícios os funcionários tem direitos, quais são as ações cabíveis no caso do não cumprimento do contrato de trabalho ou das regras da empresa. Ajudar a lembrar das férias, dos prazos de período de experiência, vencimentos de exames médicos, entre outros.

O Departamento Societário cuida de todo o processo de abertura e fechamento da empresa, registro nos respectivos órgãos competentes, orienta, planeja e assessora o empresário nas questões legais e societária, além de representar a pessoa jurídica em repartições públicas federais, estaduais e municipais.

O BPO (*Business Process Outsourcing* – Terceirização de Processos de negócios), é uma modalidade de terceirização onde o escritório cuida das finanças de empresas, clientes ou não da contabilidade, como se estivesse dentro da empresa, utilizando de práticas e técnicas para que o empresário se sinta mais seguro para tomar decisões, baseando-se em fatos e não em achismo.

Segundo Beltrame (2005), a divisão por departamentos tem como principal objetivo unir funções e atividades que sejam compatíveis, com isso, permitindo aos gestores a otimização dos processos e a eficiência de sua gestão.

As decisões que envolvem uma maior demanda de tempo e de desembolso financeiro são tomadas após reuniões entre os sócios, ou seja, a administração da empresa não é centralizada em uma única pessoa.

4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC

Na elaboração do BSC foi utilizado as quatro perspectivas iniciais criadas por Kaplan e Norton (1997), citadas na seção 2.4 deste trabalho, pois em concordância entre os sócios chegou-se à conclusão que as perspectivas atenderiam a necessidade para a composição deste trabalho.

Conforme definem Kaplan e Norton (1997), iniciou-se coleta de dados após reuniões periódicas na empresa, foi estabelecido que essa coleta seria executada em quatro reuniões que estão descritas a seguir, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Reuniões para a coleta de dados

1ª reunião	Verificar a situação atual da empresa em relação ao mercado e identificar o planejamento estratégico que encontra-se em desenvolvimento.
2ª reunião	Avaliar o ambiente interno e externo da CSC Contabilidade.
3ª reunião	De acordo com os objetivos propostos, definir as diretrizes e os fatores-chave de sucesso.
4ª reunião	Traduzir a estratégia em termos operacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 1ª Reunião – Situação atual e as perspectivas de futuro da empresa

O objetivo desse tópico é verificar juntamente com todos os sócios a situação que se encontra a CSC Contabilidade, em relação ao mercado em que atua e qual a expectativa para os próximos anos.

Atualmente a empresa encontra-se no seu ponto de equilíbrio e o seu objetivo a médio prazo é dobrar o faturamento, porém de forma sustentável, mantendo a qualidade do serviço e o bem-estar de seus colaboradores. A seguir são apresentados a Missão, Visão e os Valores da CSC Contabilidade, que foram definidos pelos sócios durante o desenvolvimento do planejamento estratégico.

- Missão: Prestar serviços de contabilidade de forma confiável, aliando soluções tecnológicas capazes de aumentar a segurança na tomada de decisão, mitigando riscos e promovendo prosperidade de nossos clientes.
- Visão: Ser reconhecida nacionalmente, no meio empresarial, como referência em serviços de contabilidade consultiva.
- Valores: Respeito; Integridade; Transparência; Qualidade; Incorruptível; Ética; Responsabilidade; Humildade.

4.2.2 2ª Reunião – Avaliar o ambiente interno e externo da empresa

De acordo com Kotler (2000), para se obter sucesso nos negócios é preciso avaliar constantemente o ambiente interno e externo da organização. Uma das ferramentas mais utilizadas em empresas do mundo todo, segundo afirmam Rojo & Couto (2008), é a análise *SWOT*.

Na identificação do ambiente interno da CSC Contabilidade foi levado em conta principalmente as ferramentas e os recursos disponíveis, além da satisfação e a qualificação de seus colaboradores. Já no ambiente externo foi verificado o mercado de atuação e os principais concorrentes, além de mudanças políticas, inovações tecnológicas e alterações nas necessidades e demanda de seu público alvo, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	AJUDA	ATRAPALHA
	FORÇAS (STRENGTHS)	FRAQUEZAS (WEAKNESS)
	Comprometimento da equipe	Falta de padrão no processo
	Atendimento	Retrabalho
	Ponto Comercial	Objetivo claro (foco)
	Tecnologia	Manual do cliente
	Conhecimento Técnico	Cliente de baixo valor agregado
		Cursos e atualizações constantes
AMBIENTE EXTERNO	AJUDA	ATRAPALHA
	OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
	Novas tecnologias	Mudanças tributárias
	Novas oportunidades de serviços	Instabilidade econômica
	Concorrência parada no tempo	Contabilidade online (baixo custo)
	Uso de redes sociais	Suporte na tecnologia
	Valor intelectual	

Fonte: Kaplan e Norton (Adaptado), 1997

4.2.3 3ª Reunião – Definindo as diretrizes e os fatores-chave de sucesso

Na terceira reunião, foram traduzidas aos sócios informações sobre o BSC para esclarecer possíveis dúvidas em relação a estrutura do sistema e sua elaboração. Após a identificação que a empresa está em conformidade com a sua missão, visão e valores, passou-se a desenvolver as diretrizes estratégicas e posteriormente os fatores-chave de sucesso (KPI – *Key Performance Indicators*), como podemos observar no Quadro 04.

4.2.4 Diretrizes Estratégicas:

- Apresentar um nível de excelência onde possamos decidir quem nós iremos atender;
- Consolidação da CSC Contabilidade com uma posição notável, sendo reconhecida como referência no cenário contábil;
- Ser gerenciada por profissionais competentes e comprometidos com os resultados e que todos tenham orgulho de pertencer à empresa;
- Manter a empresa em crescimento e satisfazer os sócios;
- Aumentar a retenção e fidelização dos clientes;

- Foco nos resultados dos clientes;
- Melhorias internas contínuas com objetivo de otimizar processos internos, para alcançar metas e resultados eficientes;
- Promover a inovação de produtos e serviços;

Quadro 4: Diretrizes estratégicas e Fatores-chave de sucesso KPI's

DIRETRIZ ESTRATÉGICA	KPI's
Apresentar um nível de excelência onde possamos decidir quem nós iremos atender;	Implementar ferramentas para integração dos processos
	Mensuração de clientes que tenham interesses alinhados com o tipo de serviço personalizado no qual estamos oferecendo
	Fazer um levantamento das necessidades de gestão dos clientes
Consolidação da CSC Contabilidade com uma posição notável, sendo reconhecida como referência no cenário contábil;	Constante monitoramento do <i>Market Share</i> (participação de mercado) da CSC Contabilidade
	Divulgação da marca
Ser gerenciada por profissionais competentes e comprometidos com os resultados e que todos tenham orgulho de pertencer à empresa;	Pesquisa de satisfação de clima organizacional
	Cursos e treinamentos
	Fornecer benefício extra para o cumprimento das metas
Manter a empresa em crescimento e satisfazer os sócios;	Expandir a carteira de clientes
	Aumentar o lucro
	Diminuir a inadimplência
Aumentar a retenção e fidelização dos clientes;	Aumentar a satisfação dos clientes
	Fornecer relatórios diferenciados para a tomada de decisão em curto prazo
Melhorias internas contínuas com objetivo de otimizar processos internos, para alcançar metas e resultados eficientes;	Pesquisa interna com os funcionários para medir os impactos de novos processos de melhoria
	Redução de retrabalho
	Melhorar e padronizar os processos internos
Promover a inovação de produtos e serviços;	Oferecer um serviço de BPO financeiro (Business Process Outsourcing - Terceirização de Processos de Negócio)
	Ter profissionais capacitados para o uso de novas ferramentas

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5 4ª Reunião – Traduzir a estratégica em termos operacionais

Na quarta reunião, foram agrupados os KPI's de acordo com as perspectivas do BSC, com isso, foi possível demonstrar as prioridades e as relações de causa-

efeito. Com a distribuição e identificação dos KPI's nas perspectivas do BSC, foi traçado indicadores de desempenho para possibilitar a mensuração do sucesso ou não de cada item. Após a identificação dos indicadores de desempenho, foram definidos os target/objetivos que deverão ser cumpridos para a obtenção do sucesso da estratégia definida. Conforme alertam Kaplan e Norton (2001), os targets precisam estar de acordo com a visão da empresa, deve conter prazo e número a ser atingido.

Por fim, foi realizado o processo de cascadeamento do BSC formulado que tem como propósito promover o alinhamento entre metas gerais da alta administração com as metas operacionais das demais áreas funcionais e dos funcionários.

Para Kaplan e Norton (2001) o alinhamento dos objetivos definidos para a alta administração com os objetivos de cada departamento, permite que a organização obtenha diretrizes sobre o nível de desempenho de cada área e como essas devem contribuir para o alcance do sucesso organizacional como um todo.

Quadro 5: Painel Estratégico de Formulação do BSC

KPI's	Perspectivas do BSC	Indicador	Target	Área Cascateada
Fornecer benefício extra para as metas	Financeiro	Quantidade de benefícios implantados	4 benefícios implantados até 31/12/2019	Administrativo
Aumentar o lucro	Financeiro	% de lucro	Aumento de 25% no lucro até 31/12/2019	Administrativo, Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Melhorar o fluxo de caixa	Financeiro	Índice de abertura das dívidas com caixa (Fluxo de Caixa Operacional / Passivo)	Alcançar o índice das dívidas com caixa acima de 1,00 até 31/12/2020	Administrativo, Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Expandir a carteira de clientes	Financeiro	Quantidade de clientes em carteira	Aumento de 30% na carteira de cliente até 31/12/2019	Administrativo
Mensuração de clientes que tenham interesses alinhados com o tipo de serviço personalizado no qual estamos oferecendo	Clientes	Quantidade de clientes que tenham interessados em adquirir os serviços diferenciados	Mensurar 100% dos clientes até 31/12/2021	Administrativo
Aumentar a satisfação dos clientes	Clientes	Implementar NPS (Net Promoter Score) para mensurar a satisfação dos clientes	70% dos clientes acima da nota 9 - até 31/12/2021	Administrativo
Fornecer relatórios diferenciados para a tomada de decisão em curto prazo	Processos internos	Quantidade de relatórios implantados	Implantar 7 relatórios até 31/12/2020	Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Implementar ferramentas para integração dos processos	Processos internos	Quantidade de processos que necessitam de integração	Integrar 100% dos processos necessários até 31/12/2021	Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Fazer um levantamento das necessidades de gestão dos clientes	Processos internos	% das maiores necessidades dos clientes	Atender 75% das necessidades dos clientes	Administrativo

KPI's	Perspectivas do BSC	Indicador	Target	Área Cascateada
Constante monitoramento do Market Share (participação de mercado) da CSC Contabilidade	Processos internos	% de pesquisa de campo com a participação da empresa no mercado	Pesquisar 100% do mercado até 31/12/2020	Administrativo
Divulgação da marca	Processos internos	Quantidade de solicitações de propostas e quais meios utilizados	Obter 200 propostas até 31/12/2020	Administrativo
Redução de retrabalho	Processos internos	Montante de tempo com retrabalho	Redução de 50% do retrabalho do ano de 2019 até 31/12/2020	Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Melhorar e padronizar os processos internos	Processos internos	Atividades executadas x tempo	Diminuir o tempo de execução operacional em 30% até 30/12/2020	Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Oferecer um serviço de BPO financeiro	Processos internos	Retorno ao cliente pelo monitoramento financeiro	Alcançar o índice de satisfação do cliente acima de 80% até 31/12/2020	BPO
Pesquisa de satisfação de clima organizacional	Aprendizado e Crescimento	Índice % de satisfação de ambiente dado pelos funcionários	Índice acima de 90% dos funcionários satisfeitos - até 31/12/2021	Administrativo, Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Cursos e treinamentos	Aprendizado e Crescimento	% de funcionários com novos cursos concluídos de capacitação / reciclagem	Índice de 85% de funcionários capacitados até 30/12/2022	Administrativo, Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Pesquisa interna com os funcionários para medir os impactos de novos processos de melhoria	Aprendizado e Crescimento	% de tempo de cada processo mapeado	Redução de 15% de tempo até 01/12/2019	Administrativo, Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO
Ter profissionais capacitados para o uso de novas ferramentas	Aprendizado e Crescimento	% de funcionários aprovados no teste aplicado após treinamento	100% dos colaboradores aprovados até 31/12/2020	Contábil, Fiscal, Departamento Pessoal, Societário e BPO

Fonte: Kaplan e Norton (Adaptado), 2004

Para implementar as ações definidas no Painel Estratégico de Formulação do BSC, a empresa precisa transformá-las em um plano de ações. Uma das ferramentas utilizadas para implementação e acompanhamento é o 5W2H que irá complementar o processo de execução.

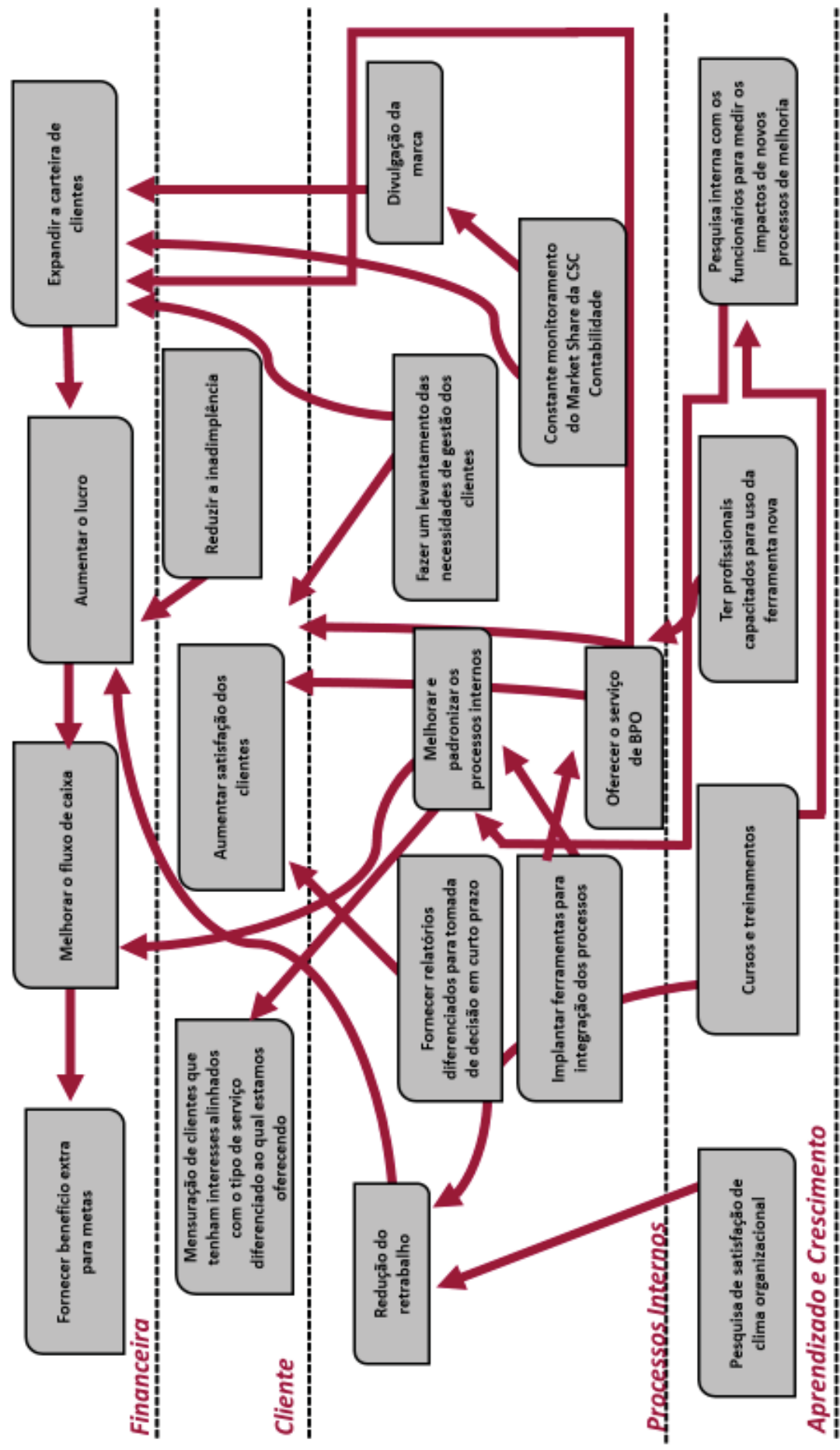
De acordo com Marshall et al. (2006), os 5W são correspondentes das palavras em inglês: *What* (o que será feito); *Who* (por quem será feito); *Where* (onde será feito); *When* (quando será feito) e *Why* (por quem será feito) e os 2H correspondem a: *How* (como será feito) e *How much* (quanto custa). Para o autor a utilização adequada dessa ferramenta possibilita o mapeamento e a padronização dos processos, além de viabilizar procedimentos baseados em indicadores.

4.3 MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA

O mapa estratégico representa uma cadeia lógica das relações de causa e efeito que conecta os resultados almejados pela empresa, além de descrever o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados alcançáveis para os clientes. Com isso, possibilitando a geração de resultados financeiros. Fornece aos executivos uma forma clara de gerenciamento entre a formulação e a execução da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Por meio do painel estratégico de desempenho elaborado, foi possível visualizar as relações de causa e efeito existentes nos objetivos estratégicos de cada perspectiva, possibilitando que a organização tenha foco para alcançar o que foi planejado. Essas relações podem ser observadas na representação gráfica do mapa estratégico conforme a Figura 5.

Figura 5: Mapa estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (Adaptado), 2000

O mapa estratégico formulado contribui na transmissão da sua estratégia e para um entendimento comum de todos, apresentando as causas e efeitos dos objetivos estratégicos que foram definidos, possibilita também uma visualização de como os objetivos se inter-relacionam.

Com relação aos objetivos estipulados para a perspectiva Financeira, constatou-se que expandir a carteira de clientes e fornecer benefícios extra para o alcance de metas aos seus colaboradores, poderá resultar em um aumento no lucro e conseqüentemente uma melhora no fluxo de caixa.

Com a expansão da carteira de clientes e que estes estejam satisfeitos com os serviços ofertados, haverá um aumento no lucro, com isso, o objetivo estipulado para a melhora no fluxo de caixa na perspectiva Financeira será alcançado. A redução da inadimplência é outro fator chave, sendo um objetivo estipulado para a perspectiva de Clientes, seu alcance poderá acontecer por medidas voltadas diretamente aos clientes inadimplentes, como por exemplo, desde o bloqueio de serviços prestados a esses clientes até a quitação de seus débitos ou em algumas situações mais extremas a suspensão de seus contratos, que permita a empresa destinar esse tempo de serviço à procura de novos clientes.

Dentro da perspectiva de Processos Internos, quando a organização tem profissionais mais qualificados e motivados, os objetivos tendem a ser alcançados com mais facilidade. Com a melhora no atendimento e uma diferenciação dos serviços prestados, possibilita a empresa um retorno positivo de seus clientes, gerando uma maior fidelização e, assim sendo, indicação de novos clientes através dos comentários positivos dos clientes satisfeitos. Outro fator importante é prospectar clientes que tenham interesses alinhados com os propósitos da empresa que é fornecer serviços e ferramentas diferenciadas, permitindo dessa forma, a padronização dos processos, redução de retrabalho e posteriormente refletindo em uma maior lucratividade.

No que tange a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, quando os colaboradores são mais capacitados e motivados em seu ambiente de trabalho, possuindo ferramentas adequadas, tornarão os processos internos mais eficientes, aumentando a retorno financeiro gerado por cada um e aperfeiçoando as relações com os clientes. Também é essencial utilizar pesquisas internas com os funcionários para medir os impactos de novos processos de melhoria.

4.4 SOBRE A ELABORAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

A avaliação de desempenho por meio de um novo sistema, precisa ser levado em conta uma série de fatores, principalmente na composição organizacional que influencia sobre as mudanças no processo que é exercido pelos colaboradores. Na atual pesquisa foram realizadas apenas etapas de elaboração do sistema de gestão, sendo fundamental uma dedicação maior para a implementação propriamente dita do sistema. É necessário transmitir a todos os envolvidos na empresa, o conhecimento da estratégia utilizada e a sua importância para que todos estejam engajados em busca do mesmo propósito. Na elaboração do novo sistema de gestão teve como base as fases recomendadas por Kaplan e Norton (1997, 2000, 2001), divididas em quatro reuniões.

Durante as reuniões foram verificadas a situação da empresa no seu ambiente interno e externo, o seu posicionamento no mercado e se a sua estratégia está alinhada com a missão e os valores da organização. Depois de analisadas a situação da empresa, deu-se o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como instrumento integrado ao planejamento estratégico. Em seguida, de acordo com os objetivos propostos iniciou-se a construção das diretrizes e os fatores chaves de sucesso, separando os KPI,s por perspectivas, Indicadores, Target e área responsável para realização e alcance das metas estabelecidas.

Por fim, após a obtenção dessas informações, foi elaborado o painel estratégico de formulação do BSC e o mapa estratégico da empresa que tem a finalidade de apresentar a relação de causa e efeito dos objetivos estratégicos pretendidos pela organização.

O estudo não teve a finalidade de implementar o modelo proposto, contudo há de se destacar a importância por parte dos gestores que através dessa pesquisa, seja possível ter uma visão mais clara de onde se encontra a empresa hoje, permitindo um acompanhamento, um maior controle e contribuindo para as suas decisões futuras em relação ao mercado em que atua. Todos dentro da organização precisam se envolver com o BSC, responsabilizando cada área para o alcance das metas pretendidas, não havendo manipulação dos dados.

Os resultados devem ser repassados em reuniões mensais, passando a todos os envolvidos os índices obtidos para que todos possam avaliar a evolução, ou não,

de cada indicador. Também é necessário uma avaliação constante na estratégia definida, verificando se a mesma, está alinhada com os indicadores utilizados e fazendo alterações caso seja necessário. Dessa forma espera-se que todos na empresa se envolvam com o BSC e que a empresa alcance o objetivo pretendido.

4.5 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Diante do exposto, sugere-se que organização objeto de estudo, no primeiro momento, continue o estudo realizado, visando a implementação do modelo proposto com a integração de todos os membros da empresa.

Por se tratar de uma nova ferramenta de gestão, deve-se ponderar a racionalidade limitada dos gestores em seus diferentes departamentos, analisando a necessidade de amadurecimento, no processo de desenvolvimento do sistema de avaliação e desempenho ao longo do tempo, com a experiência de sua utilização e com a visualização de novas necessidades e correções.

Com base no referencial teórico apresentado nesse trabalho, segue algumas sugestões para os próximos passos:

- a) Determinar o responsável pela medição de desempenho (Papalexandris et al., 2005)
- b) Identificar e corrigir lacunas existentes nos processos internos (Papalexandris et al., 2005)
- c) Mapear os processos de gestão de desempenho (Papalexandris et al., 2005)
- d) Desenvolver iniciativas estratégicas baseadas nos indicadores de desempenho (Papalexandris et al., 2005)
- e) Reavaliar periodicamente o sistema de avaliação de desempenho, tendo em vista mudanças organizacionais e ambientais, especialmente frente a mudanças políticas e tributárias pelas quais o Escritório de Contabilidade está sujeito (Papalexandris et al., 2005).

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como instrumento integrado ao Planejamento Estratégico de um escritório de Contabilidade. Almejando o aumento nas suas receitas e a consolidação da empresa como referência no cenário contábil, o estudo de caso foi composto pela elaboração de instrumentos gerenciais, visando a excelência na prestação de serviços oferecidos aos clientes.

Levando em consideração esse contexto, a pesquisa buscou demonstrar a importância *Balanced Scorecard* como um artefato de controle gerencial capaz de auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico, apontando as etapas que são essenciais para o seu desenvolvimento de curto e longo prazo, além de demonstrar de que maneira ocorre a implementação dentro da organização.

No estudo de caso, verificou-se com o auxílio do BSC que uma das maiores dores da empresa tem sido a falta de padronização em seus processos, causando muitas vezes o retrabalho, tais procedimentos acabam desviando o foco da instituição e causando um baixo valor agregado aos seus clientes, prejudicando com isso, a qualidade do serviço oferecido. Essa falha no processo vem dificultando a empresa na tomada de decisão por parte dos sócios, fica a dúvida por exemplo, se a atual equipe está preparada para atender uma maior demanda como é almejada pela organização em seu planejamento estratégico.

Na continuação do atual estudo, juntamente com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* elaboradas por Kaplan e Norton, buscou-se definir os indicadores que melhor se encaixavam com os objetivos do escritório, objeto de estudo.

O BSC Contribuiu de forma significativa na tradução da estratégia em etapas, e no acompanhamento de cada uma, permitindo aos gestores verificar a eficiência de cada ação e realizando possíveis melhorias quando necessário. Na implementação do plano de ações foi apresentado o 5W2H, citado no tópico 4.2.5, apontado para auxiliar na execução das ações.

Por último, foi apresentado o mapa estratégico com base nos objetivos da empresa, possibilitando demonstrar as suas relações de causa e efeito. A utilização do mapa estratégico, respeitando as características do negócio, permite um melhor

entendimento dos processos e no relacionamento com os clientes, agregando valor no longo prazo.

Diante do exposto, sugere-se que o escritório objeto de estudo, primeiramente avalie como está sendo desempenho no processo interno e conseqüentemente a entrega de valor dos serviços ofertados aos seus clientes, além de verificar se essa ferramenta é capaz de cumprir com o intuito da organização, avaliando o seu desempenho como um todo.

Se a entidade considerar a utilização de uma nova ferramenta de avaliação de desempenho, e que está seja compatível com a missão da empresa auxiliando na implementação de sua estratégia, recomenda-se ponderar a adoção do *Balanced Scorecard* para tal finalidade, tendo em vista os resultados alcançados com a experiência nesse estudo.

Tendo em vista que não houve tempo hábil para implementação do sistema de gestão proposto, o objetivo geral desse trabalho foi alcançado pelo desenvolvimento do *Balanced Scorecard* como instrumento integrado ao planejamento estratégico de um escritório de contabilidade, capaz de auxiliar na comunicação e acompanhamento da estratégico e no levantamento de seus pontos falhos. Contribuindo também, na melhora dos processos internos, na motivação e capacitação dos colaboradores, e com isso, refletindo na qualidade de atendimento aos clientes, atendendo as suas necessidades de desempenho no mercado onde atuam.

A elaboração desse trabalho, juntamente com o comprometimento dos sócios, possibilita a implementação do sistema de gestão de desempenho, com estimativas baseadas no *Balanced Scorecard*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BELTRAME, Luciane D. **Análise da Departamentalização em uma Empresa Hospitalar**: um estudo de caso. Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 3, p. 21, mar-mai, 2005.

BRUYNE, P. de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Os Modos de investigação. Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais os Pólos da Prática etodológica**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora SA, p. 221-251, 1977

CAVALCANTI, Marly (Org). **Gestão Estratégica de Negócios**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica para uso dos Estudantes Universitários**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 2 eds. São Paulo. Atlas, 1981.

COLAUTO, D.R.; BEUREN, I.M. **Coleta, Análise e Interpretação dos Dados**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=-3wdDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=cooper+schindler&ots=X5olsJ-85G&sig=O8HPA1ssOksNCJO6Qk6TGnxJjW4#v=onepage&q=cooper%20schindler&f=false>> Acesso em 31/01/2019.

COSTA, Eliezer A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE MATTOS, Pedro Lincoln CL. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p. 823-848, 2005.

DIAS FILHO, José M. **A linguagem utilizada na evidenciação contábil**: uma análise de sua compreensibilidade à luz da teoria da comunicação. Caderno de Estudos, n. 24, p. 38-49, 2000. Acesso em 04/04/2019.

FILGUEIRAS, Aline de A.; BARROS, Luana Paula de S.; GOMES, Josir S. O processo de Implantação do *Balanced Scorecard* em uma Empresa Estatal Brasileira: o caso Petrobras. **REGE - Revista de Gestão USP**, v. 17, n. 1, p. 45-57, 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, Willian O.; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam nos negócios. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Gulf Professional Publishing, 2004.

KOTLER, P. (2000). **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall.

MARSHALL J. I. et al. **Gestão de Qualidade**. 8 eds. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA NETO, José D. de; MARINO JUNIOR, J.; MORAIS, Leonardo T. Os cursos de Ciências Contábeis no Brasil e o conteúdo das disciplinas de Sistemas de Informação: a visão acadêmica versus a necessidade prática. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, n. 27, p. 59-65, 2001. Acesso em 04/04/2019

OTT, Ermani. **Contabilidade Gerencial Estratégica**: Inter-relacionamento da contabilidade financeira com a contabilidade gerencial. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 35 – 46, mai/ago. 2004.

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. Pioneira Thomson Learning, 2003.

PAPALEXANDRIS, A., Ioannou, G., Prastacos, G. & Soderquist, K. E. (2005). **An integrated methodology for putting the *Balanced Scorecard* into action**. European Management Journal, 23 (2), 214-227.

PETER, J. P, CERTO, Samuel. **Administração Estratégica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PORTER, MICHAEL E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROJO, C. A., & Couto, E. R. (2008). **Diagnóstico Estratégico com Utilização Integrada das 5 Forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura**. REVISTA TECAP, 72- 81.

SANCOVSCHI, Moacir; MATOS, Felipe Faissol Janot de. Gerenciamento de lucros: que pensam administradores, contadores e outros profissionais de empresas no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 141-161, 2003. Acesso em 04/04/2019.

SERVA CYNTHIA. **5 passos para fazer um planejamento estratégico de sucesso**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/5-passos-para-fazer-um-planejamento-estrategico-de-sucesso/>. Acesso em 30 de abril de 2019.

SILVA, Antonio C. R. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, Tarcita C. Ghizoni. **Modelo de Gestão por Atividades para Empresas Contábeis**. 2003, 135 p. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

TERENCE, Ana C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002, 211 p. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=estudo+de+caso+Yin&ots=k8ohmB2zu&sig=H7p0EhtG9N4TL01NXI4jqkJJyw#v=onepage&q=estudo%20de%20caso%20Yin&f=true>> Acesso em 31/01/2019

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.