

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA BALANCED SCORECARD EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO CONTÁBIL

Lidiane Teresinha de Lima¹
Cristiano de Lima²

RESUMO

O tema desta pesquisa é aplicação do Balanced Scorecard (BSC) em uma empresa do segmento contábil, para manter competitividade e rentabilidade em um mercado instável as organizações buscam o auxílio de ferramentas de gestão. O sucesso desta implantação responde a seguinte questão-problema: como a aplicação do BSC pode contribuir para o planejamento estratégico da empresa em estudo? A metodologia do BSC verifica todos os setores da organização dentro de suas perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento. Para melhor compreensão dos assuntos abordados, o trabalho apresenta o referencial teórico dividido nas seguintes seções: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos, trazendo suas conceituações e contribuições. A pesquisa classifica-se como quali-quantitativa, também adotou-se o método descritivo explicativo, documental, bibliográfico e estudo de caso. Para cada perspectiva foram elaborados mapas estratégicos com os objetivos, as metas, e as iniciativas que devem ser realizadas e definidos indicadores para medir a evolução da estratégia. Foram coletados dados das demonstrações contábeis de janeiro a abril de 2017 e gerados gráficos e tabelas que representam a realidade da empresa com relação às metas. Concluiu-se que o BSC contribui na organização da estratégia, alinhando a missão e visão da empresa com seus objetivos, os gestores tem visão ampla da organização, pois reúne em um único relatório os resultados de todos os indicadores.

Palavras-Chave: Estratégia - Balanced Scorecard – Indicadores - Resultados

ABSTRACT

The topic of this research is the implementation of Balanced Scorecard (BSC) in an accounting segment company to maintain competitiveness and profitability in an unstable market as organizations seek the help of management tools. The success of this implementation answers the following problem-question: how can the application of the BSC contribute to the strategic planning of the company that is being studied? A BSC methodology verifies all sectors of the organization within its perspectives: financial, customer, internal processes and learning, and increasing. To better understand the issues addressed, this paper presents the theoretical framework divided into the following sectors: Strategic Planning, Balanced Scorecard

¹ Acadêmica do curso Bacharelado em de Ciências Contábeis – 8º semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. lididelima@hotmail.com

² Especialista em Gestão Estratégica de Custos. Orientador. Professor do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis nas Faculdades Integradas Machado de Assis. c.delima@yahoo.com.br

and Strategic Maps, bringing their concepts and contributions. The research is classified as quali-quantitative, as well as the explanatory descriptive method, documental, bibliographic and case study. For each perspective strategic maps were elaborated with the objectives the goals and the initiatives that must be carried out and defined indicators to measure the evolution of the strategy. Data from the financial statements were collected from January to April 2017 and graphs and tables were generated that represent the company's reality in relation to the goals. It was concluded that the BSC contributes to the organization of the strategy, aligning the mission and vision of the company with its objective. The managers have a broad view of the organization, as it brings together in a single report the results of all indicators

Keywords: Strategy - Balanced Scorecard – Indicators - Results

INTRODUÇÃO

A convergência às normas internacionais da contabilidade bem como a globalização gerou forte impacto nas rotinas dos escritórios contábeis, o foco tornou-se manter a competitividade e lucratividade em um cenário em constante mudança, onde o papel do contador ganha destaque e é fundamental para o crescimento das instituições empresariais. Para gerenciar estas mudanças de perfil profissional e alavancar seu crescimento de mercado, os escritórios contábeis, assim como qualquer outra entidade empresarial, buscam ferramentas estratégicas que consigam auxiliar na gestão da empresa, bem como medir seus resultados e demais fatores externos e internos que impactam no gerenciamento das suas metas. O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que auxilia na organização da estratégia e dos objetivos alinhando-os com a missão e visão da organização, proporciona aos gestores uma visão sistêmica, considerando indicadores financeiros e não financeiros.

O tema proposto neste trabalho é a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa do segmento contábil. O escritório está localizado no município de São Martinho região Noroeste do Rio Grande do Sul, os dados coletados para a realização da pesquisa compreendem o período de janeiro a abril de 2017. A realização do estudo justifica-se, pois se constatou a necessidade da utilização de ferramentas de gestão que auxiliam no controle de fatores financeiros e não financeiros para que a empresa mantenha a competitividade e rentabilidade onde as alterações do mercado são frequentes. A realização da pesquisa busca responder a seguinte questão-problema: como a aplicação da ferramenta Balanced

Scorecard pode contribuir para o planejamento estratégico da empresa em estudo? Também pretende atender aos objetivos específicos: conhecer a visão dos gestores em relação ao futuro da organização; mapear as principais atividades da organização no sentido de alinhamento das estratégias organizacionais; elaborar uma matriz de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros sob as perspectivas do BSC; mensurar o desempenho da organização no período objeto de estudo por meio da matriz de indicadores financeiros e não financeiros. Ao atender aos objetivos específicos propostos, atende-se também o objetivo geral que visa implantar o BSC na empresa em estudo.

A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho está subdividida em categorização da pesquisa, geração de dados, análise e interpretação dos dados. Na categorização da pesquisa, os métodos utilizados foram: com relação à natureza foi utilizada pesquisa aplicada; com relação ao tratamento dos dados a pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa; com relação aos fins e objetivos, é descritiva e explicativa e com relação aos dados e procedimentos técnicos a pesquisa tem características documental, bibliográfica e estudo de caso. Na geração dos dados foram utilizados documentos diretos e indiretos e para elaborar a análise e interpretação dos dados adotou-se o método dedutivo. Para melhor compreender a evolução da pesquisa, a mesma foi dividida em seções: referencial teórico, metodologia e diagnóstico e análise.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreender a metodologia do BSC, a pesquisa foi dividida em sessões que abordam temas relacionados como: planejamento estratégico, Balanced Scorecard e mapas estratégicos.

1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os escritórios contábeis auxiliam no gerenciamento empresarial e estratégico de seus clientes, mas eles também precisam ser gerenciados e deve estabelecer gestão estratégica utilizando ferramentas que lhe permita avaliar seu desempenho e lhe proporcione visão ampla e integrada de toda a empresa e de todos os pilares a que sustentam. Kotler e Armstrong dizem que “[...] cada empresa deve encontrar o

plano para a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e seus recursos específicos.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.30). Esse plano deve ser o guia da organização, seu manual de ações que deve ser editado a cada evolução das metas.

Manter a competitividade e eficiência é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, para auxiliar neste processo a organização precisa definir suas metas e objetivos e alinhá-los em um plano estratégico, ou seja, desenhar o caminho a ser percorrido para alcançar os resultados esperados. Para Oliveira, planejamento estratégico “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos.” (OLIVEIRA, 2007, p. 17)

Para Chiavenato, a estratégia empresarial representa a postura da organização perante o mercado, a inovação, a lucratividade, seus executivos, empregados e algumas instituições externas (CHIAVENATO, 2009). Os primeiros passos para montar um planejamento estratégico é definir missão, visão e os valores, estes devem estar alinhados com os objetivos e metas da organização.

A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, “define o papel da organização dentro da sociedade, ou seja, a determinação de ‘quem a empresa atende’.” (OLIVEIRA, 2007, p. 50). Definir a visão da organização é outra ação de suma importância para a construção do planejamento estratégico, pois representa onde a empresa deseja chegar, o que realmente quer alcançar. Para Oliveira,

A visão são os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser. (OLIVEIRA, 2007, p. 65)

Assim como a missão e a visão organizacional, os valores também agregam muito em um plano estratégico, reflete os princípios em que a organização acredita e se baseia. Oliveira acredita que “os valores representam o conjunto dos princípios e

crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornece sustentação para todas as suas principais decisões.” (OLIVEIRA, 2007, p. 67)

A missão, a visão e os valores organizacionais são os pilares essenciais de qualquer planejamento estratégico, pois todas as ações projetadas e executadas são embasadas nestes vetores, desta forma se estas variáveis estiverem alinhadas aos objetivos e metas da empresa, o resultado planejado tem grandes probabilidades de se tornar realidade.

1.2 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é uma metodologia que tem como função auxiliar na organização da estratégia estabelecida pelas empresas, proporcionando aos gestores uma visão abrangente de toda empresa, ajuda a alinhar a missão e visão da organização com os objetivos pretendidos, também funciona como ferramenta de mensuração dos resultados através de indicadores financeiros e não financeiros predefinidos de acordo com os interesses da organização. (KAPLAN; NORTON, 2004). O BSC tem uma visão ampla e geral, integra pontos importantes para a organização que se encontram desarmônicos, unificando informações e descomplicando o entendimento da estratégia. Para Herrero,

O Balanced Scorecard é considerado um sistema balanceado de gestão porque promove um equilíbrio entre as principais variáveis estratégicas:

- Equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.
- Equilíbrio entre o foco interno e o ambiente externo da organização.
- Equilíbrio entre medidas financeiras e medidas do capital intelectual.
- Equilíbrio entre os indicadores de ocorrência (*lagg indicators*) e indicadores de tendência (*leading indicators*). (HERRERO, 2005, p. 27)

Para Kaplan e Norton, “o que é medido é conseguido” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 07). Diferente das demais ferramentas de gestão, o BSC monitora e mensura todos os fatores que influenciam diretamente para a tomada de decisões, quando o foco torna-se somente as análises financeiras, os resultados podem ser mascarados. A gestão estratégica baseada no BSC enfatiza mais o processo (como as estratégias devem ser formuladas; como se faz a elaboração e o desenvolvimento do plano) do que o conteúdo. (BRUM, 2005; p.40). Para colocar em funcionamento o BSC, “as empresas precisam definir metas e prazos, de qualidade, de desempenho e serviços, para depois converter essas metas em

indicadores específicos”. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.12). Mas para que este planejamento estratégico apresente resultados eficientes, todos os envolvidos com a empresa devem conhecer as metas e objetivos de curto e longo prazo pretendido, independente do nível operacional.

O BSC reúne em quatro perspectivas, todos os pontos críticos que devem ser monitorados em uma organização: de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento e financeira. A perspectiva de clientes é responsável por monitorar todos os aspectos que envolvem clientes: a participação de mercado, a retenção de clientes, a satisfação de clientes e a lucratividade gerada. Estes indicadores são integrados entre si, formando uma cadeia de informações que são analisadas de forma individual para que permitam verificar quais os pontos críticos que precisam ser melhorados e quais os pontos fortes que garantem a competitividade da empresa no mercado. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Segundo Kaplan e Norton, “o Balanced scorecard exige que os gerentes traduzam a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes”. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 12). Outro ponto muito importante é receber o *feedback* do cliente-alvo, para avaliar a estratégia e melhorá-la continuamente.

Na perspectiva de processos internos os indicadores do BSC devem alinhar as atividades desenvolvidas em todos os setores e buscar sua melhoria contínua.

As empresas também devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais, as tecnologias críticas necessárias a assegurar a liderança de mercado contínua. Além disso, é preciso que definam os processos e competências em que serão excelentes e especifiquem os respectivos indicadores. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 16).

Na verdade os processos internos são os espelhos da empresa, eles refletem a sua forma de organização e como a empresa lida com conflitos internos e com os desafios do dia-a-dia sem perder o foco estratégico. (KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com os autores, os indicadores de processos internos, garantem o bom funcionamento da organização, pois sustentam todas as demais bases do planejamento estratégico.

Outra perspectiva operacional do BSC é a de aprendizado e crescimento, leva em consideração os ativos intangíveis da empresa. Sobre esta perspectiva Kaplan e Norton descrevem três categorias:

Capital humano: A disponibilidade de habilidades, talentos e know-how necessários para sustentar a estratégia;
Capital de Informações: A disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia.
Capital Organizacional: A capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.
(KAPLAN; NORTON, 2004, p.53)

A perspectiva de aprendizado e crescimento busca avaliar o potencial intelectual da empresa e reconhece a necessidade de cultivar parcerias com demais instituições estratégicas, pois se vive a era da informação, onde acontecem constantes mutações no cenário empresarial, e para manter competitividade e excelência na prestação do serviço, o principal requisito do mercado é a atualização constante e de qualidade. (KAPLAN; NORTON, 2004)

E por fim, a perspectiva financeira, que mensura os resultados obtidos e financia todos os demais processos executados na organização. De acordo com Kaplan e Norton, indicadores financeiros “mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a realidade, o crescimento e o valor para os acionistas.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 20)

Seu objetivo é gerar valor ao acionista e aumentar o patrimônio líquido da instituição. A ideia representada pelo BSC é de que se todas as demais perspectivas atingirem seus objetivos, os resultados financeiros serão proporcionais, porém os resultados obtidos nas perspectivas de clientes, de processos internos e aprendizado e crescimento podem não se converter em rentabilidade, então a estratégia deve ser repensada. (KAPLAN; NORTON, 2004).

A perspectiva financeira é o impulso que a organização precisa para que os acionistas e colaboradores estejam de fato conectados aos objetivos e metas propostos.

1.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas são um conjunto de objetivos alinhados entre si que norteiam e gerem informações para o desenvolvimento dos indicadores e suas medições. Kaplan e Norton afirmam,

Estratégia não é um processo gerencial isolado: é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a

declaração de missão do alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte. (KAPLAN; NORTON, 2004, p.34)

Para Coutinho e Kallás, “uma vez definida qual é a estratégia da organização e se a mesma estiver traduzida pelo Balanced Scorecard, a partir dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas o próximo passo é entender e definir como implementá-la.” (COUTINHO; KALLÁS, 2005, p.15). Ribeiro complementa dizendo que,

Estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras funções táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos em específicos, ou seja, é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. (RIBEIRO, 2012, p.11)

O mapa estratégico tem como função expor a estratégia de forma simples e clara, revelando os pontos críticos. Porém os objetivos não serão alcançados somente por que foram identificados, a organização deve criar um conjunto de programas ou ações que proporcione a realização das suas metas e objetivos e denominar indicadores para monitorar estas ações. (KAPLAN; NORTON, 2004)

O mapa estratégico descreve as mudanças exigidas pela estratégia, como novos produtos, novos processos e novos clientes. Essas mudanças, por sua vez, definem novos comportamentos e valores a serem incorporados pela força do trabalho. O primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia de capital organizacional é definir a agenda de mudanças decorrentes da estratégia mais ampla. Essa agenda de mudança identifica as transformações no clima organizacional requeridas pela estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 283)

Os mapas estratégicos devem estar visíveis e presentes em todos os setores da empresa, pois um dos grandes problemas do mundo globalizado é a falta de comunicação interna entre os setores, o que para o desenvolvimento de qualquer ferramenta de gestão é uma ameaça constante. Manter a equipe motivada e focada na estratégia também é de fundamental importância, pois o sucesso da realização das iniciativas propostas nos mapas estratégicos depende do empenho de todos, constantemente.

2. METODOLOGIA

Na metodologia são explicados quais os métodos utilizados para a elaboração do projeto de pesquisa. Desta forma, possibilita a criação do plano utilizado para alcançar os resultados desejados, auxiliando o pesquisador a descrever de forma clara seus métodos, facilitando o entendimento do leitor. A metodologia divide-se em: categorização da pesquisa, plano de geração de dados, plano de análise e de interpretação de dados e apresentação da organização onde foi desenvolvida a pesquisa.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Existem várias formas de categorização de pesquisas quanto à natureza, quanto ao tratamento dos dados, quanto aos fins e objetivos propostos, quanto à conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos. Com relação à natureza, esta pesquisa classifica-se como aplicada, pois tem o objetivo de resolver o problema identificado na organização onde será desenvolvido o trabalho.

Com relação ao tratamento de dados a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Qualitativa porque se relaciona com a interpretação de dados. Foram levantados dados com relação à gestão da empresa, com o objetivo de conhecer seus métodos de administração, e qual a sua visão sobre estratégias. Em contrapartida, é quantitativa, pois foram gerados dados numéricos que resultaram em indicadores que auxiliarão a organização a tomar decisões com grau maior de acerto, estes dados foram extraídos dos demonstrativos contábeis, bem como de relatórios da gestão.

Outra forma de categorizar uma pesquisa é com relação aos fins e objetivos propostos, desta forma, utilizou a pesquisa descritiva e explicativa. O trabalho reúne dados concedidos pela empresa para demonstrar a situação atual e também para analisar a sua evolução, bem como se utiliza de conceitos e descrições de termos abrangidos, por englobar estas características, a presente pesquisa classifica-se como descritiva. Para Gil, a pesquisa descritiva “têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. (GIL, 2010, p.27)

Realizou-se uma tabulação dos dados recebidos da empresa, para demonstrar graficamente a evolução dos indicadores escolhidos pela empresa para fazer parte da matriz de indicadores, desta forma caracterizando-se explicativa. Por ter como característica a busca pelo por que das coisas e dos fatos, esta pesquisa se aprofunda no conhecimento da realidade, características essas que tornam o trabalho bastante complexo, pois aumentam o risco de cometer erros.

A pesquisa também é classificada considerando à conduta em relação aos dados ou procedimentos técnicos, os procedimentos utilizados neste trabalho foram: bibliográfico, documental e estudo de caso. Bibliográfico, pois, foram utilizadas bibliografias de intelectuais no assunto como livros, e artigo científico relacionado ao assunto abordado, foram utilizados estes meios para conceituar os títulos desta pesquisa.

Para a pesquisa foram coletados documentos como balanço, demonstração de Resultado de Exercício que possibilitaram a extração das informações necessárias, tornando a pesquisa sujeita à técnica documental. O trabalho desenvolveu a análise dos dados obtidos da empresa e sua finalidade foi a resolução do problema proposto, tornando-o um estudo de caso. Para Fachin esta categoria de pesquisa “[...] leva em consideração, principalmente, a compreensão como um todo, do assunto investigado”. (FACHIN, 2005, p. 45).

Por fim, a categorização da pesquisa buscou caracterizar o trabalho para situar o leitor quanto às suas fases, e para que o êxito com relação aos objetivos propostos fosse alcançado.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Existem dois tipos de documentos que possibilitam a extração de dados e informações: a documentação direta e a documentação indireta na presente pesquisa foram utilizados os dois tipos de documento.

- a) Documentação direta: livros e artigos científicos foram utilizados para suprir as necessidades de conceituação dos termos intrínsecos ao assunto abordado.
- b) Documentação indireta: foram coletados diretamente na organização, como demonstrações de resultado de exercício mensais, da onde foram extraídos dados como valor das receitas e despesas, também

balancetes mensais para obter informações referente ativo, passivo e patrimônio líquido, bem como relatórios gerenciais para elaboração de estratégias sobre cada indicador vinculado ao BSC.

Para selecionar os indicadores utilizou-se pesquisa em escala *Likert*, onde foram atribuídas notas de 1 a 5 para o grau de utilidade do indicador e também para o nível de dificuldade de obtenção dos dados. A entrevista também foi utilizada nesta pesquisa, foram elaboradas perguntas vinculadas as perspectivas do BSC e aos objetivos da organização.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O método de abordagem utilizado para a elaboração da pesquisa pode ser classificado como: método dedutivo, método indutivo, método hipotético-dedutivo, método dialético. Para a elaboração deste trabalho utilizou-se o método dedutivo, pois a empresa fará uso destes indicadores para tomar a melhor decisão, encontrando embasamento sólido, pois tem todos os dados em um único relatório.

Devem também ser definidos os métodos de procedimentos, para este estudo os métodos cabíveis são: método estatístico e método comparativo. Estatístico, porque analisou dados estatísticos, ou seja, poderão ser feitas previsões baseados em dados anteriores. Por outro lado, a análise dos dados ocorreu de forma comparativa, comparando indicadores periodicamente para monitoramento dos resultados.

Os procedimentos aleatórios desenvolvidos para a realização deste trabalho como a entrevista e a pesquisa com os gestores, também a coleta e análise dos documentos obtidos foram utilizados para o atendimento dos objetivos específicos: foi elaborado um parecer sobre a gestão da empresa, foram mapeados os objetivos pretendidos, metas e iniciativas para a elaboração dos mapas estratégicos, a matriz de indicadores foi desenvolvida através do resultado da pesquisa em escala likert e a mensuração destes indicadores, cujos dados foram coletados dos demonstrativos contábeis e relatórios gerenciais foram representados graficamente.

3. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Esta sessão relata e apresenta o desenvolvimento da pesquisa e seus resultados, no que tange o atendimento ao objetivo geral e específico. O título está dividido nos seguintes subtítulos: a empresa, mapas estratégico, matriz de indicadores e mensuração dos resultados.

3.1 A EMPRESA

Para conhecer a empresa e o modo como ela é administrada, foi desenvolvida uma entrevista composta por questões voltadas à gestão da organização. A pesquisa foi realizada no dia 02 (dois) de fevereiro de 2017 (dois mil e dezessete) nas dependências da empresa, na oportunidade estavam presentes 2 (dois) sócios da empresa que dispuseram 2 (duas) horas do seu dia para este procedimento. A pauta da entrevista abordou questões sobre planejamento estratégico alinhado nas perspectivas do Balanced Scorecard.

A empresa está localizada no município de São Martinho/RS, sua composição societária conta com 3 (três) sócios, está no mercado a 6,4 (seis anos e quatro meses). Possui dois pontos de atendimento, um em Horizontina/RS e outro em Itapema/SC. Atualmente possui uma carteira composta por 184 clientes, sua fonte de renda advém dos serviços prestados no setor contábil e consultoria empresarial constante. Para seus sócios, um bom resultado para a organização é: expandir em número de clientes e faturamento, mantendo a qualidade nos serviços prestados e a satisfação dos clientes, possibilitando gerar perspectiva de crescimento/oportunidades para os colaboradores maximizando os resultados.

A empresa acredita que o BSC como ferramenta estratégica, pode contribuir para alinhar a missão, a visão e os valores da empresa com os seus objetivos e mensurar seu desempenho considerando aspectos financeiros e não financeiro. Desta forma formulou a missão, visão e os valores que vai de encontro com seus objetivos. A Ilustração 1 demonstra a missão, visão e valores da empresa:

MISSÃO
Prover soluções empresariais competitivas e de qualidade, visando a satisfação das partes interessadas, utilizando a tecnologia, a melhoria contínua dos processos e o desenvolvimento profissional.
VISÃO
Ser reconhecida como empresa de consultoria empresarial de atuação na região sul do Brasil.
VALORES
Competência; Profissionalismo; Empreendedorismo; Melhoria Contínua; Excelência no atendimento ao Cliente; Comprometimento com os Resultados.

Ilustração 1: Missão, Visão e Valores.

Fonte: Produção da pesquisadora.

Questionados sobre a perspectiva de clientes, os gestores elencam os seguintes objetivos: Medir a satisfação da carteira de clientes atuais, a captação de clientes e sua fidelização, bem como sua lucratividade de acordo com a demanda de atividades desenvolvidas. Seus clientes são classificados em Standard, Advanced e Premium, porém a empresa ainda não consegue identificar qual o custo efetivo e a rentabilidade de cada um destes grupos, em contrapartida, avalia criteriosamente o nível de satisfação dos clientes. Esse monitoramento ocorre através do site de relacionamento com o cliente, também contato pessoal ou por telefone por intermédio do consultor ou pelos gestores.

Foram abordadas questões sobre a perspectiva financeira, onde os gestores se posicionaram com relação ao objetivo esperado: atingir o faturamento bruto mensal de 80% a mais do que vem faturando até dezembro/2017. A empresa já utiliza indicadores para mensurar os resultados financeiros, porém na visão dos gestores os maiores problemas encontrados nessa perspectiva são a inadimplência e a dificuldade em renegociar contratos de honorários deficitários.

Sobre a perspectiva de Processos Internos a empresa visa atingir o controle total das atividades que desenvolve, considerando tempo de realização, prazo de conclusão, custo de realização e eficiência na realização das atividades. Hoje a empresa já monitora o desempenho da empresa considerando as equipes de trabalho e também o desempenho individual de seus colaboradores através da ferramenta de *software* módulo Processos. Outro ponto questionado dentro da perspectiva de processos internos é o modo como a empresa desenvolve e pratica o planejamento estratégico no dia a dia da organização, a elaboração das metas mensais e anuais é feita com a participação dos líderes de equipes e estes tem a missão de repassar aos demais colaboradores da equipe, qualquer alteração no cronograma de metas é comunicado ao líder da equipe.

A empresa foi questionada sobre a perspectiva de Aprendizado e Crescimento, e relatou que disponibiliza cursos de aperfeiçoamento gratuito aos colaboradores no que tange os assuntos ligados diretamente ao trabalho executado. Cursos específicos são custeados parcialmente de acordo com o programa de incentivo a educação e aprendizado. A empresa acredita que a boa comunicação auxilia na resolução de problemas internos e abre espaço para sugestões de melhorias, essa comunicação é feita através de feedback mensais.

Através da pesquisa, foi possível conhecer um pouco mais sobre a empresa e a sua forma de gestão, o que permitiu identificar que o perfil da empresa é voltado à visão estratégica, deste modo a ferramenta BSC terá muito a agregar para o crescimento da organização.

3.2 MAPAS ESTRATÉGICOS

Para auxiliar a organização a alcançar os objetivos, foram elaborados mapas estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC, eles devem estar ao alcance de todos os envolvidos com a organização, pois todos devem participar e colaborar com a estratégia.

3.2.1 Perspectiva de Clientes

Os clientes são os responsáveis pela existência da organização, são eles que a financiam, é quem remunera a massa trabalhadora, para monitorar a satisfação dos clientes e mensurar aspectos ligados a eles, a empresa elaborou o seguinte mapa estratégico:

	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Investimento em marketing com relação a receita total (%)	Manter o gasto atual, porém aumentando a receita total	$\frac{\text{Gastos com Marketing}}{\text{Receita Total}}$	Manter média 1,5	Tornar-se visível para toda a massa empresarial, utilizando os meios de comunicação e a tecnologia ao nosso favor.
Novos clientes	Captar mais clientes de potencial na Região Sul do Brasil	$\frac{\text{N}^\circ \text{ atual} - \text{n}^\circ \text{ anterior}}{\text{N}^\circ \text{ atual}}$	Aumentar a carteira de clientes em 2,5% ao mês.	Lançar programa de bonificação por indicação, Trabalhar a imagem do escritório: participação em eventos de finalidade social, promoção de palestras com assuntos de interesse da comunidade empresarial. Montar Pas (Pontos de Atendimentos) em locais estratégicos, espalhados por toda a Região Sul do País.
Indicador satisfação de cliente	Manter os clientes satisfeitos	Resultado da pesquisa $\% \text{ satisfação atual} - \% \text{ satisfação anterior}$ $\% \text{ satisfação atual}$	Alcançar um nível de satisfação de 100%	Agregar valor; aproximar o contador da gestão da empresa. Para medir a satisfação será realizada pesquisa de satisfação de clientes periodicamente, avaliação OnLine pelas Solicitações de Serviços e assim identificar possíveis deficiências no atendimento de suas expectativas.
Lucratividade por cliente	Aumentar lucratividade por cliente	$\frac{\text{Receita}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes cadastrados}}$	Mensurar a lucratividade por segmento de clientes, atingir 15%	Identificar o custo de processamento por grupo de clientes; identificar a receita total por grupo de clientes; Identificar qual grupo trás mais e qual grupo trás menos retorno; para melhorar o índice de lucratividade.

Ilustração 2: Mapa da perspectiva de clientes.

Fonte: Produção da Pesquisadora.

Para mensurar o gasto efetivo com marketing, a empresa definiu para a perspectiva de clientes um indicador que calcula o percentual do gasto com relação à receita bruta, desta forma, espera que o valor se mantenha, porém que apresentem retorno aumentando a receita total. Para captar clientes e aumentar as receita, a empresa elaborou iniciativas a serem executadas e para medir os resultados, fará uso de indicador que retrate a evolução em percentual do número de clientes, para manter os clientes que já compõem a carteira do escritório, medir o nível de satisfação destes clientes é essencial para a perspectiva, para este fim, será aplicada pesquisa mensal e o resultado desta pesquisa será monitorado por indicador. A lucratividade por cliente, em média, também será acompanhado, o indicador será a razão entre a receita total e o número de clientes.

3.2.2 Perspectiva Financeira

O desenvolvimento do mapa estratégico para a perspectiva financeira levou em consideração aspectos como: Margem Líquida, Liquidez geral, Liquidez corrente, Endividamento geral e percentual de imobilização do Patrimônio Líquido:

	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Margem Líquida	Aumentar a margem líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Operacional Líquido}}$	Atingir margem líquida de 50% ao mês.	Identificar o fator de redução da margem líquida
Liquidez geral	Manter Liquidez geral	$\frac{\text{AC} + \text{RLP}}{\text{PC} + \text{ELP}}$	manter a média do índice acima de 6,00	Manter controle efetivo, mensal.
Liquidez Corrente	Manter Liquidez Corrente dentro do nível aceitável	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{PC}}$	Manter o índice 1.	Manter controle de fluxo de caixa mensal, monitorando entradas e saídas.
Endividamento Geral	Reduzir o Endividamento Geral	$\frac{\text{PC} + \text{RLP}}{\text{PL}}$	Alcançar índice próximo a 0	Continuar utilizando somente recursos próprios, evitando compras a prazo, manter pagamento de folha até dia 30 de cada mês
% Imobilização do Patrimônio Líquido	Manter o percentual de imobilização do PL	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Manter a média 170%	Não efetuar venda de imobilizado, conforme aumento do PL aumentar investimento em estrutura

Ilustração 3: Mapa da Perspectiva Financeira.

Fonte: Produção da Pesquisadora

A margem líquida é calculada através divisão do lucro líquido pela receita operacional, a meta proposta pela empresa, quanto maior a margem melhor para a empresa, pois pode continuar a investir (PADOVESE; BENEDICTO, 2010). A liquidez geral também possui um indicador específico, segundo Padovese e Benedicto,

Este indicador trabalha com todos os ativos realizáveis e todos os passivos exigíveis, aglutinam do os classificados de curto prazo com os de longo prazo. Portanto, é um indicador que mostra a capacidade de pagamento geral da empresa, tomando como numerador os ativos circulantes e realizáveis a longo prazo, e como denominador os passivos totais (circulante e exigível a longo prazo). Este indicador serve para detectar a saúde financeira (no que se refere a liquidez) de longo prazo da empresa. (PADOVESE; BENEDICTO, 2010, p. 153).

A liquidez corrente, também foi indicada pela empresa como fundamental para o acompanhamento da saúde de curto prazo da organização. Ela é calculada pela razão do ativo circulante e passivo circulante. Este índice é normalmente analisado por fornecedores e credores da empresa e busca saber qual a capacidade da empresa em saldar suas dívidas de curto prazo, o valor atribuído como satisfatório para o índice é 1,00, abaixo deste valor a saúde financeira da empresa estaria prejudicada, na visão de alguns usuários quanto maior o índice, melhor, porém no ponto de vista financeiro, liquidez desnecessária pode prejudicar a rentabilidade da organização, pois poderia ser alocado em investimentos (PADOVESE; BENEDICTO, 2010).

Destacou-se também nesta perspectiva o índice de endividamento geral da empresa, que é resultante da divisão do passivo circulante mais o realizável a longo prazo pelo patrimônio líquido e representa quanto do capital investido na empresa é de terceiros. A empresa também deseja acompanhar o seu nível de imobilização frente ao patrimônio líquido, seu objetivo é manter o índice alcançado, visto que deseja crescer em estrutura. Para a empresa acompanhar estes indicadores é indispensável, pois a qualquer sinal de desequilíbrio, novas estratégias e iniciativas devem ser propostas.

3.2.3 Perspectiva de Processos Internos

Para a perspectiva de processos internos, a empresa definiu os indicadores disposto no mapa da ilustração 4, estabelecendo também as metas e iniciativas para que os objetivos sejam alcançados.

	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Relação empresas/equipe (média)	Aumentar o número de empresas/colaborador	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de empresas}}{\text{n}^\circ \text{ de empregados}}$	80 empresas por equipe	Reduzir tempo de processamento, investindo em tecnologia, adequando processos internos e proporcionando treinamento.
Lucro por empregado	Aumentar o lucro por empregado	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{n}^\circ \text{ de empregado}}$	atingir lucratividades por empregado de 8%	Aumentar a produção, reduzir tempo, captar mais clientes.
Aumento/redução no quadro de funcionários	Aumentar o quadro de funcionários	nº de empregados atual	Ter um quadro de 50 funcionários, com lucratividade por empregado de 8%	Aumentar número de clientes, elevar lucratividade por empregado; Contratar mão- de-obra qualificada,
Vendas/custo da mão-de-obra total	Elevar o faturamento e manter a proporção do custo de mão-de-obra	$\frac{\text{Vendas}}{\text{custo mão de obra}}$	Elevar percentual para 50%,	Aumentar processamento por equipe, gerando maior margem, quando a margem for elevada, contratar mais profissionais, porém mantendo a lucratividade.

Ilustração 4: Mapa da perspectiva de Processos Internos

Fonte: Produção da pesquisadora

A meta que a empresa deseja alcançar em relação ao indicador de quantidade de empresas processadas por equipe é um total de 80 empresas, para isso se comprometeu a buscar tecnologias que auxiliem na redução do tempo de processamento, e a melhoria contínua dos processos. Mensurar o lucro proporcionado por cada colaborador, em média, possibilita a empresa a identificar o custo-benefício gerado individualmente e desta forma alocar as equipes e distribuir a demanda de trabalho, bem como a definir a sua remuneração.

A expectativa da empresa é aumentar seu quadro de funcionários para 50 colaboradores, porém este objetivo depende de desempenho das demais expectativas, especialmente da relacionada aos clientes, a empresa elencou o indicador que monitora o número de colaboradores para verificar a proporcionalidade entre desempenho financeiro, aumento na carteira de clientes e a efetivação de novos funcionários. O custo da mão-de-obra também é utilizado para avaliar o custo-benefício dos funcionários, ele é calculado pela razão entre as vendas e o custo com mão-de-obra.

3.2.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Pensando no crescimento constante a empresa investe em aprendizagem, treinamento e atualização. Para desenvolver esta perspectiva foram estabelecidas as seguintes iniciativas e indicadores em um mapa estratégico da expectativa de aprendizado e crescimento:

	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Porcentagem de Funcionários Treinados	Manter os colaboradores treinados e atualizados	Func. Treinado nº Total de func.	Manter média de 50% ao mês	Incentivar colaboradores a participar de cursos e palestras.
Qualificação da Mão-de-obra	Aumentar o número de colaboradores especializados (com formação)	<u>Nº efetivo de técnicos</u> Efetivo total da empresa	100% de mão-de-obra técnica	Incentivar a formação de todos os colaboradores, através de política de custeio total ou parcial, contratar profissionais com formação na área de atuação.
Rotatividade de pessoal	Reduzir a Rotatividade de pessoal	nº de demissões período <u>anterior</u> nº de demissões período atual	3% de rotatividade	Manter equipe motivada (descobrir o que motiva cada um), melhorar cada vez mais ambiente de trabalho.
Fator de Remuneração de Trabalhadores	Manter a média de Remuneração/funcionário	<u>Custo de Remuneração</u> nº de funcionários	Média de 21%	Aumentar o nº de funcionários, aumentando custo na mesma proporção

Ilustração 5: Mapa da perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Produção da Pesquisadora.

Manter seu quadro de funcionários atualizados e treinados para desempenhar as tarefas e enfrentar novos desafios é um objetivo da empresa, espera atingir meta mensal: incentivar e proporcionar treinamentos, cursos e palestras onde 50% da equipe participem mensalmente. Para estimular seus colaboradores a buscar especializações como curso superior e nível técnico, a empresa desenvolveu projeto de incentivo a educação e aprendizagem, que custeia integral ou parcialmente

cursos e palestras, inclusive cursos superiores e especializações, desta forma quer alcançar resultado para o indicador de 100% dos colaboradores formados.

Para manter o nível da equipe de trabalho e aumentar em número de colaboradores a empresa deseja evitar o desligamento de funcionários da empresa, o nível estimado com meta é um percentual de 3%. Este indicador é mensurado pela divisão do número de demissões do período anterior pelo número de demissões do período atual. Outro fator importante que a empresa escolheu para integrar o mapa estratégico é o fator de remuneração, este indicador calcula uma média, o custo por empregado para a empresa, o resultado para este indicador é a razão entre o custo total de mão-de-obra total. Através deste indicador a empresa se propõe todos os meses comparar a fator lucratividade com o custo gerado por cada funcionário.

3.3 MATRIZ DE INDICADORES

Para a definição da matriz de indicadores propostos nos objetivos específicos, foi levada em consideração a utilidade destes indicadores para a empresa, através da aplicação de pesquisa, como resultado da pesquisa, foram destacados os seguintes indicadores para cada perspectiva do BSC:

INDICADORES
FINANCEIRA
Endividamento Geral
Liquidez geral
Liquidez Corrente
Margem Líquida
% Imobilização do Patrimônio Líquido
CLIENTES
Investimento em marketing com relação a receita total (%)
Novos clientes
Lucratividade por cliente
Indicador satisfação de cliente
PROCESSOS INTERNOS
Relação empresas/equipe (média)
Lucro por empregado
Vendas/custo da mão-de-obra total
Aumento/redução no quadro de funcionários
APRENDIZADO E CRESCIMENTO
Porcentagem de Funcionários Treinados
Fator de Remuneração de Trabalhadores
Qualificação da Mão-de-obra
Rotatividade de pessoal

Ilustração 6: Matriz de Indicadores
Produção da pesquisadora

Estes indicadores serão monitorados mensalmente para verificar a eficiência da estratégia desenvolvida para cada perspectiva, os resultados serão analisados auxiliando os gestores na tomadas de decisão.

3.4 MENSURAÇÕES DO RESULTADO

Foram coletados demonstrações contábeis do período janeiro a abril de 2017, destes documentos foram extraídos dados para alimentar a planilha da ilustração 7 a qual serve de base para a elaboração das análises e dos gráficos.

INDICADORES	jan-17	fev-17	mar-17	abr-17
FINANCEIRA				
Endividamento Geral	0,45	0,44	0,43	0,44
Liquidez geral	6,01	6,16	6,10	6,06
Liquidez Corrente	0,98	0,98	1,09	1,75
Margem Líquida	42,75%	38,99%	38,43%	41,27%
% Imobilização do Patrimônio Líquido	174,4%	169,8%	167,4%	168,0%
CLIENTES				
Investimento em marketing com relação a receita total (%)	1,15%	1,79%	1,79%	1,15%
Novos clientes	0,63%	0,63%	0,63%	0,63%
Lucratividade por cliente	8,39%	7,60%	7,32%	8,33%
Indicador satisfação de cliente	93,47%	88,92%	88,39%	92,17%
PROCESSOS INTERNOS				
Relação empresas/equipe (média)	60,33	60,67	61,00	61,33
Lucro por empregado	1,93%	1,90%	1,59%	2,27%
Vendas/custo da mão-de-obra total	47,11%	43,13%	42,55%	41,49%
Aumento/redução no quadro de funcionários	28	27	29	26
APRENDIZADO E CRESCIMENTO				
Porcentagem de Funcionários Treinados	50%	67%	66%	15%
Fator de Remuneração de Trabalhadores	20,03%	22,10%	19,66%	24,46%
Qualificação da Mão-de-obra	33%	39%	38%	35%
Rotatividade de pessoal	4%	11%	10%	6%

Ilustração 7: Matriz de Indicadores
Produção da pesquisadora

Para cada uma das perspectivas do BSC foram dispostos indicadores, estes foram classificados de acordo com seu grau de utilidade e de acessibilidade aos dados. Serão demonstrados graficamente os indicadores com maior relevância para a empresa.

3.4.1 Perspectiva Financeira

Na ilustração 8 está representada a evolução da margem líquida obtida pela empresa no período de tempo estudado e também os resultados obtidos com relação à liquidez geral.

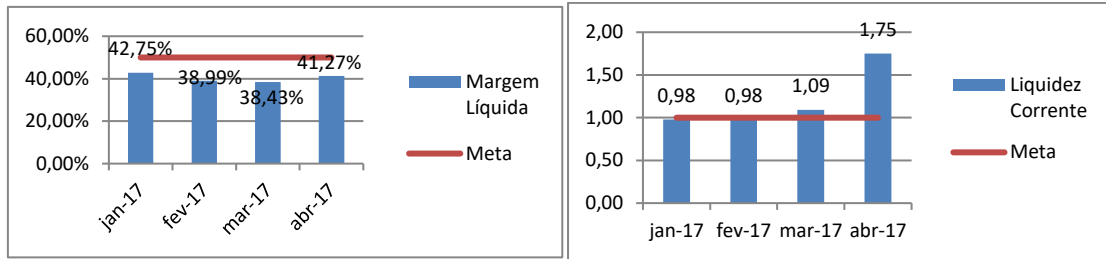


Ilustração 8: Evolução da Margem Líquida com relação a meta definida
Evolução do índice de Liquidez Corrente com relação a meta.

A margem líquida apresentada demonstra o percentual do lucro líquido sobre a receita líquida, para empresa a margem líquida satisfatória é 50%, desta forma os resultados estão abaixo do esperado em todo o período analisado. O índice de Liquidez Corrente representa quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante. A empresa tem como meta fixar o índice acima de 1,00. Nos janeiro e fevereiro de 2017 a empresa estava com o índice abaixo do esperado, porém em março e abril de 2017 este índice atingiu resultado satisfatório.

3.4.2 Perspectiva de Clientes

A empresa estabelece meta de 100% para o índice de satisfação de clientes, os dados foram gerados através de pesquisa de satisfação realizada pela empresa. Também foi calculado o percentual de lucratividade que cada cliente proporciona, em média. A demonstração dos resultados da satisfação dos clientes e o percentual de lucratividade, em média, por cliente estão representados na ilustração 9.

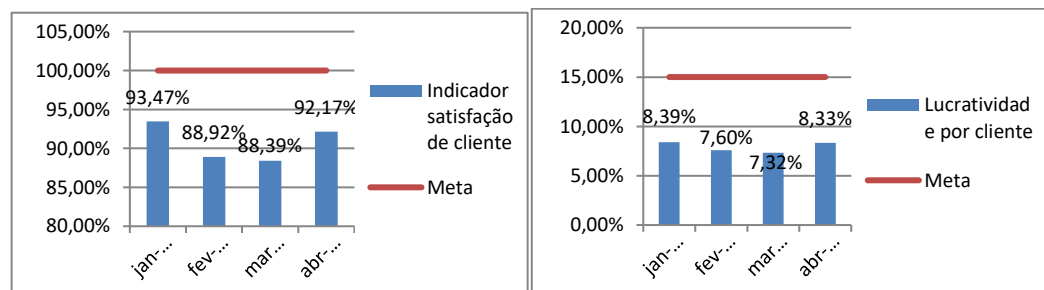


Ilustração 9: Indicador de satisfação de Clientes
Indicador de Lucratividade por cliente

Observando o gráfico da satisfação de clientes, verifica-se que a empresa não atingiu o resultado esperado no período de janeiro a abril, porém já foram projetadas

iniciativas para alcançar a meta estabelecida. Com relação à lucratividade por cliente a empresa estipulou meta de 15% em média, nos meses analisados a média ficou abaixo do planejado, desta forma a empresa terá que trabalhar este resultado de acordo com as iniciativas propostas.

3.4.3 Perspectiva de Processos Internos

Na perspectiva de processos internos, a empresa considerou com maior grau de importância os indicadores explanados na ilustração 10. O gráfico das vendas/custos com remuneração representa o percentual restante das vendas quando descontado a despesa com mão-de-obra, no mês de janeiro de 2017, 47,11% é o que sobra para a empresa pagar as demais despesas e apurar o lucro, da mesma forma ocorre nos meses de fevereiro a abril. Porém para a empresa o ideal seria uma margem de 50%, o objetivo não foi alcançado no período analisado.

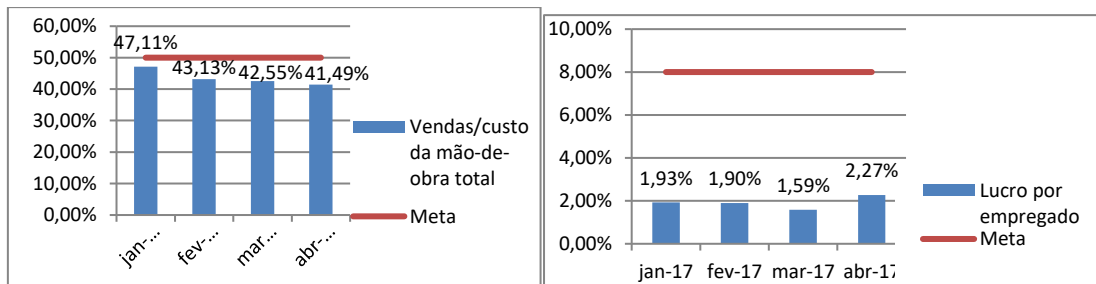


Ilustração 10: Indicador de Venda/custo da mão-de-obra
Indicador de Lucratividade por empregado

Com relação ao percentual de lucro gerado por empregado, a empresa considera como ideal o percentual de 8%, porém o cálculo realizado mostra que o percentual está abaixo do esperado no período. O percentual é resultante da divisão entre o lucro obtido no período e o número de empregados. Para atingir o objetivo proposto a empresa já elencou as iniciativas a serem praticadas.

3.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os gestores apostam que o crescimento da empresa depende do crescimento de cada colaborador, e de treinamento adequado para que toda a equipe esteja capacitada e atualizada. Para isso estabeleceu uma meta: desenvolver treinamentos

para no mínimo 50% da equipe mensalmente. Do período analisado, apenas no mês de abril a empresa não atingiu a meta estabelecida.

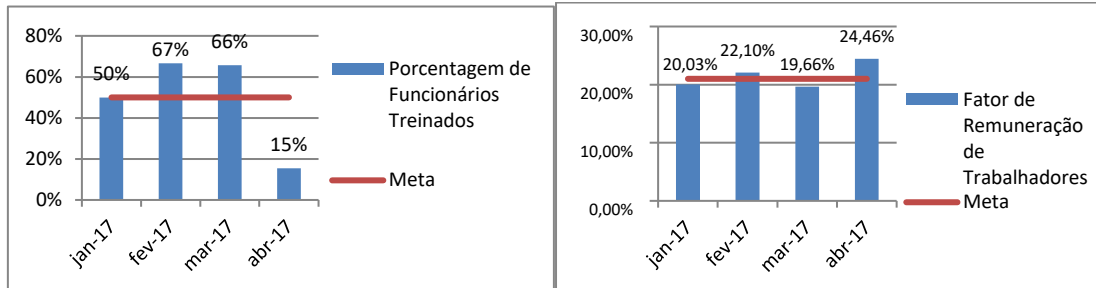


Ilustração 11: Indicador de Porcentagem de Funcionários Treinados
Indicador de Fator de Remuneração de Trabalhadores

A empresa definiu que deseja manter o fator de remuneração em torno de 21%, este indicador demonstra a média de custo que cada colaborador representa do total pago. Considerando a meta estabelecida pela empresa, o indicador está com bom índice no período analisado, pois mesmo nos meses em que esteve abaixo da meta, não teve variação muito expressiva.

Para visualizar os resultados de forma geral e integradas, foi atribuído aos indicadores às cores verdes, para indicadores em que as metas foram alcançadas, amarela, quando o indicador necessita de atenção, pois o resultado está se distanciando da meta e vermelho, quando as metas estão abaixo do esperado.

INDICADORES	Vermelho	Amarelo	Verde	Resultado	
FINANCEIRA					
Endividamento Geral	>1	entre 1 e 0,5	0,5 e 0	0,44	
Liquidez geral	<1,8	entre 1,8 e 2,2	>2,3	6,06	
Liquidez Corrente	<0,8	entre 0,8 e 1,00	>1,01	1,75	
Margem Líquida	<47%	entre 47% e 49%	50% ou >50%	41,27%	
% Imobilização do Patrimônio Líquido	<150%	entre 150% a 170%	171% ou >171%	168,0%	
CLIENTES					
Investimento em marketing com relação a receita total (%)	<1,45%	entre 1,45% e 1,48%	1,49% ou >1,49%	1,15%	
Novos clientes	<1,5%	entre 1,5% e 2,3%	2,4% ou >2,4%	0,63%	
Lucratividade por cliente	<10%	entre 10% e 14%	15% ou >15%	8,33%	
Indicador satisfação de cliente	<90%	entre 90% e 99%	100%	92,17%	
PROCESSOS INTERNOS					
Relação empresas/equipe (média)	<60	entre 60 e 79	80 ou >80	61,33	
Lucro por empregado	<4%	entre 4% e 7%	8% ou >8%	2,27%	
Vendas/custo da mão-de-obra total	<40%	entre 40% e 47%	>47%	41,49%	
Aumento/redução no quadro de funcionários	<25	entre 25 e 45	>45	26	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
Porcentagem de Funcionários Treinados	<35%	entre 35% e 49%	50% ou >50%	15%	
Fator de Remuneração de Trabalhadores	<15%	entre 15% e 19%	20% ou >20%	24,46%	
Qualificação da Mão-de-obra	<50%	entre 50% e 70%	70% ou >70%	35%	
Rotatividade de pessoal	>7%	entre 7% e 4%	3% ou <3%	6%	

Ilustração 12: Painel de Controle BSC
Produção do Pesquisador

Para elaboração do painel, é necessário que a empresa defina limites e níveis para cada indicador, como por exemplo, o indicador de endividamento: se o resultado for maior que 1, a cor utilizada será vermelho, se o resultado estiver entre 1 e 0,5, utiliza-se a cor amarela e se o resultado for menor que 0,5 será representado com a cor verde. E desta forma foram classificados os demais indicadores mensurados, devendo utilizar os resultados mais recentes, ou seja, mensalmente as cores estão sujeitas a alterações. No painel ilustrado, foram utilizados os resultados obtidos em abril de 2017.

CONCLUSÃO

A utilização de ferramentas estratégicas é tendência em empresas de sucesso, desta forma a pesquisa realizada em uma empresa do segmento contábil, no período de janeiro a abril de 2017, buscou responder a seguinte questão: como a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard pode contribuir para o planejamento estratégico da empresa em estudo? O Balanced Scorecard monitora o plano desenvolvido, mensurando os elementos que compõem estes planos através de seus indicadores, indicando para a organização quais destes elementos exige maior atenção. Desta forma, a organização ganha tempo hábil para reformular suas iniciativas a fim de alavancar o resultado de determinado setor. O objetivo geral proposto foi alcançado, o BSC foi implantado na empresa, os gestores estabeleceram metas e iniciativas dispostas em um plano estratégico e o BSC está fazendo a manutenção deste plano, as informações obtidas através da mensuração dos dados estão sendo utilizadas para reformular as iniciativas e tomar decisões importantes para o futuro da organização.

O atendimento aos objetivos específicos foi realizado: Através da pesquisa desenvolvida com os gestores, obteve-se uma série de informações sobre a gestão da empresa, sua forma de pensar e seus objetivos, desta forma, conclui-se que a empresa está de fato preparada para as mudanças de cenário no segmento onde atua, pois vê nestas mudanças uma oportunidade de se destacar no setor da consultoria empresarial completa; complementando os objetivos específicos, foi proposto o mapeamento das atividades desenvolvidas pela empresa para alinhar as estratégias organizacionais, para cumprir com o objetivo, foram desenvolvidos os mapas estratégicos para cada uma das perspectivas contemplando objetivos, metas

e iniciativas a serem desenvolvidas; a matriz de indicadores dispostos para cada perspectiva foi desenvolvida para atender ao 3º objetivo específico; para concluir o atendimento aos objetivos desta pesquisa, foram mensurados os indicadores propostos e através do seu resultado a empresa pode observar pontos que anteriormente não eram visíveis, porém são muito importantes para o crescimento da organização. Conclui-se através do atendimento aos objetivos propostos, que a contribuição da ferramenta para alinhar o planejamento estratégico da empresa com seus objetivos, sua missão, visão e seus valores é de grande proporção, pois está diretamente atrelada à melhoria contínua da gestão.

Existem vários indicadores que podem facilmente ser medidos e acompanhados, ficando como sugestão para a gestão e para trabalhos posteriores identificar estes indicadores e fazer sua medição.

É muito importante para os acadêmicos o contato direto com a prática, este trabalho representa a concretização do aprendizado das teorias lecionadas, preparando o acadêmico para a atuação profissional. Desta forma beneficiaram-se deste trabalho todos os envolvidos, também colaborando para despertar o interesse dos demais acadêmicos no tema desenvolvido, desta forma novos interessados serão beneficiados.

REFERÊNCIAS

BENEDICTO, Gideon Carvalho; PADOVESE, Clóvis Luís. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3ª ed. Cengage Learning, São Paulo, 2011.

BRUM, Marcela R. **O Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Estudo de Caso em uma corporação de grande porte de belo horizonte. 2005** . Disponível em: <<http://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-45358/o-balanced-scorecard-e-a-gestao-estrategica--estudo-de-caso-em-uma-corporacao-de-grande-porte-de-belo-horizonte>>. Acesso em: 11/07/2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. 7º edição, 2009, editora Manole LTDA

COUTINHO, André R.; KALLÁS, David. **Gestão da Estratégia**. 2ª Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo. Atlas, 2010.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo. Elsevier Editora LTDA, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Kaplan e Norton na prática**. 10º ed. Rio de Janeiro, Elsevier Editora Ltda, 2004.

_____. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 15ª reimpressão. Elsevier, 2004).

_____; **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 4º ed. Rio de Janeiro, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12º ed. SÇ;São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologia e práticas**. 23º edição 2007. Editora ATLAS (pag. 17).

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**. Editora IESDE Brasil. Curitiba, 2012.