

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALINE TERESINHA MACHADO

GESTÃO RUMO AO DESEMPENHO DE EXCELÊNCIA: proposta de consorciação das potencialidades do *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional de Qualidade operacionalizado na empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda.

FLORIANÓPOLIS

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GESTÃO RUMO AO DESEMPENHO DE EXCELÊNCIA: proposta de consorciação das potencialidades do *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional de Qualidade operacionalizado na empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) a ser apresentado como requisito para obtenção de título de bacharel em Ciências Contábeis.

Professor Orientador: Sandra Rolim Ensslin,
Dra.

FLORIANÓPOLIS

2011

Aline Teresinha Machado

GESTÃO RUMO AO DESEMPENHO DE EXCELÊNCIA: proposta de consorciação das potencialidades do *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional de Qualidade operacionalizado na empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda.

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, dia 6 de julho de 2011.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor(a) Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Orientador(a)

Professor(a) Ricardo Bernard

Membro

Diane Rossi Maximiano

Membro

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela vida e por iluminar meu caminho a cada dia.

Aos meus pais Teresinha e José Walter, primeiramente pelo amor, atenção e carinho proporcionados todos os dias e também pela educação e valores transmitidos para que esta caminhada se tornasse possível.

À minha orientadora Professora Sandra, pela compreensão e por me incentivar nos momentos de insegurança durante o desenvolvimento do trabalho.

Ao meu noivo Jaime pela compreensão, amor, carinho e principalmente apoio durante esta caminhada.

Às minhas amigas Bianca, Cristhie, Flávia e Mariane, pela amizade, apoio e cumplicidade construídos durante esta caminhada.

RESUMO

MACHADO, Aline Teresinha. **GESTÃO RUMO AO DESEMPENHO DE EXCELÊNCIA: proposta de consorciação das potencialidades do *Balanced Scorecard* e Prêmio Nacional de Qualidade operacionalizado na empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda.** 2011. 70 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Graduação em Ciências Contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A utilização das ferramentas do *Balanced Scorecard* (BSC) e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) vêm crescendo ao longo dos anos; isso se deve ao fato do BSC facilitar o processo de desenvolvimento e aplicação das estratégias da empresa e do PNQ perseguir a excelência na gestão por meio da filosofia da busca do aperfeiçoamento contínuo de seus processos. No contexto de gestão organizacional rumo a excelência, esta pesquisa objetiva construir um processo sistematizado a partir da consorciação das potencialidades das ferramentas *Balanced Scorecard* e do Prêmio Nacional de Qualidade em relação aos objetivos da empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda, para os anos de 2011, 2012 e 2013. Para alcance do objetivo geral busca-se: relacionar os objetivos estratégicos de cada perspectiva do planejamento estratégico com os critérios de excelência do PNQ; identificar ações já praticadas pela empresa que atendem aos critérios de excelência do PNQ; agrupar as ações já praticadas pela empresa nas perspectivas do BSC; desenvolver os planos de ações e metas para os objetivos estratégicos; e, identificar os critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico (PE) da empresa. Para atender aos objetivos da pesquisa, será realizado um estudo exploratório, com abordagem qualitativa e aplicação de um estudo de caso, fazendo uso de dados primários e secundários, coletados por meio de entrevistas e análise documental. A partir do processo construído foi possível: (i) desmembrar os objetivos das perspectivas do planejamento estratégico da empresa em termos de seis dos oito critérios do PNQ; (ii e iii) identificar as 40 (quarenta) ações já praticadas pela empresa que atendem aos critérios de excelência do PNQ e agrupá-las nas perspectivas aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e mercado; (iv) desenvolver os planos de ações e metas para os objetivos estratégicos das perspectivas, em termos de (O que fazer? Quem faz? Frequência? Por que fazer? Onde fazer?); e, (iv) identificar que os critérios “Liderança” e “Sociedade” não foram contemplados no PE da empresa. Como palavra final a autora da presente pesquisa acredita que o processo advindo das potencialidades das ferramentas BCS e PNQ é capaz de oferecer conhecimento e orientação para atividade de gestão da empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda. rumo a excelência de seu desempenho organizacional.

Palavras – chave: Desempenho de excelência, Gestão, *Balanced Scorecard*, Prêmio Nacional de Qualidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.2	TEMA E PROBLEMA	1
1.3	OBJETIVOS	2
1.3.1	Objetivo Geral	2
1.3.2	Objetivos Específicos	3
1.4	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	3
1.5	DELIMITAÇÃO	6
1.6	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	CONTABILIDADE GERENCIAL.....	7
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
2.3	BALANCED SCORECARD – BSC	10
2.3.1	A estrutura do BSC – Perspectivas e Indicadores	13
2.3.2	Perspectiva Financeira.....	15
2.3.3	Perspectiva de Clientes	16
2.3.4	Perspectiva dos Processos Internos	18
2.3.5	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	19
2.3.6	Integração das Medidas do BSC com a Estratégia.....	20
2.3.7	Elaboração do Balanced Scorecard.....	22
2.4	MAPA ESTRATÉGICO.....	23
2.5	PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – PNQ.....	24
2.5.1	Fundação Nacional de Qualidade - FNQ	25
2.5.2	Fundamentos de Excelência da FNQ	25

2.5.3	Vantagens do PNQ	27
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	30
3.2	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.3	PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
4	ESTUDO DE CASO.....	35
4.1	Histórico da Empresa	35
4.2	Planejamento estratégico da Empresa.....	36
4.3	Resultados	37
4.3.1	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	37
4.3.2	Perspectiva de Processos Internos.....	43
4.3.3	Perspectiva de Clientes e Mercado.....	49
4.3.4	Perspectiva Financeira.....	55
4.4	Crítérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa	57
5	CONCLUSÃO	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Global do BSC.....	12
Figura 2: As perspectivas de valor do BSC.....	14
Figura 3: Perspectiva dos clientes – Medidas Essenciais.....	17
Figura 4: Modelo da Cadeia de Valor Genérica	18
Figura 5: Cadeia de relação de causa e efeito.....	21
Figura 6: Planejamento Estratégico da Empresa	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Similaridades e divergências dos artigos com o presente estudo.....	5
Quadro 2: Etapas de desenvolvimento do BSC	23
Quadro 3: Objetivos estratégicos de Aprendizado e Crescimento em relação aos critérios PNQ.....	37
Quadro 4: Ações praticadas pela empresa na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento que atendem aos critérios de excelência do PNQ	38
Quadro 5: Plano de ações e metas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	40
Quadro 6: Objetivos da Perspectiva de Processos Internos em relação aos critérios PNQ.....	44
Quadro 7: Ações praticadas pela empresa da Perspectiva de Processos Internos que atendem aos critérios de excelência do PNQ	44
Quadro 8: Plano de ações e metas para a perspectiva de Processos Internos	46
Quadro 9: Objetivos da perspectiva de Clientes e Mercado em relação aos critérios PNQ.....	49
Quadro 10: Ações praticadas pela empresa da Perspectiva de Clientes e Mercado que atendem aos critérios de excelência do PNQ	50
Quadro 11: Plano de Ações e Metas para a Perspectiva de Clientes e Mercado .	52
Quadro 12: Objetivos da Perspectiva Financeira em relação aos critérios PNQ ..	55
Quadro 13: Metas e indicadores propostos para a empresa na Perspectiva Financeira	56

1 INTRODUÇÃO

Esta sessão trata da introdução desta pesquisa, sendo que está dividida em: considerações iniciais, tema e problema, objetivos, justificativa, delimitação e organização do estudo.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na busca pela excelência da gestão organizacional verifica-se que a utilização de ferramentas gerenciais vem crescendo ao longo dos anos, dentre as ferramentas citam-se o *Balanced Scorecard* (BSC) e o Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) (HOFER, SILVA, PARISI, 2004; CALLADO, CALLADO, ALMEIDA, 2007; QUINTAIROS, et al, 2009; ZORZI, ENSSLIN, 2010).

A utilização do BSC para a implementação do planejamento estratégico das empresas está cada vez mais freqüente, pois permite que as empresas desenvolvam suas estratégias de ações alinhadas com os objetivos, valores, visão e missão da empresa (KAPLAN, NORTON, 1997, 2004, 2000). O Prêmio Nacional de Qualidade, por sua vez, vem sendo adotado por fazer uso de um modelo de gestão excelente, por meio da filosofia da busca do aperfeiçoamento contínuo (TEIXEIRA, MADEIRA, MADEIRA, 2005).

1.2 TEMA E PROBLEMA

Com a utilização das ferramentas do BSC no processo de implementação do planejamento estratégico das empresas, busca-se facilitar o alinhamento das estratégias com os objetivos da empresa, pois muitas vezes as empresas conseguem definir seus objetivos, mas não conseguem definir de que forma irão

desenvolvê-los. Sendo assim, o BSC pode auxiliar no desenvolvimento de um plano de ações que facilitaria a implementação das estratégias.

Assim como o BSC, o PNQ pode ser utilizado como auxílio na implementação das estratégias, pois a partir dos critérios de excelência e fundamentos pode nortear a empresa no desenvolvimento e implementação dos objetivos estratégicos. Além de facilitar neste processo, o PNQ visa a excelência da gestão, o que faz com que a empresa passe a visar também a excelência, levando-a para um processo de melhorias contínuas (HOFER, SILVA, PARISI, 2004).

No contexto de orientar a atividade de gestão organizacional rumo a excelência, surge a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: Como proceder a atividade de gestão em uma empresa levando em consideração suas características *ad hoc* (objetivos, valores, visão e missão) e a busca pela excelência de seu desempenho ?

1.3 OBJETIVOS

Para responder à questão problema, foram traçados os objetivos do presente estudo, geral e específicos, apresentados abaixo.

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral construir um processo sistematizado a partir da consorciação das potencialidades das ferramentas *Balanced Scorecard* e do Prêmio Nacional de Qualidade em relação aos objetivos da empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda, para os anos de 2011, 2012 e 2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral desta pesquisa tem-se os seguintes objetivos específicos:

- (I) Relacionar os objetivos estratégicos de cada perspectiva do planejamento estratégico com os critérios de excelência do PNQ;
- (II) Identificar ações já praticadas pela empresa que atendem aos critérios de excelência do PNQ;
- (III) Agrupar as ações já praticadas pela empresa nas perspectivas do BSC;
- (IV) Desenvolver os planos de ações e metas para os objetivos estratégicos;
- (V) Identificar os critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A presente pesquisa se justifica por meio do atendimento aos três critérios propostos por Castro (1977), quais sejam: originalidade, importância e viabilidade.

Com o intuito de verificar o estágio atual de conhecimento e divulgação do assunto, realizou-se uma pesquisa nos periódicos vinculados aos programas de pós-graduação *stricto sensu* da área de contabilidade recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) em Ciências Contábeis em nível de Mestrado ou Doutorado, publicados entre os anos de 2000 a 2010. Após realizada a busca dos artigos, selecionou-se aqueles que possuíam semelhança com a pesquisa, totalizando desta forma 12 artigos; porém nenhum desses possuía o mesmo foco que a presente pesquisa, como pode ser

observado a partir do Quadro 1, onde destaca-se o periódico, título, autores e anos de publicação dos artigos selecionados.

Periódico	Título	Ano	Similaridades	Divergências
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis	Implantação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em Empresa de Consultoria	2007	Utilização das Ferramentas do BSC	Foco do estudo.
Revista Universo Contábil	Análise dos indicadores e ações de organizações Agroindustriais segundo as perspectivas do Balanced Scorecard	2007	Analisa as ações da organização sob a ótica do BSC.	Foco do estudo.
Revista de Contabilidade da UFBA	Uma Análise Comparativa entre os Indicadores de desempenho do Balanced Scorecard e o Prêmio Nacional de Qualidade na visão da controladoria	2004	Comparação entre os indicadores do BSC e dos critérios do PNQ	Foco do estudo.
Contabilidade Vista & Revista	A necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis	2001	Abordagem em seu referencial teórico do tema planejamento estratégico	Foco do estudo.
Contabilidade Vista & Revista	O balanced Scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial	2002	Abordagem no referencial teórico do tema BSC.	Foco do estudo.
Contabilidade Vista & Revista	Quadro de controle estratégico: uma proposta	2004	Trata do tema planejamento estratégico	Foco do estudo.
Contabilidade Vista & Revista	Balanced Scorecard (BSC): Uma contribuição à contabilidade gerencial	2004	Abordagem do BSC no referencial teórico	Foco do estudo.
Contabilidade Vista & Revista	A contabilidade gerencial como instrumento eficaz para a sobrevivência no mercado competitivo	2005	Trata da contabilidade Gerencial	Foco do estudo.
Revista da Informação Contábil (RIC)	Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa	2008	Avaliação de desempenho	Foco do estudo.

Revista Contabilidade & Controladoria	Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do terceiro setor	2009	Aplicação do BSC	Foco do estudo.
Revista Contemporânea de Contabilidade	Facilitando o processo de planejamento e gestão nas organizações	2004	Aborda o tema Planejamento estratégico.	Foco do estudo.
Revista Contemporânea de Contabilidade	Gestão do setor de contabilidade de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C	2007	Gestão do setor de contabilidade com base nas ferramentas BSC.	Foco do estudo.

Quadro 1: Similaridades e divergências dos artigos com o presente estudo.

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir das informações constantes no Quadro 1 constata-se a inexistência de estudos com o mesmo foco da proposta desta pesquisa o que justifica sua originalidade.

Com a adequação do planejamento estratégico da empresa, a partir das ferramentas do BSC e também dos critérios de excelência do PNQ, a empresa terá seus planos de ações e metas desenvolvidos, o que trará muitos benefícios para ela: como melhoria dos processos realizados pela empresa, melhoria na qualidade dos serviços oferecidos, e conseqüentemente melhorias em seu desempenho e nos resultados, justificando-se assim a importância da pesquisa.

Em relação à viabilidade da presente pesquisa, esta se justifica pelo fato da pesquisadora ser estagiária da empresa em que a pesquisa está sendo realizada, e com isso ter o acesso aos dados facilitados, e também se ressalta que há tempo hábil na instituição em que estuda a pesquisadora para realização da pesquisa.

1.5 DELIMITAÇÃO

A delimitação da presente pesquisa em relação ao horizonte espacial consiste em um estudo de caso na empresa Capital Contabilidade e Assessoria Ltda, prestadora de serviços contábeis localizada em Florianópolis; já em relação ao horizonte temporal a análise será realizada com base nos dados do planejamento estratégico realizado em 2010 para os anos de 2011, 2012 e 2013, porém os critérios de excelência do PNQ analisados serão apenas os do ano de 2010, visto que estes sofrem pequenas mudanças a cada ano.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho de conclusão de curso é formado por cinco capítulos, sendo que o primeiro deles apresenta a introdução, onde são abordados o tema, o problema, os objetivos (geral e específicos) do estudo, as justificativas, a delimitação e a organização do mesmo. O segundo capítulo trata do referencial teórico, que está subdividido nos seguintes tópicos: contabilidade gerencial, planejamento estratégico, BSC, mapa estratégico e PNQ. O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa onde são abordados os seguintes tópicos: enquadramento metodológico, procedimento para coleta e análise dos dados e o procedimento para revisão da literatura. No quarto capítulo são abordados a análise dos dados e os resultados encontrados. Por fim, no quinto capítulo, tecem-se considerações finais sobre a pesquisa e, finalmente, elencam-se as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão será realizada uma breve revisão da literatura em relação ao tema e aos conceitos relevantes para compreensão desta pesquisa, onde são abordados os seguintes assuntos: contabilidade gerencial, planejamento estratégico, *Balanced Scorecard*, Prêmio Nacional de Qualidade e plano de ações e metas.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial tem fundamental importância para as empresas, pois é utilizada no processo de tomada de decisão, planejamento e investimentos, utilizando para isso informações da situação econômica da empresa (MADEIRA, TEIXEIRA, TEIXEIRA, 2005).

Assim percebe-se que é um instrumento importante para as empresas, pois segundo Madeira, Teixeira e Teixeira (2005) produz informações que atendem às necessidades estratégicas e operacionais da organização e fornece *feedback* rápido sobre seus desempenhos.

Dentro deste contexto se destacam algumas ferramentas utilizadas pela contabilidade gerencial no processo de gestão, tais como o *Balanced Scorecard*, o Planejamento Estratégico, que serão abordados ao longo desta pesquisa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O principal processo decisório das empresas é o processo de gestão, que segundo Peleias (2002, p.14) “é composto pelas etapas de planejamento, execução e controle. Esse processo precisa ser adaptado à realidade da

organização e deve ser estruturado dentro de uma seqüência ordenada de etapas”.

A etapa de planejamento pode ser desenvolvida a partir do planejamento estratégico da empresa, sendo que este tem como objetivo desenvolver as estratégias e ações para que a empresa alcance o melhor desempenho.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico tem-se as seguintes etapas:

- Identificar os valores que regem a empresa ou cultura organizacional;
- Definir a visão e a missão da empresa;
- Realizar uma análise do ambiente interna e externamente identificando os pontos fortes, fracos e as ameaças e oportunidades;
- Desenvolver os objetivos estratégicos e em seguida as estratégias para alcançar os objetivos;
- Identificar as ações e os indicadores de cada ação que serão realizadas para o alcance dos objetivos da empresa.

Os valores que regem a empresa são regras culturais que devem ser seguidas por todos os integrantes da organização, quando da realização de qualquer ação. Segundo Shein (1982), as culturas organizacionais são um conjunto de regras e valores utilizados por um grupo, que consideram estes essenciais para a sua sobrevivência.

Após identificar os valores que regem a empresa deve-se desenvolver a visão e missão, sendo que a visão ilustra aonde a empresa quer chegar no futuro. Segundo Oliveira (2002) a visão é o que a empresa quer ser, ou seja, é o delineamento do planejamento estratégico que será desenvolvido pela empresa, enquanto que a missão possibilita que a empresa obtenha um senso crítico sobre sua real existência.

Sendo assim a visão orienta o rumo a ser seguido pela empresa e a missão mostra como a empresa pretende atuar para alcançar o que está sendo determinado na visão.

Em relação à análise do ambiente, destaca-se que esta se divide em análise interna e análise externa. A análise interna tem como objetivo identificar pontos fortes e fracos da empresa, sendo que “pontos fortes são características competitivas da organização que a colocam, estrategicamente, em vantagem com relação ao setor ou ramo em que atua. Pontos fracos são características da organização que a tornam vulnerável face a ameaças do meio ambiente” (MARTINS, 2001, p.79)

Ainda em relação à análise do ambiente Martins (2001) afirma que a análise externa tem como objetivo detectar ameaças e oportunidades que a empresa possui em relação aos seus concorrentes, sendo que as ameaças são situação que podem colocar a empresa em risco, e oportunidades são situações que se bem aproveitadas pela empresa podem acabar fazendo com que ela se sobressaia em relação aos seus concorrentes.

Sendo assim a análise do ambiente é muito importante para que a empresa possa se planejar de modo a considerar todos os fatores que possam influenciar seu desempenho.

Logo após identificar todos os fatores que possam influenciar seu desempenho a empresa deve definir seus objetivos e suas estratégias, que demonstram como a empresa pretende alcançar a sua visão e missão.

O último passo do planejamento estratégico se caracteriza por determinar as ações que a empresa terá que desenvolver para que todos os seus objetivos sejam alcançados.

Após a conclusão do planejamento estratégico deve-se fazer um acompanhamento para verificação dos resultados, e identificar ações para o melhoramento do mesmo. Para verificar a eficiência das ações que serão desenvolvidas determinam-se indicadores para cada atividade, que servem para que a empresa possa verificar se as ações estão tendo resultados esperados, e

se com esses resultados ela conseguirá concluir seus objetivos e consequentemente melhorar seu desempenho.

A verificação e acompanhamento dos resultados bem como da adequacidade dos indicadores determinados se fazem muito importante, pois consoante Nascimento, Reginato e Lerner (2008) o planejamento deve estar orientado para o futuro; assim não é suficiente apenas considerar dados pontuais obtidos por meio de uma forma de controle, como por exemplo, do orçamento organizacional, mas também se devem considerar as mudanças ocorridas no contorno do negócio da empresa que faz com que outros indicadores passem a ser importantes, como por exemplo, a fatia de mercado que a empresa detém.

Cumprido salientar que a etapa de desenvolvimento de ações constitui-se como uma atividade difícil aos gestores (CALLADO, CALLADO e ALMEIDA, 2007). Neste contexto, apresenta-se uma ferramenta da contabilidade gerencial, que aliada ao planejamento estratégico permite melhorias significativas para as empresas, pois segundo Kaplan e Norton (1997, p.199) “os executivos descobriram que o *Scorecard* lhes permite fechar a lacuna que antes existia em suas organizações: uma incoerência fundamental entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação”. A subseção a seguir apresenta esta ferramenta.

2.3 BALANCED SCORECARD – BSC

O *Balanced Scorecard* surgiu a partir de um estudo realizado por David Norton (executivo principal do Instituto de Pesquisa do *Nolan Norton*, unidade de pesquisa da KPMG, patrocinadora do estudo), sob consultoria acadêmica de Robert Kaplan, em 1990. Sendo que o objetivo deste estudo era desenvolver um sistema de medição de desempenho que atendesse aos novos desafios empresariais (KAPLAN, NORTON, 1997).

A primeira publicação sobre BSC foi em 1992, na revista *Havard Business Review*, com o título “The Balanced Scorecard: measures that drive performance” (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda em relação ao surgimento do BSC Callado, Callado e Almeida (2007) afirmam que os primeiros estudos sobre o *Balanced Scorecard* estavam direcionados para sistemas de mensuração de desempenho inovadores, porém com o passar do tempo, as experiências demonstraram que as medidas, quando relacionadas às quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) poderiam auxiliar na implementação e comunicação da estratégia.

Desta forma percebe-se que o BSC surgiu com a finalidade de medir desempenho, através de indicadores de desempenho apenas financeiros, porém mais tarde se transformou em um sistema de alinhamento estratégico e depois em um sistema de gestão essencial, que objetiva gerenciar as estratégias das organizações.

Como já mencionado anteriormente uma das maiores dificuldades das empresas, se concentra na implementação das estratégias definidas durante o planejamento estratégico, sendo assim o BSC como um sistema de alinhamento estratégico e de gestão essencial, pode através de suas ferramentas auxiliar a empresa nesse processo.

Segundo Kraemer (2002, p. 54) o BSC funciona como um painel de controle para a empresa, sendo que com ele é possível visualizar a empresa por meio das várias perspectivas de uma só vez. Neste painel as informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos e entender para onde a empresa caminha.

No entanto, para que a empresa desenvolva um BSC capaz de auxiliar no processo de implementação das estratégias, é necessário que ela apresente uma visão e missão bem definidas e consolidadas, pois o objetivo do BSC é alinhar seus objetivos estratégicos com sua visão e missão. Este alinhamento ocorre por meio dos objetivos sendo definidos dentro das perspectivas do BSC,

normalmente, sendo elas: Financeira, Clientes e Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Por meio da Figura 1 pode-se observar a estrutura global do BSC, que demonstra a interação entre os conceitos de visão e missão com toda a estrutura estabelecida a partir do BSC.

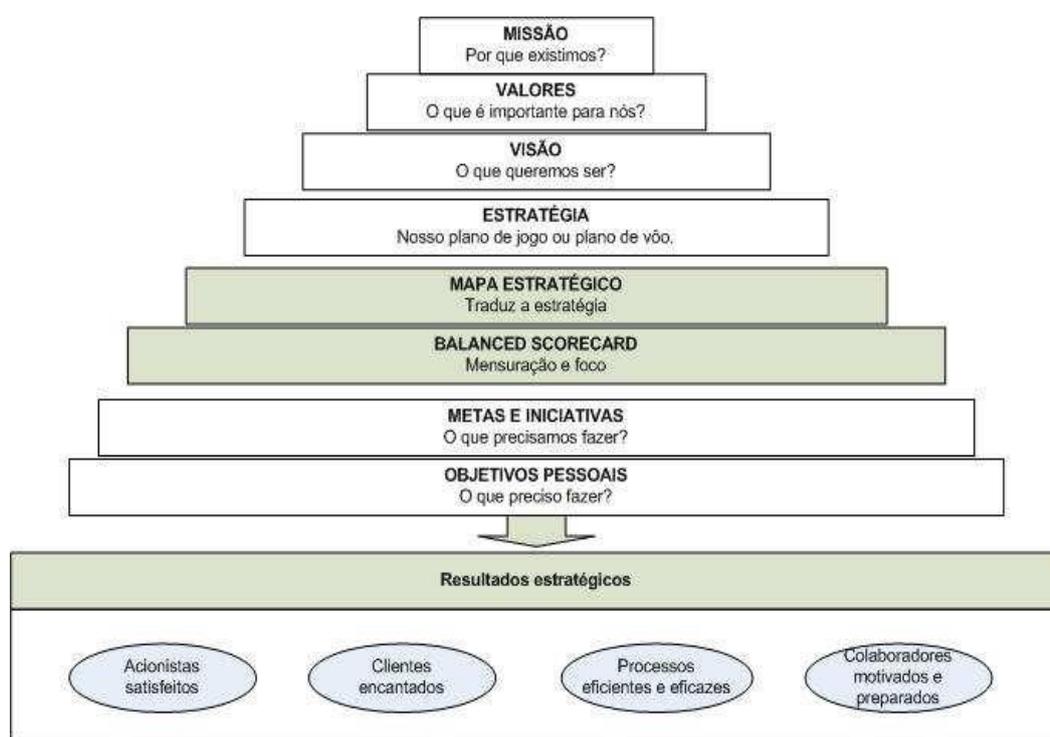


Figura 1: Estrutura Global do BSC

Fonte: Extraída de QUINTAIROS ET AL (2009, p.166).

A partir da Figura 1 pode-se perceber que é a partir da missão que a empresa determina seus valores e a partir desses, sua visão e assim suas estratégias.

Neste sentido Kaplan e Norton (1997) destacam que a chave para a implementação da estratégia é o entendimento e compreensão das metas e objetivos da organização, também o alinhamento dos seus recursos, a verificação contínua do processo de implantação da estratégia e a adaptação em tempo real.

Em concordância com Kaplan e Norton, Panegalli (2004) afirma que para que as melhorias levem aos resultados esperados é necessário que se tenha uma relação íntima entre as ações adotadas e os objetivos estratégicos definidos.

Desta forma destaca-se que um dos principais motivos para a implantação do BSC, está no fato do mesmo promover um alinhamento da organização em relação à sua estratégia e prever a definição de iniciativas e metas que tem como objetivo permitir que as estratégias sejam realmente implementadas.

Ressalta-se ainda que segundo Kaplan (2001), o BSC quando utilizado em conjunto com outros sistemas como: *Economic Value Added* (EVA) e *Activity-Based Costing* (ABC), traz enormes benefícios para as empresas.

A seguir será apresentada a estrutura do BSC, que é constituída por suas perspectivas e seus indicadores.

2.3.1 A estrutura do BSC – Perspectivas e Indicadores

A estrutura básica do BSC segundo Kaplan e Norton (1997) é composta por quatro perspectivas, sendo elas: Perspectiva Financeira, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Processos Internos e Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, sendo que estas perspectivas equilibram objetivos de curto e longo prazos, resultados desejados e também os meios de desempenhos desses resultados, como pode ser observado na Figura 2.

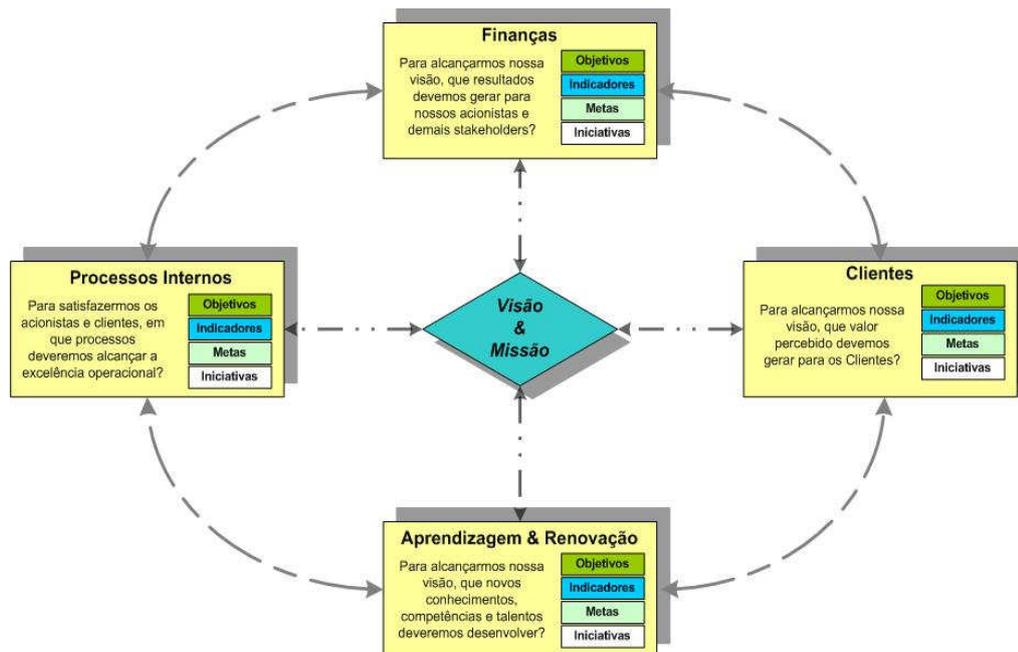


Figura 2: As perspectivas de valor do BSC

Fonte: Extraída de QUINTAIROS ET AL (2009, p. 167)

Por meio da Figura 2 podem ser observadas as quatro perspectivas propostas pelo BSC, destaca-se que a perspectiva de Aprendizado e Crescimento na Figura está sendo nomeada de Aprendizagem e Renovação, porém ressalta-se que a nomenclatura utilizada ao longo do trabalho para esta perspectiva será Aprendizado e Crescimento.

Ainda em relação à Figura 2, percebe-se que existe uma interdependência entre as quatro perspectivas e que cada uma delas está relacionada com a visão e missão da empresa. Esta estrutura apresentada pelo BSC consegue facilitar a elaboração dos objetivos, metas e indicadores.

Segundo Santos, et al (2004, p. 60) as perspectivas não podem ser olhadas de forma isolada, pois existe uma relação de causa e efeito entre elas, sendo que estão todas ligadas.

Observa-se ainda que inicialmente Kaplan e Norton (1997) sugerem as quatro perspectivas para a implantação do BSC, que podem ser observadas na Figura 2, porém destacam que se houver necessidade, devido ao contexto em que a empresa está inserida estas perspectivas podem ser adaptadas, e também pode-se agregar uma ou mais perspectivas complementares.

2.3.2 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira apresenta os objetivos estratégicos desenvolvidos para alcançar o desempenho financeiro esperado e também serve como base para o desenvolvimento de todos os outros objetivos estratégicos desenvolvidos nas outras perspectivas, já que tudo que é realizado em uma organização é em busca de resultados financeiros satisfatórios.

Segundo Callado, Callado e Almeida (2007) a perspectiva financeira exerce papel duplo: indicar se a implementação da estratégia e a sua execução estão contribuindo para os resultados da empresa e também serve de meta principal para as medidas e os objetivos estratégicos desenvolvidos nas outras perspectivas.

Os objetivos financeiros estarão presentes durante todo o ciclo de vida de uma empresa, sendo que este ciclo apresenta três fases: crescimento, sustentação e colheita.

Segundo Moraes e Campos (2004) na fase de crescimento será enfatizado o crescimento das vendas, conquistando-se novos mercados e clientes, desenvolvendo-se novos produtos ou serviços e também utilizando-se novos canais de vendas, distribuição e marketing.

Na fase de sustentação segundo os mesmos autores os resultados econômicos serão enfatizados por meio da Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Econômico Agregado (EVA), Valor de Mercado Agregado (MVA) e principalmente pelo valor de aumento nos dividendos para os acionistas.

Na última fase do ciclo, ainda consoante Moraes e Campos (2004) o foco estará nos fluxos de caixa, onde qualquer investimento realizado deverá prover retorno em caixa, pois o retorno dos investimentos ao caixa viabiliza o empreendimento em termos de capacidade de pagamento.

Assim a fase de crescimento se caracteriza pela utilização de recursos consideráveis, para que a empresa consiga captar clientes, se manter no mercado, ou seja, criar uma estrutura adequada à realização das suas atividades,

por isso os objetivos financeiros nesta etapa estarão focados em aumentar o número de clientes e conseqüentemente aumentar o número de vendas e de receitas.

Já na fase de sustentação a empresa busca se estabilizar, sendo assim busca melhorias continuadas, busca realizar investimentos que trarão retorno para que ela possa sair do aperto, por isso os objetivos financeiros, estarão mais relacionados com a taxa de retorno sobre os investimentos, lucro operacional, margem de contribuição, entre outros, que enfatizem o melhor retorno dos investimentos.

Na última fase do ciclo a empresa busca colher os resultados esperados, por isso os objetivos financeiros estarão focados nos fluxos de caixa, onde qualquer investimento realizado deverá prover retorno em caixa, pois a maximização do retorno sobre os investimentos não é mais foco nesta fase.

2.3.3 Perspectiva de Clientes

A perspectiva de clientes abrange os objetivos estratégicos da empresa, desenvolvidos para manutenção e atração de clientes. Sendo assim, se torna importante que a empresa determine seu público-alvo, pois com isso torna-se mais fácil o desenvolvimento de estratégias que façam a diferença para os clientes (VIEIRA, 2008).

Sendo assim em relação a esta perspectiva é necessário que a empresa desenvolva objetivos estratégicos focados em seus clientes e no mercado, sendo importante para facilitar este processo que ela determine seu público alvo.

Assim segundo Callado, Callado e Almeida (2007) entender os clientes e atender às suas necessidades é muito importante para que a empresa consiga sobreviver no mercado.

Com a identificação e conhecimento do seu público alvo, a empresa terá maior facilidade em desenvolver e implantar estratégias capazes de atrair e manter seus clientes.

Após identificar seu público alvo é importante que a empresa possua critérios que sirvam para avaliar o desempenho da empresa em relação esta perspectiva. Segundo Kaplan e Norton (1997) estes critérios são chamados de Medidas Essenciais de Clientes e podem ser observadas na Figura 3.

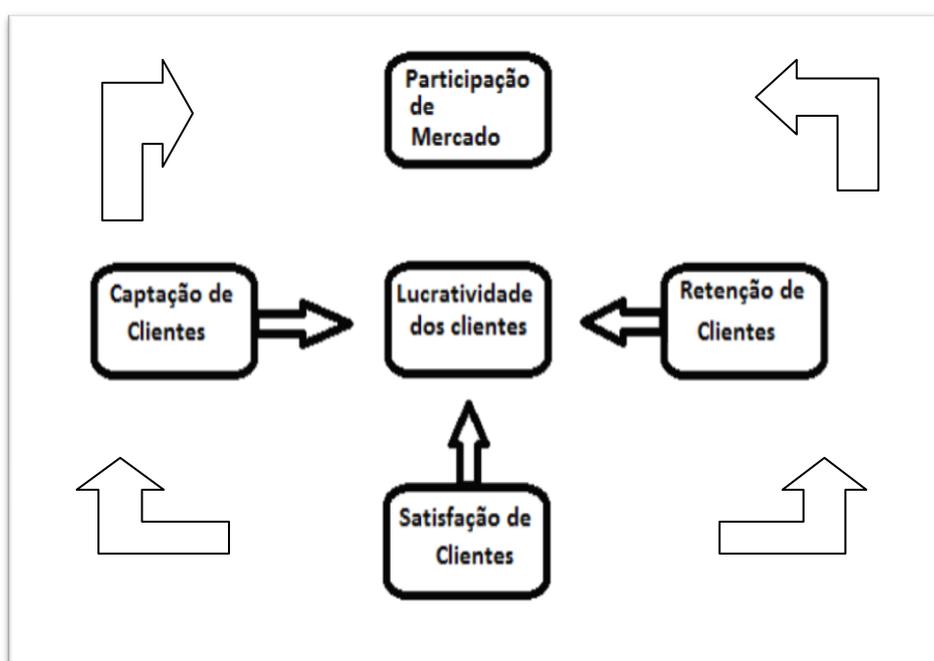


Figura 3: Perspectiva dos clientes – Medidas Essenciais

Fonte: Extraída de Kaplan e Norton (1997, p.72)

A partir da Figura 3 percebe-se então, que todas as medidas essenciais se relacionam com a lucratividade dos clientes, o que mostra que se todos os objetivos desenvolvidos nesta perspectiva atenderem às outras medidas essenciais a empresa terá como consequência lucratividade. Da mesma forma se os clientes estiverem satisfeitos haverá retenção dos mesmos, que satisfeitos farão uma propaganda positiva da empresa e trarão novos clientes e desta forma a empresa terá uma maior participação no mercado.

Ressalta-se então a importância destas medidas no desenvolvimento dos objetivos estratégicos desta perspectiva.

2.3.4 Perspectiva dos Processos Internos

Na perspectiva de processos internos os objetivos estratégicos são focados na melhoria dos processos críticos realizados pela empresa. Essa melhoria tem como objetivo atender os clientes da melhor forma possível e dessa forma gerar rentabilidade para os gestores (VIEIRA, 2008).

Sendo assim, a melhoria de processos deve ser realizada para melhorar o atendimento dos clientes e assim melhorar a rentabilidade da empresa, ou seja, percebe-se a interligação existente entre as perspectivas, sendo que tudo que é desenvolvido de acordo com elas reflete na perspectiva financeira.

Em relação aos processos, Kaplan e Norton (1997) propõe uma cadeia de valor completa dos processos internos, como pode ser observado a partir da Figura 4.

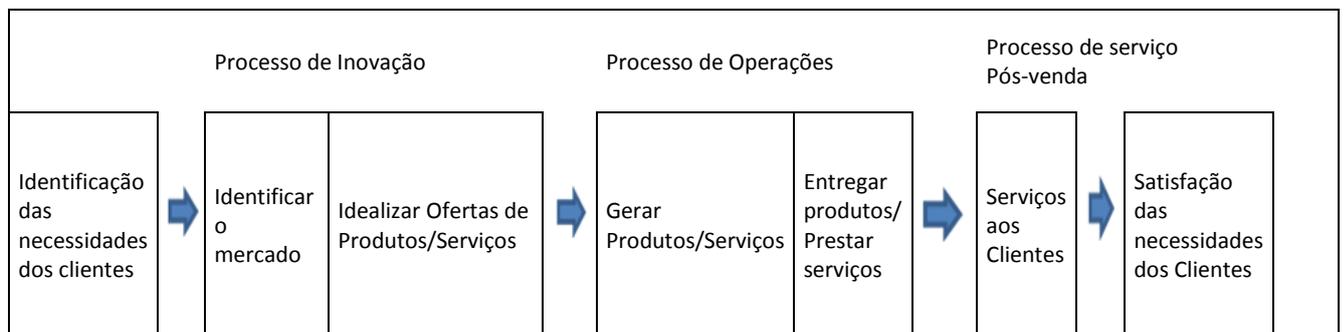


Figura 4: Modelo da Cadeia de Valor Genérica

Fonte: Extraída de Kaplan e Norton (1997, p.102)

A partir da Figura 4, percebe-se que o BSC valoriza a perspectiva ou as necessidades dos clientes como meio de avaliar o desempenho dos processos, ou seja, os processos são desenvolvidos para atender as expectativas e necessidades dos clientes.

Nesta mesma linha Callado, Callado e Almeida (2007) afirmam que esta perspectiva demonstra a importância dos processos de inovação, os processos operacionais e também os serviços pós-venda como forma de agregar valor aos produtos e serviços a partir da visão dos clientes.

Assim os processos devem ser melhorados levando-se em conta as necessidades dos clientes, que são o alvo que a empresa deve atingir para obter os resultados esperados.

2.3.5 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento é base de sustentação das outras três perspectivas do BSC, pois é nela que se desenvolvem os objetivos e medidas que norteiam o aprendizado e o crescimento da organização. Esta afirmação encontra sustentação nas palavras de Quinteiros et al (2009, p.170): “localizada na base do mapa estratégico, [a perspectiva de aprendizado e crescimento] visa dar sustentação a toda as outras. O objetivo é equilibrar e desenvolver as capacidades e habilidades necessárias para a organização concretizar as estratégias e os objetivos delineados”.

Assim para que a empresa consiga desenvolver os objetivos das outras perspectivas, precisa primeiramente priorizar os objetivos desta perspectiva, já que essa é a base que sustenta o BSC.

Em relação a perspectiva de aprendizado e crescimento Kaplan e Norton (1997) destacam que existem três categorias importantes na elaboração do BSC, que são:

Capacidade dos funcionários – a empresa necessita ter funcionários que estejam ao mesmo tempo em contato com os processos internos e com os clientes. E os funcionários precisam estar motivados e satisfeitos, para que haja aumento da qualidade, da produtividade e por fim melhoria nos produtos e serviços.

Capacidade dos sistemas de informação – os funcionários precisam ter em mãos informações a respeito dos clientes, dos processos internos e financeiras, para que possam dessa forma ter um desempenho eficaz.

Motivação, *empowerment* e alinhamento – além de habilitados e bem informados os funcionários precisam ser motivados, para que possam agir em favor da organização. Há necessidade também que o funcionário tenha uma certa autonomia para decidir e agir.

Em consonância com o comentado acima, os objetivos dessa perspectiva devem estar relacionados com a capacidade dos seus funcionários, ou seja, deve buscar sempre capacitá-los, a capacidade dos sistemas de informações, ou seja, todos os funcionários devem possuir informações necessárias para que desenvolvam o serviço da melhor forma possível e também a motivação e alinhamento dos funcionários, este fator é considerado muito importante, pois para que os serviços sejam realizados de forma eficiente e eficaz é necessário ter funcionários motivados e alinhados com os valores da empresa.

Neste sentido Vieira (2008) afirma que a perspectiva de aprendizado e crescimento procura demonstrar que o fator humano é muito importante dentro de uma organização, pois qualquer execução de uma estratégia depende das pessoas que compõe a organização. Por isso esta perspectiva é a base de sustentação das outras, pois trata do fator humano, que é o que move a empresa, já que a empresa só funciona se tiver pessoas que trabalhem nela.

2.3.6 Integração das Medidas do BSC com a Estratégia

Segundo Kaplan e Norton (1997) para que o BSC seja bem sucedido, não basta que combine medidas financeiras e não financeiras dentro das quatro perspectivas, é preciso que este demonstre a estratégia da empresa, em sistemas de mensuração e comunique-as de forma que haja alinhamento entre os investimentos, iniciativas e ações para a realização das metas estratégicas.

A partir da Figura 5 percebe-se a relação de causa e efeito entre as perspectivas:



Figura 5: Cadeia de relação de causa e efeito.

Fonte: Extraída de Kaplan e Norton (1997, p.31)

Ainda observando-se a Figura 5 nota-se a relação de causa e efeito entre as perspectivas, dessa forma a empresa só terá um resultado financeiro bom, se a capacidade dos funcionários, que é um objetivo da perspectiva de aprendizado e crescimento, estiver adequada. Da mesma forma a lealdade dos clientes só será obtida, se houver capacidade dos funcionários e se os processos forem de qualidade.

Neste sentido, Gasparetto et al (2007) afirmam que o BSC, utiliza indicadores de desempenho organizados de forma equilibrada, em torno de normalmente quatro perspectivas, desta forma auxilia a empresa em diversos aspectos, pois permite às organizações utilizarem o desdobramento da estratégia para fazer seu planejamento.

2.3.7 Elaboração do Balanced Scorecard

O processo de elaboração do BSC inicia-se segundo Kaplan e Norton (1997), com a tradução, por parte da equipe executiva, da tradução da estratégia em objetivos estratégicos específicos.

E segundo os mesmos autores alguns motivos para a implantação do BSC são:

- Busca de clareza e concordância em relação à estratégia;
- Obtenção de foco;
- Descentralização e desenvolvimento de lideranças;
- Intervenção estratégica.

Destaca-se que Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um modelo sistemático utilizado para construção do BSC. Este processo é composto por dez tarefas, como pode ser observado no Quadro 3.

1ª Tarefa	Através de entrevista com os executivos selecionar a unidade de negócio em que se aplicará o <i>Scorecard</i> , para situações de grandes empresas portadoras de diversos negócios.
2ª Tarefa	Por meio de entrevista, identificar as relações entre as unidades de negócio e a corporação.
3ª Tarefa	O arquiteto realiza uma série de entrevistas com os executivos, para obter informações sobre os objetivos estratégicos e idéias preliminares para medidas de BSC nas quatro perspectivas.
4ª Tarefa	Sessão de síntese para discutir e documentar as propostas e resistências identificadas nas entrevistas.
5ª Tarefa	1º Workshop Executivo para iniciar o processo de geração de consenso em relação ao <i>Scorecard</i> .
6ª Tarefa	Reuniões de subgrupos visando à listagem dos objetivos, descrição e ilustração dos indicadores e um mapa estratégico com as inter-relações dos indicadores nas quatro perspectivas.
7ª Tarefa	2º Workshop Executivo, para debater a visão, a estratégia, objetivos e indicadores experimentais da organização para o <i>Scorecard</i> .
8ª Tarefa	Formalização das metas de superação e desenvolvimento de um plano de implementação incluindo como os indicadores se ligarão aos bancos de dados e sistemas de informação da empresa.
9ª Tarefa	3º Workshop Executivo para uma conclusão final sobre, visão, missão, objetivos e indicadores e validar as metas de superação propostas pela equipe de implementação.

10ª Tarefa	Finalizar o plano de implementação com a alta administração. Salienta-se que o Scorecard deve ser integrado ao sistema gerencial da organização.
------------	--

Quadro 2: Etapas de desenvolvimento do BSC

Fonte:Extraído de Kaplan e Norton (1997, p. 314 a 321)

Os autores argumentam que cada organização, conforme sua necessidade, irá desenvolver um plano/roteiro para implementar e gerenciar as estratégias; entretanto manifestam que a adoção dos princípios - traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo, e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva – pode facilitar o sucesso desta tarefa (KAPLAN, NORTON, 2000). Considerando o foco da presente pesquisa o primeiro princípio - Traduzir a estratégia em termos operacionais - é o mais aderente, sendo assim será, brevemente, comentado a seguir.

Para traduzir a estratégia em termos operacionais, Kaplan e Norton (2004 e 2000) sugerem, inicialmente, o desenvolvimento do mapa estratégico e na sequência o *balanced scorecard* (painel de desempenho); que em conjunto fornecem uma descrição e forma de gerenciamento da estratégia, configurando-se, assim, como um ponto de referência de ação para todos os colaboradores da organização. A subseção a seguir aborda o mapa estratégico.

2.4 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico tem como objetivo facilitar a implantação da estratégia da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2000) além de comunicar a estratégia, os mapas ajudam a construir os alicerces do sistema gerencial para que a implementação da estratégia organizacional seja mais rápida e eficaz. Segundo Gasparetto et al (2007, p. 7) “o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objetivos estratégicos da empresa, bem como, suas relações de causa e efeito entre eles, que conduziriam a desempenho desejado.”

O mapa pode ser visto, portanto, como um ponto de referência para toda organização, pois ele expressa todos os objetivos e as formas de alcance destes objetivos.

Destaca-se, portanto que o sucesso da implementação do BSC depende do alinhamento existente entre as suas quatro perspectivas e que o mapa pode auxiliar neste processo.

2.5 PRÊMIO NACIONAL DE QUALIDADE – PNQ

O prêmio nacional de qualidade teve suas origens por volta de 1980, e tem como objetivo avaliar os processos de gestão das organizações.

Segundo site da FNQ o PNQ representa um momento único para os empresários brasileiros, pois as empresas líderes em qualidade, produtividade, competitividade e gestão são devidamente reconhecidas.

Segundo Hofer, Silva e Parisi (2004) o PNQ estimula a melhoria da qualidade da gestão das empresas brasileiras, pois reconhece anualmente aquelas que alcançam um nível de desempenho muito alto e que se destacaram pela excelência de sua gestão, das práticas adotadas e também dos seus resultados, divulgando práticas exemplares de gestão.

Assim sendo, o PNQ por meio dos critérios de excelência atribuídos pela FNQ faz a premiação das empresas de maior destaque nas suas práticas de gestão.

2.5.1 Fundação Nacional de Qualidade - FNQ

A FNQ foi fundada em 1991, por 39 organizações privadas e públicas, com o objetivo de disseminar os Fundamentos de Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes.

É uma organização sem fins lucrativos e desenvolve muitas atividades vinculadas a gestão estratégica e operacional das organizações. Estas atividades são voltadas para educação, mobilização, inovação e premiação, sendo destaque o PNQ, maior reconhecimento à qualidade da gestão brasileira.

2.5.2 Fundamentos de Excelência da FNQ

Os fundamentos de excelência são conceitos reconhecidos internacionalmente e que são praticados em organizações do mundo inteiro. Esses fundamentos juntos formam uma cultura organizacional voltada para resultados tornando a empresa mais competitiva.

Alguns desses fundamentos segundo site da FNQ são:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Cultura de inovação
- Liderança e constância de propósitos
- Orientação por processos e informações
- Visão de futuro
- Geração de valor
- Valorização das pessoas
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado

- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade social.
- Critérios de Excelência

Os critérios de excelência propostos pela FNQ são utilizados por organizações de Classe Mundial, sendo que visam a excelência do desempenho das organizações.

Estes critérios formam o Modelo de Excelência da Gestão, que é constituído por oito critérios, que segundo o site da FNQ são:

- Liderança: este critério aborda as principais práticas gerenciais relativas à filosofia da empresa e também o controle dos resultados pelos diretores;
- Estratégias e planos: aborda as práticas gerenciais relativas às estratégias da empresa;
- Clientes: aborda as práticas gerenciais referentes ao tratamento e atendimento dos clientes e do mercado;
- Sociedade: aborda as práticas gerenciais relativas às necessidades da sociedade e também do meio ambiente;
- Informações e conhecimento: aborda as práticas de gestão relacionadas com o tratamento das informações dentro da empresa e também de ativos intangíveis;
- Pessoas: aborda as práticas de gestão relacionadas com o desempenho e capacitação da equipe;
- Processos: aborda as práticas de gestão relacionadas com os processos desenvolvidos na empresa, tanto os principais como os de apoio;
- Resultados: aborda as práticas gerenciais referente ao acompanhamento e verificação dos resultados da empresa.

Este modelo de excelência da gestão segundo a FNQ (2010) utiliza os critérios de forma harmônica e integrada e assim como no BSC os critérios apresentam uma relação de interdependência, objetivando alcançar os resultados esperados pela organização. É considerado um dos modelos mais inovadores do mundo.

2.5.3 Vantagens do PNQ

O PNQ por se tratar de um processo onde as empresas são premiadas pelas suas boas práticas de gestão pode servir como uma ferramenta que pode melhorar a gestão e o desempenho das empresas (PETRI, 2005).

Segundo Hofer, Silva e Parisi (2004), o PNQ por ser flexível, utilizar uma linguagem simples e principalmente, por não utilizar ferramentas e práticas de gestão específicas, é útil para avaliação, diagnóstico e orientação de entidades públicas ou privadas, com ou sem finalidade de lucro e de pequeno, médio ou grande porte.

Assim, percebe-se que o PNQ pode ser útil para qualquer tipo de empresa, promovendo melhorias a partir da avaliação e orientação para as empresas.

Segundo site da FNQ o PNQ é utilizado para promover a melhoria da qualidade dos processos de gestão das empresas e conseqüentemente torná-las mais competitivas no mercado.

Sendo assim o processo de premiação do PNQ visa segundo o site da FNQ:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil;
- Fornecer para as organizações, um referencial para um processo de melhoria contínua;

- Conceder conhecimento público à excelência da qualidade da gestão para as organizações;
- Divulgar as práticas de gestão bem sucedidas, visando o benchmarking.

Para uma empresa que participa do processo de premiação do PNQ é muito interessante, pois permite que a empresa passe por um processo de análise profunda da sua gestão.

O processo de premiação passa por três formas de reconhecimento, sendo estas:

1. Premiada – aquela que é referencial de excelência em quase todas as práticas e resultados.
2. Finalista – aquela que é referencial de excelência em muitas práticas e resultados.
3. Destaque por critério – aquela que apresentou destaque em um determinado critério.

Destaca-se que para as empresas que participam do processo de premiação do PNQ as vantagens são muitas tais como:

- As pessoas ligadas à organização que passa pela análise fornecida pelo Relatório de Gestão, passam a conhecer melhor a organização, passando a observá-la de forma sistêmica;
- Criação de uma cultura de aprendizado e crescimento;
- Foco nos resultados;
- Comprometimento das pessoas;
- Identificação de pontos fortes e de melhorias possíveis;
- Reconhecimento do mercado e da sociedade.

Então se pode perceber que existem várias vantagens em participar do processo de premiação do PNQ, mas a principal vantagem está no fato de a empresa entrar em um processo de melhoria, pois segundo Teixeira, Madeira e

Madeira (2005) na atual e rigorosa competição global em que as empresas estão inseridas, o desempenho medido pelos padrões históricos não apresenta mais sentido, já que a melhoria contínua de desempenho é necessária para que a empresa consiga se igualar e se manter no mercado frente às outras empresas.

Mesmo com todas estas vantagens o PNQ ainda é pouco conhecido pelas empresas, nesse processo de induzir a empresa a fazer melhorias.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico da presente pesquisa e os procedimentos utilizados para a seleção do material que compôs o referencial teórico.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo tem a natureza do seu objetivo classificada como exploratória, que segundo Gil (2007) é aquela que tem como objetivo proporcionar maior proximidade com o problema exposto a fim de torná-lo mais explícito. Desta forma procura-se conhecer melhor o planejamento estratégico da empresa, a fim de poder adequá-lo de acordo com o que foi proposto no objetivo do estudo.

Em relação a sua natureza o estudo é classificado como prático, na forma de um estudo de caso, que consoante Santos (2010) nada mais é, do que um estudo que analisa com maior profundidade fatos, para obtenção de conhecimento com grande riqueza de detalhes sobre o que está sendo estudado.

Os dados coletados são classificados como primários, sendo que são obtidos na empresa, por meio da participação de reuniões com os gestores.

A abordagem do problema é qualitativa, que de acordo com Neves (1996) compreende técnicas interpretativas que pretendem descrever os componentes de um conjunto de significados, não utilizando para isso instrumentos estatísticos, portanto, é caracterizada desta forma, pois para atender o objetivo da pesquisa não há necessidade de utilizar instrumentos estatísticos.

Para atender os objetivos do estudo utilizaram-se como instrumentos, a observação participante e a análise documental.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta sessão serão apresentados os procedimentos realizados para coletar e analisar os dados desta pesquisa.

A coleta de dados realizou-se por meio de observação participante, visto que a pesquisadora é estagiária da empresa, sendo assim esta coleta de dados foi bem facilitada.

Os primeiros dados coletados foram os dados referentes ao planejamento estratégico, pois se realizou uma reunião com todos os colaboradores da empresa e seus gestores, da qual a pesquisadora também participou. Esta reunião tinha como objetivo desenvolver o planejamento estratégico da empresa, para os anos de 2011, 2012 e 2013, o qual pode ser observado por meio da figura 6.

Depois da coleta desses dados foram determinados os objetivos geral e específicos desta pesquisa, e assim por meio de reuniões com os gestores da empresa, a pesquisadora coletou todos os dados de que necessitava.

Para atendimento do objetivo específico I – relacionar os objetivos estratégicos de cada perspectiva do planejamento estratégico com os critérios de excelência do PNQ – utilizou a seguinte estrutura de quadro:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA

Por meio deste quadro relacionaram-se os objetivos estratégicos do planejamento com o critério de excelência correspondente.

Para o objetivo específico II – identificar ações já praticadas pela empresa que atendem aos critérios de excelência do PNQ - e objetivo específico III – agrupar as ações já praticadas pela empresa nas perspectivas do BSC - verificou-se juntamente com os gestores da empresa quais ações a empresa já

vinha desenvolvendo e que atendiam aos critérios de excelência do PNQ, assim utilizou-se a seguinte estrutura para facilitar a análise destas informações:

Ações Praticadas Pela Empresa	Critérios Excelência PNQ	Perspectivas BSC	Objetivo Estratégico

Este quadro atende aos objetivos específicos II e III, visto que além de apresentar as ações que a empresa já pratica e que atendem aos critérios do PNQ, relaciona cada ação dentro da perspectiva do BSC correspondente.

Para atendimento do objetivo específico IV – desenvolver planos de ações e metas para os objetivos estratégicos - verificou-se juntamente com os gestores da empresa quais ações, indicadores, metas que a empresa poderia vir a desenvolver que tornasse possível a implementação das estratégias da empresa e que também pudessem auxiliar a empresa no processo da busca pela excelência.

Em relação a este objetivo específico apresentou-se a seguinte estrutura:

Objetivos	Indicador	Meta	O que fazer?	Frequencia	Por que fazer?

Em relação a esta estrutura ressalta-se que a denominação “meta” foi construída nas reuniões realizadas com os gestores, sendo assim a palavra “meta” não tem o sentido literal do BSC e sim dos gestores da empresa.

E por fim para atendimento do objetivo específico V – identificar os critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa – verificaram-se dentre todos os objetivos estratégicos apresentados pela empresa, quais critérios de excelência que não foram contemplados diretamente.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para composição do referencial teórico do presente estudo, foram identificados artigos dentre os 13 periódicos vinculados aos Programas de Pós-Graduação recomendados pela CAPES em Ciências Contábeis em nível de Mestrado e Doutorado, quais sejam: *Brazilian Business Review* (BBR) – FUCAPE, Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE) – Unissinos, Revista Contabilidade e Organizações (RCO) – USP-RP, Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis – UERJ, Revista Universo Contábil – FURG, Contabilidade Vista e Revista UFMG, Contabilidade & Finanças – USP, Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN) – UNIFECAP, Revista de Informação Contábil RIC) – EFPE, Revista de Contabilidade da UFBA – UFBA, Revista Contabilidade & Controladoria – UFPR, Revista Contemporânea (RCC) – UFSC, UNB Contábil (atual Contabilidade, Gestão e Governança) – UNB. Justifica-se a escolha desses periódicos pelo fato de acreditar-se que os Programas de Pós-Graduação contribuem para a consolidação e disseminação da pesquisa científica contábil no Brasil.

A coleta dos artigos compreendeu os anos de 2000 a 2010, sendo que para a busca dos mesmos utilizou-se as seguintes palavras-chaves: (i) padronização, (ii) qualidade, (iii) processos, (iv) serviços contábeis, (v) gestão, (vi) melhoria de processos, (vii) PNQ, (viii) BSC e (ix) planejamento estratégico.

Através deste procedimento foram encontrados 35 artigos distribuídos entre 8 dos 13 periódicos pesquisados; entretanto só foram utilizados 12 para compor o referencial teórico, visto que após uma leitura dos mesmos verificou-se que 23 não condiziam com a seguinte pesquisa.

Além da pesquisa em periódicos sentiu-se a necessidade de coleta em outras fontes, em relação ao tema PNQ, devido à falta de publicações sobre o tema. Por isso utilizou-se como base o site da FNQ (www.fnq.org.br) e uma tese de doutorado (PETRI, 2005).

Essas referências nortearam o referencial teórico e também a construção do conhecimento na pesquisadora, sendo assim é importante salientar que no material coletado e utilizado sobre o BSC:

- Inexistiam comentários sobre o número de objetivos estratégicos;
- Validavam a relação de causa-efeito;

Ressalta-se também que apenas desenvolveu-se o mapa estratégico ao longo desta pesquisa e que não houve desenvolvimento do painel de desempenho.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo faz-se, na primeira subseção, a apresentação do estudo de caso a partir da apresentação do histórico da empresa e na subseção seguinte apresenta-se o planejamento estratégico, a partir do qual busca-se alcançar os objetivos da pesquisa e por último apresentam-se os resultados.

4.1 Histórico da Empresa

A Capital Contabilidade foi fundada em 06/02/2006, resulta da união da ELO Consultoria Empresarial e do grupo Organo. A ELO atua desde 1996 na consulta e no treinamento empresarial em Florianópolis, já a Organo atua desde 1998 nas áreas de gestão empresarial e Contabilidade em Joinville.

A empresa desde o início tinha como objetivo ser uma empresa que prestasse serviços diferenciados, auxiliando desta maneira os empresários na gestão contábil e empresarial da sua empresa.

Atualmente a empresa possui 14 colaboradores e 1 estagiária, sendo administrada pelos dois sócios.

Com o desenvolvimento do planejamento estratégico para os anos de 2011, 2012 e 2013 a empresa apresenta como missão: “Oferecer soluções em contabilidade e gestão empresarial, para pequenas e médias empresas catarinenses, através da prestação de serviços de qualidade, de maneira inteligente, com informações confiáveis, e no prazo correto, tendo clientes que valorizem e remunerem os serviços”.

Consoante com sua missão a empresa apresenta como visão: “Ser referência em serviços de qualidade em contabilidade e gestão empresarial para pequenas e médias empresas catarinenses, atendendo as expectativas dos acionistas e colaboradores”

4.2 Planejamento estratégico da Empresa

Nesta subseção apresenta-se o planejamento estratégico para os anos de 2011, 2012 e 2013 da empresa sob as quatro perspectivas do BSC, que serve de base para o desenvolvimento da presente pesquisa e pode ser observado na Figura 6.

PERSPECTIVA FINANCEIRA	Crescimento operacional	Gerar valor aos sócio e colaboradores	Otimizar Ativos		
PERSPECTIVA DE CLIENTES E MERCADO	Desenvolver o modelo de Franquia	Captar Novos Clientes	Desenvolver Novos Serviços	Promover a Marca	Manter os Clientes
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	Desenvolver área comercial	Aprimorar Comunicação Interna/Externa	Integrar Sistemas	Implantar Critérios PNQ	Estruturar Processos
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Adequar Estrutura Física	Desenvolver a equipe	Adequar Plano de Cargos e Salários		

Figura 6: Planejamento Estratégico da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da Figura 6 percebe-se que a empresa possui objetivos estratégicos em todas as perspectivas do BSC e que os objetivos estão relacionados com a missão e visão da empresa.

Percebe-se também que a perspectiva de Aprendizado e Crescimento apresenta objetivos que são a base de desenvolvimento para os demais objetivos, pois para que a empresa consiga desenvolver os objetivos da próxima perspectiva que seria a de Processos Internos de forma eficiente, se faz necessário adequar a estrutura física, desenvolver a equipe e adequar o plano de

cargos e salários, evidenciando assim a relação de causa e efeito entre cada perspectiva, conforme preconiza a literatura sobre o BSC (KAPLAN, NORTON, 1997; KAPLAN, NORTON, 2001; CALLADO, CALLADO, ALMEIDA, 2007; KRAEMER, 2002; PANEGALLI, 2004; SANTOS, et al, 2004; MORAES, CAMPOS, 2004; VIEIRA, 2008; QUINTAIROS, et al, 2009; GASPARETTO, et al, 2007).

4.3 Resultados

Nesta subseção serão apresentados os resultados em relação a cada perspectiva do BSC, atendendo aos objetivos desta pesquisa. A apresentação dos resultados será iniciada com a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, que serve de base de sustentação para as outras perspectivas até a Perspectiva Financeira. O mesmo procedimento é desenvolvido na sequência para as demais perspectivas.

4.3.1 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Para atender o objetivo (i) - relacionar os objetivos estratégicos de cada perspectiva do planejamento estratégico com os critérios de excelência do PNQ - da pesquisa utilizou-se o planejamento estratégico da empresa (Figura 6) e desmembrou-se os objetivos da perspectiva de Aprendizado e Crescimento em relação aos critérios do PNQ, chegando-se assim na seguinte classificação:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
Adequar a estrutura física	Pessoas
Desenvolver a equipe	Informação e Conhecimento/ Pessoas
Adequar plano de cargos e salários	Pessoas

Quadro 3: Objetivos estratégicos de Aprendizado e Crescimento em relação aos critérios PNQ

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio do Quadro 3 verifica-se que os objetivos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento estão relacionados com os Critérios do PNQ “Pessoas” e “Informação e Conhecimento”.

Para atendimento do objetivo específico (ii) - identificar ações já praticadas pela empresa que atendem aos critérios de excelência do PNQ – e (iii) - agrupar as ações já praticadas pela empresa nas perspectivas do BSC - serão elencadas as ações da empresa que se enquadram dentro dos critérios de excelência do PNQ e que já são realizadas pela empresa, para alcance dos objetivos estratégicos e aglomeradas dentro das perspectivas do BSC.

Ações Praticadas Pela Empresa	Critérios Excelência PNQ	Perspectivas BSC	Objetivo Estratégico
Confraternização Semanal	Pessoas	Aprendizado e crescimento	Desenvolver a equipe
Intervalo de 15 min. Café	Pessoas	Aprendizado e crescimento	Desenvolver a equipe
Confraternização final de ano	Pessoas	Aprendizado e crescimento	Desenvolver a equipe
Treinamento Sistema	Informação e Conhecimento	Aprendizado e crescimento	Desenvolver a equipe

Quadro 4: Ações praticadas pela empresa na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento que atendem aos critérios de excelência do PNQ

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir do quadro 4, percebe-se que atualmente a empresa possui poucas ações para atendimento dos objetivos estratégicos, sendo que as ações da empresa apenas atendem ao objetivo estratégico “Desenvolver a Equipe”, evidenciando que a empresa necessita desenvolver novas ações que atendam também aos outros objetivos.

Em relação a esta perspectiva percebeu-se que uma das dificuldades da empresa é a grande rotatividade dos funcionários, por isso os objetivos “Desenvolver a equipe” e “Adequar o plano de cargos e salários” estão sendo priorizados pela empresa, já que o fator humano deve ser priorizado nesta

perspectiva, pois como visto no capítulo do Referencial Teórico, a base para um bom desempenho de uma empresa são as pessoas que trabalham nela (VIEIRA, 2008).

Depois do estabelecimento dos objetivos estratégicos, busca-se desenvolver um plano de ações e metas que será utilizado para que as estratégias da empresa possam ser colocadas em prática, atendendo-se assim ao objetivo específico (iv), qual seja desenvolver os planos de ações e metas para os objetivos estratégicos. Por meio deste plano de ações são propostas ações ou iniciativas que visam os critérios de excelência do PNQ, ou seja, visam a excelência. Também serão propostos indicadores, que serão utilizados para verificar se as metas estão sendo alcançadas.

O desenvolvimento de ações dentro desta perspectiva visa o fator humano, sendo que a empresa sem um corpo funcional motivado e capacitado não se desenvolve, por isso essas ações são a base para o atendimento dos demais objetivos estratégicos.

Como pode ser observado a partir do Quadro 5, buscou-se propor as ações que devem ser executadas para alcançar os objetivos estratégicos com excelência, com qual frequência serão executadas e qual o motivo da sua execução. Além disso, ainda foram propostos indicadores para cada ação, que serão utilizados para verificar se as metas pré-estabelecidas estão sendo alcançadas e por último as metas que devem ser alcançadas até o último ano do planejamento 2013.

Ressalta-se que as ações, os indicadores e as metas foram desenvolvidos em consonância com a visão e missão da empresa e também com o objetivo de melhorar e facilitar o alcance dos demais objetivos propostos nas outras perspectivas, visando melhorar o desempenho da empresa.

A seguir apresenta-se o plano de ações e metas (Quadro 5) para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento construídos para a empresa.

Objetivos	Indicador	Meta	O que fazer?	Frequência	Por que fazer?
Desenvolver a equipe	Grau de satisfação dos colaboradores	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Ginástica Laboral	2 vezes por semana	Melhora de desempenho e a qualidade de vida
Adequar a estrutura física	Grau de agilidade na execução dos processos	Diminuir o tempo de execução	Reorganização do layout da empresa	Anual	Melhorar a organização, consequentemente o desempenho
Desenvolver a equipe	Nº de colaboradores capacitados	Capacitar Colaboradores	Treinamento através de cursos	Trimestral	Capacitar a equipe
Desenvolver a equipe	Nº de colaboradores capacitados	Aumentar habilidades nos colaboradores	Testar habilidades de cada colaborador	Semestral	Melhorar a capacidade da equipe e verificar o potencial dos colaboradores
Desenvolver a equipe	Grau de satisfação dos colaboradores	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Café as sextas-feiras	Semanal	Melhora o relacionamento entre as pessoas e cria um sentimento de equipe
Desenvolver a equipe	Grau de motivação dos colaboradores	Colaboradores motivados	Intervalo de 15 min. Para café	2 vezes/dia	Melhora o desenvolvimento da equipe e motiva os colaboradores
Desenvolver a equipe	Grau de satisfação e Motivação dos Colaboradores	Colaboradores motivados	Confraternização de Final de Ano	Anual	Cria um sentimento de equipe melhorando o desempenho e a motivação
Desenvolver a equipe	Grau de colaboradores Capacitados no sistema	Colaboradores Capacitados no sistema	Treinamento sobre o sistema utilizado	Regularmente	Melhora os processos, a qualidade dos serviços e a rapidez na execução
Adequar o plano de cargos e salários	Grau de colaboradores satisfeitos e grau de rotatividade	Diminuir a rotatividade dos colaboradores	Adequar e atualizar o plano de cargos e salários	Regularmente	Motiva os colaboradores e melhora a remuneração, diminuindo a rotatividade
Desenvolver a equipe	Grau de satisfação	Satisfação dos colaboradores	Gincana Beneficente	Anual	Cria sentimento de equipe, motivação e atende requisitos de responsabilidade social

Quadro 5: Plano de ações e metas para a Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os indicadores propostos visam principalmente à satisfação e a motivação dos colaboradores, isto devido ao fato da alta rotatividade de funcionários na empresa, fator esse que dificulta a manutenção da qualidade e eficiência dos serviços.

Atualmente a empresa apresenta poucas ações que trazem motivação e satisfação, no entanto está buscando melhorias, é neste sentido que este plano pode ajudar.

Analisando cada ação destaca-se que:

- Ginástica Laboral: pode melhorar o desempenho e a qualidade de vida dos colaboradores e até mesmo evitar doenças ocupacionais. O indicador para esta ação é o grau de satisfação dos colaboradores, que deve ser averiguado regularmente.
- Reorganização do Layout da empresa: esta ação irá promover melhorias na organização da empresa e conseqüentemente mais rapidez e qualidade nos processos. O indicador para esta ação é o grau de agilidade na execução dos processos, sendo que a meta é a redução do tempo de execução dos processos, desta forma melhorando a eficiência na execução dos serviços.
- Treinamento dos colaboradores através de cursos: estes cursos irão capacitar os funcionários em áreas específicas de atuação da empresa, tornando todos os colaboradores capacitados para realização dos processos. Busca-se capacitar os colaboradores para aumentar a satisfação dos colaboradores que se sentirão mais valorizados e melhorar a qualidade dos serviços. O indicador utilizado é o grau de funcionários capacitados.
- Testar habilidades dos funcionários: esta ação busca desenvolver e descobrir habilidades nos colaboradores, procurando desta forma motivá-los e incentivá-los a tomar decisões e quem sabe descobrir novos e possíveis gestores. O indicador é o número de colaboradores “capacitados”, ou habilidosos.

- **Confraternização Semanal:** esta ação já vem sendo desenvolvida na empresa atualmente. Os colaboradores e gestores formam grupos que são encarregados de organizar o café coletivo às sextas-feiras, sendo que cada sexta é um grupo diferente e que estes grupos são formados por sorteio. Esta ação é muito importante, pois gera um sentimento de equipe muito forte, gerando motivação e satisfação aos colaboradores. O indicador é o grau de satisfação dos colaboradores.
- **Intervalo de 15 minutos para café:** esta pausa que a empresa oferece aos colaboradores durante o período da manhã e também à tarde serve como um momento de descontração, melhorando o desempenho dos funcionários, que se sentem mais valorizados. O indicador é o grau de motivação dos colaboradores.
- **Confraternização de fim de ano:** esta ação também já é praticada na empresa, é importante por gerar um sentimento de equipe e como consequência desenvolvendo-a e integrando-a. O indicador desta ação é o grau de motivação e satisfação dos colaboradores.
- **Treinamento sobre o sistema utilizado:** esta ação visa capacitar os colaboradores em relação ao sistema utilizado, promovendo mais rapidez e melhoria nos processos e consequentemente a qualidade dos serviços. O indicador é o grau de colaboradores capacitados em relação ao sistema.
- **Adequar e atualizar o plano de cargos e salários:** esta ação está começando a ser desenvolvida na empresa, pois como citado anteriormente tem havido um alto grau de rotatividade de funcionários, busca-se, portanto, através desta ação melhorar a remuneração dos colaboradores, através de um plano de remuneração variável, onde uma parte da remuneração será fixa e outra parte variável, que dependerá do desempenho de cada funcionário. Destaca-se também que a empresa pretende adotar um programa de participação nos lucros. Esta ação tem a tendência de

motivar muito os funcionários. O indicador desta ação é o grau de satisfação dos colaboradores e também o grau de rotatividade dos mesmos.

- Gincana Beneficente: esta ação tem como objetivo descontrair os colaboradores, promover mais integração da equipe. Outro objetivo também é ajudar a uma entidade carente que necessite de ajuda. O indicador é grau de satisfação.

Por meio destas ações pode-se perceber que os objetivos propostos no planejamento estratégico serão alcançados, porém é necessário que haja um acompanhamento e uma verificação para saber se as ações estão sendo executadas e se as metas estão sendo alcançadas.

4.3.2 Perspectiva de Processos Internos

Nesta perspectiva os objetivos são voltados para a estruturação e organização dos processos, visando à agilidade e eficiência. Para que os objetivos dessa perspectiva sejam alcançados, faz-se necessário possuir colaboradores capacitados e motivados, além de uma estrutura física adequada, por isso no desenvolvimento dos objetivos há a necessidade de se considerar primeiramente a perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

Sendo assim, para atender o objetivo específico (i) os objetivos estratégicos da perspectiva de Processos Internos foram classificados de acordo com os critérios de excelência do PNQ, como pode ser observado a partir do Quadro 6.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
Desenvolver a área comercial	Processos
Aprimorar a comunicação interna/externa	Processos
Integrar Sistemas	Processos
Implantar Critérios do PNQ	Estratégias e Planos/Processos
Estruturar Processos	Processos

Quadro 6: Objetivos da Perspectiva de Processos Internos em relação aos critérios PNQ

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o Quadro 6 todos os objetivos desta perspectiva estão relacionados com o critério de excelência do PNQ “Processos”, que está relacionado com todos os processos desenvolvidos pela empresa, os principais e os de apoio, ressaltando a importância de serem processos estruturados, visando padronizar e aumentar a qualidade dos processos realizados e conseqüentemente os bons resultados da empresa.

Após verificar com qual critério do PNQ cada objetivo se relaciona, realizou-se uma verificação de quais atividades a empresa já desenvolve e que atendem aos objetivos estratégicos, atendendo-se, assim, aos objetivos específicos (ii) e (iii) da pesquisa, como pode ser observado no quadro 7 a seguir:

Ações Praticadas na Empresa	Critérios Excelência PNQ	Perspectivas BSC	Objetivo Estratégico
Conscientizar colaboradores sobre o processo de informação	Processos	Processos Internos	Aprimorar comunicação Interna/Externa
Criar Procedimentos para cada setor	Processos	Processos Internos	Estruturar Processos
Mapear as atividades desenvolvidas em cada setor	Processos	Processos Internos	Estruturar processos

Quadro 7: Ações praticadas pela empresa da Perspectiva de Processos Internos que atendem aos critérios de excelência do PNQ

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o quadro acima, percebe-se que a empresa já demonstra certa preocupação em estruturar e padronizar seus processos, buscando assim aumentar a eficiência e a qualidade dos seus processos.

Para atendimento do objetivo (iv) da pesquisa, desenvolve-se um plano de ações e metas que pode auxiliar ainda mais a empresa, propondo mais ações que podem ser desenvolvidas para atendimento dos objetivos desta perspectiva.

Através do Quadro 8 pode-se observar o plano de ações e metas desenvolvido para atendimentos dos objetivos estratégicos da perspectiva de Processos Internos.

Objetivos	Indicador	Meta	O que fazer?	Frequência	Por que fazer?
Desenvolvimento da área comercial	Nº de clientes captados pelo setor/ mês	Captar novos clientes e melhorar atendimento	Estruturar o setor comercial	Regularmente	Melhorar o atendimento e captação de clientes
Desenvolvimento da área comercial	Tempo dispensado/ cliente novo	Diminuir o tempo do processo de captação de clientes	Mapear os processos que serão desenvolvidos no setor	Semestral	Para facilitar o desenvolvimento das atividades desenvolvidas neste setor e diminuir o tempo de treinamento necessário
Aprimorar comunicação Interna/Externa	Nº de informações "perdidas"	Diminuir o retrabalho devido a falta de comunicação	Estruturar a comunicação entre os setores	Semanalmente	Para se ter um processo de comunicação alinhado e para que as informações circulem entre os setores
Aprimorar comunicação Interna/Externa	Nº de colaboradores capacitados	Aumentar as habilidades dos colaboradores	Conscientizar os colaboradores sobre o processo de informação	Regularmente	Para que ocorra uma valorização por parte dos funcionários em relação a importância da comunicação interna
Aprimorar comunicação Interna/Externa	Nº de informações "perdidas"	Reduzir o nº de informações perdidas	Aprimorar o uso das ferramentas de comunicação	Regularmente	Para aumentar a eficiência e eficácia do processo
Aprimorar comunicação Interna/Externa	Nº de clientes satisfeitos com o atendimento	Melhorar o atendimento ao cliente	Criar um procedimento padrão de comunicação com o cliente	Semestral	Para melhorar o atendimento ao cliente e agilizar o processo de comunicação externa
Integrar Sistemas	Nº de clientes atendidos	Aumentar o nº de clientes atendidos de forma eficiente	Obter servidor com capacidade para suportar a demanda dos clientes	Regularmente	Para ter segurança, base dados e dar suporte eficiente aos clientes

Implantar Critérios PNQ	Nº de colaboradores instruídos sobre o PNQ	Aumentar a motivação dos colaboradores	Instruir colaboradores	Anual	Para facilitar a compreensão dos colaboradores e motivá-los para melhorias
Implantar Critérios PNQ	Nº de critérios atendidos	Atender todos os critérios	Verificar em quais critérios a empresa já obtém ações	Anual	Para que a empresa busque se adequar aos critérios que ainda não possui ações
Implantar Critérios PNQ	Nº de exigências atendidas	Atender todas as exigências	Adequar as exigências do PNQ	Regularmente	Para melhorar a qualidade dos serviços, da gestão e também aumentar o reconhecimento da empresa no mercado
Implantar Critérios PNQ	Nº de metas alcançadas	Alcançar todas as metas propostas	Desenvolvimento de um plano de ações e metas	Anual	Para facilitar a implantação dos critérios
Implantar Critérios PNQ	Pontuação	Conseguir boa pontuação	Candidatar-se ao prêmio	Anual	Para ter os processos avaliados pela FNQ, e assim poder buscar melhorias de acordo com os resultados
Estruturar Processos	Nº de procedimento e Horas de treinamento	Aumentar a qualidade dos processos e Diminuir as horas de treinamento	Desenvolver procedimentos das atividades de cada setor	Anual	Criar um padrão de desenvolvimento das atividades de cada setor, aumentando a qualidade dos processos e diminuindo as horas de treinamento

Quadro 8: Plano de ações e metas para a perspectiva de Processos Internos

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando cada ação proposta destaca-se:

- Estruturar o Setor Comercial: esta ação se faz muito importante, pois quando a empresa atua com processos estruturados atende seus clientes de maneira mais eficiente. Como este setor estará ligado a captação de novos clientes, o atendimento eficiente dos mesmos é essencial para alcance das metas pela empresa.
- Mapear os processos que serão desenvolvidos no setor: esta ação está diretamente ligada com a ação descrita acima, pois para estruturar o setor é essencial que se tenha conhecimento sobre todas as ações que são desenvolvidas no mesmo, sendo assim o mapeamento de todos os processos desenvolvidos no setor facilitará a identificação de processos falhos ou retrabalhos

desenvolvidos no setor, podendo-se assim diminuir custos envolvidos no processo.

- Estruturar a comunicação entre os setores: quando existem procedimentos estruturados se torna mais fácil a passagem de informações entre os setores, sendo assim essa ação busca tornar o processo de informação entre os setores mais eficiente, diminuindo assim a perda de informações importantes e também o retrabalho causados por falhas na comunicação.
- Conscientizar os colaboradores sobre o processo de informação: esta ação busca demonstrar aos colaboradores a importância do processo de comunicação entre os setores da empresa. Deve-se nesta ação demonstrar através de exemplos práticos a importância do processo de comunicação, buscando motivá-los na busca de melhorias na empresa.
- Aprimorar o uso das ferramentas de comunicação: esta ação tem como objetivo aprimorar o uso de ferramentas já utilizadas na empresa, melhorando a comunicação, aumentando a eficiência e eficácia dos processos.
- Criar um procedimento padrão de comunicação com o cliente: um dos objetivos de padronizar a comunicação é manter a qualidade no atendimento dos clientes. Além disso, aumenta a eficiência e eficácia no atendimento dos clientes.
- Obter servidor com capacidade para suportar a demanda de clientes: a obtenção de servidor que suporte a demanda de clientes é necessária para armazenamento de dados e também para que a empresa consiga atender as necessidades dos seus clientes.
- Instruir Colaboradores sobre o PNQ: se faz necessário transmitir conhecimento aos colaboradores relacionado ao PNQ, para que eles possam auxiliar a empresa na implementação de estratégias

referentes aos critérios do PNQ, por isso é importante demonstrar de maneira prática as vantagens em participar dessa premiação.

- Verificar em quais critérios a empresa já obtém ações: é importante verificar quais ações a empresa já desenvolve que atendem aos critérios do PNQ para que ela possa melhorá-las em busca da excelência e também para verificar em quais critérios a empresa precisa desenvolver ações.
- Adequar-se às exigências do PNQ: com a adequação às exigências do PNQ a empresa obterá maior qualidade na prestação dos serviços, e mais eficiência e eficácia na sua gestão, visto que o PNQ trata da excelência da gestão.
- Desenvolvimento de um plano de ações e metas: o desenvolvimento de um plano de ações e metas pode auxiliar a empresa na implementação das suas estratégias relacionadas ao PNQ, pois quando a empresa possui um planejamento bem estruturado torna-se mais fácil sua implementação.
- Candidatar-se ao PNQ: ao se candidatar ao PNQ a empresa será avaliada por meio dos critérios de excelência; sendo assim, candidatar-se é importante porque a partir dos resultados da avaliação a empresa deve se adequar às exigências e assim entrar em um processo de melhorias.
- Desenvolver procedimentos das atividades de cada setor: esta ação tem como objetivo desenvolver “manuais” das atividades desenvolvidas em cada setor, é muito importante porque além de padronizar as atividades e os processos, torna mais fácil o treinamento dos novos colaboradores, diminuindo as horas dedicadas ao treinamento destes colaboradores.

Assim a empresa a partir dessas ações pode buscar implementar seus objetivos estratégicos para a perspectiva processos internos, porém destaca-se que estas ações devem ser acompanhadas pela empresa, no sentido de verificar

por meio dos indicadores e das metas se a empresa está obtendo os resultados esperados.

Se os resultados não estiverem sendo alcançados por meio dessas ações/atividades a empresa deve buscar adequá-las de acordo com as suas necessidades.

4.3.3 Perspectiva de Clientes e Mercado

Nesta perspectiva são desenvolvidos objetivos estratégicos voltados ao atendimento dos clientes e do mercado, sendo assim estão indiretamente voltados para a área externa da empresa.

Neste sentido para que os clientes e o mercado sejam bem atendidos faz-se necessário que os objetivos das Perspectiva de Aprendizado e Crescimento e de Processos Internos estejam sendo colocados em prática, pois como visto no referencial teórico, as perspectivas possuem uma relação de interdependência, ou seja, os objetivos de uma perspectiva dependem do desenvolvimento dos objetivos da outra perspectiva.

Dando sequência ao desenvolvimento desta pesquisa o Quadro 9 apresenta o relacionamento dos objetivos estratégicos da perspectiva clientes e mercado com os critérios de excelência do PNQ.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
Desenvolver o modelo de franquia	Clientes
Captar novos clientes	Clientes
Desenvolver novos serviços	Clientes
Promover a marca	Clientes

Quadro 9: Objetivos da perspectiva de Clientes e Mercado em relação aos critérios PNQ

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir do Quadro 9, percebe-se que todos os objetivos dessa perspectiva estão relacionados com o critério do PNQ “Clientes”, que aborda processos

relativos ao tratamento de informações e comunicações com clientes atuais e potenciais e com o mercado. (FNQ, 2010).

Depois de analisar com qual critério do PNQ os objetivos se relacionam, verificaram-se ações que a empresa já vem praticando e que atendem aos objetivos estratégicos (ii) e (iii), como se destaca a partir do quadro 10.

Ações Praticadas pela Empresa	Critérios Excelência PNQ	Perspectivas BSC	Objetivo Estratégico
Distribuição de brindes personalizados da Capital	Clientes	Clientes e Mercado	Promover a Marca
Atualização e Divulgação do site	Clientes	Clientes e Mercado	Promover a Marca
Reuniões Gerenciais com os Clientes	Clientes	Clientes e Mercado	Manter os Clientes
Classificação de clientes em Pacotes	Clientes	Clientes e Mercado	Manter os Clientes
Oferecer palestras em áreas determinadas	Clientes	Clientes e Mercado	Promover a Marca

Quadro 10: Ações praticadas pela empresa da Perspectiva de Clientes e Mercado que atendem aos critérios de excelência do PNQ

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio do quadro acima observa-se que a empresa já demonstra certa preocupação em divulgar a sua marca para atrair novos clientes e também em manter os seus clientes atuais, de maneira que estes se sintam bem atendidos.

Conforme Kaplan e Norton (1997) nesta perspectiva há a necessidade de além de atender bem o cliente, desenvolver objetivos que tratem da retenção, satisfação e lucratividade dos mesmos.

A seguir o Quadro 11 apresenta o Plano de Ações e Metas para facilitar a implementação dos objetivos dessa perspectiva.

Objetivos	Indicador	Meta	O que fazer?	Frequência	Por que fazer?
Desenvolver o modelo de franquia	Nº de franqueados	Aumentar o nº de clientes atendidos	Encontrar Parcerias	Regularmente	Para conseguir atender um maior número de clientes
Desenvolver o modelo de franquia	N. de processos padronizados	Aumentar o nº de clientes atendidos	Padronizar processos	Regularmente	Para que haja uma padronização no atendimento dos clientes
Captar novos clientes	Nº de novos clientes/mês	Aumentar o nº de clientes	Plano de metas para captação de clientes	Regularmente	Incentiva a busca de clientes que valorizem os serviços
Desenvolver novos serviços	Nº de condomínios atendidos	Prestar serviços aos condomínios	Contabilidade de Condomínios	Regularmente	Para poder atender clientes que necessitam desses serviços
Desenvolver novos serviços	Nº de consultorias realizadas	Aumentar o nº de serviços prestados pela empresa	Desenvolver consultorias	Regularmente	Para atender clientes que necessitam desses serviços
Desenvolver novos serviços	Nº de serviços solicitados pelo cliente e não atendidos	Desenvolver novos serviços	Verificar quais os serviços mais procurados pelos clientes	Regularmente	Para desenvolver os serviços que o cliente precisa e procura, assim ocorre retenção de clientes
Promover a marca	Nº de clientes vindos através das propagandas	Aumentar a divulgação da marca	Distribuir Brindes Personalizados da Capital	Anualmente	Para divulgar a marca.
Promover a marca	Participar do evento	Marcar presença e se tornar conhecido no mercado	Participação Feira Empresarial da ACIF	Anualmente	Para divulgar a marca e captar novos clientes
Promover a marca	Participar do evento	Marcar presença e se tornar conhecido no mercado	Participação Feira do Empreendedor - SEBRAE	Anualmente	Para divulgar a marca e captar novos clientes
Promover a marca	N. de clientes vindos por meio desse processo e novas informações	Aumentar o n. de contatos e assim novos clientes	Participação núcleo e associações empresariais	Mensalmente	Criar contato com novos empresário, divulgando a marca e obtendo novas informações.
Promover a marca	N. de cursos realizados por ano	Aumentar a divulgação da marca e dos serviços	Oferecer palestras em áreas determinadas	Bimestral	Realizar cursos, em parceria com entidades de classe para promover a divulgação da marca.
Promover a marca	N. de acessos ao site	Aumentar a divulgação da marca	Atualização e divulgação do site	Regularmente	Manter o site atualizado, para manter contato com clientes

Promover a marca	Nº de clientes vindos através das propagandas	Aumentar o nº de clientes	Marketing e Propaganda	Semestral	Aumentar a captação de clientes
Manter os clientes	Nº de reuniões realizadas	Aumentar o nº de reuniões realizadas	Reuniões gerenciais com os clientes	Mensalmente	Para avaliação dos dados e verificar necessidades dos clientes
Manter os clientes	Nº clientes novos por indicação	Aumentar o nº de clientes satisfeitos	Pesquisa de satisfação de clientes	Semestral	Para reter os clientes
Manter os clientes	Nº de clientes satisfeitos	Aumentar a satisfação dos clientes	Classificação dos clientes em pacotes	Anualmente	Para verificar e atender de maneira mais eficiente as necessidades dos clientes

Quadro 11: Plano de Ações e Metas para a Perspectiva de Clientes e Mercado

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às ações apresentadas a partir do Plano de Ações e Metas proposto para esta perspectiva destaca-se:

- Encontrar Parcerias: para o desenvolvimento do modelo de franquias, primeiramente há a necessidade de encontrar parceiros, que se tornarão os franqueados, que por meio da franquia (desenvolvendo os mesmos serviços, com a mesma qualidade, ou seja, de modo padronizado) estarão promovendo a marca da empresa.
- Padronizar Processos: esta atividade também foi tratada dentro da perspectiva de Processos Internos, assim visa padronizar todas as atividades desenvolvidas na empresa, buscando manter a qualidade dos serviços prestados.
- Plano de Metas para a Captação de Clientes: por meio de um plano de metas para captação de clientes, procura-se estimular os colaboradores na busca por novos clientes. Em relação a esta atividade pode-se realizar premiações para os colaboradores que trouxerem o maior número de clientes.

- Contabilidade de Condomínios: atualmente este é um ramo muito procurado pelos clientes, e como a empresa possui a intenção de desenvolver novos serviços, este é um ramo que pode ser desenvolvido.
- Desenvolver Consultorias: este também é um serviço muito procurado, pois muitos administradores encontram dificuldades na sua empresa, que podem ser solucionadas por meio de uma consultoria. Neste sentido a empresa pode também desenvolver este serviço.
- Verificar quais os Serviços mais procurados pelos Clientes: esta ação auxilia a empresa na escolha de quais serviços podem ser oferecidos por ela e que atenderão às necessidades dos seus clientes. Consequentemente ocorrendo a retenção e a captação de clientes.
- Distribuir Brindes Personalizados da Capital: esta ação tem como principal objetivo promover a marca da empresa. Esta ação está também relacionada com a captação de clientes, além de tornar a empresa conhecida no mercado.
- Participação da Feira Empresarial da ACIF: esta ação visa proporcionar a troca de experiência entre as empresas, disseminando as práticas de gestão e também de processos, além de tornar o nome da empresa conhecido.
- Participação Feira do Empreendedor – SEBRAE: esta participação é importante por proporcionar a troca de experiência com outras empresas e tornar o nome conhecido.
- Participação de Núcleos e Associações Empresariais: a participação de núcleos e associações empresariais, se faz muito importante, na medida em que, proporciona a troca de experiências com outras empresas, promovendo a disseminação de práticas melhores de gestão. Além disso, ajuda na divulgação do nome da empresa.

- Oferecer palestras em áreas determinadas: esta ação proporciona que a marca da empresa seja divulgada, e que clientes potenciais passem a conhecer os serviços que são desenvolvidos na empresa e também possam ter confiança nos serviços e no corpo funcional.
- Atualização e Divulgação do site: atualmente uma das fontes mais utilizadas pelos clientes para busca de serviços é a internet, por isso há a necessidade de a empresa manter seu site atualizado, visto que este é mais uma porta de acesso para os clientes.
- Marketing e Propaganda: esta ação busca promover a marca da empresa, auxiliando na retenção e na busca de clientes. Toda a empresa necessita investir nestas ações, pois atualmente são a fonte de captação de clientes.
- Reuniões gerenciais com os clientes: estas reuniões já são realizadas pela empresa, facilita a identificação das necessidades e cria maior interação entre o cliente e a empresa, portanto, auxilia na retenção de clientes.
- Pesquisa de satisfação dos clientes: a pesquisa de satisfação dos clientes é importante para a empresa, no sentido de verificar em quais pontos está sendo eficiente e em quais pontos precisa fazer melhorias para que seus clientes fiquem satisfeitos. Esta ação indiretamente ajuda a empresa na busca pela excelência.
- Classificação dos clientes em pacotes: esta ação visa agrupar os clientes em pacotes de acordo com os serviços e as necessidades dos clientes. Tem como principal vantagem o atendimento mais eficiente e de maneira mais padronizada em relação a cada pacote.

4.3.4 Perspectiva Financeira

A Perspectiva Financeira apresenta objetivos estratégicos que servem de meta para a empresa, pois são objetivos desenvolvidos para alcançar o desempenho financeiro esperado, sendo assim servem de base para desenvolvimento dos outros objetivos estratégicos da empresa.

Por meio do Quadro 12, podem ser observados os objetivos estratégicos desta perspectiva e com qual o critério de excelência que se relacionam.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA
Crescimento Operacional	Resultados
Gerar valor aos sócios e colaboradores	Resultados
Otimizar ativos	Resultados

Quadro 12: Objetivos da Perspectiva Financeira em relação aos critérios PNQ

Fonte: Dados da Pesquisa

Por meio da análise do Quadro 12, verifica-se que todos os objetivos estratégicos desta perspectiva estão relacionados com o critério de excelência “Resultados”, sendo que este faz abordagem aos resultados da organização na forma de séries históricas que devem ser acompanhadas de indicadores, para avaliação do nível de desempenho alcançado pela empresa (FNQ, 2010).

Diferentemente das outras três perspectivas, na financeira não se faz a proposição de ações para alcance dos objetivos estratégicos, devido ao fato de esta perspectiva ser resultado do desenvolvimento das outras, porém faz-se a proposição de metas que devem ser alcançadas pela empresa.

A seguir pode-se por meio do Quadro 13 verificar quais as metas estabelecidas pela empresa, sendo que para alcance destas metas devem ser desenvolvidos os objetivos estratégicos das outras perspectivas, pois segundo Callado, Callado e Almeida (2007) a perspectiva financeira exerce papel duplo: indicar se a implementação da estratégia e sua execução estão contribuindo para

os resultados da empresa e também serve de meta principal para as medidas e os objetivos estratégicos desenvolvidos nas outras perspectivas.

Objetivo Estratégico	Meta	Indicador
Crescimento Operacional	Aumentar a Receita e o Número de Clientes	Variação de aumento da receita de um período em relação ao outro e a variação de aumento de clientes
Gerar valor aos sócios e colaboradores	Aumentar a Lucratividade	Resultado do período/Receita Total
Gerar valor aos sócios e colaboradores	Diminuir a Inadimplência	Variação percentual de inadimplência de um período para outro
Otimizar Ativos	Aumentar a Rentabilidade	Verificar variação da rentabilidade

Quadro 13: Metas e indicadores propostos para a empresa na Perspectiva Financeira

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebem-se por meio do Quadro 13, que não foram propostos os percentuais de aumento buscados pela empresa, devido ao fato de ela não querer publicar suas metas reais, por isso só foram apresentados os itens em que a empresa pretende obter resultados.

Segundo o site da FNQ nesta perspectiva a empresa deve possuir indicadores que evidencie os resultados econômico-financeiros, relativos aos clientes e ao mercado, à sociedade, às pessoas, aos processos e aos fornecedores, demonstrando desta forma que realmente esta perspectiva tem como objetivo evidenciar os resultados alcançados pela empresa.

A seguir serão apresentados os critérios do PNQ não contemplados no planejamento estratégico da empresa, atendendo-se assim ao (v) objetivo específico da pesquisa, qual seja: identificar os critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa.

4.4 Critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico a empresa não utilizou como base os critérios de excelência do PNQ, sendo assim alguns critérios não foram contemplados no mesmo.

A partir do desenvolvimento dos objetivos específicos (i), (ii) e (iii) verificou-se que a empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda. Não possui objetivos estratégicos relacionados com o critério de excelência “Liderança”, que aborda segundo o site da FNQ os processos gerenciais referentes à filosofia da organização, e com o critério “Sociedade”, que aborda processos gerenciais relativos à sociedade e ao meio ambiente.

O fato de o planejamento estratégico da empresa não contemplar estes critérios no seu desenvolvimento, não significa que a empresa não tenha preocupação com estes itens, ou que não desenvolva nenhuma ação que atenda a estes critérios, mas sim que simplesmente não foram abordados no seu planejamento.

No entanto, seria muito importante que a empresa tivesse desenvolvido objetivos estratégicos referentes a estes critérios, pois facilitaria o desenvolvimento e implementação de ações que os atendessem, e assim aumentaria a pontuação da empresa em relação ao PNQ, e além disso, melhora os resultados da empresa e a sua gestão.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa apresentou como objetivo geral construir um processo sistematizado a partir da consorciação das potencialidades das ferramentas Balanced Scorecard e do Prêmio Nacional de Qualidade em relação aos objetivos da empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda, para os anos de 2011, 2012 e 2013 e como objetivos específicos (i) relacionar os objetivos estratégicos de cada perspectiva do planejamento estratégico com os critérios de excelência do PNQ; (ii) identificar ações já praticadas pela empresa que atendem aos critérios de excelência do PNQ; (iii) agrupar as ações já praticadas pela empresa nas perspectivas do BSC; (iv) desenvolver os planos de ações e metas para os objetivos estratégicos; e, (v) identificar os critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa.

Buscando-se alcançar o objetivo geral da pesquisa foram executados os cinco objetivos citados acima. Primeiramente desmembraram-se os objetivos estratégicos das perspectivas, evidenciando em qual critério de excelência do PNQ eles se adequavam. Logo após identificou-se quais ações a empresa já executava que atendiam aos objetivos estratégicos e conseqüentemente aos critérios do PNQ, aglomerando-as dentro da perspectiva do BSC, na sequência desenvolveu-se um plano de ações, indicadores e metas capazes de facilitar a implementação das estratégias e adequados aos critérios de excelência do PNQ, e, por último identificou-se os critérios do PNQ não contemplados no Planejamento Estratégico da empresa concluindo-se assim a pesquisa.

Em relação aos resultados destaca-se que a empresa possuía poucas ações que atendiam aos critérios do PNQ, mas que por meio do plano de ações, metas e indicadores, pode tornar o processo de implementação das estratégias mais eficiente e conseqüentemente melhorar seu desempenho.

Como se observou a pesquisa atendeu ao objetivo geral, pois conseguiu desenvolver um plano que facilita a implementação das estratégias da empresa Capital Contabilidade Assessoria Ltda. rumo a excelência, por meio do processo sistematizado (desenvolvimento dos objetivos específicos (i), (ii), (iii) e (iv)), a

partir da consorciação das potencialidades das ferramentas *Balanced Scorecard* e do Prêmio Nacional de Qualidade. O que vem ao encontro do apresentado no referencial teórico no que diz respeito os critérios do PNQ que auxiliam a empresa na busca pela excelência, aqui potencializado quando utilizados conjuntamente com as ferramentas do BSC conduzindo a empresa a um processo de melhoria contínua.

Ressalta-se também que a empresa não contemplou de forma direta durante o desenvolvimento do planejamento estratégico dois dos oito critérios do PNQ, que foram os critérios “Liderança” e “Sociedade”, sendo assim como a empresa objetiva participar do processo de premiação, se faz necessário complementar seu planejamento estratégico com objetivos relacionados e estes critérios.

Como limitações para a seguinte apresenta-se que a pesquisa ficou limitada em alguns pontos à opinião e visão dos gestores da empresa, visto que eles atuaram de forma indireta no desenvolvimento da mesma e não realizou-se a busca de empresas que pudessem por meio de *benchmarking* colaborar de alguma forma.

Assim sugere-se para pesquisas futuras que sejam desenvolvidos planos de ações e metas em relação aos critérios do PNQ não abordados pela empresa, buscando desta forma desenvolver ações que atendam a todos os critérios do PNQ, melhorando o desempenho e a qualidade da gestão e dos processos da empresa e também que seja acompanhado a implementação das ações propostas.

REFERÊNCIAS

- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; CALLADO, Antônio André Cunha; ALMEIDA, Moisés Araújo. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do Balanced Scorecard. Revista Universo Contábil, Blumenau, v.3, n. 3, p.38-53, set./dez.2007.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: Mc Graw – Hill do Brasil, 1977.
- GASPARETTO, Alex Sandro et al. Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1, jan./abr.2007.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HOFER, Elza; SILVA, Wagner Dias da; PARISI, Cláudio. Uma análise comparativa entre os indicadores de desempenho do Balanced Scorecard e o Prêmio Nacional de Qualidade na visão da controladoria. In: XXXIX ASAMBLEA ANUAL CLADEA, 2004, Puerto Plata, Anais, Puerto Plata, 2004.
- KAPLAN. Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 23ª Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1997.
- KAPLAN. Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. O balanced scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.13, n. 3, p. 53-70, dez/2002.
- MADEIRA, Geová José; TEIXEIRA, Katia Fernandes; TEIXEIRA, Maura Fernandes. A Contabilidade Gerencial como instrumento eficaz para a sobrevivência no mercado competitivo. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 55-71, abr./2005.
- MARTINS, Vidigal Fernandes. A necessidade do planejamento estratégico nas organizações contábeis. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 73-80, ago/2001.
- MORAES, Délcio Duque; CAMPOS, Fernando Celso de. Balanced Scorecard(BSC): uma contribuição à contabilidade gerencial. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 15, n. 2, p. 9-22, ago./2004.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO Luciane; LERNER, Daiane Fraga. Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico da empresa. Revista da Informação Contábil, -----, v. 2, n. 2, p. 19-42, abr./jun.2008.
- NEVES, José Luiz. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, v.1, nº3, 2º semestre. 1996.

Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso: 21 de set. de 2010.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PANEGALLI, José Carlos. Facilitando o processo de planejamento e gestão nas organizações. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 11-40, jul./dez.2004.

PELEIAS, I. R. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PETRI, Sergio Murilo. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. 2005. 220 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

QUINTAIROS, Paulo Cesar Ribeiro et al. Aplicação do Balanced Scorecard a uma organização do terceiro setor. Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v.1, n. 2, p. 164-174, mai./ago.2009.

SANTOS, Carlos Honorato Schuch et al. Quadro de controle estratégico: uma proposta. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v.15, n. 1, p. 53-72, abr./2004.

SANTOS, Izequias Estevam dos. Manual de métodos e técnicas de pesquisa científica. 7. ed. ver., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Impetus, 2010.

Site Fundação Nacional de Qualidade disponível em: www.fnq.org.br. Acessado em 19/11/2010.

VIEIRA, Tatiani. Balanced scorecard: um estudo de caso em um laboratório óptico de porte médio. 2008. 70 f. Monografia (Curso de Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ZORZI, Adriane; ENSSLIN, Leonardo. Gestão do setor de contabilidade de uma entidade fechada de previdência complementar com base nas ferramentas BSC e MCDA-C. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 1, n. 7, p. 101-124, jan./jun2010.