

Balanced Scorecard: Um Estudo na Empresa Ativo Soluções Contábeis Ltda

Joana Rossatto¹

Resumo

No atual nível de competição do mercado em que as empresas estão inseridas, fica difícil uma organização sobreviver com improvisações, sendo assim as empresas precisam ter um planejamento estratégico, planejando, executando e controlando. Neste contexto ganha espaço o *Balanced Scorecard* (BSC) que é um importante instrumento de controle baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. O presente estudo objetivou sistematizar um BSC para a empresa Ativo Soluções Contábeis por meio de uma pesquisa descritiva, qualitativa, quantitativa, documental, bibliográfica e estudo de caso na qual se baseou em questionários que foram enviados para seus clientes, colaboradores e ao gestor administrativo. Constatando-se que é possível utilizar o BSC como ferramenta de gestão não somente para grandes empresas, mas também para empresa de pequeno porte, pois como observado através do estudo, mesmo sendo pequena e com recursos limitados o BSC é um importante aliado na gestão envolvendo a empresa em seus diferentes níveis apontando as estratégias e as traduzindo estas em ações a serem executadas.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Planejamento Estratégico. Gestão Empresarial.

Abstract

In the current market competition level in which the companies operate, it is difficult to survive with an organization improvisations, therefore companies need to have a strategic plan, planning, running and still controlling. In this context gaining ground Balanced Scorecard (BSC) which is an important instrument of control based on four perspectives: financial, customer, internal processes and learning and growth. This study aimed to systematize a BSC for the company Active Accounting Solutions through a descriptive, qualitative, quantitative, documentary, bibliographic and case study in which was based on questionnaires sent to its customers, employees and the administrative manager. Noting that it is possible to use the BSC as a management tool not only for big business, but also for small business, because as noted in the company even if it is small and limited resources the BSC is an important ally in the management involving the company at different levels indicating the company's strategies, translating these into actions to be performed by the company.

Keywords: *Balanced Scorecard*. Strategic Planning. Business Management.

1 INTRODUÇÃO

A atual competitividade no mercado dos negócios aliada a constantes mudanças no ambiente em que as empresas estão inseridas exigem destas um planejamento, não havendo

¹Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ – Email: joanarossatto@hotmail.com

espaço para amadorismo, demandando maximização de seu desempenho e do controle empresarial, pois na maioria das empresas os recursos disponíveis são limitados.

Planejamento é a técnica que contribui de forma eficiente e eficaz na gestão da empresa e em seu controle, auxiliando o processo decisório, e ainda assegurando sua continuidade e geração de resultado. Por meio do planejamento é feita uma análise visando compreender as possíveis mudanças no ambiente externo e interno à instituição. A partir desta avaliação é possível fazer uma análise de cenários, com a mensuração de seus pontos fortes, pontos fracos, fraquezas e oportunidades, ajudando a empresa a compreender os fatores que influenciam suas atividades, preparando a instituição para o futuro.

Planejamento Estratégico é o instrumento de gestão empresarial, que estabelece alternativas para cumprir os objetivos instituídos pela empresa. Está intimamente ligado à confecção de objetivos a longo prazo, de forma a criar uma visão do caminho em que se quer seguir, para que assim se possa ordenar ações para caminhar na direção pretendida. Para isso segue três etapas básicas: planejar, executar e controlar. Onde se elabora a estratégia, implementa e por fim faz o acompanhamento.

Neste sentido o BSC se apresenta como uma importante ferramenta para controlar a estratégia, avaliando o desempenho organizacional dentro de suas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta ferramenta é bastante usada na implementação e para o aprimoramento da estratégia organizacional através de um conjunto de indicadores que oferecem à administração da empresa uma visão ampla de seu negócio.

Esse sistema apresenta diversas vantagens para o processo de gestão, pois consegue unir as estratégias de longo prazo da empresa com as ações de curto prazo, traduzindo a estratégia em termos operacionais, conseguindo alinhar e comunicar aos indivíduos que compõem a organização de forma a obter um comprometimento em torno de seus objetivos, e ainda por fim auxilia na retroalimentação e aprendizagem, sendo necessário que todas as estratégias organizacionais devam ser testadas e reavaliadas com a maior acurácia e realismo possível, para que estas sejam confiáveis.

Pode-se afirmar que o BSC apresenta uma classificação de conceitos e idéias já existentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. A correta aplicação desta ferramenta implica uma série de melhoramentos, como conexão de medidas financeiras e não-financeiras, comunicação e retroalimentação da estratégia, vínculo da estratégia com planejamento e orçamento, garantia de foco e alinhamento organizacional, entre outros.

O BSC aparece como uma ferramenta que auxilia a implantação e execução de todas as ações estratégicas importantes das organizações. Norteando a organização para o aproveitamento de novos espaços e a evitar riscos além de qualificar no atendimento das demandas da sociedade, tornando a empresa mais eficiente e eficaz.

Desta forma o BSC não só é importante para empresas de grande porte, mas também para empresas de pequeno porte que pretendam ter uma gestão estratégica que possa auxiliar os gestores na tomada de decisão, para maximizar o valor das organizações.

Para suprir a falta de um sistema de gestão apropriado para pequenas empresas juntamente com a necessidade de uma gama de informações, não bastam apenas dados sobre a situação financeira. Aliando ainda à importante ferramenta de gestão que é o BSC, um sistema de gestão que tem por base fornecer informações financeiras e não financeiras para a administração são os alicerces que justificam o presente estudo.

Assim este estudo tem como objetivo geral, sistematizar um BSC para uma empresa prestadora de serviços contábeis localizada na cidade de Ibirubá, Rio Grande do Sul. E ainda como objetivos específicos: identificar as variáveis que compõe o BSC; definir e identificar os indicadores necessários, voltados às quatro perspectivas previstas no BSC com base na documentação financeira da empresa e nos questionários aplicados aos clientes, funcionários e sócio gestor; demonstrar a aplicabilidade do BSC, como ferramenta de gestão estratégica em uma microempresa prestadora de serviços contábeis.

Quanto à apresentação do artigo apresenta-se a introdução, seguido pela fundamentação teórica que contem o embasamento sobre *Balanced Scorecard* (BSC). Na sequência no capítulo 3 apresenta a metodologia contendo os métodos que foram utilizados na pesquisa, e por fim a análise dos resultados, as considerações finais e as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Balanced Scorecard – BSC

O surgimento do BSC está ligado à necessidade de indicadores que ajudassem nas decisões estratégicas, não bastando somente indicadores financeiros e a busca pelo lucro.

Conforme Nascimento e Reginato (2007) o BSC surgiu no início dos anos 90, quando os instrumentos tradicionais utilizados pelas empresas, passaram a não responder mais as necessidades da empresa, principalmente relacionados aos ativos intangíveis, até porque estes instrumentos não foram desenvolvidos para isso. Proposto por Kaplan e Norton, o BSC surgiu

da necessidade de colocar em prática as estratégias das empresas e também da ineficiência de utilizar somente o lucro contábil como critério de avaliação de desempenho.

Para Megliorini e Parisi (2011) o BSC é a fase que se traduz e comunica as decisões do planejamento estratégico em objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas, o que levará a empresa ao futuro desejado. “Resumidamente, o *Balanced Scorecard* (BSC) é a tradução da estratégia em ação, ou seja, a razão de ser do BSC é tirar do papel os planos e metas estratégicas das organizações e difundi-los por todos os níveis da organização.” (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2011, p.121).

O BSC auxilia as empresas que buscam um resultado futuro satisfatório, surge como uma importante ferramenta que auxilia o planejamento estratégico, transformando este em algo mensurável e em ações.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC é um sistema de avaliação de desempenho baseado em quatro perspectivas, são estas: clientes, finanças, processos internos e aprendizado e crescimento, demonstrado na figura abaixo (figura 1).

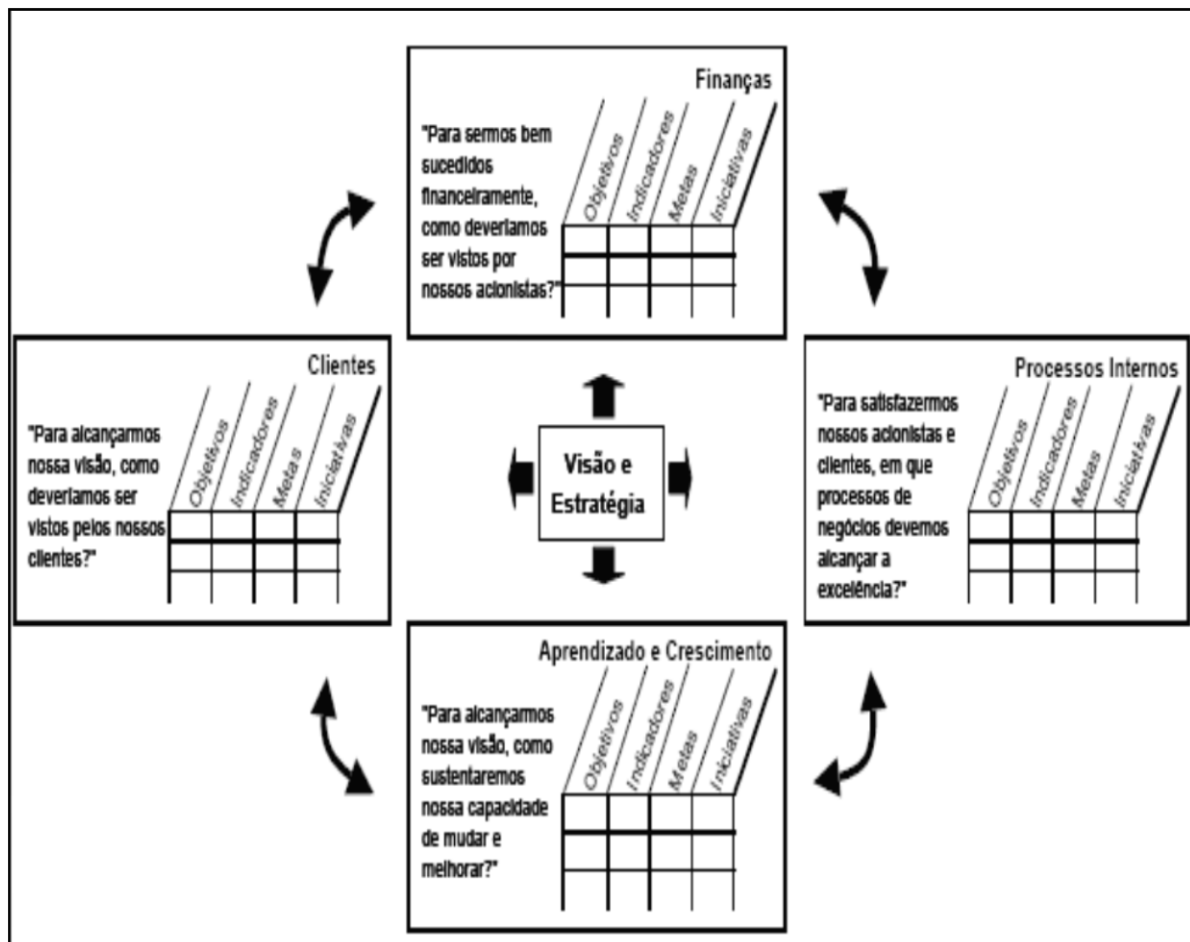


Figura 1: Quatro perspectivas do BSC.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

A perspectiva financeira define o desempenho financeiro esperado em se colocando o plano estratégico em ação. (MEGLIORINI E PARISI, 2011). Segundo Oliveira, Perez e Silva (2011) são as medidas financeiras que indicam se a estratégia de uma empresa está gerando os resultados desejados.

Conforme Kaplan e Norton (1997) medidas financeiras servem de foco para as outras perspectivas do BSC, devendo fazer uma relação de causa e efeito que influenciam na melhora do desempenho financeiro. O BSC deve contar a história da estratégia, desde os objetivos de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações a serem tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e por fim, da aprendizagem e crescimento. Existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, são eles: crescimento e mix de receitas; redução de custos/melhoria de produtividade e a utilização dos ativos/estratégia de investimentos.

Já na segunda perspectiva, a dos clientes “A ferramenta *Balanced Scorecard* dá um esqueleto abrangente para montar a gestão dos relacionamentos com o cliente.” (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2011, p.144). De acordo com Kaplan e Norton (1997) na perspectiva dos clientes a empresa define os clientes e os mercados os quais desejam competir, estes representarão as fontes de receitas dos objetivos financeiros. Essa perspectiva permite que os empresários alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionado aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, Megliorini e Parisi (2011) destacam que a perspectiva dos clientes norteia a definição dos objetivos relacionados à meta de mercado, que são consequências dos objetivos de captação e retenção que se relacionam com os objetivos de satisfação dos clientes, que se sustenta na proposta de valor decidida no planejamento estratégico. Portanto segundo Nascimento e Reginato (2007) essa perspectiva transforma a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos focalizando os clientes e mercados.

Na terceira perspectiva, a perspectiva de processos internos O *Balanced Scorecard* permite o correto enfoque de quais processos de negócios a empresa precisa para obter o nível de excelência. Deve mostrar se os processos e a operação estão alinhados com os objetivos estratégicos e se geram valor. (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2011). Assim para Kaplan e Norton (1997) nestas perspectivas os gestores devem identificar os fatores críticos na realização dos objetivos dos clientes e acionistas, esta perspectiva preferencialmente deve ser desenvolvida após as perspectivas financeiras e do cliente, pois a sequência permite uma melhor medição nos processos que conduzirão aos objetivos dos clientes e acionistas. Em

conformidade com Megliorini e Parisi (2011) esta perspectiva trata dos seguintes objetivos nos processos: inovação, operações e pós-vendas.

E por fim a última perspectiva, a perspectiva de aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997) a quarta e última perspectiva desenvolve objetivos e medidas para gerar crescimento e melhorias. Segundo Nascimento e Reginato (2007) a perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infra-estrutura que vai possibilitar a consecução dos objetivos das três outras perspectivas.

Conforme Megliorini e Parisi (2011) a perspectiva de aprendizado e crescimento lida com os ativos intangíveis que dão a sustentação à organização e estão relacionados com assuntos inicialmente na gestão de pessoas e ampliados com a inserção do tema da tecnologia de informação. Oliveira, Peres e Silva (2011) citam que a atenção da empresa nesta perspectiva estará voltada ao gerenciamento da relação entre colaboradores com a empresa, a satisfação dos mesmos, a retenção e a rotatividade de funcionários, a eficácia e a eficiência do quadro de pessoal, a motivação e *empowerment* dos funcionários, além da estruturação da organização em termos de investimento na capacitação profissional.

As quatro perspectivas do BSC permitem a tradução da missão da empresa. O BSC deve contar a história da estratégia por meio da integração destas quatro perspectivas, relacionando as metas de longo prazo com as ações que deverão ser executadas, em relação aos processos financeiros, de clientes, processos internos e por fim aos processos de aprendizagem e crescimento.

O processo de implantação do BSC é quando se põe em prática este, traduzindo a missão, as estratégias e os objetivos em ações.

O Processo de implementação do BSC não é apenas a definição do mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nem somente operacionalizar um *software*. Ele é, na verdade, uma ferramenta que deve ser mantida viva na organização para o gerenciamento da estratégia. (NASCIMENTO, REGINATO, 2007, p.225)

Conforme Kaplan e Norton (1997) o processo de criação de um BSC é constituído de quatro etapas: definição da arquitetura de indicadores, consenso em função dos objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e por fim a elaboração do plano de implementação. Na etapa de definição da arquitetura de indicadores deve ser definida a unidade de negócio em que se aplicará o BSC e ainda analisar a relação entre essa unidade de negócio com as outras unidades, bem como da estrutura divisional e corporativa. Na segunda etapa, a etapa do consenso em função dos objetivos estratégicos define-se os objetivos para cada uma das perspectivas e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo que comporão o BSC. Na terceira etapa, serão selecionados os indicadores que melhor

comuniquem o significado da estratégia. E por fim na última etapa desenvolver-se-á um plano de implementação para o BSC, que deverá conter os indicadores e a maneira como ligam-se ao banco de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC a toda a organização.

Kaplan e Norton (1997) recomendam que para o BSC ter valor é necessário que este seja integrado ao sistema de gestão da empresa, podendo ser a pedra angular de uma sistema gerencial. A metodologia do BSC tem por finalidade viabilizar processos gerenciais críticos, conforme figura a seguir:

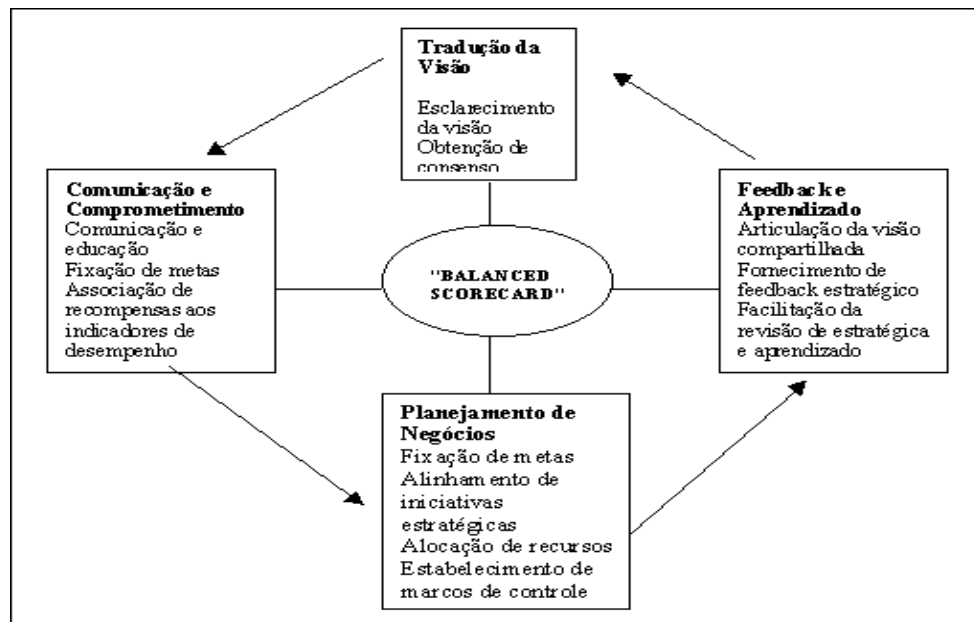


Figura 2: BSC como estrutura para ação estratégica.
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Constata-se então que o BSC serve para alinhar a empresa em busca de seus objetivos, metas e estratégias, consoante prévia definição por parte da administração. Definindo assim aonde a empresa pretende chegar a longo prazo e definir uma linha de ações a serem feitas.

Devido à grande importância do tema em relação ao planejamento estratégico das empresas cabe destacar alguns trabalhos elaborados com esta temática.

Arrantes (2006) realizou uma análise sobre a utilização do BSC em uma empresa brasileira do setor público. Os resultados da pesquisa demonstraram que os motivos que levaram a empresa em questão a escolher o BSC como tecnologia de gestão e a construção do BSC foram coerentes com a metodologia proposta pela literatura. A pesquisa também revelou dois resultados inesperados: primeiro um possível tutor de sucesso na utilização do BSC não encontrado na literatura; e segundo uma certa peculiaridade quanto a adoção dessa tecnologia de gestão em empresas do setor público.

Rocha e Lavarda (2011) buscaram investigar o uso do BSC como instrumento que facilita o processo de planejamento e controle nas empresas, especificamente no ajuste entre os objetivos estratégicos e os planos operacionais, identificando as causas de seu fracasso e/ou sucesso. Foram investigados 2.439 artigos que abordavam a avaliação de desempenho, no título, resumo e palavras-chave. Destes os autores selecionaram 71 artigos que apresentaram as terminologias: *Balanced Scorecard* e BSC que realizavam estudos empíricos. Constatou-se que os principais motivos que facilitam ou inibem a implantação da ferramenta de medição de desempenho (BSC) nas organizações são a cultura organizacional, a preparação e motivação dos colaboradores, o empenho e envolvimento da alta administração e que o uso do planejamento estratégico na organização facilita o processo de implantação de um sistema de medição de desempenho, pois pode ser ajustado às perspectivas do BSC.

Zago e Carraro (2012) realizaram um trabalho como o objetivo de analisar a importância da utilização do BSC e suas perspectivas como instrumento de estratégia empresarial assim como apoio à tomada de decisão a partir dos resultados de pesquisas publicadas em periódicos da área realizadas no período de 2001 a 2011. Os autores explicam que foi possível verificar a presença deste tema de forma ampla em publicações reforçando a importância da utilização desta ferramenta e suas perspectivas como instrumento de estratégia empresarial como apoio à tomada de decisão bem como uma forma de melhor divulgar as informações gerenciais no intuito de facilitar a compreensão dos *stakeholders* das companhias.

Duarte (2012) buscou evidenciar a necessidade das micros e pequenas empresas possuírem uma ferramenta gerencial para auxiliar na gestão e medir desempenho. O Autor conclui que o BSC contribui para o gerenciamento de qualquer empresa, também explica que o estudo indica a viabilidade do BSC como ferramenta para a aplicabilidade em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços contábeis.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para realização do estudo, onde se fez o delineamento dos tipos de pesquisa, bem como se detalhou os procedimentos para sua execução.

Este trabalho foi definido quanto aos objetivos de pesquisa como descritivo, pois primeiramente foi feita uma análise da população envolvida bem como uma relação entre as variáveis internas e externas da organização.

Sendo assim, para a consecução deste estudo foram utilizadas fontes de papéis de materiais já elaborados na construção do referencial teórico para maior conhecimento sobre o assunto a ser elaborado, bem como de documentos, tais como demonstrativos financeiros e patrimoniais do Escritório Ativo Soluções Contábeis. Logo, esta pesquisa é classificada quanto aos procedimentos em bibliográfica bem como em documental. E diante do exposto ainda é uma pesquisa do tipo estudo de caso, pois somente analisou um objeto, detalhando-o para conseguir alcançar assim o objetivo a que se pretende chegar por meio deste estudo.

Também foi realizada uma pesquisa tanto qualitativa quanto quantitativa, pois foram feitas análises por meio estatístico e ainda por meio de análise, interpretação e compreensão dos fatos que envolverem o estudo.

O objeto de estudo foi a empresa Ativo Soluções Contábeis, levando em conta suas perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A empresa Ativo Soluções Contábeis Ltda fornece serviços contábeis em diversas áreas. É administrada por dois sócios, situando-se na Rua Sergipe nº 211 na cidade de Ibirubá, estando esta ativa desde o ano de 2004.

No estudo foi utilizada amostras não probabilísticas do tipo por acessibilidade na escolha de seus clientes. Conforme Martins e Theóphilo (2009) numa amostragem não probabilística a escolha dos elementos que se pretende estudar na amostra não é feito por métodos estatísticos. De acordo Gil (1999) numa amostragem por acessibilidade o pesquisador apenas utiliza-se de elementos que tem maior facilidade de acesso. Para a estratificação dos dados referentes aos clientes da empresa Ativo Soluções Contábeis, foi utilizado este tipo de amostragem, por ser mais fácil o acesso, enquanto que para os colaboradores foi utilizado em sua totalidade.

Questionário é o instrumento constituído por uma serie de perguntas ordenadas, que devem ser respondidos sem a presença do pesquisador. (BEURER ET AL, 2004). Para a coleta de dados foram utilizados questionários, encaminhados para os clientes, sócios da empresa e para seus funcionários, enquanto que a análise financeira foi feita por meio do uso de documentos financeiros do próprio escritório.

Para os clientes foi enviado um questionário por email, o qual teve pouco retorno, sendo reenviado novamente para aqueles clientes com maior facilidade de acesso, de uma totalidade de aproximadamente 150 clientes foi enviado 38 questionários, destes retornaram 11, computando em 28,95% de questionários devidamente respondidos. Da mesma forma foi enviado um questionário aos colaboradores da empresa, estes foram impressos e entregues pessoalmente para a totalidade dos colaboradores da empresa, foram submetidos 33

questionários, com um retorno de 31, formando um percentual de 93,34% de retorno. E ainda foi enviado por email um terceiro modelo de questionário para o gestor da empresa, este com perguntas descritivas, enquanto que os outros dois questionários foram objetivos com perguntas de múltiplas escolhas. Os questionários enviados aos clientes, colaboradores e o gestor da empresa para obtenção das variáveis do BSC encontram-se em anexo.

Na análise de dados, para Gil (1999) o objetivo da análise dos dados é organizá-los sistematicamente de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação.

Nesta etapa foi utilizada uma análise descritiva dos dados coletados, onde teve o apoio do *Excel*® bem como de gráficos para melhor identificação dos resultados obtidos através dos questionários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa a partir de seus objetivos, sendo primeiramente, identificar as variáveis que compõe o BSC. Na identificação destas variáveis foram utilizados questionários enviados a clientes, colaboradores e sócios da empresa Ativo Soluções Contábeis.

4.1 Faturamento Anual

O gráfico 01 apresenta o faturamento anual dos últimos quatro anos, de 2010 a 2013, da Empresa ativo Soluções Contábeis. Percebe-se que a empresa está aumentando seu faturamento em aproximadamente 25% ao ano, devido, principalmente, a dois fatores: conquista de novos clientes e aumento dos honorários cobrados.

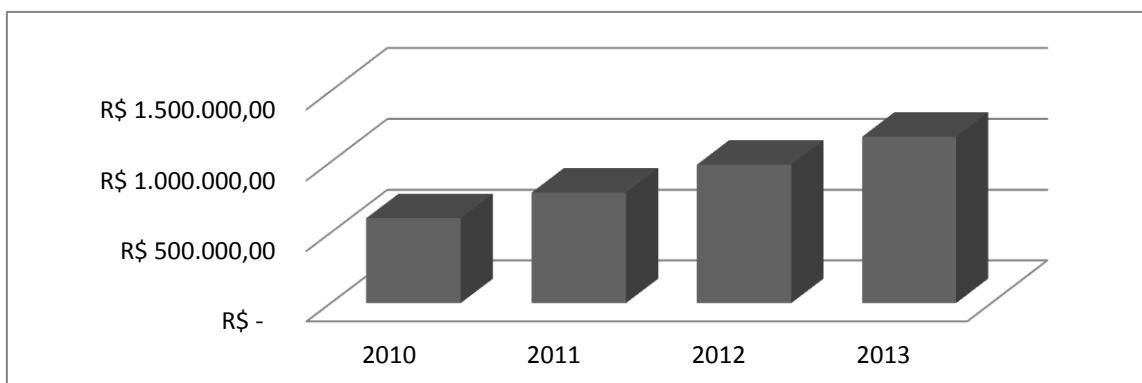


Gráfico 01: Faturamento anual

Fonte: Autora (2014)

4.2 Satisfação dos Colaboradores

A seguir serão apresentados os gráficos 02 a 08 que demonstram os resultados da pesquisa de satisfação realizada com os colaboradores, na qual procurou obter uma avaliação entre a relação dos colaboradores com a empresa. foram enviados 33 questionários aos colaboradores dos quais retornaram 93,34%.

Conforme o gráfico 02 se observa que em relação à função desempenhada no escritório dos colabores entrevistados 29% deles encontram-se muito satisfeitos, 52% estão satisfeitos e 19% pouco satisfeitos.

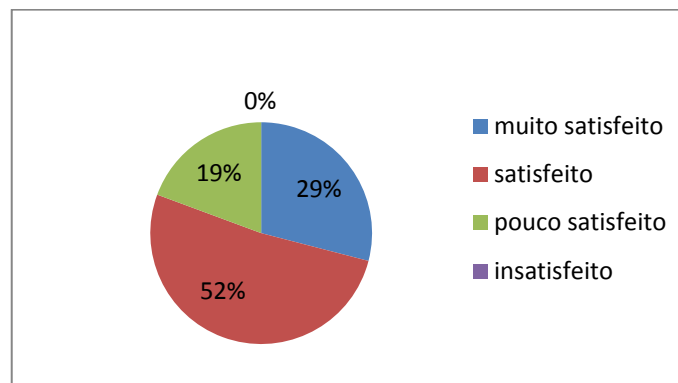


Gráfico 02: Satisfação quanto à função desempenhada no Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

Um percentual de 19% indica que há alguns colaboradores que declaram não estar exercendo a função que realmente gostariam, provavelmente uma função que não está relacionada com seu perfil profissional. Porém a maioria se considera satisfeito em relação a este item.

O gráfico 03 aponta que em relação ao horário de trabalho desempenhado pelos colaboradores do escritório 61% estão muito satisfeitos e 39% satisfeitos.

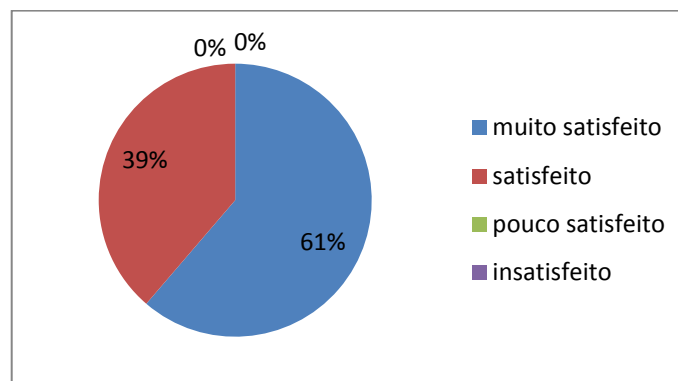


Gráfico 03: Horários de Trabalho do Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

Podendo ser observado como um ponto positivo da empresa, pois se encontram pessoas bastante satisfeitas com os horários de trabalho, devendo estar este relacionado com a flexibilização de horários que os gestores proporcionam a seus colaboradores.

De acordo com o gráfico 04 em relação ao salário, 42% dos colaboradores estão satisfeitos, 52% pouco satisfeitos e 6% insatisfeitos.

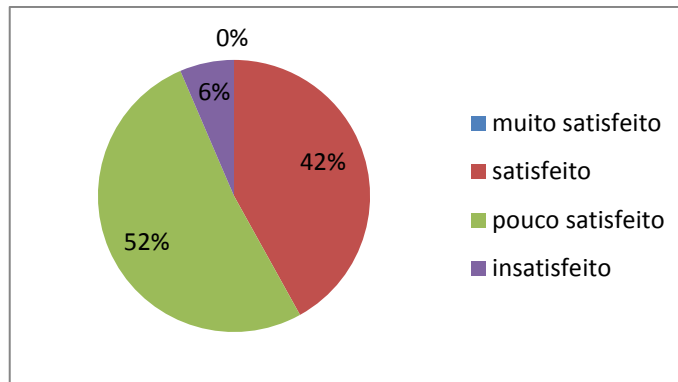


Gráfico 04: Salário Recebido dos colaboradores do Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

Cabendo aqui observar um grande número de colaboradores pouco satisfeitos, destes 52% estão pouco satisfeitos e 6% insatisfeitos, sendo estes a maioria, que avaliam negativamente a remuneração que estão recebendo pelo esforço desempenhado na execução de suas tarefas. Uma boa política de salários que favoreça a retenção de talentos e pessoas capacitadas e promova também uma maior satisfação entre os colaboradores para com a empresa conseguindo assim um maior comprometimento destes para a consecução de suas metas poderia ser uma solução.

No gráfico 05 é demonstrado que: em relação ao relacionamento entre os colegas 23% dos colaboradores se encontram muito satisfeitos, 68% deles satisfeitos, 6% pouco satisfeitos e 3% insatisfeitos.

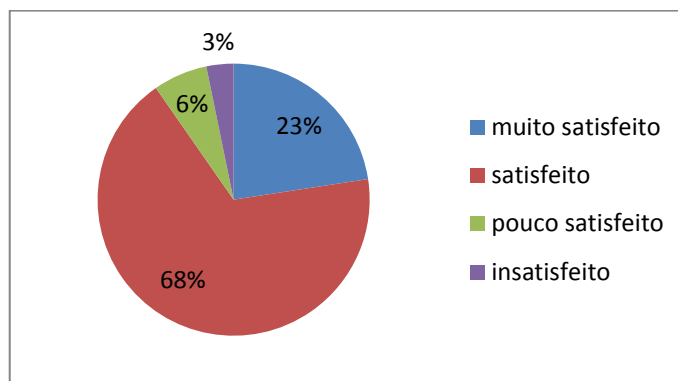


Gráfico 05: Relacionamento entre colegas do Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

Observa-se que em sua maioria os colaboradores não encontram dificuldades em se relacionar com os colegas de trabalho, sendo isso muito favorável para a empresa, pois promove um ambiente com menos desentendimentos e atritos, criando assim um clima mais agradável entre os colaboradores, favorecendo o trabalho em equipe.

Observa-se que no gráfico 06 a maioria dos colaboradores (55%) encontra-se satisfeito com as condições de trabalho que o Escritório Ativo Soluções Contábeis oferece para seus colaboradores, 22% estão muito satisfeitos e 23% pouco satisfeitos.

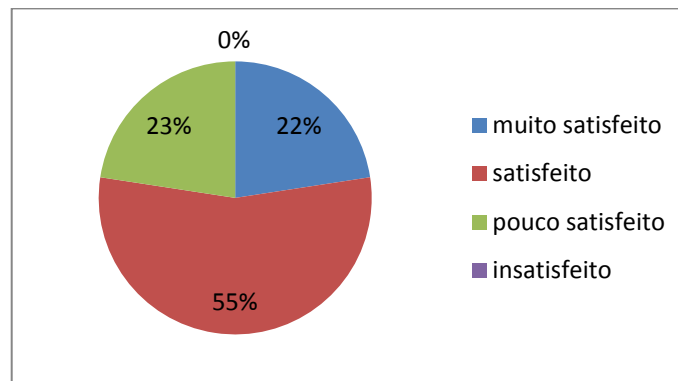


Gráfico 06: Condições de Trabalho do Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

Boas condições de trabalho proporcionam aos colaboradores uma redução dos riscos e acidentes bem como proporcionam um melhor desempenho das atividades, aumentando a eficiência.

O gráfico 07 considera o relacionamento entre os funcionários da empresa com os gestores, dentre eles 13% consideram-se muito satisfeitos, 48% satisfeitos e 39% pouco satisfeitos.

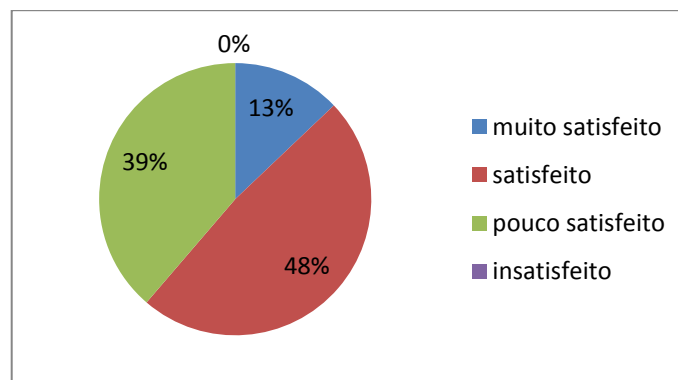


Gráfico 07: Relacionamento com os gestores do Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

Uma situação regular que pode ser explicada pela necessidade em que os gestores têm em controlar os funcionários, certo domínio sobre o comportamento dos subordinados, no qual pode causar desconforto por parte dos colaboradores. Cabendo ao gestor fornecer maior

liberdade, facilitando o acesso por parte dos colaboradores, para assim reduzir esse desconforto por parte dos funcionários.

E por fim o gráfico 08 apresenta a satisfação dos colaboradores em relação aos investimentos em qualificação profissional por parte da empresa, 7% estão muito satisfeitos, 32% satisfeitos, 48% pouco satisfeitos e 13% insatisfeitos.

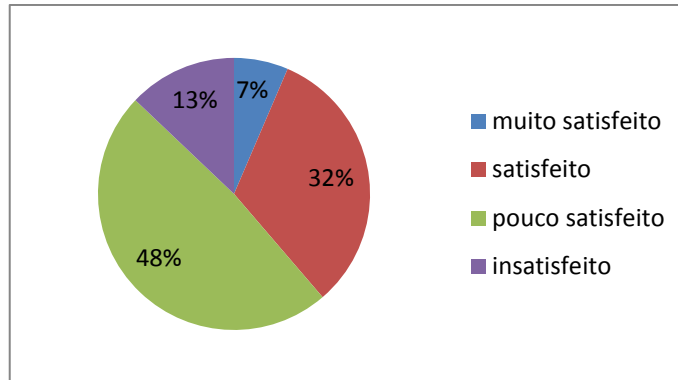


Gráfico 08: Qualificação Profissional dos colaboradores do Escritório Ativo Soluções Contábeis.
Fonte: Autora (2014).

O Gráfico 08 apresenta o maior índice de insatisfação dos colaboradores, demonstrando uma carência que eles têm em relação ao investimento na qualificação profissional. Investir em qualificação profissional é de suma importância, pois somente assim se aprimora os conhecimentos, bem como se adquirem novos. E é de extrema relevância para os profissionais de área contábil manter-se atualizados, pois é uma área que está em constantes mudanças, devendo este fator ser observado pela empresa.

4.3. Satisfação dos Clientes

A seguir são apresentados os gráficos com os resultados obtidos conforme o questionário aplicado aos clientes da empresa. O qual se encontra em anexo. O questionário procurou avaliar a satisfação dos serviços prestados pelo Ativo Soluções Contábeis Ltda, bem como em relação à retenção destes clientes. Segue abaixo os gráficos 09 a 13 que se referem aos questionamentos feitos aos clientes.

O gráfico 09 indica a satisfação dos clientes do escritório em relação aos serviços prestados. Dos clientes que retornaram o questionário 27% deles consideram-se muito satisfeitos e 73% deles satisfeitos com os serviços prestados pelo escritório.

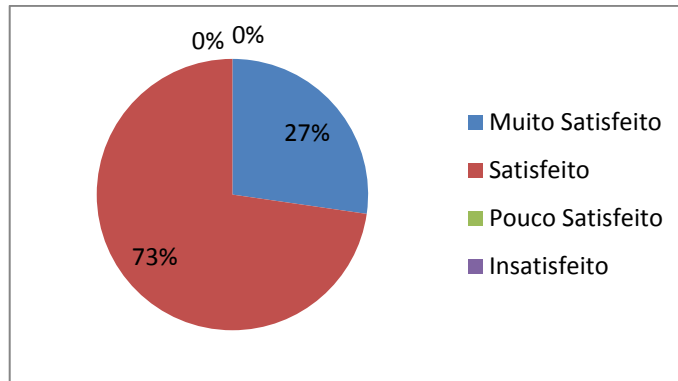


Gráfico 09: Satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados.
Fonte: Autora (2014).

Pois bem, é fundamental a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, com a competição no mercado que se tem atualmente cliente que não está devidamente satisfeito deixa de utilizar os serviços, bem como promove uma avaliação negativa da empresa prestadora de serviços.

Demonstra-se no gráfico 10 a satisfação dos clientes quanto aos conhecimentos técnicos repassados pelo escritório de contabilidade, destes clientes 36% estão muito satisfeitos e a maioria 64% estão satisfeitos com os conhecimentos técnicos repassados pela equipe do escritório Ativo Soluções Contábeis Ltda.

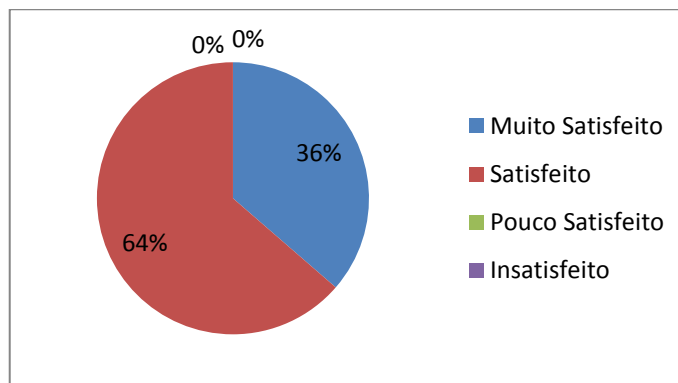


Gráfico 10: Satisfação dos clientes com os conhecimentos técnicos apresentados.
Fonte: Autora (2014).

Neste gráfico observa-se uma disparidade entre a questão de qualificação, pois os clientes apresentam-se bastante satisfeitos com os conhecimentos técnicos, enquanto que para os colaboradores ainda falta investimento em qualificação profissional.

O gráfico 11 apresenta a satisfação dos clientes em relação ao cumprimento de prazos por parte do Escritório, onde 45% relatam estar muito satisfeitos e 55% estar satisfeitos.

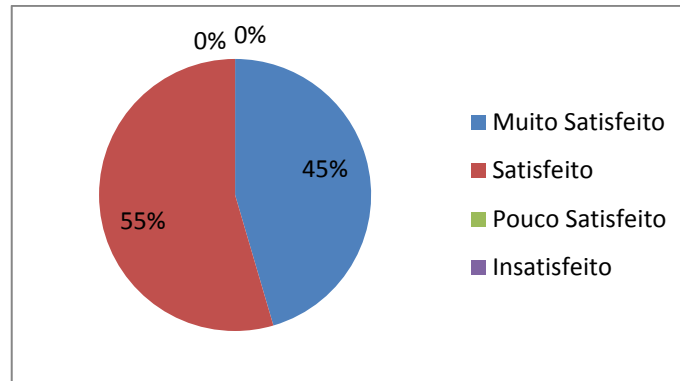


Gráfico 11: Satisfação dos clientes com relação ao cumprimento de prazos.

Fonte: Autora (2014).

O prazo é muito importante para um escritório de contabilidade, está ligado com pagamento de impostos e declarações obrigatórias que em caso de atraso poderá acarretar em multas e juros, por isso deve se atentar a cumprir de forma pontual os prazos estabelecidos.

No gráfico 12 está ilustrada a satisfação dos clientes em relação aos relatórios contábeis fornecidos pelo escritório, se estes auxiliavam na tomada de decisão por parte da gestão das empresas. 18% dos clientes responderam que se consideram muito satisfeitos, 73% (a maioria) consideram-se satisfeitos e apenas 9% consideram-se pouco satisfeitos.

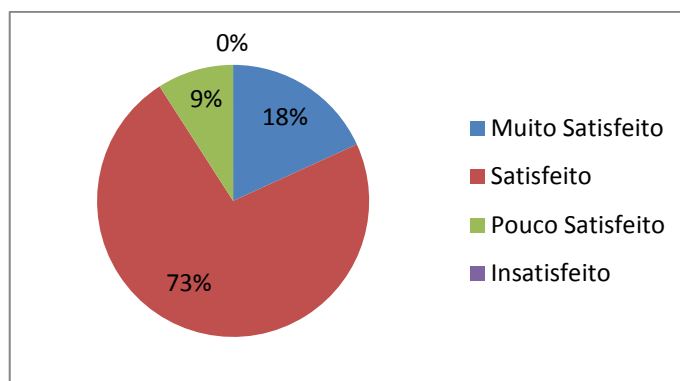


Gráfico 12: Satisfação dos clientes em relação aos relatórios contábeis.

Fonte: Autora (2014).

Cabe observar que em suma os relatórios fornecidos aos clientes têm como prioridade as obrigações com o fisco, principalmente para as empresas pequenas. De forma que a maior parte dos clientes considera que os relatórios auxiliam na tomada de decisão.

Quando perguntado aos clientes se hipoteticamente outra empresa oferecesse o mesmo serviço por um valor menor, qual seria a probabilidade deles continuarem utilizando os serviços do escritório, 37% respondeu muito provável, 27% pouco provável, 27% provável e apenas 9% responderam que trocariam o serviço por outro de menor valor.

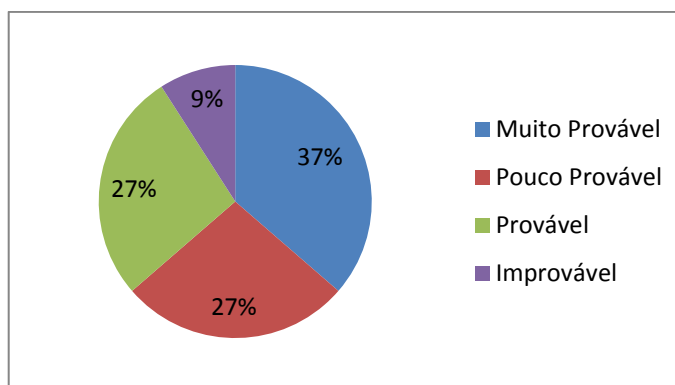


Gráfico 13: hipótese de os clientes trocarem o serviço por outro mais barato.
Fonte: Autora (2014).

Este resultado representa que há uma boa percentagem de fidelização dos atuais clientes. Pois a maioria continuaria utilizando os serviços mesmo com a concorrência oferecendo um serviço de menor valor.

A partir das informações colhidas e demonstradas dos gráficos 9 a 13 pode-se avaliar como os clientes estão vendo o escritório Ativo e ainda se este serviço está satisfatório para eles.

4.4 Posição do Gestor da Empresa

Cabe ainda ressaltar os resultados obtidos no questionário aplicado ao sócio gestor da empresa Ativo Soluções Contábeis o qual se pretendeu observar qual a posição estratégica do gestor em relação aos funcionários, faturamento e fatores críticos da empresa, bem como de suas pretensões futuras para o escritório.

Os objetivos e estratégias as quais a empresa pretende alcançar o gestor citou a diminuição do retrabalho como principal ponto adequando o escritório com sistemas de informática para assim melhorar os processos internos, bem como o treinamento dos funcionários dos clientes do escritório para otimização do trabalho evitando as retificações.

Quando perguntado em relação aos fatores que considera críticos em relação aos processos internos, o gestor apontou como principais fatores críticos a falta de conhecimento global por parte dos colaboradores em situações fiscais, tributárias e contábeis, e ainda a falta de iniciativa dos colaboradores na busca de maior conhecimento.

O gestor ainda evidenciou que o salário dos colaboradores é um item muito importante e ainda que na hipótese de um funcionário receber uma proposta de emprego, o escritório avaliará a situação de forma que cada caso é um caso.

Em relação aos clientes ficou demonstrado que o sócio gestor pretende aumentar a captação de clientes, porém precisa avaliar se há estrutura e RH para isso, e que avalia como

regular os valores cobrados em relação à concorrência e se em caso hipotético o cliente sugerisse a diminuição dos honorários o gestor avaliaria o caso para uma possível diminuição.

O questionário enviado ao sócio gestor teve como objetivo captar os objetivos e metas do gestor em relação ao faturamento, os clientes, os colaboradores bem como em relação aos fatores críticos da empresa, para assim das respostas obtidas neste questionário juntamente com os outros dois formular os planos estratégicos, o mapa estratégico e os planos de ação.

4.5 Estratégias da Empresa

Após detalhados os resultados dos questionários enviados aos clientes, colaboradores e ao gestor, para dar continuidade na sistematização do BSC cabe destacar a missão a visão que a empresa já possui, bem como o detalhamento do modelo proposto de BSC que inclui os objetivos, indicadores, metas e as iniciativas.

4.5.1 Missão

Desenvolver contabilidade com elevado padrão ético e seguindo as normas e legislação pertinentes.

4.5.2 Visão

Agregar benefícios e proporcionar segurança contábil aos clientes, bem como engrandecimento técnico e pessoal aos colaboradores.

4.5.3 Mapa Estratégico

Para uma melhor visualização das variáveis do BSC se faz necessário apresentar o mapa estratégico, nele é possível observar a relação entre as causas e efeitos, dos indicadores a serem utilizados nas perspectivas do BSC, tão importantes para se chegar à meta proposta. Conforme Figura 03 a seguir:

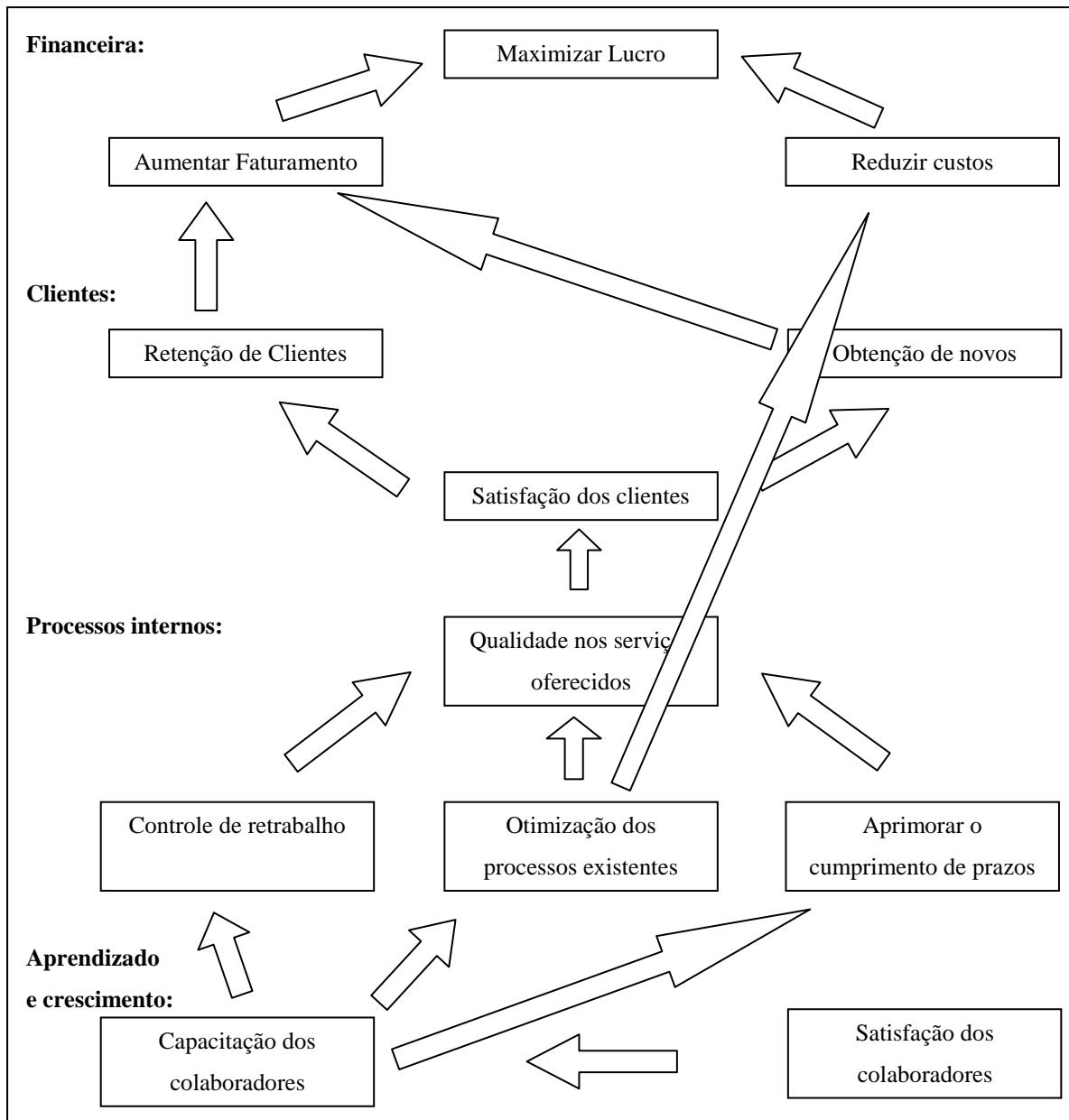


Figura 03: Mapa Estratégico.
Fonte: Autora (2014).

4.5.4 Modelos de Balanced Scorecard

Nesta etapa, para dar continuidade ao objetivo proposto serão demonstrados os modelos propostos para cada perspectiva da empresa Ativo Soluções Contábeis. A organização será dividida nas quatro perspectivas abaixo e serão criados objetivos e metas para cada uma delas, compondo assim o modelo de BSC a ser seguida conforme quadros de 01 a 04.

4.5.4.1 Perspectiva Financeira

Em conformidade com Kaplan e Norton (1997) esta é a perspectiva que serve de foco para as outras três, como o próprio nome traduz esta perspectiva está ligada com os objetivos

financeiros aos quais a empresa pretende chegar. Logo será a primeira a ser detalhada no Quadro 01.

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Aumentar Faturamento	Faturamento Anual/ Faturamento ano anterior	Aumentar em 30% o faturamento	Adquirir novos clientes e aumentar os honorários cobrados
Reduzir custos e despesas	Custos e despesas anuais/Custos e despesas ano anterior	Reduzir em 5% os custos e despesas anuais de acordo com a inflação	Incentivar o uso do Skype para conversação com clientes, verificar antes do término do expediente se todas as luzes e aparelhos elétricos estão desligados, fornecer cursos a alguns colaboradores em relação à formatação e manutenção de computadores.

Quadro 01: Perspectiva Financeira.
Fonte: Autora (2014).

Na primeira perspectiva foram definidos dois objetivos, o primeiro seria o aumento do faturamento, detalhando este em uma meta de 30% ao ano, cabendo esta meta devido à necessidade de manter crescimento conforme anos anteriores, conforme observado no gráfico 01 que demonstra o faturamento anual. E o segundo objetivo seria a redução de custos e despesas em um percentual de 5% de acordo com a inflação com alguns procedimentos do dia-a-dia que ajudariam o escritório a reduzir estes custos e despesas.

4.5.4.2 Perspectiva dos Clientes

Já na segunda perspectiva, a dos clientes se faz uma montagem das estratégias focando em clientes e mercados. Conforme pode ser observado no Quadro abaixo os objetivos desta perspectiva da Empresa:

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Atingir alto nível de satisfação dos clientes	% Satisfação dos Clientes	Aumentar para 40% o número de clientes muito satisfeitos com os serviços	Maior feedback entre o escritório e clientes, aumentar também as visitas por parte dos gestores
Aumentar o nível de retenção de clientes	Numero de clientes que deixaram de utilizar os serviços do escritório	Reduzir em 50% o número de clientes que deixam de utilizar os serviços	Maior flexibilidade de honorários e ainda reduzir atritos entre colaboradores e clientes
Aumentar a aquisição de novos clientes	Numero de novos clientes	Aumentar em 20% o número de clientes novos	Investir em marketing e em diferenciação dos serviços

Quadro 02: Perspectiva Dos Clientes.

Fonte: Autora (2014).

Conforme se observa no quadro 02 foram detalhados três objetivos para a perspectiva dos clientes, começando por atingir alto nível de satisfação dos clientes, tendo por meta aumentar em 40% os clientes muito satisfeitos com os serviços prestados aos clientes, sendo este um indicador muito importante, pois clientes que não está satisfeito com o escritório poderá deixar de utilizar os serviços oferecidos, trocando pela concorrência. O segundo objetivo é o de aumentar o número de retenção de clientes, com a meta de reduzir em 50% o número de clientes que deixam o escritório, aumentando a flexibilidade dos honorários de acordo com as necessidades dos clientes bem como investir na diminuição dos atritos e conflitos entre clientes e colaboradores, por meio de conversas com as partes. O último objetivo desta perspectiva é de aumentar a aquisição de novos clientes, meta de 20% do número de novos clientes, meta necessária para se chegar à meta de faturamento estipulada na perspectiva financeira, por meio de investimentos em marketing, e em diferenciação dos serviços para assim atender as diferentes necessidades de cada cliente que pretende utilizar os serviços.

4.5.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Na terceira perspectiva, a perspectiva de processos internos o BSC transmite os processos internos em que a empresa precisa atingir nível de excelência, identificando os fatores críticos que a empresa deve seguir para atingir os objetivos das perspectivas financeiras e de clientes. No quadro abaixo se observa os objetivos traçados para a empresa Ativo Soluções Contábeis.

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Controle de retrabalho	Variação do numero de retrabalhos	Diminuir em 25% o numero de retrabalhos	Treinamento de funcionários dos clientes
Otimização dos processos existentes	Trabalho em atraso	Reduzir quase em 100% os trabalhos em atraso	Investir em sistemas de informática, trocar computadores antigos e lentos
Aprimorar o cumprimento de prazos	% de entregas pontuais	Aumentar próximo a 100% as entregas pontuais	Entregar em no mínimo 3 dias antes de encerrar o prazo

Quadro 03: Perspectiva Dos Processos Internos.
Fonte: Autora (2014).

Para a perspectiva dos processos internos foram estipulados três objetivos, sendo estes: controle de retrabalho, que foi apontado pelo gestor como um processo crítico, podendo ser controlado por meio do treinamento de funcionários dos clientes; A otimização dos processos existentes, reduzindo os trabalhos em atraso em quase sua totalidade. Para tanto pretende-se investir em sistemas de informática e ainda trocar computadores antigos e lentos. E ainda aprimorar o cumprimento de prazos, aumentando para próximo a 100% o número de entregas pontuais, por ser muito importante a entrega pontual de declaração e guias, pois no caso de atraso podem incorrer em multas e juros.

4.5.4.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Por fim a última perspectiva, a perspectiva de aprendizado e crescimento. Para Kaplan e Norton (1997) esta perspectiva está ligada com ativo intangível das empresas, principalmente com o gerenciamento dos colaboradores com a empresa, a quarta e última perspectiva desenvolve objetivos e medidas para gerar crescimento e melhorias. A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infra-estrutura que vai possibilitar a consecução dos objetivos das três outras perspectivas. No quadro abaixo está a proposta de BSC para esta perspectiva.

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
Investir em capacitação dos colaboradores	Numero de cursos de treinamento por colaborador	2 cursos por ano para cada colaborador	Investir em cursos e palestras conforme necessidades individuais e em assuntos em evidência no meio contábil
Aumentar a satisfação em relação ao salário recebido e as condições de trabalho	% satisfação dos colaboradores em relação ao salário e as condições de trabalho	Aumentar em 10% a satisfação dos colaboradores em relação ao ano anterior	Melhorar espaço físico, bem como implantar bonificações e/ou auxílios aos colaboradores do tipo PPR
Aumentar a satisfação dos colaboradores em relação aos gestores	% satisfação dos colaboradores em relação aos gestores da empresa	Reduzir para 20% os colaboradores pouco satisfeitos com os gestores	Maior interação entre colabores e gestores, fazer entrevistas individuais com os funcionários, investir em conhecimento em relação à gestão de pessoas.

Quadro 4: Perspectiva De Aprendizado e Crescimento.

Fonte: Autora (2014).

A última perspectiva, de aprendizado e crescimento foram estabelecidos objetivos baseados nos questionários encaminhados aos colaboradores, são eles: investir em capacitação dos colaboradores, foi apontado como uma carência que eles tem, tendo como meta fornecer aos colaboradores 2 cursos por ano, investindo em cursos e palestras em relação as necessidades individuais e/ou em cursos de assuntos que estão em evidência no período e se fazem necessário a constantes mudanças que vem ocorrendo no campo de atuação. Aumentar a satisfação em relação aos salários recebidos bem como ao ambiente de trabalho, necessário aos gestores assim investirem em melhora do espaço físico e também em fornecer uma melhor remuneração aos seus colaboradores, sugere-se então a adoção de um sistema de bonificação e/ou premiação do tipo PPR, pois há um grande número de funcionários que estão descontentes com a remuneração recebida.

Aumentar a satisfação dos colaboradores em relação aos gestores demonstrou-se por meio dos questionários que os colaboradores estão insatisfeitos com relação aos gestores, cabendo aos gestores tomar algumas iniciativas para mudar esta situação, por meio de entrevistas individuais para avaliar as necessidades de cada um, bem como melhorar a

maneira em que interagem com os colaboradores, propiciando uma maior liberdade para os colaboradores exporem suas opiniões, idéias, bem como as críticas.

Nos quadros foram estabelecidos objetivos, indicadores, metas e iniciativas para os quatro modelos de BSC propostos para a empresa Ativo Soluções Contábeis, demonstrando assim ser possível a construção de um modelo de gestão como o BSC para empresas pequenas, porém, cabe ao gestor da empresa a sua implementação, bem como aprimorar este sistema de gestão e sua constante atualização e medição.

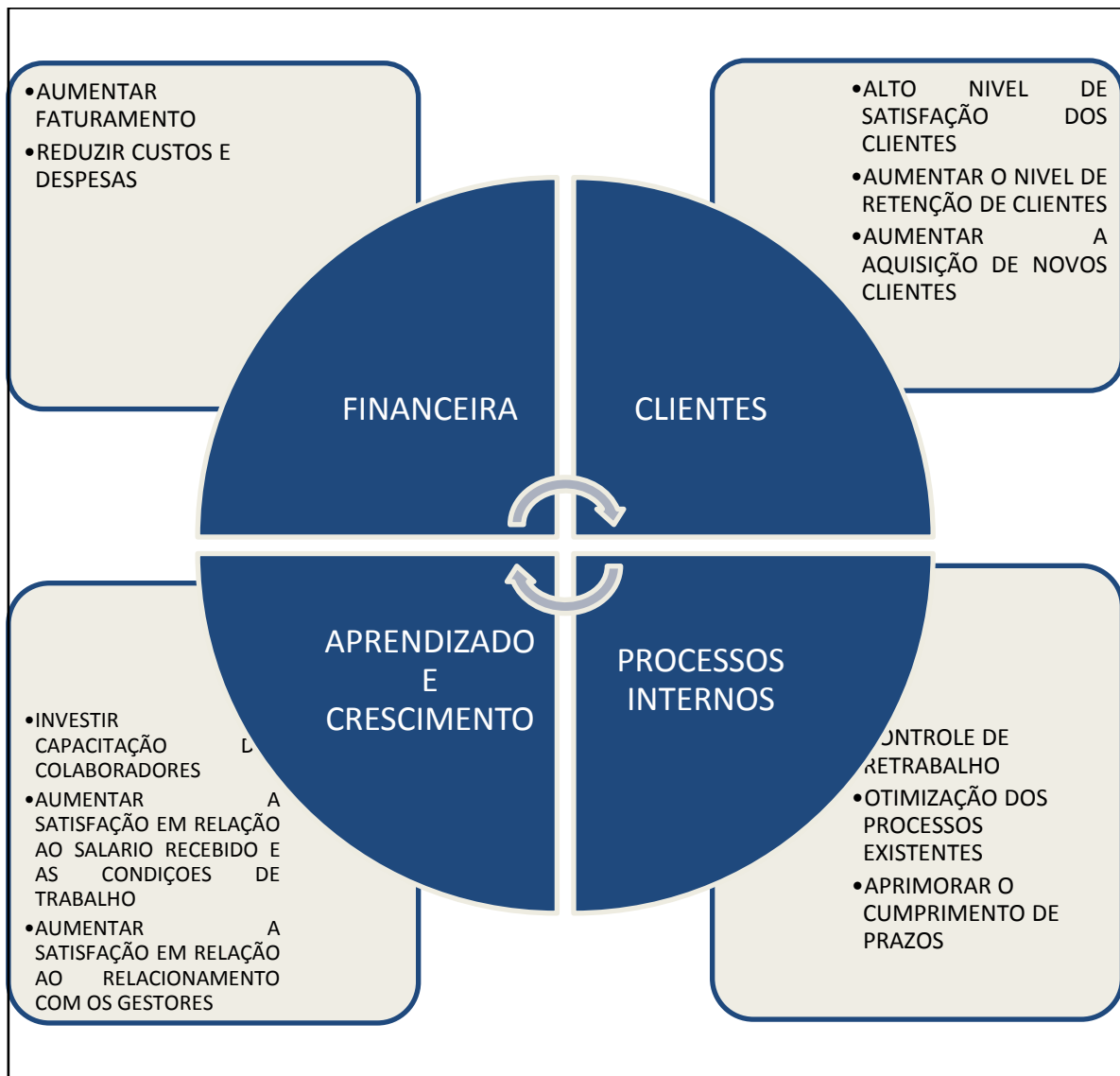


Figura 04: BSC Ativo Soluções Contábeis

Fonte: Autora (2014)

A figura 04 demonstra que o objetivo do trabalho foi atingido, com esta figura está demonstrado a proposta de BSC sistematizada para a empresa Ativo Soluções Contábeis Ltda.

em suas quatro perspectivas, sendo apresentados objetivos, indicadores, metas e iniciativas para a empresa.

5 CONCLUSÃO

Planejar passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas, elas precisam se antecipar às necessidades do mercado, não havendo espaço para improvisações. Além da previsão é necessário que as empresas controlem e mensurem o que pretendem e para tal além do planejamento é fundamental que se utilizem de ferramentas de gestão. Pensando nisso Kaplan e Norton criaram um sistema que auxilia na gestão das empresas o chamado *Balanced Scorecard* importante ferramenta que traduz a missão e a visão da empresa por meio de indicadores financeiros e não financeiros, traçando também metas que tenham causa e efeito.

O ponto principal deste trabalho foi a sistematização de um BSC nas suas quatro perspectivas para um escritório de contabilidade denominado Ativo Soluções Contábeis situado em Ibirubá-RS, visando aprimorar seu desempenho, por meio da identificação das variáveis e definição de indicadores para assim demonstrar a aplicabilidade desta ferramenta. Por meio deste modelo de BSC formulado para a empresa se tem a possibilidade de mensurar e controlar as metas definidas, demonstrando uma ligação estreita entre BSC, indicadores de desempenho e tomada de decisão, bem como se pode apontar em que pontos a empresa está falhando e onde ela precisa melhorar.

Portanto, recomenda-se ainda que o gestor deva buscar a constante atualização e mensuração dos resultados, para que o BSC seja de sucesso nos indicadores aplicados e no planejamento estipulado. A partir do resultado obtido o planejamento antes realizado pode ser retroalimentado a fim de obter melhores resultados e se inicia assim um novo processo de planejamento.

Quanto ao acadêmico serviu para adquirir maiores conhecimentos sobre assuntos hoje tão importantes para as empresas como planejamento estratégico e controle e ainda como o BSC pode ser importante se utilizado de forma eficaz. Assim sugere-se a realização de trabalhos posteriores sobre o tema e que para uma maior avaliação se utilizem outros indicadores bem como outras formas de avaliação dos dados em diferentes períodos.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Gisella Reis de. **Análise do processo de implantação do Balanced Scorecard: o caso do painel Corporativo de uma empresa brasileira do Setor público**. Rio de Janeiro: EBAPE, 2006. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3496/000386318.pdf?sequence=1>. Acesso em: 29 de Outubro de 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; ZAGO, Leticia Da Silva. **A importância da utilização do Balanced Scorecard - BSC e suas perspectivas como instrumento de estratégia empresarial como apoio à tomada de decisão**. 2012. Disponível em: <http://congresso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/020.pdf>. Acesso em: 29 de Outubro de 2014.

DUARTE, Bruno César Gomes. **Balanced Scorecard: um estudo de caso na empresa razão contabilidade**. Natal:UFRN,2012. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br:8080/monografias/handle/1/284>. Acesso em 29 de Outubro de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo:Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um Enfoque na Eficiência Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROCHA, Irani; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas**. Rio de Janeiro: UERJ, 2009. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/601.pdf>. Acesso em 29 de Outubro de 2014.

ANEXOS

Anexo 1: Pesquisa de Satisfação Clientes - Ativo Soluções Contábeis Ltda:

1. Como você avalia sua satisfação em relação aos serviços prestados:
 - () Muito Satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Pouco Satisfeito
 - () Insatisfeito

2. Você se sente satisfeito com o conhecimento técnico repassado pela equipe do Escritório:
 - () Muito Satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Pouco Satisfeito
 - () Insatisfeito

3. Você se sente satisfeito em relação ao cumprimento de prazos de entrega de documentos contábeis:
 - () Muito Satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Pouco Satisfeito
 - () Insatisfeito

4. As informações geradas a partir dos relatórios contábeis entregues a sua empresa, auxiliam na gestão da sua empresa:
 - () Muito Satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Pouco Satisfeito
 - () Insatisfeito

5. Se hipoteticamente, outra empresa ofereça este mesmo serviço a um valor menor, a probabilidade de continuar utilizando nosso serviço é:
 - () Muito provável
 - () Pouco Provável
 - () Provável
 - () Improvável

Anexo 2: Pesquisa de Satisfação Colaboradores – Ativo Soluções Contábeis Ltda:

1. Qual o grau de satisfação em relação à função que ocupa no escritório?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

2. Qual o grau de satisfação em relação aos horários de trabalho?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

3. Qual o grau de satisfação em relação ao salário recebido?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

4. Você está satisfeito com o relacionamento entre você e os colegas de trabalho?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

5. Você está satisfeito em relação às condições de trabalho que a empresa oferece?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

6. Você está satisfeito com o relacionamento entre você e os gestores da empresa?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

7. Você considera satisfatório o grau de investimento em qualificação profissional do escritório?
 Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

Anexo 3: Pesquisa com o Gestor - Ativo Soluções Contábeis

1. Quais os principais objetivos futuros do Escritório Ativo Soluções Contábeis?

2. Quais as principais estratégias para que o escritório alcance este objetivo?

Quais são suas perspectivas futuras em relação ao faturamento da empresa? E de que maneira pretende-se melhorar as receitas da empresa?

3. Quais os principais fatores que você avalia como críticos para a empresa, em relação aos processos internos?

4. Qual é o nível de importância dado pela empresa, referentes aos salários dos colaboradores?

5. Num caso hipotético, em caso de um funcionário competente, receber uma proposta de emprego com melhores remunerações, qual seria a reação da empresa?

6. A empresa acha que o valor cobrado pelos serviços cobrados está de acordo com os praticados pelo mercado?

7. Num caso hipotético, qual seria a reação da empresa, se um cliente sugerisse a diminuição dos valores cobrados?
