

## **BALANCED SCORECARD: APLICAÇÃO EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL.**

Tatiane Nunes<sup>1</sup>

Prof. Paulo Roberto Pegoraro<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo evidencia a necessidade das pequenas empresas possuírem um instrumento gerencial para auxiliar na gestão e medir seu desempenho, pois no atual momento as mudanças e exigências dos clientes estão cada vez mais apuradas. Sendo apresentado como ferramenta que supre essas necessidades o *Balanced Scorecard*, que busca traduzir a estratégia da empresa em objetivos através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória, fundamentada num estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis, onde foram realizadas entrevistas e questionários com sócios, clientes e colaboradores, para colher informações sobre os processos internos e a satisfação de clientes e colaboradores, que auxiliaram na adaptação do modelo do *Balanced Scorecard* para uma empresa pequena. O resultado da pesquisa possibilitou orientar a empresa em seu processo de decisão gerencial. O *Balanced Scorecard* contribui para o gerenciamento de qualquer empresa, neste estudo o modelo foi adaptado de acordo com as particularidades da pequena empresa, para gerar informações objetivas e subjetivas que contribuem na formação da estratégia empresarial e na transformação destas em ações. As conclusões do estudo indicam que o método é uma ferramenta que pode auxiliar a traduzir a estratégia da empresa e auxiliar na gestão empresarial, desde que sejam respeitadas suas características básicas.

**Palavras-Chave:** *Balanced Scorecard*. Satisfação. Perspectivas.

### **ABSTRACT**

This study shows that small firms have a management tool to help manage and measure their performance, because in the current changes and customer requirements are becoming more refined. Being presented as a tool that meets these needs the *Balanced Scorecard*, which seeks to translate corporate strategy into goals through four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. Through a literature search and exploratory, based on a case study of a company providing accounting services, where there were interviews and questionnaires with partners, customers and employees to gather information about internal processes and customer satisfaction and collaborators who helped in the adaptation of the *Balanced Scorecard* model for a small company. The result of the research allowed to guide the company in its process of management decision. The *Balanced Scorecard* helps to manage any business, in this study the model was adapted according to the particularities of small business, to generate objective and subjective information which contribute to the formation of business strategy and transform them into actions. The study's findings indicate that the method is a tool that can help translate the company strategy and assist in business management, provided that their basic characteristics.

**Key-words:** *Balanced Scorecard*. Satisfaction. Perspective.

## **1. INTRODUÇÃO**

A história da contabilidade brasileira pode ser considerada recente, se a compararmos com a história de outros países, como os Estados Unidos e alguns países Europeus. E a contabilidade gerencial voltada para o planejamento é ainda mais recente.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Aliada a Contabilidade Gerencial pode ser utilizada a ferramenta *Balanced Scorecard*, como uma proposta para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na década de 1990.

Segundo Kaplan e Norton (1997), confiar apenas em informações financeiras levaria a empresa a fazer opções equivocadas, levando em conta apenas informações passadas.

No Brasil o *Balanced Scorecard*, vem sendo gradativamente utilizado, pois Kaplan e Norton desenvolveram-no baseado em empresas norte americanas, com características diferentes das brasileiras, o que exige uma adaptação para implantar em nossas empresas.

Embasado na teoria de Kaplan e Norton (1997), este trabalho uniu as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* e desenvolveu uma pesquisa para auxiliar o gestor na otimização de processos e resultados.

Considerando que a contabilidade brasileira ainda não utiliza modelos de avaliação de desempenho e informações geradas por esses modelos para auxiliar na gestão empresarial, é que surge a questão abordada por este trabalho: **Quais as Contribuições da implantação do *Balanced Scorecard* na gestão de uma empresa de prestação de serviços de contabilidade de Pato Branco – Paraná?**

Para responder essa questão, o presente trabalho procurou analisar a viabilidade da implantação do *Balanced Scorecard* na Empresa Bebber Organização Empresarial Ltda, localizado na cidade de Pato Branco/PR.

O estudo foi desenvolvido em uma empresa de prestadora de serviços contábeis localizada na cidade de Pato Branco, aplicando nela à proposta de gestão do *Balanced Scorecard*, utilizando as informações disponibilizadas pelos gestores, conjuntamente com entrevistas a funcionários e clientes, a fim de desenvolver estratégias para alcançar os objetivos da entidade.

Empresas que dispõem de informações qualitativas e quantitativas para serem utilizadas na gestão, ainda geram dificuldades para seus gestores administrá-las. Sem essas informações ficaria praticamente impossível administrar qualquer organização. A questão é preocupante, pois se sabe que as maiorias das pequenas empresas brasileiras gerem seus negócios praticamente sem nenhuma informação. Elas apresentam baixo desenvolvimento, infra-estrutura para atividades de planejamento estratégico precário, quando existentes, dificuldades financeiras e de capacitação tecnológica.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A necessidade de apoio para implantação da gestão estratégica e uma sistemática apropriada para pequenas empresas e suficientemente detalhada, e mostrar que o *BSC* pode ser o instrumento de utilizado para tanto, são fatos que justificam o desenvolvimento deste trabalho.

O *BSC* é uma importante ferramenta, pois permite a empresa um acompanhamento do desempenho financeiro, monitorando o progresso na construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis que garantam crescimento futuro (KAPLAN E NORTON, 1997)

O objetivo principal desse estudo é desenvolver um estudo sobre as contribuições do *BSC* para a gestão de pequenas empresas prestadoras de serviços. Para alcançar esse objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o *BSC*, contextualizando-o e identificando suas quatro perspectivas, demonstrar a aplicabilidade do *BSC* como ferramenta de gestão organizacional e foi realizado um estudo de caso, aplicando o *BSC* em uma empresa prestadora de serviços contábeis de Pato Branco.

### **1.1 Os Procedimentos Metodológicos**

A abordagem do estudo quanto ao problema, foi definido sob o enfoque quantitativo e qualitativo. Segundo Richardson (2009, p. 79) “a abordagem qualitativa de um problema, justifica-se, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. A pesquisa qualitativa é uma tentativa de compreender os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Já, a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (GIL, 2002).

O método quantitativo é caracterizado pelo emprego da quantificação da coleta de informações quanto no tratamento delas através de técnicas estatísticas. Esse método busca a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação (RICHARDSON, 2009).

Do ponto de vista dos objetivos, foi fundamentada sob o enfoque exploratório.

Assume em geral a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Para Gil (2002, p. 59) a “pesquisa bibliográfica é projetada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente com material disponível na Internet.”

O Estudo de Caso, que Gil (2002) trata como um estudo amplo de alguns objetos, que permita um conhecimento detalhado conhecimento sobre eles. O estudo de caso pretende não partir de uma visão predeterminada da realidade, mas apreender e compreender os múltiplos aspectos de uma situação.

Para atender aos objetivos propostos neste estudo foram necessários vários instrumentos de coleta de dados, entre eles entrevistas questionários e demonstrações contábeis.

As populações selecionadas para amostra do estudo foram:

1. Entrevista: 03 gestores da empresa Bebber Organização Empresarial Ltda (Apêndice - 01);
2. Questionário: 06 colaboradores da Bebber Organização Empresarial Ltda (Apêndice - 03);
3. Questionário: 38 clientes da Bebber Organização Empresarial Ltda (Apêndice - 02).
4. Balanços e demonstrações contábeis de 2008 e 2009

## **2 MICRO EMPRESAS, ENTIDADES CONTÁBEIS E A GESTÃO ESTRATÉGICA**

As pequenas empresas podem ser entidades de tipos diversos e características variáveis, que desenvolvem atividades vitais para a comunidade, como comércio, indústria e serviços. Estas organizações acabam desenvolvendo e fortalecendo a economia do local onde estão instaladas. Inseridas no mundo globalizado encontram grandes oportunidades e ameaças. No entanto, devido ao seu tamanho e flexibilidade se adaptam mais facilmente as mudanças de mercado e às preferências de seu consumidor.

São vários os conceitos de micro e pequenas empresas no Brasil, mas em geral, levam em consideração critérios quantitativos, como o número de empregados ou o faturamento bruto anual. Segundo a Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário devidamente registrado no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

As empresas que realizam serviços de contabilidade podem enquadrar-se nessa forma de sociedade empresarial. As entidades contábeis prestam serviços de contabilidade a outras entidades, seja ela, pessoa física ou jurídica.

A Contabilidade é um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização. (IBRACON/CVM, 1986). Ela é uma grande aliada na gestão empresarial.

Toda empresa pode se beneficiar da contabilidade para ter a visão da totalidade do seu patrimônio ou para tomada de decisões, inclusive a entidade contábil. Desta forma, todo processo de implementação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em consequência das constantes mudanças e por meio também do planejamento estratégico e as demais ferramentas necessárias a gestão.

O *Balanced Scorecard*, denominado adiante por BSC, surgiu no início da década de 1990, idealizado por David P. Norton e Robert S. Kaplan, devido à necessidade de uma ferramenta de gestão para apoiar, acompanhar e monitorar as decisões da empresa.

Além de alinhar a estratégia da empresa, os indicadores do BSC atuam como comunicadores desta para toda a organização e integra as iniciativas individuais, organizacionais e departamentais, para alcançar uma meta comum. (Kaplan e Norton, 1997). O bom desenvolvimento e a aplicação efetiva do conceito, na organização tendem a contribuir significativamente para a gestão estratégica, porque vai gerar informações financeiras, que nem sempre demonstram a realidade da empresa, e aliadas a essas também informações subjetivas, que permitirão uma avaliação global da organização.

O modelo desenvolvido por Kaplan e Norton parte de premissa que as empresas constroem metas estratégicas e não acompanham o desenvolvimento dessas no cotidiano, e cria um sistema para acompanhar o desenvolvimento da estratégia.

Existem quatro processos gerenciais considerados críticos na gestão empresarial e responsáveis pela ligação entre os objetivos estratégicos e as ações de curto prazo. Os processos, denominados por Kaplan e Norton como tradução da visão, comunicação e vinculação, planejamento e realimentação, e aprendizado.

O BSC demonstra claramente de informações financeiras e não financeira devem fazer parte do sistema de informações para colaboradores de todos os níveis organizacionais.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Todos os gestores e colaboradores devem compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o BSC procura estratégias e ações equilibradas em todas as perspectivas que afetem a organização, o que permite que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência e para identificar as áreas de incompetência.

Utilizar o BSC como ferramenta gerencial, requer o desenvolvimento de inúmeros indicadores não tradicionais para alinhar a organização à estratégia, avaliando a prática e, se necessário, efetuando mudanças na própria estratégia da organização.

Sendo assim, percebe-se que os objetivos e medidas do BSC são derivados da visão e estratégia da empresa. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), os indicadores do BSC são voltados ao futuro e para a estratégia organizacional, e o sistema é voltado para comportamento. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Sendo que estas quatro perspectivas serão tratadas a seguir.

## **2.4 Balanced Scorecard: As Quatro Perspectivas**

Para Kaplan e Norton (1997, p. 08) as medidas financeiras são “inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação”.

O BSC possibilita complementar as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aperfeiçoados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, bem como, os investimentos em recursos humanos que poderão mudar eficientemente todas as atividades de uma organização.

Essas quatro perspectivas são consideradas como modelo, e são adequadas a diversas empresas, mas não são obrigatórias para a implantação do BSC. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 36), “os interesses de todas as partes podem ser incorporados a um BSC desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócio.” Chiavenato e Sapiro (2003), dizem que “as perspectivas utilizadas podem ser tantas quantas a organização necessite escolher em função da natureza de seu negócio, propósitos, e estilo de atuação.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A primeira perspectiva abordada por Kaplan e Norton é a financeira. “Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro” (Kaplan e Norton, 1997, p.49). Devem-se alinhar metas de qualidade, satisfação de clientes, motivação de funcionários, aos objetivos financeiros de longo prazo para melhorar o desempenho econômico da empresa, e alcançar o desejado.

Essa perspectiva permite fazer a avaliação da lucratividade da empresa. A partir dela, se têm possibilidades de medir e avaliar os resultados gerados pelo negócio e as necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento. Os objetivos financeiros devem orientar quanto ao desempenho financeiro esperado no longo prazo e também servir de meta para os objetivos estratégicos das demais perspectivas do *BSC*.

Antes de iniciar o *BSC*, a empresa deve definir qual a estratégia financeira da empresa, e devido às mudanças constantes do mercado e da própria empresa, reavaliar periodicamente estas estratégias.

Os objetivos financeiros podem variar de acordo com cada fase do ciclo de vida da empresa. Para melhor discernimento Kaplan e Norton (1997), identificam apenas três fases do ciclo, sendo elas, crescimento, sustentação e colheita.

Aliados as estratégias de crescimento, sustentação e colheita, existem três temas financeiros, sendo eles, crescimento e mix de receita; redução de custos/melhoria de produtividade; utilização dos ativos/estratégia de investimento, que norteiam a estratégia empresarial.

Para uma empresa manter ou estender sua participação no mercado, ela precisa saber quais as necessidades de seus clientes, e isso não é simples, pois o perfil dos clientes tem mudado consideravelmente. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, e estão interessados além do preço, em prazo, qualidade, desempenho e serviços e custo do que estão adquirindo. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado e clientes que deseja atuar. É necessário também, traduzir a estratégia da empresa em objetivos para estes segmentos, para oferecer produtos e serviços valorizados pelo cliente, o que garantirá o resultado financeiro almejado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), essa perspectiva alinha medidas essenciais de resultado, com segmentos específicos e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

segmentos. Para que o resultado seja eficiente, essas medidas devem ser personalizadas para cada grupo específico de clientes.

As propostas de valor contêm os atributos que as empresas precisarão oferecer através de seus produtos e serviços, para alcançar elevados níveis de fidelidade, captação, satisfação dos clientes e conseqüentemente maior participação no mercado. (Soares, 2001 p. 29). “A empresa deve primeiro definir quais os objetivos para cada uma das propostas de valor e depois as suas medidas, que se atendidas garantirão a retenção e ampliação dos negócios.” (SOARES, 2001 p. 29).

A perspectiva dos processos internos é a terceira perspectiva abordada pelos autores. Ela deve ser formulado depois da identificação dos processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Isso permite que as empresas estabeleçam seus indicadores de processos internos, nos objetivos estabelecidos para os acionistas e clientes.

O *BSC* diferencia-se dos demais sistemas, porque as melhorias dos processos estão relacionadas às estratégias e objetivos financeiros e dos clientes, ou seja, procura-se melhorar aqueles processos que são críticos ou criar novos para o sucesso estratégico da empresa.

É essencial para a construção do *BSC*, que as empresas baseiem-se na cadeia de valor dos processos internos, que se inicia com o processo de inovação, seguida dos processos operativos e concluída com o serviço pós venda (KAPLAN e NORTON, 1997).

O modelo de cadeia de processos internos de uma empresa apresentado por Kaplan e Norton (1997) é formada por três processos: inovação, operações e serviço pós-venda. Para eles no processo de inovação, as unidades de negocio pesquisam as necessidades ocultas dos clientes e criam produtos para atenderem essas necessidades. Nos processos de operações os produtos ou serviços são criados e oferecidos aos clientes. E no processo de serviços pós-venda, a empresa oferece serviços após a venda ou entrega do produto ou serviço.

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento é a quarta e última perspectiva do *BSC*. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 131) “os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.”

No entendimento de Atkinson (2000, p. 62) a Aprendizagem e Crescimento organizacionais surgem de fontes como pessoas e sistemas. Medidas típicas para a perspectiva de aprendizagem e crescimento incluem: satisfação, retenção, treinamento e habilidades do funcionário e sistemas de informação disponível.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.



No ambiente altamente globalizado e competitivo em que apenas os mais preparados estão sobrevivendo, as organizações, além de adaptarem seus quadros de funcionários às novas necessidades, têm que requalificar periodicamente os trabalhadores que permaneceram, além de investir em novos equipamentos e pesquisas de desenvolvimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

O sucesso do *BSC* provem da combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas acima, e da integração destas com os objetivos estratégicos da empresa de longo prazo e a definição dos mecanismos para alcançar estes objetivos.

Para elaborar e obter êxito com o *BSC*, a fim de traduzir a estratégia, a empresa precisa levar em consideração três princípios:

**a) Relações de causa e efeito:** todo indicador do *BSC* deve estar integrado numa cadeia de relações de causa e efeito que comunica a estratégia da organização. As medidas devem estar alinhadas à estratégia de forma que se forem atingidas, é garantido o cumprimento da meta (KAPLAN e NORTON, 1997).

**b) Medidas de resultado e vetores de desempenho:** as medidas de resultado indicam os objetivos da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejados. Os vetores de desempenho refletem a especificidade da estratégia da organização. As medidas devem ser uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho ajustados a estratégia da empresa.

**c) Relação com os fatores financeiros:** o *BSC* organiza todas as medidas incorporadas para no fim da cadeia de relações de causa e efeito, concluir um objetivo financeiro. Deixar de ligar melhoria da satisfação dos clientes e funcionários, preocupações com qualidade e até programas de reengenharia e qualidade total, com resultados financeiros, leva a uma interpretação incorreta nas empresas, que não associam esse programa de melhorias com metas específicas para a melhoria do desempenho financeiro.

O primeiro *BSC* de uma organização deverá se construído com base em um processo sistemático e consensual que seja claro na maneira de traduzir a missão e a estratégia de uma unidade em objetivos e indicadores operativos. colocá-lo em pratica, exige o apoio e participação ativa dos gestores, caso contrário o processo poderá fracassar. Segundo Kaplan e Norton (1997), os propósitos importantes para a construção do *BSC* são:

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

- Construção de objetivos e indicadores para o *BSC*;
- Definição dos agentes que participam no projeto; e
- Clarear a estrutura para os processos de execução e gestão.

Diversos fatores influenciam o processo de construção. Toda organização possui sua estrutura, complexidade, e deseja seguir seu próprio caminho, tudo isso interfere na execução do projeto. Sendo assim, o processo de construção pode e deve variar dependendo da organização para melhor atender suas necessidades.

### **3. ESTUDO DE CASO – PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO *BSC***

Localizada na Rua Itabira, centro da cidade de Pato Branco - PR, a empresa Bebber Organização Empresarial Ltda – ME, foi criada no ano de 2007. A empresa é uma organização familiar, formada por três sócios que investiram inicialmente R\$ 5.000,00 para começar suas atividades. Além dos sócios, o escritório possui mais seis funcionários.

Atualmente o Escritório possui 50 clientes fixos, além de eventuais serviços temporários, como declarações de imposto de renda pessoa física. Os honorários cobrados de cada cliente são definidos de forma subjetiva, são analisados os tipos de serviços que o escritório prestará para a empresa, qual o regime de tributação que ele se enquadra, faturamento, número de funcionários, entre outros fatores, o que causa uma grande variação de empresa para empresa.

Enquadrado no Regime de Tributação Simples Federal, as principais despesas da empresa são relacionadas com folha de pagamentos de funcionários e o pró-labore dos sócios.

#### **3.1 Resultados da Pesquisa Realizada Colaboradores**

A seguir são apresentados os resultados da entrevista aplicada aos seis colaboradores da empresa Bebber Organização Empresarial Ltda – ME. O questionário aplicado procurou identificar a satisfação do colaborador, para traçar estratégias de retenção, treinamento e habilidades dos mesmos.

Dos colaboradores entrevistados, 50% estão muito satisfeitos em relação às tarefas desempenhadas, e 50% consideram-se satisfeitos. Fator bastante positivo para empresa, uma

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

vez que conta com pessoas satisfeitas com sua atividade. Cerca de 67% deles estão muito satisfeitos com o horário de trabalho, e o restante considera-se satisfeito. A satisfação com o horário de trabalho, evita entre outras coisas, faltas e atrasos injustificáveis, e indiretamente, influencia no índice de rotatividade da empresa. Além disso, essas faltas trazem uma deficiência na produtividade e aumento de custos para a organização. Em relação ao salário a maioria dos colaboradores, cerca de 67%, encontra-se satisfeito e 17% está muito satisfeito com o salário que recebe da empresa. Porém, nessa mesma questão 01 colaborador se manifestou pouco satisfeito, equivalendo a 17% do total de colaboradores. Ter uma boa política de salários pode representar a consolidação dos objetivos da empresa, através de maior satisfação pessoal dos colaboradores, reconhecimento do valor individual, tratamento equitativo, redução de áreas de atritos e melhor administração de pessoal (RIBEIRO, 2006).

### **3.2 Resultados da Pesquisa Realizada com Clientes**

O resultado da pesquisa realizada com os clientes da empresa teve por objetivo identificar a satisfação dos clientes, possibilitando criar estratégias para reter a atual carteira de clientes e captar nova clientela e aperfeiçoar os Processos Internos da empresa.

A pesquisa demonstrou um alto nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pelo Escritório, sendo que 24% estão muito satisfeitos e 74% estão satisfeitos com serviço prestado. Um grande contentamento dos clientes em relação ao atendimento que recebem, sendo que 63% dos entrevistados consideram-se satisfeito e 37% consideram-se muito satisfeito com o atendimento. Também demonstrou que 16% dos clientes estão pouco satisfeitos com o conhecimento técnico da equipe.

Pode-se perceber uma satisfação por parte dos clientes de 100% quando falamos na pontualidade da entrega dos serviços. Essas informações mostram como os clientes estão vendo o Escritório, pode-se tirar deste gráfico uma noção da propaganda e publicidade promovida pelos clientes do Escritório.

### **3.3 Construção da Posição Estratégica da Empresa**

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Após apurados os dados colhidos nas entrevistas, foi possível dar continuidade a ultima fase do *BSC*, onde foram apresentadas a missão, visão, valores, diretrizes estratégicas e principalmente a formulação dos objetivos estratégicos e o plano de ação para sua implantação.

**a) Missão:** Prestar serviços de contabilidade e assessoria empresarial para pequenas e medias empresas da região Sudoeste do Paraná com eficiência e responsabilidade a fim de auxiliar na gestão das mesmas e torná-las mais competitivas.

**b) Visão:** Ser reconhecidos por nossos padrões éticos e competência profissional em todo Sudoeste do Paraná.

**c) Valores Básicos:** Ética, Responsabilidade, Comprometimento e Inovação.

**d) Planejamento Estratégico:** Desenvolver serviços pertinentes a contabilidade, não voltados apenas à escrituração fiscal, mas que contribuam para a tomada de decisão e conhecimento para a empresa e seus colaboradores, propiciar o crescimento da empresa, bem como obter lucratividade a partir dos serviços prestados e valorizar os clientes e colaboradores, de maneira que também possam se desenvolver com a empresa.

Depois de definidos os objetivos estratégicos de cada perspectiva, podemos construir um plano de ação para auxiliar a empresa na implantação do *BSC*. O plano de ação possibilita a visualização e o entendimento dos objetivos estratégicos através de seus indicadores, e integra-os as metas estratégicas.

A seguir será apresentado o plano de ação para cada uma das perspectivas do *BSC*.

PLANO DE AÇÃO			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
<b>Perspectiva Financeira</b>			
Aumentar Faturamento anual	Faturamento atual/ faturamento ano anterior	Aumento de 15%	Novos serviços; Intensificação da Propaganda
Aperfeiçoar custos e despesas	Custos e despesas atuais/ custos e despesas do ano anterior	Redução 5% das despesas de administração geral	Implantar custeio ABC para conhecer melhor os custos de cada atividade.
<b>Perspectiva Clientes</b>			
Retenção e Fidelização do cliente	Nº de cliente atual/ Nº de cliente ano anterior	Aumentar em 10% o numero de clientes ao ano.	Pontualidade e Eficiência dos Serviços, avaliar os honorários de cada cliente.
Satisfação do cliente em relação ao conhecimento técnico dos colaboradores	% satisfação de clientes	Aumentar para 40 % o nº de clientes muito satisfeito	Aumentar a qualificação dos colaboradores e acompanhar a satisfação dos clientes através de pesquisas semestrais.
<b>Perspectivas Processos Internos</b>			
Controle de Retrabalho	Variação de retrabalhos 2009 – 2010	Aumento de 50% na eficiência	Implantar Programas de produtividade para melhorar e

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

			organizar os fluxos de atividades;
Qualidade das Informações e da Comunicação Interna	Satisfação dos funcionários em relação ao nível de informação da empresa	80% de satisfação dos colaboradores	Aplicar pesquisa com os colaboradores troca de informações e experiências entre os colaboradores.
<b>Perspectivas Aprendizado e Crescimento</b>			
Oferecer treinamento de qualidade ao pessoal	Numero de horas de treinamento de 2010	Aumento de 10 horas de treinamento	Realizar palestras e cursos de acordo com as necessidades de cada profissional para capacitá-lo.
Satisfação funcional, pessoal e salarial dos colaboradores	Variação da satisfação de funcionários 2009 - 2010	Aumentar a satisfação em 30% em relação a 2009	Implementação de prêmios, (tarefas) promover confraternizações entre os colaboradores, melhorar o ambiente físico.

Para a perspectiva financeira, o primeiro objetivo apontado foi o aumento de 15% do faturamento anual. Para isso seriam necessários levando-se em conta a atual política de honorários do escritório, captar pelo menos 4 novos clientes de médio porte ou então mais de 15 micro empresas. A meta de conquistar novos clientes requer sobre tudo qualidade dos serviços e propaganda positiva. Outro caminho a ser seguido é oferecer novos serviços aos clientes atuais, principalmente os que possam auxiliar na gestão das organizações.

Analisando o questionário aplicado aos clientes, podemos observar a insatisfação em relação à qualidade do conhecimento técnico dos colaboradores e relatórios contábeis que não auxiliam na gestão empresarial. Por ter um impacto significativo sobre os objetivos financeiros, essa perspectiva permite medir a satisfação dos clientes, e formular estratégias para captar e reter os mesmos, aumentando o crescimento e a rentabilidade.

Através dos gráficos elaborados na terceira etapa da implementação do *BSC*, foi possível identificar os objetivos estratégicos pra melhorar o relacionamento com os clientes. Como metas foram estabelecidas a redução da evasão dos clientes que hoje gira em torno de 2 clientes por ano em 100%, aumentar a satisfação dos clientes com os serviços prestados, como os números desse indicador já eram favoráveis, o a meta é deixar os clientes que já estão satisfeitos, que são 74%, muito satisfeitos, subindo o percentual de clientes muito satisfeitos com os serviços prestados para 50%, e manter a satisfação dos 50% restantes.

Para garantir o alcance das metas dessa perspectiva deve se considerar todas as informações recolhidas com os clientes e procurar aperfeiçoar os serviços de acordo com as necessidades especifica da clientela e fornecer um serviço de qualidade indiscutível para todos os clientes.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

A perspectiva de processos internos procura ajustar os processos operacionais para lavar a organização a excelência, melhorando o nível de qualidade das suas operações. Melhorar esses processos só traz benefícios para a empresa, pois agrega valor aos serviços prestados, retém o cliente.

Um dos maiores problemas de processos internos de um escritório de contabilidade são falhas na execução de tarefas, que levam ao atraso na entrega das guias de impostos aos clientes, conseqüentemente atraso na entrega de declarações e conforme apontaram os dados obtidos dos questionários, o escritório não apresenta problemas com o cumprimento desses prazos.

Os objetivos estratégicos dessa perspectiva são o controle do retrabalho, que nada mais é que diminuir o numero de retificações de documentos, investir em um software que evite o lançamento de documentos em mais de um modulo do sistema, e o arquivamento organizado de documentos que facilite eventuais consultas que sejam necessárias. Considerando que a principal ferramenta de trabalho dos colaboradores do escritório é software contábil, o próximo objetivo é a inovação, não só de software como também de hardware. Como já foi mencionado, um bom software otimiza o tempo e evitar divergências de informações entre os módulos.

A pesquisa realizada com os colaboradores identificou que a maioria encontra-se satisfeito com o clima organizacional do escritório, apesar disso, apareceram colaboradores pouco satisfeitos em relação ao salário recebido. Sendo a mão de obra o principal ativo e o custo mais relevante de um escritório de contabilidade, é necessário manter o controle dos gastos com pessoal, mas a remuneração deve estar preferencialmente acima do mercado e devem ser incentivadas políticas de crescimento e valorização profissional.

Para remediar essa insatisfação serão introduzidos sistemas de distribuição de prêmios por atividades desenvolvidas no prazo correto e com excelência. Corrigir essa insatisfação é de suma importância, pois insatisfação com salários é um dos principais fatores que levam a rotatividade de colaboradores. Além disso o escritório passara a desenvolver mais atividades em grupo, incluindo reuniões mais frequentes, confraternizações em datas especiais, incentivar a maior participação dos colaboradores em cursos.

Para atingir as metas desta perspectiva é necessária a combinação entre satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos colaboradores.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão investigada por este trabalho foi se a implantação do *BSC* traria contribuições para a gestão de uma empresa prestadora de serviços de contabilidade de Pato Branco, para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica que demonstrou os benefícios e a ligação estreita entre o *BSC* e a gestão estratégica. O passo seguinte deu-se com um estudo de caso realizado na empresa contábil *Bebber Organização Empresarial Ltda*, com o objetivo de implantar a gestão estratégica através do *BSC*.

Por ser um instrumento de gestão que contém medidas financeiras e não financeiras, ele protege a empresa de uma visão focada apenas em índices financeiros e, além disso, todos os objetivos têm relação com a estratégia da empresa, graças às relações de causa e efeito.

A implantação do *BSC* em empresas de pequeno porte, apesar da ausência de levantamento de uma relação custo – benefício, pode ser considerada viável. No caso da empresa estudada, com pouco tempo de atuação no mercado o *BSC* foi utilizado para delimitar desde sua missão até as iniciativas a serem tomadas para o alcance dos objetivos e metas definidas pela empresa durante o processo de elaboração do mesmo. Outro fator que favorece a implantação é o fato da presença de poucos processos e de envolver um número pequeno de pessoas facilitando o mapeamento e o entendimento da empresa por todos. Outro fator relevante é que o estudo servirá como um vetor para as diretrizes definidas pela administração, possibilitando a consolidação da empresa no mercado e o alcance de suas metas.

Os principais benefícios alcançados com a implantação do *BSC* estão diretamente ligados a geração de informações estratégicas que ajudarão os gestores a controlar e gerenciar a empresa; reconhecer e tornar claro o valor agregado por cada colaborador para a empresa; esclarecer como os investimentos estão relacionados com o desenvolvimento de competências e aprendizado de colaboradores, relacionamento com clientes e tecnologias de informação que resultarão em benefícios futuros; e conscientizar que os maiores benefícios trazidos pelas decisões e investimentos amparados pelo *BSC* aparecerão no logo prazo.

Em suma, o *BSC* auxilia na busca da eficiência operacional e na propagação de uma cultura de melhoria de desempenho. É importante que seja criada uma rotina no escritório, de

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

mensurar seus desempenhos e que os gestores estejam comprometidos em utilizar essas informações para estruturar a sua empresa.

O *BSC* pode ser utilizado por qualquer empresa como ferramenta gerencial, pois está apto a mudanças e auxilia no processo de tomada de decisões, mas para tornar sua aplicação possível é necessário adaptar o modelo as características da empresa.

Portanto o *BSC* pode ser considerado como um modelo de suma importância para as empresas prestadoras de serviços, pois essas têm como seu principal patrimônio da entidade a competência de seus colaboradores, a carteira de clientes e reconhecimento da qualidade do serviço no mercado. Esse patrimônio não pode ser mensurado por indicadores financeiros, e o *BSC* oferece um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que possibilitaram gerenciar com mais eficiência esse patrimônio.

Quanto às limitações para o desenvolvimento desta metodologia em uma pequena empresa, pode-se citar adequação e simplificação necessária que podem possibilitar desvios e falhas, a própria cultura da organização e dos gestores, o momento e fase da empresa, e ainda a administração dos tempos para a realização das tarefas.

Por fim, cabe destacar a importância deste trabalho no meio acadêmico, pois ainda não é comum a realização de trabalhos nesta área, apesar deste assunto estar em evidência e os benefícios trazidos para as empresas serem inegáveis. Assim sendo, outros trabalhos desta natureza poderão ser realizados, contribuindo para melhoria dos processos e para disseminação do conhecimento.

## **BIBLIOGRAFIA**

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

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBRACON/CVM, 1986. **Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade**.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.



RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRASIL. **Lei Complementar nº123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em 01/09/2010.> Acesso em 01/09/2010.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

<sup>2</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.