



**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**  
**Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**  
**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Planeamento Estratégico: O Uso Da Ferramenta de *Balanced Scorecard* nas Empresas  
de Contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil)**

**Francisco Hudson Ferreira de Carvalho**

**Porto / Portugal**

**Agosto / 2023**

**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Mestrado em Ciências Empresariais  
Francisco Hudson Ferreira de Carvalho

Planeamento Estratégico: O Uso Da Ferramenta de *Balanced Scorecard* nas Empresas de  
Contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil)

**Porto / Portugal**

**Agosto / 2023**

© 2023

Francisco Hudson Ferreira de Carvalho  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Francisco Hudson Ferreira de Carvalho

Planeamento Estratégico: O Uso Da Ferramenta de *Balanced Scorecard* nas Empresas de  
Contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil)

Atesto a originalidade do trabalho

---

Dissertação apresentada à Universidade Fernando  
Pessoa como parte dos requisitos para obtenção  
do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob  
a orientação do Professor Doutor Amândio Silva.

Universidade Fernando Pessoa,  
Porto / PT, 2023

## RESUMO

A partir de um ambiente de ininterruptas mudanças no qual as organizações estão inseridas, com o crescimento das imposições de ordem administrativa, tributária, contábil, financeiras *etc.*, passa a ser imperativa a necessária adesão a procedimentos e instrumentos que tornem viável o aprimoramento de **métodos** e potencialização de apurações e as empresas contábeis, a fim de dar resposta a seus clientes empresariais, bem como aos órgãos fiscais, estão sujeitos a essa condição. Dentro nesse cenário, os instrumentos de planeamento estratégico, em especial o *Balanced ScoreCard (BSC)*, despontam como uma arma de peso para que as empresa contábeis confrontem tamanhos obstáculos. Por essa razão, o presente trabalho busca investigar esse assunto, consideravelmente importante, na perspectiva de compreender de que forma o emprego de tais instrumentos e indicadores serão capazes de orientar, mais adequadamente, a empresa contábil em direção a um avanço ou desenvolvimento sustentado e de longo prazo, discutindo a implantação do *Balanced ScoreCard (BSC)* nas empresas contábeis, chamando a atenção para sua confiabilidade na qualidade de ferramenta estratégica para o controle e monitoramento do desempenho institucional. O *BSC* é um conjunto de medição e gestão que confere às organizações a capacidade de transformar suas táticas ou planeamento em objetivos definidos e concretos, além de observar a evolução rumo a esses objetivos. Importante destacar que o fato de que as **empresas contábeis** exercem uma função singular, atuando como facilitadoras nos relacionamentos entre as organizações e os órgãos tributários, mercado financeiro, agentes trabalhistas, instituições bancárias entre outros. Evidencia-se a relevância das pesquisas e aperfeiçoamento de **ferramentas** capazes de oferecer suporte as organizações contábeis no alcance de tais objetivos fortalecendo, adicionalmente, o valor do trabalho em tela.

**Palavras-chave:** Empresas contábeis; BSC; *Balanced ScoreCard*; métodos; ferramentas.

## ABSTRACT

From an environment of uninterrupted changes in which organizations are inserted, with the growth of administrative, tax, accounting, financial, etc., it becomes imperative to adhere to procedures and instruments that make it feasible to improve methods and potentiation of investigations and accounting companies, in order to respond to their business clients, as well as to tax authorities, are subject to this condition. Within this scenario, strategic planning instruments, in particular the Balanced ScoreCard (BSC), emerge as a strong weapon for accounting companies to confront such obstacles. For this reason, the present work seeks to investigate this subject, which is considerably important, from the perspective of understanding how the use of such instruments and indicators will be able to guide, more adequately, the accounting firm towards a sustained advance or development and long term, discussing the implementation of the Balanced ScoreCard (BSC) in accounting companies, drawing attention to its reliability as a strategic tool for controlling and monitoring institutional performance. The BSC is a measurement and management set that gives organizations the ability to transform their tactics or planning into defined and concrete objectives, in addition to observing the evolution towards these objectives. It is important to highlight the fact that accounting firms play a unique role, acting as facilitators in relationships between organizations and tax authorities, the financial market, labor agents, banking institutions, among others. The relevance of research and improvement of tools capable of offering support to accounting organizations in achieving such objectives is highlighted, additionally strengthening the value of the work on screen.

Keywords: Accounting companies; BSC; Balanced ScoreCard; methods; tools.

Aos meus falecidos pais, que deram suas vidas pelo meu sustento, desenvolvimento e educação.  
A minha esposa Jéssica de Carvalho que é a origem de meus esforços e minha inspiração.  
Aos meus irmãos pela amizade e companheirismo.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me dar forças nos momentos mais difíceis e por me fazer acreditar que todos os meus sonhos dariam certo.

Aos meus familiares e amigos, por seu apoio não só nos momentos de alegria, mas também nos momentos de dificuldade, apoiando e ajudando a trilhar o caminho que escolhi.

Ao professor Amândio Silva pelo zelo, paciência e orientações nessa maravilhosa empreitada que é o término de tão relevante projeto acadêmico.

Ao Corpo Docente do Mestrado em Ciências Empresariais da Universidade Fernando Pessoa, por seus ensinamentos e sua colaboração para que pudéssemos nos tornar profissionais responsáveis, com um conjunto enorme de conhecimentos agregados durante o curso.

A Universidade Fernando Pessoa pelo altíssimo nível e qualidade deste Mestrado.

A todos os colaboradores e gestores das empresas pesquisadas que forneceram todas as informações “relevantes” da pesquisa.

A todos os que me ajudaram, e que comigo conviveram, e que porventura não tiveram seus nomes escritos nesta página, meu sincero agradecimento.

“Jogue fora o velho texto. Refaça o aqui, agora. Aja como se você nunca tivesse sido, de tal forma que possa começar a ser o que gostaria de ser. Faça acontecer. Seja sua própria inspiração, seu próprio dramaturgo, seu próprio ator, seu próprio terapeuta é, finalmente, seu próprio criador”.

(Jacob Levy Moreno, 1992)

## ÍNDICE GERAL

|   |    |
|---|----|
| INTRODUÇÃO .....  | 16 |
| CAPÍTULO 1 - BALANCED SCORECARD .....                                     | 18 |
| 1.1 Histórico e conceito do <i>Balanced Scorecard</i> .....               | 18 |
| 1.2 Finalidade do <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 22 |
| 1.3 Importância do <i>Balanced Scorecard</i> .....                        | 23 |
| 1.4 <i>Balance Scorecard</i> como instrumento de gestão estratégica ..... | 25 |
| 1.5 Limitações do <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 27 |
| 1.6 As quatro perspectivas do <i>Balance Scorecard</i> .....              | 31 |
| 1.6.1 <i>Ciclo de vida de uma empresa</i> .....                           | 32 |
| 1.6.1.1 <i>Perspectiva financeira</i> .....                               | 33 |
| 1.6.1.2 <i>Perspectiva de clientes</i> .....                              | 34 |
| 1.6.1.3 <i>Perspectivas de processos internos</i> .....                   | 36 |
| 1.6.1.4 <i>Perspectiva de aprendizado e crescimento</i> .....             | 38 |
| 1.7 Integração das medidas do <i>Balance Scorecard</i> e estratégia ..... | 40 |
| 1.7.1 <i>Indicadores de desempenho</i> .....                              | 41 |
| 1.7.2 <i>Mapas estratégicos</i> .....                                     | 42 |
| CAPÍTULO 2 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO.....                                 | 43 |
| 2.1. Conceito de planeamento estratégico .....                            | 43 |
| 2.2 Metodologia do planeamento estratégico .....                          | 46 |
| 2.3 Critérios para estratégia eficiente .....                             | 51 |
| 2.4 Análise interna e externa para a criação da estratégia .....          | 53 |
| CAPÍTULO 3 - VANTAGEM COMPETITIVA .....                                   | 59 |
| 3.1 Evolução do conceito de vantagem competitiva .....                    | 59 |
| 3.2 Sustentabilidade da vantagem competitiva.....                         | 61 |
| 3.3 Vantagem competitiva por diferenciação .....                          | 63 |
| 3.3.1 <i>Diferenciação por preço</i> .....                                | 64 |
| 3.3.2 <i>Diferenciação por imagem</i> .....                               | 65 |
| 3.3.3 <i>Diferenciação de suporte</i> .....                               | 65 |
| 3.4 Fatores críticos de sucesso .....                                     | 66 |
| CAPÍTULO 4 - IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE .....                           | 70 |
| 4.1 Finalidades e informações geradas pela Contabilidade .....            | 70 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2 Diferenças entre Contabilidade financeira e a gerencial .....                                       | 72  |
| 4.3 Contabilidade gerencial.....  | 74  |
| 4.4 Principais ferramentas da contabilidade gerenciais .....  | 77  |
| 4.4.1 <i>Formação de preço</i> .....  | 78  |
| 4.4.2 <i>Orçamento</i> .....  | 79  |
| 4.4.3 <i>Fluxos de caixa</i> .....  | 81  |
| 4.4.4 <i>Gestão de estoque</i> .....  | 83  |
| 4.4.5 <i>Demonstração do resultado do exercício</i> .....   | 84  |
| 4.5 Importância e influência do <i>Balanced Scorecard</i> na contabilidade gerencial .....              | 86  |
| 4.6 Contribuições dos aspectos financeiros do <i>Balanced Scorecard</i> na contabilidade gerencial..... | 89  |
| CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....  | 93  |
| 5.1 Quanto a abordagem.....   | 93  |
| 5.2 Quanto aos objetivos.....   | 94  |
| 5.3 Quanto aos procedimentos.....   | 94  |
| 5.4 Quanto as técnicas de coleta de dados .....   | 95  |
| 5.5 Quanto as técnicas de análise de dados .....  | 96  |
| CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....   | 98  |
| CONCLUSÕES.....   | 113 |
| LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....  | 115 |
| REFERÊNCIAS .....   | 116 |
| ANEXO 1 .....   | 139 |
| ANEXO 2 .....   | 143 |

**LISTA DE FIGURAS**

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Estrutura global do BSC.....  | 20  |
| Figura 2. O BSC como estrutura para ação estratégica.....   | 22  |
| Figura 3. Estratégia prescritiva e suas etapas.....   | 25  |
| Figura 4. Ferramentas de apoio a gestão BSC.....  | 31  |
| Figura 5. Perspectiva dos clientes - medidas essenciais. ....   | 36  |
| Figura 6. Modelo da cadeia de valores genérica.....   | 37  |
| Figura 7. Planeamento estratégico.....  | 44  |
| Figura 8. Metodologia do Planeamento Estratégico. ....  | 48  |
| Figura 9. Critérios de sucesso. ....  | 52  |
| Figura 10. Matriz SWOT.....   | 54  |
| Figura 11. Análise externa e interna da Matriz Swot.....  | 56  |
| Figura 12. Planeamento como fator crítico de sucesso. ....  | 69  |
| Figura 13. Representação da Contabilidade. ....   | 71  |
| Figura 14. As três etapas do processo de gerenciamento para a organização.....  | 75  |
| Figura 15. Modelo de proposta de orçamento para uma empresa. ....   | 80  |
| Figura 16. Demonstração do fluxo de caixa, método direto.....   | 82  |
| Figura 17. Estrutura de uma demonstração de resultado de exercício. ....  | 85  |
| Figura 18: Com a implementação do BSC, houve uma melhora nos índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa?.....  | 98  |
| Figura 19: Com a implementação do BSC, houve significativa melhora do capital interno da empresa (Conjunto de processos, sistemas, conceitos e modelos utilizados pela empresa), otimizando o trabalho dos colaboradores e facilitando a adaptação de novos funcionário ..... | 100 |
| Figura 20: Se sua empresa utiliza o Balanced Scorecard como metodologia de planejamento estratégico houve registro de aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação a empresa? .....   | 101 |
| Figura 21: A implementação do BSC foi também direcionada para melhor estruturar os processos e procedimentos internos da empresa? .....   | 103 |
| Figura 22: Na eventual utilização do Balanced Scorecard como metodologia de planejamento estratégico foi possível detectar redução de erros, retrabalho e multas punitivas? .   | 104 |

Figura 23: Na hipótese da utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos? ..... 106

Figura 24: Na hipótese da utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar a melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira? ..... 107

Figura 25: Caso o *Balanced Scorecard* seja a metodologia de planeamento estratégico empregado por sua empresa foi possível perceber melhoria na estrutura de custos e despesas?..... 108

Figura 26: Considerada a hipótese do uso do *Balanced Scorecard* como método de planeamento estratégico por sua empresa foi possível identificar aumento da satisfação de seus clientes?..... 110

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela resumo dos resultados. .... 111

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1. Comparativo entre os benefícios e limitações do BSC. ....               | 30 |
| Quadro 2. Medidas para avaliar o sucesso a médio e longo prazo.....               | 68 |
| Quadro 3. Principais diferenças entre a Contabilidade Gerencial e Financeira..... | 73 |
| Quadro 4. Funções de informação gerencial. ....                                   | 76 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CE - Ceará

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

KPIs - Indicadores-chave de desempenho

PE - Planejamento Estratégico

SIG - Sistema de Informação Gerencial

SWOT - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da execução do *Balanced Scorecard* (BSC) nos empreendimentos contábeis, evidenciando sua precisão como instrumento de planeamento para o acompanhamento, controle e gerenciamento da performance das organizações. O BSC é um sistema de mensuração e administração que oferece condições para que as organizações expressem suas estratégias em propósitos possíveis de serem alcançados e assessorar a evolução no sentido desses propósitos.

No cenário das empresas de contábeis, a utilização do BSC é capaz de oferecer uma amplitude estrutural que permite o desenvolvimento da análise da performance financeira e não financeira, envolvendo setores essenciais como clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Este instrumento confere a empresa a capacidade de apontar indicadores-chave de desempenho (KPIs) fundamentais para o setor contábil no sentido de que adote objetivos factíveis para aperfeiçoar a performance em todos os setores.

Quando adotam o BSC, as organizações contábeis têm a possibilidade de harmonizar seus propósitos táticos ou programados com as ações treinadas e os processos internos, estimulando uma visão abrangente da performance da empresa podendo, por exemplo, acompanhar o bem-estar do cliente, o rigor e a efetividade dos processos contábeis, o crescimento das habilidades e conhecimentos dos colaboradores, bem como os resultados financeiros.

Para além desses aspetos, o BSC possibilita uma avaliação prudente para mensurar a performance, respeitando mais do que somente os indicadores financeiros tradicionais, como é o caso das questões não financeiras que sustentam ou incentivam o êxito, a longo prazo, das organizações contábeis. Nessa ótica encontra-se inserido o potencial de aperfeiçoamento, a excelência dos serviços prestados, a manutenção de clientes e a competência funcional ou produtiva.

Porém, a implantação exitosa do BSC nas organizações contábeis demanda um engajamento por parte da alta administração, uma interlocução descomplicada dos objetivos estratégicos e uma caracterização apropriada dos indicadores de desempenho indispensáveis para as instituições contábeis. Ademais, necessária se faz a utilização de um sistema de coleta de dados qualificados e um método de revisão equilibrado e estável para acompanhar e adequar, assim como objetivos protegidos.

Em síntese, o *Balanced Scorecard* proporciona às empresas de contabilidade uma perspectiva ou enfoque estratégico e harmonioso para mensurar e administrar sua performance, possibilitando

uma tomada de decisões mais adequada e orientação eficiente de métodos para alcançar os propósitos estratégicos. Sua implantação exitosa pode ser capaz de potencializar a competitividade, o contentamento do cliente e resultados financeiros consistentes.

Assim, o presente trabalho possui como objetivo principal avaliar o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* como planejamento estratégico nas empresas de contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil).

## CAPÍTULO 1 - BALANCED SCORECARD

### 1.1 Histórico e conceito do *Balanced Scorecard*

Logo após a Segunda Guerra Mundial, em razão do acentuado desenvolvimento tecnológico e industrial, as corporações assumiram um maior grau de complexidade, bem como o mercado incorporou um maior nível de competitividade, novas necessidades surgiram e, a partir daí, surgiu uma maior carência do emprego de dispositivos ou expedientes que ajudem as empresas em seus sistemas de avaliação de performance, em distintos panoramas e etapas, passaram a ser essenciais (Lucca, 2013).

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido nos primeiros anos da década de 1990, com base em uma pesquisa aplicada à inúmeras empresas pelo professor Robert Kaplan, titular da Universidade de Harvard, juntamente com David Norton, consultor radicado em Boston. A referida pesquisa objetivava atestar que a aferição do desempenho empresarial direcionada a contabilidade financeira, configurava-se como recurso altamente ultrapassado, além de, demasiadamente, limitado para medir e gerenciar os ativos intangíveis. O procedimento foi, originalmente, publicado pela primeira vez em através do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, em 1992 (Amaral, Petri & Marostica, 2016).

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica, fruto da visão e dos objetivos estratégicos da organização, sem deixar de levar em conta indicadores financeiros, mas validando a importância de ativos intangíveis e do potencial competitivo (Riva & Fedato, 2012).

O BSC foi uma sugestão feita por seus autores, como instrumento que configura e dá suporte a organização, analisando a repercussão, pelos indicadores financeiros e indicadores específicos não financeiros (Scattolini, 2009).

O propósito do BSC é interpretar a missão e a tática de uma organização ou fração de negócios em objetivos e disposições tangíveis, que necessitam retratar o equilíbrio entre indicadores externos destinados aos *stakeholders* e as ações internas dos processos críticos de negócios, inovação, instrução e desenvolvimento (Bimbatti & Toledo, 2002).

O BSC exprime o propósito e a tática das empresas num conjunto extensivo de ações de desempenho, estruturadas para um sistema de medição e gestão estratégica. É uma nova ferramenta que compõe as ações provenientes da estratégia, sem depreciar as medidas

financeiras do desempenho anterior, e que mensura a performance institucional a partir de quatro concepções equilibradas (Niven, 2011).

Callado, Callado e Almeida (2007), a respeito da criação do BSC, indicam que os estudos iniciais estavam orientados para sistemas de aferição de performance revolucionários ainda que, com o passar do tempo, as vivências evidenciaram que quando as medidas se encontram relacionadas às quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) passam a ser potencialmente capazes de colaborar na aplicação e transmissão da estratégia.

Na concepção de Ivo e Barbosa (2020), o *BSC* mostra sua face mais revolucionária à medida que emprega indicadores necessários a constituição de um sistema de comunicação, informação e aprendizado dos funcionários, em todos os níveis hierárquicos da organização, executando a conexão entre a formulação e a colocação em prática das estratégias até então à disposição da organização favorecendo, dessa forma, o equilíbrio, a instituição e divulgação de seus objetivos estratégicos na logística ou planeamento e controle institucional.

Kraemer (2002) descreve que a operacionalização do BSC é equiparada a um painel de controle, para a empresa, ainda que com ele seja possível observar a empresa através das inúmeras perspectivas ao mesmo tempo. Neste panorama as informações estratégicas são dispostas num agrupamento de indicadores que possibilitam identificar problemas, estabelecer caminhos e compreender para qual direção a empresa caminha.

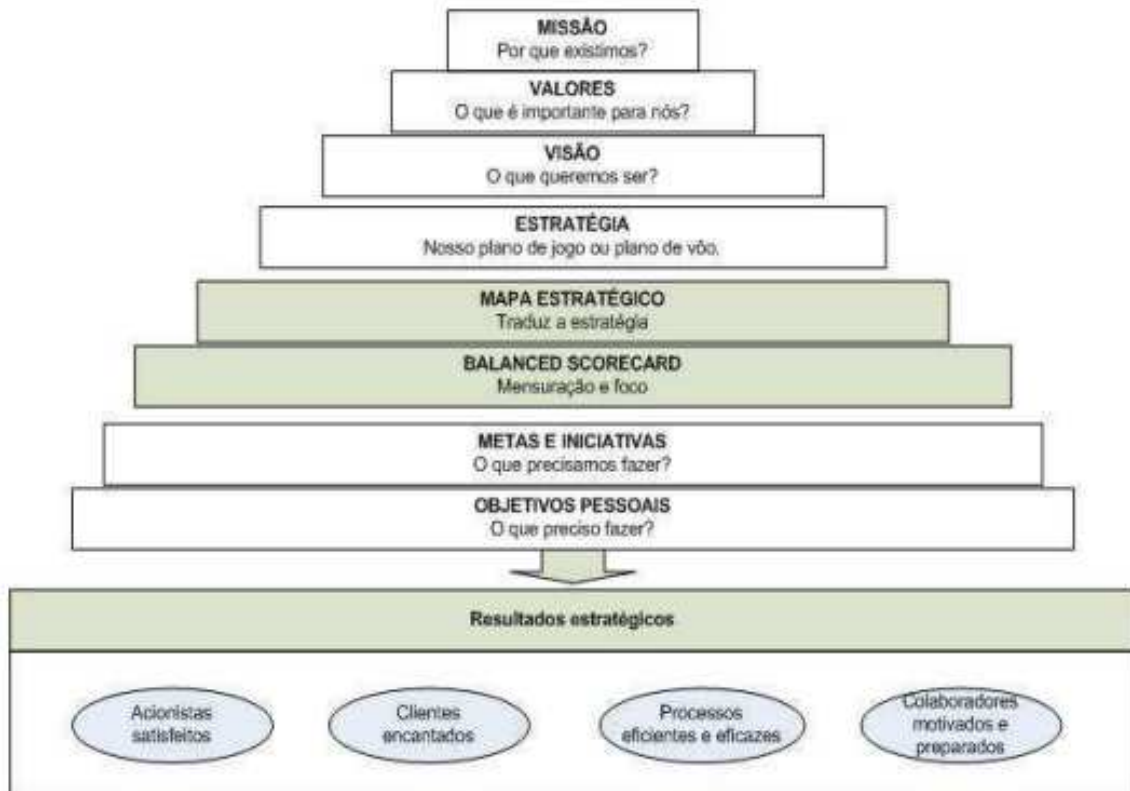
Porém, para que a instituição realize um *BSC* em condições de colaborar no processo de execução das estratégias é preciso que desenvolva opinião e compromisso bem definidos e solidificados, dado o fato de que o objetivo do *BSC* é ordenar seus propósitos estratégicos com sua opinião e compromisso. Este ajustamento se materializa através dos objetivos sendo definidos a partir das concepções do *BSC*, que são: Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (Kaplan & Norton, 1997).

Há de se salientar que um dos maiores motivos para a instituição do *BSC*, reside no fato de que o mesmo possibilita um ajustamento da organização em relação à sua estratégia e antever o estabelecimento de ações e intenções que tem como objetivo possibilitar que as estratégias sejam, de fato, postas em prática.

De acordo com Kaplan e Norton (*apud* Panegalli, 2004), para que as melhorias sejam capazes de atender a todas as expectativas criadas é necessária a existência de uma relação íntima entre as medidas adotadas e os objetivos estratégicos estabelecidos.

Através da Figura 1 é possível observar a estrutura global do *BSC*, que demonstra a correspondência entre as concepções de opinião (visão) e compromisso (missão) considerada a estrutura existente a partir do *BSC*.

**Figura 1.** Estrutura global do *BSC*.



Fonte: Quinteiros *et al.* (2009, p.166).

De acordo com Silva, Santos e Santos (2012), a definição de *Balanced Scorecard* (cenário balanceado) nada mais é do que o agrupamento de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da instituição. A partir disso, em razão de sua apresentação gráfica e análise simplificada, o conjunto de medidas do cenário possibilita aos gerentes uma rápida e integral visão das circunstâncias dos negócios. Adiciona-se a esses aspectos que a mencionada apresentação gráfica dos resultados financeiros resultantes de ações já decididas é completamente constituída por medidas operacionais destinadas a oferecer plena satisfação aos clientes, dos processos internos e do desenvolvimento e aprendizado, ou seja, dos constituintes básicos que orientam a organização, para a futura performance financeiro do negócio.

Conforme os autores Olve, Roy e Wetter (2001, p. 42), é necessário observar que:

O BSC oferece-nos uma ferramenta valiosa que permite aos empregados entender a situação da companhia, algo necessário se a companhia pretender atingir o dinamismo de que precisa para ser competitiva no longo prazo. O *balanced scorecard* também nos proporciona uma documentação útil a fim de desenvolver continuamente aquelas medidas para controle que guiarão a companhia mais rapidamente no sentido de alcançar seus objetivos e sua visão.

Para Oliveira, Perez e Silva (2017, p. 154), o BSC é um complexo ou sistemática de gestão que integra as providências financeiras da atuação ou conduta passada com as atuações ou condutas dos fatores que estimulam o desempenho futuro.

Para Costa (2018, p. 54), o BSC:

É fruto do esforço de repensar e integrar conhecimentos solidamente estabelecidos na literatura, decodificando temas complexos, explicitando as interligações entre eles e enfatizando determinadas perspectivas de análise, com o objetivo de permitir que as empresas enfrentem o aumento no grau de competitividade.

O BSC, categoricamente, não deve ser visto como um painel de indicadores, mas sim como um instrumento de caráter gerencial, de inquestionável proficiência ou valia para desembaraçar o trabalho dos líderes empresariais, na construção de sistemas de gestão estratégica. (Chiavenato & Cerqueira Neto, 2003, p. 61)

Conforme Padoveze (2013, p. 121), o BSC:

É um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

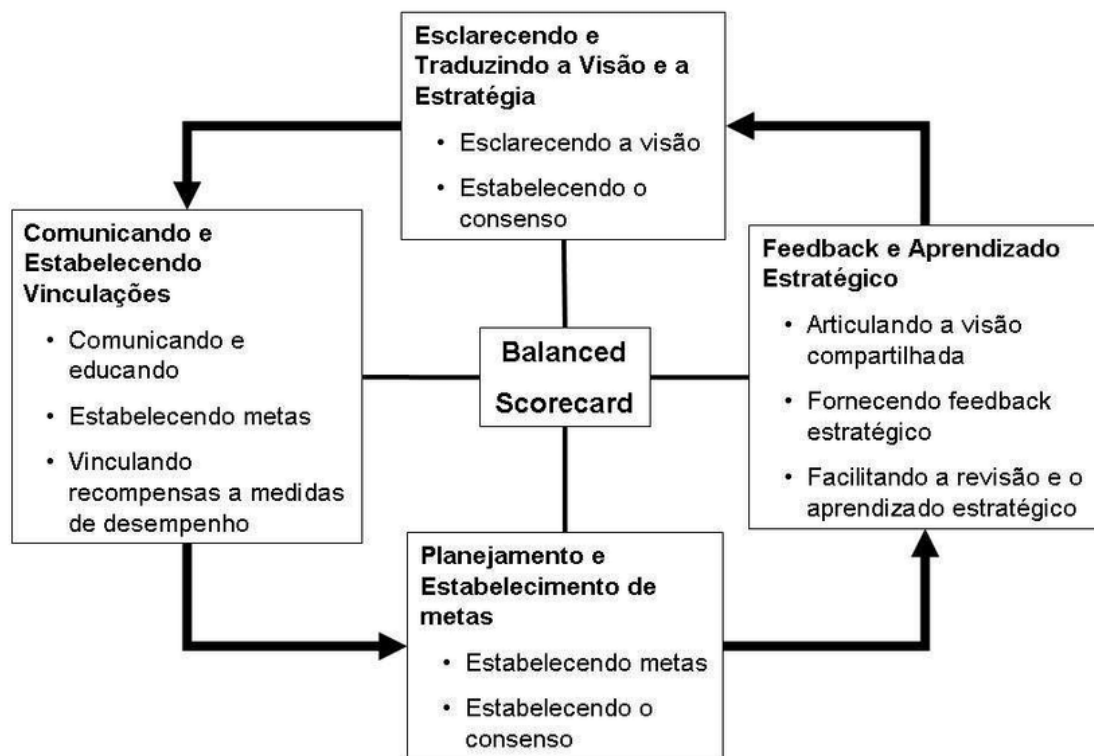
A caracterização do BSC é, dessa forma, de “um elemento de um sistema bem desenvolvido do controle estratégico e uma resposta às críticas dirigidas ao controle do gerenciamento tradicional” (Olive, Roy & Wetter, 2001, p. 13).

O *BSC* deve ser entendido como sendo um instrumento dotado da capacidade de tornar claro ou compreensível, para toda a organização, o projeto ou objetivo estratégico da empresa e determinar o papel a ser exercido por cada indivíduo ou setor, além das decorrências esperadas de cada uma das atividades realizadas, isto é, a performance provocando, mais do que isso, um incremento na dedicação, juntamente com a redução da utilização de recursos em atividades que não geram desempenho (Kaplan & Norton, 1992).

O BSC vai além de ser, simplesmente, um sistema de ações estratégicas ou funcionais. Serve para emprego em sistemas de gestão estratégica para gerenciamento da

estratégia, em longo prazo, e o seu referido emprego torna possível procedimentos gerenciais críticos, conforme Figura 2.

**Figura 2.** O BSC como estrutura para ação estratégica.



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

O *BSC* colabora com as organizações no sentido de que realizem seu planeamento estratégico, permitindo que as mesmas identifiquem suas causas e efeitos sobre as atividades que propuseram e desenvolveram. É utilizado por um grande número de organizações, independentemente do histórico de resultados por elas alcançados. Existem trabalhos abordando as repercussões da utilização do *BSC* em organizações contábeis, independentemente de seus portes, e que ora é objeto de análise deste estudo.

## 1.2 Finalidade do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (2019) o exercício da liderança executiva se inicia com a organização direcionada para a estratégia de tornar a demanda por mudança em alguma coisa perceptível, incontestável e indiscutível para os gestores e colaboradores.

Kaplan e Norton (1997, p.304) aduzem que:

As empresas decidem adotar o *Balanced Scorecard* por diversos motivos, dentre os

quais esclarecer e chegar a um consenso em relação à estratégia, focalizar as iniciativas de mudanças organizacionais, desenvolver capacidades de liderança nas unidades estratégicas de negócios e obter coordenação e sinergias entre as mesmas

Ansoff e McDonnell (2003), patrocinam a ideia de que a estratégia foi um instrumento para apoiar as organizações na promoção de respostas adequadas para as inúmeras circunstâncias que se apresentavam a cada ocasião e também como forma de inspirar o universo competitivo dos negócios que se iniciou na segunda metade do século XX com a evolução dos recursos tecnológicos.

Em mais uma manifestação, Kaplan e Norton (1997 p. 24), sustentavam que: “O *Balanced Scorecard* é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho.”

Na visão de Padoveze (2013), a proposta de Kaplan e Norton tinha como ponto de partida o entendimento de que as empresas estabelecem suas metas estratégicas, no entanto não criam um conjunto de acompanhamento e *feedback* para empresa e gestores.

Na ótica de Magalhães (2003), as possibilidades apontadas pelo BSC oferecem um significativo retorno a respeito da observância e a implementação do planeamento estratégico estabelecido pela empresa.

Francischini e Souza (2002) sugerem que o *BSC* seja traduzido como uma nova orientação para o gerenciamento estratégico, convertendo-se em um sistema de gerenciamento, além de um sistema de medição.

As organizações se renovam, constantemente, uma vez que na atualidade, com os recursos tecnológicos e a informação, insere grande parte da sociedade em um mercado de trabalho competitivo ao extremo, os ativos intangíveis sugerem um ponto único a ser explorado nas empresas, pois os ensinamentos absorvidos e as competências de seus colaboradores, como é o caso dos processos internos, por exemplo, são distintos entre as empresas, sendo de importância progressiva para as mesmas (Kaplan & Norton, 2018).

### **1.3 Importância do *Balanced Scorecard***

O alto nível de competição estabelecido pelo mercado, sobretudo nos dias de hoje, leva as empresas a procurarem uma forma de estruturarem um processo de autoavaliação em relação a suas realizações mais relevantes, de seus propósitos e, também, das fragilidades que limitam o seu desenvolvimento.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que se presta a oferecer o devido suporte para que o administrador adote medidas com base na estratégia, assumindo uma atuação mais extensiva ou global em relação as medidas essenciais para seguir uma estratégia à curto e longo prazo, dando mais transparência aos procedimentos empregados para no sentido de alcançar os objetivos, ocupando os espaços que existentes em grande parte dos sistemas gerenciais, a inexistência de *feedback* e mecanismos gerenciais direcionados para a estratégia da organização (Gomes, 2019).

A disponibilidade para o emprego do *Balanced Scorecard* como instrumento ou recurso resultou da demanda pelo aumento dos ativos intangíveis da empresa, uma vez que, nesse ponto, representaria um avanço fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores e projeção da marca (Costa, 2018).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.9):

O *Balanced Scorecard* possibilitou às companhias buscar resultados financeiros, ao mesmo tempo em que monitorava o progresso no desenvolvimento de aptidões e na aquisição de ativos intangíveis que eles necessitariam para alavancar o futuro crescimento. O *Scorecard* não representou uma substituição nos indicadores de desempenho financeiro, e sim tornou-se seu complemento.

Segundo Herrero (2017), toda a organização que tem por objetivo fazer-se tornar competitiva deve, forçosamente, desenvolver ações que se coadunem com propósitos e concepções, mensurando-as, confrontando-as e agindo, a partir de indicadores ou parâmetros que, por sua vez, deverão ser estabelecidos, apropriadamente, pela administração, a partir do planeamento definido.

Para Kaplan e Norton (1997, p.20), os indicadores são potencialmente capacitados para realização de tudo que for preciso, além de permitir que se concretizem todas as expectativas das organizações. De acordo com o crescimento do emprego do *Balanced Scorecard*, as empresas percebem que tal instrumento tem potencial para ser aplicado no sentido de:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la,

É possível identificar que o BSC foi desenvolvido com o propósito de aferir a performance, por meio de indicadores de desempenho, somente financeiros e, no entanto, em momento posterior, passou a funcionar como mecanismo de alinhamento estratégico para, mais tarde, ser convertido em um sistema de gestão crucial, que busca gerenciar as estratégias de cada empresa.

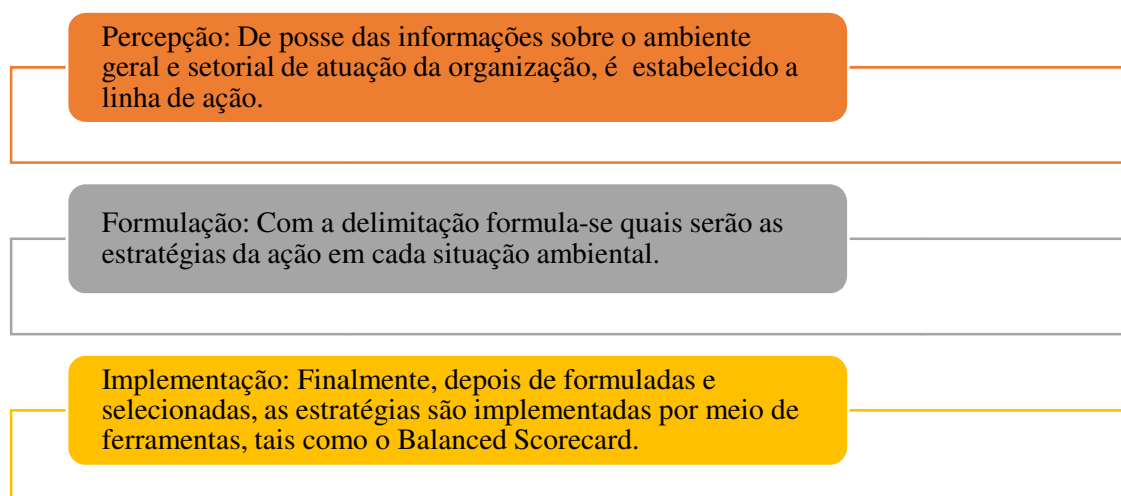
Ainda que o BSC continue a guardar as anteriormente mencionadas relações diretas com as condições e perspectivas financeiras é adequado admitir que, tal instrumento, continua a intervir, de alguma forma, em muitos outros aspectos que são fundamentais para uma boa gestão dos negócios de uma empresa, partindo das concepções relativas aos processos inerentes a uma organização empresarial e chegando a relação estabelecida com o mercado externo de clientes e fornecedores, indicando e permitindo o acesso à informação, quanto ao retorno obtido com seus negócios (Riva & Fedato, 2012).

#### 1.4 *Balance Scorecard* como instrumento de gestão estratégica

Simoni (2006, p. 4) defendia a ideia de que “O ‘Balanced Scorecard’”, denominado em português de ‘Balanco de Indicadores’, considerado uma referência gerencial estratégica, proporcionada pela contabilidade gerencial contemporânea.”

Padoveze (2013, p. 94) relaciona três constituintes básicos ou fundamentais da administração estratégica, que são: “Percepção – conhecimento da situação estratégica; Formulação – escolha das estratégias apropriadas; Implementação – fazer acontecer a estratégia escolhida.”

**Figura 3.** Estratégia prescritiva e suas etapas.



Fonte: Adaptado de Bethlem (2009).

O *Balanced Scorecard* integra todas as fases da empresa e distribui sua estratégia por todas as suas superfícies ou extensões, por meio de mapas de procedimentos. Sua caracterização é proveitosa como meio de explicar e interpretar a visão estratégica da empresa. Faz uso de indicadores de desempenho, através dos quais tem acesso ao retorno da estratégia, permitindo o seu aprimoramento. Na conexão de causa e consequência viabiliza a ocorrência da estratégia (Moreira *et al.*, 2021).

O *Balanced Scorecard* afere e examina o desempenho de empresas, fundando-se no emprego de um conjunto de indicadores de desempenho, estruturados e articulados, de forma coerente na perspectiva de combinar medidas que representem o desempenho decorrido, também capazes de levar ao desempenho futuro de uma empresa (Bethlem, 2009).

O *Balanced Scorecard* torna possível que inúmeros vetores de desempenho organizacional sejam conjugados de maneira conjugada com a estratégia corporativa, produzindo um grupamento de indicadores que ultrapassam as formas rotineiras ou convencionais de medida de performance, antes evidenciada, somente, em normas financeiras (Oliveira, 2001).

O elemento distintivo deste instrumento consiste no tratamento oferecido as ações não financeiras, aspecto pouco empregado em razão da dificuldade de sua relação com as repercussões e que, através da estrutura lógica do *Balanced Scorecard*, seu valor é reconhecido e ajustado. Este potencial em seguida ao estudo do *Balanced Scorecard* foi expresso como gerador de alto valor para as empresas e que, tradicionalmente ficava de fora de estudos e demonstrativos financeiros (Moreira *et al.*, 2021).

A sistemática do BSC ajuda as empresas a aumentarem seus ganhos, por meio das probabilidades financeiras, dos clientes, das rotinas internas, da aquisição de conhecimento e desenvolvimento, articulando todos os recursos com o propósito de alcançar uma supremacia competitiva no tocante aos custos, a qualidade e ao tempo, através de uma pesquisa exploratória, fizeram parte da arrecadação de informações teóricas, sustentada por uma, detida, revisão bibliográfica dos autores clássicos que analisaram a metodologia do BSC (Rocha & Oliveira, 2006).

O *Balanced Scorecard* separa os métodos mais importantes para que se torne possível alcançar evolução na *performance*, além de transmitir e vincular propósitos e ações táticas, ordenando ou organizando medidas para avanços locais até motivos universais de sucesso.

A logística com o *Balanced Scorecard* permite que sejam estruturadas finalidades e o ajustamento de projetos, carreando o empenho gerencial para o aprimoramento e

reorganização dos procedimentos fundamentais para o sucesso estratégico da empresa, em detrimento de processos locais que entregam, somente, resultados estanques e em limitado espaço de tempo.

Segundo Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p. 4),

[...] quatro fatores para o sucesso do BSC: manter o foco na visão estratégica, com a utilização de um número limitado de indicadores; fornecer a base para o sucesso presente e futuro ao informar o caminho a ser seguido e o modo adequado de melhorar o desempenho; incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso; e promover a integração de programas de melhoria, tais como: reengenharia, TQM etc.

O *Balanced Scorecard* é um sistema flexível e adaptável, que emprega a sequência de indicadores reunidos em ordenamento coerente de desenvolvimento sustentável.

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 1) “reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa”.

Segundo Padoveze (2013, p. 121):

O *Balanced Scorecard* é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* opera de forma equilibrada, indicadores financeiros e não-financeiros, bem como determinar as associações de causa e efeito tais como os referidos indicadores e os retrata em mapas estratégicos (Monteiro, Castro & Prochnik, 2003).

### **1.5 Limitações do *Balanced Scorecard***

Attadia, Canevarolo e Martins (2003), adotaram posicionamento de rejeição em relação ao *Balanced Scorecard*, em razão de suas limitações materializadas por sua dificuldade para estabelecer condutas de desempenho não-financeiras, de desempenho prognóstico, bem como para incorporar expectativas quanto a desempenho, através de relações de causa e efeito. Outro aspecto muito criticado por alguns autores diz respeito a necessidade de que a alta cúpula ou direção das empresas patrocinem ou colaborem, integralmente, o processo de implantação do *Balanced Scorecard*.

Pace, Basso e Silva (2003), também na posição de críticos do *Balance Scorecard*, assumiram tal posição em razão dos problemas atinentes as relações de causalidade frágeis entre os objetivos de longo prazo e os projetos e planos de ação operacional. Apesar desse posicionamento os referidos autores sugeriram a adoção de condutas voltadas ao aprimoramento do BSC, sem a necessidade de abandoná-lo.

A forma através da qual o BSC é estruturado encontra determinadas restrições, as quais, segundo os próprios criadores do BSC, indicavam como sendo as causas para as frustrações na implantação da ferramenta em questão como, por exemplo, a falta de engajamento dos níveis mais altos da administração, o pouco comprometimento da maior parte dos colaboradores; segregação do *scorecard* no topo da estrutura administrativa (estrutura *top-down*); processos de produção ou concepção demasiadamente extenso; dedicação ao BSC como projeto de área de sistemas; recrutamento de consultores principiantes e utilização do BSC, somente, com vistas a remuneração. (Silva, Santos e Prochnik, 2008)

Para Kaplan e Norton (1997), o padrão do BSC não controla ou acompanha os concorrentes ou produções tecnológicas, de forma que o modelo desconsidera, por completo, as dúvidas quanto ao risco capaz de pôr em risco ou tornar nula a estratégia.

Os referidos autores também assumem que, “nosso trabalho na área de execução da estratégia é agnóstico em relação a estas várias abordagens estratégicas, a esses métodos de melhoria operacional e a essas ferramentas de gestão de riscos” (Kaplan & Norton, 2008, p.54).

Norreklit (2003) alegava que as possibilidades de causa e efeito são muito importantes para a análise ou apreciação da *performance* organizacional, uma vez que permitem que as ações não-financeiras sejam utilizadas para antever a *performance* financeira.

No entanto, na concepção de Haas, Algera, Van Tuijl e Meulman (2000), na lógica do BSC a ideia de causalidade sequencial e linear é simplesmente adotada pelos participantes do diálogo. Assim, os orientadores da *performance*, instigados por conjecturas incorretas, tendem a desvirtuar os indicadores de desempenho a serem empregues, com repercussões inconvenientes nas decorrências organizacionais.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003, p.4) foram alguns dos autores a indicar a existência de outras inconveniências também apontadas por vários autores, tais como:

A eficiência do BSC pode ser limitada por “efeitos de interpretação”; na implantação da estratégia pode haver prioridade no uso de indicadores financeiros sobre os indicadores não-financeiros; a estratégia implantada pode ser equivocada; podem existir *stakeholders* não contemplados nas quatro perspectivas do BSC; a formulação do BSC pode depender do poder relativo dos vários grupos envolvidos.

Autores como Russo, Parisib, Silva e Weffortd (2014) atribuíram ao BSC a responsabilidade por possíveis fontes de insucesso, afirmando que aspectos de inadequação da remuneração, falta de reuniões para o conhecimento da estratégia e ausência de um suporte de TI que torne viável a comunicação, clara, do retorno a todos os envolvidos na empresa são tidas como decisivas para o insucesso do BSC.

Norreklit (2003) faz uma crítica, contundente, ao *Balanced Scorecard*, enfatizando que os autores Kaplan e Norton não embasaram suas teorias de aplicação do BSC de forma suficiente e objetiva. Considerando que Kaplan era um professor de uma conhecida universidade e pela credibilidade de seu trabalho, os leitores acreditaram nele e essa mesma confiança foi depositada na universidade. Ainda segundo a autora, nem sempre existe uma relação de causa e efeito envolvendo a satisfação e a fidelização dos clientes, bem como em relação a lealdade e os resultados financeiros. Para que tal fato ocorra, necessário se faz, por exemplo, definir clientes fiéis tal como os que se relacionam com baixos custos e compram a preços elevados.

Porém, diversos autores reputam ao BSC a responsabilidade por inúmeros problemas para os quais as empresas não encontram solução, de forma isolada, levando em consideração o fato de que tais problemas não são exclusivos do BSC e que, na realidade, são problemas pré-existentes da própria empresa.

Segundo Vianna (2014), tais análises negativas são reiteradamente feitas em relação aos modelos, sistemas e ferramentas que operam com informações e/ou que, de forma circunstancial façam uso de algumas dessas ideias iniciais. Para o autor, o modelo BSC, em razão de sua natureza, é um instrumento elementar e descomplica a realidade complexa, ou seja, o BSC se restringe a executar dentro da empresa, o que foi proposto desde o primeiro momento. Dessa forma é cabe ao usuário selecionar o instrumento mais adequado, uma vez consciente de seus limites.

Desse modo, as constantes considerações negativas dirigidas à implementação da ferramenta BSC são manifestadas no momento em que o planeamento é estruturado inadequadamente, por quem administra, na ocasião em que ocorre a divulgação de informações e dados imprecisos, produtos do já mencionado mau planeamento, sendo transmitidos ao BSC que, em razão da atribuição de interpretar a tática elaborada, faz uma simplificação inapropriada da estratégia, aos setores operacionais da organização.

As referidas considerações negativas são, por conseguinte, irresponsáveis uma vez que caso a estratégia tenha, de fato, sido, inicialmente, mal formulada no topo da organização, em razão disso, as ferramentas que viessem a ser abastecidas por esses dados e informações também estariam inexatas, gerando repercussões inapropriadas. Logo, erros preliminares devem ser imputados à concepção da estratégia e não a execução do BSC.

Em complemento, o referido autor, declara ainda que as empresas que põem em prática o BSC deixam de executar, reiteradamente, algumas de suas próprias recomendações, inviabilizando a possibilidade de que o BSC demonstre sua verdadeira utilidade. Como consequência, o sinal ou indício de sua prática recomenda que não é o emprego do BSC que deve, de forma automática, aperfeiçoar a performance da empresa, mas, sim, uma sistemática bem concebida e informações adequadas e precisas (Vianna, 2014).

Todas essas considerações acabam por indicar que o emprego do BSC, em combinação com uma adequada estratégia empresarial, interfere ou instiga, positivamente, a *performance* das empresas, ainda que o referido emprego, quando desvinculado de suas estratégias, ou orientadas por informações incorretas tende, fatalmente, a gerar impacto negativo em sua *performance* (Vianna, 2014).

Resumindo, considerados os benefícios e limitações do BSC, precisam ser realçados para a pesquisa exploratória em tela os seguintes pontos exibidos no Quadro 1:

**Quadro 1.** Comparativo entre os benefícios e limitações do BSC.

| <b>BENEFÍCIOS X LIMITAÇÕES DO BSC</b> |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Benefícios Principais</b>          | O BSC é um instrumento flexível e possibilita o monitoramento contínuo do planeamento estratégico;                                      |
|                                       | Possibilita o alinhamento dos objetivos da organização com a estratégia e com os indicadores;   |
|                                       | Comunica a estratégia;  |
|                                       | Possibilita o balanceamento entre medidas financeiras e não-financeiras.  |
| <b>Limitações Principais</b>          | A noção de causalidade sequencial e linear é meramente assumida pelos participantes da construção do BSC;                               |
|                                       | Dificuldade para definir medidas de desempenho não-financeiras;   |
|                                       | Criar medidas de desempenho preditivas e integrar perspectivas de desempenho;   |
|                                       | Os direcionadores do desempenho, influenciados por hipóteses incorretas, podem distorcer os indicadores de desempenho a serem adotados. |

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O BSC segue como técnica muito utilizada desde 1992, ano de sua criação, mas torna-se clara a apreensão a respeito da forma como recebe informações. A estruturação da estratégia, assim como a do próprio BSC, precisa ter origem alta administração, em

associação com os demais funcionários da empresa, ser posta em prática de acordo com as coordenadas específicas, ainda que buscando amoldagem ou adequação às demandas das empresas e angariar um retorno, por meio de *feedback* e da aquisição de conhecimento, na perspectiva de livra-se de problemas decorrentes.

### 1.6 As quatro perspectivas do *Balance Scorecard*

Na criação do *Balanced Scorecard* com eixo ou enfoque no melhor relato da realidade de uma organização, foram desenvolvidas quatro óticas do *Balanced Scorecard*, a partir de indicadores externos e internos, no intuito de orientar a organização a fim de obter a visão estruturada de seus objetivos.

A criação do *Balanced Scorecard* se deu a partir de uma lógica sistêmica, uma categorização de suas concepções, reforçando à concepção de aprendizado e crescimento como incentivadora das outras concepções. A partir do *know-how* apropriado a empresa conquista a possibilidade de modernizar seus processos internos, aperfeiçoando seus produtos e serviços. Tais condições vão de encontro aos anseios dos clientes, assegurando sua lealdade, com repercussões positivas sobre os resultados financeiros.

Nos processos de desenvolvimento e disseminação da ferramenta, o *Balanced Scorecard* utiliza como configuração quatro cenários distintos, a saber: financeira, clientes, processos internos/aprendizado e crescimento.

**Figura 4.** Ferramentas de apoio a gestão BSC.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

O *Balanced Scorecard* interpreta a estratégia das empresas, a partir dos quatro cenários referidos, por meio de indicadores de *performance*.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.26),

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Kaplan e Norton (1997) não restringem as perspectivas em quatro, mesmo compreendendo o quanto são fundamentais.

### ***1.6.1 Ciclo de vida de uma empresa***

Objetivando aperfeiçoar o entendimento a respeito das anteriormente mencionadas perspectivas do *Balanced Scorecard* é preciso, antes de tudo, identificar a fase na qual a empresa está.

Artigo de autoria de Hernandez, Cruz e Falcão (2000) indica a existência de três distintas etapas no ciclo de vida da empresa, a saber: crescimento, sustentação e colheita.

O transcurso de vida de uma organização começa no período de crescimento enquanto etapa na qual são implementados os procedimentos internos, é concebida a infraestrutura apropriada para crescimento, expandindo sua participação no mercado e, com isso, exigindo níveis maiores de investimento.

A fase de sustentação se materializa através de sua manutenção no mercado, na perspectiva da obtenção de lucro e da recuperação do capital investido, a fim de seguir obtendo investimento e reinvestimentos.

Uma vez alcançada a fase da colheita, determinadas empresas passam aspirar a obtenção do retorno em função dos investimentos realizados, o objetivo maior é a ampliação do fluxo de caixa operacional, para favorecimento da própria empresa, com redução da dependência do capital de giro.

Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 3) afirmam que,

[...] caberá aos gerentes identificar em que fase encontra-se a sua empresa ou unidade de negócios para estabelecer os objetivos e indicadores financeiros adequados, levando em conta os temas estratégicos da empresa (aumento de receita, redução de custos e utilização dos ativos).

De um modo geral, a utilização de indicadores financeiros é um recurso, altamente, utilizado quando da necessidade de se mensurar a performance das empresas. No entanto, tal instrumento não deve ser compreendido como único elemento a interferir no desempenho, já que existem outros destinados a mesma tarefa. A ideia do BSC é que para análise e supervisão dos indicadores de desempenho, os mesmos sejam dispostos em quatro perspectivas distintas.

#### *1.6.1.1 Perspectiva financeira*

A perspectiva financeira trata das metas de planeamento criadas para atingir a *performance* financeira desejada, bem como funciona como base para a evolução de todos os outros propósitos estratégicos concebidos nas outras perspectivas, uma vez que tudo que é empreendido em uma empresa é voltado para o alcance de resultados financeiros que justifiquem os esforços por ela dispendidos.

Entre as quatro perspectivas a perspectiva financeira ocupa o primeiro lugar da lista de precedências, considerado o fato de que a quase totalidade das decisões a serem tomadas em uma empresa, geralmente passam pelo crivo de uma detida avaliação das repercussões financeiras, em consonância com as expectativas dos acionistas e outros interessados, de alguma forma, neste resultado. Antes da metodologia *Balanced Scorecard*, existiam outros instrumentos destinados ao mesmo fim, porém a introdução desse novo recurso no gerenciamento empresarial, ele assumiu o papel de instrumento de conexão entre os objetivos financeiros e os planos propostos pela administração.

Para Callado, Callado e Almeida (2007) a perspectiva financeira tem, na verdade, duas funções distintas, a saber: apontar se o emprego da estratégia e a sua execução estão interferindo no alcance dos resultados da empresa, assim como se tal estratégia também se presta a assumir o papel de meta principal para as ações e propósitos estratégicos trabalhados nas outras perspectivas.

O delineamento dos objetivos financeiros futuros, precisar manter plena conexão com a fase em que a empresa se encontra. O valor da perspectiva financeira no *Balanced Scorecard*, mais do que perseguir retorno financeiro, diz respeito ao fato de ser patrocinadora do avanço das outras perspectivas, ampliando o potencial financeiro no longo prazo. Identificada a fase da empresa, deve-se selecionar o indicador relacionado a uma cadeia de causa e efeito, que leve a um melhor desempenho financeiro, no curto prazo bem como nos longos prazos.

Os objetivos financeiros seguirão vigentes ao longo de todo o ciclo de vida de uma empresa, ciclo este constituído por três fases que são: crescimento, sustentação e colheita.

Na concepção de Moraes e Campos (2004) na fase de crescimento se evidenciará a evolução das vendas, com aquisição de novos mercados e novos clientes, a partir do lançamento de novos produtos ou serviços, juntamente com a criação de novos canais de vendas, distribuição e publicidade para promoção dos novos produtos e serviços.

Na fase de sustentação as empresas procuram se estabilizar e, sendo assim, empenham-se no sentido de conquistar melhorias sucessivas, realizar investimentos que trarão retorno para que ela possa sair do aperto, por isso os objetivos financeiros, estarão mais relacionados com a taxa de retorno sobre os investimentos, lucro operacional, margem de contribuição, entre outros, que enfatizem o melhor retorno dos investimentos (Moraes & Campos, 2004).

Quanto a última fase do ciclo, a empresa se dedica a obtenção dos resultados almejados, razão pela qual os objetivos financeiros serão direcionados aos fluxos de caixa, no sentido de que qualquer investimento produzido deverá oferecer retorno em caixa, já que a potencialização do retorno sobre os investimentos deixa de ser o cerne da questão, nesta fase (Moraes & Campos, 2004).

#### *1.6.1.2 Perspectiva de clientes*

O maior e mais importante motivo para que uma empresa crie novos produtos e preste serviços, com qualidade crescente, a partir de uma retribuição financeira são os Clientes. A vinculação direta entre esses elementos repercute sobre a empresa, durante determinado período de tempo, com inúmeras decorrências.

As expectativas dos clientes envolvem, entre outros aspectos, os objetivos estratégicos da empresa, cuja composição é voltada, acima de tudo, para a atratividade e sedução de clientes. Dessa forma, passa a ser fundamental que a empresa sistematize ou ordene seu público-alvo visto que, a partir dessa medida, fica facilitada a criação de estratégias que atendam os anseios de seus clientes (Vieira, 2008).

É tarefa das empresas a caracterização de sua clientela, a detecção do segmento de clientes favorecido com maiores margens de lucro, participação e satisfação, a partir da qual seja possível competir por eles no mercado, a partir dos quais o *Balanced Scorecard* fornece, com base em indicadores, grandes perspectivas de sucesso.

Ultrapassada a fase de identificação do segmento de clientes, objeto do interesse das empresas, passam a ser trabalhadas as virtudes potencialmente capazes de seduzir este grupo, expandindo ou ampliando a inteiração entre clientes e fornecedores. Tais virtudes e a proposta de valor formam um grupamento ou composto expresso em três categorias distintas: a primeira trata do valor nos atributos dos produtos ou serviços, no tocante a finalidade e/ou eficiência; a segunda diz respeito ao valor no relacionamento com clientes, envolvendo a competência para identificar os anseios e desejos dos clientes para e atuar com base nesses aspectos e a terceira trata do valor da imagem e reputação relativa ao potencial de organização, além da capacidade de comunicação e convencimento junto ao público (Hernandez, Cruz, Falcão & 2000).

As expectativas dos clientes são potencialmente capazes de gerar ganhos financeiros, bem como são indutoras de valores não financeiros, através das inúmeras informações fundamentais por eles fornecidas. Com base nesses dados as empresas fomentam o aperfeiçoamento dos produtos e do atendimento e, a partir da aderência, os clientes passam a divulgar a empresa por meio do tradicional e eficiente boca a boca.

As empresas adquirirão conhecimentos, através das informações obtidas pelos clientes, exigindo do gestor uma permanente avaliação sobre novas linhas ou direcionamentos, falhas nos produtos e tudo mais potencialmente capaz de ser transformado em vantagens para as empresas.

Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 5), “Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos”.

Dessa forma, no que diz respeito a esta possibilidade é preciso que as empresas estabeleçam objetivos estratégicos baseados em seus clientes, assim como no mercado, atitude considerada fundamental para que sejam capazes delimitar seu público-alvo.

Nesse contexto, para Callado, Callado e Almeida (2007) a ação de compreender os clientes e atender suas demandas são fundamentais para que as empresas possam perenizar sua permanência no mercado.

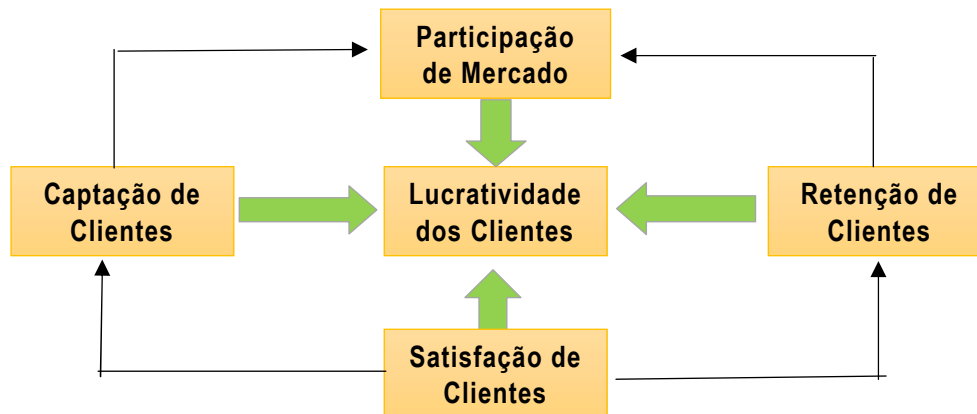
A partir da identificação e conhecimento do seu público-alvo, as empresas passam a contar com uma maior condição para desenvolver e implantar táticas capazes de conquistar e conservar seus clientes.

Passada a fase de caracterização de seu público-alvo torna-se importância capital que as empresas estabeleçam parâmetros ou fundamentos que permitam a aferição de sua *performance* no tocante a este aspecto.

Para Kaplan e Norton (1997) os referidos parâmetros são denominados de Medidas

Essenciais de Clientes descritas pela Figura 5, a seguir.

**Figura 5.** Perspectiva dos clientes - medidas essenciais.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Conforme a Figura 5 é possível identificar que todas as medidas essenciais guardam relação com a lucratividade dos clientes, deixando evidente que se todos os objetivos postos em prática, neste ponto de vista, responderem às demais medidas vitais para as empresas, se apresentará com resultado o lucro. Igualmente, caso os clientes demonstrem estar satisfeitos, naturalmente, se dará a sua fidelização, bem como passa a ser esperado que os mesmos passem a fazer propaganda positiva dessas empresas, atraindo novos clientes e levando a sua maior participação mercado.

Evidencia-se, dessa forma, o valor destas ações na implementação dos objetivos estratégicos desta perspectiva.

### 1.6.1.3 Perspectivas de processos internos

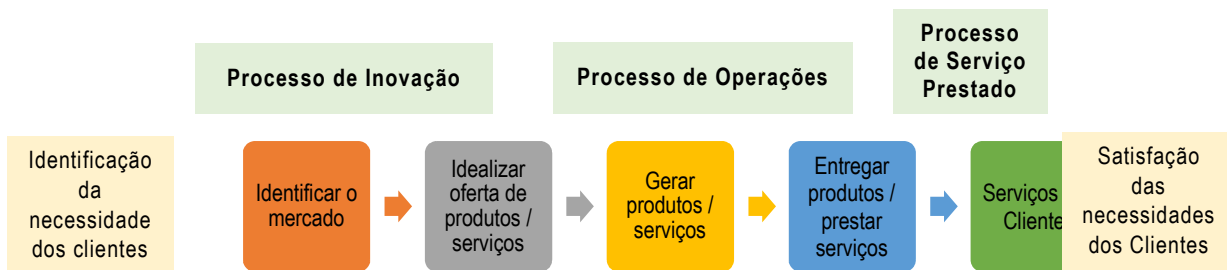
Os Processos Internos envolvem a fase em que a empresa produz ou presta serviços e, em seguida, os comercializa. O objetivo é responder as necessidades dos acionistas e clientes, na perspectiva ou produzir com custos mais reduzidos e uma maior qualidade.

Em relação aos processos internos os objetivos estratégicos são orientados para o aprimoramento dos processos críticos realizados pela empresa. Tal aprimoramento busca cuidar os clientes da melhor forma possível e, por consequência, promover rentabilidade para os administradores (Vieira, 2008).

Por conseguinte, a evolução dos processos precisa ser desenvolvida para que o atendimento dos clientes, também seja melhorado e, assim, seja conquistada uma maior rentabilidade para empresa. Em outras palavras fica evidente a conexão existente entre as ideias, considerado o fato de que tudo que é posto em prática, de acordo com elas, repercute na perspectiva financeira.

A cadeia de valor diz respeito ao valor ou mérito em avaliar o desempenho, desde a criação ou concepção, até o pós-venda, conforme modelo descrito na Figura 6 (Kaplan & Norton, 1997).

**Figura 6.** Modelo da cadeia de valores genérica.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Observando a Figura 6 é possível identificar que o BSC aprecia o ponto de vista ou as carências dos clientes como instrumento de avaliação da performance do desempenho dos processos, quer dizer, os processos são criados para satisfazer as expectativas e carências dos clientes.

Dentro dessa ótica Callado, Callado e Almeida (2007) asseveram que este ponto de vista deixa claro a importância dos processos de mudança ou aperfeiçoamento, os processos operativos ou funcionais e também os serviços pós-venda como meio de acrescentar valor aos produtos e serviços com base nas perspectivas dos clientes.

Desta forma os processos precisam ser melhorados, a partir das necessidades dos clientes, que são o propósito que a empresa precisa alcançar para alcançar as metas esperadas.

Hernandez, Cruz e Falcão (2000) esclarecem que a cadeia de valor disposta em três fases distintas que são: inovação, operações e serviços de pós-venda. O foco ultrapassa a estrutura produtiva.

A duração de cada etapa do ciclo de produção, como instrumento de mensuração da performance dos processos internos é de importância crucial e pode se constituir em ganho,

no mesmo nível da importância dos funcionários envolvidos, diretamente, com o atendimento do público, transformando esse relacionamento em melhoria dos processos internos (Hernandez, Cruz & Falcão, 2000).

Esta perspectiva descreve processos operacionais críticos nas empresas como, por exemplo, a imposição de inovação, refreamento dos custos, tempo, aumento de performance e aperfeiçoamento dos processos.

#### *1.6.1.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento*

A perspectiva em referência é tida pelo *Balanced Scorecard* como a base para boas decorrências futuras. Utiliza como lastro o Capital Intelectual, na qualidade de ativo intangível da empresa e funciona como base estrutural para outras três perspectivas do BSC, uma vez que ela é a estrutura a partir da qual se expressam os objetivos e ações que orientam o a busca pelo conhecimento e o desenvolvimento das organizações.

Esta afirmação encontra sustentação nas palavras de Quinteiros *et al.* (2009, p.170):

[...] localizada na base do mapa estratégico, [a perspectiva de aprendizado e crescimento] visa dar sustentação a toda as outras. O objetivo é equilibrar e desenvolver as capacidades e habilidades necessárias para a organização concretizar as estratégias e os objetivos delineados.

Kaplan e Norton (1997) a respeito da perspectiva de aprendizado e crescimento ratificam a existência de três categorias distintas, significativas para o desenvolvimento do BSC, a saber:

- Capacidade dos funcionários – a empresa precisa ter em seus quadros colaboradores capazes de lidar, simultaneamente, com as questões relativas aos processos internos e, também, com os clientes. Tais colaboradores devem se manter interessados e realizados, a fim de que se verifique aumento da qualidade, da produtividade, bem como a melhoria da qualidade de produtos e serviços.

- Capacidade dos sistemas de informação – é de fundamental importância que os colaboradores detenham todas as informações sobre os clientes, envolvendo os processos internos e financeiros, que lhes permita realizar uma performance eficiente.

- Motivação, *empowerment* e alinhamento – Mais do que aptos e bem informados os colaboradores necessitam de incentivos ou estímulo, para que tomem medidas no sentido de favorecer a organização, gozando de um determinado nível de independência para deliberar

ou tomar decisões.

De acordo as considerações anteriores, os propósitos dessa perspectiva devem guardar relação com o potencial dos seus colaboradores, ou seja, necessita mantê-los, sempre, nas melhores condições de qualificação para lidar com os sistemas de informação. Todos os colaboradores devem ser dotados das informações que lhes capacitem a realizar seu trabalho com o máximo de excelência que seus conhecimentos e habilidades lhes permitam, além da fundamental motivação e alinhamento com os valores da empresa, para que os processos produtivos sejam realizados a contento.

Portanto, Vieira (2008) sustenta que a perspectiva de aprendizado e crescimento busca certificar que o fator humano é elemento crucial dentro de uma organização, uma vez que a implementação de qualquer estratégia necessita dos colaboradores da organização. Desta forma esta perspectiva é a base estrutural de outras, já que trata do fator humano, responsável pelo fluxo operacional da empresa. A empresa precisa do trabalho das pessoas para funcionar.

Para que a empresa possa levar a diante os objetivos das outras perspectivas, necessita, antes de tudo, privilegiar os objetivos desta perspectiva, que é a base de sustentação do BSC.

A preservação ou garantia do futuro de uma empresa resulta da responsabilidade da perspectiva de aprendizado e crescimento que responde pela melhoria dos processos internos e pela captação de mais clientes que acaba impulsionando o resultado financeiro de qualquer empresa.

Resultado da competição desenfreada verificada desde o início do século XX, os investimentos das empresas eram voltados, sobretudo, para máquinas e equipamentos. Hoje essa forma de pensar mudou e passou a ser verificada uma sensível redução dessa prática, passando a ser privilegiados os investimentos na força de trabalho, sem a qual nenhum equipamento ou máquina nova funciona e, conseqüentemente, as empresas deixam de produzir e alcançar os resultados necessitam.

Com base nessa nova visão os investimentos passaram a ser direcionados, com mais ênfase, para a aprendizagem e desenvolvimento da mão de obra, ainda que não produza frutos no curto e médio prazo, mas tornando-se um instrumento de grande valor no longo prazo. O *Balanced Scorecard* destaca o grande sucesso de uma empresa no tocante ao relacionado com os colaboradores de uma empresa. Com a mão de obra adequada, devidamente qualificada e com nível de motivação apropriado basta, apenas, encaminhá-las para à estratégia para que o aprendizado seja estabelecido de forma contínua.

Os ensinamentos no processo de aprendizagem e desenvolvimento desembaraça os colaboradores que, bem treinados e capacitados, adquirem segurança para propor melhorias, aperfeiçoando e modernizando os processos internos, atuando de forma a auferir uma vantagem competitiva ou, ainda, preservando a que já possui e orientando a estratégia com a sua concepção, estimulando e alcançando propósitos.

A perspectiva em análise guarda relação com o Capital Intelectual e determinadas pessoas a confundem com Capital Humano que, também não deixa de ser um Capital Intelectual ou uma espécie dele. O Capital Humano tem potencial para desenvolver instrumentos tais como planilhas que tornem mais fáceis as atividades empresariais, pois quando as pessoas não estão presentes, as planilhas ficam. Ambos devem ser considerados como Capitais Intelectuais, mas quando o capital humano vai embora, a sua criação permanece.

### **1.7 Integração das medidas do *Balance Scorecard* e estratégia**

A partir do conhecimento sobre as perspectivas do *Balanced Scorecard* é preciso integrar as ações com a estratégia. Os objetivos e medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* representam mais do que apenas conjuntos aleatórios de medidas de performance financeiro e não-financeiro e resultam do processo hierárquico dirigido pela missão e pela estratégia da empresa.

Kaplan e Norton (1997) anunciavam três princípios que favoreceriam a associação da estratégia com o *Balanced Scorecard*: relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com os fatores financeiros.

As relações de causa, efeito e duplo efeito elaboram possibilidade sobre a cadeia de ações a partir da qual a ação levaria a outra, de maneira a contar a história da estratégia e propósito da empresa, a partir do uso de indicadores para informar resultados de sucessos atuais e futuros. Nessa relação às perspectivas têm como objetivo os resultados financeiros com base no aprendizado e evolução.

Vetores de desempenho são parâmetros de tendências, exprimem a particularidade da estratégia na empresa, como processos internos e segmento de clientes no qual se compete.

Kaplan e Norton (1997) evidencia a dimensão do encadeamento com os resultados, no formato de indicadores de ocorrências. Os indicadores de ocorrências têm a capacidade de certificar melhoras, no curto prazo, mas que não mostra se as melhorias se materializaram em expansão.

Em mais uma manifestação Kaplan e Norton (1997) referiram-se a conexão com os fatores financeiros, afirmando que as medidas adicionadas ao *Balanced Scorecard* deveriam ter relações causais com os objetivos financeiros. Existiam grandes inquietações em relação as metas destaques, ainda que as mesmas fossem, potencialmente capazes de gerar uma melhoria na performance empresarial não podendo ser compreendido como fim em si mesmo.

A partir dos princípios em questão, os objetivos e ações do *Balanced Scorecard* resultam da concepção e da estratégia da empresa e evidenciam a performance organizacional com base nas quatro perspectivas.

### ***1.7.1 Indicadores de desempenho***

O emprego de indicadores de desempenho é fundamental, em razão de sua capacidade de indicar tendências de desenvolvimento e resultado na empresa. Eles são desenvolvidos com o fim de assessorar tomadores de decisão para análise e oferecer novos rumos para os investimentos.

A escolha de indicadores precisa estar em sintonia com as quatro perspectivas, tendo em conta fatores internos, externos e as possíveis de decisões que o encarregado necessitará tomar.

Indicadores definidos para acompanhamento precisam tornar claro o rumo que está sendo seguido pela instituição, reduzindo ou limitando a quantidade de indicadores, sob pena de dificultar a análise. Cada ramo da empresa tem indicadores específicos, a depender do mercado em que se encontra inserida, além da visão da empresa.

Kaplan e Norton (1997), a respeito de indicadores financeiros, diziam que a escolha está dos mesmos dependeria do estágio da empresa e dos assuntos que envolvem e orientam a estratégia como: crescimento e mix de receita, redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Havia indicadores de caráter genérico para inúmeras empresas, a exemplo de indicadores que representassem as contribuições de cada segmento de clientes, em perspectivas não financeiras, a participação de mercado, a retenção, captação, satisfação e a lucratividade de clientes, as capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informação, a motivação, *empowerment*, o alinhamento, o tempo dedicado à pesquisa e desenvolvimento, a proporção de clientes que contribuem para a melhoria da organização, o número de inovações propostas pelos funcionários, a acessibilidade das informações da

organização a esses funcionários, a satisfação, a produtividade e retenção de funcionários (Kaplan & Norton, 1997).

Os indicadores sugeridos no *Balanced Scorecard* buscam mensurar o potencial da *performance* futura da empresa, resultando na adoção de ações de tendências.

Hernandez, Cruz e Falcão (2000) declaravam que o melhor indicador da perspectiva de aprendizado e crescimento seria a gestão do conhecimento, medida por meio do assessoramento direto com os colaboradores.

### **1.7.2 Mapas estratégicos**

Para Rezende (2003), a começar da identificação dos focos estratégicos, seria possível desenhar um mapa capaz de expressar relações de causa e efeito, relacionadas aos objetivos e a visão de sucesso, definida para organização, coordenar as atividades em todos os níveis, a partir de um único direcionamento estratégico.

Os enunciados estratégicos empregados nos mapas representam a reflexão da estratégia desenvolvida pelos gerentes, para as medidas a serem adotadas internamente, objetivando o alcance dos resultados estratégicos direcionados, sobretudo, aos relacionamentos com acionistas e agentes externos (Kaplan & Norton, 2018).

O mapa estratégico é a maneira através da qual as empresas exprimem a estratégia para toda a organização. Desenvolvido de maneira que permita identificar cada perspectiva, com propósitos em cada uma delas, junto ao efeito nos resultados dos objetivos na estratégia (Dalfovo, 2004)

A relação de causa e efeito é disposta no mapa estratégico como a maneira através da qual um funcionário consegue compreender que as suas atitudes são valorosas para que seja possível alcançar a meta da estratégia. O uso de indicadores de desempenho demonstra o direcionamento dado à empresa de forma a concordar com a missão estabelecida (Kaplan & Norton, 2018).

A partir das perspectivas do *Balanced Scorecard* o emprego do mapa estratégico viabiliza a gestão e a análise estratégica, apontando pontos críticos na empresa.

## **CAPÍTULO 2 - PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

As grandes e constantes mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, verificadas a nível mundial, respondem pela geração de grandes repercussões sobre a vida das empresas que, em razão delas, necessitam manter-se em permanente estado de atenção, para que sejam capazes de desenvolver, individualmente, estratégias que lhes permitam seguir em frente e sobreviver, diante de um permanente cenário de instabilidades.

### **2.1. Conceito de planeamento estratégico**

O *Balance Scorecard* (BSC) constitui-se na base para o planeamento estratégico enquanto instrumento crucial para o controle ou gerenciamento de uma empresa, favorecendo o alcance de seus propósitos, da forma mais adequada ou conveniente.

A palavra estratégia guarda, originalmente, uma relação direta com um grande talento ou competência de um general no ato de estruturar, de modo sistematizado, suas grandes jornadas. Ao mesmo tempo se faz necessário refletir sobre o fato de que a conceituação da referida, nos dicionários, estabelece uma forte relação com rivalidade ou competição entre concorrentes por um mesmo objetivo, da mesma forma como acontece em circunstâncias esportivas, em questões políticas, assim como nas guerras (Serra *et al.*, 2014).

A chegada da década de 1960 trouxe consigo o surgimento do planeamento estratégico, enquanto instrumento de fundamental importância para o desenvolvimento e a criação de um grande número de negócios (Cavalcanti, 2007).

O planeamento estratégico pode ser compreendido como um método ou procedimento administrativo, destinado a estruturação dos objetivos das empresas, no sentido de identificar a trajetória correta a ser seguida. Uma vez estruturado o referido plano é posto em ação na expectativa de que se possa reduzir a forças dispendidas e seguir no rumo certo (Almeida, 2020).

Fernandes e Berton (2017) afirmavam que o planeamento estratégico procura estruturar o pensamento estratégico, executando medidas e procedimentos para que seja possível que a empresa identifique as saibas as trajetórias ou rumos a serem seguidos.

Maximiano (2017, p 329), definia Planeamento Estratégico como sendo é o método através do qual passaria a ser possível para as empresas organizarem e tornarem

descomplicada a estruturação das metas que pretendem atingir.

“O planeamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (Kotler, 2000, p.63).

Padoveze e Benedicto (2013, p.96) se referiam ao planeamento estratégico como instrumento utilizado pelas empresas para obtenção de seus objetivos e potencialmente capaz de estabelecer um diagnóstico atualizado das empresas, de seus compromissos, revelar suas estratégias, definir suas políticas e apontar soluções para os problemas que certamente enfrentará, a partir da ideia de que:

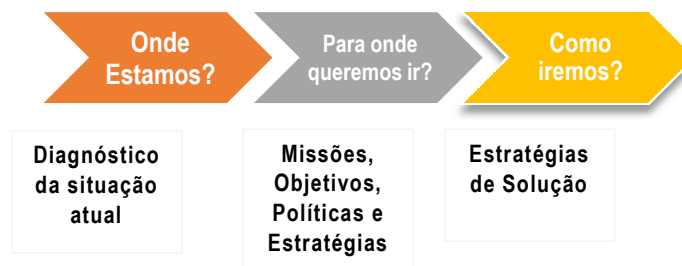
Planear é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O Planeamento Estratégico será tão eficaz quanto as premissas que foram nele incluídas.

A efetivação de uma determinada estratégia exige que sejam tomadas diversas resoluções e providências difíceis tais como escolher determinada possibilidade, abrindo mão de outra, definir como lidar com o perde-ganha de ações que as empresas devem usar, considerando suas características internas e externas, em sintonia com a manutenção de suas rotinas diárias (Chavienato, 2020).

Maximiano (2017, p.96) considerava planeamento estratégico como metodologia própria para organização e instrução sobre os caminhos a serem percorridos pelas empresas, bem como ferramenta de valor inestimável para definição dos propósitos que as mesmas precisam atingir.

O processo de planeamento deve ser disseminado por todos os setores das empresas, sem deixar de fora qualquer que sejam suas especificidades ou características particulares.

**Figura 7. Planeamento estratégico.**



Fonte: Adaptado de Oliveira *et al.* (2017).

A exibição da figura 7, acima, é indicativa de como o planeamento estratégico deve ser estruturado, por setores ou departamentos, apontando o estágio em que a mesma se encontra, o que pretende e que medidas pretende implementar para conquistar o que deseja (Maximiano, 2017).

Na perspectiva de seja possível estruturar um modelo organizacional adequado necessário se faz o estabelecimento de medidas vitais para a obtenção de certa estratégia, suportada pela ideia de que “Qualquer empresa é simplesmente uma coleção de atividades. [...] A unidade fundamental da competitividade é a atividade”, considerado o fato de que toda e qualquer empresa pode ser identificada através do agrupamento de atividades que realiza (Porter, 2000).

Schneider e Pieri (2015) orientam que o planeamento estratégico necessita ser visto como o objetivo do que se pretende com um negócio, em especial, a partir dos objetivos organizacionais estabelecidos e que medidas estratégicas deverão ser empregues para que se tenha êxito. A partir de uma detida avaliação dos cenários interno e externo e preciso que sejam respondidos quatro questionamentos específicos, conforme indicado no Quadro 2, a seguir,

**Quadro 2. O que é o planeamento estratégico.**

| PERGUNTA                  | DEFINIÇÃO   |
|---------------------------|---|
| <b>Quem somos?</b>        | É uma definição corporativa da organização, definindo a missão (razão de ser), as crenças e os valores da mesma.  |
| <b>Onde estamos hoje?</b> | É necessário que se faça uma análise do ambiente interno e externo, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da organização, bem como as oportunidades e as ameaças encontradas no ambiente externo. |
| <b>Onde vamos?</b>        | É ter a definição da visão de futuro que é fundamental para estabelecer aonde a empresa quer chegar, ela que dá o norte a ser seguido pela empresa.   |
| <b>Como chegar lá?</b>    | A partir da visão, a empresa pode definir suas estratégias e criar respectivos planos de ação, a fim de atingi-los.   |

Fonte: Schneider e Pieri (2015, p.19).

Uma vez tendo posto em execução o conjunto de medidas anteriormente mencionadas, as empresas terão adquirido a capacidade de fazer as melhores opções estratégicas, o que significa dizer que terão conquistado a capacidade de determinar a sua própria “teoria de como obter vantagem competitiva com o planeamento estratégico” (Barney & Hesterley, 2011).

Em meio a um vasto universo de medidas e instrumentos existentes deve permanecer a cargo da administração a escolha sobre o que, de fato, será capaz de prover as efetivas

necessidades de cada empresa. Vencidos os estágios relativos ao planeamento e a colocação em prática de determinada estratégia, caberá o devido acompanhamento para que seja possível estabelecer ou definir o efetivo alcance dos resultados desejados. A VRIO é um mecanismo de gestão estratégica, criado com o intuito analisar uma potencial vantagem competitiva suportada através de análises simples mas, no entanto, completas e capazes de orientar e determinar se a empresa está seguindo no rumo adequado no seu planeamento estratégico ou não (Silva, 2017).

No mesmo sentido, Padoveze (2012, p. 96), também afirmava que planeamento estratégico “é um processo que prepara a empresa para o que está por vir.”

Mais do que disponibilizar um adequado suporte, orientando a trajetória a ser seguida pelas empresas, o planeamento é um mecanismo que favorece a obtenção do melhor resultado, além da comunhão da empresa com o ambiente que ela se encontra inserta.

O mesmo autor, manifesta a importância de que se deva desenvolver um planeamento estratégico apontando para o futuro, desde que o período não ultrapasse os dois anos. Afirma, ainda, que o planeamento estratégico é o primeiro passo do processo de gestão, uma vez que é indicativo do local no qual ocorre a criação ou reestruturação das estratégias a partir da visão orientada pela empresa (Padoveze, 2012).

O planeamento estratégico é o momento em que principia o processo de gestão no qual são delineadas a missão, visão e estratégia da empresa, enquanto bases de sustentação para toda e qualquer empresa.

## **2.2 Metodologia do planeamento estratégico**

Oliveira (2018) afirmava não haver um método ou recurso absoluto capaz de oferecer o necessário suporte para a implementação de um planeamento estratégico, posto que as empresas possuem dimensões, estruturas, variam de tamanho, forma, ideologia, conhecimentos, princípios e maneiras de conduzir os negócios, totalmente distintos entre elas. Apesar disso, os recursos estratégicos disponíveis abrangem aspectos elementares como, por exemplo, a clareza sobre o propósito da empresarial e a sua avaliação sob o ponto de vista interno e externo.

O planeamento estratégico trata de toda e qualquer particularidade que envolva a empresa, como é o caso dos aspectos físicos, culturais, aspectos internos e ambientais. Tais elementos são levados em conta a partir da implementação de metodologias que indicam caminhos específicos a serem seguidos, dentro do delineamento de parâmetros de análise

para nortear a tomada de decisões (Maximiano, 2017).

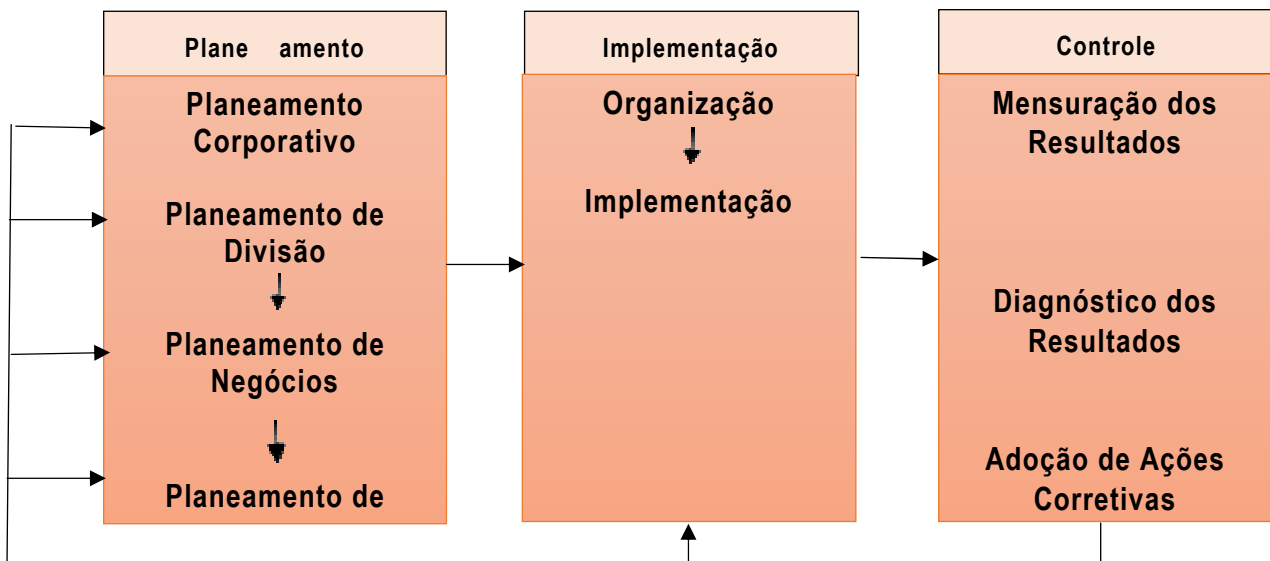
Um grande número de técnicas ou recursos metodológicos relacionados ao Planeamento Estratégico tem origem em outros países e passam por efetivos processos de ajuste ou adequação para que possam se adaptar à realidade de países como o Brasil, entre outros, ainda que, invariavelmente, tal processo acabe por determinar certo nível de decréscimo na diligência das empresas locais.

Andrade (2022) defende a implementação de determinada metodologia de planeamento estratégico, ainda que a experiência brasileira revele que o seu ajustamento às peculiaridades de cada empresa ou negócio é um aspecto fundamental capaz de interferir nos resultados do processo. Empresas que se decidiram pela implementação de padrões pré-estabelecidos, avessos a suas características, foram forçadas a retroceder e retomar todo o processo de introdução do planeamento estratégico, agora enfrentando problemas ainda maiores, em razão de uma eventual resistência, motivada pela exigência de adesão por parte dos colaboradores.

Kotler e Keller (2018) afirmavam que o modelo mais adequado para atendimento das necessidades de uma empresa pode mudar, em função da mudança dessas mesmas necessidades, bem como em razão das características do meio em que cada empresa se encontra inserida, exigindo uma análise antecipada das informações em questão. Independentemente do grande número de obras tratando dos modelos ou padrões mais recomendáveis de planos estratégicos é ponto pacífico entre um grande número de estudiosos da área que todos têm características universais quanto ao processo de formulação. Na quase totalidade destas sistemáticas é cabível o estabelecimento de quatro padrões distintos, a saber:

- O diagnóstico estratégico, momento em que são analisados os atributos da empresa e sua introdução no universo do qual faz parte.
- A definição sobre em que local devem estar insertos a função, propósitos, finalidades e tática através das quais a empresa mira no alvo que deseja alcançar.
- Ação do plano estratégico.
- Gerenciamento dos resultados.

Cada modelo está sujeito a padrões específicos de variações no encadeamento de cada fase ou definir nomenclaturas que proponham a realização de análises de forma distinta.

**Figura 8. Metodologia do Planeamento Estratégico.**

Fonte: Kotler e Keller (2018):

Chiavenato e Sapiro (2020) indicam a necessidade de que se desenvolva o planeamento, a partir de interesses internos e externos (análise SWOT) sendo esse, realizado com missões e objetivos estratégicos a longo prazo. O autor também esclarece que para planejar, o primeiro passo do planeamento estratégico proposto é chamado de guia ou manual de planeamento. É feita uma avaliação sobre o desempenho anterior da organização, além da sua posição atual e as possíveis previsões para o futuro, após a prática do planeamento tático e a recomendação da revisão e avaliação dos planos, que devem ser exercitados, continuamente, pela organização.

Dizia Oliveira (2018) que a metodologia precisa ser implementada através de avaliações internas e externas, com a análise estratégica e caracterizando os propósitos que servirão de base para o projeto de estratégias empresariais. O autor chama a atenção para a necessidade de que a empresa compreenda onde ela está e, depois disso, consiga projetar para onde deseja ir.

Oliveira (2018) fazia menção as quatro etapas elementares para o desenvolvimento e a colocação em prática do planeamento estratégico que são: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação. São discriminadas, a seguir, todas essas etapas:

- Fase I: Diagnóstico Estratégico: Estabelece-se “como se está” ou “onde se está”. A condução desta etapa é promovida por indivíduos envolvidos com estas mesmas informações, realizando uma avaliação interna e externa.

- Fase II: Missão da Organização: deve-se definir a missão ou o motivo pelo qual a organização existe, ou seja, a definição sobre “onde a empresa quer ir ou atuar”.

- Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Tais instrumentos do processo de planeamento estratégico deixam claro o que deve ser posto em prática pela organização com o fim de orientar o alcance das metas definidas, dentro da missão, em sintonia com sua conduta estratégica, acatando as macropolíticas e as medidas estabelecidas pelas macroestratégias.

- Fase IV: Controle e Avaliação: Na presente etapa, observa-se “como a organização está indo” de acordo com a circunstância pretendida. No que diz respeito ao controle, o mesmo pode ser determinado como a medida indispensável para garantia da concretização dos propósitos, obstáculos, finalidades e projetos definidos.

Assim Quinn (1980) entendia que diante da existência real do planeamento, nestes termos, seria preciso que a empresa desenvolvesse algumas possibilidades, entre as quais, a criação de um verdadeiro pacto psicológico na esfera executiva para a diversificação; composição conscientemente para mover-se de acordo com a conveniência; edificação de um “fator de conforto” para admitir riscos e a criação de novos padrões ou critérios operacionais.

Vasconcellos (1985) contribui com a proposta de outro recurso metodológico de planeamento estratégico, manifestando que, no caso do Brasil, tem sido possível constatar que a adaptação desse ordenamento aos atributos das empresas guarda relação com os resultados do processo. Empresas que escolhem protótipos pré-construídos, indo de encontro a seus próprios costumes, acabaram se vendo forçadas a reiniciar todo o seu processo de implantação do planeamento, agora com ainda mais dificuldades, em razão da relutância de seus próprios colaboradores. Assim, Vasconcelos evidencia um ponto nevrálgico do processo, que precisará ser ajustado às características de cada corporação ou empresa. Essa sistemática é constituída por dez fases distintas, conforme apresentado na sequência:

1ª etapa – Definição do Negócio da Organização: Trata das fronteiras, tanto físicas como psicológicas, no seu desempenho, na busca por inspirar e ser inspirado pelo ambiente.

2ª etapa – Definição da Missão da Organização: É a exteriorização do motivo pelo qual a empresa foi constituída. Existem inúmeras formas de se determinar a Missão, no entanto há certos aspectos comuns que precisam, sempre, ser levados em conta: segmentos-alvo, tecnologia, escopo-geográfico, benefícios demandados X benefícios oferecidos e crenças e valores dos dirigentes. É preciso que a Missão detenha certo nível de

maleabilidade, com o intento de observar as mudanças ambientais. De tempos em tempos, necessários se faz refletir sobre a Missão da empresa.

3ª etapa – Análise do Ambiente: É uma sequência de investigação ininterrupta das forças internas e externas, positivas e negativas, capazes de interferir nas ações rotineiras da empresa. O autor argumenta que existem inúmeras formas para que se analise a atmosfera de uma empresa, porém recomenda que esta fase seja voltada para a identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.

4ª etapa – Elaboração do Plano Contingencial: É o plano reserva, que oferece menos recursos que o plano principal, porém ainda capaz de orientar e manter a operacionalidade dos negócios, na hipótese de que ocorram acentuadas transformações no ambiente. A análise do ambiente, através do instrumento “Cenários”, fornece à empresa uma reavaliação de situações futuras, juntamente com as possíveis ocorrência de transformações e ratificação de inclinações. Após ter previsto a possibilidade de ocorrência de cada circunstância, a empresa segue com sua sequência de planeamento, executando as próximas fases, levando em conta aquela que se mostre com a maior possibilidade de ocorrência. Caso essa possibilidade não ultrapasse 85% ou 90%, será preciso desenvolver um plano de emergência capaz de enfrentar a conjuntura com a segunda maior perspectiva de ocorrer.

5ª etapa – Definição da Filosofia de Atuação da Organização: A Filosofia, diz respeito “as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas”. Essas crenças representam as concepções que norteiam sua conduta no tocante as decisões e atitudes (Bower *apud* Vasconcellos, 1985, p. 53).

6ª etapa – Definição das Políticas: A política representa uma resposta específica ou própria para circunstâncias recorrentes. É preciso o uso de políticas de natureza geral e específica. Geral, no intuito de direcionar a conduta da empresa como um todo; e específico, na perspectiva de conduzir a performance de cada um dos setores operacionais (Ansoff & Mcdonnell, 2003).

7ª etapa – Definição dos Objetivos e Metas: Objetivos são as repercussões previstas pela empresa. Integram metas ou propósitos pretendidos através da convergência de empenho e meios. São parâmetros ou modelos, qualitativos, de performance atual e futura, passíveis de mensuração, aos quais a empresa almeja atingir. Padrões quantitativos são intitulados como metas (Ansoff & Mcdonnell, 2003).

8ª etapa – Formulação de Estratégias: As estratégias servirão para mostrar de que maneira as áreas operacionais da empresa estarão envolvidas nos esforços visando alcançar

os objetivos, obedecendo as definições estabelecidas nas etapas preliminares ou antecedentes.

9ª etapa – Checagem da Consistência do Plano Estratégico: É imperativo que antes de colocar em prática determinado planeamento é preciso verificar elementos fundamentais tais como a Consistência Interna que trata dos recursos da empresa, a hierarquia de valores dos dirigentes, gerentes e funcionários; a Cultura Organizacional; A Consistência Externa com os recursos externos, a legislação, os concorrentes, os distribuidores, os planos de governo, a conjuntura econômica e a conjuntura política; os Riscos Envolvidos envolvendo aspectos econômicos, sociais e os políticos e o Horizonte de Tempo representado pelos impactos esperados, recebidos e exercidos, a curto, médio e longo prazos (Vasconcellos, 1985).

10ª etapa – Implementação: É um processo a ser concluído a partir da implantação de tudo aquilo que compõe o planeamento, ainda que um grande número de executivos mantenha questionamentos sobre a forma, através da qual venha ser possível transformar planos em ações efetivas.

É recomendado que nunca seja desenvolvida de forma individual contando, sempre, com a participação de um time formado por colaboradores com *expertises* variadas, operando de maneira interdisciplinar. Este time multidisciplinar deve ser composto de elementos capacitados, de áreas e funções distintas na organização, adicionando saberes para geração de produtos duráveis. Cada um de seus integrantes deve dispor de seus próprios planos de trabalho, individuais e coletivos. Os elementos predominantes da equipe são patrocinador, gestor, clientes ou usuários, todos com ligações com o negócio.

### 2.3 Critérios para estratégia eficiente

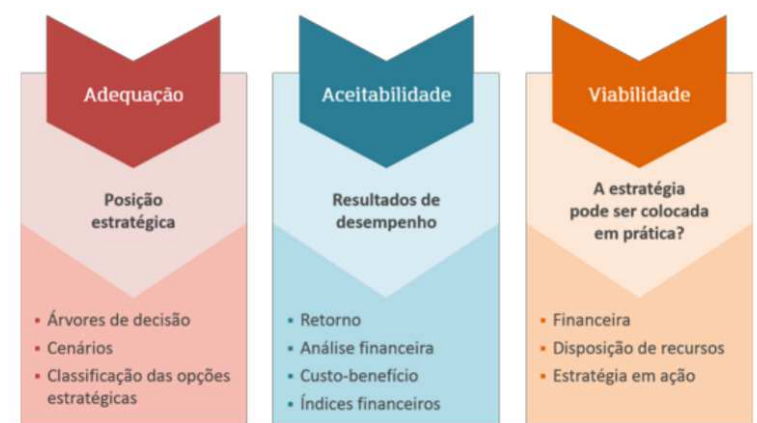
Para estruturação de uma estratégia apropriada é preciso que se definam propósitos objetivos, claros e realistas, com a disposição da estratégia a ser posta em prática seja estabelecida pelos parâmetros operacionais da empresa. Os fatores a serem considerados para o desenvolvimento da estratégia, descortinam a busca da iniciativa e engajamento dos colaboradores, utilizando a concentração e versatilidade para ultrapassar possíveis barreiras, necessitando também de um comando coordenado e envolvido, no qual o líder preserve seus valores no tocante ao interesse e comprometimento com a finalidade maior e se motivem para cumprir seus papéis. A surpresa também ativa um gatilho da estratégia, no qual o emprego no tempo certo dos recursos ou processos sejam capazes de assegurar o êxito, em relação à concorrência ou rivalidade no mercado no qual a empresa se encontra inserida, sem

negligenciar da segurança, evitar possíveis eventualidades (Quinn; Mintzberg, 2007).

Segundo Damodaran (2009) a totalidade dos setores e atribuições de comunicação em certa empresa sujeitam-se a um planeamento rígido que lhe garanta a viabilidade. Em resumo o planeamento envolve:

1. Diagnóstico: Examine a condição do momento no tocante à comunicação da empresa (canais, conteúdo, profissionais envolvidos, custos), assim como do mercado no qual opera (concorrência);
2. Definição de objetivos: fazer uma pesquisa sobre as necessidades e possibilidades quanto ao desempenho da empresa e estabelecer as prioridades na área de comunicação. Nesta fase é fundamental definir que públicos são estratégicos e quais mensagens são as mais indicadas para eles;
3. Plano de ação: elaborar um plano, envolvendo os seguintes itens: departamentos, escolha dos canais/estratégias de comunicação, orçamentos, prazos, número de profissionais e recursos materiais necessários;
4. Execução: esse é o momento no qual deverá ser apresentada a proposta para a obtenção da aprovação dos setores competentes e instituir o plano de ação;
5. Avaliação: por último a aferição dos resultados enquanto fase crucial, posto que dela se inicia a checagem da efetivação dos propósitos estabelecidos e o aperfeiçoamento do processo, iniciando pela correção de possíveis erros.

**Figura 9. Critérios de sucesso.**



Fonte: Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/105872705/assunto-7-metodos-e-avaliacao-da-estrategia>. Acesso em: 29 jul. 2023.

A estratégia envolve um grupamento de alterações competitivas e atitudes a nível comercial realizadas pelos gerentes no intuito de alcançarem o maior nível de *performance*

da empresa, afim de robustecer a posição da empresa junto ao mercado, gerar satisfação nos clientes e alcançar as metas de desempenho (Thompson & Strickland, 2000).

Todas as organizações mantêm suas atividades com base em uma teoria de negócio, quer dizer, um composto de pressupostos sobre qual é o seu negócio, quem são seus clientes e o que eles, de fato, valorizam e entendem que merece ser comprado. A estratégia se presta a transformar tal conceito em *performance* habilitando a empresa para que alcance os resultados previstos, mesmo diante de um cenário de incertezas (Drucker, 1999).

No padrão das especificações atinentes ao desenvolvimento da estratégia, a mesma tem sua missão determinada como imprescindível ao encaminhamento do trabalho diário, garantindo que as medidas fortaleçam as atividades de maior importância da empresa (Drucker, 1999).

A finalidade do critério é encorajar o raciocínio estratégico, aprimorando as bases para um posicionamento competitivo, em plena sintonia com o ponto de vista indicativo de que “[...] estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferenciadas” (Porter, 1996, p. 68).

Segundo Mintzberg (1994, p. 112) “[...] as organizações devem buscar o pensamento estratégico como mecanismo de desenvolvimento, garantindo o sucesso das estratégias como visões gerenciais.

Nesse sentido, Porter (2000) descreve planeamento como o grupo característico de medidas em sintonia com o objetivo de oportunizar certo mix de valor a um grupo de clientes, a qual a estrutura de cada tarefa abrange a maneira com que é executada, até mesmo com os tipos de ativos utilizados e as disposições organizacionais relacionadas.

Com base nisso, a metodologia exige da gestão da empresa uma atenção diferenciada para a avaliação das circunstâncias, levando em conta, nesta avaliação, mais do que já demonstrado, a projeção do ambiente competitivo, incluídos neste, os adversários, características ambientais, sociais, tecnológicas e políticas.

## **2.4 Análise interna e externa para a criação da estratégia**

A análise interna avalia a detecção dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e ameaças ou, simplesmente, SWOT que é abreviatura de *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*, enquanto dados, potencialmente, essenciais para a empresa, de maneira a aferir o mecanismo de planeamento através do qual será possível identificar os meios a disposição e, da mesma forma, os pontos de fragilidade no lapso

temporal no qual forem compostas as estratégias (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

Desenvolvida por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrews e Roland Cristensen, a análise SWOT examina a nível de concorrência de uma empresa a partir de quatro características: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por meio destes quatro fatores, será possível realizar o levantamento, tanto das forças, quanto das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do contexto em que a empresa opera. No momento em que os pontos fortes de uma empresa guardam conformidade com os fatores determinantes de sucesso para abraçar as chances ofertadas pelo mercado, pode-se dar por certo que a empresa sustentará sua competitividade no longo prazo (Rodrigues *et al.*, 2005).

**Figura 10. Matriz SWOT.**



Fonte: Disponível em: <https://scopi.com.br/blog/analise-swt/>. Acesso em: 29 jul. 2023.

A análise SWOT é um instrumento que se presta para identificação de conjuntura sendo utilizada, com frequência, no Planeamento Estratégico, cientificando os administradores sobre os pontos fortes e fracos de uma empresa e demonstrando fraquezas e ameaças, tornando possível a implementação de melhorias internas e externas (Silveira, 2001, p. 209).

A matriz SWOT é baseada no cruzamento das oportunidades e ameaças externas com os objetivos da empresa, observada a sua missão, a sua visão e os seus valores (Chiavenato & Sapiro, 2009).

Martins (2016) aborda o fato de que a matriz SWOT busca oferecer aos colaboradores da empresa um efetivo entendimento sobre o que é, de fato, o negócio da instituição em que trabalham. Mostra os cenários interno e externo, bem como suas demandas por ajustes constantes, em razão das constantes mudanças ocorridas no mercado.

Vieira *et al.* (2013) afirma que a matriz SWOT é um instrumento de gestão de grande relevância, sobretudo, por ser a base através da qual os gestores estruturam o planeamento estratégico. Esse instrumento pode ser empregado em toda e qualquer avaliação realizada pela empresa, em razão da clareza e relevância.

A análise SWOT procura, através de levantamento das forças e das fraquezas das empresas, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação entre elas, busca verificar a competitividade da empresa (Teruchkin, 2003).

Conforme Nogueira (2015) a análise de SWOT oferece condições para que seja, verdadeiramente, avaliada a realidade da empresa no contexto do mercado, abrindo espaço que essa empresa conheça melhor, a si mesma, assim como a seus adversários comerciais.

Cabe ao planeamento estratégico comparar as oportunidades com as ameaças externas à empresa, com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica produzida com base na matriz SWOT é uma ferramenta, largamente, utilizada na gestão estratégica competitiva. Consiste em relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da empresa (Chiavenato & Sapiro, 2009)

Martins (2016) entende a análise SWOT como uma ação rotineira nas empresas, direcionada ao pensamento estratégico e *marketing*, sendo uma atividade que envolve um certo grau de complexidade para ser produzido, embora sua prática reiterada seja capaz de fornecer aos administradores um entendimento mais consistente dos negócios, considerado o fato de que os ambientes nos quais a empresa opera são constantemente alterados.

Para Daychouw (2007) a análise SWOT é um recurso que se presta ao desenvolvimento de análises de cenário, servindo de base estrutural para a gestão e o planeamento estratégico de uma empresa que precisa ser compreendido como um procedimento acessível e para localizar ou identificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Segundo Silveira (2001) a análise da Matriz SWOT é um mecanismo primordial para qualquer empresa, uma vez que ela é o que torna possível a obtenção de uma visão nítida e concreta de suas forças e fraquezas, no ambiente interno, bem como de suas oportunidades e ameaças no ambiente externo. A partir dessa análise os gerentes ganham condições de desenvolver estratégias para alcançar vantagens competitivas e aprimorar o desempenho da empresa.

Em princípio a análise de ambiente ou cenário é compartilhada em Ambiente Interno, formado por Forças e Fraquezas, e por Ambiente Externo, formado por Oportunidades e Ameaças. O Ambiente Interno tende a ser controlado pelos administradores da empresa,

enquanto o Ambiente Externo, ainda que não se encontre no perímetro de controle da empresa, deverá se manter sob seu acompanhamento e vigilância frequentes, na expectativa de que possa dispor de eventuais oportunidades e se prevenir contra quaisquer ameaças (Daychoum, 2007).

**Figura 11. Análise externa e interna da Matriz Swot.**

|                 |               | Análise Externa  |   |
|-----------------|---------------|--|---|
|                 |               | Oportunidades  | Ameaças   |
| Análise Interna | Pontos Fortes | <b>Política de ação ofensiva ou</b><br><br>Aproveitamento<br>Área de domínio da empresa: | <b>Política de ação defensiva ou</b><br><br>Enfrentamento:<br>Área de risco enfrentável |
|                 | Pontos Fracos | <b>Política de Manutenção ou</b><br><br>Melhoria:<br>Área de aproveitamento potencial    | <b>Política de saída ou</b><br><br>Desativação:<br>Área de risco acentuado              |

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2009, p.188).

A fim de que seja possível identificar forças e fraquezas, bem como oportunidades e ameaças é preciso contar com as decorrências de uma análise combinada, onde as condições internas devem ser superpostas ou acumuladas e comparadas com as circunstâncias do ambiente de negócios no qual a empresa se encontra (Yanaze, 2021).

Daychoum (2016) também vê a Análise SWOT como um processo dividido em duas partes distintas que seriam o ambiente externo a empresa e o ambiente interno. Essa ótica é fundamental, pois é preciso que a empresa assuma posturas distintas em cada um desses ambientes, levando-se em consideração que o ambiente interno está sob o controle dos administradores que, ao identificarem um ponto forte no decorrer da análise, detém o poder de enfatizá-lo ainda mais, enquanto que ao identificarem um ponto fraco precisam tomar medidas para mitigar ou mesmo extinguir suas repercussões.

O mesmo autor apregoa que ainda que o ambiente externo que esteja totalmente além do domínio da administração é de grande proveito a manutenção de seu constante acompanhamento, no intuito de que seja possível usufruir de toda e qualquer oportunidade disponível no ambiente externo, com a mais extrema agilidade, mantida uma constante atenção para extirpar possíveis ameaças, sempre que detectadas. A precisão é palavra de ordem no desenvolvimento da análise SWOT, ao menos uma vez no decorrer do exercício

anual, porém sobre os dados de maior relevância deve ser mantido um acompanhamento sucessivo ou constante (Daychoum, 2016).

No decorrer do processo de análise ou avaliação interna, necessário se faz a identificação e o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, potencialmente capazes de prejudicar o cumprimento de seus propósitos ou missão, dificultando ou possibilitando o alcance dos propósitos prescritos.

Para Oliveira (2018, p. 101):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto versus mercado.

Padoveze (2012, p. 98), no tocante a análise externa, indica que “os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico”.

A etapa de análise do ambiente externo precisa ser analisada a partir do seu nível de relevância para uma empresa, uma vez que oportunidades identificadas têm o poder de se transformar em ameaças, se não foram devidamente reconhecidas ou aproveitadas.

O procedimento de concepção da matriz SWOT é materializado através de uma análise antecipada, desenvolvida levando em conta os quatro elementos indispensáveis para diagnóstico estratégico de qualidade, que no ponto de vista de Oliveira (2018, p.89) são:

- Pontos fortes: são variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da empresa favorável aos funcionários;
- Pontos fracos: são variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, pois provocam situações desconfortáveis no ambiente de organizacional;
- Oportunidades: são variáveis externas à empresa que não podem ser controladas, porém se forem usufruídos podem trazer inúmeros benefícios para os colaboradores;
- Ameaças: são variáveis externas que nunca podem ser controladas pelos gestores, pois estas dependem da concorrência e vão sempre contra a missão da empresa gerando ambientes desfavoráveis.

Oliveira (2001, p. 62) indica que a “oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.”

Johnson, Scholes e Whittington (2011) manifestam a compreensão de que um dos riscos inerentes à aplicação da análise SWOT diz respeito à perspectiva do exercício SWOT

originar listas, demasiadamente, extensas de pressupostas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Salientam que é preciso separar o que é essencial e prioritário daquilo que é irrelevante ou inexpressivo. Apesar disso, também existe o risco de universalização excessiva, impossibilitando o esclarecimento dos motivos subentendidos sobre a capacidade estratégica.

Künzel (2001 *apud* Castro *et al.*, 2008) chamam a atenção para o fato de que no sentido de pôr em prática a análise SWOT os responsáveis pela tomada de decisões recebam o devido estímulo para que sejam capazes de oferecer as respostas adequadas para uma sucessão de questões atinentes a cada um dos componentes que são objeto de análise, ou seja, para cada um dos fatores da matriz SWOT.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que as mudanças estratégicas englobam experiências inéditas, percorrer caminhos inexplorados, assumir determinada porção de perigo. Por isso, nenhuma empresa tem como prever, com exatidão, se determinada aptidão ou habilidade determinada se constituirá em um ponto forte ou fraco. Apesar desses aspectos, o uso de instrumentos de análise estratégica possibilitará à empresa vislumbrar um horizonte em relação a sua *performance*, juntamente com suas perspectivas de decisão.

Eventuais alterações na estratégia envolvem novas vivências, abrangendo caminhar no inexplorado e algumas ameaças. Consequentemente, as empresas terão como tomar conhecimento, ao certo, de forma prévia, se determinada aptidão ou competência estabelecida se constituirá em um ponto forte ou fraco. Apesar disso, o uso de ferramentas de análise estratégica propiciará à empresa o vislumbre de uma perspectiva sobre sua atuação e suas expectativas de escolha (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010).

O exame desses aspectos precisa ser realizado de forma rotineira, em razão das variadas ocorrências no decorrer do processo. Para realização de uma avaliação detida é preciso uma variedade de informações a respeito da empresa, tais como execuções de processos e procedimentos empregados, como também é preciso reconhecer os colaboradores da empresa. Por isso, a reunião dessas informações irá colaborar para o aprimoramento da análise SWOT, além de uma melhor estruturação do Planeamento Estratégico.

## **CAPÍTULO 3 - VANTAGEM COMPETITIVA**

A competitividade é uma das normas mais respeitadas no universo das empresas, e pode ser compreendida como um meio de grande prestígio através do qual é possível realizar negócios exigindo, sempre, perspicácia, desenvoltura, diligência e vivacidade, além de meios materiais para rivalizar com mais eficiência as disputas globais.

Nas circunstâncias em que se estabelecem processos competitivos, dentro das próprias empresas é de fundamental importância que o planeamento estratégico interfira no sentido de adquirir uma diferenciação, para se evidenciar. Tal diferenciação se dá por meio do alcance de vantagens competitivas.

A vantagem competitiva é um dos instrumentos de maior relevância no mercado global, posto que as empresas, como um todo, se valem dela para se sustentarem no mercado competitivo, a fim de alcançar todas as metas antecipadamente estabelecidas. Dentro desse mercado competitivo toda e qualquer empresa necessita, forçosamente, definir estratégias sob pena de quebra ou destruição, caso não o faça.

A vantagem competitiva abre novos horizontes para a estratégia, no tocante a procura e a capacidade de análise crítica em relação a novas perspectivas.

### **3.1 Evolução do conceito de vantagem competitiva**

A vantagem competitiva diz respeito às inúmeras formas através das quais as empresas são capazes de elaborar ou desenvolver bens ou mesmo fornecer serviços com qualidade superior a de seus adversários.

A ideia ou conceito de vantagem competitiva ou mesmo a perspectiva de que determinada empresa se evidencie e domine o mercado, se manifesta desde o modelo conceitual ou hipotético de competição monopolística desenvolvido por Chamberlin (1933).

Inicialmente, o termo aparece de forma eventual. Ansoff (1965, p. 93) se refere a ele como a uma “posição concorrencial” vantajosa obtida pelo ajuste de produtos a mercados.

Ansoff (1965, p. 93) descreve esse instrumento da seguinte forma: “Trata-se da vantagem competitiva. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”.

Allen (1978), Morrisson e Lee (1979) e Ohmae (1978), já no fim da década de 1970, registram a influência da ascensão da indústria japonesa, bem como as inquietações com as disputas ou antagonismos que se ampliam em um universo fortemente influenciado pelo

planeamento estratégico, no qual a expressão vantagem competitiva é reproduzida em um grande número de publicações significando, ainda, uma ideia de postura competitiva, sem sentido exato ou específico.

Ghemawat (2002) descreve que a década de 1980 é caracterizada por uma sensível alteração de alvo da amplitude de tática, migrando do planeamento e do portfólio para uma ação de maior realce na questão da competição e, nessa conjuntura, a expressão vantagem competitiva passa a ser mais repetida.

Um grande número de publicações chama a atenção para essa transformação e a ideia de vantagem no que diz respeito aos competidores ganha status predominante Gluck, Kaufman e Walleck (1980); Hayes e Wheelwright (1984); South (1981).

Em suma, vantagem competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes lutando por volume e market-share (South, 1981, p. 17, tradução nossa).

Porter (1985), em sua publicação, *Vantagem Competitiva*, valida o entendimento de que o uso da expressão por parte dos conselheiros e acadêmicos. Para Porter (1985, p.3):

Vantagem competitiva surge, fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação (tradução nossa).

Reed e DeFillippi (1990) afirmavam, de forma extensiva, que a vantagem competitiva adquire uma posição fundamental na forma de pensar estratégia como objetivo maior de estudo.

Vantagem competitiva consegue assumir um sentido amplo ou abrangente, em determinadas ocasiões relacionada a uma ideia imprecisa de valor e, muitas vezes, comparada com o desempenho financeiro superior (Amit & Schoemaker, 1993); (Peteraf, 1993); (Barney, 1991); (Porter, 1985); (Vasconcelos & Brito, 2004).

Para os gestores, o desafio é identificar, desenvolver, proteger e alocar os recursos e capacidades de modo que forneçam à empresa uma vantagem competitiva sustentável e, assim, um retorno sobre capital superior (Amit & Schoemaker, 1993, p. 33, tradução nossa). Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente marginal (breakeven) em seu mercado de produto.... O valor econômico

criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo econômico para a empresa (Peteraf & Barney, 2003, p. 314, tradução nossa). Diz-se que uma empresa tem vantagem competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais, e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (Barney, 1991, p. 102, tradução nossa). [...] a vantagem competitiva seja concebida como a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico (Vasconcelos & Brito, 2004, p. 74).

Embora os sinais de convergência sejam evidentes, a definição de vantagem competitiva ainda tem desafios importantes. Um primeiro desafio está na delimitação do que é valor criado. Esse ponto é desenvolvido mais extensamente na próxima seção deste artigo. Um segundo desafio é estabelecer o referencial contra o qual se determina a vantagem. E o terceiro desafio é definir a dimensão de tempo do conceito

### **3.2 Sustentabilidade da vantagem competitiva**

Segundo Schmitt, Von Der Hayde e Dreher (2013) a expressão ‘sustentabilidade’, em sentido lato, se refere a vantagem competitiva e tem sido empregada na agenda das empresas como uma medida de cunho estratégico.

De acordo com o Relatório Brundtland, tradução do título em inglês *Our Common Future*, o desenvolvimento sustentável “satisfaz as necessidades da atual geração sem, contudo, prejudicar as necessidades das gerações futuras”. O documento em referência recomenda moderação entre o crescimento econômico e a preservação do meio ambiente, mesmo que se verifiquem contraposições entre o desenvolvimento sustentável e as referências ou padrões de produção (Brundtland, 1991, p.9).

Sustentabilidade trata da capacidade de se equilibrar, de suportar, de se prover, de se conservar. Assim, essa noção interpreta que as medidas ou ações sustentáveis são incapazes de atingir ou prejudicar as reservas ambientais levando a sua extinção ou perecimento (Mikhailova, 2004).

A demanda por sustentabilidade tornou-se um motivo para inquietações, por parte das empresas, em razão das grandes mudanças ocorridas no século XXI, tais como as mudanças tecnológicas, econômicas, políticas, culturais e, sobretudo, no campo social, além a ética e a moral que, da mesma forma, sofreram algumas alterações, inclusive no que diz respeito a valores.

Na década de 1990 passou a ser fortemente disseminada a sentença ‘Tripé da Sustentabilidade’, com destaque ainda maior no ano de 1997, em razão da publicação “*Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, de autoria de John Elkington entendida como um instrumento teórico-investigativo de grande serventia e de fácil assimilação, capaz de contribuir com empresas e pesquisadores em sua demanda por respostas ou soluções em relação aos aspectos econômicos, sociais e ambientais, todos componentes do universo da sustentabilidade. Tudo isso significa que as empresas, de um modo geral, devem procurar nortear suas tomadas de decisão considerando, antes de tudo, esses três aspectos (Araújo et al., 2006); (Dias, 2017); (Pereira, 2007).

Meleti, Facel e Smith (2012), com base nessa compreensão, afirmavam que as empresas implementam medidas socioambientais são dotadas de um maior poder de competitividade e, dessa forma, é fundamental o entendimento de que a cultura de uma empresa determina, inequivocamente, o seu êxito ou prosperidade, através do desenvolvimento de vínculos com os meios interno e externo.

O estímulo ou instigação ao aperfeiçoamento da gestão na sustentabilidade das empresas guarda relação direta com a capacidade futura de concorrência do negócio, tornando indispensável, por parte das empresas, um adequado monitoramento, através dos indicadores sustentáveis, estruturando essa nova forma de ação empresarial. Por tudo isso, a sustentabilidade, na qualidade de vantagem competitiva, também intervém no fator de grande importância, para que a gestão empresarial conquiste um desempenho adequado no processo administrativo (Barbiere, 2012).

Lima (2007) defende a ideia de que condutas empresariais responsáveis, do ponto de vista social, aliadas ao respeito pelo meio ambiente, são elementos indutores de credibilidade perante a sociedade, favorecendo sua estabilidade e desenvolvimento no mercado, atenuando a ameaça da mortalidade, bem como, inclinam-se a desenvolver uma administração mais consciente. Importante lembrar que quando uma empresa assume engajamento ou compromisso em relação ao gerenciamento ambiental, perante à sociedade, conseqüentemente a economia ao seu redor sobressai com mais equilíbrio em seus negócios.

Em relação a gestão administrativa, as ações de sustentabilidades são rotina, nos dias de hoje, com participação crescente de uma fração da população envolvida com as questões de preservação do meio ambiente. O crescimento desse envolvimento revela um novo grupo de consumidores e é a essas pessoas que as empresas buscam atingir ainda que, por ser uma temática intensamente discutida, a concepção e a ideia de sustentabilidade vêm

sensibilizando um público cada vez mais diversificado, beneficiando a sociedade e organização que vem incorporando essas medidas no meio ambiente em que vive.

### **3.3 Vantagem competitiva por diferenciação**

A vantagem competitiva, por diferenciação, diz respeito à identidade empresarial capaz de apresentar respostas mais qualificadas, com maior funcionalidade, mais proveitos, quantidade de vantagens ou elementos diferenciadores em relação ao *design*, na comparação com a concorrência.

Diferenciação quer dizer a ação de elencar inúmeras distinções importantes para diferenciar produtos de uma determinada empresa, dos produtos dos concorrentes. Objetivando que a tática utilizada para distinção do produto seja exitosa, uma empresa precisa se valer da qualidade operacional, do conhecimento das necessidades do mercado consumidor e a superioridade em relação ao produto (Kotler, 2000)

O mesmo Kotler (2000) indicava que, em linhas gerais, as empresas consideram as fontes, quanto a sua capacidade de diferenciação, de maneira bastante restrita, posto que enxergam a diferenciação, somente no que diz respeito as práticas de marketing ou de qualquer das demais partes da cadeia de valores. A diferenciação oportuniza o isolamento que protege contra os adversários comerciais em razão da fidelidade dos clientes para com a marca, além de passarem a ser menos susceptíveis as questões que envolvem o preço de seus produtos (Kotler, 2000).

Maximiniano (2000) considera que é cada vez mais importante a forma como se estabelece a relação entre fornecedores de serviço e os clientes. Com o acirramento da competitividade do mercado, somente consegue seguir em frente as empresas capazes entregar aos seus clientes, mais valor por menor custo. Levando-se em consideração a tendência de que os produtos ofertados pela concorrência sejam caracterizados por um determinado nível de padronização abre-se espaço para que determinada empresa consiga se diferenciar, no mercado, oferecendo algum elemento capaz de fazer, positivamente, a diferença para o cliente.

Segundo Robbins (2006) existe uma grande tendência, no âmbito empresarial atual, de que se configure a mudança da atual economia de produção para uma economia baseada na prestação de serviços. A fim de assegurar a tão desejada vantagem competitiva, as empresas precisam envidar todos os esforços no sentido de, cada vez mais, melhorar o seu desempenho em relação aos seus serviços, levando em conta que copiar um serviço é muito

mais complicado do que reproduzir uma tecnologia concebida para desenvolvimento de produtos manufaturados.

Grönroos (1993) sugere que se lide com os serviços ao cliente a partir de uma forma de orientação da empresa que procura a sua diferenciação, através da satisfação dos clientes, utilizando-se da prestação de serviços.

### ***3.3.1 Diferenciação por preço***

Para Kotler (2000) uma forma para lidar com a questão da concorrência de preço é a utilização de um mecanismo de oferta, entrega e imagem totalmente distintos do que a concorrência oferece. A empresa deve ser capaz de disponibilizar ofertas a partir de ações arrojadas, contemporâneas e empreendedoras de forma a se diferenciar da concorrência como um todo. Os consumidores contam com o acesso a serviços básicos aos quais seja possível agregar elementos complementares ou secundários.

A diferenciação por preço não pode ser confundida com minimização de custo, uma vez que a minimização de custo somente é configurada como uma vantagem competitiva se puder ser traduzida em menor preço no mercado. Na verdade, a diferença consiste no fato de que custo menor e preço igual tende a indicar melhor performance na comparação de uma empresa com os concorrentes (Mintzberg, 1998).

As maiores inovações são reproduzidas, de forma relativamente fácil e isso obriga as empresas a se manterem em constante processo de pesquisas e a se submeterem a constantes transformações na perspectiva da obtenção de vantagens temporárias sobre seus concorrentes e, tudo isso, para que seja possível assegurar alguma diferenciação no mercado.

Uma das formas mais efetivas que uma empresa pode utilizar na perspectiva de se diferenciar dos seus concorrentes é oferecendo serviços de qualidade superior à que eles oferecem. O ponto-chave ser capaz de ir além daquilo que o consumidor espera. As expectativas de seus clientes em potencial são resultantes das experiências já vivenciadas por eles, aliadas a divulgação boca a boca e ao marketing da empresa de serviços. Esses são os elementos que determinam as escolhas dos prestadores de serviços e, depois do atendimento, é praxe a comparação do serviço recebido com as expectativas sobre esse serviço. Quando o serviço efetivamente recebido não é capaz de superar as expectativas dos consumidores sobre ele, esses consumidores deixam de se interessar pelo fornecedor. Nas circunstâncias em que o serviço atende ou vai além do esperado pelo consumidor ele, naturalmente, torna a procurar o fornecedor em uma nova ocasião (Porter, 2000).

Separar um produto de oferta de qualquer outro produto dos concorrentes é possível de ser feito, facilmente, apenas cobrando um preço mais baixo. Caso as outras características do produto sejam iguais ou, pelo menos, bastante semelhantes às de seus concorrentes, o preço mais baixo será o único elemento capaz de determinar a decisão de compra dos consumidores. Caso a empresa disponha da capacidade de elaborar uma estrutura de produção que lhe ofereça a condição de alcançar custos de produção menores dos que os custos dos concorrentes, a mesma será capaz de auferir lucros maiores que eles.

### **3.3.2 Diferenciação por imagem**

Dado o fato de que uma das características de um produto é a maneira com a qual os consumidores o enxergam, frente aos produtos concorrentes, a empresa pode distinguir seu produto produzindo uma imagem que faça daquele produto algo totalmente diferente dos outros. Isso é possível por meio da propaganda e, também, com o uso de impulsos ou incentivos como as técnicas promocionais, alterações na apresentação e embalagem do produto ou até mesmo na inserção de inclusão de pormenores ou minúcias que, mesmo não melhorando a performance do produto, fazem dele um produto mais interessante para determinados clientes.

### **3.3.3 Diferenciação de suporte**

Um recurso através do qual também se torna possível emprestar características distintas a um produto, sem que seja preciso obrigatoriamente modificar suas peculiaridades essenciais é dispor alguma coisa a mais juntamente com o produto. Quase sempre este elemento complementar se configura com a extensão do nível de serviços associados como, por exemplo, a redução do prazo de entrega, venda financiada, assistência técnica ou, ainda, o oferecimento de algum adicional.

No caso de uma empresa de Contabilidade, o padrão de qualidade impresso na forma com a qual a mesma se comunica com seus clientes é decisivo para difusão de seus diferenciais, para cativar e fidelizar clientes e, de forma complementar, receber *feedbacks* que lhe permita robustecer suas ações. Associada a comunicação também é possível identificar uma profunda conexão com o cliente e com o seu negócio. O valor imaterial dos serviços que ela oferece está conectado as benesses que o seu atendimento oferece aos clientes (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2017).

Importante chamar a atenção para o fato de que a tecnologia é uma forma de trabalho coletivo capaz de proporcionar uma experiência singular aos empresários. Por seu intermédio a empresa poderá sempre ser capaz superar o esperado. Quanto mais a empresa entrega, mais satisfatória é a experiência e o êxito do cliente, fazendo com que ele, nem mesmo se atenha às marcas concorrentes, uma vez que a empresa atende a todas as suas demandas.

É essencial a manutenção da atenção quanto ao fato de que a qualidade é a maior parceira na entrega. A empresa será capaz de ser vanguarda no mercado, a partir do momento em que demonstrar capacidade de entregar alguma coisa que seus clientes puderem enxergar como excelente ou incrível. Nas circunstâncias em que o empresário não for capaz de compreender aspectos técnicos e a linguagem contábil, cabe a empresa traduzir as informações para uma linguagem gerencial. Dessa forma as informações transmitidas, de fato, se tornaram úteis e capazes de permitir uma tomada de decisões, devidamente fundamentada (Atkinson, Banker, Kaplan & Young, 2017).

### **3.4 Fatores críticos de sucesso**

A definição exata do termo sucesso é conquistar vitória, alcançar desfecho favorável, adquirir muitos bens, abundância, conseguir um resultado adequado ou mesmo o resultado que se buscava. O sucesso tem potencial para impactar uma situação ou pessoa nos mais distintos aspectos como, por exemplo, o aspecto individual, o profissional, os negócios ou um de seus planos. Visto dessa forma o sucesso é a materialização de alguma coisa, dentro de certo prazo, a partir de um critério determinado (Ferreira, 2009).

Arthur, Khaoiva e Wilderom (2005), baseados no *Oxford English Dictionary* de 1989, indicam duas definições específicas de sucesso, além de discutirem a objetividade e subjetividade de suas perspectivas. A primeira definição trata o sucesso como o ato de conquistar fortuna, felicidade ou abundância na ação de realizar algo, enquanto a segunda definição mostra o sucesso como a concretização do alcance daquilo que se desejava obter. Na concepção dos autores, a primeira definição guarda relação com os elementos objetivos da concepção de sucesso que, na circunstância em questão, é a fortuna ou abundância. Em relação a segunda definição está ligada com as características abstratas ou imateriais da concepção de sucesso, o que significa dizer, a maneira através da qual cada pessoa escolhe aquilo que ambiciona e o valor que dá a essa coisa.

Crescitelli e Shimp (2012) entendiam que o sucesso de uma iniciativa empresarial poderia, opcionalmente, ser descrita por meio de seus princípios. O sucesso da empresa, visto por esse ângulo, é formado por três fundamentos: a noção de gestão, a noção de mercado e os princípios organizacionais. A noção de gestão envolve o contentamento e a comodidade dos colaboradores; a noção de mercado envolve o atendimento das expectativas dos clientes e os princípios organizacionais orientam as iniciativas decisórias, gerando repercussões para todos os implicados, bem como para a coletividade.

Fica provada a premissa instintiva de que ética e responsabilidade social geram repercussões positivas para o êxito das empresas, sendo entendidos como uma construção puramente mental do êxito da empresa (Vitell, Ramos & Nishihara, 2010).

Em que pesem tais considerações, as formas de definição do que venha a ser sucesso empresarial podem ser discriminadas em duas categorias distintas a saber: quantitativa e qualitativa. A primeira é o tipo de significado convencional e de trato mais simples, enquanto a segunda envolve certa abstração.

Para Chiavenato (2021) entre os tipos quantitativos mais comuns de se explicar o êxito de uma empresa são consideradas as suas dimensões, a partir do quantitativo de colaboradores, a receita bruta, e o ativo imobilizado; sua idade e seu crescimento no decorrer de um lapso temporal determinado

O mesmo autor relatou que o estudo voltado para as estratégias corporativas em empresas de baixa atuação desmembra os objetivos da empresa em objetivos de curto e de longo prazo. Dessa forma, os conceitos de sucesso empregados em seu trabalho são o lucro, enquanto objetivo de curto prazo, e crescimento representando objetivo de longo prazo (Chiavenato, 2021).

Laitinen (2000), ainda acerca dos estudos sobre as estratégias utilizadas por corporações, relacionou cinco ações para mensurar o sucesso a médio e longo prazo, tal como indicado no Quadro 2.

**Quadro 2.** Medidas para avaliar o sucesso a médio e longo prazo.

| ANÁLISE DE MÉDIO PRAZO   | ANÁLISE DE LONGO PRAZO  |
|--|---|
| 1. <i>Employment</i> : habilidade em manter a quantidade de empregados (rotatividade). | 1. <i>Employment</i> : relação da receita líquida de vendas com o número de funcionários do ano X' dividido pelo ano X <sup>1</sup> . |
| 2. Crescimento: o crescimento da receita líquida de vendas.                            | 2. Crescimento: média de crescimento da receita líquida de vendas entre os anos estudados.  |
| 3. Rentabilidade: obter lucro sobre o capital investido.                               | 3. Rentabilidade: índice de retorno do investimento nos anos estudados.   |
| 4. Liquidez: disposição de pagamento de obrigações financeiras.                        | 4. Liquidez: índice de liquidez nos anos estudados.   |
| 5. Solvência: situação na qual o ativo é maior que o passivo.                          | 5. Solvência: relação entre o patrimônio líquido e o total do capital.  |

Fonte: Laitinen (2000).

Maltz, Shenhar e Reilly (2003) exprimiram suas inquietações de administradores para conseguirem determinar o que é sucesso, em termos de desempenho, na rotina diária das empresas. Na busca por resolver essa questão, difundiam um padrão de dimensões variadas a partir do *Balanced Scorecard*. Desprovidos do propósito de incluir todas as formas de organizações ou antever todas as carências envolvidas em estudos sobre o tema, produziram uma referência prática que se ajusta como base para administradores ponderarem o sucesso de suas empresas.

A definição de fator crítico de sucesso não é nova e pode ser remetida aos temas de Aristóteles quando manifestava a ideia de que líderes teriam que ser capazes de desenvolver objetivos a serem alcançados para ser bem-sucedido em alguma coisa. Dito de outra forma, na perspectiva de se conseguir seus objetivos, no caso o sucesso, existem ações a serem efetuadas (Forster & Rockart, 2003).

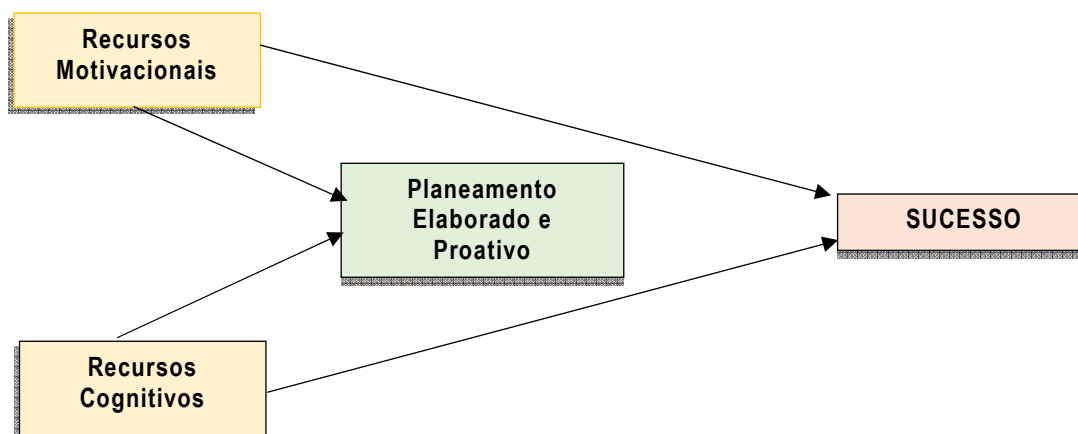
Drucker (1999) foi mais um a esclarecer o conceito de fatores críticos de sucesso quando argumenta que gestores vitoriosos direcionam seu tempo e energia em um grupamento reduzido de temas de grande importância para sua área e os demais assuntos devem ser repassados para outras pessoas ou mesmo deixados de lado.

Os motivos para o alcance do sucesso são fatores internos ou externos da empresa que devem ser levados em conta, uma vez que deverão ser encarregados da conquista ou não dos objetivos da empresa. Inúmeros autores afirmam que, de alguma maneira, os gestores historicamente pensaram e tomaram decisões em relação aos termos dos fatores de sucesso, na medida em que os objetivos da empresa e propósitos da empresa foram habitualmente gerenciados (Fernandes, 2020).

Galbreath (2005) afirmava que os recursos “especiais” de uma empresa definem a rota para o seu sucesso e que recursos imateriais possuem mais valor que os bens tangíveis da empresa, considerando-se que são a base estrutural de suas vantagens competitivas.

Para Freze (et al. 2007) era possível comparar o sucesso com uma maneira de esquematização ou planeamento desenvolvido de forma antecipada. O planeamento estabelecido a partir desses padrões é conceituado como um projeto pormenorizado, em inúmeras camadas de complexidade, que antevê contingências e medidas, reunindo todos os esforços necessários. Essa forma de planeamento surge como reguladora entre o sucesso de empresas e recursos, habilidades e conhecimentos, denominados cognitivos, e aspectos motivacionais desenvolvidos no sentido de que fossem realizadas por decisão própria, tal como indicado na Figura 12 a seguir:

**Figura 12.** Planeamento como fator crítico de sucesso.



Fonte: Freze et al. (2007).

Diante do exposto é possível compreender o sucesso como a reunião de elementos dos quais se utiliza base, podendo ser conceituado de inúmeras maneiras distintas.

## **CAPÍTULO 4 - IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE**

Cumprindo, cada vez mais, o papel de provedora de informações a Contabilidade vem sendo ainda mais exigida, sobretudo no que concerne à complexidade e amplitude daquilo que comunica, já que a Ciência Contábil, cumprindo seu papel de forma de expressão dos negócios, trata da análise, medida, evidenciação e relato dos acontecimentos econômicos em prol da satisfação dos clientes e envolvendo a eficiência dos processos internos e capacitação de colaboradores.

Dessa forma, o BSC identifica-se como um instrumento ou recurso crucial para à Contabilidade orientada para os aspectos gerenciais das empresas. Em razão disso é preciso que a Contabilidade seja vista como um roteiro para as medidas a serem adotadas futuramente. Compete, dessa forma, a Ciência Contábil, instituir o vínculo entre a medidas locais dos administradores e a rentabilidade da empresa, permitindo que os mesmos sejam capazes de tomar as decisões mais adequadas.

### **4.1 Finalidades e informações geradas pela Contabilidade**

Na concepção de Pimentel (2004, p. 14) “a contabilidade é a ciência que estuda, registra e controla o patrimônio das entidades com fins lucrativos ou não”. Da mesma forma que nas demais ciências o objeto de estudo restringe o campo de sua extensão, na Contabilidade o objeto é sempre o Patrimônio.

Iudicibus e Martins (2019) afirmavam que o Patrimônio segue como alvo de outras ciências como a Economia, o Direito e a Administração que, no entanto, desenvolvem seus estudos a partir de pontos de vista diferentes daquele adotado pela Contabilidade que o faz com base em enfoques quantitativos e qualitativos.

Os enfoques qualitativos do patrimônio dizem respeito à natureza de seus componentes demarcando, inclusive, o nível de detalhamento do elemento que possibilita a compreensão patrimonial. Os enfoques quantitativos tratam da demonstração em valores de cada elemento do patrimônio, requerendo que a contabilidade se posicione em relação ao que, de fato, seja valor.

Segundo Iudicibus e Martins (2019, p. 21),

[...] o desenvolvimento inicial do método contábil esteve associado ao surgimento do capitalismo, como forma quantitativa de mensurar os acréscimos ou decréscimos dos investimentos iniciais alocados a alguma exploração comercial ou industrial.

Ávila (2012) afirmava que a fundamentação ou base que a Ciência Contábil detém sobre seu objeto cresce ininterruptamente, desde sua criação, da mesma forma como se dá com outras ciências no que respeita aos seus objetos.

**Figura 13.** Representação da Contabilidade.



Fonte: Adaptado de Iudicibus e Martins (2019).

Objetivando responder as reivindicações dos usuários sobre o patrimônio, a Ciência Contábil se subdivide, na perspectiva de satisfazer inúmeros coletivos de usuários a respeito de variados pontos de vista.

Segundo Guimarães (2003, p. 43) “a finalidade da contabilidade é a de controlar o Patrimônio com o objetivo de fornecer informações sobre a sua composição e suas variações.”

Não é diferente para Pimentel (2004, p. 6), “o objetivo científico da Contabilidade manifesta-se na correta apresentação do Patrimônio e na apreensão e análise das causas das suas mutações”.

Em nova manifestação, Iudicibus e Martins (2019), ultrapassam entendimentos anteriores ao declararem que o propósito das informações pode ser elencado de muitas maneiras distintas, evidenciando duas como essenciais ao escopo de controle e ao escopo de planeamento, além de estabelecerem o propósito do controle como sendo:

[...] um processo pelo qual a alta administração se certifica, na medida do possível, de que a organização está agindo em conformidade com os planos e políticas traçados pelos donos de capital e pela própria alta administração.

A informação produzida por esta metodologia de controle é conveniente como forma de interlocução, estímulo e recurso de conferência ou checagem.

O propósito do planeamento, segundo Padoveze (2010), é a forma através da qual deverá ser possível estabelecer os caminhos a seguir futuramente, permitindo uma conexão entre a informação produzida pela Contabilidade e o planeamento desenvolvido pelos gestores.

Neves e Viceconti (2017) enxergavam a Ciência Contábil como ferramenta de informação a ser empregada para manejo e gerenciamento e, a partir de seu emprego, os usuários tomam conhecimento sobre toda a configuração econômico-financeira da empresa.

Empregada de inúmeras e distintas formas, orientada para os usuários externos, representando suas características econômicas, dentro de padrões previamente definidos pelo mercado e por normas legais a ela relacionadas. Para usuários internos, funciona como informação de caráter gerencial, direcionada ao controle e planeamento que assessora os administradores em tomadas de decisão, possibilitando a sequência de sua conformidade de negócios.

#### **4.2 Diferenças entre Contabilidade financeira e a gerencial**

Mesmo que a perspectiva deste estudo trate da Contabilidade Gerencial, no sentido de que seja possível desenvolver um diagnóstico subsequente a respeito da ação dos aspectos financeiros do *Balanced Scorecard* sobre a própria Contabilidade Gerencial é de grande relevância o entendimento de que o sentido e as diferenças que há entre os conceitos de Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira. Ainda que um grande número de usuários pense que os dois conceitos envolvem, essencialmente, as mesmas questões cada um deles relata e desenvolve diferentes aspectos e pontos de vista, relacionados à contabilidade nas empresas.

No momento em que se discute a questão da distinção entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial é preciso que se tenha presente o entendimento de que estes dois domínios da Ciência Contábil abordam de aspectos distintos, gerando informações essenciais para análises gerenciais dos mais diferentes sujeitos implicados.

Em tais circunstâncias, a Contabilidade atua como referência ou critério, favorecendo os usuários quanto a obtenção de informações factuais, decorrentes dos procedimentos contábeis que interferirão, de forma direta, na ocasião da tomada de decisão para os usuários

internos de uma empresa, bem como para seus usuários externos (Crepaldi & Crepaldi, 2017).

Na perspectiva da obtenção de um melhor entendimento destas distinções elementares entre estas duas áreas da contabilidade, importante chamar a atenção para o fato de que o usuário externo, aquele para o qual as informações contábeis servirão para orientá-lo sobre quais são as melhores opções de investimentos de mercado, se favorecerá pelo que concerne à Contabilidade Financeira.

É a Contabilidade Financeira a responsável pelo fornecimento de informações para usuários externos, sendo guiada pelos princípios geralmente aceitos de Contabilidade. Acionistas, credores e o conjunto das estruturas institucionais do estado são exemplos destes usuários (Nakao, Moraes & Godoy, 2021).

De outro ângulo, a Contabilidade Gerencial é orientada aos usuários internos de uma empresa, que utilizarão suas informações contábeis para administrar, da melhor forma, os negócios daquele empreendimento. Gerentes administrativos, controllers e outros diretores são exemplos destes usuários (Garrison, Noreen & Brewer, 2013).

No sentido de resumir e tornar mais simples a compreensão dos mais importantes aspectos distintivos entre estas subdivisões da Contabilidade, o Quadro 3 mostra alguns elementos que oportunizam esta análise. O referido quadro apresenta, apenas, algumas entre as mais relevantes distinções entre o enfoque gerencial e o enfoque financeiro.

**Quadro 3.** Principais diferenças entre a Contabilidade Gerencial e Financeira.

| CONTABILIDADE GERENCIAL   | CONTABILIDADE FINANCEIRA  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizada pelos usuários internos: gestores, <i>controllers</i>, diretores, presidência etc.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizada pelos usuários externos: investidores, acionistas, gestores de aplicação de fundos, órgãos governamentais etc.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos principais: possibilitar a análise e a mensuração dos dados obtidos através da contabilidade, auxiliando os gestores internos no processo da tomada de decisão.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos principais: disponibilizar aos usuários interessados em investir nas empresas os dados obtidos através dos resultados econômico-financeiros, além de possibilitar a análise da situação da mesma perante seu mercado.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgar informações nem sempre de caráter monetário.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase na objetividade do caráter monetário das operações.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar informações através de indicadores com embasamento teórico.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar informações através de indicadores quase sempre práticos e de fácil mensuração.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apesar de não ser menos importante, não há obrigatoriedade de sua existência no ambiente organizacional.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aparecer obrigatoriamente no ambiente das empresas.</li> </ul>   |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de dados da pesquisa (2023).

Com base nos dados constantes do Quadro 3 é possível verificar a característica mais abstrata da Contabilidade Gerencial em relação a Contabilidade Financeira, considerando que esta última envolve elementos mais relacionados com as informações pontuais que são ofertadas por meio dos relatórios financeiros das empresas.

Trigueiro (2017) dizia que mais do que todos estes aspectos, em relação a distinção entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira, cabe evidenciar outros elementos que serão distintamente reconhecidos a respeito das duas óticas. Estes elementos dizem respeito a aspectos componentes da estrutura das duas áreas, principiando pela perspectiva de cada uma delas e podendo ser distinguidas, também, pelo emprego de sistemas de informação característicos.

### **4.3 Contabilidade gerencial**

A Contabilidade Gerencial é a especialidade da Contabilidade que reuni, analisa e divulga as informações úteis para os administradores da empresa, a fim de assessorar a tomada de decisão.

Segundo Padoveze (2014, p.11) Contabilidade Gerencial é “o segmento da ciência contábil que congrega o conjunto de informações necessárias à administração que complementam as informações já existentes na contabilidade financeira.”

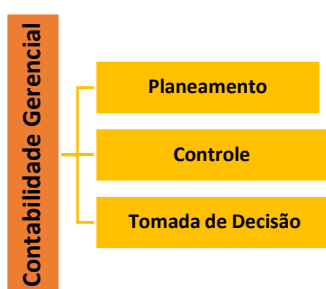
A Contabilidade Gerencial é instrumento crucial para as empresas, posto ter o poder de interferir no processo de tomada de decisão, na planificação e na forma como deverão ser feitos os investimentos, a partir de informações sobre a conjuntura econômica da empresa (Madeira, Teixeira & Teixeira, 2005).

A Contabilidade Gerencial passou a existir como forma de suprir a necessidade do homem quanto a supervisão sobre todos os seus bens, seus gastos e suas pendências ou dívidas. Com base nesta necessidade de manter controle sobre seu patrimônio, foram sendo desenvolvidos mecanismos e instrumentos orientados a avaliação da situação financeira sendo aperfeiçoados, gradativamente, chegando a compor a nova concepção sobre o que é Contabilidade. A Contabilidade Gerencial guarda relação, sobretudo, com o comércio, exatamente em função da premência do homem em estabelecer um efetivo domínio sobre todos os bens que conquistou (Pereira, 2011).

A Contabilidade Gerencial oferece o devido suporte para que os administradores consigam ultrapassar três estágios fundamentais: planeamento, controle e tomada de decisão, sempre na perspectiva de alcançarem sucesso dentro das empresas (Garrison, Noreen &

Brewer, 2013).

**Figura 14.** As três etapas do processo de gerenciamento para a organização.



Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.3).

Em relação as três etapas do processo de gerenciamento a serem observadas pela Contabilidade Gerencial, o planejamento é a primeira e trata da elaboração de propósitos ou objetivos que precisam ser alcançados para que seja possível materializar uma tomada de decisão. Isto é o mesmo que elaborar um plano que ajude os administradores a prever ou prognosticar o futuro da empresa. A segunda etapa diz respeito ao controle, através do qual se procura averiguar se o planejamento estruturado está sendo posto em prática conforme o previsto, bem como é analisado se, eventualmente, serão necessárias quaisquer mudanças para que se concretize um produtivo desenvolvimento do processo gerencial. A última etapa é a tomada de decisão propriamente dita, na qual é tratado o ato de decidir circunstâncias, através de diversos elementos especificados. Isto significa o fechamento do planejamento e a checagem da consecução do controle no decorrer de sua prática ou operação (Garrison, Noreen & Brewer 2013).

Ferreira *et al.* (2018) procuraram enfatizar que a Contabilidade é um instrumento adequado para lastrear as tomadas de decisão, considerando sua grande responsabilidade em todo o processo de gestão empresarial. Cabe a Contabilidade ofertar aos administradores os recursos necessários para que os mesmos sejam capazes de produzir análises e avaliar circunstâncias com o propósito de tomarem decisões, planejar ações e examinar conjunturas patrimoniais, uma vez que toda e qualquer empresa ambiciona alcançar triunfos, não importando sua área de atuação, seu porte ou a atividade que desenvolvam. Qualquer empresa necessita de informações tempestivas, adequadas e fidedignas.

A Contabilidade ultrapassa, em muito, a ideia de que é, somente, um complexo protocolar de informações organizadas, considerando que seu real valor consiste em muito mais do que, simplesmente, demonstrar as origens dos recursos e a maneira como são utilizados, uma vez que também se presta a legitimar, sob o ponto de vista legal, todas as

medidas empresariais no campo das finanças (Marques, 2011).

Coube a Padoveze e Benedicto (2010, p.9) a assertiva de que, “a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro.” Com base nessa visão passa a ser justificável a compreensão de que a Contabilidade Gerencial é fonte de informações essenciais para que a cúpula gestora tome posições e assuma decisões empresariais, sempre com as atenções voltadas para o futuro da empresa.

Iudícibus (2020, p.21), em mais uma de suas contribuições, afirmava que o propósito maior da Contabilidade Gerencial é oferecer apoio ou subsídios para a administração da empresa, abastecendo-a com dados suficientemente relevantes para a tomada de decisões. O autor caracteriza a Contabilidade Gerencial como “o conjunto de técnicas, informações ou relatórios contábeis feitos ‘sob medida’ para a administração, esta ferramenta é utilizada com eficácia na tomada de decisões.”

Para (Atkinson *et al.*, 2017, p.39) os dados ou informações contábil-gerenciais servem aos administradores por dois motivos prioritários. O primeiro com o intuito de coordenar, gerir e aperfeiçoar a produtividade e eficácia e o segundo para favorecer a tomada de decisões em relação preço de *mix* de produtos. Partindo dessas considerações, “a informação contábil gerencial orienta várias funções organizacionais diferentes – controle operacional, custeio de produto e cliente, controle gerencial e controle estratégico”, em consonância com o demonstrado no Quadro 4 a seguir:

**Quadro 4.** Funções de informação gerencial.

| <b>FUNÇÕES DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL GERENCIAL</b> |   |
|---|---|
| <b>Controle Operacional</b>                     | Fornecer informações de <i>feedback</i> sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.   |
| <b>Custeio de Produto e Cliente</b>             | Mensurar os custos dos produtos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.                                     |
| <b>Controle Gerencial</b>                       | Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.  |
| <b>Controle Estratégico</b>                     | Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercado, as referências dos clientes e as inovações tecnológicas. |

Fonte: Atkinson *et al.* (2017, p.45).

O profissional responsável pela Contabilidade Gerencial exerce uma função crucial nas atividades estratégicas e, ainda que não lhe caiba, formalmente, a responsabilidade pelo estabelecimento da estratégia, cabe a ele o dever de estruturar e administrar dos sistemas de

informações que são repassados aos gestores da estratégia e de controle dos indicadores das metas. Por tudo isso, a obrigação ou incumbência do referido profissional, no tocante à estratégia, é munir de informações aqueles que são responsáveis pela estratégia das empresas (Crepaldi & Crepaldi, 2017).

Perante o exposto, empresas que se valem de sistemas de informações contábeis, propendem a ter benefícios relacionados a outras empresas, através do gerenciamento adequado das informações. O emprego cabível de tais informações intenta futuras circunstância potencialmente capazes de realizarem-se dentro das empresas, favorecendo o seu desenvolvimento.

#### **4.4 Principais ferramentas da contabilidade gerenciais**

A procura por aprimoramento dentro das empresas é, historicamente, um tema em evidência. O intuito de desenvolver um meio de aperfeiçoar o gerenciamento ou administração dos recursos das empresas orientou teóricos e empresários a conceberem instrumentos gerenciais que beneficiem os negócios da empresa na atenuação ou diminuição de custos e ampliação do retorno financeiro.

Para que se estabeleça uma competitiva consolidação de uma empresa perante o mercado é de capital importância se lançar mão de técnicas e estratégias. Dessa forma, amparados por ferramentas da Contabilidade Gerencial gestores e empreendedores adquirem a capacidade de melhor analisar as decisões que necessitarão tomar a fim de que sejam alcançados os propósitos previamente estabelecidos, ampliando seus resultados.

As empresas, como um todo, desembolsaram grandes somas no desenvolvimento de tais ferramentas gerenciais para utilização em seus negócios e, no entanto, grande parte delas obteve resultados pífios com tal iniciativa (Fontes, 2014).

Técnicas contábeis de gerenciamento concorrem para a tomada de decisões dos empreendedores e gestores que têm por objetivo o alcance de uma melhor efetividade e capacidade de competir no mercado (Marion & Ribeiro, 2017).

Ferramentas gerenciais englobam atribuições ou afazeres, formas de custeio e análise e padrões de gestão e são responsáveis pelo suporte oferecido ao processo de tomada de decisão (Santos, Bennert, Figueiredo & Beuren, 2018).

Caracterizam uma administração competitiva os permanentes esforços no sentido de oferecer produtos e serviços compatíveis com os dias atuais, com menores custos de desenvolvimento e capazes de proporcionar, cada vez mais, satisfação aos clientes. A

conjuntura econômica do momento reivindica excelência dos sistemas contábeis corporativos. Considerados o ambiente de exacerbada competição que permeia o mercado, a dinâmica dos avanços tecnológicos, tanto de processos quanto de produtos, juntamente com as constantes oscilações das taxas de juros e dos preços das mercadorias, exigem que os dados apurados pelo sistema da contabilidade gerencial das empresas precisam espelhar, ao máximo, a realidade do mercado favorecendo o devido suporte aos esforços de redução de custos e aumento da eficiência e obtenção de lucro (Crepaldi & Crepaldi, 2017).

Dessa forma, durante o desenvolvimento do presente estudo serão apresentadas as mais importantes ferramentas, potencialmente, capazes de contribuir com o processo de gestão, assim como também no processamento do *Balanced Scorecard*.

#### **4.4.1 Formação de preço**

Liozu e Hinterhuber (2013) defendiam a ideia de que nas empresas, de um modo geral, os preços de venda exercem uma função demasiadamente importante, assumindo funções moderadoras para a performance dessas empresas ou, em determinadas circunstâncias, configurando-se em empecilhos para o seu desempenho, a depender da aferição e estabelecimento adequado do preço de venda de seus produtos e serviços.

Jiambalvo (2018, p.228) salienta que “a parte mais difícil da escolha do preço que maximiza o lucro é determinar a função demanda, que é a relação entre o preço e a quantidade demandada.”

A teoria econômica preconiza que preço e quantidade solicitada ou pretendida guardam, entre si, uma relação inversa e, por tal razão, a determinação adequada do preço de venda ou da prestação do serviço encontra-se, diretamente, vinculada com o resultado financeiro obtido pela empresa (Silva, Pletsch, Hein & Scarpin, 2015).

Os preços podem ser estabelecidos a partir de alguns aspectos ou circunstâncias excepcionais como, por exemplo, a formação de preço para pedidos especiais, resultante de uma solicitação incomum de um cliente ocorrida quando um pedido com preço inferior aos custos totais não interfere na procura por outros produtos, viabilizando sua exequibilidade; na formação de preço estabelecida a partir de uma taxa sobre os custos, em que a empresa apura todos os custos e aplica uma margem de lucro coerente ou racional e no custo-meta, quando se avalia ou se presume uma meta de lucro e acomodam-se os custos do produto com base na demanda, na perspectiva do cumprimento da meta de lucro (Santos, 2017).

Apesar desses aspectos o consumidor é suscetível a variações de preços chegando, mesmo, a mudar de uma marca, tradicionalmente, consumida para levar outro produto com preço menor, uma vez que o preço de venda mais baixo o atrai (Silva, Pletsch, Hein & Scarpin, 2015).

#### **4.4.2 Orçamento**

Ocasionalmente as pessoas estruturam orçamentos pessoais a fim de compatibilizar suas receitas com suas despesas relacionadas a alimentação, vestuário, moradia, entre outras, na perspectiva de conseguirem produzir alguma economia. Em face disso, a partir do momento em que o orçamento é estruturado, os gastos reais são confrontados com esse orçamento no sentido de averiguar se o que foi planejado está, de fato, sendo seguido e, mais que isso, alcançado. De forma análoga, as empresas lançam mão dos orçamentos com o objetivo de planearem suas situações econômicas e financeiras, ainda que a quantidade de trabalho e detalhes que envolvam esse orçamento empresarial vá muito além do que constitui um orçamento pessoal (Garrison, Noreen & Brewer, 2013).

Segundo Braga (1995, p. 230), o Orçamento Empresarial é um instrumento de grande aplicabilidade, sob o ponto de vista gerencial, considerando que assegura a estruturação de um planeamento em conformidade com prazos e demais itens que necessariamente o constituem. Com base em tudo isso é possível compreender que “orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras.”. No curto prazo, é potencialmente capaz de demonstrar uma grande utilidade no suporte à tomada de decisões, em espaço de tempo adequado ou conveniente.

Sob o ponto de vista de Braga (1995, p. 230) essa ferramenta apresenta utilidade gerencial, pois possibilita um planeamento de acordo com o prazo e os itens a serem orçados. Assim, conforme “orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras.” No curto prazo, pode demonstrar uma grande utilidade no auxílio à tomada de decisões, com uma tempestividade considerável.

Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2015) afirmavam que o orçamento, na perspectiva das empresas que dele se utilizam, apontam antecipadamente a forma através da qual devem ser designados todos os seus recursos financeiros, para cada um de seus setores ou departamentos.

Noreen e Brewer (2018, p. 382) abraçavam a ideia de que o caráter inconstante ou temporário do orçamento é o que torna possível um planeamento do orçamento e, sobretudo, a confrontação entre o antes e do depois, numa análise os valores que foram expressos no orçamento em cotejo com a soma efetivamente despendida nas atividades operacionais do setor em análise ou na empresa como um todo, o que seria impraticável caso o orçamento fosse fixo, partindo do entendimento de que:

os orçamentos flexíveis levam com consideração como as mudanças nas atividades afetam os custos [...] quando um orçamento flexível é usado na avaliação do desempenho, os custos reais são comparados aos custos que deveriam ter ocorrido para o nível de atividade realizada durante o período.

E é justamente esse nível ou padrão de comparabilidade que abre espaço para acomodações ao longo das atividades na comparação entre o que foi previsto no orçamento e o que foi, de fato, dispendido pela empresa.

Na ótica de Sardinha (2008 *apud* Crepaldi & Cripaldi, 2017), orçamento é um recurso de gestão que envolve procedimentos em todos os níveis hierárquicos de uma empresa, especificando o que for definido para cada setor, indicando patamares de gastos e informes de performance esperados.

Assim é importante ressaltar que a concepção do orçamento de uma empresa é estruturada dentro de um período-base de um ano, subdividido em meses. Dessa forma, com o término desse intervalo de tempo, deve-se preparar a previsão para todo o período de um ano seguinte, envolvendo receitas e despesas (Carneiro & Matias, 2011).

Para Padoveze (2010) o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia, ou seja, é um plano de ação que ajuda na coordenação e implementação de um plano, processando dados constantes do sistema de informação contábil atual, introduzindo dados previstos para o próximo exercício, com suas devidas alterações.

**Figura 15.** Modelo de proposta de orçamento para uma empresa.

|                     | <b>Orçamento 1</b> | <b>%</b> | <b>Orçamento 2</b> | <b>%</b> |
|---------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|
| Vendas              | R\$ 8.550.000,00   | 100      | R\$ 14.400.000,00  | 100      |
| Custos Variáveis    | R\$ 5.130.000,00   | 60       | R\$ 5.760.000,00   | 40       |
| Margem Contribuição | R\$ 3.420.000,00   | 40       | R\$ 8.640.000,00   | 60       |
| Custos Fixos        | R\$ 1.795.500,00   | 21       | R\$ 4.752.000,00   | 33       |
| Lucro Líquido       | R\$ 1.624.500,00   | 19       | R\$ 3.888.000,00   | 27       |

Fonte: Crepaldi e Crepaldi (2017, p.439).

Classificar os procedimentos realizados por cada um dos setores e gestores é uma das atividades mais importantes do orçamento, para que seja possível alcançar os objetivos da empresa, harmonizando os resultados em seu próprio benefício (Catelli, 2001 *apud* Feltrin & Buesa, 2013).

Logo, é possível enxergar o orçamento como um recurso capaz de favorecer a evolução ou desenvolvimento das empresas, uma vez que favorece uma melhor percepção daquilo que, eventualmente, poderá ocorrer no próximo ano. Através de um bom orçamento, os gestores e os empresários podem prever a capacidade que o empreendimento tem de alcançar níveis maiores, sendo um dos fatores que possivelmente irá garantir o seu tempo de vida e competitividade no mercado.

#### **4.4.3 Fluxos de caixa**

Na rotina diária das empresas ocorrem, o tempo todo, entradas e saídas de haveres por elas administrados, exigindo o emprego de um instrumento que permita a observação ininterrupta de todas as transações ocorridas. Dessa forma, no âmbito da Contabilidade, esse instrumento é denominado Fluxo de Caixa.

Lacerda (2006) definia o fluxo de caixa como sendo o conjunto de escritos através do qual uma empresa torna possível identificar as entradas e saídas de caixa, a fim de avaliar sua capacidade futura de honrar seus pagamentos, por determinado lapso temporal, bem como avaliar se haverá viabilidade para que sejam feitos investimentos, além de indicar o momento mais propício para realização de determinada compra. Em linhas gerais é o orientador da empresa para suas tomadas de decisão.

Empresas que se utilizam das demonstrações dos fluxos de caixa possuem condições de avaliar sua própria capacidade de produzir fluxos de caixa em momento seguinte, além de conseguir identificar sua capacidade de pagar obrigações e rendimentos (Gelbcje, Santos, Iudícibus & Martins, 2018).

Diante desse quadro há distintos padrões de fluxos de caixa, ainda que, no presente estudo, tenha sido utilizado modelo mais comumente usado, denominado fluxo de caixa direto.

Um grande número de usuários se refere a esse instrumento como sendo o “verdadeiro Fluxo de Caixa”, uma vez que ele apresenta a totalidade dos recebimentos e pagamentos que, efetivamente, colaboraram para a alternância do caixa em certo período de tempo (Marion, 2013).

**Figura 16. Demonstração do fluxo de caixa, método direto.**

| <b>DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PELO MÉTODO DIRETO (EM R\$)</b> |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>1. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS:</b>             |                               |
| (+) Recebimento de vendas (à vista e a prazo)                     | 840.000,00                    |
| (-) Pagamento de fornecedores (à vista e a prazo)                 | (440.000,00)                  |
| (-) Pagamento de salários   | (150.000,00)                  |
| (-) Pagamento de tributos incidentes s/ vendas                    | ( 70.000,00)                  |
| (-) Pagamento de outras despesas operacionais                     | <u>(100.000,00)</u> 80.000,00 |
| <b>2. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO:</b>         |                               |
| Aumento de capital em dinheiro                                    | <u>50.000,00</u>              |
| <b>3. FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO:</b>          |                               |
| Aumento de capital em dinheiro                                    | <u>(60.000,00)</u>            |
| <b>4. VARIAÇÃO DO DISPONÍVEL</b>                                  | <b>70.000,00</b>              |
| <b>5. (+) DISPONÍVEL EM 31.12.2021</b>                            | <u>80.000,00</u>              |
| <b>6. (=) DISPONÍVEL EM 31.12.2022</b>                            | <b>150.000,00</b>             |

Fonte: Viceconti e Neves (2018, p,703).

Entre as funções do fluxo de caixa está a possibilidade de informar as movimentações financeiras, ou seja, entradas e saídas do caixa da empresa, mostrando quais necessitarão ser tomadas na hipótese da ocorrência de insuficiência ou excesso de recursos.

A partir dessas considerações é possível definir como um dos principais propósitos a serem alcançados com a utilização dos fluxos de caixa é concluir as avaliações sobre a conduta operacional da empresa, deixando clara a origem dos recursos e em que processos foram alocados (Padoveze, 2014).

Na hipótese de sua utilização de forma simultânea com outros instrumentos gerenciais, o fluxo de caixa é capaz de fornecer dados que capacitem os gestores a avaliar as variações no capital da empresa, demonstrando sua liquidez, solvibilidade e eficiência, de acordo com a conjuntura da ocasião, favorecendo o melhor aproveitamento de eventuais oportunidades para o crescimento da empresa (Santos & Ferro, 2013).

Por tudo isso, o fluxo de caixa é um instrumento utilizado com grande frequência pelas empresas, em suas rotinas de administração financeira, em busca de manter o melhor acompanhamento possível sobre os fluxos diários dos recursos pecuniários. É fundamental para as empresas, com recomendação de uso correto a fim de que seja capaz de produzir informações significativas para os administradores e empresários. Por seu intermédio é possível identificar a existência ou a ausência de estabilidade nos processos da empresa,

favorecendo a realização de uma análise completa que se preste a oferecer o necessário suporte para tomada de decisão, frente a situação financeira da empresa, naquele momento, abrindo espaço para uma eventual interferência no futuro financeiro dessa organização, como também no seu potencial para efetuar pagamentos sem prejuízo do cumprimento de todos os seus compromissos e dado período pré-determinado.

#### **4.4.4 Gestão de estoque**

Esse mecanismo assegura a aplicação e o controle sobre os ativos de uma empresa é chamado de gestão de estoques. Ele trata do movimento que estabelece o ajustamento dos padrões de estoque dos produtos, de acordo com a demanda do mercado.

Para Silva (2020), gestão de estoques é uma atividade de grande importância para todo e qualquer empresa, uma vez que os estoques conferem segurança para a continuidade dos negócios em conjuntura de demanda inconstante e, quando em excesso, tem potencial para gerar prejuízos com a depender do montante de capital investido.

A Gestão de Estoques está diretamente ligada às operações, estabelecendo o quantitativo de mercadorias armazenadas. Tal fato indica que o sistema de gerenciamento de armazenagem é o fator quem define a forma como os produtos devem ser estocados, da mesma forma que também estabelece como toda a operação deve ser realizada com objetivo de assegurar qualidade e segurança máximas para os produtos.

O estoque é uma área de grande relevância para toda qualquer empresa, estando presente no balanço patrimonial, classificado como ativo circulante influenciando, diretamente, a liquidez da empresa. Por intermédio do estoque em condições adequadas e de acordo com os recursos financeiros é possível que seja realizada uma revisão dos valores patrimoniais da empresa. Por isso, a gestão de estoques é uma atribuição do responsável pela disposição e pelo emprego dos recursos financeiros à disposição, utilizados na construção dos estoques (Accioly, Ayres & Miranda, 2019).

Fundamentalmente, o objetivo desse recurso é garantir que o item esteja disponível quando buscado ou preciso. A gestão de estoque tem um papel relevante dentro das organizações, pois, para que haja um bom desempenho das funções no controle de estoque, os gestores prestam atenção não apenas na compra, mas também no armazenamento e na entrega.

A partir da avaliação sobre uma compra de item, sem necessidade imediata, com base em seu uso e o recurso dispendido abre espaço para ocorrência de um grande armazenamento

de recursos que, em outros departamentos poderiam ser melhor aproveitados. Tais recursos tendem a gerar melhor aproveitamento em processos de fabricação, na aquisição de equipamentos e para ampliar ou discriminar a produção, conferindo uma maior efetividade e desempenho no gerenciamento de estoques (Santos & Ferro, 2013).

Graziani (2013) registrou considerações no sentido de que a transferência de materiais, como matéria-prima e insumos, além da gestão do estoque são recursos importantíssimos para o sucesso de uma empresa. Apesar disso, ainda que absorvam parcela significativa de seu orçamento, os estoques não acrescentam valor à mercadoria. A redução do nível de estoques tem trazido resultados diferenciados, o que aumenta a competitividade, reunindo benefícios com a redução dos gastos e fortalecendo a eficiência administrativa.

No entanto, em inúmeras ocasiões, os administradores deixam acompanhar adequadamente se o estoque está correto, se existem itens em excesso ou com poucas saídas. Com esse fim, a gestão de estoque é uma ferramenta importante dentro das empresas dado o fato de que essa ferramenta, em conjunto com as normas técnicas de armazenamento, devidamente aplicados, otimizam o processo de gerenciamento de estoque, bem como a produtividade da empresa.

#### **4.4.5 Demonstração do resultado do exercício**

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é fruto da instituição da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 por meio da qual passou a ser obrigatória, a cada doze meses, a apresentação de uma DRE por todas as empresas brasileiras, de acordo os padrões e as determinações estabelecidas.

A DRE é uma demonstração contábil atesta ou não a saúde financeira da empresa, prestando-se a comparar todos os gastos e recebimentos da empresa, no decorrer do exercício apurado, definido como um método de identificação de todas as operações da empresa (Marion, 2009 *apud* Felix & Dias, 2018).

Assim, o referido documento, impostos, abatimentos e devoluções são subtraídos do valor total recebido, resultando em um valor líquido. A que se possa apurar o lucro bruto, são deduzidos do recebimento líquido os custos das mercadorias vendidas, das manufaturas ou da prestação de serviços. Na sequência, as despesas operacionais são deduzidas da receita bruta. Finalmente é calculado o valor do imposto de renda, totalizando a soma dos lucros ou prejuízos que, caso não sejam enviados aos sócios, são adicionados ao capital líquido, alterando o saldo global (Dornelas, 2014).

**Figura 17.** Estrutura de uma demonstração de resultado de exercício.

| <b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>               |
|---|
| <b>RECEITA LÍQUIDA</b>                                      |
| (-) Custo dos Produtos Vendidos ou Serviços Prestados       |
| = RESULTADO BRUTO   |
| (-) DESPESAS OPERACIONAIS                                   |
| (-) Despesas de Vendas                                      |
| (-) Despesas Administrativas                                |
| (+) Receitas Financeiras                                    |
| (+) Despesas Financeiras                                    |
| (-) Outras Receitas e Despesas Operacionais                 |
| = RESULTADO OPERACIONAL                                     |
| (-) Provisão para IR e Contribuição Social                  |
| = RESULTADO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES |
| (-) Participações   |
| (-) Contribuições   |
| = LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO                                |
| (+) Juros sobre o Capital Próprio                           |
| = LUCRO LÍQUIDO POR AÇÃO                                    |

Fonte: Gelbcje, Santos, Iudícibus e Martins (2018, p.41).

Reiteradamente é preciso que seja feito o reconhecimento de custos associados ao uso ou transferência de ativos, a exemplo de imóveis, ações, marcas e patentes; nesses casos, o gasto é denominado amortização ou depreciação. Tais procedimentos de aplicação buscam reconhecer os gastos dentro dos prazos em que os benefícios econômicos associados a tais itens foram utilizados ou venceram (Gelbcje, Santos, Iudícibus & Martins 2018).

Por meio das Demonstrações do Resultado do Exercício, é possível avaliar se a empresa obteve ganhos ou perdas dentro de um período estabelecido. É um dos mais importantes documentos criados pela legislação brasileira objetivando a regulação, a padronização e o controle financeiro das empresas.

A demonstração do resultado do exercício é um dos principais recursos no suporte aos usuários de demonstrações financeiras na tomada de decisões de natureza econômica e financeira. Este relatório retrata o desempenho da empresa no decorrer de um período específico, destacando os componentes positivos e negativos do resultado líquido deste período (Rech *et al.*, 2013).

A DRE é capaz de avaliar o verdadeiro rendimento de um negócio, onde são apresentados os dados das receitas e despesas, revelando o resultado apurado e sua evolução. O DRE oferece a possibilidade de comparação destes dados a fim de detalhar a real situação em que a empresa se encontra.

A partir daí, algo que merece destaque é que as instituições financeiras também usam esse documento a fim de avaliarem a situação financeira das empresas para verificar se é possível fornecer crédito as mesmas. Portanto, a correta utilização dessas informações é crucial para as empresas, pois está diz respeito a boa administração.

Atualmente existem inúmeros instrumentos gerenciais no mercado tais como Sistema de Informação Gerencial (SIG), Índices de Rentabilidade, Indicadores de Capitais de Curto Prazo entre outras e, algumas delas voltadas para melhoria no curto e médio prazo e outras ao longo prazo e a Contabilidade Gerencial, como apoio ou suporte para as empresas, utiliza estas ferramentas.

A análise do desempenho empresarial, antes baseada somente em indicadores contábeis financeiros, revelou-se insuficiente para as organizações. A ênfase excessiva em resultados financeiros de curto prazo acabava por levar a soluções rápidas, porém de solidez insuficiente.

A Contabilidade Gerencial a partir do emprego de instrumentos gerenciais estruturados faz ser possível o atendimento da necessidade de considerar os ativos intangíveis das empresas no âmbito gerencial, com isso a avaliação do desempenho pode ser medida. A Contabilidade Gerencial passa a ser fundamental e muito empregado em organizações que buscam permanecer no mundo dos negócios.

#### **4.5 Importância e influência do *Balanced Scorecard* na contabilidade gerencial**

O *Balanced Scorecard* (BSC) pode ser definido como uma ferramenta de gestão que constitui os elementos de artefatos da Contabilidade Gerencial e que desde a sua difusão tem passado por inúmeros estágios de evolução (Chenhall, Ittner, Larcker & Meyer, 2003).

Reputado como um produto ou dispositivo, o BSC passa a fazer parte do elenco de artefatos da contabilidade gerencial que uma organização pode escolher implementar e, caso seja aceito pelos gestores, passa a ser uma das formas de controle gerencial (Burns & Scapens, 2000).

Lemos, Silveira e Parmagnani (2001) descreveram o BSC como um instrumento crucial para a Contabilidade orientada a questões gerenciais de uma empresa, pois uma vez aplicada essa abordagem, com base em atividades e também processos relacionados a empresa, os contadores tornam-se capazes de transmitir à administração dados mais elaborados sobre a execução e desempenho dos procedimentos, dentro das empresas, favorecendo a identificação de pontos-chave no processo, aptas a influenciar, diretamente

ou indiretamente, o alcance das metas e objetivos, dentro das empresas, aperfeiçoando os resultados esperados.

A Contabilidade vem prestando o devido suporte ao ambiente corporativo procurando adaptar-se às inúmeras transformações do mercado, prestando o necessário apoio aos gestores em todos os processos de planeamento, de execução e de controle, posto que o BSC é uma ferramenta de importância capital para a Contabilidade que é orientada às questões gerenciais da entidade. As informações financeiras, ainda que sejam necessárias, não dotadas de maior capacidade de gerenciar um negócio, sobretudo, no momento em que os administradores utilizarão informações para obtenção de lucros maiores em um prazo bem menor sacrificando, assim, todos os resultados e a sobrevivência da entidade em um prazo mais longo (Atrill & McLaney, 2014).

Para Niven (2011), o BSC é tido como uma ferramenta gerencial, constituída por indicadores financeiros e não financeiros, relacionados pela teoria da causa e efeito, a ser orientada pela estratégia da empresa e também por seus objetivos. O BSC não exclui a função dos indicadores financeiros, uma vez que ela vem para reunir todos os indicadores em um único sistema gerencial com mais equilíbrio, de forma a interligar os objetivos estratégicos de longo prazo ao desempenho operacional de curto prazo. Ele também é alinhado as metas e compatibilizado com o orçamento, que será estruturado e também consolidado sobre as funções das medidas, que possibilitarão o gerenciamento da entidade em uma ferramenta única, mantendo o objetivo principal da comunicação da estratégica corporativa, em toda a entidade, analisando os objetivos estratégicos e relacionando-o com as recompensas pessoais, além de analisar os resultados obtidos quanto as metas estabelecidas para, enfim, fornecer o devido retorno.

O *Balanced Scorecard* é um processo crítico, capaz de oferecer o necessário suporte aos gestores em um atual ambiente competitivo, no qual as organizações que vivenciam conjunturas de constantes variações necessitarão de um processo de aprendizado duplo, que permitirá aos gestores realizarem questionamentos sobre as hipóteses que foram formuladas e refletidas sobre a teoria na qual se opera (Valeriano, 2003).

Na perspectiva de Herrero Filho (2017) o BSC, desde o início de sua vigência, era definido como um sistema de mensuração e performance passando, mais tarde, a ser um visto como um sistema de gestão estratégica.

Minervino (2010) relatava que foram realizados inúmeros testes para testar a viabilidade da implantação, em determinadas áreas das organizações que empregavam esse mesmo sistema de medição, que puderam observar que o *Balanced Scorecard* poderia ser

usado de forma totalmente distinta da qual ele vinha sendo utilizado. Independentemente desse sistema de medição de desempenho ter sido desenvolvido com esse fim, ele também poderia ser utilizado para alinhar e comunicar as estratégias da organização. Partindo daí, os gestores perceberam que seriam capazes de utilizar esse sistema para algo mais além de comunicar as estratégias, assim como também gerenciá-las e exibi-las como um sistema gerencial primordial.

O BSC contribuiu, grandemente, para a literatura da Contabilidade Gerencial, pelo fato de permitir revisitar temas antigos, demonstrando uma relação entre pontos importantes que não estão visivelmente articulados e expondo os conhecimentos que foram estabelecidos para aplicação aos tempos atuais e ofertando provimento às novas necessidades; melhor compreensão sobre o tema e a relação entre a operação e a estratégia, favorecendo o aprimoramento da literatura sobre a Contabilidade Gerencial através da integração das perspectivas dos clientes, dos aspectos financeiros, do aprendizado e crescimento e dos processos internos. O BSC servirá como aos gestores para que possam expandir seu o campo da visão e poder compreender, ainda mais, as ligações existentes entre as inúmeras e distintas funções (Valeriano, 2003).

O BSC, na qualidade de ferramenta de gestão para Contabilidade Gerencial vem para prestar apoio aos gestores no processo de tomada de decisão, ainda que envolva diversos fatores ambientais, internos e externos, mapeando e também integrando todos os setores, demonstrando e permitindo possíveis alterações na estratégia anteriormente adotada a curto e em longo prazo e que, por sua vez, vem trabalhando com as perspectivas financeiras, as perspectivas de clientes, dos processos internos, crescimento e aprendizado, de um modo alinhado e sincronizado.

A Contabilidade Gerencial exerce um papel de muita importância, justamente por disponibilizar mecanismos que poderão envolver a agilidade e acurácia, com fornecimento de informações técnicas que serão baseadas em indicadores, aos gestores para que possam tomar decisões corretas. O *Balanced Scorecard* demonstra, de forma clara, como essas decisões impactam nas diversas áreas e em toda a empresa, permitindo que a área gerencial possa sugerir mudanças no decorrer do processo de gestão, com a finalidade de que se alcance a eficácia organizacional (Pinto, 2009).

Por fim, observa-se que o BSC contribui, acentuadamente, para que a empresa seja capaz de criar indicadores de desempenho para cada área envolvida, direcionados para as necessidades de cada gestor e, ao mesmo tempo, permitindo o alinhamento de todas essas áreas ao planeamento estratégico, a fim de proporcionar a todos os colaboradores envolvidos

um resumo, com os objetivos primordiais da empresa, através da criação do mapa estratégico da organização.

O BSC também pode contribuir como uma ferramenta de gestão, pois ela evidencia a Contabilidade Gerencial, tal como uma grande área com participação ativa no fornecimento de informações que favoreçam a tomada de decisão. Quanto as perspectivas será capaz de prestar uma grande contribuição, já que antes do BSC só era possível medir os indicadores financeiros e agora, com o auxílio dessa ferramenta, torna-se possível medir, também, os indicadores não financeiros que representam o foco dessa ferramenta dotada de poderes para, através das perspectivas financeiras, atingir as metas de vendas e as metas de clientes caso estes estejam satisfeitos com os produtos, as perspectivas de produção interna, na hipótese de os produtos estejam sendo fabricados com qualidade ou se ouve erros no decorrer da produção, além da perspectiva de crescimento e aprendizado, ligada aos colaboradores, aos trabalhos que estão sendo desenvolvidos, se há um acompanhamento no decorrer da manufatura do produto, sendo essa perspectiva essencial para que se alcance sucesso na implantação do BSC já que forma uma base para a melhoria da inovação e da qualidade (Pompeo, 2017).

Tais perspectivas, quando observadas a partir da visão estratégica da empresa, guardam relação de causa e efeito, de maneira lógica e bem alinhada. Esta ferramenta, quando implantada, de forma adequada, na empresa será essencial e permitirá sua continuidade e a obtenção de sucesso.

#### **4.6 Contribuições dos aspectos financeiros do *Balanced Scorecard* na contabilidade gerencial**

A Contabilidade Gerencial é um recurso próprio para que a administração tome suas decisões. Na realidade é ela quem recolhe todas as informações econômicas, avaliando monetariamente, registrando-as em forma de comunicados ou relatório, contribuindo para a tomada de decisões. Observa-se que a Contabilidade se utiliza de uma mesma linha de raciocínio, com base no pressuposto de que a Contabilidade Gerencial opera como mecanismo na tomada de decisão (Marion, 2012).

As medidas relacionadas com situação econômica das empresas, assim como aquelas as relatas ao custo e a lucratividade dos serviços, aos clientes, e aos produtos, são obtidas através do sistema de Contabilidade Gerencial, através do qual as informações gerenciais podem medir o desempenho econômico das entidades operacionais, as entidades de negócios

e os departamentos. Estas mesmas medidas de desempenho econômico se unem a estratégia da organização e a execução da estratégia de cada setor operacional. Por meio das informações gerenciais os colaboradores, os executivos e também os gerentes serão capazes receber o feedback sobre os seus desempenhos, podendo aprender e se capacitar ainda mais (Padoveze, 2019).

O processo de gestão tradicional, baseado somente em indicadores financeiros, se mostra inadequado, no momento, dado o fato de que a performance é uma resultante dos desempenhos econômico, financeiro e do gerenciamento das variáveis internas (ambiente operacional) e externas (macroambiente) à organização.

Segundo Reis (2001), o processo de gestão baseado em relatórios financeiros é inadequado uma vez que o modelo da Contabilidade Financeira não incorpora a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa.

A principal contribuição do BSC à Contabilidade Gerencial é, inquestionavelmente, a inclusão de indicadores não-financeiros, de performance e as perspectivas interna e externa de desempenho da organização, de curto e longo prazos.

De acordo com Kraemer (2002, p.32) o BSC é “[...] um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão de negócio abrangente, atual e futura,”

Para Kaplan e Norton (2000) existem quatro novos processos no BSC que ajudam os gestores a interligarem os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. Esses processos são:

- a) Tradução da visão – desenvolve o consenso em torno da estratégia e orienta as ações no nível operacional;
- b) Comunicação e conexão – permitem comunicar as estratégias dentro da organização e estabelecer as metas individuais e da unidade de negócio;
- c) Planeamento de negócios – compatibiliza o plano de negócios com o planeamento financeiro.
- d) Feedback e aprendizado além de proporcionar o aprendizado, testa as hipóteses ou premissas estratégicas e promove os ajustes necessários durante o processo de retroalimentação.

O BSC é um sistema gerencial capaz de monitorar os resultados de curto prazo e criar condições para que a empresa faça ajustes na estratégia em função do aprendizado, em tempo real.

O BSC é uma alternativa aos sistemas de avaliação e gestão, centrados na perspectiva financeira. A visão administrativa deve ser estendida a outras perspectivas. O desafio para a Contabilidade é agregar as perspectivas não-financeiras. Da Contabilidade tem sido exigidas informações mais abrangentes e com maior profundidade, uma vez que as suas funções são: registrar, avaliar, mensurar evidenciar e disponibilizar as informações para o mercado (Lemos, Silveira & Parmagnani, 2001).

Segundo Kaplan e Norton (2000), no entanto, os sistemas de Contabilidade, movidos pelos procedimentos e ciclos do sistema de relatórios financeiros são por demais tardios, agregados e distorcidos para serem suficientemente relevantes para as decisões de planeamento e controle dos gerentes.

Segundo Kraemer (2002), a Contabilidade Gerencial está cada vez menos prestigiada. Com as constantes mudanças no cenário macroeconômico as informações fornecidas pela Contabilidade tradicional são incoerentes com a realidade da empresa. Por isso, caso a Contabilidade Gerencial não se adeque aos novos tempos, as empresas não terão condições de competir no mercado globalizado. Uma Contabilidade Gerencial adequada às condições de mercado não pode ser vista como garantia de sucesso, mas é um pré-requisito para alcançá-lo.

Segundo Iudícibus (2020), o ponto de partida foi o modelo usado pela Analog Devices concebido para medir o índice de progresso em atividades de melhoria contínua e o seu Scorecard que continha medidas tradicionais financeiras e outras operacionais. A pesquisa foi conduzida para chegar ao Scorecard multidimensional. Mais tarde, para indicar a característica de equilíbrio (balanceamento) entre as medidas de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e ocorrência, perspectivas internas e externas e desempenho, esse Scorecard multidimensional passou a ser denominado de *Balanced Scorecard*.

De acordo com Gomes (2019) o uso do BSC, como instrumento de comunicação e alinhamento da estratégia da empresa, evidenciou inúmeras deficiências nos sistemas gerenciais tradicionais, como a inabilidade para ligar a estratégia de longo com as ações de curto prazo

Kaplan e Norton (1997, p.43-44) afirmam que o BSC é uma inovação na Teoria da Contabilidade Gerencial, pois reúne pontos simples, mas vitais que não estavam devidamente articulados na literatura existente, como:

[...] a decodificação dos complexos processos de escolhas aos quais os gestores estão sujeitos, consubstanciado na definição das quatro perspectivas de gestão, é o primeiro ponto que merece a atenção como novidade do BSC. Essas perspectivas são definidas a partir de uma concepção de gestão. A partir da estratégia, delineiem-se os objetivos financeiros, que irão orientar as escolhas relacionadas aos clientes, que por sua vez, irão orientar a identificação das mudanças necessárias quanto aos processos internos que, por sua vez, irão indicar as mudanças em relação à capacitação de recursos humanos e aos sistemas de informação:

Campos (2001) afirma que o relatório único força os gestores a refletirem sobre as relações de causa e efeito entre objetivos financeiros e os objetivos de outras dimensões e que o BSC é uma contribuição para a literatura da Contabilidade Gerencial, p'dado o fato de que repensa temas antigos, evidência a relação entre pontos vitais que não estão claramente articulados; demonstra como esse conhecimento pode ser articulado para atender às novas exigências; aumenta a compreensão da vinculação entre estratégia e operação e aperfeiçoa a literatura de Contabilidade Gerencial.

## **CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Gil (2012) pesquisa é um método ordenado e coerente, cujo o propósito é o favorecimento da obtenção de futuras respostas aos questionamentos que porventura venham surgir. Também há necessidade de pesquisa nas ocasiões em que não existam informações prontas ou à disposição, em níveis satisfatórios, capazes de oferecer as respostas adequadas para resolução de um problema ou mesmo nas ocasiões em que tal informação já esteja disponível, porém mantida em condições de mais absoluta desorganização, a ponto de não poder ser utilizada para resolver o problema ou dificuldade enfrentada.

Pesquisa científica diz respeito a conexão entre ações ordenadas, estruturadas a partir de raciocínio lógico em busca da resolução de problemas previamente apresentados, a partir da utilização da metodologia científica (Rodrigues, 2007).

As Pesquisas Científicas podem ser analisadas a partir dos Métodos de Abordagem, dos Objetivos, dos Procedimentos e, ainda, em função das Técnicas de Coleta de Dados. Dessa forma, a metodologia científica poderá ser vista como um grupamento de técnicas e processos com emprego pela Ciência, na perspectiva de que seja possível desenvolver e solucionar problemas que envolvam a aquisição concreta do conhecimento, a partir de um determinado nível de organização (Lakatos & Marconi, 2007).

### **5.1 Quanto a abordagem**

O presente estudo se trata de uma pesquisa do tipo “aplicada”, com abordagem de uma pesquisa qualitativa, utilizando como procedimento o levantamento do tipo Survey.

De acordo com Minayo (2001, p. 14), a pesquisa qualitativa é aquela que interage com “vários significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

A pesquisa em análise foi desenvolvida com base no método dedutivo o qual lança mão da racionalidade lógica, em busca da obtenção de respostas pontuais, segundo princípios de cunho geral. Baseia-se na obtenção de uma verdade individual a partir de uma verdade coletiva na qual encontra-se escondida (Prodanov & Freitas, 2009).

## 5.2 Quanto aos objetivos

Em relação aos objetivos, o presente estudo deve ser interpretado como uma pesquisa de cunho exploratório, considerado o fato de que se fundamenta em estudos mais aprofundados do tema proposto, em busca de oferecer maior conhecimento sobre o problema da pesquisa.

Segundo Gil (2012) os objetivos desta pesquisa deverão ser categorizados da seguinte forma: pesquisa descritiva, explicativa e exploratória.

Pesquisa exploratória é toda aquela que busca oferecer um maior entendimento sobre o problema de pesquisa, aperfeiçoando concepções, na perspectiva de disponibilizar conhecimentos mais amplos sobre o tema (Malhotra, 2019).

A grande maioria das pesquisas exploratórias envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso (Gil, 2010).

Com relação à pesquisa propriamente dita, esta pode ser definida como a metodologia racional e sistemática com a pretensão de encontrar as respostas para os problemas que são propostos nos trabalhos investigativos (Cervo; Bervian, 1996).

## 5.3 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos técnicos, uma pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, documental, experimental, pesquisa de campo, estudo de caso, entre outras. Este estudo classifica-se como bibliográfico, com estudo de caso.

O referencial teórico do presente estudo foi assim constituído a partir de consultas bibliográficas realizadas por meio de leituras em trabalhos acadêmicos disponíveis na internet, sendo utilizado como base de dados o *SciELO*, *Scholar* e *Portal da Capes*.

O estudo de caso, de acordo com Gil (2010, p. 119), “consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Para este, foi aplicado um questionário em 125 empresas de Fortaleza / CE (Brasil), sobre o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* nas empresas de contabilidade como planejamento estratégico.

## 5.4 Quanto as técnicas de coleta de dados

O método de técnica é determinado como um grupamento de normas que se adequa a uma Ciência, sendo de grande relevância o emprego de regras e princípios para que seja alcançado o propósito relacionado a ação de coleta de dados na qual se divide em documentação direta intensiva, direta extensiva e indireta. A documentação indireta relativa à pesquisa documental e bibliográfica (Lakatos & Marconi, 2007).

No tocante a esta técnica, será feita a opção pela pesquisa indireta que envolverá uma pesquisa bibliográfica, com o fim de ampliar conhecimentos, sobretudo por intermédio de artigos científicos, livros e documentos legais (Lakatos & Marconi, 2007).

Durante a etapa quantitativa, foi realizado o roteiro de um questionário que foi a base para a coleta de dados e posteriormente a análise dos mesmos o qual foi realizado pessoalmente pelo autor do presente trabalho.

A coleta foi realizada por meio do *google forms*, onde o pesquisador encaminhou a pesquisa por meio de um questionário.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc”.

O questionário foi aplicado em 125 empresas do ramo de contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil), onde questionou-se sobre o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* nas empresas de contabilidade como planeamento estratégico.

Para o estudo de caso realizado foi aplicado o questionário seguindo as seguintes questões:

1. Com a implementação do BSC, houve uma melhora nos índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa?
2. Com a implementação do BSC, houve significativa melhora do capital interno da empresa (Conjunto de processos, sistemas, conceitos e modelos utilizados pela empresa), otimizando o trabalho dos colaboradores e facilitando a adaptação de novos funcionários?
3. Se sua empresa utiliza o BSC como metodologia de planeamento estratégico houve registro de aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação a empresa?

4. A implementação do BSC foi também direcionada para melhor estruturar os processos e procedimentos internos da empresa?
5. Na eventual utilização do BSC como metodologia de planeamento estratégico foi possível detectar redução de erros, retrabalho e multas punitivas?
6. Na hipótese da utilização do BSC como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos?
7. Na hipótese da utilização do BSC como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar a melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira?
8. Caso o BSC seja a metodologia de planeamento estratégico empregada por sua empresa foi possível perceber melhoria na estrutura de custos e despesas?
9. Considerada a hipótese do uso do BSC como método de planeamento estratégico por sua empresa foi possível identificar aumento da satisfação de seus clientes?

### **5.5 Quanto as técnicas de análise de dados**

Considerando que neste trabalho foi aplicada a pesquisa qualitativa, a técnica de análise de dados se deu por meio da análise de conteúdo e dos resultados do questionário aplicado por meio de perguntas fechadas. Para Azevedo, Machado; Silva (2011), este método possui três etapas:

#### **A) Pré-análise**

É a fase de organização dos dados coletados, estruturando os documentos e verificando a pertinência em cada fase. Elegem-se os documentos a serem analisados e formulam-se as hipóteses e os objetivos dos indicadores que, num segundo momento, vão fundamentar a interpretação final (Bardin, 1995).

#### **B) Análise do material**

Esta etapa constitui-se do tratamento correto do material, a juntada dos documentos e verificação dos conteúdos por categorias. Nesta fase, é feita a associação de decisões tomadas anteriormente na etapa de pré-análise (Bardin, 1995).

### C) Tratamento de dados

Nesta fase deve-se apurar os resultados da análise de forma a verificar os resultados da coleta e associá-los a solução do problema levantado, bem como conclusões finais (Bardin, 1995). Posteriormente, os dados serão apresentados por meio de gráficos e tabelas, em percentuais e com as respectivas análises estatísticas.

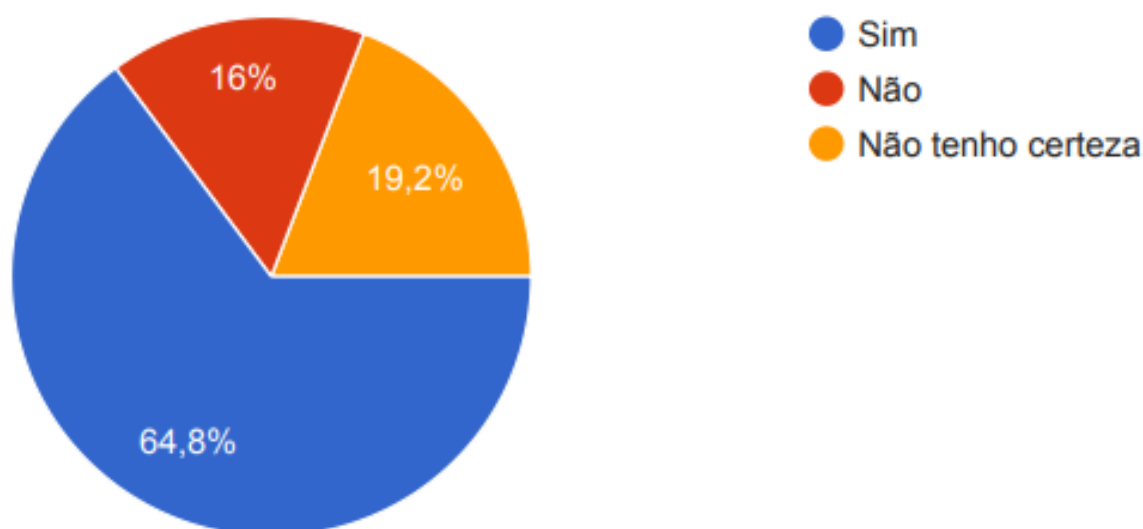
Dessa forma, o presente estudo foi desenvolvido no período de setembro a dezembro de 2023.

## CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados obtidos no estudo de caso do presente trabalho, a partir do questionário que foi aplicado em 125 empresas do ramo de contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil). Neste, os representantes/gestores das empresas foram indagadas sobre o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* nas empresas de contabilidade como planejamento estratégico.

Desse modo, questionou-se inicialmente sobre uma possível melhora nos índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa com a implementação do BSC, conforme a figura 18.

Figura 18: Com a implementação do BSC, houve uma melhora nos índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa?



Fonte: O Autor (2023).

Conforme os resultados acima verifica-se que a grande maioria dos entrevistados respondeu que sim (64,8%), seguido por 19,2% que responderam que não têm certeza, e apenas 16% afirmaram que não houve melhora nos índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa com a implementação do BSC.

Nesse sentido, conforme Luz (2003) acredita-se que o *Turnover* ou a rotatividade de pessoal em uma empresa pode representar uma “pista” de algo vai mal. Quando elevado, pode indicar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa e que falta algo para satisfazê-las.

O conhecimento dos aspectos que compreendem e influenciam o *turnover* em uma empresa é extremamente importante para a gestão estratégica da empresa. Pois, como é um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, o *turnover* merece muita atenção, de forma a diminuir os custos com rotatividade de pessoal e qualificar o processo de gestão.

Chiavenato (2009) estabelece uma relação entre o clima organizacional e a motivação, pois quando há um alto nível de motivação entre os empregados, o respectivo clima organizacional se eleva, e se traduz em animação, satisfação, interesse e colaboração.

Segundo Pomi (2005) os gastos com a rotatividade, estão relacionados aos custos com recrutamento e seleção, admissão, desligamentos e reposições de trabalhadores, assim como os investimentos com integrações e treinamentos de novos admitidos, ocasionando a queda na produção, devido ao período de aprendizagem dos mesmos.

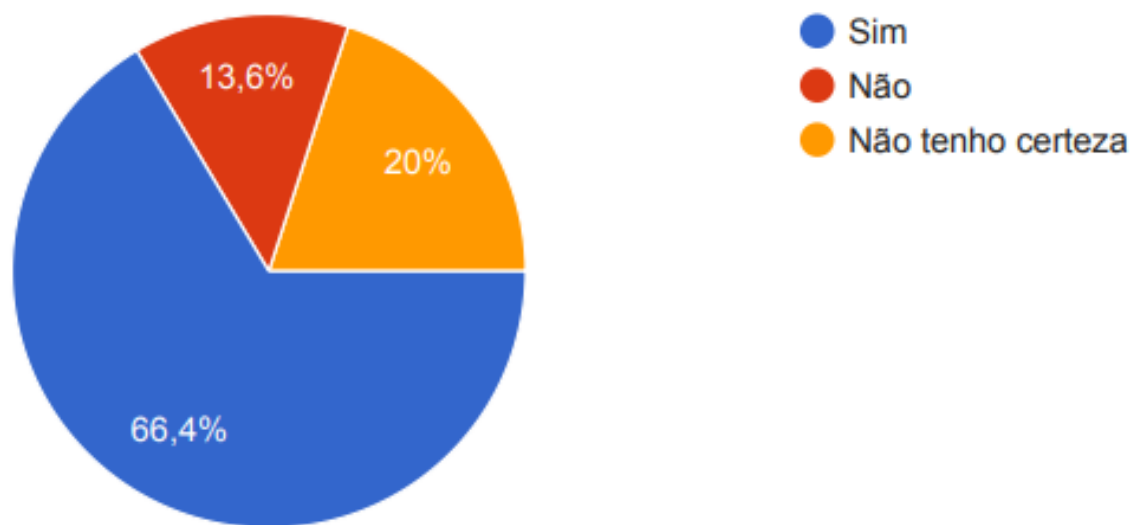
A qualidade no atendimento, por sua vez, se refere à capacidade que um produto ou serviço tem para satisfazer as expectativas do cliente, ou seja, de satisfazer as necessidades e desejos de cada cliente (Ebele; Giustina, 2018). Nesse sentido, a qualidade no atendimento de certa empresa surge do valor que a mesma possui para poder atender as necessidades e expectativas de seus clientes internos e externos (Ramos, 2003).

Por isso questiona-se a gestão estratégica de pessoas nas organizações podendo mediante ao levantamento, apontar um importante aumento dos custos do negócio bem como a destruição do clima organizacional criando assim um círculo vicioso.

Portanto, de acordo com os resultados apontados no presente trabalho, acredita-se que com a implementação do BSC a empresa possa melhorar os índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa.

Na pergunta seguinte, os entrevistados foram questionados em relação a uma possível melhora do capital interno da empresa (Conjunto de processos, sistemas, conceitos e modelos utilizados pela empresa), com a implementação do BSC, de modo que fosse possível perceber também uma otimização no trabalho dos colaboradores e facilitação da adaptação de novos funcionários, conforme a figura 19.

Figura 19: Com a implementação do BSC, houve significativa melhora do capital interno da empresa (Conjunto de processos, sistemas, conceitos e modelos utilizados pela empresa), otimizando o trabalho dos colaboradores e facilitando a adaptação de novos funcionários



Fonte: O Autor (2023).

Os resultados desta pergunta são muito semelhantes à questão anterior, de modo que, para 66,4% dos entrevistados a implementação do BSC melhora o capital interno da empresa, com perceptível otimização no trabalho dos colaboradores e facilitação da adaptação de novos funcionários. Ainda, 20% dos entrevistados responderam que não têm certeza sobre eventuais melhorias com o BSC. Já para 13,6% dos entrevistados isso não representou melhorias.

A melhora na capital interno da empresa passa muito pela correta comunicação das estratégicas da gestão aos funcionários que auxilia na interação na empresa. Assim, espera-se que a empresa melhore seus resultados e passe a se estruturar de maneira mais assertiva em relação ao ambiente interno e externo ao qual está inserida (Brenner; Oliveira; Lavarda, 2023).

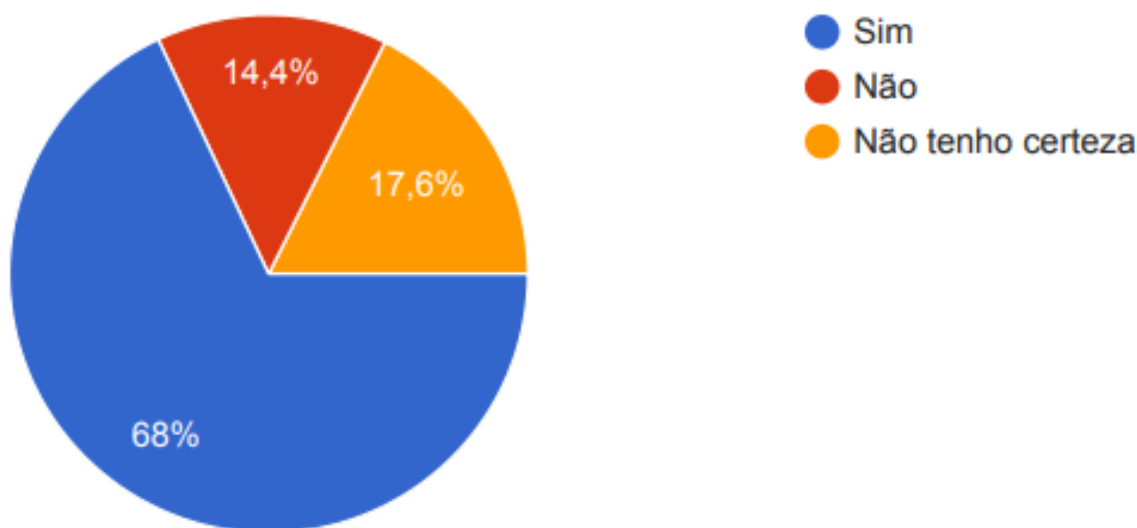
O conhecimento da ferramenta de gestão BSC por todos os respectivos funcionários envolvidos no processo de implantação é de extrema importância, para que haja o entendimento e melhor aproveitamento dessa ferramenta (Barbosa; Perez, 2016).

Conforme o estudo realizado por Barbosa; Perez, (2016), por meio da implantação do BSC em uma Indústria Metal Mecânica do Interior do Estado de São Paulo, foi possível constatar que praticamente 100% dos usuários não possuíam nenhum treinamento sobre o BSC.

Neste sentido, não basta que a administração esteja motivada, mas sim, é necessário que a empresa como um todo entenda as vantagens e a necessidade de implantar o BSC. Portanto, a função das lideranças neste caso é de promover um clima favorável para monitorar o cumprimento da estratégia (Costa, 2006).

Posteriormente, questionou-se sobre a utilização do *Balanced Scorecard* em sua empresa como metodologia de planejamento estratégico, e se com isso, foi possível perceber um aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação a empresa, conforme a figura 20.

Figura 20: Se sua empresa utiliza o *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico houve registro de aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação a empresa?



Fonte: O Autor (2023).

Sobre este assunto, verifica-se que 68% dos entrevistados apontam que verificaram melhorias em sua empresa com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico especialmente com relação à um aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação a empresa. Já 17,6% responderam que não têm certeza e 14,4% disseram que não observaram melhorias.

Luz (2003) explica que estes indicadores não disponibilizam elementos capazes de indicar os fatores que mais afetam positivamente ou negativamente o clima da organização, porém servem para sinalizar quando algo não está bem, ou ao contrário, quando o clima está muito bom.

Lacombe (2011, p. 284) ainda salienta que “se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurando inovação e ter iniciativas”. Compreende-se então que o clima organizacional é um reflexo das relações interpessoais no ambiente organizacional, e quanto mais alinhados estiverem os interesses dos colaboradores, com os da organização, maiores são as chances de um clima organizacional satisfatório e, conseqüentemente, maior motivação e desempenho.

Com isso, o desenvolvimento pessoal gera principalmente o aumento da satisfação de clientes, que se beneficiam deste objetivo. Por outro lado, o desenvolvimento de novos projetos amplia a carteira de clientes da instituição, levando, ao aumento do faturamento (Albergoni; Cavallieri; Ronkoski, 2015).

Os indicadores de aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação à empresa precisam ser constatados pelos gestores da empresa como sinaleiras que indicam a situação em tempo real, auxiliando no controle do andamento das rotinas de trabalho de cada setor individualmente. Estes mesmos indicadores também ajudam na situação da empresa, conforme os gestores e demais usuários da ferramenta, ele representando uma vantagem competitiva (Tormena, 2011).

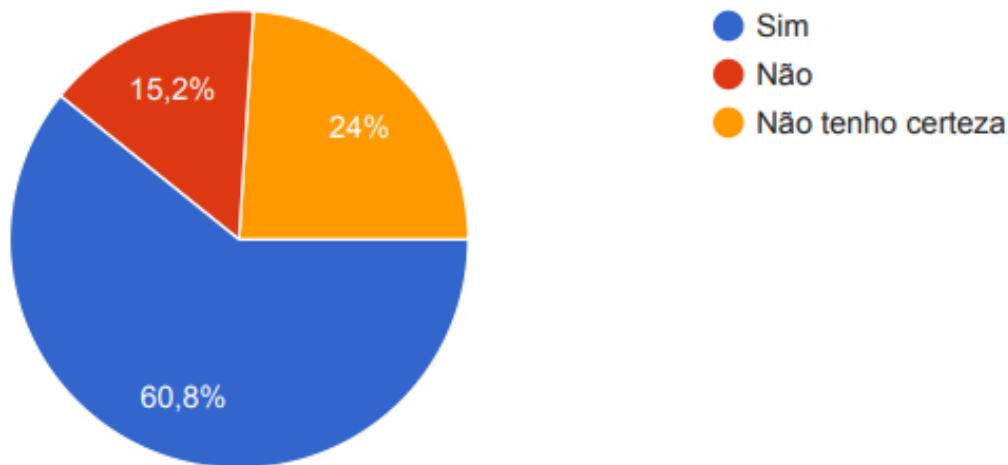
Deste modo, pode-se concluir que o clima organizacional incide diretamente na motivação, no desempenho e na satisfação dos indivíduos na organização e que todos esses aspectos devem ser constantemente monitorados, a fim de contribuírem positivamente no alcance de metas e objetivos organizacionais.

Neste sentido, a motivação é um dos principais fatores psicológicos que determinam a conduta do indivíduo, pois, a motivação dentro do ambiente de trabalho é uma expectativa de trabalho um trabalho que será realizado com sucesso (Mussak, 2003).

Outro fator importante, e que também dialoga com os resultados da pergunta anterior, sobre a rotatividade na empresa, que influencia o clima organizacional dentro de uma empresa. Pois, conforme Santos (2009) esta é uma das situações que mostram que há algo de errado dentro da organização, onde os fatores destas trocas estejam relacionados pela frequência de faltas ou até mesmo atraso por parte dos funcionários, o que significa que as pessoas não estão tão comprometidas com o trabalho.

Na pergunta seguinte questionou-se sobre a possibilidade de perceberem melhorias na estruturação de processos e procedimentos internos da empresa com a implementação do BSC, conforme a figura 21.

Figura 21: A implementação do BSC foi também direcionada para melhor estruturar os processos e procedimentos internos da empresa?



Fonte: O Autor (2023).

Nesta indagação, verifica-se que os resultados apontam que 60,8% acreditam que sim, que é perceptível uma melhora na estruturação de processos e procedimentos internos da empresa com a implementação do BSC. Já 24% responderam que não têm certeza sobre este impacto, e por fim, 15,2% responderam que não observaram melhorias.

Nesse sentido, verifica-se que a estruturação de processos e procedimentos internos da empresa com a implementação do BSC precisam estar alinhados com a estratégia da empresa. Pois, o BSC de cada empresa deve traduzir a missão e a estratégia de cada setor em objetivos e medidas mensuráveis (Brenner; Oliveira; Lavarda, 2023).

Assim, a avaliação de desempenho e os indicadores escolhidos para a avaliação da empresa precisam ser adaptáveis, para serem avaliados conforme os seus objetivos e metas. É importante também que a empresa tenha um modelo de mapa para objetivos estratégicos e indicadores de desempenho (Brenner; Oliveira; Lavarda, 2023).

Nem sempre um elevado número de indicadores é aconselhado, especialmente, ao se tratar de empresa que está em fase de construção do BSC. Portanto, a importância de construir um sistema de indicadores de forma adequada para a estratégia da empresa está relacionada ao sucesso da avaliação de desempenho organizacional proposta pela empresa (Pederneiras, et al, 2022).

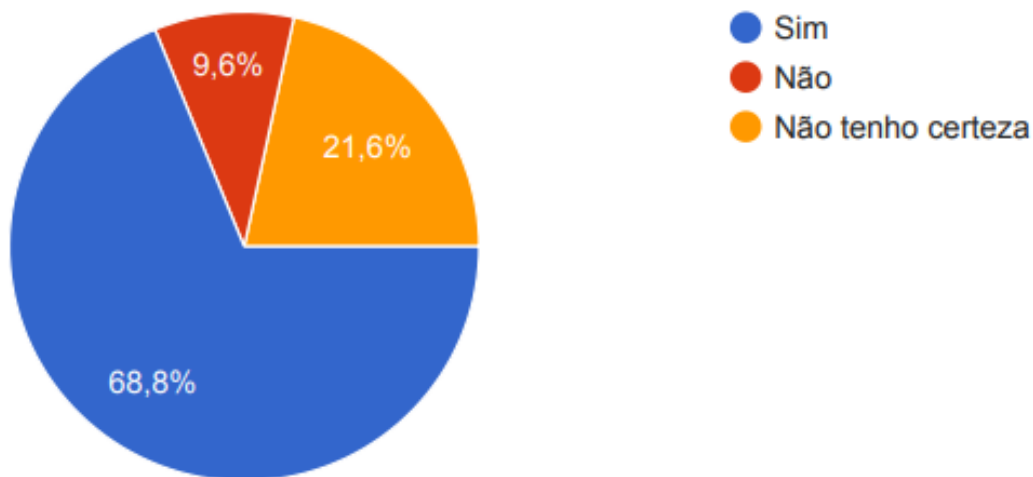
A alimentação das informações do painel do *Balanced Scorecard* precisa ser contínua e periódica, pois, os cenários econômicos se mantem sempre em constante alteração e impactam na estratégia empresarial, que pode ser flexível, e, os indicadores, metas e

iniciativas devem acompanhar essa flexibilidade para refletir com eficiência e eficácia os rumos que a empresa deve tomar para obter o sucesso em suas atividades (Wendorff, 2016).

Como exemplo, os autores Veraldo Junior, et al, (2022) estudaram o impacto do uso da ferramenta BSC por meio de uma aplicativo em uma empresa de festas, onde, com isso verificou-se uma média de melhoria de 45% na estruturação de processos e procedimentos internos da empresa, como estava descrito no plano de ação após ser utilizado os indicadores do BSC.

Na pergunta seguinte os entrevistados foram indagados se foi possível perceber em sua empresa, com a implantação do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico, uma redução de erros, retrabalho e multas punitivas, conforme a figura 22.

Figura 22: Na eventual utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico foi possível detectar redução de erros, retrabalho e multas punitivas?



Fonte: O Autor (2023).

Conforme os dados acima verifica-se que 68,8% dos entrevistados perceberam uma redução de erros, retrabalho e multas punitivas com a implantação do *Balanced Scorecard*. Outros 21,6% afirmam que não têm certeza sobre o impacto do BSC neste quesito. Ainda, 9,6% afirmam que não foi possível detectar estas melhorias.

Segundo Luz (2003) os gestores que tem o dever de avaliar o clima organizacional e os indicadores da maneira setorial dentro da empresa. Ou seja, os gestores avaliam o grau de comunicação dentro de seu departamento levando em consideração considerando a organização como um todo. Por outro lado, na forma corporativa de avaliação, quem avalia é

o setor de RH, ou seja, eles avaliam os pontos positivos e negativos da empresa, ouvindo cada colaborador.

Por isso, a implantação de uma gestão estratégica no início da atividade de uma empresa auxilia no crescimento sólido. Portanto, a inclusão do sistema BSC criado na gestão, e o acompanhamento dos indicadores deve construir metas para cada indicador, conforme o ciclo de vida empresa, possibilitando uma redução de erros, retrabalho e multas punitivas (Silva; Todaro; Arcos, 2020).

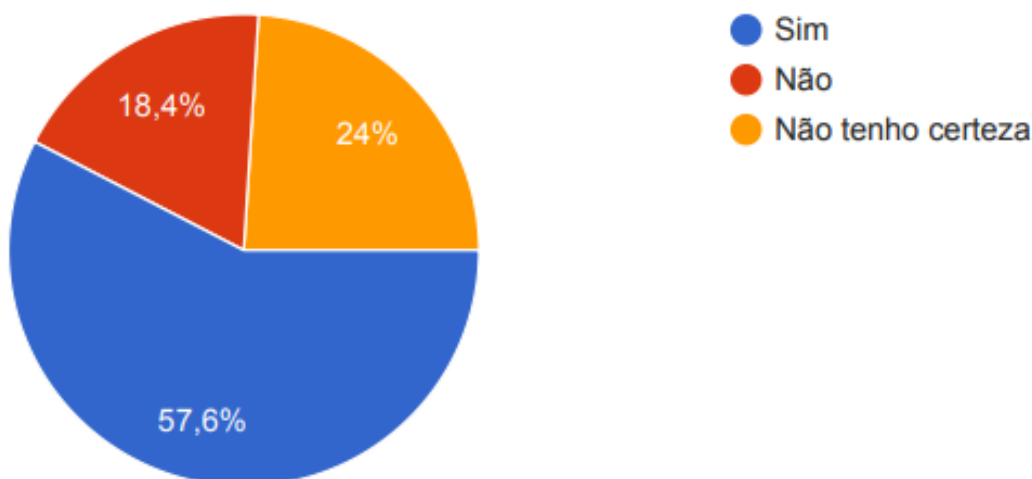
Em um trabalho realizado por Silva; Todaro; Arcos, (2020) visando a redução de erros internos de uma empresa com a implantação do BSC, verificou-se que a escolha dos indicadores adequados á estratégia da empresa foram determinadas para o sucesso no processo.

Ainda, segundo os autores, o esperado para estes indicadores é de que, os mesmos permitam o alcance dos objetivos determinados no planejamento estratégico da empresa, onde as relações de causa e efeito sejam constituídas por um mapa estratégico para que a gestão estratégica se tornasse visual.

Assim, verifica-se que a motivação no trabalho é um dos principais fatores que influenciam o desempenho das pessoas e o resultado da organização. Entende-se que é de extrema importância os gestores buscarem maneiras de estimular os colaboradores e assim aumentar seu entusiasmo e o comprometimento com a empresa e seus objetivos, e, inclusive na redução de erros, retrabalho e multas punitivas.

Na pergunta seguinte o assunto foi relacionado à verificação de aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico, conforme a figura 23.

Figura 23: Na hipótese da utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos?



Fonte: O Autor (2023).

Os resultados apontam que para 57,6% das empresas, houve um aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico. Já para 24% dos entrevistados isso não foi possível perceber e assim, não tem certeza. Ainda, 18,4% afirma que não foi possível verificar melhorias.

Formiga Junior; Fernandes Junior (2015) explicam que a qualidade no atendimento, que é fundamental para a captação de clientes novos, e também na manutenção e fidelização dos clientes já prospectados dependem não só do atendente, mas de toda a empresa. Assim, verifica-se que, todos os colaboradores e gestores devem estar direcionados para a satisfação do cliente e, por conseguinte para a concretização da venda. Além disso, a confiança e a credibilidade dependem de toda a empresa. Neste sentido, os autores afirmam que “em atendimento, não importa o nível hierárquico do funcionário dentro da organização, ou seja, todos que tiverem contato direto ou indireto com o cliente serão considerados pessoas envolvidas na função de atendimento”.

O BSC pode se desdobrar em todos os níveis da organização, ou seja, sintonizar toda a organização com a estratégia. Assim, o desdobramento representa comprometimento entre equipes e pessoas a fim de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, o que abrange toda a organização (Spessatto; Beuren, 2013).

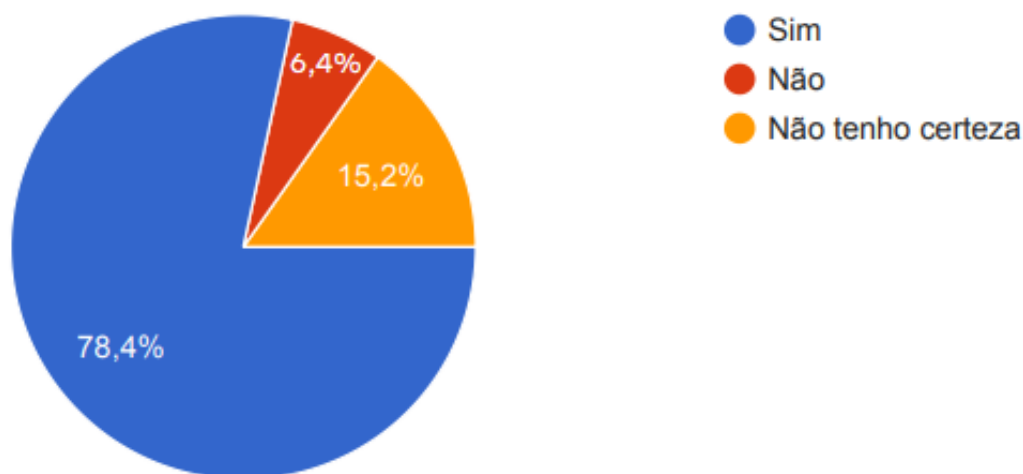
Este desdobramento contribui com a execução da estratégia, sendo que, as empresas identificam algumas dificuldades de operacionalização, como por exemplo, de mobilizar todos a trabalharem com o modelo; definir e tornar claro, a visão e a missão da organização;

identificar indicadores; divulgar e implementar a estratégia em todos os níveis da organização; e alinhar as metas individuais e departamentais (Lima, 2006).

Ainda, segundo Lima (2006) com a motivação dos colaboradores em executar da forma correta a estratégia e os objetivos da empresa, acredita-se que isso possa impactar significativamente na fidelização de clientes, e inclusive, no aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos.

Posteriormente questionou-se aos entrevistados se foi possível verificar a melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico, conforme a figura 24.

Figura 24: Na hipótese da utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar a melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira?



Fonte: O Autor (2023).

Os resultados apontam que neste item, relacionado às melhorias no processo de manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico, a ampla maioria das empresas, com 78,4% apontam que houve sim melhorias. Já 15,2% afirmam que não é possível ter certeza, e apenas 6,4% afirma que não houve melhorias.

A fidelização do cliente pode acontecer de várias formas, dentre elas a disponibilização de bons preços, a excelência na qualidade dos produtos e o bom atendimento, entretanto, diante da acirrada competitividade, esses aspectos não bastam para preservar a lealdade do cliente.

Barbosa, Bezerra e Cerqueira (2014) afirmam que a fidelização pode resultar de características internas e externas dos produtos e serviços, nesse sentido, a fidelidade se

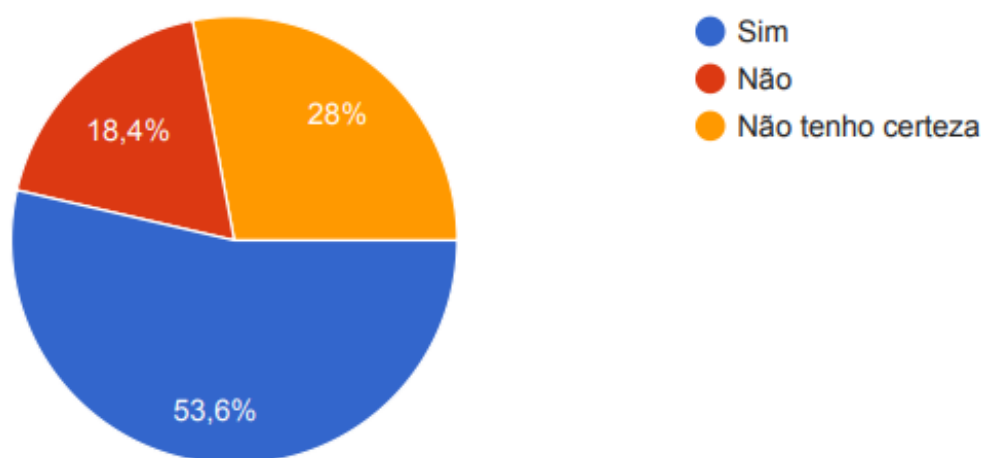
relaciona com a satisfação do cliente, que por sua vez, está intimamente ligada à motivação da equipe.

Corroborando com esta visão, Oliveira e Santos (2014, p. 6) afirmam que a fidelização dos clientes pode ser considerada uma fonte constante de renda. Contudo, os autores advertem que esta vantagem não é definitiva, “pois a fidelidade dos clientes só continuará enquanto o mesmo achar que suas expectativas estão sendo amplamente atendidas”.

Neste quesito, verifica-se que houve um maior número de empresas entrevistadas que confirmam uma melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico. Portanto, o uso do BSC na busca pela fidelização de clientes pode ser considerado como uma vantagem competitiva das empresas que a usam.

A próxima pergunta foi relacionada ao impacto do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico e sua relação com eventuais melhorias na estrutura de custos e despesas da sua empresa, conforme a figura 25.

Figura 25: Caso o *Balanced Scorecard* seja a metodologia de planejamento estratégico empregado por sua empresa foi possível perceber melhoria na estrutura de custos e despesas?



Fonte: O Autor (2023).

Neste item, verifica-se que 53,6% dos entrevistados perceberam melhorias em relação à estrutura de custos e despesas da sua empresa com a utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planejamento estratégico. Já 28% afirma que não tem certeza, e para 18,4% não foi possível perceber melhorias neste quesito.

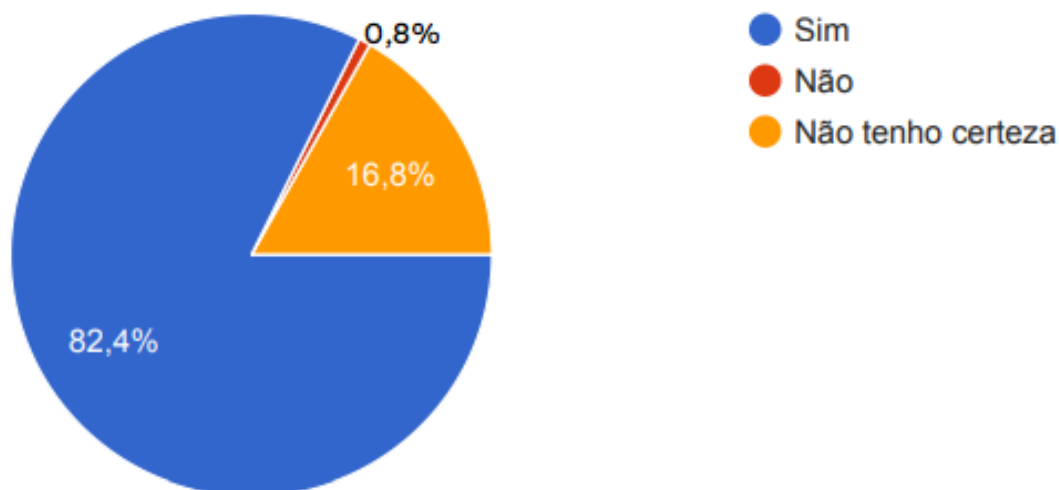
Com a implantação e acompanhamento do sistema gerencial baseado no BSC, a empresa fica mais competitiva no mercado, ou seja, a empresa consegue agregar valor aos seus serviços, melhorando assim, os processos com diminuição de erros e redução de custos (Paz et al., 2018). Evidencia-se que nas empresas sem a aplicação do BSC existe uma tendência em monitorar somente informações financeiras, pois, existem outros indicadores que afetam os resultados traçados pelos gestores (Brenner; Oliveira; Lavarda, 2023).

Quanto às perspectivas será capaz de prestar uma grande contribuição, já que antes do BSC só era possível medir os indicadores financeiros e agora, com o auxílio dessa ferramenta, torna-se possível medir, também, os indicadores não financeiros que representam o foco dessa ferramenta dotada de poderes para, através das perspectivas financeiras, atingir as metas de vendas e as metas de clientes. Caso estes estejam satisfeitos com os produtos, as perspectivas de produção interna, na hipótese de os produtos estejam sendo fabricados com qualidade ou se houve erros no decorrer da produção, além da perspectiva de crescimento e aprendizado, ligada aos colaboradores, aos trabalhos que estão sendo desenvolvidos. Ainda deve ser verificado se há um acompanhamento no decorrer da manufatura do produto, sendo essa perspectiva essencial para que se alcance sucesso na implantação do BSC já que forma uma base para a melhoria da inovação e da qualidade (Pompeo, 2017).

Assim, verifica-se que com um planejamento estratégico bem estruturado da empresa, e a aplicação de uma contabilidade gerencial adequado, é possível perceber melhorias na estrutura de custos e despesas da sua empresa. Portanto, as empresas que conseguem superar os problemas e adotar o BSC obtêm a recompensa, diferenciarem-se das demais e concentram seus recursos numa estratégia consistente (Spessatto; Beuren, 2013).

Na pergunta seguinte indagou-se os entrevistados sobre a possibilidade de identificar aumento da satisfação de seus clientes, com o uso do *Balanced Scorecard* como método de planejamento estratégico, conforme a figura 26.

Figura 26: Considerada a hipótese do uso do *Balanced Scorecard* como método de planeamento estratégico por sua empresa foi possível identificar aumento da satisfação de seus clientes?



Fonte: O Autor (2023).

Estes resultados apontam que a ampla maioria dos entrevistados (82,4%) perceberam um aumento da satisfação de seus clientes, com o uso do *Balanced Scorecard* como método de planeamento estratégico. Para 16,8% isso não foi possível perceber, e para apenas 0,8% não houve melhorias na satisfação de seus clientes.

Existe uma grande chance de as empresas concentrarem seus respectivos indicadores na perspectiva financeira, porém, o aconselhável que as empresas deem mais importância num equilíbrio entre todas as perspectivas estudadas no BSC (Paz et al., 2018).

Neste contexto, verifica-se que quando se supera as expectativas do cliente fazendo com que o mesmo fique encantado, eles se tornam fiéis e falam a favor da empresa e seus respectivos produtos, fazendo um marketing positivo (Kotler; Armstrong, 2007).

Diante disso, para competir atualmente, com uma concorrência acirrada, com preços semelhantes, e clientes muito exigentes e bem informada, é de suma importância a construção de valor, qualidade e satisfação diferenciada para o cliente. Assim, baseado nos dados do escritório pode-se montar um mapa estratégico de acordo com as quatro perspectivas do BSC, incluindo os objetivos e indicadores. A construção desses indicadores deve ser fruto do desenvolvimento do planeamento estratégico (Lugoboni, et al., 2020).

De acordo com Paladini (1997) satisfação pode ser encarada pela empresa, como um processo de contínua melhoria de processo, visando ao constante aperfeiçoamento do produto. Satisfazer o consumidor é uma ação que contribui para o alcance do objetivo básico da empresa. Aliado a isso, pode-se salientar que cliente satisfeito é aquele cujas expectativas

foram alcançadas, e para preenchê-las é necessário conhecer quais são suas expectativas, onde, porque e como elas mudam ao longo do tempo.

Assim, acredita-se que para a manutenção da satisfação dos clientes por períodos duradouros, necessita-se que a aprendizagem, crescimento, motivação dos colaboradores e o desenvolvimento da capacitação destes precisam estar ligados à manutenção da atividade (Albergoni; Cavallieri; Ronkoski, 2015).

Por fim, na tabela 1, apresenta-se um resumo das questões com suas respectivas respostas, de modo a representar de forma mais didática os resultados.

*Tabela 1: Tabela resumo dos resultados.*

| Pergunta   | Resposta (Sim) | Resposta (Não) | Resposta (Não tenho certeza) |
|--|----------------|----------------|------------------------------|
| 1- Redução na rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente.  | 64,8%          | 16%            | 19,2%                        |
| 2- Melhora do capital interno da empresa, otimizando o trabalho dos colaboradores e facilitando a adaptação de novos funcionários. | 66,4%          | 13,6%          | 20%                          |
| 3- Aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores.  | 68%            | 14,4%          | 17,6%                        |
| 4- Melhora estruturação dos processos e procedimentos internos da empresa.   | 60,8%          | 15,2%          | 24%                          |
| 5- Redução de erros, retrabalho e multas punitivas.  | 68,8%          | 9,6%           | 21,6%                        |
| 6- Aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos.  | 57,6%          | 18,4%          | 24%                          |
| 7- Melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira.  | 78,4%          | 6,4%           | 15,2%                        |
| 8- Melhoria na estrutura de custos e despesas.   | 53,6%          | 18,4%          | 28%                          |
| 9- Aumento da satisfação de seus clientes.   | 82,4%          | 0,8%           | 16,8%                        |

Fonte: O Autor (2023).

Conforme a tabela acima foi possível perceber que houve uma sinergia entre a grande maioria dos resultados, de modo que os percentuais oscilaram muito pouco entre aqueles que perceberam melhorias com a implantação do BSC como ferramenta de planejamento estratégico de suas empresas. Para estes, verifica-se que os percentuais variaram entre 82,4% para o quesito (aumento na satisfação dos clientes) até 53,6% para (melhoria na estrutura de custos da empresa).

Da mesma forma, aqueles que não conseguiram ter certeza se houve melhorias, apresentaram percentuais muito semelhantes entre as diferentes perguntas realizadas, variando de 15,2% para (Melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira) até 28% para (Melhoria na estrutura de custos e despesas).

Já em relação a aqueles que não perceberam melhorias os percentuais variaram entre 0,8% para (aumento da satisfação de seus clientes) até 18,4 % para (melhoria na estrutura de custos e despesas) e (aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos).

Os resultados mostram que o aumento da satisfação dos clientes foi mais impactado positivamente pela adesão à ferramenta BSC como metodologia de implantação de seu planejamento estratégico.

No mercado atual, as empresas reconhecem que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos seus principais objetivos. Nesta perspectiva, Cobra (1997) menciona que a satisfação busca atender às necessidades dos clientes, não sendo apenas entregar aos clientes: o querem ou desejam. Isso se justifica, porque muitas vezes o cliente adquire algo, sem saber, especificamente o que quer. Ainda, conforme o autor, a satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade, e esta tem um impacto direto sobre o desempenho do produto, portanto também afeta a satisfação do cliente. Porém, se não obter qualidade, agilidade no atendimento, em relação as suas necessidades e desejos exigidos, a organização irá tornar-se obsoleta.

O BSC deve ter um modelo que atenda as empresas em geral e que assim, possa satisfazer aos seus clientes. Para isso, deve considerar suas limitações e especificidades, pois, as adaptações a elas devem ser vistas como um desafio pelo gestor e não como fatores determinantes para a não implementação de determinada ferramenta (Lugoboni, et al., 2020).

A BSC se caracteriza principalmente por sua complexidade, sendo necessários sistemas de controle e softwares de alta tecnologia. Para a disseminação da “Estratégia em ação” esta complexidade não necessitaria (Lugoboni, et al., 2020).

Desta forma, à avaliação do uso do BSC nas empresas se justifica pela necessidade de gestão estratégica deste tipo de organização para se manter no mercado, pois, o BSC é uma

ferramenta que poderá dar uma visão aos caminhos que a empresa deverá trilhar para alcançar seus objetivos futuros.

O BSC é um sistema de mensuração e administração que oferece condições para que as organizações expressem suas estratégias em propósitos possíveis de serem alcançados e assessorar a evolução no sentido desses propósitos.

Em síntese, o *Balanced Scorecard* proporciona às empresas de contabilidade uma perspectiva ou enfoque estratégico e harmonioso para mensurar e administrar sua performance, possibilitando uma tomada de decisões mais adequada e orientação eficiente de métodos para alcançar os propósitos estratégicos. Sua implantação exitosa pode ser capaz de potencializar a competitividade, o contentamento do cliente e resultados financeiros consistentes.

## CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal avaliar o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* como planeamento estratégico nas empresas de contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil).

Assim, como resultados do estudo de caso, com a aplicação do questionário as 125 empresas do ramo de contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil), verificou-se que para a grande parte dos questionamentos realizados o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* como planeamento estratégico nas empresas de contabilidade apresenta impacto positivo, com destaque para a satisfação ao cliente, que demonstrou impactar 82,4% das empresas entrevistadas e para manutenção e retenção dos clientes já existentes com 78,4%.

Em relação às empresas que não observaram melhorias, verificaram-se maiores índices para melhoria na estrutura de custos e despesas e aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos, com 18,4% em ambas.

Desse modo, verificou-se que o BSC, na qualidade de ferramenta de gestão para Contabilidade Gerencial vem para prestar apoio aos gestores no processo de tomada de

decisão, ainda que envolva diversos fatores ambientais, internos e externos, mapeando e também integrando todos os setores, demonstrando e permitindo possíveis alterações na estratégia anteriormente adotada a curto e em longo prazo e que, por sua vez, vem trabalhando com as perspectivas financeiras, as perspectivas de clientes, dos processos internos, crescimento e aprendizado, de um modo alinhado e sincronizado.

O estudo mostrou ainda que o uso do BSC na busca pela fidelização de clientes pode ser considerado como uma vantagem competitiva das empresas que a usam.

O BSC contribui, acentuadamente, para que a empresa seja capaz de criar indicadores de desempenho para cada área envolvida, direcionados para as necessidades de cada gestor e, ao mesmo tempo, permitindo o alinhamento de todas essas áreas ao planeamento estratégico, a fim de proporcionar a todos os colaboradores envolvidos um resumo, com os objetivos primordiais da empresa, através da criação do mapa estratégico da organização.

O *Balance Scorecard* (BSC) constitui-se na base para o planeamento estratégico enquanto instrumento crucial para o controle ou gerenciamento de uma empresa, favorecendo o alcance de seus propósitos, da forma mais adequada ou conveniente. Ainda, constitui os elementos de artefatos da Contabilidade Gerencial e que desde a sua difusão tem passado por inúmeros estágios de evolução.

A Contabilidade Gerencial exerce um papel de muita importância, justamente por disponibilizar mecanismos que poderão envolver a agilidade e acurácia, com fornecimento de informações técnicas que serão baseadas em indicadores, aos gestores para que possam tomar decisões corretas. O *Balanced Scorecard* demonstra, de forma clara, como essas decisões impactam nas diversas áreas e em toda a empresa, permitindo que a área gerencial possa sugerir mudanças no decorrer do processo de gestão, com a finalidade de que se alcance a eficácia organizacional

O BSC também pode contribuir como uma ferramenta de gestão, pois ela evidencia a Contabilidade Gerencial, tal como uma grande área com participação ativa no fornecimento de informações que favoreçam a tomada de decisão.

O BSC é um sistema que atua para desdobrar a estratégia em ações e gerenciar seu cumprimento, definindo assim, uma estratégia coerente para a empresa. Assim, a implantação do BSC é um processo complexo e, suas implicações em uma empresa são relevantes. Os conceitos e a metodologia do BSC contribuem para as empresas, sendo uma ferramenta fundamental para gestão e contribui na formulação das estratégias empresariais, e na transformação de estratégias em ações, sendo está a principal característica e a maior das vantagens desta metodologia.

## **LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA**

O presente estudo apresenta ainda algumas limitações que podem ser minimizadas com o desenvolvimento de trabalhos futuros sobre o tema e aprofundamentos, como tais sugestões:

I. Aplicação de softwares pagos, como por exemplo, o SPSS, para o tratamento mais minuciosos dos dados e para realizar análises estatísticas e gráficas com uma amplitude de dados, e conciliação com mais conclusões de outros estudos;

II. Expandir o número de questionamentos aos entrevistados;

III. Expandir a discussão dos resultados com outros trabalhos da área realizados por outros autores.

Por fim, diante da complexidade e importância do tema, aliado ainda as limitações do presente trabalho, verificou-se a necessidade e importância do prosseguimento nos estudos, com aprofundamento, de forma a contextualizar ainda mais essa problemática e

instrumentalizar os profissionais e acadêmicos da área, como forma de melhor avaliar o uso da ferramenta de *Balanced Scorecard* como planejamento estratégico nas empresas de contabilidade de Fortaleza / CE (Brasil).

## REFERÊNCIAS

Accioly, F.; Ayres, A. de P. S.; Miranda, A. (2019). *Gestão de estoques*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV.

Albergoni, M. A; Cavallieri, T. C. J; Ronkoski, J. (2015). *Contabilidade Gerencial: o balanced scorecard como ferramenta de desenvolvimento de gestão para a elo agência de apoio social e ambiental - uma instituição do terceiro setor*. Memorial TCC – Caderno da Graduação. /2015. Disponível em: <file:///C:/Users//Downloads/22-38-1-SM%20(1).pdf>. Acesso em: 22. Dez, 2023.

Allen, M. G. Strategic planning with a competitive focus. (1978). *The McKinsey Quarterly*, [s.l.], v.14, n.3, p.2-13.

Almeida, M.I. R.de. (2020). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Amaral, B.G.; Petri, S.M.; Marostica, J. (2016). O processo de implantação do Balanced corecard na gestão estratégica de uma pequena empresa prestadora de serviços. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão*, [s.l.], v.5, n.9, p.71-87.

Amit, R.; Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v.14, n.1, p.33-46.

Andrade, A. R. (2022). *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, I. H.; McDonnell, E. J. (2003). *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Araújo, G. C. D.; Bueno, M. P.; Sousa, A. A. D.; Mendonça, P. S. M. (2006). Sustentabilidade empresarial: conceitos e indicadores. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 3, 2006, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Convibra.

Arthur, M.B.; Khaoiva, S,N.; Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, [s.l.], v.26, n.2, p.177-202.

Atkinson, A.A.; Banker, R. D.; Kaplan, R. S.; Young, S. M. (2017). *Contabilidade gerencial*. Tradução de André O. Mosselman e Du Cheney Castro. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Atrill, P.; Mclaney, E. (2014). *Contabilidade gerencial: para tomada de decisão*. Tradução de Ariovaldo Griese. São Paulo: Saraiva.

Attadia, L. C. Do L.; Canevarolo, M. E.; Martins, R. A. (2003). Balanced scorecard: uma análise crítica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23, 2003. Ouro Preto, *Anais [...]*, Ouro Preto / MG: ENEGEP.

Ávila, C. A. de. (2012). *Gestão contábil para contadores e não contadores*. Curitiba: Intersaberes.

Azevedo, D.; Machado, L.; Silva, L. V. da. (2011). *Métodos e procedimentos de pesquisa: (do projeto ao relatório final)*. São Leopoldo: UNISINOS.

Barbieri, J. C. (2012). *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 4. ed. São Paulo: Saraiva.

Barbosa, C; Perez, G. (2016). Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Caso. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, 1 Belo Horizonte, v. 27, n. 1. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2493>>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, [s.l.], v.17, n.1, p.99-120.

Barney, J.; Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Bethlem, A. (2009). *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

Bimbatti, M.; Toledo, N. N. (2002). Gerenciamento estratégico através do Balanced Scorecard apoiado pela T.I. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 9., 2002, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo.

Braga, R. (1995). *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas.

Brenner, C; Oliveira, R. S; Lavarda, C. E. F. *Indicadores de desempenho utilizados por uma empresa sob as perspectivas do Balanced Scorecard: lacunas e oportunidades de melhoria*.

Santa Catarina, 2023. Disponível em:

<[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/253439/Artigo\\_BU\\_K%C3%A1tia\\_Brenner.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/253439/Artigo_BU_K%C3%A1tia_Brenner.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Brundtland, Gro Harlem. (1991). *Nosso Futuro Comum*: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Burns, J; Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, [s.l.], v.11, n.1, p.3-25.

Callado, A.L.C.; Callado, A.A.C.; Almeida, M.A. (2007). Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do Balanced Scorecard. *Revista Universo Contábil*, Blumenau, v.3, n. 3, p.38-53.

Campos, L.M.S. (2001). *Sistema de gestão e avaliação de desempenho ambiental: uma proposta de implementação*. 2001. 120f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Carneiro, M.; Matias, A.B. (2011). *Orçamento empresarial: teoria, prática e novas*. São Paulo: Atlas.

Castro, G. S.; Morch, R. B.; Rodrigues, R. A. T.; Ferreira, A. C. S. (2008). O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: CBC.

Cavalcanti, M. (Org.). (2007). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnósticos e ação*. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Thomson Learning.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. (1996). *Metodologia do trabalho científico*. 4 ed. S. Paulo. Makron Books.

Chamberlin, E.H. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, [s.l.], v.28, n.2-3, p.127–168.

Chiavenato, I. (2009). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. Barueri: Manole.

Chiavenato, I. (2020). *Introdução à teoria geral da administração*. 10.ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2021). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 4. ed. São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I.; Cerqueira Neto, E. P. de. (2003). *Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva.

Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2009). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2020). *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Cobra, M H. N. (1997). *Marketing Básico: uma perspectiva brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Corporativa; (2011). *Textos e casos*. Tradução de Rodrigo Dubal. 8. ed. Porto Alegre: Bookman.

Costa, A.P.P. da. (2018). *Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação*. 11.ed. São Paulo: Atlas.

Costa, P. P. (2006). *Balanced Scorecard, Conceitos e Guia de Implementação*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- Crepaldi, S. A.; Crepaldi, G.S. (2017). *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. 8.ed. São Paulo: Atlas.
- Crescitelli, E.; Shimp, T. A. (2012). *Comunicação de marketing integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Dalfovo, Oscar. (2004) .Mapas estratégicos: Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 4, p. 249-252.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Tradução Felix Nonnenmacher. Porto Alegre: Bookman.
- Daychouw, M. (2016). *40 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Dias, R. (2017). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Drucker, P.F. (1999). *Práticas da administração de empresas*. Tradução de Carlos A. Malferran. 4.ed. São Paulo: Pioneira,.
- Ebele, C. M; Giustina, D. A. P. (2018). *Estudo de satisfação da qualidade do atendimento em uma unidade de saúde*. Curitiba – SC.
- Ferguson, C.R.; Dickinson, R. (1982). Critical success factors for directors in the eighties. *Business Horizons*, [s.l.], v.25, n.3, p.14-18, May/June.
- Felix, G. L.; Dias, T. C. (2018). Demonstração do resultado do exercício e suas contribuições para o ambiente corporativo. *Revista de Psicologia*, [s.l.], v.13, n.43, p.828-844.
- Feltrin, D.; Buesa, N.Y. (2013). Orçamento empresarial. **Gestão & Negócios**. [s.l.], v. 4, n. 1, p. 1-27.

Fernandes, B.H.R.; Berton, Luiz Hamilton. (2017). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. 2.ed. São Paulo: Saraiva.

Fernandes, R.M.P. (2020). *Fatores críticos de sucesso que influenciam o escritório de projetos: estudo de multi-casos em empresas juniores*. 2020. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. (2009). *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa: conforme nova ortografia*. 4.ed. São Paulo: Positivo.

Ferreira, E. G.; Oliveira, S.M.; Lima, I.G.; Oliveira, A.G.; Masuko, F.K.; Oliveira, M.G. (2018). Satisfação do cliente de escritório de contabilidade terceirizada no Vale do Ribeira. *Revista Gestão em Foco*, São Paulo, v.10, n.1, p.135-146.

Fontes, L.O. (2014). *Análise de ferramentas da contabilidade gerencial com ênfase em custos em uma organização e-commerce*. 2014. 29f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Formiga Junior, T. C.; Fernandes Junior, P. A. (2015). O atendimento ao cliente como uma ferramenta de fidelização da Anadiesel S/A, em Paraíso do Tocantins. *Revista Humanidades e Inovação*, Palmas, a. 2, n. 1, p. 90-98. Disponível em: <<https://www.unitins.br/paginaerro/>>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Forster, N.S.; Rockart, J. (2003). *Critical success factors: an annotated bibliography*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, Center for Information System Research.

Francischini, A. S. N.; Souza, Z.J. (2002). Aplicação do balanced scorecard na análise do balanço social no segmento bancário. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo. v. 9. n. 3, jul. /set,.

Frese, M.K.S.; Krauss, S.; Keith, N.; Escher, S.; Grabarkiewicz, R.; Luneng, S.T.; Heers, C.; Unger, J.; Friedrich, C. (2007). Business owner's action planning and its relationship to business success in three African countries. *The Journal of Applied Psychology*, [s.l.], v.92, n.6, p.1818-1898.

Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? Na exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, [s.l.], v.25, n.9, p.979-987.

Garrison, R.H.; Noreen, E.W.; Brewer, P.C. (2013). *Contabilidade gerencial*. Tradução de Cristiane de Brito e Luciane Reginato. 14. ed. Rio de Janeiro: AMGH.

Gelbcje, E.R.; Santos, A. Dos; Iudícibus, S.; Martins, E. (2018). *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

GHEMAWAT, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, [s.l.], v.76, n.1, p.37-74.

Gil, A. C. (1999). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2012). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas.

Gluck, F. W.; Kaufman, S. P.; Walleck, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, [s.l.], v.58, n.4, p.2-16.

Gomes, F. P.; Tortato, U. (2011). Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, [s.l.], v. 5, n. 2.

Gomes, J. C. A. (2019). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação*. 2019. 71f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial). Escola de Engenharia, Universidade do Minho, Minho/PT.

Graziani, Á. P. (2013). *Gestão de estoques e movimentação de materiais*: livro didático. Palhoça/SC: UnisulVirtual.

Grönroos, C. (2002). Quo Vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Marketing Review*, [s.l.], n.3, p.129-146.

Guimarães, M.F. (2003). *Contabilidade geral*. 11. ed. Brasília: Vestcon.

Haas, M.; Algera, J.A.; Van Tuijl, H.F.J.M.; Meulman, J.J. (2000). Macro and Micro Goal Setting: In Search of Coherence. *Applied Psychology: an International Review*, [s.l.], v.49, n.3, p.579-583.

Hayes, R. H.; Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge*. New York: Wiley.

Hernandes, C.A.M.; Cruz, C.S.; Falcão, S.D. (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n.12, p.1-9.

Herrero Filho, E. (2017). *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Ittner, C; Larcker, D; Meyer, M. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, [s.l.], v.3, n.78, p.725-758.

Iudícibus, S. de. (2020). *Contabilidade gerencial: da teoria a prática*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Iudicibus, S.; Martins, E. (2019). *Contabilidade introdutória*. 12. ed. São Paulo: Atlas.

Ivo, A.A.O.; Barbosa, F.O. (2020). Balanced Scorecard: uma adaptação na administração pública. *Ideias & Inovação*, Aracaju, v.6, n.1, p.89-96.

- Jiambalvo, J. (2018). *Contabilidade gerencial*. Tradução de Antônio Artur de Souza. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Tradução de Rodrigo Dubal. 8. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, [s.l.], v.70, n.1, p.71–79.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2008). *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2018). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2019). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2000). Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico. In: KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Medindo o desempenho empresarial*. São Paulo: Campus.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 10. ed. São Paulo: Printice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P.; Keller, K.L. (2018). *Administração de marketing*. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kraemer, M.E.P. (2001). Implicações da teoria das restrições na contabilidade gerencial. In: Convenção dos Contabilistas do Estado de São Paulo, 17, 2001, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: CRB/SP.

Kraemer, M.E.P. (2002). O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v.13, n. 3, p. 53-70.

Lacerda, J.B. (2006). A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, [s.l.], v.35, n. 160, p.46.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

Laitinen, E.K. (2000). Long-term success of adaptation strategies: evidence from finnish companies. *Long Range Planning*, [s.l.], v.33, n.6, p.805-830, De..

Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7 ed. São Paulo – SP: Atlas,.

Lemos, J. S.; Silveira, R. Z.; Parmagnani, V. P. (2001). A contabilidade e o Balanced Scorecard. *Revista do Conselho Regional de Contabilidade*, Porto Alegre, n.105, p.77-81, ago.

LIMA, A. M. (2007). *Instrumentos de reporte de sustentabilidade: Triple Bottom Line*. Foz do Iguaçu: UFSM.

Lima, C. R. M. (2006). *O Balanced Scorecard ajustado para uma universidade fundacional catarinense e desdobrado para sua escola de negócios, cursos e indivíduos* 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Liozu, S. M.; Hinterhuber, A. (2013). The confidence factor in pricing: Driving firm performance. *Journal of Business Strategy*, [s.l.], v.4, n.1, p.11-21.

Lucca, G. (2013). *Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas de gestão*. São Paulo: Atlas.

Lugoboni, L. F. (2020). Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil\*. *Revista da micro e pequena empresa (RMPE)* Vol. 14, Nº 2. Disponível em:

<<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7766375.pdf>>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Madeira, G.J.; Teixeira, K. F.; Teixeira, M. F. (2005). A Contabilidade Gerencial como instrumento eficaz para a sobrevivência no mercado competitivo. *Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 55-71.

Magalhães, I. L. R. G. (2003). Balanced Scorecard como ferramenta de seleção de projetos de TI: desmistificando a “Sacred Cow”. In: Seminário de Gestão de Projetos. 1, 2003, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: SUCESU.

Malhotra, N. (2019). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019, p. 739.

Maltz, A.C.; Shenhar, A.J.; Reilly, R.R. (2003). Beyond the Balanced scorecard: refining the Search for organizational success measures. *Long Range Planning*, [s.l.], n.36, p.187-204.

MARCONI, M.De A.; LAKATOS, E. M. (2007). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Marion, J.C. (2012). *Contabilidade empresarial*. 16. ed. São Paulo: Atlas.

Marion, J.C. (2013). *Introdução à contabilidade com ênfase em teoria*. 2. ed. Campinas: Alínea,.

Marion, J.C.; Ribeiro, O.M. (2017). *Introdução à contabilidade gerencial*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.

Marques, W.L. (2011). *Contabilidade gerencial à necessidade das empresas*. Curitiba: Clube de Autores.

Marras, J. P. (2000). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.

Martins, L. (2016). *Marketing: como se tornar um profissional de sucesso*. 3.ed. São Paulo: Digerati Books.

Maximiniano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Meleti, M. V.; Fadel, B.; Smith, M. (2012). Perspectiva sistêmica da sustentabilidade nas organizações sob a ótica da cultura organizacional e sua repercussão no desenvolvimento regional. In: Congresso Brasileiro de Sistemas. 8, 2012, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte.

Mikhailova, I. (2004). Sustentabilidade: evolução dos conceitos teóricos e os problemas da mensuração prática. *Revista Economia e Desenvolvimento*, [s.l.], n. 16, p.22-41.

Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes,.

Minervino, Vanessa de Moura. (2010). *A importância do Balanced Scorecard para contabilidade gerencial*. Brasília - DF: Clubjus.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H.A. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Mintzberg, H.A. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, [s.l.], p.107-114.

Monteiro, P. R. A.; Castro, A. R.; Prochnik, V. (2003). A mensuração do desempenho ambiental no balanced scorecard e o caso da Shell. In: VII Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 7, 2003, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FGV/USP.

Moraes, D. D.; Campos, F. C. de. (2004). Balanced Scorecard (BSC): uma contribuição à contabilidade gerencial. *Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v.15, n.2, p.9-22, ago.

Moreira, M.A.S.; Bernardo, D.C.R.; Resende, C.S.L.; Mendonça, F.M.; Nepomuceno, E.G.S. (2021). Formulação e implementação de estratégias: considerações sobre o Balanced Scorecard como um facilitador do processo. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.3, p.26914-26935.

Morrisson, J. R.; LEE, J. G. (1979). The anatomy of strategic thinking. *The McKinsey Quarterly*, [s.l.], v.15, n.3, p.2-9.

Mussak, E. (2003). *Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. São Paulo: Editora Gente.

Nakao, S.H.; Moraes, M.B. Da C.; Godoy, C.R. de. (2021). *Contabilidade financeira: interpretação e aplicação*. São Paulo: Atlas.

Neves, S.; Viceconti, P. E. V. (2017). *Contabilidade básica*. 18. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva Uni.

Niven, P.R. (2011). *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*. Tradução Nilza Freire. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Nogueira, C. S. (2015). *Planejamento estratégico*. São Paulo: Pearson.

Norreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. **Accounting, Organizations and Society**, [s.l.], v.28, n.6, p.591-619.

Ohmae, K. (1978). Effective strategies for competitive success. *The McKinsey Quarterly*, [s.l.], v.14, n.4, p.50- 59.

Oliveira, D. de P. R. (2001). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. de P. R. (2018). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 34.ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, F. D. C.; Batista, F. F.; Albuquerque, L. S.; Pereira, G. M. (2014). Características qualitativas da informação contábil: um estudo da percepção dos concludentes do Curso de Ciências Contábeis da UFCG. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, Campina Grande, v.4, n.2, p.96-113.

Oliveira, L. M. De; Perez Jr., J. H.; Silva, C. A. dos S. (2017). *Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução*. 11. ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, M. De; Perez Júnior, J. H.; Silva, C.A. dos S. (2017). *Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução*. 11. ed. São Paulo: Atlas.

Olve, N.-G.; Roy, J.; Wetter, M. (2001). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”*. Tradução: Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Pace, E. S. U.; Basso, L. F. C.; Silva, M. A. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v.7, n.1, p.37-65.
- Padoveze, C.L. (2010). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação* Contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C.L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Padoveze, C.L. (2013). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Thomson Learning.
- Padoveze, C.L. (2014). *Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária: texto e exercícios*. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C.L. (2019). *Contabilidade gerencial*. 2.ed. Curitiba: IESDE.
- Padoveze, C.L.; Benedicto, G. C. de. (2013). *Análise das demonstrações financeiras*. 3.ed. São Paulo: Thomson.
- Padoveze, C.L.; Benedicto, G.C. de. (2010). *Análise das demonstrações financeiras*. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning,.
- Paladini, E. P. (2012). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas,.
- Panegalli, J.C. (2004). Facilitando o processo de planejamento e gestão nas organizações. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-40.
- Paz, F. J., Rubin, H. B., & Kipper, L. M. (2018). Indicadores de desempenho no modelo de gestão BSC: uma investigação nas vinícolas da região da campanha gaúcha. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 13(2), 276.

Pederneiras, M., Silva, R. Do V., Menezes, P. D. L. De, & Soares, J. M. (2022). Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. *Revista Brasileira De Pesquisa Em Turismo*, 16, 2331.

Pereira, A. A. (2007). Tripé da sustentabilidade. *Revista LOCUS*, n. 50, p.38-41.

Pereira, M. do C. (2011). Qualidade da prestação dos serviços contábeis: um estudo nas empresas no município de Cajazeiras / PB. *Revista da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Cajazeiras*, Cajazeiras, v. 2, n. 2, p.1-21.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v.14, n.3, p.179-191.

Pimentel, E. (2004). *TCU analista de controle externo*. Brasília: Vestcon.

Pinto, H.R. (2009). *O Balanced Scorecard como ferramenta da controladoria para gestão estratégica*. Universidade nove de julho. 2009. 18f. MBA (Especialização em Controladoria) – Universidade 9 de julho, São Paulo.

Pomi, R. M. (2005). *A importância da gestão do Turnover*. ed. São Paulo: Atlas.

Pompeo, G.S. (2017). *Implementação do Balanced Scorecard em um escritório de contabilidade*. 2017. 58f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí/RS.

Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. [s.l.], v.74, n. 6, p.61-78.

Porter, M. (2000). A nova era da estratégia. *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p.17-28, mar./abr..

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan.

Porter, M. E. (2000). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 21.ed. Rio de Janeiro: Campus.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. de. (2009). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.

Quinn, J. B. (1980). *Strategíes for change: logical incrementalism*. Michigan: R.D. Irwin.

Quinn, James B.; Mintzberg, Henry. (2007). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Tradução de Luciana de Oliveira da Richa. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

Quintairos, P.C.R.; Silva, M.A.V.R.; Costa, E.S.; Oliveira, E.A.A.Q. (2009). Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do terceiro setor. *Revista Contabilidade e Controladoria*, Curitiba, v.1, n. 2, p. 164-174, mai./ago.

Ramos, A. W. (2003). *Ferramentas básicas da qualidade*. São Paulo.

Rech, I. J.; Cunha, C.A.; Cunha, M.F.; Pereira, I.V. (2013). Perfil das empresas que apresentam a demonstração do resultado do exercício com base na natureza das despesas. *In: Congresso Brasileiro de Custos-ABC*, 20, 2013, Uberlândia, MG. *Anais [...]*. Uberlândia.

Reed, R.; Defillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, [s.l.], v.15, n.1, p.88-102.

Reis, R.V. (2001). *Utilização do balanced scorecard para auxiliar na determinação da participação dos funcionários nos lucros ou resultados das empresas*. 2001. 203f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

- Rezende, J. F. (2003). *Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Riva, A. L.; Fedato, G. A. de L. (2012). Geração de informações contábeis gerenciais utilizando a metodologia do Balanced Scorecard: um estudo de caso. *Contabilidade & Amazônia*, Manaus, v.2, n.1, p.30-43.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil.
- Rocha, H. M.; Oliveira, U. R. de. (2006). Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. In: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12., 2006, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: SIMPEP.
- Rodrigues, J.N.; Cardoso, J.F.; Nunes, C.; Eiras, R. (2005). *50 Gurus Para o Século XXI*. Lisboa: Centro Atlântico.PT.
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*,. Disponível em: [https://www.unisc.br/pt/portal/upload/com\\_arquivo/metodologia\\_cientifica.pdf](https://www.unisc.br/pt/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf). Acesso em: 21 dez. 2023.
- Rodrigues, W.C. (2007). *Metodologia científica*. Paracambi: FATEC/IST.
- Russo, P. T.; Parisib, C.; Da Silva, A. F.; Weffortd, E. F. J. (2014). Percepção dos gestores sobre o processo de institucionalização do Balanced Scorecard de uma empresa de saneamento. *Production Journal*, [s.l.], v.24, n.4, p.927-939.
- Santos, C. Dos; Ferro, S. (2013). *Estrutura e análise de balanço*.São Paulo: IOB Folhamatic.
- SANTOS, E. M. *Clima Organizacional nas Pequenas Empresas*. Assis/2009. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0311210120.pdf>>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Santos, V.; Bennert, P.; Figueiredo, G.H.; Beuren, I.M. (2018). Uso dos instrumentos de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de contabilidade. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 71, p. 53-67.

Scattolini, R. *Uso do Balanced Scorecard como direcionador da tecnologia da informação*. (2009). 136f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Schneider, M.; Pieri, R. (2015). *Gestão estratégica das organizações*. Criciúma, SC: EdiUNESC.

Serra, F.R.; Ferreira, M.P.; Torres, M.C. S.; Torres, A.P. (2014). *Gestão estratégica: conceitos e casos*. São Paulo: Atlas.

Shmitt, C.S.; Von Der Hayde, C. T.; Dreher, M. T. (2013). Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 157-164.

Silva, A. O; Todaro, M. E. C; Arcos, I. C. V. (2020). *Ferramenta de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC): um estudo de caso em uma pequena empresa na cidade de São Luís – MA*. Simpósio de Engenharia de Produção Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão. Disponível em:  
<[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/amanda\\_de\\_oliveira\\_silva\\_2\\_-\\_email.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/amanda_de_oliveira_silva_2_-_email.pdf)>. Acesso em: 22. Dez, 2023.

Silva, A.; Pletsch, C. S.; Hein, N.; Scarpin, J. E. (2015). Utilização da estratégia pura da teoria dos jogos para determinação do preço de venda. *Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 3, p. 187-204.

Silva, J. A.T. Da; Santos, R. F. Dos; Santos, N. M. B. F. (2012). *Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva.

Silva, P. D. A. Da; Santos, O. M. Dos; Prochnik, V. (2008). Percepções quanto aos fatores críticos à implantação e uso do balanced scorecard: a experiência da Petrobrás. In: Congresso Brasileiro de Contabilidade, 18, 2008, Gramado-RS. *Anais [...]*. Gramado.

Silva, R. C. da. (2017). *As vantagens competitivas sustentáveis em um escritório de advocacia: um estudo fundamentado em VRIO*. 2017. 60 f. TCC (Graduação em Administração) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC.

Silva, B.W. (2020). *Gestão de estoques: planejamento, execução e controle*. 2. ed. João Monlevade/MG: BWS Consultoria.

Silveira, H. (2001). Swot. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UNB.

Simoni, A. W. (2006). Balanced scorecard: modelo gerencial estratégico para as instituições de ensino. *Idéias & Argumentos*, Aracajú, v.1, n.1, p.153-165.

Sousa, M. A. B.; Félix, C. F.; Bezerra, R. P. P.; Ribeiro, S. P. (2016). Qualidade da informação contábil: uma análise de suas características com base na percepção do usuário externo. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, [s.l.], v.8, n.15, p.208-227.

South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, [s.l.], v. 1, n. 4, p. 15-25.

Spessatto, B; Beuren, I. M. (2013). Análise das diferenças na implantação do balanced scorecard nas maiores empresas da região sul do Brasil. *Gest. Prod.* 20 (2). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/bdvmxcdxywsmshdw3fhhd/#>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Teruchkin, S. R. U. (2003). *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. 2003. 304f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre.

Thompson Jr, A.A.; Strickland III, A.J. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira.

Tormena, M. D. G. (2011). *O Balanced Scorecard e o processo de gestão: um estudo de caso em uma empresa moageira de Antônio Prado – RS*. Caxias do Sul. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1466/TCC%20Mariana%20Della%20Giustina%20Tormena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22. Dez, 2023.

Trigueiro, T.B. (2017). *Diferenciações evidentes entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial: uma revisão literária*. 2017. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília.

Valeriano, C.E.B. (2003). *Estudo sobre a contribuição do balanced scorecard na contabilidade gerencial*. 2003. 98f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Contabilidade) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

Vasconcelos Filho, P. (1985). *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos.

Vasconcelos, F. C.; Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.44, n.2, p.70-82.

Veraldo Junior, L. G. et al. (2022). Aplicação do Balanced Scorecard em uma empresa de festas infantis. *Brazilian Journal of Business*, Curitiba, v. 4, n. 4, p. 1667-1685.

Vianna, D. S. C. (2014). *O Balanced scorecard e o desempenho organizacional: o caso do monopólio natural das distribuidoras de energia elétrica no Brasil*. 2014. 182f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Viceconti, P.; Neves, S. das. (2018). *Contabilidade avançada e análises das demonstrações financeiras*. 18. Ed. São Paulo: Saraiva Educação.

Vieira, R. R. S.; Costa Júnior, R.C.F.; Moura, R.N.; Silva, J.M.; Correia, A.M.M. (2013). Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXIII, 2013, Salvador, BA. *Anais [...]*. Salvador, BA: ENEGEP.

Vieira, T. (2008). *Balanced scorecard: um estudo de caso em um laboratório óptico de porte médio*. 2008. 70 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Vitell, S.J.; Ramos, E.; Nishihara, C.M. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: a Spanish perspective. *Journal of Business Ethics*, [s.l.], v.91, p.467-483.

Wendorff, C. (2016). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: um estudo de caso para implantação do BSC num escritório de contabilidade em Curitiba/PR*. Curitiba 2016. Disponível em:  
<<https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/53108/r%20%20e%20%20caroline%20wendorff.pdf?sequence=1&isallowed=y>>. Acesso em: 22. dez. 2023.

Yanaze, M.H. (2021). *Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.

## ANEXO 1

# PLANEJAMENTO ESTRATEGICO: O USO DA FERRAMENTA DE BALANCED SCORECARD NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE DE FORTALEZA/CE(BRASIL)

Esse inquérito é destinado ao recolhimento de informações para a elaboração de uma

dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa no tema descrito no título do presente formulário.

O preenchimento demora apenas alguns minutos e sua participação é muito importante. O

preenchimento é sigiloso e todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais e

utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Qualquer dúvida entre em contato pelo email [hudsoncontabil\\_2010@gmail.com](mailto:hudsoncontabil_2010@gmail.com)

Em caso das alternativas de respostas não se adequarem integralmente a sua realidade, por favor, escolher a que mais se adequa.

\* Indica uma pergunta obrigatória

Qual o nome da sua Empresa Contábil? \*

Sua resposta

Com a implementação do BSC, houve uma melhora nos índices de rotatividade, assiduidade, tempo de atendimento ao cliente dos funcionários da empresa? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Com a implementação do BSC, houve significativa melhora do capital interno da empresa (Conjunto de processos, sistemas, conceitos e modelos utilizados pela empresa), otimizando o trabalho dos colaboradores e facilitando a adaptação de novos funcionários? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Se sua empresa utiliza o Balanced Scorecard como metodologia de planejamento estratégico houve registro de aumento da motivação, da satisfação funcional e pessoal dos colaboradores em relação a empresa? \*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

A implementação do BSC foi também direccionada para melhor estruturar os processos e procedimentos internos da empresa?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Na eventual utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível detectar redução de erros, retrabalho ou multas punitivas?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Na hipótese da utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar aumento de receita vinda da aquisição de clientes novos?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Na hipótese da utilização do *Balanced Scorecard* como metodologia de planeamento estratégico foi possível verificar a melhora na manutenção e retenção dos clientes já existentes em sua carteira?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Caso o *Balanced Scorecard* seja a metodologia de planeamento estratégico empregada por sua empresa foi possível perceber melhoria na estrutura de custos e despesas?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

Considerada a hipótese do uso do *Balanced Scorecard* como método de planeamento estratégico por sua empresa foi possível identificar aumento da satisfação de seus clientes?

- Sim
- Não
- Não tenho certeza

## ANEXO 2

| <b>LISTA DAS EMPRESAS QUE RESPONDERAM O INQUERITO</b> |  |
|---|--|
| EASY CONTABILIDADE FACIL                              | 2SA Contabilidade                            |
| IDEALIZA CONTABILIDADE                                | 3A CONTABILIDADE                             |
| Compliance Contadores Associados                      | Exata Escritório de Contabilidade Assessoria |
| Ebp Contabilidade & Rh                                | CASA DA CONTABILIDADE                        |
| Padua'S Contadores Associados S/S                     | SERCON CONTABILIDADE                         |
| Cidrao Contabilidade                                  | CONTAR ASSESSORIA CONTÁBIL                   |
| Sena Contabilidade                                    | LUCRA GESTAO CONTABIL                        |
| Fnaj Contabilidade                                    | FACIL CONTABILIDADE ESCOLAR                  |
| S&C Assessoria Contábil                               | Cont&Plan - Soluções em Contabilidade        |
| Aspec - Assessoria Processamento e Contabilidade      | C B CONTABIL                                 |
| Diniz Andrade Contabilidade                           | Conal Contabilidade                          |
| Confacil Assessoria Contábil                          | BLT ASSESSORIA                               |
| Esacon - Escritório de Auditoria e Contabilidade      | CNV CONSULTORIA CONTABIL                     |
| Mestria Contabilidade                                 | MC ASSESSORIA CONTÁBIL                       |
| Meritus Contabilidade e Controladoria                 | Menezes Assessoria Contábil                  |
| Tramites Contabilidade                                | Fonte Contábil                               |
| Rodrigo Luz Contabilidade                             | Camilo Assessoria e Consultoria Contábil     |
| Elizabeth Contabilidade                               | R&L Contábil                                 |
| Multcontrol   | ADL Assessoria Contábil                      |
| Status Contadores Associados                          | Aliança Consultoria - Contabilidade          |
| Patrimonium Contabilidade e Negócios Imobiliários     | Solution Consultoria e Contabilidade         |
| Loggos Contabilidade                                  | EMPRESARIAL                                  |
| Prime Consultoria Contábil Empresarial SS             | Facile Assessoria Contabil                   |
| Sertecon  | Mallmann Assessoria Contábil                 |
| Adscont Assessoria Contábil                           | Asa Prime: Escritório de Contabilidade       |
| Servec - Serviços Contábeis                           | N2 Contabilidade                             |
| Helço Sales Contabilidade                             | João Briosso - Contador                      |
| ACSBRASIL Contabilidade                               | Nagecon                                      |
| Presac Contabilidade                                  | ACD CONTADORES ASSOCIADOS                    |
| Aditivos Contabilidade                                | Clemilton Contador                           |
| Tanira Contabilidade                                  | DEBITT Contabilidade                         |
| Assessoria Empresarial                                | Conmax Contabilidade Empresarial             |
| RAISE ASSESSORIA EMPRESARIAL                          | Betel Contabilidade Digital                  |
| HL Contabilidade                                      | em Gestão                                    |
| Total Contab  | Bipo Contabilidade Digital                   |
| Alencar Contabilidade                                 | Expandir Contabilidade                       |
| Gestão Contadores Associados                          | NG Contabilidade                             |
| Ranop Assessoria Contábil                             | Laggus Contabilidade                         |
| Asa Assessoria Empresarial                            | JRJ Contabilidade                            |
| MBA Contabilidade Consultoria & Auditoria             | Contel Contabilidade                         |
| ACC - Assessoria e Consultoria Contábil               | Regence Consultoria e Contabilidade          |
| Confí Consultoria e Assessoria Contábil               | Lemos Contabilidade                          |
| Arrais & Costa Consultoria Contábil                   | 2L CONTABILIDADE                             |
| Loggos Contabilidade                                  | RAMOS SERVICOS CONTABEIS                     |
| Wisecont Contabilidade Inteligente                    | NORTH CONTABIL                               |
| Etecon Contabilidade                                  | NTW CONTABILIDADE                            |
| Feijó & Secongell Consultoria                         | COSTAL CONTABILIDADE                         |
| Conthill Consultoria Contábil e Empresarial           | PARUS CONTABILIDADE                          |
| Araripe e Silva Contabilidade                         | ATIVA GETSAO CONTABIL                        |
| MP Contabilidade                                      | JE CONTABILIDADE                             |
| Confer Contabilidade e Assessoria                     | ADAMANTO CONTABILIDADE                       |
| P. DIAS CONTABILIDADE E CERTIFICADO DIGITAL           | CAPTA CONTABILIDADE                          |
| Diógenes Pinheiro Contabilidade                       | GC GESTÃO CONTÁBIL                           |
| CON7A Contabilidade Digital                           | CGA CONTABILIDADE GERENCIAL                  |
| Ap Contabilidade                                      | ST Assessoria Contabil                       |
| R P Contabilidade                                     | SIMETRIA CONTABILIDADE                       |
| Militão Contabilidade S/C Ltda                        | MAP ASSESSORIA                               |
| Evelyn Kirlian Contabilidade                          | WR CONTABIL                                  |
| Metodo Contabilidade                                  | Conecta Contabil                             |
| F & F Contabilidade                                   | MKF CONTABILIDADE                            |
| Agilize Contabilidade                                 | Weber Assessoria                             |
| Realiza contabilidade                                 | CONTROLPAX CONTABILIDADE                     |
| Creative Contabilidade                                |  |