

## ***Balanced Scorecard: um Relato sobre a Aplicação da Ferramenta em um Escritório Contábil na Região do Grande ABC do Estado de SP***

Ingrid Aparecida Siqueira Crispim<sup>1</sup>

Vladimir Romeiro<sup>2</sup>

### **Resumo**

Esse artigo relata a implantação do *Balanced Scorecard* (BSC) como parte de um sistema de gestão e controle em um escritório contábil localizado na região do Grande ABC. A metodologia utilizada nesse estudo foi a pesquisa Intervencionista, que tem sido proposta como uma alternativa para tornar mais relevantes os resultados das pesquisas acadêmicas para a prática profissional. Esse trabalho teve como objetivo relatar as contribuições da implantação do BSC num Escritório Contábil. Com isso, foi possível evidenciar o alinhamento dos objetivos à estratégia da empresa, levando-se em conta as quatro perspectivas do BSC: financeiro, aprendizagem e crescimento, melhoria de processos internos e clientes. O intuito do estudo foi responder à seguinte pergunta de pesquisa: Com a implantação da ferramenta BSC em um escritório contábil é possível estabelecer uma aproximação com os clientes e realizar os serviços em um tempo menor e com maior organização das entregas? Conclui-se que tal ferramenta pode estabelecer uma aproximação com os clientes, melhorando o quesito relacionamento e parceria, bem como diminuir o tempo de execução das tarefas, propiciando uma melhora na organização e no desempenho organizacional. Os resultados apontam ainda que o BSC, quando usado adequadamente, fornece efetiva melhoria do processo de implementação da estratégia e sua difusão nos diferentes níveis organizacionais.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial; Planejamento Estratégico; *Balanced Scorecard*; Implantação dos Indicadores.

## **Balanced Scorecard: A Report on the Application of the Tool to an Accounting Office in the Greater ABC Region of São Paulo State**

### **Abstract**

The survey describes the article reviewed the implementation of the *Balanced Scorecard* (BSC) as part of a management and control system for implementation in an Accounting Office located in the Greater ABC region. Based on this study was the Interventionist research that has been proposed as an alternative to make research results more relevant with practical interests in search of better performance. The purpose of this article is to deploy the BSC in an Accounting Office, analyzing how the BSC contributions to the directory a company strategy and thus verify the company's objectives are aligned a company strategy, raising as

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Especialista em Controladoria e Finanças pela Universidade Metodista de São Paulo. Graduada em Administração, pela Universidade Metodista de São Paulo, UMESP.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de São Paulo, MBA Executivo Internacional pela University of California, Irvine, MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas e Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Metodista de São Paulo.

four BSC perspectives: financial, Learning and growth, improvement of internal processes and clients. With a BSC tool implantation in an accounting office, is it possible to establish an approximation with the clients, as well as to perform the services in a shorter time and with the greater organization of the deliveries? It can be concluded that such a tool can establish a rapprochement with the clients, improving the relationship and partnership, as well as reducing the execution time of the tasks, improving organizational and organizational performance. The results are also: BSC, when used appropriately, improved in the process of implementing the strategy and its diffusion in the different organizational levels.

**Keywords:** Management Control; Strategic Planning; *Balanced Scorecard*; Implementation of Indicators.

## ***Balanced Scorecard: um Relato sobre a Aplicação da Ferramenta em um Escritório Contábil na Região do Grande ABC do Estado de SP***

### **1 Introdução**

O cenário contábil atual está marcado por sucessivas e profundas alterações, tanto nas normas contábeis quanto na legislação, trazendo preocupações às empresas de serviços contábeis, seus colaboradores e clientes. Neste sentido, os empresários devem estar preparados a implantar tais alterações nas suas organizações. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gerenciamento estratégico que visa desenvolver e implantar indicadores que permitam acompanhar o alinhamento da prática operacional com os objetivos estratégicos da empresa.

Pode ser utilizado em diversas áreas funcionais e o *Balanced Scorecard* (BSC) possui indicadores diferentes para cada processo dentro da organização. Diferentes formas de implementar e usar o BSC podem ter efeitos diferentes no desempenho da empresa. O uso do BSC não melhorará automaticamente o desempenho da empresa, ou seja, a interpretação desta ferramenta precisa estar alinhada com o objetivo da empresa e desta forma uma correta interpretação do processo para obter resultados positivos, alcançando o objetivo principal do escritório.

Cada vez mais, torna-se essencial que gestores de empresas contábeis e suas equipes busquem ferramentas para a qualificação dos serviços, otimização dos processos de trabalho e adequação da organização às demandas, dentre outros fatores. Assim, a implantação de ferramentas de gestão pressupõe o envolvimento ativo e efetivo de todos os envolvidos na organização.

O objetivo deste trabalho é relatar a implantação do *Balanced Scorecard* em um escritório de contabilidade do Grande ABC. Este estudo justifica-se por seu intuito de dar visibilidade ao planejamento estratégico no contexto das organizações contábeis, buscando discuti-lo como processo capaz de redirecionar as ações dos serviços e como importante ferramenta de gestão.

Diante do contexto pode-se estabelecer como problema de pesquisa a seguinte questão: Com a implantação da ferramenta BSC em um escritório contábil é possível estabelecer uma aproximação com os clientes, bem como realizar os serviços em um tempo menor e com maior organização das entregas?

Após a realização dessa implementação, percebeu-se que é possível obter um acompanhamento mais preciso das metas e estratégias traçadas, possibilitando ainda a correção de qualquer anomalia no percurso para que os processos alcancem os resultados estratégicos esperados pela organização. Os estudos, implantação e análise da ferramenta foram necessários para corroborar a melhora dos controles internos e proporcionar no escritório implantado um desempenho organizacional mais adequado e eficiente.

Além desta introdução, este trabalho é composto de mais quatro seções. A primeira delas é o Referencial Teórico, ao qual se segue a Metodologia o Processo de Intervenção - Implantação do BSC, Resultados obtidos e análise.

### **2 Referencial teórico**

A intervenção aqui relatada está fundamentada nos conceitos de Controle Gerencial, características básicas desses controles, estrutura de controle de gestão, planejamento estratégico e *Balanced Scorecard*, conceitos esses que são apresentados de forma sucinta na sequência.

## 2.1 Controle gerencial

Para que as organizações possam alcançar seus objetivos, é necessário um controle de gestão, isso contribui para garantir que a estratégia da empresa seja seguida rigorosamente. O controle gerencial nada mais é do que um dos vários tipos de planejamento e controle de uma empresa. É no controle gerencial que as estratégias adotadas serão obedecidas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006).

O controle gerencial inclui várias atividades, como:

(1) *planejar* o que a organização deve fazer; (2) *coordenar* as atividades de várias partes da organização; (3) *comunicar* a informação; (4) *avaliar* a informação; (5) *decidir* se deve ser tomada a decisão, ou que decisão tomar; e (6) *influenciar* as pessoas para que alterem seu comportamento (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006, p. 34).

“Ele deve ser realizado pela gerência e por todos que fazem parte dela, não deve se limitar aos aspectos técnicos apenas, adequando-se à cultura organizacional” (GOMES; SALAS, 2001, p. 24). A finalidade do controle gerencial é, portanto, assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos.

## 2.2 Características básicas dos sistemas de controle

De acordo com Gomes e Salas (2001), três aspectos importantes das características dos sistemas de controle: os aspectos estratégicos como modeladores para o formato do sistema de controle a ser implementado; os aspectos humanos, organizacional e social como importantes instrumentos de controle social e de gestão; e o aspecto da representatividade do sistema de controle no processo de controle.

A informação é um componente significativo no processo de controle, pois permite a formulação dos objetivos e a medição dos resultados. Refere-se a: evolução do contexto social global (tecnológico, sociocultural, político, econômico, demográfico, ecológico); evolução do setor (mercado, competidores, distribuidores, fornecedores, regulamentação da administração pública); e evolução da própria organização (aspectos comerciais, financeiros, produtivos, comportamento individual) (GOMES; SALAS, 2001).

O objetivo dos sistemas de controles é o de proporcionar a informação, assim, pode-se analisar a validade a priori de uma estratégia e sua adaptação de implantação. Portanto, as organizações não usam essas informações de forma estratégica, pois essas informações não são indicadas de maneira simples, que permita elaborar estratégias, ou seja, a preferência é dada para as informações qualitativas. (GOMES; SALAS, 2001).

## 2.3 Estrutura de controle de gestão

Conforme Gomes e Salas (2001), a estrutura de controle de gestão tem implicações nos indicadores que proporciona a medição do desempenho e o acompanhamento da evolução dos indicadores.

Na estrutura de controle de Gestão são encontrados alguns elementos fundamentais: a) os indicadores tradicionais tais como, indicadores de rentabilidade, indicadores de financiamento e indicadores de investimentos. Esses indicadores possibilitam uma comparação entre o objetivo inicial e o alcançado pela organização; b) temos o quadro de indicadores de rentabilidade do capital, endividamento, rotação dos estoques, expansão comercial, liderança comercial, êxito na inovação, satisfação dos clientes e clima de trabalho,

que são informações adicionais aos indicadores financeiros; e c) indicadores de *benchmarking* que tratam a análise interna comparada com os principais competidores.

#### 2.4 Planejamento estratégico e o *balanced scorecard* (BSC)

Conforme Anthony e Govindarajan (2006), um processo formal de planejamento traz as seguintes vantagens para a empresa:

- ✓ Elaboração do orçamento anual – o planejamento estratégico permite uma melhor alocação de recursos, ele deve ser feito baseado no entendimento do direcionamento da empresa a ser adotado nos anos subsequentes;
- ✓ Instrumento de aperfeiçoamento de executivos – ao induzir os executivos a pensar em estratégias e sua implementação, o planejamento estratégico permite o aprimoramento dos executivos;
- ✓ Mecanismo para levar os executivos com as estratégias da empresa – o planejamento estratégico leva os indivíduos a pensarem no longo prazo, dando ênfase aos assuntos mais importantes;
- ✓ Alinhamento dos executivos com as estratégias da empresa – as discussões e as negociações em torno do planejamento estratégico permitem que haja uma troca de informações entre os executivos e aponta as implicações das estratégias em cada um deles;
- ✓ Definição de providências em curto prazo – o planejamento estratégico mostra as implicações da programação de decisões em curto prazo

#### 2.5 Controle para estratégias diferenciadas e *balanced scorecard*

A estratégia de uma organização relata como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004). Ainda segundo esses autores, o *Balanced Scorecard* é uma grande ferramenta gerencial. Entretanto, para que os sistemas de mensuração exerçam o maior impacto possível, eles devem focar-se na *estratégia* da organização – como ela espera originar valor sustentável no futuro. Ao projetar o *Balanced Scorecard*, a organização deve mensurar os parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor em longo prazo.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão estratégica capaz de subsidiar os gestores com informação relevante para a realização das estratégias empresariais, incluindo a relativa aos ativos intangíveis, ou seja, pessoas, procedimentos organizacionais e tecnologia, que constituem a chave da criação de valor aos clientes, acionistas, empregados e sociedade.

Em um novo contexto mundial, em que ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis, o BSC foi desenvolvido como um sistema desenvolvimento organizacional, sua estrutura é utilizada para obtenção de alinhamento das unidades de negócio e serviços (KAPLAN; NORTON, 2000).

O *Balanced Scorecard* foca no objetivo organizacional, desenvolvendo com base sistemática a coordenação e provisão como base para o aprendizado organizacional (ATKINSON *et al.*, 2000).

Em um ambiente de competitividade as estratégias precisam ser inovadoras gerando valor econômico (KAPLAN, 1994). No atual mercado é fundamental o acompanhamento rígido dos indicadores de medição para ter um bom gerenciamento. A medição é importante para execução das metas e objetivos (FERREIRA; DIEHL, 2013, KAPLAN; NORTON, 2004).

O BSC precisa estar alinhado com as estratégias e metas para a execução operacional. De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC não abandona a ênfase na busca de objetivos financeiros, portanto inclui os vetores de desempenho desses objetivos numa relação de causa

e efeito, medindo o desempenho organizacional sob quatro diferentes perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. As quatro perspectivas do BSC contribuem para o desenvolvimento da implantação para alcançar os resultados financeiros.

## 2.6 A perspectiva financeira

O BSC não ignora o aspecto financeiro das organizações, os indicadores financeiros são necessários e importantes para analisar a situação financeira da empresa e direcionar a organização para alcançar seus objetivos. Padoveze (2009) relata que o fator financeiro está relacionado com o elemento de um sistema, sendo seu objetivo a visão de lucro. Enquanto Serra e Torres (2004) chamam a atenção para a relação de causa e efeito existente, onde indicadores não financeiros orientam indicadores financeiros. Conforme Fernandes (2006, p. 19), “a perspectiva financeira considera o quanto a empresa cria valor.” Olve, Roy e Wetter (2001) ressaltam que na perspectiva financeira a empresa espera o crescimento e a lucratividade.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o fator crítico de sucesso destes dois tipos de organizações está na efetivação da missão. A perspectiva financeira é importante para tais setores e necessita dela para o desenvolvimento de suas atividades. Na elaboração de um BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos financeiros devem estar associados à estratégia da empresa. Para eles, as medidas financeiras “indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 26). Segundo estes autores, se um desempenho operacional não conduzir para um desempenho financeiro, os executivos precisam analisar a estratégia ou refazer os planos de implementação (KAPLAN; NORTON, 2000).

## 2.7 A perspectiva do cliente

De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 122), “o desempenho da empresa sob o ponto de vista do cliente tornou-se prioridade para a alta administração.” Enquanto Olve, Roy e Wetter (2001, p. 66), observam que “falhar na entrega dos produtos e serviços certos, satisfazendo as necessidades de custo do cliente com eficiência, tanto no curto como no longo prazo, não haverá geração de renda e o negócio vai definhando e morrer.” Kaplan e Norton (1997) destacam que é necessário que as empresas definam os segmentos nos quais querem atuar. “Empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 68). Lima (2003) alerta que, geralmente, os clientes atuais divergem dos clientes potenciais quanto a preferências e valorização dos atributos de produtos/serviços. Tavares (2005, p. 96) resalta que, para as organizações, é fundamental “conhecer as características de cada mercado a ser atendido, verificar as exigências que a relação produto/mercado requer, como os vários elos da cadeia de valor e como cada negócio se relaciona entre si [...]” O mesmo autor adverte que a empresa, quanto aos seus clientes e mercados atuais, deve ser eficiente, por meio da otimização. E em relação a novos negócios, a empresa precisa ser mais inovadora que seus concorrentes.

## 2.8 A perspectiva dos processos internos da empresa

Conforme Kaplan e Norton (1997), nesta perspectiva são identificados os processos críticos em que se deve buscar a excelência, a fim de que tanto os objetivos dos acionistas quanto os de segmentos específicos de clientes sejam atendidos. Segundo eles, “os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 46). Já Almeida (1999) resalta que é a perspectiva dos processos internos que

garantirá a qualidade aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

## 2.9 A perspectiva de aprendizado e crescimento

Entretanto, Colauto e Beuren (2005) declaram que, para que as organizações da era da informação adquiram e obtenham um diferencial competitivo, é urgente intensificar a relevância em relação à obtenção e gerenciamento do conhecimento humano e a contínua aprendizagem interativa. Kaplan e Norton (2000) comentam, também, que há uma relação direta entre o valor da empresa e sua capacidade de inovar, melhorar e aprender. Almeida (1999), no que diz respeito a esta perspectiva, o desenvolvimento da verdadeira 'organização de aprendizagem' fornece suporte a outras perspectivas. Demonstrando a relação de causa e efeito entre as perspectivas, Garrison e Noreen (2001) observam que o aprendizado é fundamental para aprimorar os processos internos; esse aprimoramento dos processos internos é importante para aumentar a satisfação dos clientes; e esse aumento da satisfação dos clientes é necessário para aumentar os resultados financeiros.

Kaplan e Norton (1997) observam que os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento promove a infraestrutura necessária para o êxito de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas, e, portanto, resultados excelentes destas perspectivas. A relevância desta perspectiva é aprovada quando Kaplan e Norton (2004) relatam que essa perspectiva produz os ativos intangíveis da organização e o papel destes na estratégia. Quanto às medidas para esta perspectiva, Kaplan e Norton (1997) ressaltam que há uma carência no número dessas medidas em relação às demais perspectivas do BSC.

No que se trata de indicadores específicos, os autores evidenciam que as empresas geralmente não efetuam a medição dos resultados e dos vetores das competências próprias desta perspectiva. Para eles, “essa lacuna é frustrante, já que uma das metas mais importantes para a adoção do *scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 150, grifo do autor).

## 2.10 Aplicação do BSC

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que faz parte dos elementos de artifício da contabilidade gerencial (CHENHALL, 2003; ITTNER; LARCKER; MEYER, 2003), e que desde a sua propagação tem passado por várias fases de desenvolvimento. Conforme Wickramasinghe e Alawattage (2007), o BSC passa a fazer parte do elenco de artifícios da contabilidade gerencial que uma empresa pode escolher implementar e, caso seja aceito pelos gestores, torna-se uma das formas de controle gerencial (BURNS; SCAPENS, 2000).

Dentro da relação de atributos fundamentados com as organizações que utilizam o BSC, menciona-se a condição de ‘seleção’ e de ‘escopo’. O atributo de seleção atribuído foi a disponibilidade de ‘informações financeiras para análise de desempenho’ e o atributo referente à finalidade de ‘informações com escopo futuro’ (avaliado pela disponibilidade do orçamento) (FREZATTI *et al.*, 2008).

Segundo Kaplan e Norton (2001), na maior parte das implementações, o BSC precisa-se interligar ao orçamento. O BSC é uma ferramenta para implementação da estratégia da organização, portanto, não tem a dimensão e amplitude necessária para realizar as metas em nível operacional. O BSC realiza a primeira etapa do procedimento de implementação do planejamento estratégico, por meio dos indicadores estratégicos. Enquanto, o orçamento vai realizar a segunda etapa de efetivação em nível operacional, por meio das metas operacionais.

O *Balanced Scorecard* permite tornar os objetivos financeiros transparentes e ajustados às unidades de negócio nas diferentes fases do seu desenvolvimento e período de vida. Algumas estratégias que convergem aos objetivos financeiros do BSC nessa perspectiva podem ser mencionadas, como por exemplo, para organizações em desenvolvimento, o aumento das vendas em novos mercados e para novos clientes, o qual gera novos produtos e serviços.

Downing (2000) demonstra o BSC como uma das razões que levaram as empresas a obter o alinhamento organizacional.

De acordo com Berry (2003), a junção de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC coopera para a elucidação das anterioridades dos projetos a serem desenvolvidos e implantados para conseguir os resultados financeiros. As perspectivas do BSC preocupam-se em representar as estratégias da empresa.

### 3 Método da produção

A metodologia adotada teve como enfoque inicial uma análise da realidade organizacional e seus respectivos controles com o planejamento estratégico traçado pela organização.

Para que a organização pudesse alcançar seus objetivos de crescimento no mercado de uma forma estruturada, seria necessário implantar ferramentas de controle eliminando sua gestão com uma abordagem na confiança. Gibbons (2000) observa que não se deve rejeitar a compreensão social e relacional da confiança. Igualmente importante para a economia, a confiança é um mecanismo informal complementar aos mecanismos formais de gestão. Devido à adoção da gestão de confiança e pela falta de alguns controles essenciais para este acompanhamento e crescimento, a organização sofreu com a penalização de algumas multas por entrega em atraso, o que fez seu gestor ficar preocupado e perceber que seria necessário adotar algumas metodologias novas para resolver o problema.

O método de pesquisa utilizado foi o da Pesquisa Intervencionista, que pode ser compreendida como uma das variabilidades da Pesquisa-Ação e tem sido bastante recomendada como uma tática que pode conduzir a resultados interessantes (JÖNSSON, 2010).

A abordagem intervencionista teve seu impulso em Contabilidade Gerencial há cerca de 20 anos pelo Professor Sten Jönsson e seus estudantes de doutorado na Suécia, tendo ganhado destaque em um momento em que se reconhece que a prática e a teoria precisam convergir (WESTIN; ROBERTS, 2010). Portanto, o objetivo da Pesquisa Intervencionista é juntar teoria e prática, com a possibilidade de estudar o objeto na prática (WESTIN; ROBERTS, 2010).

Gronhaug e Olson (1999) relatam os seguintes procedimentos para se realizar uma pesquisa intervencionista: anotar os dados observáveis; interpretar as observações com base em conceito e teoria; planejar e executar o plano de ações adequadas. Os autores mencionam a importância de se seguir fielmente o processo para chegar aos resultados.

Para obter os resultados dos dados necessários para a implantação e acompanhamento do BSC, foram realizadas cinco reuniões com o Gestor e seus colaboradores.

## 4 O processo de intervenção – Implantação do BSC de um serviço contábil

### 4.1 Principais características do escritório

Constituída pelo sócio e proprietário (A1) em 15/08/2011, na região do Grande ABC do estado de SP a empresa em questão originou-se do conhecimento conjunto adquirido ao longo da carreira do seu sócio (A1) com outros consultores especialistas, que aliam suas diferentes vivências para um projeto de auxiliar pequenas e microempresas a se organizarem e

aperfeiçoarem suas finanças, por meio das técnicas contábeis, financeiras e fiscais. Como diferencial apresentado, seu principal objetivo foi assessorar o pequeno empresário a realizar um gerenciamento de negócio com qualidade e rentabilidade, através de um acompanhamento mais detalhado das suas operações, alinhando os pontos de melhorias para atingir os resultados esperados.

Como princípios e valores da empresa, foram estruturados quatro pontos detalhados a seguir:

- ✓ **Ética:** trabalham com a mais perfeita ética no tratamento dos serviços prestados aos seus clientes e as leis que regem sua profissão.
- ✓ **Profissionalismo e Responsabilidade:** fazem os serviços de seus clientes, como se fossem deles, enfatizando a importância de querer superar as expectativas.
- ✓ **Respeito:** relacionamento entre seus colaboradores e clientes é a principal ferramenta deles. A arte de ouvir é a essência para alcançar os objetivos.
- ✓ **Excelência técnica:** buscam estar sempre preparados para atender além do que o mercado espera. As vantagens dos seus serviços são: robustez e preço competitivo. A principal desvantagem desses produtos é a restrição de sua aplicação. Isto se justifica pelo e, em alguns casos, por seus aspectos dimensionais.

#### 4.1.1 Principais produtos

Dentre os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa estudada, destacam-se:

##### Serviços contábeis e fiscais

- ✓ Assessoria Contábil (*alinhada com as mudanças no cenário contábil atual– Novos Pronunciamentos Contábeis*), *SPED Contábil, Balanço Patrimonial, Notas Explicativas, entre outros.*
- ✓ Gestão e controle do Ativo Fixo
- ✓ Assessoria Tributária e Consultoria Fiscal (impostos diretos e indiretos)
- ✓ Apuração, validação em tributos como IRPJ, CSLL, Pis, Cofins, ICMS, ISS, IPI, bem como obrigações acessórias em geral
- ✓ Experiência com clientes com a tributação Simples, Presumido e Lucro Real.
- ✓ Serviços de Departamento Pessoal
- ✓ Cálculos e emissão de Folha de Pagamento
- ✓ Admissões, Rescisões e Homologações trabalhistas.
- ✓ Cálculo de guias trabalhistas e elaboração de obrigações acessórias trabalhistas
- ✓ Serviços de RH
- ✓ Recrutamento e seleção de pessoal
- ✓ Elaboração de políticas internas
- ✓ Plano de benefícios e carreira de funcionários
- ✓ Serviços de realização e conhecimento do ambiente organizacional, motivação e trabalho em equipe.
- ✓ Análise comportamental
- ✓ Coaching pessoal e profissional

##### Controladoria e finanças

- ✓ Gestão Financeira
- ✓ Implantação de controles internos, estudo de redução de custos e despesas, bem como otimização de receitas.

- ✓ Estudos e análises de viabilidade econômica/financeira
- ✓ Análise e interpretação das demonstrações gerenciais
- ✓ Estudos e implementação de sistemas orçamentários
- ✓ Seleção e Implantação de sistemas de gerenciamento

### Serviços paralegais

- ✓ Abertura, alteração e encerramento de empresas
- ✓ Certidões negativas das esferas federal, estadual e municipal.
- ✓ Parcelamento de débitos

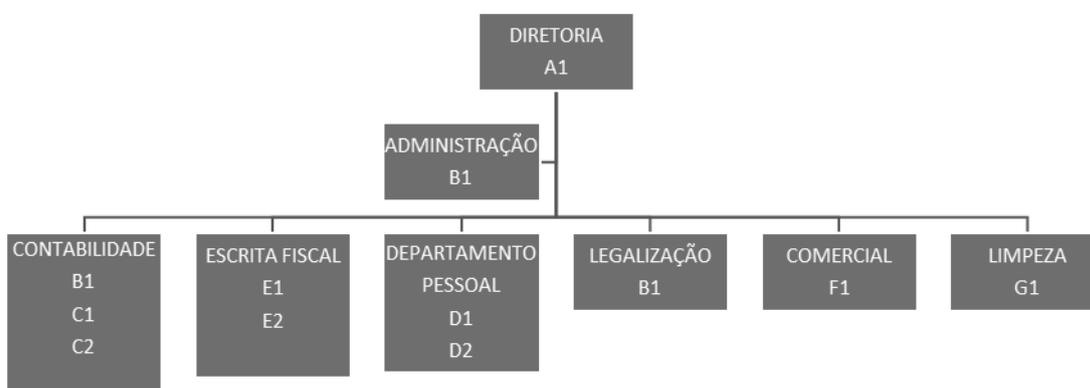
### Cursos e treinamentos

- ✓ Cursos presenciais: realizar cursos das áreas de finanças, contabilidade, fiscal e RH nas duas unidades conveniadas.
- ✓ Cursos *in company*: atender a necessidade de cada cliente com temas específicos a serem elaborados pela equipe especializada.

## 4.2 Estrutura organizacional

A seguir, é apresentado o organograma do escritório. Conforme pode-se observar, sua estrutura organizacional é formada por um número reduzido de funcionários, porém o suficiente para suprir as necessidades da empresa. O sócio-gerente desenvolve seus trabalhos estratégicos e alguns operacionais, até mesmo para desenvolver a metodologia de trabalho mais adequada aos demais funcionários.

**Figura 1:** Organograma organizacional



Fonte: Elaborada pelos autores.

## 4.3 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Para iniciar a implantação da ferramenta do BSC, foi realizada inicialmente uma reunião no final de março de 2017 entre o proprietário e a coordenação responsável pelo escritório (colaborador B1) para mapear quais os principais pontos a serem trabalhados no escritório. O colaborador 1 relatou nesta reunião, que teve a duração aproximada de 2 horas, que o principal ponto a ser melhorado seria o controle de entregas das informações pelos clientes e entrega das obrigações e impostos para os clientes antes do prazo, com intuito de evitar as multas.

Na mesma semana, o diretor A1 fez uma reunião com toda a equipe sinalizando que seria implantada uma nova ferramenta de controle e análise de desempenho para ajudar no

acompanhamento do escritório e que, no dia 03/04, seria realizada uma reunião geral para explicação dessa ferramenta.

No dia 03/04 foi realizada uma reunião geral, que teve a duração aproximada de 2 horas, com a participação de todos os colaboradores e consultores responsáveis para implantar a ferramenta BSC. Inicialmente, A1 explicou o que seria a ferramenta BSC e deixou claro para a equipe a importância do acompanhamento da metodologia. Foi também ressaltada a necessidade do envolvimento e participação de todos para os resultados serem plenos e informado que, caso fossem atingidos os resultados esperados, no final do exercício será paga uma premiação, na qual serão apresentadas algumas alternativas a serem escolhidas em conjunto com todos colaboradores. Nesta reunião cada colaborador se apresentou oficialmente e relatou suas principais atividades desempenhadas no escritório. Foi definido que cada colaborador deveria apresentar até dia 23/04/17 os indicadores que acreditavam ser os mais indicados para o acompanhamento do desempenho de suas respectivas áreas. Uma vez finalizada a reunião, foi oferecido um café com a participação de todos os envolvidos.

Na semana do dia 10/04, A1 descreveu os pontos primordiais a serem trabalhados, ou seja, as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e conhecimento. Após a entrega de cada colaborador seria comparado e alinhado os pontos principais de melhorias e serem trabalhados em cada setor com o alinhamento da estratégia da empresa.

No dia 23/04, os colaboradores entregaram de forma impressa os indicadores individuais para A1.

No dia 24/04, A1 iniciou reuniões individuais com cada colaborador para entender os indicadores apresentados. Cada colaborador apresentou seu ponto de vista sobre as atividades atuais. B1 relatou a necessidade de se concluir todas as demandas em atraso para que essas não influenciassem nas novas medições, E1 e D1 relataram pontualmente o caso de alguns clientes que não entregam as informações no prazo estabelecido de acordo com o manual do cliente, C1 e C2 detalharam que alguns clientes não enviam as informações solicitadas.

Após a apresentação por cada um e seus respectivos pontos de vista sobre os indicadores apresentados, foram definidos juntos os percentuais de meta a ser trabalhada com cada colaborador. Para definir este percentual de meta foi elaborada uma planilha com a situação atual de cada colaborador, verificando a situação atual de cada indicador escolhido e traçando uma meta possível de ser atingida. Definiu-se que no caso dos indicadores que não se consegue inicialmente chegarem à meta de 100% da meta traçada; seria estipulado um *score* mensal de 5% de aumento por mês até se chegar aos percentuais pretendidos.

Foram elaborados os mapeamentos de controle para início dos apontamentos a partir de maio/2017.

#### **4.4 Apresentação dos indicadores**

Seguindo o modelo BSC de acompanhamento, foram implantados pela empresa estudada os seguintes indicadores de desempenho apresentados na figura 2, alinhados ao seu planejamento estratégico. O plano estratégico da organização é ser nos próximos cinco anos referência em qualidade, no atendimento de serviços contábeis na região do Grande ABC, com maior lucratividade. E, para isso acontecer, a empresa acredita que precisa trabalhar de uma forma que entenda a real necessidade do cliente, fazendo com que este também tenha plena conexão com suas responsabilidades e entendimento dos negócios que está inserido.

**Figura 2:** Indicadores de desempenho - metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	AÇÃO ESTRATÉGICA	INDICADORES ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PONTOS META	
LUCRATIVIDADE	FINANÇAS	AUMENTO DE RECEITA E RENTABILIDADE	Aumentar a fonte de receitas e melhorar a rentabilidade, através do aumento de volume em clientes atuais	Aumentar a margem bruta	Margem bruta	15	Mínimo 20% s/RL
				Aumentar a margem líquida	Margem líquida	15	Mínimo 15% s/RL
	AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DO MERCADO	Desenvolvimento de novos produtos e mercados	Cumprir o orçamento de custos e despesas	Custos e despesas operacionais	10		
CLIENTES	MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	Melhorar o atendimento ao cliente  Melhorar o nível de proximidade através do incremento de visitas	Aumentar o número de visita	Visitas de clientes	15	Comercial - 8 mês Novos negócios - 4 mês	
							<b>TOTAL DE PONTOS</b>
LUCRATIVIDADE	PROTEÇÃO	AUMENTO DE PRODUTIVIDADE E ELIMINAÇÃO DE MULTAS POR ESQUECIMENTO	Melhorar a eficiência operacional com implantação de check lists mensais	Acompanhar informação entregue ao cliente - impostos	Check list mensal	15	Entrega 100%
				Acompanhar informação entregue ao cliente - obrigações	Check list mensal	15	Entrega 100%
				Acompanhar recebimento de informações mensais - cliente	Check list mensal	15	Recebimento 85%
	<b>TOTAL DE PONTOS</b>		<b>45</b>				
LUCRATIVIDADE	CRESCIMENTO	MELHORAR A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	Desenvolver programas de treinamentos operacionais internos e cursos externos através de extensão, graduação ou especialização	Melhorar a capacitação técnica de gestores e colaboradores	Quantidade de horas de treinamento	5	2% das horas de trabalho
		PREPARAR A GERÊNCIA					
<b>TOTAL DE PONTOS</b>		<b>5</b>					

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os indicadores de desempenho apresentados na figura acima foram definidos em conjunto com toda a equipe de colaboradores, conforme já relatado. Em cada perspectiva trabalhada do BSC, foi estabelecida uma pontuação para atingir a meta total de 100%. Atingindo os 100 pontos totais das quatro perspectivas do BSC, entende-se que a meta traçada foi alcançada e, conseqüentemente, a premiação prometida a toda equipe de colaboradores será realizada.

## 5 Resultados obtidos e análise

Após a definição de cada indicador a ser implantado e acompanhado por cada membro da organização, iniciou-se no mês de maio um acompanhamento de cada indicador com o intuito de medir e avaliar os respectivos resultados obtidos pelo escritório de contabilidade após a implantação da ferramenta.

Para menção e análise destes resultados foi realizada com toda a equipe envolvida reunião no início de junho, onde num contexto geral foi perceptível a melhora dos controles e desempenho organizacional do escritório. Nesta reunião percebeu-se, além de uma maior menção e detalhamento dos serviços realizados através dos resultados obtidos uma satisfação estampada no comportamento de cada colaborador, a constatação de que para obter o respectivo sucesso da ferramenta é primordial que exista o envolvimento e engajamento de todos da organização.

A seguir apresenta-se a figura com os resultados alcançados no mês de maio, após a implantação da ferramenta:

**Figura 3:** Indicadores de desempenho – resultados

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	PONTOS	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	PONTOS REAL	
A L U U M C E R N A T T S A I R V I A D A E N T E	F I N A N Ç A	AUMENTO DE RECEITA E RENTABILIDADE	Margem bruta	15	Mínimo 20% s/RL	20% S/RL	15
			Margem líquida	15	Mínimo 15% s/RL	15% s/RL	15
	C A P A C I T A D O	AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DO MERCADO	Custos e despesas operacionais	10	Cumprir orçamento	Orçamento mês batido em todas linhas de custos e despesas.	10
			<b>TOTAL DE PONTOS</b>			<b>35</b>	
C L I E N T E	MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	Visitas de clientes	15	Comercial - 8 mês Novos negócios - 4 mês	Comercial - 5 visitas - meta não batida Novos negócios - 4 visitas	11,25	
							<b>TOTAL DE PONTOS</b>
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS</b>			<b>100</b>			<b>96,25</b>	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	PONTOS	META	RESULTADOS ALCANÇADOS	PONTOS REAL	
A L U U M C E R N A T T S A I R V I A D A E N T E	P I R O C E S S O S	AUMENTO DE PRODUTIVIDADE E ELIMINAÇÃO DE MULTAS POR ESQUECIMENTO	Check list mensal	15	Entrega 100%	Entrega 100% das informações no prazo	15
			Check list mensal	15	Entrega 100%	Entrega 100% das informações no prazo	15
			Check list mensal	15	Recebimento 85%	Recebimento de 85% das informações.	15
	<b>TOTAL DE PONTOS</b>			<b>45</b>		<b>45</b>	
C A P A C I T A D O	MELHORAR A CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	Quantidade de horas de treinamento	5	2% das horas de trabalho	Meta cumprida com realização de cursos externos e implantação projeto + Conceito onde foram realizados treinamentos internos com a participação de toda equipe.	5	
							<b>TOTAL DE PONTOS</b>
<b>TOTAL GERAL DE PONTOS</b>			<b>100</b>			<b>96,25</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores.

No quesito **Finanças**, observou-se que a entrada de novos clientes corroborou a estratégia de aumento da receita, rentabilidade e participação no mercado do escritório. A chegada destes novos clientes foi resultado da indicação de clientes atuais. Esses clientes relataram que os principais motivos para a indicação seriam sua satisfação com o atendimento e a percepção de que o escritório desenvolve uma proposta diferenciada de dar um verdadeiro respaldo ao cliente nas suas necessidades, além do fato de estar próximo, o que permite enxergar seus respectivos problemas e apresentar soluções.

No quesito **Clientes**, o A1 cumpriu sua meta de realizar quatro visitas para atrair novos clientes, mas não conseguiu atingir sua meta de realizar oito visitas de manutenção para os clientes atuais, realizando apenas cinco visitas. Ele acredita que sua principal dificuldade para não atingir este indicador decorreu do fato de ter a necessidade de realizar atividades de obrigações anuais exigidas pelo Fisco dentro do escritório, impossibilitando suas visitas.

O quesito **Controles Internos** foi onde se observou um melhor resultado dos indicadores, pois, além de todos terem suas metas cumpridas, percebeu-se por parte dos colaboradores uma satisfação em manter os indicadores para controle e melhora do desempenho organizacional.

A colaboradora C1 disse que conseguiu, por meio destes acompanhamentos e controle das informações junto aos clientes, estabelecer uma aproximação com eles e fazê-los perceber que o escritório tem o objetivo de auxiliá-los, dessa forma apresenta -se uma parceria que se torna perceptível quando as duas partes se ajudam para um objetivo comum, que é apresentar dados e informações que evidenciem suas forças e fraquezas com sugestões e alternativas que contribuam para a expansão dos negócios, a partir de relatórios entregues em intervalos menores, propiciando aos gestores uma decisão mais assertiva.

A colaboradora E1 relatou que devido ao acompanhamento ser mais incisivo e a devolutiva das informações dos clientes ser mais ágil, a realização do seu fechamento mensal ocorreu em tempo menor que em outros meses, o que ainda possibilitou uma análise mais detalhada das informações.

O colaborador D1 comentou que este acompanhamento propiciou ao seu departamento uma melhora no mapeamento da demanda, além de melhor organização de entregas uma vez que devolutiva ao cliente ocorreu na ordem dos seus recebimentos. Este ponto ainda levou a um comentário de todos no sentido de que a perspectiva é de que, recebendo estas informações com mais agilidade, os próprios clientes passem a se organizar melhor, disponibilizando as informações de forma mais ágil, pois está devolutiva é importante para seu gerenciamento.

No quesito **Crescimento e Aprendizagem**, além da realização de cursos externos para a melhora do nível técnico dos colaboradores, foi implantado um programa de treinamento interno chamado “+ Conceito”. O projeto consiste na realização de treinamentos voltados a todos da equipe, propiciando maior integração entre todas as áreas e proporcionando conhecimento integrado. Além de evitar que este fique centralizado, facilitando o entendimento de todos para o melhor atendimento ao cliente, uma vez que, pela estrutura ser enxuta, é essencial que exista uma sinergia entre todas as áreas para o desenvolvimento organizacional.

Algo perceptível também nesta análise é que trabalhando cada quesito da ferramenta BSC no escritório contábil, todos se integravam e se ajudavam simultaneamente na sinergia para a obtenção das metas dos outros quesitos. Assim, uma melhora no conhecimento técnico garante a realização de novas estratégias para os processos internos, bem como a melhora dos processos internos propicia uma maior satisfação do atendimento dos clientes, que consequentemente indicam novos clientes e ajudam a melhorar os indicadores de finanças. Tudo isso só é possível quando existe o envolvimento de todos para o cumprimento das metas e estratégias como um objetivo comum.

## 6 Considerações finais

Com o detalhamento do relato e análise dos dados apresentados onde se levantou como problema de pesquisa: Com a implantação da ferramenta BSC em um escritório contábil é possível estabelecer uma aproximação com os clientes, bem como realizar os serviços num tempo menor e com maior organização das entregas? Concluiu-se que tal ferramenta pode sim estabelecer uma aproximação com os clientes melhorando o quesito relacionamento e parceria, bem como diminuir o tempo de execução das tarefas propiciando uma melhora na organização e no desempenho organizacional.

Observou-se ainda que, para o sucesso da ferramenta, é essencial que exista uma sinergia entre todos os envolvidos na implantação para que este processo ocorra em sua plenitude. Vale destacar, que o BSC é uma ferramenta capaz de acompanhar através de indicadores a *performance* da organização. Mas, para que os resultados traçados sejam alcançados, os colaboradores precisam executar os serviços em sua totalidade, pois, nada adianta ter uma ferramenta de medição se a empresa não estiver empenhada em tratar todas as

anomalias identificadas no processo. Nota-se que é possível alcançar as estratégias traçadas pela empresa e medir o desempenho com a ferramenta BSC.

Entre as contribuições originadas por esta pesquisa, algumas estão relacionadas as empresas de pequeno porte e prestadora de serviços contábeis. O estudo atende o processo na qual foi utilizado para a implantação da ferramenta *Balanced Scorecard*, todavia, poderá contribuir com a gestão estratégica das empresas.

A limitação do presente relato encontra-se na necessidade de avaliar um número maior de escritórios contábeis, bem como aprofundar a avaliação por um período maior nas análises de diagnósticos e resultados.

## Referências

ALMEIDA, R. O. BSC novos indicadores empresariais. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 2, dez. 1999.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BURNS, J; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.

CASELLI, F.; FEYRER, J. **The marginal product of capital**. Paper presented at the 7th Jacques Polak Annual Research Conference. Hosted by the International Monetary Fund. Washington, p. 9-10, DC—Nov. 2006.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 28, n. 2-3, p. 127–168, 2003.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 63-82, dez. 2005.

DOWNING P. E. **Interactions between visual working memory and selective attention**. First Published: November 1, 2000 Research Article. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00290>

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 1999.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, F.; DIEHL, C. A. Perfil da produção científica brasileira sobre Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 54-88, 2013.

FREZATTI F.; RELVAS T. R. S.; JUNQUEIRA E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Rev. adm. empres.** vol.50 no.2 São Paulo Apr./June 2010.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIBBONS, R. **Trust in social structures**: hobbes and coase meet repeated games. In K. Cook (Ed.), *Trust in society*. New York: Russell Sage Foundation, 2000.

GOMES, J. S. **Controle gerencial na era da globalização**. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ – Relatórios, 1997. Disponível em:

<[http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&Itemid=204&task=cat\\_v](http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&Itemid=204&task=cat_v)

- iew&gid=54&dir=DESC&order=date&limit=10&limitstart=50>. Acesso em: 2 abr. 2017.
- GOMES, J. S.; AMAT, J. M. S. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional - textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, J. S.; CAVALCANTI, A. C. L.; PINHEIRO, M. M. A.; BARROSO, S. R. Management control in the internationalized Brazilian firm: the case of Calçados Azaléia S.A. In: BALAS Conference, 2001, San Diego. **Anais ...** San Diego, abr. 2001.
- GOMES, J. S.; MATOS, F. F. J.; ROSA, W. C. C.; PALMEIRO, M. A.; GABEIRA NETTO, L. J. Management control in the internationalized firm: the case of Praxair Inc. In: BALAS Conference, 2001, San Diego. **Anais ...** San Diego, abr. 2001.
- GOMES, J. S.; MARTINEWSKI, A. L. More evidences on management control in internationalized Brazilian companies. In: BALAS Conference, 2001, San Diego. **Anais ...** San Diego, abr. 2001.
- GOMES, J. S.; MARTINEWSKI, A. L. Management control in internationalized Brazilian companies: a nine case study. In: Fifth International Management Control Systems Research Conference-Controlling Systems and Systems of Control, 5., Royal Holloway. **Anais...** Royal Holloway, University of London, 2001.
- GOMES, J. S.; SOUZA, D. A. A.; MELLO, L. B.; OLIVEIRA, P. L. Management control in the internationalized Brazilian bank: the case of Banco do Brasil S.A. In: Congresso Internacional de Custos, 2001, Leon. **Anais ...** Leon, España, 2001.
- GOMES, J. S.; MARTINEWSKI, A. L. Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: algumas evidências em empresas do setor de serviços. In: ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- GOMES, J. S.; BARBOSA, J. G. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras. In: ENANPAD, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRONHAUG, K.; OLSON, O. Action research and knowledge creation: merits and challenges. **Qualitative Market Research: An International Journal**, Volume 2, Number 1, pp. 6-14, 1999.
- ITTNER, C; LARCKER, D; MEYER, M. Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. **The Accounting Review**, v. 3, n. 78, p. 725-758, 2003.
- JÖNSSON, S. Interventionism – an approach for the future? **Qualitative Research in Accounting & Management**, v.7, n.1, p. 124-134, 2010.
- LIMA, M. A. **Uma proposta do balanced scorecard para a gestão estratégica das universidades fundacionais de Santa Catarina**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KAPLAN, R. NORTON, D. **Translating strategy into action: The Balanced Scorecard**. Harvard Business School Press, 1996.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, S., NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KEITH, L. A.; KEITH, R. L. **Accounting**: a management perspective. New Jersey: Prentice-Hall, 1985.

OLVE, N-G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do “balanced scorecard”. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análises. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRA, F. A. R.; TORRES A. P. TORRES, M. C. S. **Administração estratégica**: conceito, roteiros, práticos e casos. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso Editores, 2004.

SILVA, J. A. T.; SANTOS, R. F.; SANTOS, N. M. B.S. **Criando valor com serviços compartilhados**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WESTIN, O.; ROBERTS, H. I. Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 7, n. 1, p 5-12, 2010.

WICKRAMASINGHE, D., & ALAWATTAGE, C. **Management accounting change**: approaches and perspectives. New York: Routledge, 2007.

WONG-ON-WING, B; GUO, L; LI, W; YANG, D. Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 4-5, p. 363-377, 2007.