

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BRUNO VITALI PEDRO

**DESENVOLVIMENTO DE UM BALANCED SCORECARD PARA POSTERIOR
IMPLEMENTAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE LOCALIZADO NO
SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2022

BRUNO VITALI PEDRO

**DESENVOLVIMENTO DE UM BALANCED SCORECARD PARA POSTERIOR
IMPLEMENTAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE LOCALIZADO NO
SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Me. Eduardo Tramontin Castanha

CRICIÚMA

2022

BRUNO VITALI PEDRO

**DESENVOLVIMENTO DE UM *BALANCED SCORECARD* PARA POSTERIOR
IMPLEMENTAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE LOCALIZADO NO
SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, xx dede 200x. (data da defesa)

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Eduardo Tramontin Castanha – Universidade do Extremo Sul Catarinense
UNESC - Orientador

Prof. Fulano de Tal -Titulação - (Instituição)

Prof. Fulano de Tal -Titulação - (Instituição)

“Há um passo que os líderes precisam tomar;
Eles têm que entender a si mesmos.”

Robert S. Kaplan



DESENVOLVIMENTO DE UM BALANCED SCORECARD PARA POSTERIOR IMPLEMENTAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE LOCALIZADO NO SUL DE SANTA CATARINA

Bruno Vitali Pedro

Eduardo Tramontin Castanha

RESUMO: O objetivo do estudo foi desenvolver um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no Sul de Santa Catarina. Nessa perspectiva, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa junto aos gestores do escritório de contabilidade investigado. A coleta de dados do estudo foi realizada entre os meses de março e maio de 2023, que permitiram desenvolver um painel de indicadores de desempenho do escritório de contabilidade. As análises internas realizadas evidenciaram pontos fortes e fracos que devem ser analisados pelos gestores para que melhorias sejam devidamente realizadas. A análise externa permitiu identificar oportunidades de mercado para atender futuras demandas da contabilidade, principalmente sob o ponto de vista da contabilidade digital. Tal aspecto permitirá a expansão de sua carta de clientes e conseqüentemente o aumento do faturamento. Cabe salientar que as análises internas e externas realizadas permitiram promover mudanças no ambiente do escritório, antes mesmo de o *Balanced Scorecard* ser implementado. Pesquisas futuras podem realizar o acompanhamento da efetiva implementação do instrumento desenvolvido nesta pesquisa.

PALAVRAS – CHAVE: Escritório de Contabilidade. Avaliação de Desempenho. *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico.

AREA TEMÁTICA: Contabilidade Gerencial

1. INTRODUÇÃO

Em um escritório de contabilidade, assim como em outros ramos de atividade, tem-se a necessidade de uma estruturação e alinhamento estratégico, visto que isso é um meio de gestão vital para o alcance dos objetivos e resultados financeiros positivos da instituição. Para uma gestão de sucesso, é essencial a análise dos ambientes externos e internos, de modo que o gestor tenha embasamento para sua tomada de decisão. (PEREIRA, 2005).

Pelo fato de a área de serviços contábeis ter um mercado de trabalho bastante competitivo, as variáveis internas e externas que o profissional contábil deve estar atento, é para uma estratégia voltada a vantagens competitivas, como características de mercado, processos internos, aprendizado e aspectos financeiros. (RENGEL; EYERKAUFER; SCHNORRENBURGER, 2018).

Nos estudos sobre medidas de desempenho, destaca-se um segmento chamado *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido e aplicado por Kaplan e Norton (1992), que se baseia na análise de fatores financeiros e não-financeiros para a avaliação de desempenho de uma instituição. (CERETTA; QUADROS, 2003).



A metodologia BSC pode ser aplicada em diversos tipos de instituições, como corporações de grande porte a micro e pequenas empresas, sendo elas públicas ou privadas. A implantação do BSC contribui para que o gestor entenda e atenda às necessidades do cliente, as demandas do mercado, tenha processos internos bem definidos, controles eficazes, planejamento e funcionários capacitados, já que sua implementação faz com que os gestores consigam ter uma análise dos ambientes internos e externos, e se deparar com as oportunidades e ameaças com que a sua empresa está lidando no momento atual. (FRANKLIN; MELO, 2013).

Diante do exposto, tem-se como questão norteadora deste estudo de caso: como ocorre o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no Sul de Santa Catarina. Portanto, o objetivo geral do estudo consiste em desenvolver um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no Sul de Santa Catarina. Para atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos: juntamente com os membros da empresa especificar os objetivos estratégicos da mesma; fazer um estudo da empresa e do ambiente onde está inserida; elaborar um mapa estratégico, baseado na metodologia BSC.

A pesquisa se faz importante pela necessidade das empresas em ter um planejamento estratégico alinhado com seus propósitos. Esta pesquisa apresentará um modelo de BSC para uma empresa específica do ramo de serviços contábeis, porém, outras organizações poderão espelhar-se na empresa estudada e adotar práticas de gestão para se consolidar no mercado.

A estrutura dessa pesquisa divide-se em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção trata-se da fundamentação teórica que demonstra entendimentos sobre *Balanced Scorecard*. A terceira seção refere-se a metodologia da pesquisa que será aplicada, na quarta a apresentação e análise de resultados dos estudos. Na quinta e última seção, será reservada para conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Antes disso era aplicado apenas o planejamento operacional, pois o crescimento de demanda e produtividade estava controlado, com isso, era muito difícil um negócio que fosse mal sucedido. Porém isso mudou em 70 com as diversas crises enfrentadas como: os preços do petróleo disparados com a guerra entre árabes e israelenses; escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego. Com essa sequência de acontecimentos negativos na economia, surge a necessidade de um novo processo de planejamento gerencial, que vise manter as instituições em boa performance mesmo com fatos inesperados que venham a acontecer. (BRONDANI; BARBOSA, 2005)

O planejamento estratégico é um processo criado que pode ser considerado como um meio para produzir e articular resultados. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Significa traçar determinados objetivos organizacionais e decidir quais atitudes serão tomadas para serem alcançados. (MONTANA; CHARNOV, 2003). Isso ocorre por meio da análise de possíveis situações no futuro, as condições



básicas que limitam a instituição, do efeito sobre os próprios objetivos e demais ocasiões tendo como objetivo encontrar a melhor tomada de decisão que melhor se adequa aos propósitos da organização. Desta forma são decididas e estruturadas estratégias que resultam nos planos. (KUPPER, 2005).

Destaca-se como finalidade do planejamento estratégico, a minimização dos riscos, o aumento da flexibilidade, a estabilização das expectativas de comportamento, a estruturação das ações futuras e a redução da complexidade de um determinado problema. (KUPPER, 2005). Referente ao objetivo principal de um planejamento, consiste em determinar e seguir ações para ter um futuro desejável e alinhar etapas a serem cumpridas para alcançar esse objetivo. (MOSIMANN; FISCH, 1999.)

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico é um processo que envolve diversas etapas, destacando-se as seguintes: análise da situação estratégica, análise do ambiente externo (identificação de ameaças e oportunidades), análise do ambiente interno (avaliação dos pontos fortes e fracos da instituição), definição do planejamento estratégico, em conformidade com os objetivos estabelecidos.

Para Maximiano (2006), o processo do planejamento estratégico envolve desde a etapa de tomada de decisão até os serviços que pretende oferecer, e as esferas externas que pretende atingir. De acordo com Andion e Fava (2002), afirma-se que apesar de no processo crescimento de uma instituição aconteça diversos acidentes e fatos inesperados, é irrefutável que as empresas que se destacam no mercado têm algo a mais do que pode ser dito como boa sorte. Um fato que determina em grande parte do seu processo de sucesso é a capacidade de mudanças de seu ambiente, estando um passo à frente de seus concorrentes.

De acordo com Strickland e Thompson (2003), o processo de elaboração e implementação das estratégias que foram definidas durante o planejamento consiste em cinco tarefas gerenciais, são elas: i) Decidir em que negócio a empresa estará e formar uma visão estratégica de para onde a empresa precisa ser direcionada, difundir na organização um sentimento de meta, fornecendo orientação de longo prazo e estabelecendo uma missão clara a ser cumprida; ii) Converter a visão e missão estratégica em objetivos mensuráveis e objetivos de desempenho; iii) Elaborar a estratégia em objetivos desejados; iv) Implementar e executar a estratégia escolhida eficientemente e eficazmente; v) Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e ajustar o rumo de longo prazo, os objetivos e a estratégia.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação, no seu sentido literal, vem da análise dos fatores que nos rodeiam, natureza, mundo, ações humanas. É a base para a análise de um fato, a emissão de uma ideia, de um objetivo ou um resultado, portanto, é a base para a tomada de decisão. Toda a decisão, vem depois de um processo de avaliação. (PEREIRA, 2014).

A avaliação de desempenho foi muito importante no século XX, na função de auxiliar as empresas a ter um crescimento e uma evolução no parâmetro industrial. (KAPLAN; NORTON, 1997). No entanto ela se limitava apenas a indicadores financeiros, desta forma a avaliação de desempenho evoluiu, passando a se voltar também para uma visão mais estratégica. (RENGEL; MONTEIRO; PETRI; SCHNORREBERGER, 2019).



Chiavenato (1997) conceitua a avaliação de desempenho como a análise de sistema de desempenho de cada pessoa no cargo a que foi atribuído e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Todo o tipo de avaliação tem por objetivo final estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Já para Pontes (1999) o processo de avaliação de desempenho resume-se em a análise de uma ou mais pessoas observando o desempenho de outras, por meio de amostras do desempenho das mesmas por um período de tempo ou após a elaboração de um determinado trabalho, critérios de avaliação, instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação.

Considerando que o papel dos líderes é ajudar o seu colaborador a ter cada vez mais um desempenho melhor, a avaliação de desempenho passa a ser uma função, principalmente, dos líderes da organização. A avaliação de desempenho deve focar no comportamento das pessoas na área profissional e não pessoal. (PEREIRA, 2014).

Segundo Chiavenato (1997) A avaliação de desempenho é um instrumento que contribui para a gestão da organização e na busca melhores os resultados. Para alcançar esse objetivo principal, a avaliação de desempenho elenca diversos objetivos intermediários para adequação do indivíduo ao cargo:

1. Treinamento;
2. Promoções;
3. Incentivo salarial ao bom desempenho;
4. Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
5. Auto - aperfeiçoamento do empregado;
6. Informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
7. Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
8. Estímulo à maior produtividade;
9. Oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
10. Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
11. Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Para Pontes (1999), os principais objetivos de um processo de avaliação de desempenho, são:

- a) Tornar dinâmico o planejamento da organização;
- b) Conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- c) Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- d) Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;
- e) Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- f) Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- g) Gerar informações;



- h) Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente;
- i) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- j) Servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade;
- k) Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização;
- l) Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Estudos sobre os métodos de avaliação de desempenho nas organizações, destaca uma grande importância em relação com o processo de tomada de decisão operacionais e estratégicas e na utilização de medidas não financeiras. (CERETTA; QUADROS, 2003). Anthony (1965), é um defensor de métodos financeiros na avaliação de desempenho, argumentando que esses métodos facilitam a relação dos objetivos financeiros entre todas as áreas da instituição. Além disso, faz com que os gestores tenham acesso a um resumo instantâneo referente ao desempenho global da empresa.

Também é defendido o uso das medidas não-financeiras, Solomos (1965) destaca que as medidas não-financeiras de produtividade, atitudes dos empregados, desenvolvimento pessoal, responsabilidade pública, entre outros fatores, deve ser analisada e trabalhada juntamente com os fatores financeiros para uma boa performance financeira da empresa (CERETTA; QUADROS, 2003).

Locke (1968) afirmar que objetivos específicos difíceis, com metas claras, quando são propostas e aceitas por funcionários, o desempenho tende a melhorar. Dentre as metodologias que auxiliam nessa tarefa – avaliar o desempenho e traçar objetivos e metas para uma instituição – está o *Balanced Scorecard*, que além de compreender o desempenho atual da empresa, busca objetivos para um bom desempenho futuro da empresa (FARIAS; PETRI, 2016.)

2.3 *BALANCED SCORECARD*

Robert S. Kaplan e David P. Norton, analisando que havia uma falha entre o que era planejado e o que realmente era executado nas organizações, Kaplan e Norton que eram professores, pesquisadores e consultores, apresentaram a ideia do *Balanced Scorecard* – BSC, pela primeira vez publicado num artigo na Harvard Business Review, em 1992. (LUNKES; SCHNORRENBURGER; GASPARETTO; CAPARICA 2009).

O objetivo principal deste método, consiste em promover o alinhamento estratégico das atividades em uma instituição, e com isso oferecer o suporte necessário aos gestores da empresa para o alcance dos resultados. Para isso, apresenta-se quatro perspectivas de análise estratégica, são elas: Financeira; do Cliente; dos Processos Internos; e do Aprendizado e Crescimento. (KAPLAN; NORTON 2001).

Segundo Crepaldi, “Pode-se definir *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica que permite a tradução da Visão, Missão e Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis” (2011, p. 332). Este modelo



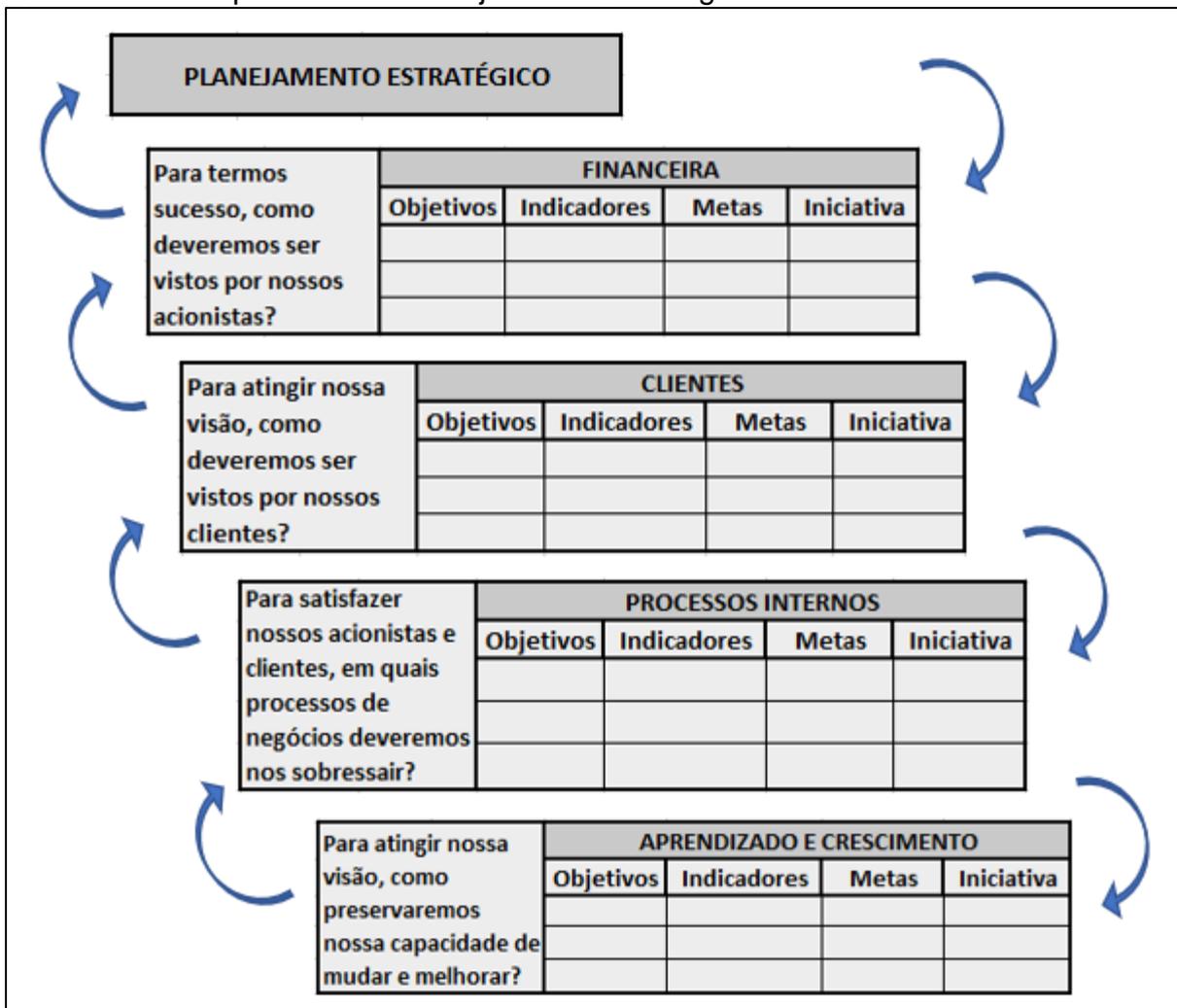
procura aclarar a estratégia aos termos operacionais, e alinhar os objetivos estratégicos a estratégia da instituição. (BARBER; 2008).

Para Atkinson *et al.* (2000) o *Balanced Scorecard* representa a primeira tentativa de desenvolver um projeto visando a avaliação de desempenho que tem como foco os objetivos da instituição, administração da tomada de decisão de cada indivíduo envolvido e provisão de uma base para o aprendizado organizacional. (LUNKES; SCHNORRENBARGER; GASPARETTO; CAPARICA, 2009).

O BSC surgiu como uma novidade para a mediação de desempenho, levando em consideração indicadores financeiros e não financeiros, com isso acabou se tornando um novo sistema gerencial. É um processo de avaliação de desempenho empresarial, que tem como diferencial identificar que os fatores financeiros, são fundamentais, mas não são suficientes para uma análise completa, pois só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não considerando os fatores de rentabilidade a longo prazo. (KAPLAN, 1998).

O *Balanced Scorecard* faz a relação de indicadores financeiros com as avaliações sobre clientes, aponta os fatores no ambiente interno que precisam ser melhorados e identifica os pontos de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistema e aprimoramentos que podem revolucionar todas as atividades da empresa. Desse, procura traduzir o planejamento estratégico da organização em quatro perspectivas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Perspectivas do Planejamento Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (1997).

a) Da perspectiva financeira: Este ponto sinaliza os objetivos financeiros da organização. Esses objetivos tem a finalidade de executar duas funções: definir o desempenho financeiro necessário para que a organização alcance seus objetivos e servir de meta para os outros objetivos que pretende alcançar. (KAPLAN; NORTON, 1997).

b) Da perspectiva dos clientes: Por essa perspectiva a instituição determina qual o tipo de cliente que pretendem atingir e em qual esfera do mercado pretendem competir. Essa perspectiva também determina a qualidade dos seus produtos e os melhores meios de relacionamento que manterá com os seus clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997).

c) Da perspectiva dos processos internos: Para uma organização satisfazer seus clientes e fornecer serviços e produtos de qualidade para eles e aos acionistas, é preciso identificar e conhecer os processos internos, dominar o processo de produção dos seus produtos e serviços oferecidos, desde primeiro processo até o pós-venda. (KAPLAN; NORTON, 1997).



d) Da perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Os indicadores de Aprendizado e Crescimento provém de fatores na maioria nas vezes intangíveis, como a capacidade dos funcionários, capacidades dos *softwares*, motivação dos colaboradores da instituição, clima organizacional, satisfação, entre outros. Essa perspectiva tem como função produzir tarefas para alavancar o aprendizado e crescimento da organização. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Vale ressaltar que o número de perspectivas que irão complementar o núcleo do BSC depende muito das características da empresa e do mercado de trabalho em que a organização estudada está inserida. As quatro perspectivas formam um painel que pode ser alterado ou complementado, de acordo com as necessidades de cada organização. (FERREIRA; DE SOUZA DEITOS, 2013). Os objetivos que são definidos em cada uma das perspectivas podem variar de acordo com a missão e visão da organização. E devem estar alinhados a estratégia e possibilitar a execução dos trabalhos com efetividade para implementar o modelo com sucesso. (FERREIRA; DE SOUZA DEITOS, 2013).

Os indicadores a serem definidos para cada objetivo ordenado, representa qual vai ser a atitude tomada para avaliar o desempenho que a organização alcançou. (FERREIRA; DE SOUZA DEITOS, 2013). Apontam também se as ações que foram propostas estão progredindo, ou ainda precisa de atenção dos colaboradores da organização. (HERRERO FILHO, 2005). As metas indicam a que ponto a empresa deseja alcançar em relação aos indicadores definidos. Traçar metas para um determinado objetivo, metas possíveis, serve como um estímulo para os colaboradores empenha-se e atingir tal objetivos, além de servir como um meio de análise de desempenho alcançado. (FERREIRA; DE SOUZA DEITOS, 2013).

As iniciativas representam quais etapas e como serão realizadas para atingir os objetivos traçados e a metas. A definição correta e organizada das iniciativas é muito importante para que os colaboradores saibam o que definitivamente devem fazer para realizar a estratégia proposta. (FERREIRA; DE SOUZA DEITOS, 2013). O BSC é uma ferramenta muito útil para melhorar e alinhar os objetivos e focos de uma organização. Deste modo, as categorias que contém nele proporcionam um quadro equilibrado de medidas para avaliação de desempenho de uma instituição. (THOMPSON; MATHYS, 2008).

A organização, integração e gerenciamento das informações apontadas pelo BSC são feitas a partir do mapa estratégico. Desta forma, o mapa auxilia as organizações a visualizar os componentes que estão na estratégia. (LUNKES; SCHNORREBERGER; GASPARETTO; CAPARICA, 2009). O BSC, por meio dos mapas estratégicos demonstra como a organização transforma suas ações em estratégias. Possibilitando assim a integração e gerenciamento das informações identificadas e avaliadas no processo da sua implementação. (LUNKES; SCHNORREBERGER; GASPARETTO; CAPARICA, 2009).

Ainda assim o modelo possui limitações. Existem quatro temas em que os problemas do BCS aparecem, segundo Thompson e Mathys (2008), são eles: i) Falta da compreensão da importância dos processos dentro das organizações; ii) Falta de compreensão do alinhamento do BSC; iii) Necessidade para o medidor apropriado; e iv) Necessidade para uma compreensão.



2.4 IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

A implementação de um sistema gerencial como o *Balanced Scorecard*, precisa acabar com as negligências organizacionais que acabam contaminando a maioria dos programas de mudança da organização. (KAPLAN; NORTON, 1997). Os principais motivos para as empresas iniciarem o processo de implementação como o BSC são mobilizar a estrutura da empresa para novas direções estratégicas e conduzir setores isolados do processo gerencial. Os líderes optam pelo BSC buscando respostas para estratégias específicas. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para Oliveira (2004) o processo de implementação do *scorecard* está dividido em dez etapas, sendo elas: 1) definir a indústria, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia; 2) estabelecer e confirmar a visão da companhia; 3) estabelecer as perspectivas; 4) traduzir a visão conforme cada perspectiva e assim formular os objetivos estratégicos gerais; 5) identificar os fatores críticos de sucesso para a empresa; 6) desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio entre toda a organização; 7) estabelecer um *scorecard* abrangente, comunicar e informar de modo a obter a participação de todos; 8) desmembrar do *scorecard* e medidas por unidade organizacional, respeitando cada nível hierárquico; 9) formular as metas; e 10) desenvolver um plano de ação.

Porém, Kaplan e Norton (1997) definem as etapas de implementação do *Balanced Scorecard* em apenas quatro etapas, sendo elas: 1ª etapa: Definição da arquitetura dos indicadores; 2ª etapa: O consenso em relação aos objetivos estratégicos; 3ª etapa: Escolha e elaboração dos indicadores; 4ª etapa: Elaboração do plano de implementação. O Quadro 2 demonstra um cronograma que normalmente é utilizado pelas organizações para a implementação do BSC.

Quadro 2: Cronograma Típico do *Balanced Scorecard*.

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Atividades																
I. Arquitetura do programa de medição																
1. Escolha da unidade Organizacional																
2. Identificação das relações entre a unidade e corporação																
II. Definição dos Objetivos Estratégicos																
3. Entrevistas da Primeira Etapa																
4. Sessão de Síntese																
III. Escolha dos Indicadores Estratégicos																
5. Reuniões dos Subgrupos																
IV. Elaboração do Plano de Implementação																
6. Desenvolvimento do Plano de Implementação																
7. Finalização do Plano de Implementação																

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.323).

A implementação do BSC oferece aos líderes a capacidade de um acompanhamento estratégico em longo prazo, seguindo ordenado com os objetivos, metas e ações da organização. (FARIA; LORANDI, 2013). Portanto, esse processo requer comunicação, liderança, foco, objetivos bem definidos e planejamento estratégico bem elaborado por partes de todos os colaboradores da instituição. Onde por meio dos indicadores do BSC possa analisar causas e efeitos, desta forma estando preparado para situações inesperadas do processo evolutivo da organização. O BSC além de verificar e trabalhar em cima de ações financeiras, também está preocupado com melhorar o foco da empresa, com um planejamento a longo prazo, incluindo benefícios a curto prazo. (FARIA; LORANDI, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a consecução deste estudo, optou-se por utilizar pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Para Gil (2002), pesquisas desta natureza buscam proporcionar maior familiaridade entre o pesquisador e o problema investigado. Para Zikmund (2000), os estudos de natureza exploratória são desenvolvidos para classificar problemas ambíguos, de maneira que a pesquisa contribui para um melhor entendimento das dimensões dos problemas. Nessa perspectiva, este estudo busca desenvolver um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no Sul de Santa Catarina.

Quanto aos procedimentos adotados, o estudo caracteriza-se como estudo de caso. De acordo com Martins e Théophilo (2009, p. 62) o estudo de caso visa analisar de maneira aprofundada e exaustiva uma unidade social que o pesquisador busca “aprender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.



No que se refere a análise de dados, utilizou-se a abordagem qualitativa dos dados, que de acordo com pressupostos apresentados por Richardson (2008), busca descrever e compreender problemas, fenômenos e processos vivenciados por dados grupos sociais. O autor destaca ainda que esta abordagem se difere da quantitativa por não utilizar instrumentos estatísticos para a análise dos dados. Nessa perspectiva, este estudo buscou desenvolver um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no Sul de Santa Catarina.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizado um levantamento de informações por meio de entrevista semiestruturada, reuniões, observação direta e análise documental em uma organização do segmento contábil localizada no Sul de Santa Catarina.

4 APRESENTAÇÃO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA INVESTIGADA

A empresa foi fundada em 2015, por uma contadora e após 1 ano de funcionamento, contou com a participação de um sócio investidor. Atualmente, o escritório conta com dois sócios e 4 colaboradores, sendo um no setor de departamento pessoal, um no setor de contabilidade, um no setor fiscal e um no setor financeiro e comercial. Além disso, o escritório realiza inserções publicitárias nos meios de mídia locais no intuito de captar e ampliar o portfólio de clientes, de modo que tais atividades são gerenciadas por uma empresa de consultoria especializada. Esta empresa de consultoria gerencia principalmente as redes sociais (*facebook* e *instagram*) do escritório investigado, o qual realiza inserções publicitárias constantemente.

No que tange os serviços oferecidos, o escritório oferece uma ampla gama de serviços contábeis para pessoas físicas e jurídicas. Dentre os serviços já oferecidos, recentemente o escritório passou a atuar nas atividades de licitação para empresas privadas que desejarem oferecer serviços aos órgãos públicos. No entanto, o foco de atuação do escritório é a prestação de serviços contábeis para organizações da área da saúde, como clínicas e consultórios médicos, odontológicos, farmacêuticos e de fisioterapia. Atualmente, o escritório conta com aproximadamente 100 clientes fixos de áreas diversas.

4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em conversas realizadas com os sócios e funcionários do escritório investigado e validação de um especialista na área de gestão estratégica organizacional, buscou-se realizar uma análise da situação estratégica atual da organização, para que fosse possível definir a missão, o negócio, a visão e os valores da organização, os quais são apresentados a seguir. Na Figura 3, apresenta-se a missão, negócio, visão e valores da organização.



Quadro 3: Missão, Negócio, Visão e Valores da Organização Investigada.

MISSÃO	Oferecer assessoria e serviços contábeis com transparência e qualidade, satisfazendo nossos clientes e desenvolvendo profissionalmente nossos colaboradores.
NEGÓCIO	Oferecer soluções em contabilidade.
VISÃO	Ser reconhecido na região sul de Santa Catarina pela credibilidade, qualidade dos serviços prestados e trabalho competente de nossos profissionais.
VALORES	Exercer nossas atividades de maneira responsável e transparente, com ética, seriedade, compromisso, respeito a legislação vigente, a sociedade e o meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Nota-se que a empresa busca o crescimento e reconhecimento na região sul de Santa Catarina pela qualidade nos serviços prestados e credibilidade. Atrelado a isso busca realizar suas atividades com ética, respeito, compromisso e transparência. Posteriormente, realizou-se a análise e discussões com gestores e colaboradores da organização investigada. Na análise interna do escritório, foi possível estabelecer sete pontos fortes e sete pontos fracos para dar sequência ao planejamento estratégico.

Quadro 4: Análise Interna da Organização Investigada

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Comprometimento dos colaboradores	Gestores atuam fora do escritório
Ambiente de trabalho agradável	Equipe não condizente com a alta demanda
Boa localização	Apenas um funcionário por setor
Ampla carta de clientes	Permanência de clientes inadimplentes
Mix de produtos diversificados	Processos de produção pouco ou não definidos
Marca consolidada no mercado	Falta de automatização de processos (ex. inteligência artificial)
Gestores reconhecidos profissionalmente na região	Atualização profissional da equipe

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise interna foi possível evidenciar pontos fortes e pontos a serem melhorados dentro da empresa, nota-se que pelo fato de os gestores não estarem dentro da empresa exercendo as atividades, os funcionários exercem funções diversas, os tornando sobrecarregados e estimulados a cometer falhas no desempenho de suas funções.



Quadro 5: Análise Externa da Organização Investigada

ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Especializar a equipe em serviços de contabilidade pouco explorados pela concorrência (ex. serviços digitais, serviços de contabilidade rural, dentre outros).	Redução da terceirização de serviços de contabilidade
Uso de novas técnicas de marketing e publicidade	Inadimplência de clientes
Falta de assessoria interna nas organizações	Escritórios de Contabilidade Digital
Utilização sítio eletrônico (site)	Insegurança Cibernética (informações contábeis em nuvem).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise externa demonstra as oportunidades e ameaças que a empresa precisa enfrentar, dentre as quais destaca-se o fato de que a *internet* possibilitou a prestação de serviços de contabilidade de maneira digital, o que facilitou a acessibilidade dos clientes a serviços de contabilidade cada vez mais sofisticados. Tal aspecto configura-se como uma ameaça não apenas para o escritório aqui investigado, mas para os escritórios com pontos físicos de maneira geral. Nesse sentido, o escritório investigado vislumbra a oportunidade de usar ferramentas tecnológicas de comunicação para atender seus clientes e captar novos. Além disso, os gestores discutem a possibilidade de utilizar ferramentas atuais de marketing para captação de clientes por meio da internet, bem como oferecer assessoria interna nas organizações.

Quadro 6: Painel de Desempenho da Empresa.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nome do Indicador	Definição (forma de avaliar)	Unidade de Medida	Polaridade	Periodicidade da Coleta de Dados	Responsável
Financeira	Aumentar a Lucratividade	Lucro Líquido	Receitas - Despesas	R\$	Quanto maior melhor	Trimestral	Financeiro
	Aumentar a Receita	Receita de Vendas	$[(\text{Receita de Vendas do Trimestre Vigente} / \text{Receita de Vendas do Trimestre Anterior}) - 1] * 100$	%	Quanto maior melhor	Trimestral	Financeiro
	Buscar por novas fontes de receita	Parceria com Terceiros	Análise da renda além dos honorários	Faturamento Total - Honorários Fixos	Quanto maior melhor	Anualmente	Comercial
Clientes	Reduzir o tempo de resposta e conclusão de serviços	Tempo de entrega	Tempo de finalização de cada processo	Tempo	Quanto menor melhor	Mensal	Gerencial
	Chamar a atenção de novos clientes	Visibilidade	Captação de Leads	Número de Contatos Obtidos em Publicidade e Propaganda	Quanto maior melhor	Mensal	Marketing
	Buscar a fidelização de clientes	Satisfação	Pesquisa de Satisfação	Pesquisa de Satisfação (1 = pouco satisfeito e 5 = muito satisfeito)	Quanto maior melhor	Anualmente	Comercial/Marketing
Processos Internos	Melhorar o processo de atendimento ao cliente	Qualidade de atendimento	Pesquisa de Qualidade	Pesquisa de Satisfação (1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente)	Quanto maior melhor	Anualmente	Gerencial
	Atingir a excelência nos processos operacionais	Comunicação e comprometimento da equipe	Nº de falhas durante o processo de produção	Und	Quanto maior melhor	Mensal	Gerencial
	Aumento da produtividade	Produtividade	Número de processos concluídos por colaborador	Und	Quanto maior melhor	Mensal	Gerencial
Crescimento e Aprendizado	Manter o clima organizacional favorável	Engajamento	Pesquisa Interna	Pesquisa de Satisfação (1 = Nunca e 5 = Sempre)	Quanto maior melhor	Semestral	Gerencial
	Gratificação aos funcionários.				Quanto maior melhor	Semestral	Gerencial
	Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores	Iniciativa	Horas de treinamentos realizados por colaborador	Tempo	Quanto maior melhor	Anualmente	Gerencial

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No painel de desempenho elaborado foram mencionados os indicadores e suas formas de definição, alinhados com cada objetivo traçado pelo escritório. Foi também estipulado um prazo de coleta de dados de cada indicador e o responsável pela coleta, trazendo, assim, clareza e objetividade no processo de implementação do mesmo. Com base no painel estratégico, foram elencadas ações e metas para todos os objetivos e indicadores de cada perspectiva do *Balanced Scorecard*, para que a empresa tenha objetivos a seguir aplicando estes métodos no dia-a-dia.



Quadro 7: Estratégias Financeiras

FINANCEIRA			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Aumentar a Lucratividade	Lucro Líquido	Focar na cobrança de contas e não atrasar envio de informativos que gerem multas.	Rever descontos para clientes, rever inadimplência de clientes, organizar os processos internos para não haver mais atraso na entrega de informativos.
Aumentar a Receita	Receita de Vendas	Aumentar em 15 clientes até o final de 2023.	Fazer com que os próprios clientes indiquem nossos serviços para outras empresas.
Busca por novas fontes de receita	Parcerias Com Terceiros	Oferecer serviços especializados destacando-se da concorrência, parcerias comerciais de prestação de serviços.	Especialização em áreas específicas como consultoria tributária nas empresas. Parceria com advogados do ramo para serviços de aposentadoria.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para aumento da lucratividade a empresa pretende rever descontos para clientes, cobranças e organização de processos internos para extinção de multas por atraso no prazo de entrega de informativos. Já para aumento de receita tem-se a meta de aumentar em 15 clientes até o fim do ano de 2023, para isso será feito o trabalho de incentivo para que os próprios clientes realizem a divulgação dos serviços prestados pelo escritório de contabilidade. O escritório seguirá buscando novas fontes de receita por meio da análise de oportunidades factíveis, como serviços com terceiros e especialização em áreas específicas da contabilidade.



Quadro 8: Estratégias com Clientes

CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Reduzir o tempo de resposta e conclusão de serviços	Tempo de entrega	Não atrasar serviços	Melhorias nos processos internos de produção e estabelecer prazos juntos aos clientes.
Chamar a atenção de novos clientes	Visibilidade	Crescimento e reconhecimento nas mídias sociais	Aumentar a qualidade do marketing/publicidade
Buscar a fidelização de clientes	Satisfação	Fidelizar bons clientes pela maneira que trabalhamos e qualidade dos nossos serviços.	Gestão de relacionamento com o cliente, estar presente na empresa do cliente, conhecer os problemas. Programas de fidelidade como bonus ou atendimento exclusivo em determinados momentos.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O tempo de resposta é um aspecto que os gestores consideram relevante para a qualidade do serviço, portanto, realizar a melhoria de processos internos e estabelecer previamente os prazos com os clientes será um aspecto a ser fortalecido na empresa. Para captação de novos clientes, a empresa pretende aumentar a qualidade do marketing e publicidade que tem hoje, buscando mais visibilidade nas redes sociais. A fidelização dos clientes é uma meta para o escritório, para isso será tomada a iniciativa de estar mais presente na empresa do cliente, conhecer os problemas, visitando o cliente no seu estabelecimento, e levando a solução até o seu problema.

Quadro 9: Estratégias Processos Internos

PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Melhorar o processos de atendimento ao cliente.	Qualidade de atendimento	Sempre estar a disposição do cliente.	Intercalar atividade extras entre os colaboradores para sempre ter alguém disponível para resolver o problema do cliente, disponibilidade de visitar a empresa.
Atingir a excelência nos processos operacionais	Comunicação e comprometimento da equipe	Não ocorrer erros nos processos de produção.	Produzir relatórios de cada setor para ser apresentado a todos no início de cada mês com o intuito de atualizar a movimentação nas empresas.
Aumento da produtividade	Produtividade	Equipamentos e estrutura de excelencia para o desempenho das atividades.	Manter sempre em bom uso computadores, softwares. Bem como o local de trabalho adequado, limpo e aconchegante.

Fonte: Elaborado pelo Autor.



Nos Processos Internos busca-se a excelência, qualidade e aumento de produtividade dos serviços prestados pelo escritório. Para isso, foram estabelecidas metas referentes a estrutura do ambiente de trabalho e qualidade dos equipamentos. Além disso, foram elencadas ações como gerar relatórios mensais das movimentações dos clientes em cada setor, para que todos os setores estejam cientes das ações realizadas pelo escritório, para que eventuais falhas de comunicação e nas atividades sejam mitigadas.

Quadro 10: Estratégias de Aprendizado e Crescimento

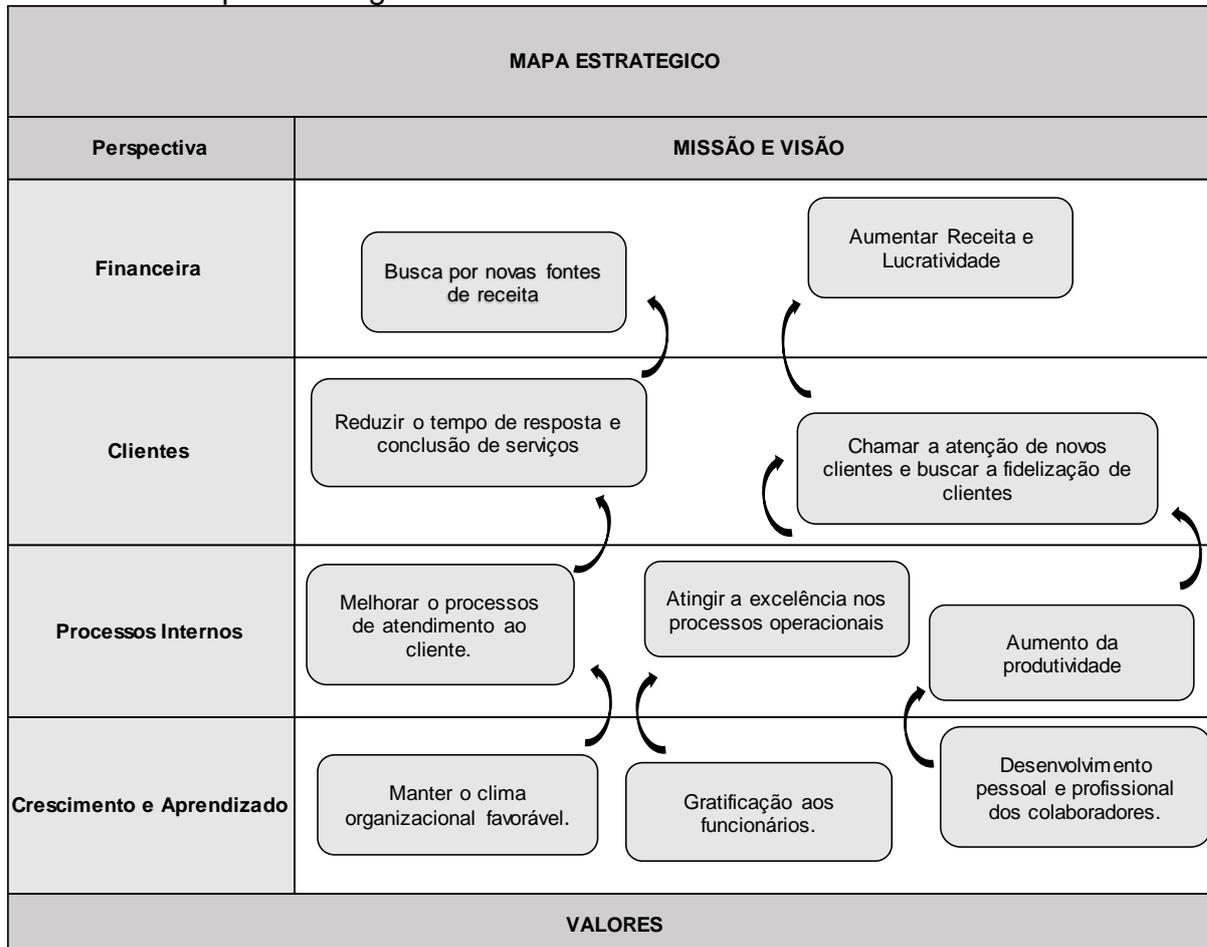
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
OBJETIVO	INDICADORES	META	AÇÕES
Manter o clima organizacional favorável.	Satisfação Interna	Funcionários satisfeitos e ambiente de trabalho salutar	Valorização dos funcionários financeiramente e humanamente.
Gratificação aos funcionários.		Retribuir financeiramente os funcionários pela quantidade e qualidade do serviço prestado.	Retribuir com um valor a cada DIRPF entregue/A cada abertura de empresa.
Desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.	Iniciativa	Profissionais pro-ativos e capazes de exercer suas atividades sem a necessidade de uma supervisão constante	Cursos específicos na área profissional Confraternizações com colabores com palestras motivacionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No aspecto de aprendizado e crescimento, foi destacado o objetivo de manter o clima agradável entre gestores e colaboradores, por meio de reuniões frequentes com colaboradores. Nessa perspectiva, periodicamente serão realizadas pesquisas de satisfação junto aos funcionários, com o intuito de engajá-los no desempenho de suas tarefas. Elencados os objetivos de cada perspectiva, foi possível desenvolver o mapa estratégico a ser seguido pela organização, por meio da Missão e Visão.



Quadro 11: Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O mapa estratégico apresenta o caminho a ser percorrido pela organização, desde a perspectiva de Crescimento e Aprendizado até a Financeira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi desenvolver um *Balanced Scorecard* para posterior implementação em um escritório de contabilidade localizado no Sul de Santa Catarina. Nessa perspectiva, foi desenvolvido o planejamento estratégico da organização investigada, por meio da Missão, Negócio, Visão e Valores. Em seguida, foram realizadas entrevistas com gestores e colaboradores para desenvolver a análise *SWOT*, elencando pontos fortes e fracos da instituição, bem como, oportunidades e ameaças que estão presentes no ambiente externo da mesma.

A análise interna realizada na empresa foi relevante, uma vez que evidenciou diversos pontos fortes e fracos que devem ser analisados com a devida atenção pelos gestores da organização para que sejam promovidas as melhorias necessárias para sua devida correção. Em relação a análise externa, a organização investigada deve observar as oportunidades do mercado e se aperfeiçoar para atender futuras demandas da contabilidade, principalmente sob o ponto de vista da contabilidade



digital. Tal aspecto permitirá a expansão de sua carta de clientes e conseqüentemente o aumento do faturamento.

Vale ressaltar que, durante as análises internas e externas realizadas no escritório, os gestores optaram por implementar medidas corretivas de alguns pontos fracos identificados, como por exemplo, a falta de cursos de capacitação para os funcionários e a desvinculação de empresas inadimplentes do escritório.

Dentro as quatro perspectivas do BSC: a) perspectiva financeira; b) perspectiva de clientes; c) perspectiva dos processos internos; d) perspectivas de aprendizado e crescimento; foram elencados os principais objetivos e elaborado um painel de indicadores. Esse painel tem o intuito de contribuir com a avaliação de desempenho do escritório investigado. Em cada perspectiva analisada, foram elencadas metas e ações a serem realizadas para alcançar os objetivos da empresa que são a excelência nos serviços prestados, redução no tempo de entrega, fidelização de clientes, satisfação interna e resultado financeiro. Portanto, depreende-se que a organização detém alguns pontos negativos, mas visa a excelência nos serviços, satisfação dos clientes e colaboradores.

Durante o desenvolvimento do estudo, foram encontradas algumas limitações. Na construção do painel, alguns indicadores podem apresentar medidas imprecisas como o indicador de Visibilidade medido por captação de *leads*, comunicação da equipe medido pelo número de falhas nos processos e o indicador de produtividade, medido pela quantidade de processos concluídos por colaborador. Para futuras pesquisas, sugere-se a implementação do *Balanced Scorecard* no escritório de contabilidade investigado, bem como a utilização do modelo do painel de indicadores elaborado em empresas de outros ramos de atuação como comércio e indústrias.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

Anthony, R. N. Planning and control systems: a framework for analysis. Harvard Graduate School of Business, Boston, 1965.

BARBER, Elizabeth. How to measure the “value” in value chains. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 38, n. 9, p. 685-698, 2008.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. Revista eletrônica de contabilidade, v. 1, n. 2, p. 123-123, 2004.

CERETTA, Paulo Sergio; DE QUADROS, Cláudio Joel. Implementação do .: um caso prático. Revista Eletrônica de Administração, v. 9, n. 4, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

CREPALDI, S. A. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas,



DE FARIA, Bruno Hoffmann; LORANDI, Joisse Antonio. Processo de implementação do balanced scorecard em uma empresa do ramo de decoração. In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2013.

FARIAS, Rafael Araújo Sousa; PETRI, Sérgio Murilo. Desenvolvimento do balanced scorecard em uma empresa de consultoria tributária. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 1, p. 44-67, 2016.

FERREIRA, Andreia Franklin; DE SOUZA DEITOS, Maria Lucia Melo. Balanced Scorecard como artefato de gestão para empresa de pequeno porte. Revista Ciências Sociais em Perspectiva, v. 12, n. 23, 2013.

Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: análise da complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 18, p. 1-19, 2019.

GIL, Antonio C. COMO FAZER PESQUISA QUALITATIVA. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 19 out. 2022.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing, 1997.

KÜPPER, Peter. *Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente*, 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSIMANN, Clara. P., FISCH, Silvio. *Controladoria*. 2a.Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
PEREIRA, Alonso Luiz. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Negócios Em Projeção*, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.

PEREIRA, Mário César Cordeiro. *Empresas de serviços contábeis condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora*. *Pensar Contábil*, v. 7, n. 29, 2008.



PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

RENGEL, Rodrigo; EYERKAUFER, Marino Luiz; SCHNORRENBARGER, Darci. SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: Planejamento Estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006.

THOMPSON JR.; Arhur A.; STRICKLAND, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. Vol. 38 No. 9, 2008 pp. 685-698.

ZIKMUND, W. G. Business Research Methods. 6th edition. The Dryden Press, Fort Worth, 2000.