

A identificação das atividades internas que antecedem o *Balanced Scorecard*. Estudo de caso escritório contábil catarinense

Edna Ghiorzi Varela Parente, Jadna Nara Herbst Vieira Parente

Contato: egvp@brturbo.com.br

RESUMO

As organizações para enfrentarem as mudanças no ambiente de negócio buscam compreender e estruturar as informações de maneira a reconhecer as atividades envolvidas no ambiente organizacional. Este artigo tem como propósito demonstrar por meio de investigação empírica a estruturação das atividades internas de uma organização contábil para implementação do *Balanced Scorecard*. Esse escritório está estabelecida na grande Florianópolis, para desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. O tipo da pesquisa foi descrito-exploratória, com estratégia de estudo de caso, por meio de questionário e entrevista estruturados, com dados primários e secundários. Os resultados mostraram que para implantação do *Balanced Scorecard* no escritório objeto de estudo foi necessário desenhar primeiramente seus processos internos. A população da pesquisa foi de trezentos e um escritórios contábeis da base de dados do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina. A relevância da pesquisa é estabelecida à medida que se comprovou por meio da análise dos dados coletados que o escritório em estudo é pioneira na grande Florianópolis em implantação deste modelo de gestão segundo a base de dados pesquisada.

Palavras-chaves – Estratégia. *Balanced Scorecard*. Processos Internos. Organização contábil

ABSTRACT

Organizations to address changes in business environment and seek to understand the information structure in order to recognize the activities involved in the organizational environment. This article is to demonstrate through empirical research the structuring of internal activities of an organization accountable for implementation of Balanced Scorecard. This office is located in Florianópolis great for developing the Balanced Scorecard. The type of research was described and exploratory, with strategy, case study, by questionnaire and structured interview, with primary data and secundários. Os results showed that deployment of Balanced Scorecard for the office object of study was first to draw its processes internal. The population of the survey was three hundred and one offices of the accounting database of the Regional Accounting Council of Santa Catarina. The relevance of research is established as was verified by the analysis of data collected in that study the firm is a pioneer in large Florianópolis in deployment management model according to the data base searched.

Keywords - Strategy. Balanced Scorecard. Internal Processes. Organization Accounting

1. INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nos negócios, depois da década de 70, foram causadas pela competição global e pelas inovações tecnológicas, passando exigir das organizações modelos de gestão adequados para enfrentarem a acirrada concorrência. A implementação de estratégia que garanta vantagem competitiva sustentável para as organizações passou a ser de essencial importância.

Observa-se, por outro lado, que a implantação dessas estratégias requer o desenvolvimento de modelos de gestão inovadores que funcionem como indicadores dessas novas concepções. No âmbito da gestão, destaca-se o *Balanced Scorecard* - BSC -, sistema ou método concebido por Kaplan & Norton (1997) e estruturado para integrar medições de desempenho e análise consistente de informações com a

missão e estratégia das organizações. Esta forma de gestão leva-se em consideração indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

Existem estratégias que antecedem a implementação modelo de gestão devido a complexidade de informações. Para desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* – BSC , decidiu-se neste estudo abordar uma das quatro perspectivas do BSC e relacionar com os resultados obtidos

O presente estudo buscou resposta de como uma organização contábil reconhece e apresenta o desenho das atividades internas para o desenvolvimento do BSC?

Este artigo teve como proposta buscar demonstrar por meio de investigação empírica a estruturação das atividades desempenhadas em organização contábil que utilizam ferramenta administrativas para a sua gestão.

Para a realização do objetivo geral os objetivos específicos requeridos foram:

- a) Identificar os escritórios contábeis que utilizam modelo de gestão com metodologia BSC.
- b) Levantar as atividades desenvolvidas na organização.
- c) Apresentar o resultado dos estudos preliminares a cerca do BSC.

Justifica-se a presente pesquisa, pela necessidade de conhecer os aspectos que envolvem as atividades internas de um escritório contábil que deseja desenvolver e implementar a metodologia do *Balanced Scorecard*. Doravante *Balanced Scorecard* será abordado como BSC.

A relevância da pesquisa se deu por ser este um setor ainda pouco estudo e que passa por transformações substanciais. Para que uma empresa contábil mantenha-se competitiva considera-se necessário que desenvolva modelo de gestão com o intuito de aferir seus resultados

Como instrumento de intervenção utilizou questionário aplicado aos trezentos e um associado do Conselho Regional de Contabilidade- CRC/SC e entrevista como proprietário da única organização contábil que vem estudando e desenvolvendo a implementação do BSC

O artigo está estruturado em quatro seções sendo esta introdutória a primeira, na segunda apresenta a fundamentação teórica sobre BSC e suas perspectivas no ambiente das organizações contábeis, na terceira a metodologia aplicada, na quarta breve histórico da organização objeto de estudo, na quinta os resultados obtidos, na sexta seção as considerações e por fim as referencias bibliográficas.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico como fonte de informação que norteia a presente pesquisa

2.1 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS, CONTABILIDADE, O BALANCED SCORECARD E GESTÃO ESTRATÉGICA.

As organizações contábeis prestam serviços de contabilidade a outras entidades sejam pessoa física ou jurídica. Na concepção de Hendriksen (1999, p.104), uma definição da entidade contábil é importante para a confecção dos relatórios financeiros, porque define o campo de interesse - delimitando os objetivos e atividades possíveis e os atributos correspondentes; ajuda a determinar a melhor maneira de apresentá-las (aspectos relevantes). Ainda o mesmo autor profere que entidade contábil poderá ter :

- a) enfoque orientado pela atividade econômica que consiste em determinar a unidade econômica que exerce controle sobre recursos, aceita responsabilidade por assumir e cumprir compromissos e conduz a atividade econômica. Essa entidade contábil pode ser um indivíduo, uma sociedade por quotas ou uma sociedade por ações ou grupo consolidado envolvido em atividades com ou sem fins lucrativos;
- b) Enfoque orientado para os usuários que é "um enfoque alternativo definir a entidade em termos da área de interesse econômico de indivíduos, grupos ou instituições particulares. Nesse enfoque, os limites de uma entidade econômica são identificáveis: 1) Pela determinação do indivíduo ou grupo interessado; 2) Pela determinação da natureza econômica do interesse desse indivíduo ou grupo.

Toda entidade contábil poderá se beneficiar da contabilidade seja para ter a visão da totalidade do seu patrimônio ou para tomada de decisões. Para IBRACON/CVM (1986, p. 3) a contabilidade é uma ciência nitidamente social quanto às suas finalidades, mas, como metodologia de mensuração, abarca tanto o social quanto o quantitativo." , conforme consta no documento.

Sob a ótica de por IUDÍCIBUS (1997, p.48), "a entidade contábil é o ente juridicamente limitado ou não, divisão ou grupo de Entidades, ou empresas para as quais devemos realizar relatórios distintos de receitas e despesas, de investimentos e retornos, de metas e realizações, independentemente dos relatórios que fizemos para as pessoas físicas ou jurídicas que têm interesse em cada uma das Entidades definidas em cada oportunidade. "

Para situar a contabilidade como ferramenta estratégica, ela se alia à mudança na forma de gestão que passa pela evolução e gestão de uma organização. Essa gestão necessita de planejamento empresarial, mapa estratégico quando decide implementar o BSC.

Vale ressaltar, que desde a Revolução Industrial em meados do século XVIII, a forma de administrar um negócio mudou substancialmente, antes às organizações eram empíricas e voltadas às produções artesanais, pois a produção passou a ser em série e contínua. Assim a Revolução Industrial impulsionou os métodos de produção a serem mais eficientes. Os produtos passaram a ser produzido mais rapidamente, abaixando o preço e estimulando o consumo (GLAUTIER e UNDERDOWN, 1976)

Foi nesta mesma época que a contabilidade passou a contribuir com informações para a tomada de decisões no sentido de harmonizar as funções básicas da organização industrial: a função econômica e a função social, garantindo o equilíbrio externo e interno da organização, a contabilidade recebeu das teorias da administração muitas contribuições.

É neste contexto, onde o panorama mundial de negócios demonstra que as organizações de todo mundo estão passando por uma importante transformação, que a contabilidade e a gestão passam a andar juntas. Esta transformação nos negócios está relacionada ao que alguns estudiosos chamam de era da informação ou era do conhecimento e a contabilidade se apropria destes conhecimentos para desenvolver ou adaptar seus modelos gerenciais.

A competição da era industrial transformou-se na competição de era da informação e gestão empresarial devido a competitividade . "O ambiente da era da informação, tanto para as organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo". (KAPLAN, 1997, p. 3).

Sendo assim, a gestão empresarial, numa definição simples significa o ato de gerir, gerenciar, administrar uma organização e quando a gestão tem como foco a estratégia para mantê-la competitiva pode-se inferir a definição de Gracioso (1996, p. 18) como sendo o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas.

A gestão estratégica é um processo macro e fundamental para a direção de um negócio, apontado nos dias atuais pela necessidade de mudanças muitas vezes radicais com inúmeras turbulências no ambiente interno e externo, e deve ser implementada, considerando-se as dimensões de cada organização, orientando-a para a estratégia empresarial necessária às decisões.

Já a estratégia empresarial, além de ser um instrumento administrativo que facilita e aperfeiçoa o desenvolvimento da empresa por meio de análise de seus fatores ambientais, também tem fortes influências com relação aos fatores internos da empresa. Então, a estratégia a ser definida para a obtenção de resultados passa a ser um conjunto de ações coerentes a serem executadas.

Ansoff *et al* (1965, *apud* PATON, 2000), conceituam estratégia como “o processo através do qual os gerentes usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade de recursos internos a fim de se decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de planos de ação para realizar estas metas”, desta forma, a estratégia de uma unidade de negócios depende de dois aspectos inter-relacionados: (1) sua missão ou metas, e; (2) a forma que a unidade de negócio escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas, a vantagem competitiva da unidade de negócios.

No entanto, Porter (1999) diz que: “a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Percebe-se que as estratégias podem ser classificadas das mais diversas formas, mas se pode entender que a sua finalidade principal é de estabelecer quais serão os caminhos, os cursos e programas de ação que devem ser seguidos pela organização para que ela alcance seus objetivos e metas estabelecidas.

Portanto, a estratégia é a adequação da empresa ao seu ambiente geral em constante mutação. Desta forma, todo processo de implementação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em consequência das

constantes mudanças e por meio também do planejamento estratégico e as demais ferramentas necessárias a gestão e o BSC utiliza de todos os atributos do planejamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* surgiu da necessidade que os criadores, Kaplan e Norton viam de saírem do modelo contábil atual, que se atrelava, segundo eles, somente a fatores financeiros. De acordo com KAPLAN & NORTON (1997, p. 2): “o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Assim, o *balanced scorecard* é uma ferramenta que permite as organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento. Trata-se de um sistema de gestão baseados em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionado à organização visão do negócio atual e futuro, de forma abrangente.

2.2 ENFOQUE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MAPA ESTRATÉGICO E AS PERSPECTIVAS DO BSC

Qualquer organização social necessita de planejamento ou correrá o risco de não permanecer no mercado em que está inserido frente a competitividade. Segundo Drucker (1977), “planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, organizado e capaz de prever o futuro de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

Existem ainda, outros componentes que envolvem o processo de planejamento estratégico. Pode-se destacar dentre eles a definição do **negócio**, da **missão** e da **visão** da empresa, que tem a finalidade de proporcionar a noção de direção, propósito e imagem da posição futura que a empresa pretende estabelecer. Cândida (2002).

O **negócio** de uma organização é a orientação específica de suas atividades empresariais, aquilo que ela explora para satisfazer as necessidades do cliente. Para Costa (2001) o negócio “define setores onde a organização atua ou pretende atuar”. Esta definição é necessária para que todos os integrantes da empresa tenham uma noção e compreensão comum, da direção dos esforços e dos investimentos.

A **missão** orienta e delimita a ação da empresa, definindo o que ela se propõe a fazer. Segundo Oliveira (1999) a missão dita o caminho onde a empresa quer chegar dentro de um horizonte onde atua ou quer atuar, sendo dessa forma a razão de ser da empresa, envolvendo expectativas, tornando-se uma forma de traduzir valores em crenças, levando-se em consideração as tradições e filosofias existentes na empresa. A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a empresa quer ir”. Correspondendo a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pretende atuar.

Uma vez compreendida a missão, esta deve ser traduzida de maneira que reflita as aspirações da empresa quanto ao seu futuro, constituindo-se assim, na visão da organização. A missão deve ser clara para o entendimento principalmente dos colaboradores.

A **visão** pode ser considerada como a imagem compartilhada daquilo que os administradores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. De acordo com Oliveira (2001) a visão é conceituada como limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Neste contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. O BSC se utiliza do planejamento estratégico para a definir o mapa estratégico e a partir daí estabelece-se as quatro perspectivas.

Segundo Kaplan & Norton (2004, p. 10), “o mapa estratégico genérico, [...] é o produto da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *balanced scorecard*”. É recomendável que ao se desenhar o mapa estratégico se atenda a detalhes e cuide-se para que não falte nenhum elemento, pois afirma Kaplan & Norton (2004, p. 10), “se faltarem elementos no mapa estratégico, a estratégia provavelmente contém falhas”.

Tudo deve estar claro e presente no mapa estratégico, pois possíveis omissões poderão acarretar ineficiência nos resultados almejados.

É importante lembrar que o mapa estratégico baseia-se em alguns princípios, e para Kaplan & Norton (2004, p. 10 a 12), são: a) a estratégia equilibra forças contraditórias; b) a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para o cliente; c) cria-se valor por meio de processo interno; d) a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e) o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

As perspectivas do BSC foram definidas como financeiras, que avalia a lucratividade de uma empresa, a perspectiva do cliente que identifica o segmento dos clientes e dos mercados em que a empresa está inserida, a dos processos internos que identifica os processos do negócio e a perspectiva do aprendizado e conhecimento.

Kaplan e Norton(2004), afirmam que para desenvolver o BSC existe a necessidade se considerar medições financeiras e não financeiras. É para estabelecimento de indicadores de desempenho que são utilizadas as diferentes perspectivas.

A primeira Kaplan e Norton(2004) denominaram de perspectiva financeira que articula as condições de realizar a medição e a avaliação dos resultados gerados pelo negócio e das necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento, sem esquecer como anda a satisfação de seus acionistas.

A segunda é a perspectiva do cliente, dizem Kaplan e Norton(2004), que permite à administração identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como definir medidas de desempenho para os segmentos-alvo.

A terceira é a perspectiva dos processos internos, segundo Kaplan e Norton(2004), refere-se busca e identificação dos processos de negócio críticos nos quais a empresa busca a excelência. A definição das medidas para estes processos deve considerar aqueles que têm maior impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

Por último, para Kaplan e Norton(2004), é a perspectiva do aprendizado e crescimento que expõe sobre capital intangível, mas que pode ser o aspecto diferenciador das empresas pela capacidade de inovação.

2.3 AS ATIVIDADES INTERNAS E O BSC

O jargão sobre as constantes mudanças no ambiente empresarial tem apontado os impactos das exigências ambiente competitivo. Segundo Padoveze (2001, p. 2) com as constantes mudanças no cenário mundial as empresas não podem mais ter informações distorcidas de sua realidade que se não estiverem adequada aos novos tempos, a empresa não terá como competir.

As informações financeiras, embora necessárias, são insuficientes para gerenciar o negócio, principalmente, quando os gestores utilizam tais informações focadas somente em resultados de curto prazo, sacrificando os resultados e a sobrevivência da organização em resultados de longo prazo, sem a visão do futuro.

É neste contexto que entra a utilização do *balanced scorecard*. Há uma urgente necessidade de uma ferramenta que facilite o entendimento das metas da empresa e os meios para alcançar estas metas.

Estas medidas de desempenho devem ser alinhadas com os objetivos da organização e adequadas para planejar o futuro do negócio, e não somente analisar o passado.

Costa (2001, p. 100) afirma que o *balanced scorecard* é uma importante contribuição à contabilidade gerencial porque:

- a) repensa temas antigos, mostrando a vinculação entre pontos vitais que não estavam claramente articulados;
- b) mostra como esses conhecimentos estabelecidos podem ser articulados para serem aplicados nos tempos modernos, para atender as novas exigências internas e externas;
- c) aumentando assim, a compreensão do tema “vinculação entre estratégia e operação” e aperfeiçoamento a literatura da contabilidade gerencial.

Portanto o *balanced scorecard* vem para contribuir com a contabilidade gerencial nesse novo ambiente de competitividade, quando permite uma visão global do desempenho das organizações em um único relatório reconhecido como instrumento válido no processo de tomada de decisão.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos aplicados foram com tipo de pesquisa descrito-exploratória. Diz-se que a pesquisa descritiva tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo.

Já a pesquisa exploratória exploratória, da maneira proposta neste trabalho, apóia-se em determinados princípios bastante difundidos: 1) a aprendizagem melhor

se realiza quando parte do conhecido; 2) deve-se buscar sempre ampliar o conhecimento e 3) esperar respostas racionais pressupõe formulação de perguntas também racionais (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007)

Como estratégia de estudo de caso busca –se explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para tratamento através de:

- 1- Estratégias experimentais ou de levantamento de dados;
- 2- Descrever um contexto de vida real no qual uma intervenção ocorreu;
- 3- Explorar aquelas situações nas quais a intervenção não tem clareza no conjunto de resultados.

No que se refere a técnica de coleta de dados foi por meio de questionário e entrevista, com dados primários e secundários.

Os resultados mostraram que para implantação do *Balanced Scorecard* no escritório objeto de estudo foi necessário desenhar primeiramente seus processos internos. A população da pesquisa foi de trezentos e um escritórios contábeis da base de dados do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

A pesquisa é composta por uma população que neste estudo foi de 301 (trezentos e uma) organizações contábeis, a pesquisa foi na base de dados do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e qualitativa, de fonte primária e secundária evidenciada na contextualização da pesquisa que é a forma de demonstrar a relação entre a pesquisa realizada e os resultados obtidos.

4 ESTUDO DE CASO

A ABC Contabilidade e Assessoria, teve sua fundação em 06/02/2006, tem sua sede na grande Florianópolis em Santa Catarina.

A empresa que resulta da união da CMN - Consultoria Empresarial, que atua em Florianópolis desde 1996 nas atividades de finanças; planejamento estratégico; programas de qualidade e, do Grupo WM, atuando em Joinville desde 1988, nas áreas de contabilidade e assessoria empresarial.

A organização ABC Contabilidade e Assessoria definiu suas áreas para prestação de serviço em atribuição como:

- a) Controladoria;
- b) Contábil; Fiscal e Tributária;
- c) Administração de Recursos Humanos; Gestão Empresarial entre outras.

A ABC – Contabilidade e Assessoria busca desenvolver e aplicar conhecimentos no meio empresarial com cursos, eventos e palestras.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os dados e interpretações das informações coletadas.

Na a parte “a” apresenta informações quantitativas na forma de estatística descritiva resultante de envio de questionário aplicado por meio da base de dados do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

Na parte “b” as estão as informações qualitativas sobre a empresa objeto de estudo e suas práticas em relação ao BSC.

Na parte “c” estão os fluxogramas dos os processos internos que constituem as atividades de um escritório contábil .

- a) O questionário aplicado aos associados do CRC/SC demonstraram que dos trezentos e um pesquisados

Quadro de Respondentes	Nr de Empresas
Modelo de gestão empírico	295
Programa de Qualidade Necessária	5
Gestão com <i>BSC</i>	1
Total de Associados ao CRC/SC	301

Quadro 1 – Empresas de prestação de serviços contábeis que tem modelo de gestão

Fonte: Criado pelas autoras, 2009 com base nas informações do CRC/SC

O propósito do Quadro 1 foi o de apresentar o universo das organizações contábeis associadas ao Conselho Regional de Contabilidade que tem modelo de gestão que se baseia em ferramentas para mensurar desempenho organizacional.

Verificou-se que a maioria tem modelo de gestão empírico, ou seja, não existe uma metodologia de gestão científica. Para (Kaplan e Norton, 2000, p. 171) a medida que as empresas em todo mundo se transformam para a competição baseada na informação, a capacidade de explorar ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que a capacidade de construir e gerenciar ativos físicos. Ou seja, é necessário gerenciar não só por gerenciar, ou gerenciar apenas o patrimônio, mas acima de tudo gerir com foco em medidas financeiras e não financeiras.

b) A intenção da apresentação do contexto a seguir foi de demonstrar que um escritório na grande Florianópolis vem desenvolvendo e aplicando o modelo de gestão BSC e apresenta além dos elementos exigidos ao BSC como missão, focos estratégicos e outros, o mapa estratégico dos processos internos

Na perspectiva de processos internos estão evidenciados **a gestão operacional, de clientes, inovação e processos regulatórios e sociais.**

Outra forma de evidenciar o mapa estratégico é a do painel que foi configurado para **ABC C ontabilidade e Assessoria.**

O mapa estratégico da ABC Contabilidade e Assessoria e Assessoria divide-se em três partes:

- a) A **primeira** é a **declaração da missão**;
- b) A **segunda** é a **visão**, os **focos estratégicos**, a **macro política**, **política** e;
- c) A **terceira**, são as **perspectivas** em que foi objeto de pesquisa os processos internos.

Os processos internos definidos pela ABC Contabilidade e Assessoria e Assessoria têm suas partes definidas como:

1)Conhecimento domínio - saber como operar os sistemas, ou seja, o que é específico de cada área;

2)Adaptação dos procedimentos - todos os procedimentos foram trazidos de Joinville, e são utilizados na ABC Contabilidade, onde os mesmos são compostos de como: trabalhar; tempo para executar partes de cada processo;

3)Fluxograma dos processos – o estudo desenvolvido aqui, foi na forma de fluxos de distribuição de tarefas, onde constam informações como prazo e também um cronograma de trabalho;

4)Arquivo e documentação - é a forma de como deve ser arquivado cada documento, fazendo com que, em momentos de pesquisa de determinado documento, o mesmo seja de fácil acesso.

Cada processo, é adaptado sempre que necessário e deve ser cumprido, caso não seja, gera impactos na satisfação dos clientes podendo ocasionar perdas financeiras para a empresa.

A empresa estudada apresenta um painel com informações sobre seus processos internos, como pode ser percebido na figura2.

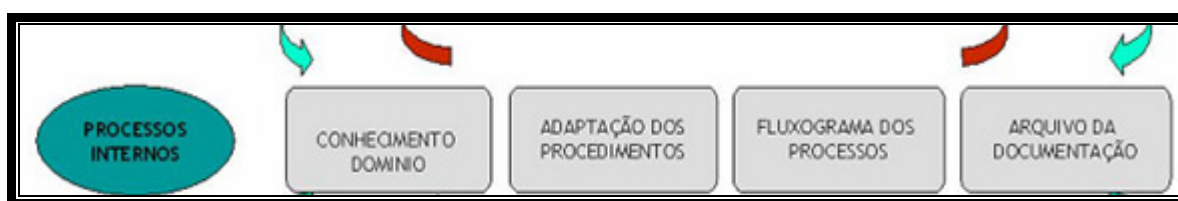


FIGURA 2 – Mapa estratégico parcial– Processos Internos

Fonte: adaptado pela autora de ABC Contabilidade, 2008

Para a **ABC CONTABILIDADE E ASSESSORIA E ASSESSORIA** o processo interno definido é a escrituração contábil.

Pode-se verificar a adaptação dos procedimentos internos, onde se caracterizam o que fazer e como fazer na atividade de escrituração contábil. A descrição das atividades para implantação do BSC relativas ao processo interno.

Foram estabelecidas estudando passa-a-passo a atividade que cada colaborador desempenhava em virtude das exigências legais quanto ao processamento e gestão contábil de micro, pequenas, médias e grandes empresas.

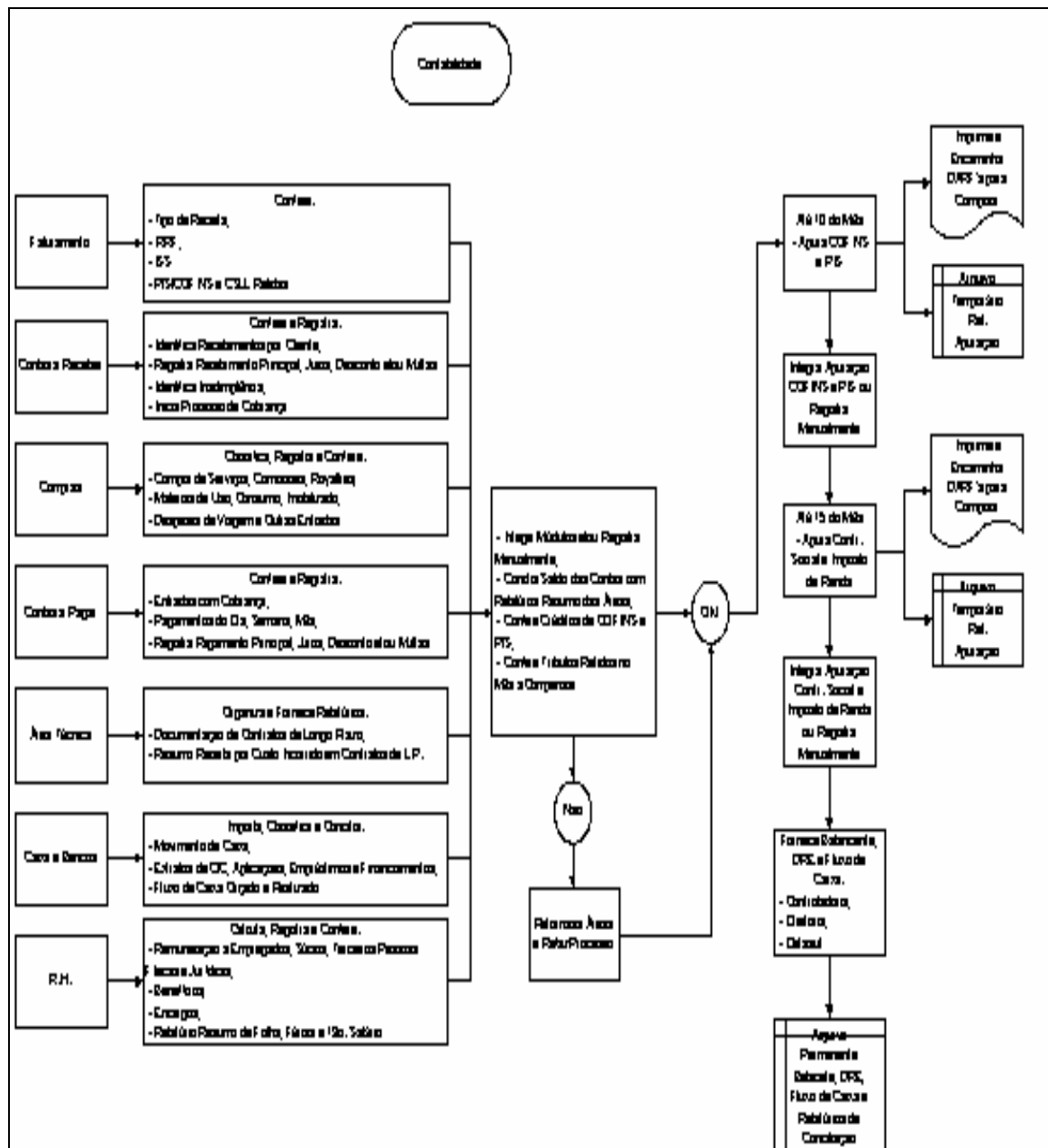


Figura 2 – Atividades oriundas dos processos internos de um escritório contábil

Fonte: Adaptado pela autora, 2009

A demonstração do fluxograma das atividades internas de uma organização contábil teve como objetivo enfatizar a importância de conhecer a rotina deste tipo de empresa para possibilitar a orientação de elaboração da perspectiva dos processos internos constante na metodologia de gestão do *Balanced Scorecard*.

5. CONCLUSÃO

Neste artigo a ênfase o enfoque foi à perspectiva processos internos constante do Balanced Scorecard que garante a qualidade intrínseca 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.

Os processos internos contribuem no desenho das atividades a serem desenvolvidas e suas atribuições. Neste sentido, a empresa ABC Contabilidade e Assessoria por meio da identificação das atividades críticas delineadas pelo fluxograma.

Assim pode-se verificar que a ABC Contabilidade e Assessoria é um escritório que já está se preparando para o futuro, visando a excelência e buscando uma maneira de conhecer e controlar seus resultado.

As limitações desta pesquisa estão em ter-se escolhido um tema abrangente e complexo, então uma das limitações foi à abordagem específica do contexto escolhido. A empresa em estudo está concluindo seu terceiro ano de gestão e nesta trajetória e defronta com algumas limitações. O modelo BSC vem sendo aprimorado paulatinamente.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H.I, MCDONNEL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

CÂNDIDA, Maria. **Estratégia de empresa**. MBA - Gestão de Pessoas. FGV, 2002.

COSTA, AP.P. **Contabilidade Gerencial: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard**. Dissertação. FEA/USP. São Paulo, 2001.

DRUKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

GLAUTER, M. W. E. and Underdown, B. **Accounting theory and practice** / M.W.E. Glautier and B. Underdown Pitman, London : 1976

GRACIOSO, L ; JANNUZZI, P. M. Informação estatística brasileira: proposta de controle de vocabulário para a disseminação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIOTECNOMIA,

DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 20., 2002,Fortaleza. **Anais...** fortaleza, 2002. 1 CD-ROM

HENDRIKSEN, Eldon S., VAN BREDÁ, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
IBRACON/CVM, 1986.

IUDICIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Sistemas de informações contábeis. 4. ed. São Paulo: Atlas,2001.

PATON, Claudécir et al. **O uso do Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica**. Anais do XII Congresso Brasileiro de custos. Recife, 2000.

PORTER, Michael E. **A nova era da estratégica**. HSM Management, edição especial, abr.1999.