

**Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil\***

**Proposal for implementation of the BSC for strategic planning monitoring in an accounting office**

***Leonardo Fabris Lugoboni***

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)  
[leo\\_fabris@hotmail.com](mailto:leo_fabris@hotmail.com)

***Catherine N. M. Mugnaini***

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)  
[catherinemug@gmail.com](mailto:catherinemug@gmail.com)

***Bruna H. B. S. Silva***

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)  
[brunahbssilva@gmail.com](mailto:brunahbssilva@gmail.com)

***Gerson M. Castilho***

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)  
[gerson.castilho@gmail.com](mailto:gerson.castilho@gmail.com)

**RESUMO**

Este relato técnico tem como objetivo apresentar a proposta de implantação do *Balanced Scorecard* em um escritório contábil para monitoramento do planejamento estratégico que está sendo implementado e consequentemente mensuração de resultados. Durante o processo de planejamento estratégico, a empresa reconheceu a necessidade de desenvolver uma ferramenta de mensuração e controle da performance de seus objetivos estratégicos. Por meio reuniões e etapas elaboradas pelos sócios, gestores e consultores, foi possível a elaboração de um mapa estratégico, com 19 objetivos estratégicos e 21 indicadores de desempenho, contemplando as quatro perspectivas do balanced scorecard e a relação de causa e efeito entre os objetivos. Como principal contribuição, apresenta-se com essa pesquisa um roteiro de elaboração do BSC e uma sugestão de objetivos e indicadores que podem ser usados.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Escritório contábil. Proposta de implementação.

**ABSTRACT**

This technical report aims to present the proposal to implement the Balanced Scorecard in an accounting office to monitor the strategic planning being implemented and consequently measurement of results. During the strategic planning process, the company recognized the need to develop a tool for measuring and controlling the performance of its strategic objectives. Through the meetings and stages elaborated by the partners, managers and consultants, it was possible to elaborate a strategic map, with 19 strategic objectives and 21 performance

---

\* Recebido em 15 de Fevereiro de 2019, aprovado em 19 de Julho de 2019, publicado em 05 de Janeiro de 2021.

indicators, contemplating the four perspectives of the balanced scorecard and the relation of cause and effect between the objectives. As a main contribution, this research presents a road map of the BSC and a suggestion of objectives and indicators that can be used.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Accounting office. Proposal for implementation

## 1 INTRODUÇÃO

Em torno de um complexo ambiente competitivo, gerir as organizações é tão complicado quanto pilotar uma aeronave. Os gestores, assim como os pilotos, necessitam de indicadores sobre diversos aspectos do ambiente e desempenho organizacional; sem isso, não teriam como permanecer no rumo da excelência empresarial. O BSC proporciona a esses gestores as ferramentas de que precisam para alcançar, no futuro, o sucesso (KAPLAN; NORTON, 1997).

Muitas organizações do setor público e privado usam o BSC porque ajuda a avaliar e ilustrar sua estratégia e as relações de causa e efeito entre ações e objetivos. O BSC acaba fornecendo uma estrutura para o pensamento integrado e consequentemente a criação de valor (MASSINGHAM, MASSINGHAM e DUMAY, 2019)

O BSC permite com que os gestores tomem decisões acompanhando uma quantidade pequena de objetivos em vez de uma quantidade enorme de relatórios. Com uma linguagem simples e única, fez com que a estratégia se tornasse clara para todos funcionários da organização (AKKERMANS e VAN OORSCHOT, 2005)

Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC) age como componente principal de coesão do processo de aprendizado estratégico, através da experimentação e adequação da estratégia. A troca de informações sobre o desempenho motiva os gestores a trabalharem com suas equipes para apontar os problemas, analisar as mudanças e identificar as oportunidades que possam surgir, transformando isso em um método contínuo (FALLEIROS; SILVA; MERGULHÃO, 2014).

Mesmo assim, conforme Quesado, Gusmán e Rodrigues (2016), existem inúmeros problemas ligados à implementação do BSC, sendo alguns deles a elaboração e execução da estratégia, o estabelecimento de objetivos e indicadores ou metas, a determinação de relações de causa-efeito e a cultura de negócios. Em consequência desse cenário, a gestão do desempenho nas organizações obtém relevância, especialmente na formação de índices de desempenho atrelados aos propósitos empresariais; entretanto, é necessário assumir que não é um trabalho fácil estipular um conjunto de índices que estejam de acordo com as concepções e metas da empresa, dado que estas variam caso a caso (GARCIA et al., 2013).

A execução bem-sucedida do BSC requer um envolvimento melhor das perspectivas financeiras e não financeiras com as relações estratégicas (DIAS, LIMA e ROSA, 2014).

Sendo assim, tem-se como objetivo deste relatório técnico a descrição da implantação do sistema BSC em uma prestadora de serviços contábeis.

A atual análise justifica-se, pois, segundo Oliveira (2015), quando se desenvolve e estabelece corretamente um plano de objetivos na organização, as vantagens são consideráveis. No entanto, tudo dependerá muito do empenho dos gestores em seguir esses objetivos.

Lugoboni et al. (2016), constataram que os gestores consideram os indicadores de desempenho importantes para a organização, no entanto nem todos utilizam esses indicadores para mensurar a estratégia e facilitar a tomada de decisão, dois objetivos para o uso de indicadores demonstrados na literatura de forma recorrente.

Além disso, Vieira e Petri (2014), sugerem que existe a necessidade de compreender o processo de implementação do BSC e seus resultados em empresas de prestação de serviços contábeis, possibilitando confrontar e demonstrar a utilização e os impactos na gestão dessas

empresas.

Segundo dados do CFC (2018), no estado de São Paulo existem 19.812 organizações contábeis e 66.010 escritórios em todo o Brasil. De acordo com Moreira et al. (2012), diversas questões podem surgir a respeito dos fatores críticos para a inserção de modelos de gestão como o BSC. Como há grande complexidade no processo de implementação existe a necessidade realizar investigações para compreender as dificuldades e sucessos.

Na sequência desta pesquisa apresenta-se os conceitos de Balanced Scorecard, e suas perspectivas, a gestão de escritórios contábeis, estudos correlatos, metodologia, contexto e a realidade investigada, resultados obtidos e análises e conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BALANCED SCORECARD

O BSC como um diferencial, é concentrado estrategicamente nas concepções de finanças, clientes, crescimento e processos internos, fazendo com que a integração das metas e das iniciativas dessas concepções formassem a base da ferramenta, que interliga de forma estratégica o propósito da organização (MANICA et al., 2017).

Originado em 1992 por Kaplan e Norton, o BSC abrange o planejamento, na medida em que traduz as estratégias e a missão da organização em um conjunto de critérios de desempenho concebidos em uma relação de causa e efeito, servindo de apoio para um sistema de avaliação e gestão estratégica; proporcionando a implantação, a supervisão e a análise das estratégias empresariais (GALAS; PONTE, 2006).

Uma organização em ambiente agressivo deve ser continuamente inovadora para permanecer competitiva, o que requer uma análise abrangente para reconhecer e explorar as mudanças do mercado e um regime intensivo de averiguação, complementado por um planejamento curto e flexível (BARRINGER; BLUEDORN, 1999).

Constata-se o BSC como um princípio estratégico dos processos para gerar benefício competitivo entre as organizações e o proveito de indicadores qualitativos e quantitativos de forma balanceada (MARQUES; OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Saraiva e Alves (2017), o modelo do BSC apresentou algumas mudanças desde o ano de 1992, que podem ser demonstradas no quadro abaixo:

**Quadro 1** – Evolução do BSC

PERÍODO	SISTEMA	EVOLUÇÃO
1992–1993	Medição de desempenho	Conjunto de propósitos e critérios com um direcionamento específico.
1993–1997	Comunicação	Propagação dos objetivos estratégicos para os colaboradores da organização.
1997–2004	Avaliação global e individual	O BSC toma forma como sistema de implementação de estratégias, modificando-as em indicadores específicos e gerando valor nos intangíveis.
2004–2008	Gestão estratégica	Usufruído como parte do suporte à tomada de decisão e de base à gestão da organização.
A partir de 2008	Avaliação do sistema de gestão	Incorpora os membros do capital intelectual da organização com a sequência da estratégia, onde inicia-se um caminho transparente para o êxito da gestão.
A partir de 2010	Gestão de alianças estratégicas	Assume sua parte nas relações com clientes e fornecedores da organização, na gestão de alianças estratégicas.

**Fonte:** SARAIVA; ALVES, 2017.

A implantação do BSC requer quatro processos para relacionar objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo: entendimento da visão da organização para ajudar a criar

consenso em torno da estratégia; método de comunicação e associação que necessita da atuação de diferentes gestores, reduzindo a assimetria de informações; melhor compreensão dos objetivos estratégicos de longo prazo; e maior engajamento com o alcance das metas (HERATH; HERATH; BREMSER, 2010).

O BSC se divide em 4 perspectivas, sendo elas a perspectiva a) financeira; b) clientes; c) processos internos e d) aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997). Cada perspectiva compreende um agrupamento de indicadores característicos em relação aos atributos e às demandas específicas da organização com foco na visão e na estratégia (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010).

Com a evolução do BSC, foi possível identificar metas orçamentárias alinhadas aos indicadores estratégicos, o que é fundamental para que as ações executadas na organização estejam alinhadas com a estratégia organizacional, e tornou-se mais compreensível a participação de cada elemento na concretização dos objetivos organizacionais (BORNIA; LUNKES, 2007).

As perspectivas são apresentadas abaixo:

a) Financeira

Como parcela da perspectiva financeira, um indicador é elaborado para verificar a saúde econômico-financeira de uma empresa, com a finalidade de reconhecer os indutores cruciais que causam impacto, e consolidar a gestão econômica da empresa como fator relevante do controle de gestão (RIVERA et al., 2009).

Para Lima e Tomé (2018), uma decisão financeira tomada inadequadamente pode acarretar problemas relevantes, arriscando o progresso da empresa com seus colaboradores e clientes, tendo em vista que, com impasses financeiros, a organização poderá ser vista com menor valor e até chegar à falência.

b) Dos clientes

Através da aplicação do BSC, no que diz respeito à perspectiva do cliente, notam-se que as reais necessidades deste são reconhecidas, e a satisfação é considerada um indicador de desempenho de uma organização (JIMÉNEZ et. al, 2018).

Os colaboradores têm percepção da valia da proximidade com o cliente, observando seu contentamento e estabelecendo um elo para que o cliente seja mantido na empresa por um maior período (GARCIA et al., 2013).

c) Dos processos internos

Segundo Chaves et al. (2017), ter uma perspectiva conjunta de gestão de processos de negócio e análise de desempenho organizacional pode possibilitar a elaboração de um conjunto de procedimentos de melhoria significativa no ambiente decisório, podendo significar vantagem competitiva.

Para Rivera e León (2003), o controle de gestão não é, por si só, satisfatório para a excelência da função financeira da organização; é preciso associá-la com as demais perspectivas para atingir a qualificação, o controle e a melhora constante do sistema.

d) De aprendizado e crescimento

A conexão da cultura organizacional com a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC é desconhecida, porém, as organizações que utilizam o BSC são mais abertas à aprendizagem e ao crescimento organizacional (OLIVEIRA; PINHO; SILVA, 2018).

Obter conhecimento é um fator-chave de sucesso na competitividade de um ambiente econômico, considerando a relação entre criação de conhecimento e sucesso organizacional (MEHRALIAN; NAZARI; GHASEMZADEH, 2018). A metodologia de *feedback* e conhecimento envolve a revisão da estratégia e sua implementação (HERATH; HERATH; BREMSER, 2010).

De acordo com Cavazotte, Moreno Jr. e Turano (2015), é possível identificar a junção positiva entre a aprendizagem contínua na cultura das empresas e o comportamento dos colaboradores associados às oportunidades de crescimento nas organizações.

Como proposto por Vieira e Petri (2014), os escritórios contábeis possuem particularidades que carecem de estudos, sobretudo aos aspectos relacionados ao uso do BSC. O próximo capítulo se propõe a discutir a gestão destas organizações.

## **2.2 ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS**

A contabilidade é de grande importância para todos os portes de organizações. A importância não é apenas fiscal, mas também de gerenciamento do negócio, uma vez que os contadores têm um papel relevante em estimular o processo empresarial, demonstrando suas habilidades gerenciais em prol da administração adequada da empresa, desde que estejam aptos para esse tipo de serviço (FERREIRA et al., 2018).

### *2.2.1 Gestão do escritório contábil*

Os sócios de escritórios de contabilidade devem se atentar ao gerenciamento de seu escritório, que deve se dirigir à qualidade e basear-se na cooperação de seus colaboradores, com o propósito de alcançar a lucratividade mantê-la por meio da avaliação da satisfação e dos interesses dos clientes, dos colaboradores e da sociedade (SHIGUNOV, 2004).

Os gestores aprendem que trabalhar em conjunto exige organização interna, coparticipação na troca de informações e administração conjunta, o que demanda preparação de relatórios de atividades e supervisão das ações planejadas, com a utilização de ferramentas de gestão pelos gestores que acabam fortalecendo o futuro do negócio (RODRIGUES; LEMOS, 2009).

Conforme análise efetuada através do quadro “Profissionais e organizações ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade”, disponibilizado pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2018), observa-se que houve um aumento de profissionais ativos para esse ramo, desde 2014 até 2016, de 5,46%, enquanto para o mesmo período o percentual de escritórios contábeis ativos apresentou um aumento de 27,68%. Isso mostra que o mercado de prestação de serviços contábeis está em crescimento, e fazendo-os perceber que precisam ser inovadores e flexíveis para se manterem ativos no mundo dos negócios.

## **2.3 ESTUDOS CORRELATOS**

O Quadro 2 refere-se aos estudos similares de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em empresas prestadoras de serviços contábeis ou em outras pequenas e médias empresas (PMEs). Dentre esses estudos, destaca-se o de Vieira e Petri (2014), por apresentar a contribuição do BSC na gestão estratégica de um escritório contábil.

**Quadro 2** – Estudos anteriores sobre BSC

<b>AUTORES E ANO</b>	<b>OBJETIVO DO ARTIGO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PRINCIPAIS OBJETIVOS OU INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
Vieira e Petri (2014)	Implantar o BSC em uma empresa prestadora de serviços contábeis e analisar as colaborações desse sistema para o apoio da gestão estratégica	Definição de objetivos e, no planejamento estratégico, execução de alguns ajustes	<b>Indicadores:</b> - Rentabilidade; - Faturamento.
Fagundes et al. (2018)	Apresentar a contribuição do BSC no alcance dos objetivos estratégicos de uma organização	Implementação e amadurecimento do BSC	<p><b>Econômicas e financeiras:</b> - Margem de contribuição; - Receitas com clientes atuais; - Receitas com novos clientes; - Custo administrativo total.</p> <p><b>De mercado e clientes:</b> - Quantidade de novos clientes; - Aplicação, manutenção e gerenciamento de metodologia de CRM.</p> <p><b>De operações e processos internos:</b> - Redução da quantidade de horas de refatoração; - Aumento do desempenho operacional da área de mídias.</p> <p><b>De aprendizado e crescimento:</b> - Percentual positivo da avaliação dos subordinados; - Capacitação interna por centro de responsabilidade.</p>
Borba et al. (2018)	Analisar e expor a percepção dos envolvidos sobre a aplicação do BSC, depois de quatro anos da sua implantação, observando o progresso das ações estratégicas na organização.	Ambiente empresarial com expectativas a longo prazo, estabelecendo um procedimento contínuo de desenvolvimento dos processos internos.	- Acompanhamento e gestão com agilidade e transparência; - Planejamento estratégico com foco e continuidade; - Planejamento operacional com otimização dos recursos; - Alinhamento organizacional com alinhamento e priorização.
Moreira et al. (2012)	Reconhecer os aspectos críticos para a aplicação do BSC, através da análise de uma organização que não conseguiu finalizar seu processo de implantação.	A aplicação do modelo BSC é custosa, uma vez que se trata de um processo de transformação organizacional cujo fator crítico é a mudança da cultura organizacional.	- Cultura organizacional; - Comprometimento gerencial; - Comprometimento de funcionários; - Evolução no sistema de informação.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Com base nas alegações quanto ao emprego do BSC em inúmeros tipos de organizações, nota-se que sua utilização, na maior parte dos casos, é indicada como favorável para a gestão das organizações, colaborando no perfilamento de estratégias organizacionais com propósitos e metas a serem definidas (KRUGER et. al, 2018).



### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que faz o levantamento da literatura para aplicar ao estudo de caso em questão. Entende-se como pesquisa o processo racional e sistêmico tendo como objetivo possibilitar soluções aos problemas que são apresentados (GIL, 2010).

Quanto aos procedimentos, trata-se de um relato técnico-científico, na empresa DJ Contabilidade Contadores Associados Ltda. Vista como um método formal, a pesquisa pode ser apontada como pensamento reflexivo que necessita de um trato científico para compreender a realidade ou expor parcialmente a verdade (MARCONI; LAKATOS, 2010). A empresa foi escolhida por conveniência e por se tratar de um caso alinhado com o interesse dos pesquisadores. A pesquisa foi realizada entre junho e dezembro de 2018.

Quanto aos dados obtidos, são primários os alcançados por meio de reuniões e treinamentos *in company* com gestores da empresa, e secundários os obtidos por meio de relatórios e documentos da organização, como por exemplo indicadores e dados de satisfação dos clientes e do planejamento estratégico da empresa.

Kaplan e Norton (1997) propõe as seguintes etapas de implementação: 1 Arquitetura do programa de medição; 1.1 Escolha da unidade organizacional; 1.2 Identificação das relações entre as unidades e a organização; 2 Definição de objetivos estratégicos; 2.1 Entrevistas da primeira etapa; 2.2 Sessão de síntese; 2.3 Workshop executivo 1; 3 Escolha dos indicadores estratégicos; 3.1 Reuniões do subgrupo; 3.2 Workshop executivo 2; 3.3 Elaboração do plano de implementação; 3.4 Desenvolvimento do plano de implementação; 3.5 Workshop executivo 3, e 3.6 Finalização do plano de implementação.

Para implementação nesta empresa, os consultores e gestores planejaram o processo em 8 fases adaptando a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997) a saber:

- Fase 1: os sócios convocarão uma reunião com os gestores e solicitarão que pesquisem os temas: a) Planejamento estratégico; b) BSC; c) Perspectivas do BSC e d) Aplicação do BSC no planejamento estratégico.
- Fase 2: a sócia discutirá com os gestores a teoria do Balanced Scorecard e como aplicá-la a um planejamento estratégico. Apresentará também exemplos de missão, visão, valores e de planejamento estratégico para que sejam criados para a empresa e, se necessário, ajustados.
- Fase 3: os gestores deverão entregar, em até cinco dias, as propostas de missão, visão, valores e fatores internos e externos para o planejamento estratégico.
- Fase 4: será realizada uma nova reunião com a diretoria e os gestores para a apresentação das propostas de alterações para serem discutidas, aprovadas e consolidadas.
- Fase 5: o escritório, com o intuito de aprimorar o conhecimento de seus gestores, realizará um treinamento *in company* sobre: a) Objetivos estratégicos; b) Indicadores de desempenho e c) BSC. Também iniciará a construção de objetivos, indicadores, metas e BSC.
- Fase 6: diretores e gestores elaborarão objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e o mapa estratégico, que serão utilizados na ferramenta BSC.
- Fase 7: ocorrerá a revisão e conclusão de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas desenvolvidos na fase anterior.
- Fase 8: será definida a periodicidade para apresentação dos indicadores de desempenho para a diretoria. E, visando a transparência, será apresentado para todos os colaboradores o resultado do projeto.

#### 4 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Devido ao espírito empreendedor de seu sócio fundador, nasce em 1970 um escritório de contabilidade que atende a diversos segmentos de indústria, serviços e comércio, e enquadramentos tributários. Salienta-se que é uma empresa familiar, na qual o pai e as duas filhas estão envolvidos na gestão. Atualmente, o escritório conta com 14 colaboradores operacionais e dois sócios, e está passando por uma sucessão familiar e um processo de reestruturação. É uma organização privada com capital 100% nacional. Atua principalmente com prestação de serviços contábeis, como fiscal, contábil e pessoal, e também com serviços jurídicos, como por exemplo alteração contratual, constituição e encerramento de CNPJ, entre outros.

Estes são os cargos dos gestores e seu tempo de experiência no escritório: legalização – sócio fundador da organização 48 anos; financeiro – sócia 7 anos; recursos humanos – 28 anos de empresa; departamento pessoal – 17 anos de empresa; gestor fiscal – 30 anos de empresa; gestor contábil – 3 anos de empresa; comercial – em período de experiência; projetos/qualidade – em período de experiência.

A organização atua há 48 anos no ramo de prestação de serviços contábeis e tem uma carteira de 44 clientes, tendo firmado o último contrato há três meses e um recente distrato. Além dos problemas corriqueiros quanto a prazos de entrega de seus serviços, prazos de recebimento de documentações dos clientes e atendimento inadequado devido à falta de procedimentos internos para seus colaboradores, os sócios sentem-se fragilizados em meio à concorrência agressiva do mercado, uma vez que a perda de um cliente é significativa para o negócio. Na busca por alternativas que os ajudassem com o crescimento do escritório e mitigassem as falhas operacionais, os sócios optaram por reestruturar a organização. Fez-se necessária a criação de um planejamento estratégico para contribuir com a reestruturação dos processos internos e um maior controle da organização.

O processo para reestruturação começou com o mapeamento da necessidade de contratação de um profissional para a área comercial e um para a área de projetos, pois em 48 anos de atuação do escritório nunca houve investimento nessas áreas. Para fazer frente à concorrência agressiva de preço e qualidade dos serviços, torna-se necessária a contratação de profissionais especializados de modo que o crescimento da empresa seja contínuo e estruturado. Os sócios constataram que os colaboradores necessitam aprimorar a produtividade nas atividades-fim da empresa.

Fizeram parte do mapeamento e foram vistos como essenciais para a empresa os procedimentos internos, os indicadores financeiros e não financeiros e as metas para o alcance do planejamento estratégico. O compartilhar dos resultados do trabalho com todos os colaboradores ajudaria a buscar constante inovação e maior ocupação no mercado de atuação.

Encontrou-se nesse processo de reestruturação uma oportunidade para a implantação do BSC como ferramenta para auxiliar no monitoramento da execução do planejamento estratégico da organização, tendo como executores do projeto os sócios e gestores do escritório.

A atividade necessita de colaboração e comprometimento dos envolvidos na criação da missão, da visão, dos valores e da análise SWOT com o intuito de se ter uma percepção mais ampla da existência do negócio. Este engajamento em alguns momentos não foi exitoso, pois nem todos os gestores estavam envolvidos em sua totalidade com a proposta de início. Diversas variáveis podem afetar o andamento do planejamento estratégico, como rotatividade da mão de obra, concorrência, mudanças na legislação, novas entregas de obrigações acessórias, e oscilação positiva ou negativa do mercado.



#### 4.1 Resultados obtidos e análises

Constatou-se que a organização não possuía planejamento estratégico. Entretanto, no decorrer das fases 1, 2, 3 e 4 do projeto os sócios, em conjunto com os gestores, viram a importância de elaborar um planejamento estratégico, iniciando pela missão, a visão, os valores, e a análise SWOT, que estão descritos no Quadro 3.

Para Rocha e Lavarda (2011), o BSC pode ser reconhecido como um facilitador para o processo de planejamento e controle na organização. Assim, conclui-se que a existência de um planejamento estratégico simplifica o processo para mensuração de desempenho, uma vez que o planejamento vigente pode ser ajustado de acordo com as perspectivas do BSC.

**Quadro 3** – Missão, visão, valores e análise SWOT

<b>NEGÓCIO DA EMPRESA</b>	Transmitir informação contábil de forma clara e objetiva em tempo hábil
<b>MISSÃO</b>	Atender os clientes em seus processos de gestão financeira, contábil e de pessoas, a fim de uma economia forte e sustentável com efetividade, transparência e visibilidade.
<b>VISÃO</b>	Tornar-se referência nas áreas: contábil, de gestão financeira e de planejamento tributário. Dar todo o suporte e auxílio aos nossos clientes, visando reconhecimento como parceiro em seus negócios, além de gerar valor aos serviços prestados.
<b>VALORES</b>	<b>Excelência no atendimento ao cliente:</b> Um bom relacionamento com os clientes é o segredo do sucesso de qualquer empresa.
	<b>Qualidade no serviço prestado:</b> Ao término do dia, ter a consciência de que foi colocado o seu melhor em cada serviço prestado.
	<b>Comprometimento:</b> Empenho e transparência com o cliente.
	<b>Ética:</b> Não trapacear ou comprometer a estrutura da organização, nem colaboradores e clientes.
<b>PONTOS FORTES</b>	Investimento em colaboradores; Investimento em marketing; Cooperação entre os colaboradores; Atenção às mudanças na legislação e no mercado.
<b>PONTOS FRACOS</b>	Retrocessos; Não há prospecção de clientes; Falta de fidelização de clientes; Ausência de networking; Perda de clientes; Mão de obra despreparada.
<b>OPORTUNIDADES</b>	Inovação tecnológica do segmento e amplo mercado para prospecção.
<b>AMEAÇAS</b>	Alterações constantes na legislação; Concorrência agressiva

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

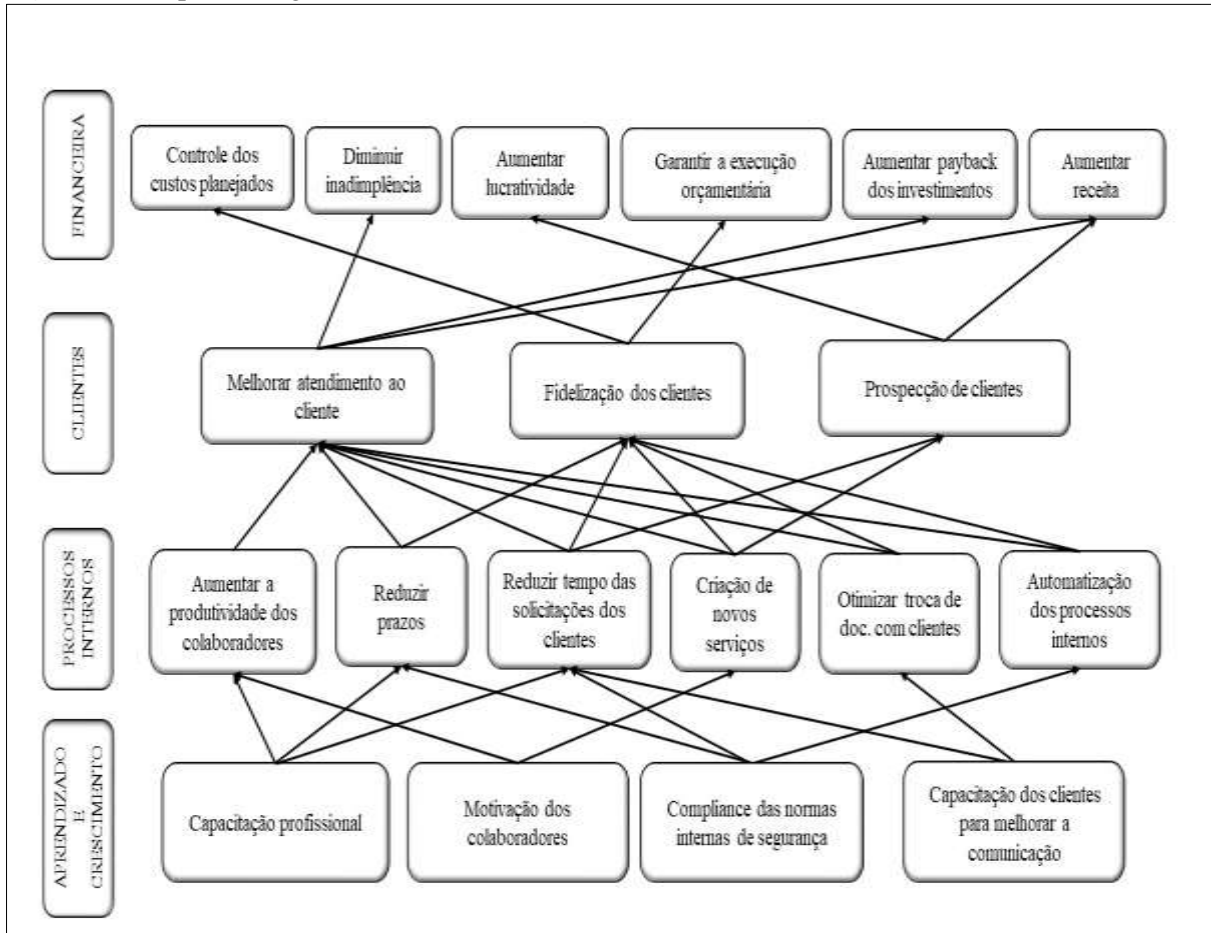
Por meio da realização do treinamento na fase 5, os gestores adquiriram conhecimentos para estruturar os objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, e aplicá-los ao BSC.

Com as informações extraídas nas fases anteriores e o olhar mais crítico, iniciou-se na fase 6 a elaboração do mapa estratégico. Para Silva Junior e Luciano (2010), a definição de mapa estratégico usa como premissa as quatro perspectivas do BSC e seus propósitos estratégicos, manifestando a ligação de causa e efeito entre esses objetivos. O propósito da utilização do mapa é a obtenção visual dos objetivos da organização; desse modo, o ganho competitivo acontece no momento em que se utilizam o quadro de desempenho e o mapa, visto que o quadro de desempenho apresenta indicadores alinhados a objetivos, metas e procedimentos de melhorias a serem estabelecidas, contribuindo para o gerenciamento (IGARASHI et al., 2007).

Com a elaboração do mapa estratégico, ainda na fase 6, surge a necessidade de definir indicadores financeiros e não financeiros atrelados aos objetivos da organização. Para Callado e Amorim (2018), os indicadores têm sido aplicados como referências gerenciais relevantes para avaliação de desempenho e, a partir da geração de dados sistêmicos sobre o desempenho, os índices podem ter papel importante na tomada de decisões.

Para aplicar os indicadores de desempenho é necessário seguir algumas etapas: determinar o que será mensurado; igualar os indicadores com os objetivos estratégicos; estabelecer quais serão os indicadores de desempenho; indicar os encarregados pela implantação, que irão orientar os demais colaboradores; proporcionar uma comunicação objetiva; efetuar a coleta de informações e acompanhar os resultados.

**Figura 1** – Mapa estratégico



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2018.

Com base nos dados coletados na empresa em estudo, foi elaborado o Quadro 4, que será monitorado pelo prazo de 18 meses, com os objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e ações a serem tomadas para o alcance e acompanhamento da evolução dos objetivos descritos pela organização.

**Quadro 4 – Objetivos estratégicos e indicadores de desempenho**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	AÇÕES
FINANCEIRA	Aumentar lucratividade	1.1 $\frac{\sum \text{Lucro Líquido}}{\sum \text{Receita bruta}}$	30% anual	Planejar orçamento anual. Controlar as despesas e os custos. Aumentar a receita total.
	Diminuir inadimplência	1.2 $\frac{\sum \text{Valor de inadimplência}}{\sum \text{Valor do faturamento}}$	Máximo 5%	Negociar formas de pagamento com os clientes inadimplentes. Rever por que são inadimplentes. Reavaliar se vale a pena manter o cliente em carteira. Controlar os meses devidos (depois de 3 meses, os serviços são bloqueados).
		1.3 $\frac{\sum \text{Quantidade de clientes inadimplentes}}{\sum \text{Quantidade de clientes}}$	Máximo 5%	Negociar formas de pagamento com os clientes inadimplentes. Rever por que são inadimplentes. Reavaliar se vale a pena manter o cliente em carteira.
	Controlar os custos planejados	1.4 $\frac{\sum \text{Custo realizado}}{\sum \text{Custo planejado}}$	95% *	Controlar mensalmente o planejado <i>versus</i> o realizado.
	Garantir execução orçamentária	1.5 Orçado x Realizado	90% *	Controlar mensalmente o orçado <i>versus</i> o realizado
	Aumentar <i>payback</i> dos investimentos	1.6 $\frac{\text{Lucro líquido}}{\sum \text{Investimentos}}$	5% *	A definir
	Aumentar receita	1.7 $\frac{\text{Mês atual}}{\text{Mês passado}}$	3%	Revisar custos/honorário dos clientes a cada 6 meses
DOS CLIENTES	Melhorar o atendimento ao cliente	2.1 Nota da pesquisa de satisfação dos clientes	85%	A definir.
	Fidelizar clientes	2.2 $\frac{\sum \text{Tempo de contrato dos clientes}}{\sum \text{Clientes}}$	3 anos por cliente	Identificar possíveis falhas no atendimento e nos serviços prestados e intervir neles.
	Prospectar clientes	2.3 $\frac{\sum \text{Clientes captados}}{\sum \text{Clientes totais da carteira}}$	50% *	Identificar clientes em potencial e suas necessidades.
DE PROCESSOS INTERNOS	Otimizar troca de documentos com os clientes	3.1 $\frac{\sum \text{Utilização do sistema para trocar documentos}}{\sum \text{Número de documentos trocados no mês}}$	80% *	Modernizar a forma de troca de documentos com a utilização do sistema de controle de tarefas.
	Reduzir os prazos	3.2 $\frac{\sum \text{Prazos não atendidos}}{\sum \text{Total de entregas}}$	10% *	Identificar prazos e cumprir cronograma das obrigações.
	Aumentar a produtividade dos colaboradores	3.3 $\frac{\sum \text{Tempo realizado}}{\sum \text{Tempo estimado/atividade}}$	90% *	Conhecer e aperfeiçoar procedimentos de informática. Incentivar a importação e exportação de dados.
	Criar novos serviços	3.4 $\frac{\sum \text{serviços ofertados}}{\sum \text{serviços contratados pelos clientes}}$	70% *	Criar pelo menos um serviço ao ano para oferecer aos clientes.
	Reduzir tempo das solicitações	3.5 $\frac{\sum \text{Tempo realizado} \times \sum \text{Solicitações}}{\sum \text{Solicitações}}$	24h por solicitação*	Mapear as atividades e o tempo gasto em cada uma.
	Automatizar processos internos	3.6 $\frac{\sum \text{Procedimentos automatizados}}{\sum \text{Procedimentos}}$	80% *	Realizar levantamento dos processos; organizá-los e estabelecer prazos para eles.
DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacitar os profissionais	4.1 $\frac{\sum \text{Total de colaboradores com registro ativo}}{\sum \text{Total de colaboradores da empresa}}$	100%	Incentivar os colaboradores e os gestores a ter registro contábil ativo, ou pelo menos estar estudando Ciências Contábeis.
		4.2 $\frac{\sum \text{Horas Treinamentos realizados}}{\sum \text{mês}}$	8h mensais	Incentivar os colaboradores e os gestores a fazer cursos de capacitação da área.
	Garantir <i>compliance</i> das normas internas e do Código de Ética do CRC	4.3 $\frac{\sum \text{Não conformidades resolvidas}}{\sum \text{Não conformidades identificadas}}$	90% *	Definir as não conformidades e como controlá-las.
	Motivar os colaboradores	4.4 Nota da pesquisa de satisfação dos colaboradores	70%	Aplicar pesquisa de satisfação semestralmente.
	Capacitar os clientes para melhorar a comunicação	4.5 $\frac{\sum \text{Horas de treinamento}}{\sum \text{Trimestre}}$	30h por trimestre*	Incentivar treinamento dos clientes para capacitação deles. Identificar e motivar a utilização de mídias e meios de comunicação mais rápidos com clientes e colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na fase 7, os sócios e gestores elaboraram o Quadro 4 contendo objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e ações a serem tomadas. Após uma semana da elaboração do quadro, os sócios e gestores revisaram e ajustaram alguns detalhes de acordo com o perfil do escritório. As metas foram criadas com base nos históricos dos indicadores. Alguns indicadores não eram acompanhados e por isso não há um histórico. Nesses indicadores em que não havia históricos as metas foram identificadas com “\*” logo após a meta.

As perspectivas do BSC no Quadro 4 darão à empresa resultados do planejamento estratégico em métricas para acompanhamento da evolução das metas identificadas.

Na fase 8, com o mapa estratégico e o Quadro 4 concluído, elaboraram-se fichas individuais para os indicadores de desempenho, para que fosse estabelecida a periodicidade de medição e a apresentação de histórico para comparação futura dos resultados obtidos.

Cada indicador de desempenho apresenta uma meta de alcance distinta, seja mensal, seja trimestral, semestral ou anual. Os responsáveis pelo acompanhamento e pela apresentação dos resultados dos indicadores são os gestores de cada área. Deve-se prestar atenção na definição da periodicidade do acompanhamento das metas, pois isso pode sobrecarregar a rotina dos colaboradores.

Uma das dificuldades identificadas foi a resistência dos colaboradores quanto à mudança da cultura organizacional, pois, após 48 anos de existência do escritório, está ocorrendo um processo sucessório e de controle de metas e objetivos. Os objetivos estratégicos e as metas do BSC devem ficar claros para eles, além da relação de cada colaborador com o resultado da empresa e a continuidade do planejamento estratégico. Foi elaborado um trabalho do RH em conjunto com um parceiro contratado para identificar as necessidades de desenvolvimento comportamental dos colaboradores. Foi aplicado um teste prático e depois feita uma entrevista individual para validar a resposta do teste. Agora cabe ao escritório investir para desenvolver os colaboradores sob as perspectivas de aprendizado e crescimento do BSC.

Outra dificuldade foi a falta de conhecimento técnico para elaboração de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho. Buscou-se curso *in company* para capacitação de todos os envolvidos. A partir da identificação da necessidade de implantação do BSC no planejamento estratégico, houve a conscientização dos colaboradores em relação à importância da ferramenta, resultando em engajamento para a execução do projeto.

E, por fim, como trata-se da primeira vez que a empresa acompanhará os resultados visando os objetivos estratégicos, implantá-lo não significa que todas as metas serão atingidas ou superadas, pois o primeiro ano é uma fase experimental; como todo projeto, deve ser aperfeiçoado constantemente para que no segundo ou terceiro ano a empresa consiga atingir os resultados esperados.

A partir da implantação e do acompanhamento dos objetivos estratégicos, o escritório deve se tornar mais competitivo no mercado, agregando valor aos serviços e entregando qualidade. Haverá melhoria dos processos e diminuição de erros, e a redução de custos. Espera-se que a produtividade dos colaboradores aumente com o passar do tempo.

Após implantação de treinamento para atendimento ao cliente, presume-se que haverá um crescimento da reciprocidade de serviços com o cliente. Isso pode facilitar a prospecção de clientes, pois a indicação dos serviços passará a ser mais fácil com clientes em carteira satisfeitos.

## 5 CONCLUSÃO

Devido à preocupação com o processo sucessório e ao desejo de se manterem competitivos no mercado contábil, os sócios identificaram a necessidade de implementar a ferramenta BSC e o objetivo deste relatório técnico foi descrever a implantação do sistema BSC em uma prestadora de serviços contábeis.

Espera-se que, com a implantação do BSC, a empresa tenha ganhos: a) na execução da estratégia; b) controle da estratégia; c) tornar os processos mais eficientes; d) tornar os funcionários mais eficientes; e) mitigar os erros; f) melhorar o atendimento dos clientes; g) melhorar qualidade da empresa e, h) melhorar o resultado financeiro. Esses ganhos foram traduzidos em objetivos estratégicos e indicadores conforme apresentados na discussão dos resultados.

Com a obtenção dos dados do escritório foi possível montar um mapa estratégico conforme as quatro perspectivas do BSC, incluindo 19 objetivos e 21 indicadores. Vale ressaltar que não existe uma lista de indicadores de desempenho específicos ou pré-estabelecidos para implantação em qualquer organização. A construção desses indicadores deve ser fruto do desenvolvimento do planejamento estratégico e como consequência são customizados para a empresa em questão.

Como principal contribuição dessa pesquisa, apresenta-se o detalhamento das etapas da elaboração do BSC em uma empresa prestadora de serviços contábil. Embora haja extensa literatura sobre o BSC, o processo de construção possui particularidades em cada empresa e conhecer um caso em detalhes pode contribuir tanto do ponto de vista teórico quanto do ponto de vista gerencial.

Ainda como contribuição, apresenta-se o mapa estratégico e o quadro com o desdobramento dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Embora, como já mencionado nesta pesquisa, o BSC tende a ser único e específico, ter uma referência de um mapa estratégico e do desdobramento de objetivos apresenta um norte para qualquer pessoa que queira pesquisar ou implementar o BSC em sua empresa, principalmente um escritório contábil.

Como principal limitação apresenta-se o fato de que, por ser um estudo de caso único, não é possível fazer inferência dos resultados. O mapa estratégico, objetivos, indicadores e metas, como estão estruturados, só se aplicam à realidade desta empresa.

Para pesquisas futuras, propõe-se o acompanhamento da execução do BSC na empresa objeto deste estudo, nos próximos 24 meses ou no início de 2021, com o intuito de verificar se sua utilização foi eficaz e quais foram os seus impactos na estrutura da organização.

## 6 REFERÊNCIAS

AKKERMANS, H. A.; VAN OORSCHOT, K. E. Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics. *Journal of the Operational Research Society*. V.56 n8, p. 931-941. 2005.

BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 421-444, 1999.

BORBA, M. da C.; RAMOS, J. E. S.; LIMA, F. F. de; ALVES, M. C. M.; MORAES FILHO, R. A. Avaliação do Balanced Scorecard em microempresa na percepção do gestor, colaboradores e clientes. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 172-185, 2018.

BORNIA, A. C.; LUNKES, R. J. Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 4, p. 37-59, 2007.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas agroindustriais. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 1, p. 1-14, 2018.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; MORENO JR., V. A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.



CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, p. 140-168, 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Vice-presidência de registro. **Profissionais e organizações ativos nos conselhos regionais de contabilidade**. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2017/08/estatistico\\_2004a2016.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2017/08/estatistico_2004a2016.pdf). Acesso em: 24 set. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Vice-presidência de registro. **Profissionais e organizações ativos nos conselhos regionais de contabilidade**. Disponível em: <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>. Acesso em: 28 nov. 2018.

DIAS, I. A.; LIMA, M. A.; ROSA, M. M. Um referencial teórico: o desempenho financeiro de empresas que utilizam o Balanced Scorecard. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 3, p. 166-191, 2014.

FAGUNDES, E.; WIGGERS, H. M.; INNOCENTI, R. M.; PETRI, S. M. Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 137-151, 2018.

FALLEIROS, J. P. B.; SILVA, J. E. A. R.; MERGULHÃO, R. C. O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso. **Reuna**, v. 19, n. 5, p. 67-88, 2014.

FERREIRA, E. G.; OLIVEIRA, S. M.; LIMA, I. G.; MASUKO, F. K.; OLIVEIRA, M. G. Satisfação do cliente de escritório de contabilidade terceirizada no Vale do Ribeira. **Revista Gestão em Foco**, v. 10, p. 135-146, 2018.

FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 187-198, 2010.

GALAS, E. S.; PONTE, V. M. R. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista Contábil Financeira**, São Paulo, n. 40, p. 37-51, 2006.

GARCIA, F. T.; LOPES, L. F. D.; TASCHT, M. P.; NEITZKE, M. A. Um estudo sobre indicadores de desempenho na perspectiva do cliente a partir do Balanced Scorecard. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 1, p. 51-80, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERATH, T.; HERATH, H.; BREMSER, W. G. Balanced Scorecard implementation of security strategies: a framework for IT security performance management. **Information Systems Management**, v. 27, p. 72-81, 2010.

IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W.; GASPARETTO, V.; MARTINS, K. R. G. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da Grande Florianópolis. **Gestão & Regionalidade**, v. 23, n. 67, p. 52-63, 2007.



JIMÉNEZ, M. A. V.; VÁZQUEZ, G. C.; ARROYO, J. A. M.; CRUZ, A. G. Z. de la. Perspectiva del cliente sobre una empresa textil de Guanajuato: segundo pilar del Balanced Scorecard. **Mercados Y Negocios**, v. 1, n. 38, p. 77-98, 2018

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. Balanced Scorecard: uma proposta para a gestão estratégica de uma cooperativa de crédito rural. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 6, p. 1-18, 2018.

LIMA, V. R.; TOMÉ, A. S. A importância da adoção de um planejamento financeiro para a gestão e crescimento das pequenas empresas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2190-2206, 2018.

LUGOBONI, L. F. et al. Gestão por indicadores: um estudo de caso em uma empresa de serviços digitais. **Rev. Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 3, n. 1, p. 38-52, 2016.

MANICA, E.; MANICA, L.; SOUZA, L. T.; SILVA, S. Deployment of the Balanced Scorecard as a tool for measuring performance: the case of a technology company in Brazil. **Business Management Dynamics**, v. 7, n. 6, p. 08-18, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, E. S.; OLIVEIRA, M. L. A. Balanced Scorecard: ferramenta estratégica e competitiva aplicável às bibliotecas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 105-115, 2008.

MASSINGHAM, Rada; MASSINGHAM, Peter Rex; DUMAY, John. Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. **Journal of Intellectual Capital**, v. 20, n. 1, p. 60-82, 2019.

MEHRALIAN, G.; NAZARI, J. A.; GHASEMZADEH, P. The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 4, p. 802-823, 2018.

MOREIRA, F. A. L.; PESSOA, M. N. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; ROLDAN, V. P. S. Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard-BSC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 3, p. 57-89, 2012.

OLIVEIRA, C.; PINHO, J. C.; SILVA, A. The relevance of learning and growth in organizations that adopt and do not adopt the BSC- characterization of the cultural profile. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2584-2602, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

QUESADO, P. R.; GUZMÁN, B. A.; RODRIGUES, L. M. P. L. Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, p. 248-280, 2016.

RIVERA, D. N.; LEÓN, A. M. Os processos internos e a dimensão financeira do controle de gestão. **Revista de Administração**. v. 38, n. 2, p. 165-173, 2003.

RIVERA, D. N.; LEON, A. M.; PEREZ, G. H.; RIVERA, C. N.; NARIÑO, A. H. Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 3, p. 222-235, 2009.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

RODRIGUES, A. T. L.; LEMOS, I. S. Ferramentas de gestão para organizações contábeis. **Contexto**: Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, v. 9, n. 16, p. 1-24, 2009.

SARAIVA, H. I.; ALVES, M. C. F. G. A evolução do Balanced Scorecard: uma comparação com outros sistemas. **Holos**, a. 33, v. 04, p. 185-200, 2017.

SHIGUNOV, T. R. Z.; A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 149, p. 44-63, 2004.

SILVA JR., S. D.; LUCIANO, E. M. Proposta de mapa estratégico sob a perspectiva dos fatores críticos para a maturidade em gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 1, n. 1, p. 26-47, 2010.

VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. A contribuição do Balanced Scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, p. 4-13, 2014.