



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESCOLA DE DIREITO NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

*BALANCED SCORECARD* NA GESTÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CONSULTORIA FINANCEIRA

*BALANCED SCORECARD IN STRATEGIC MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A  
FINANCIAL CONSULTING COMPANY*

Sara Heloisa Ferreira Abreu

E-mail: saraheloisacontato@gmail.com

Orientadora: Prof.ª Me. Maria Aparecida Vaz Evangelista

E-mail: mave@pucgoias.edu.br

Membro: Prof. Nelson Anibal Orue

E-mail: nalo@pucgoias.com

Membro: Prof.ª Wanessa Pazini Rocha

E-mail: wanessa.adm@pucgoias.edu.br

**Linha de pesquisa:** Gestão Estratégica

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar a implantação do *Balanced Scorecard (BSC)* em uma empresa de consultoria financeira de pequeno porte, a ABC Consultoria Financeira, que atua no ramo de consultoria financeira e planejamento pessoal e familiar em território nacional. Os objetivos específicos são analisar as contribuições da implantação do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica da organização e identificar os fatores que facilitam ou dificultam sua implantação. Especificadamente será realizada uma revisão bibliográfica dos conceitos de

Gestão Estratégica e *Balanced Scorecard*. A metodologia adotada inclui um estudo de caso, seguindo a abordagem proposta por Yin (2018), com a ABC Consultoria Financeira como objeto de estudo. Serão realizadas entrevistas e pesquisa exploratória, com base nas propostas de Gil (1991) e Vergara (2000), e a análise dos dados será conduzida utilizando os conceitos do *Balanced Scorecard* conforme Kaplan e Norton (2004). Os resultados obtidos indicaram que a aplicação dos conceitos de gestão estratégica por meio do *Balanced Scorecard* é viável e apresenta benefícios para a organização estudada.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*; gestão estratégica; estratégia

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in a small-scale financial consulting firm, ABC Consultoria Financeira, operating in the field of financial consulting and personal and family planning at the national level. The specific objectives are to examine the contributions of Balanced Scorecard implementation to the organization's strategic management and identify the factors that facilitate or hinder its implementation. A literature review of Strategic Management and Balanced Scorecard concepts will be conducted. The adopted methodology includes a case study approach, following Yin's (2018) guidelines, with ABC Consultoria Financeira as the subject of analysis. Interviews and exploratory research will be conducted, based on the proposals of Gil (1991) and Vergara (2000), and data analysis will be carried out using the Balanced Scorecard concepts by Kaplan and Norton (2004). The obtained results indicate that the application of strategic management concepts through the Balanced Scorecard is viable and offers benefits to the organization.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard*; strategic management; strategy.

### **INTRODUÇÃO**

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) tem como objetivo principal a integração dos objetivos e indicadores organizacionais, a fim de proporcionar uma visão mais ampla e equilibrada do desempenho da organização. A estruturação do *Balanced Scorecard* em uma organização proporciona o acompanhamento do atingimento dos objetivos ou das dificuldades na execução da gestão estratégica, além de contribuir para a tomada de decisões organizacionais.

De acordo com Niven (2002), o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica que tem como finalidade mensurar o desempenho de uma organização em diversas perspectivas. Segundo apresentado no estudo de Sahely (2002) a empresa Suzano é um exemplo de como o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado com sucesso. A Suzano é uma empresa brasileira líder no mercado de papel e celulose, e utiliza o *Balanced Scorecard* como uma ferramenta desde 2003 para medir e gerenciar seu desempenho em todas as áreas da organização. O *Balanced Scorecard* tem sido fundamental para a Suzano na definição e monitoramento de suas metas e na tomada de decisões estratégicas, permitindo à empresa alinhar suas ações com sua visão de longo prazo e garantir sua competitividade no mercado (SAHELY, 2002).

O presente artigo tem como objetivo analisar a implantação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de consultoria financeira de pequeno porte, atuante majoritariamente em território nacional, tendo como objetivos específicos analisar as contribuições da implantação do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica da organização e identificar os fatores que facilitam ou dificultam a sua implantação.

A empresa escolhida para o estudo é a ABC Consultoria Financeira, que atua no ramo de consultoria financeira e planejamento pessoal e familiar. Trata-se de um “*full family office*”, ou seja, é uma estrutura dedicada à preservação das fortunas de famílias empreendedoras, executando os serviços acordados com essas famílias. O serviço oferecido é direcionado a famílias de diferentes classes e utiliza como base os seis pilares da certificação CFP® (*Certified Financial Planner*).

Este trabalho tem como motivação realizar um diagnóstico da organização estudada, focando na gestão estratégica e em como ela poderá ser adaptada e implantada. Ele possui o intuito de analisar, através de pesquisas internas, quais as estratégias e medidas a serem adotadas fazendo uso do *Balanced Scorecard*, de modo que auxilie na melhoria do desenvolvimento da empresa em quesitos produtivos e financeiros, e que possa ser utilizada como ferramenta para a diretoria visualizar melhor as metas da empresa.

Além disso, é possível verificar sua importância para a comunidade estudantil e para empresas do mesmo segmento, através da observação de como está sendo aplicada a gestão estratégica na empresa, assim como as ferramentas utilizadas, e, por fim, avaliar como ela poderia ser implantada com um melhor funcionamento, evitando gargalos e, conseqüentemente, inviabilizações.

A ABC Consultoria Financeira é uma empresa em fase de crescimento. Dessa forma, apresenta diversos pontos de atenção no ambiente interno e externo, que impactam diretamente

no processo de desempenho da empresa e que não são acompanhados continuamente pela diretoria, dificultando a definição de estratégias e metas para a empresa. Assim, com dificuldades na estruturação da gestão estratégica, a possibilidade de falha no processo de crescimento torna-se mais significativa, aumentando as chances de desempenho negativo e estagnação da empresa no mercado. Portanto, a questão problema deste artigo define-se em como melhorar a eficácia da gestão estratégica da ABC Consultoria Financeira, utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta, a fim de superar desafios, impulsionar o crescimento da empresa e proporcionar uma visualização mais clara das metas da empresa para a diretoria.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Foram adotados, para fundamentar a pesquisa, os seguintes temas: gestão estratégica, *Balanced Scorecard*, perspectivas do *Balanced Scorecard*, mapa estratégico: relação de causa e efeito, e aspectos importantes na implementação do *Balanced Scorecard*.

### **Gestão Estratégica**

Segundo Tavares (2007), a gestão estratégica é fundamental para o sucesso das organizações, pois permite que elas antecipem-se às mudanças do ambiente e atuem de forma proativa. O processo de gestão estratégica inclui uma análise detalhada do ambiente interno e externo da organização, a fim de identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Em seguida, a organização deve definir sua missão, visão e valores, que servirão como base para o desenvolvimento de seus objetivos e metas.

De acordo com Herrero (2017), a atuação dos líderes nos processos de mudança possui a mesma importância para o êxito da gestão da organização. A gestão estratégica define e organiza as ações que os diversos departamentos devem entregar à organização, atuando como uma linha orientadora para os esforços desenvolvidos pelos vários especialistas e pela direção da organização.

A gestão estratégica é composta por três pontos básicos: i) análise sistemática do ambiente, ii) estruturação da estratégia e iii) implementação da estratégia. A análise sistemática identificará os pontos mais importantes para o futuro da organização, que são chamados de fatores estratégicos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (HUNGER, 2002).

Diante do exposto, a ferramenta da análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) busca estabelecer uma ampla compreensão sobre o ambiente interno e externo da empresa, sendo fundamental na análise sistemática do ambiente e na estruturação da estratégia para o direcionamento das ações estratégicas da mesma.

Segundo Oliveira (2007), a análise *SWOT* é definida em quatro pontos: i) pontos fortes, que são as vantagens operacionais que diferenciam a organização de suas concorrentes no mercado e são variáveis controláveis; ii) pontos fracos, que são as desvantagens que a organização enfrenta e também são variáveis controláveis; iii) oportunidades, que são forças incontroláveis, mas que podem favorecer a estratégia da organização; e iv) ameaças, que também são forças incontroláveis, mas que podem ser evitadas desde que a organização tenha uma resposta rápida.

A estruturação e a análise de uma matriz *SWOT* são recomendáveis para os administradores, pois é uma preparação para a construção de um *Balanced Scorecard*, um sistema gerencial que visa o alinhamento da estratégia com a visão, missão e valores da organização, realizando a medição do seu desempenho por meio de indicadores financeiros e não financeiros.

### ***Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard*, ou Indicadores Balanceados de Desempenho, foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton no início da década de 90. O método foi publicado pela primeira vez em "*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*", em 1992. Surgindo da necessidade de avaliar os resultados das organizações no passado, incluindo o resultado financeiro, juntamente com as ações de resultados no longo prazo, o BSC permite avaliar como os investimentos e iniciativas alocados em clientes, processos internos e pessoas, com resultados a longo prazo, estão gerando valor hoje para a organização. A identificação, análise e o acompanhamento dos ativos tangíveis e intangíveis foram organizados em quatro perspectivas no *Balanced Scorecard*: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Nas palavras de Kaplan e Norton (1997, p.8):

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* consiste em um sistema de gestão estratégica, que baseia-se na visão e na estratégia da organização, reconhecendo a importância de ativos intangíveis e da capacidade competitiva, sem desconsiderar os indicadores financeiros (Kaplan; Norton, 1997).

Ao contrário de algumas suposições, o *Balanced Scorecard* não é apenas uma ferramenta de medição de resultados, mas sim um sistema de gestão estratégica. Existe um

equilíbrio entre as medidas de resultado, que contam o resultado decorrente da estratégia passada, e as medidas que avaliam o desempenho futuro. E é esse equilíbrio que possibilita aos administradores utilizarem o *Balanced Scorecard* na gestão estratégica, tanto no curto quanto no longo prazo.

O método do *Balanced Scorecard* transpõe a visão e a estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem ser administrados de forma que toda a equipe, em todos os níveis, compreenda as metas de longo prazo e a estratégia apropriada para alcançá-las. E para alcançar essas metas, o *Balanced Scorecard* utiliza indicadores alinhados com os objetivos dos processos internos que agregam valor e ativos intangíveis em mapas estratégicos (ME), estabelecendo uma relação de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

### **As Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Como um sistema de gestão da estratégia, o *Balanced Scorecard* traduz a visão e a estratégia da organização em objetivos estratégicos e medidas, administrados seguindo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas criam um equilíbrio entre objetivos de longo e curto prazo, métricas financeiras e não financeiras, processos internos e externos, medidas objetivas concretas e medidas subjetivas mais imprecisas (KAPLAN; NORTON, 1997). As perspectivas do *Balanced Scorecard* são as seguintes:

**Perspectiva Financeira:** as medidas financeiras são vistas como indicadores de desempenho da organização na visão dos stakeholders. A perspectiva financeira engloba o consumo dos recursos financeiros, fluxo de caixa, retorno do capital investido, valor econômico agregado e índices financeiros (MILIS; MERCKEN, 2004).

As organizações que utilizam apenas relatórios financeiros e contábeis como indicadores de acompanhamento e avaliação da estratégia estão desconsiderando uma boa quantidade de informações sobre o real andamento da execução da estratégia. A maior parte dos indicadores e análises das medidas financeiras está ligada a acontecimentos passados ou ações de curto prazo, não fornecendo orientação para as ações futuras.

Apesar dos pontos mencionados acima, a perspectiva financeira ainda é fundamental em um projeto de *Balanced Scorecard*, pois consolida todas as consequências econômicas imediatas de ações concretizadas. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 50): "os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro

esperado da estratégia e servir como meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*".

***Perspectiva do cliente:*** nessa perspectiva, são utilizadas medidas para avaliar e acompanhar a execução da estratégia em relação aos segmentos de mercado e clientes-alvo, identificados durante a formulação da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 68): "empresas que tentam ser tudo para todos normalmente acabam não sendo nada para ninguém". Na perspectiva do cliente, geralmente são aplicados diversos indicadores para acompanhar os resultados da execução da estratégia, como retenção e conquista de clientes, satisfação do cliente, atendimento de reclamações e pontualidade na entrega, rentabilidade e participação nas compras dos clientes nos segmentos alvo definidos na estratégia.

***Perspectiva de processos internos:*** essa perspectiva identifica os processos internos críticos do negócio, nos quais a organização deve se superar. Refere-se às características que os processos internos devem ter para alcançar a satisfação dos stakeholders e clientes (MILIS; MERCKEN, 2004).

Diferente da abordagem tradicional, o *Balanced Scorecard* inclui medições de desempenho que identificam processos completamente novos, além dos já existentes. Nas abordagens tradicionais, o foco é na melhoria dos processos existentes, enquanto no *Balanced Scorecard*, podem ser identificados processos novos que sejam decisivos para o sucesso da estratégia do negócio (KAPLAN; NORTON, 1997). De acordo com Kaplan e Norton (2004), os processos internos podem ser subdivididos em quatro grupos: a) processos de gestão operacional; b) processos de gestão de clientes; c) processos de inovação; e d) processos regulatórios e sociais. Normalmente, as organizações destacam um dos grupos de processos internos mencionados, considerando sua estratégia. No entanto, o ideal é adotar uma estratégia equilibrada, investindo nos quatro agrupamentos.

***Perspectiva de aprendizado e crescimento:*** nessa perspectiva, são identificados e avaliados os recursos e o capital humano, utilizando indicadores como clima organizacional, satisfação dos funcionários e índices de rotatividade (SOBRAL; PECI, 2013). Esses pontos influenciam nas demais perspectivas, objetivos e medidas.

Ao final do processo de definição dos objetivos estratégicos das outras perspectivas, é comum identificar barreiras para a execução da estratégia devido às capacidades atuais das pessoas e dos sistemas (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma, o desenvolvimento dessas capacidades ao longo do tempo será essencial para o sucesso da estratégia a longo prazo.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva de aprendizado e crescimento, nas quais apoiam-se as demais perspectivas na implementação da estratégia, forma os ativos intangíveis da organização e são organizados em três categorias: a) capital humano; b) capital da informação; c) capital organizacional.

### **Mapa Estratégico: Relação de Causa e Efeito:**

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é um instrumento complementar do sistema *Balanced Scorecard* que auxilia na criação de uma relação de causa e efeito para uma melhor compreensão da organização. Através dessa relação, é possível entender como avanços específicos em uma ação produzem resultados esperados.

A estratégia implica na movimentação da organização como um todo, partindo de sua posição atual para ocupar uma posição desejada no futuro, que é incerta. Como a organização sabe qual é essa posição futura, o caminho a ser traçado envolve uma série de hipóteses vinculadas. O mapa estratégico detalha essas relações entre causa e efeito, tornando-as explícitas e testáveis, considerando as percepções financeiras, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

A estruturação do mapa estratégico parte da definição do objetivo final da organização e, a partir das metas, são definidas as etapas que levam à conclusão dessas metas. Assim, o mapa deve ser construído de cima para baixo, realizando uma revisão da visão, missão e valores. Capacita os gestores e especialistas para uma performance estratégica, propagando os objetivos para todos os colaboradores (KAPLAN; NORTON, 2000).

A proposta apresentada por Kaplan e Norton (1997) consiste em garantir que todos na organização conheçam o que deve ser executado, concentrando todos os esforços por meio das quatro perspectivas. O mapa estratégico simplifica o método complexo do *Balanced Scorecard*, possibilitando uma eficiente comunicação por toda a organização (ALVES; SARAIVA, 2017). Ele descreve "como" será a execução da estratégia, acrescentando dinamismo e melhorando a visualização e a leitura do projeto (NIVEN, 2005).

### **Aspectos Importantes na Implementação do *Balanced Scorecard***

A implementação bem-sucedida do *Balanced Scorecard* requer atenção aos aspectos críticos envolvidos. Existem críticas e problemas associados à sua utilização, incluindo questões relacionadas à fixação nas perspectivas originais e à necessidade de inclusão de outras perspectivas (SCHIEMAN; LINGLE, 1999). Kaplan e Norton (1997) argumentam que o *Balanced Scorecard* é um modelo flexível, passível de ser alterado e ampliado para atender às

necessidades das organizações. No entanto, é importante reconhecer que as críticas também podem estar relacionadas à generalidade e superficialidade da ferramenta (MOREIRA, 2000).

Um dos principais desafios na implementação do *Balanced Scorecard* está relacionado à correta execução do processo. Horngren (1999) enfatiza que a consideração das relações de causa e efeito imprecisas é fundamental para evitar problemas na implementação do *Balanced Scorecard*. Ações que afetam vários indicadores simultaneamente podem ser inadequadas, exigindo uma abordagem cuidadosa e estruturada. Além disso, a resistência à utilização de indicadores subjetivos, como a percepção de satisfação dos clientes e o desempenho qualitativo dos colaboradores, é um desafio comum enfrentado pelas organizações.

Para garantir uma implementação eficaz do *Balanced Scorecard* é necessário levar em consideração as perspectivas abrangidas pela ferramenta e sua relação com a estratégia geral da organização. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão estratégica escolhida devido à sua simplicidade e capacidade de auxiliar os gestores na avaliação do rumo escolhido (SERRA et al., 2002). Portanto, é fundamental adaptar o *Balanced Scorecard* às necessidades específicas da empresa e selecionar indicadores relevantes que possam medir adequadamente o desempenho e contribuir para a estratégia global da organização.

## **METODOLOGIA**

Segundo Yin (2018), um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A metodologia do estudo de caso pode ser aplicada em diversas áreas, como administração, educação, psicologia, ciências sociais, entre outras.

A estrutura básica da metodologia de um estudo de caso pode ser dividida em seis etapas: definição do problema e objetivos do estudo, seleção do caso, coleta de dados, análise de dados, desenvolvimento de soluções e comunicação dos resultados (YIN, 2018).

Na **definição do problema e objetivos do estudo**, o objetivo deste trabalho foi analisar a implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de consultoria financeira de pequeno porte, a ABC Consultoria Financeira, as contribuições da implantação do *Balanced Scorecard* para a gestão estratégica da organização e identificar os fatores que facilitam ou dificultam a sua implantação. A questão-problema está relacionada a como melhorar a eficácia da gestão estratégica da ABC Consultoria Financeira, utilizando o *Balanced Scorecard* como ferramenta, a fim de superar desafios, impulsionar o crescimento da empresa e proporcionar uma visualização mais clara das metas da empresa para a diretoria.

A **seleção do caso**, este trabalho teve como motivação realizar um diagnóstico da organização estudada, focando na gestão estratégica e em como ela poderá ser adaptada e implantada. A empresa escolhida para o estudo é a ABC Consultoria Financeira, que atua no ramo de consultoria financeira e planejamento pessoal e familiar.

A **coleta de dados**, envolve um diagnóstico da ABC Consultoria Financeira, foi realizada uma entrevista em profundidade e coleta de dados internos com o CEO (*Chief Executive Officer*) ou Diretor Executivo da empresa. A pesquisa foi classificada de acordo com a tipologia de Gil (1991) e Vergara (2000), sendo qualificada como exploratória e descritiva, envolvendo o comprometimento da alta direção em relação à implantação do *Balanced Scorecard*.

Na **análise de dados**, foram examinados o processo de elaboração da estratégia, incluindo definição da visão, missão, valores e matriz *SWOT*, por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória em meio aos dados internos coletos com o CEO da empresa em entrevista. Foi analisado também o processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, abrangendo definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas, utilizando a metodologia de Kaplan e Norton (2004). Será aplicada a ferramenta de mapa estratégico, conforme apresentado no referencial teórico.

No **desenvolvimento de soluções e comunicação dos resultados**, com base na análise dos dados, foram propostas alternativas viáveis e selecionando a solução mais adequada para o problema apresentado, considerando os conceitos levantados na revisão bibliográfica. Por fim, os resultados do estudo de caso foram comunicados de maneira clara e concisa ao público e a diretoria da ABC Consultoria Financeira, incluindo uma descrição detalhada do problema, metodologia utilizada, resultados obtidos e soluções propostas.

## **ESTUDO DE CASO: ABC CONSULTORIA FINANCEIRA**

Este tópico apresenta um estudo de caso da empresa ABC Consultoria Financeira, que analisa o processo de elaboração da estratégia. Nesse processo, ocorre a definição da visão, missão, valores e matriz *SWOT* com base em uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório. Também será analisado o processo de elaboração do *Balanced Scorecard*, que trata da definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas, considerando a metodologia de Kaplan e Norton (2004). Utiliza-se a ferramenta de mapa estratégico conforme apresentado no referencial teórico.

Os dados apresentados são resultado de uma entrevista com o CEO da empresa e dos arquivos de Planejamento Estratégico da ABC Consultoria Financeira de 2023. Consulte o roteiro da entrevista no Apêndice A: Roteiro de entrevista com o Gestor (CEO).

### **Apresentação da empresa**

A empresa escolhida para o estudo é a ABC Consultoria Financeira, que atua no ramo de consultoria financeira e planejamento pessoal e familiar. Trata-se de um *full family office*, um termo ainda pouco difundido ou conhecido no Brasil.

O termo "*Family Office*" foi cunhado na década de 1930 nos Estados Unidos e vem ganhando destaque em todo o mundo. Um *Family Office* é uma estrutura dedicada à preservação das fortunas de famílias empreendedoras, executando os serviços acordados com essas famílias. Segundo a Ernst & Young (2018), um *Family Office* pode ser estruturado de duas formas principais: *Single Family Office (SFO)*, que atende exclusivamente uma única família, ou *Multi-Family Office (MFO)*, que presta serviços a várias famílias de alto patrimônio líquido.

No entanto, a ABC Consultoria Financeira caracteriza-se como um "*Full Family Office*", ou seja, o serviço oferecido engloba os mesmos fatores mencionados pela Ernst & Young (2018), porém é direcionado a famílias de diferentes classes, e utiliza como base os seis pilares da certificação *CFP® (Certified Financial Planner)*. Essa certificação, de acordo com a Associação Brasileira de Planejamento Financeiro (PLANEJAR), é uma certificação internacional de distinção, de caráter não obrigatório, que prepara o profissional para o exercício da atividade de planejador financeiro pessoal. As seis áreas de conhecimento abrangidas pela certificação, que também baseiam o serviço de planejamento comercializado pela empresa, são: Gestão Orçamentária, Gestão de Risco, Planejamento de Aposentadoria, Gestão de Ativos, Planejamento Tributário e Planejamento Sucessório.

A ABC Consultoria Financeira é uma empresa de pequeno porte que atua principalmente em território nacional. Suas atividades incluem consultoria e planejamento de gestão patrimonial e gestão de valores mobiliários. A empresa possui um quadro de 45 colaboradores ativos e um total de 6 sócios.

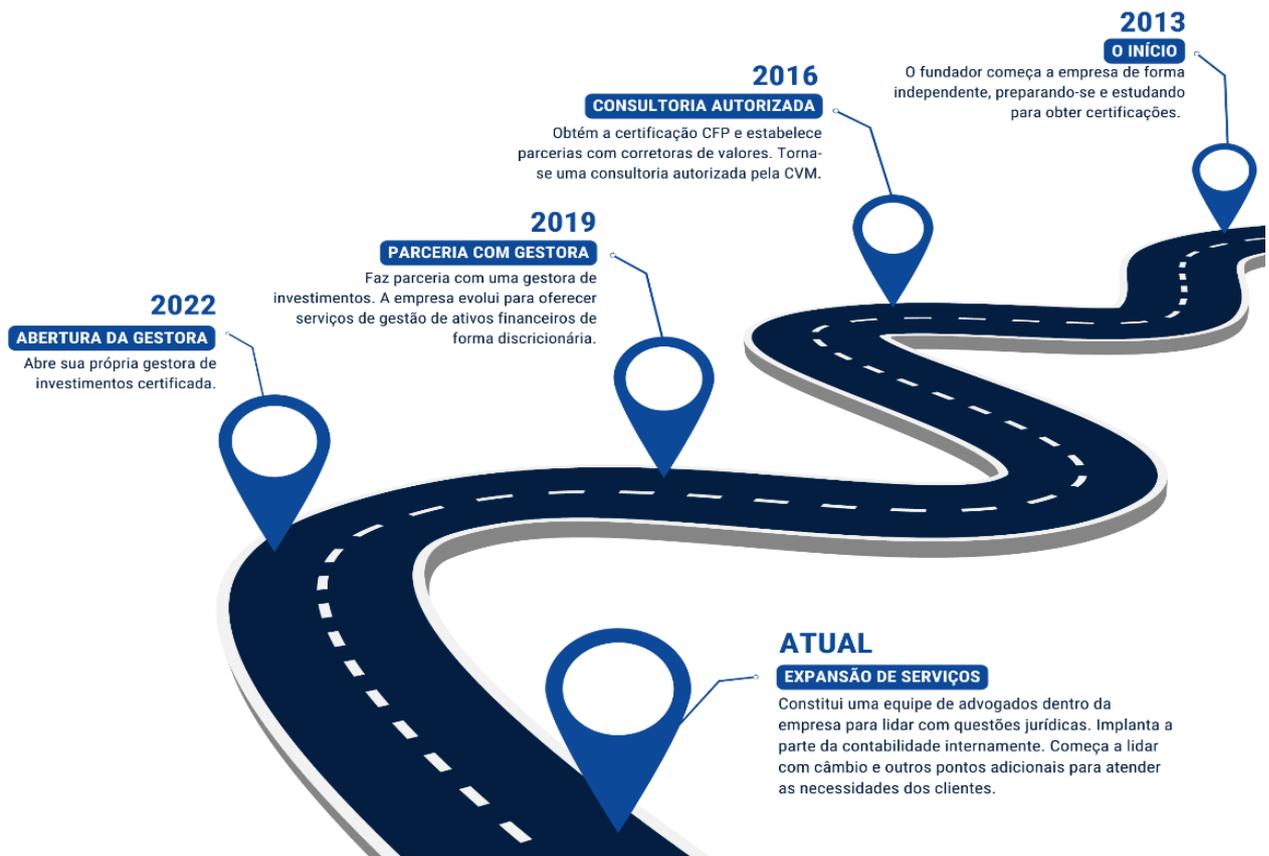


Figura 1 - Cronologia da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

A empresa foco deste estudo foi fundada em 2013, inicialmente como um escritório de planejamento sem a regulação de Consultor de Valores Mobiliários, o que a impedia de atuar como consultoria. Ao longo dos anos, a empresa se desenvolveu e em 2016 obteve a primeira regulação de Consultor de Valores Mobiliários, tornando-se uma consultoria registrada.

Desde o início, o objetivo da empresa tem sido auxiliar as famílias na organização patrimonial e na realização de investimentos melhores, o que se tornou possível a partir de 2016 com a regulação de Consultor de Valores Mobiliários. Em 2019, um sócio entrou na empresa, possibilitando também a regulação de Gestão de Recursos.

Desde então, a ABC Consultoria Financeira tem como foco tornar-se um Family Office completo, seguindo o conceito *One-Stop Shop*. Segundo Kotler e Armstrong (2017), esse conceito baseia-se na ideia de centralizar a oferta de produtos ou serviços diversos, proporcionando aos consumidores a conveniência de encontrar tudo o que precisam em um único lugar, evitando a necessidade de procurar em vários estabelecimentos ou provedores de serviços. Atualmente, a organização atende mais de 500 famílias, auxiliando nas melhores decisões financeiras e patrimoniais.

## **1. Elaboração da Estratégia da ABC Consultoria Financeira**

Neste tópico será possível visualizar a definição da visão, missão, valores e a construção da matriz *SWOT*, considerando a metodologia Chiavenato (2014) e Oliveira (2007).

Segundo o CEO da ABC Consultoria Financeira a estratégia da empresa é focada no longo prazo, com uma visão de 40 a 50 anos. Além disso, a estratégia segue o conceito de One-Stop Shop, com o objetivo de centralizar o cliente, eliminando conflitos de interesse, concentrando as ferramentas de execução e planejamento em um só lugar, para entregar o que ele realmente precisa. De acordo com o CEO, é crucial ter um propósito claro e foco no longo prazo. É preciso definir o propósito e o que a empresa realmente precisa entregar quando estiver madura. Com base nisso, será possível definir a estratégia para alcançar os objetivos de longo prazo.

### **1.1. Missão**

A missão é um texto que explica as intenções e aspirações da organização e ajuda a difundir o espírito da empresa. Chiavenato (2014) destaca que a missão é a declaração formal que identifica a razão de ser da empresa, sua filosofia, seus valores e seus objetivos de longo prazo. Na ABC Consultoria Financeira, o propósito essencial pode ser expresso pela seguinte frase: “Ser o braço direito de nossos clientes na busca das melhores decisões financeiras e patrimoniais, proporcionando TRANQUILIDADE, SEGURANÇA e LIBERDADE para as famílias.”

### **1.2. Visão**

A visão é uma declaração que representa a aspiração da empresa em relação ao seu futuro desejado e que orienta a tomada de decisões estratégicas. Segundo Chiavenato (2014), a visão é a imagem do futuro desejado para a empresa, e deve ser comunicada de forma clara e consistente para todos os stakeholders. Na empresa estudada, o futuro imaginado é: “Se tornar referência mundial no conceito de *FULL FAMILY OFFICE (FFO)* até 2029, superando as expectativas de nossos clientes e colaboradores, entregando resultado acima da média para os acionistas, com responsabilidade socioambiental e governança corporativa (ESG).”

### **1.3. Valores da empresa**

Os valores representam a ética e a cultura da empresa e são fundamentais para orientar suas atividades e decisões, estabelecendo sua identidade e reputação. Eles devem ser autênticos, coerentes e alinhados com a missão e a visão da empresa. Chiavenato (2014) destaca que os

valores são as convicções fundamentais que definem a cultura e a identidade da empresa, e que orientam suas relações com os stakeholders.

A Figura 2 apresenta os valores essenciais cultivados pela ABC Consultoria Financeira.

VALORES	DETALHAMENTO (EXPLICAÇÃO)
Ética	"Fazer o que é correto mesmo que ninguém esteja te observando."
Transparência e Clareza	"Trazer todas as informações pertinentes, e garantir que elas sejam compreendidas."
Independência e Imparcialidade	"Buscar em todos os canais disponíveis a solução mais eficaz, evitando qualquer conflito de interesses."
Confidencialidade	"Guardar e proteger as informações com zelo e diligência."
Comprometimento	"Dar-se ao máximo, com excelência, sentimento e atitude de dono. Ter a mentalidade diferenciada de quem deseja ver o cliente e o negócio prosperar."
Evolução Constante	"Buscar constantemente se aprimorar, evoluir e aprender. A qualidade não pode ser a chegada, tem que fazer parte do caminho."

Figura 2 – Valores da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

#### 1.4. Matriz *SWOT*

Seguindo os conceitos apresentados anteriormente na revisão bibliográfica, a estruturação e a análise de uma matriz *SWOT* são recomendáveis aos administradores, por ser uma preparação para à construção de um *Balanced Scorecard (BSC)*.

A análise *SWOT* da ABC Consultoria Financeira foi definida seguindo os conceitos de Oliveira (2007), passando por quatro pontos iniciais:

##### a. Forças

O levantamento de pontos fortes faz parte da análise de recursos internos de uma organização, são as vantagens operacionais que diferenciam a organização de suas concorrentes no mercado, tratando-se de uma variável controlável.

FORÇAS
Alta capacidade técnica da equipe de produção
Boa reputação da empresa no mercado
Redução de custos intermediários no processo do serviço
Definição de preço e modelo de cobrança
Modelo de negócio isento de conflito de interesses
Abordagem holística no serviço
Clientes com confiança no relacionamento
Educação continuada da equipe

Figura 3 – Forças da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

A ABC Consultoria Financeira apresenta uma série de forças que a diferenciam no mercado de consultoria financeira. Esses pontos fortes podem fornecer à empresa uma vantagem competitiva e contribuir para seu sucesso no setor.

A equipe altamente capacitada e especializada da ABC Consultoria Financeira é um diferencial significativo, proporcionando serviços de alta qualidade e satisfação dos clientes. A reputação positiva da empresa, reconhecida por seu trabalho confiável e cumprimento de prazos, é um ativo valioso. Além disso, a capacidade de reduzir custos intermediários permite preços competitivos, atraindo clientes em busca de serviços financeiros eficientes e econômicos. A definição clara de preço e um modelo de cobrança eficiente garantem transparência nas transações e contribuem para o planejamento financeiro da empresa. O modelo isento de conflito de interesses adotado pela ABC Consultoria Financeira é ético e confiável, atendendo aos melhores interesses dos clientes. A abordagem holística e a confiança estabelecida nos relacionamentos com os clientes agregam valor aos serviços oferecidos. O investimento na educação continuada demonstra o comprometimento da empresa em fornecer soluções e serviços de qualidade.

#### b. Fraquezas

O levantamento de pontos fracos faz parte da análise de recursos internos de uma organização, são desvantagens que a organização enfrenta, sendo também uma variável controlável.

FRAQUEZAS
Baixa softskills e inexperiência da equipe de consultores financeiros
Baixo engajamento da equipe
Ausência de robustez na equipe administrativa
Ausência de organograma estruturado
Alto turnover da equipe
Ausência de política de cargos e salários + plano de carreira
Baixa qualidade na gestão financeira e orçamentaria
Baixa capilaridade de estruturas

Figura 4 – Fraquezas da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

Esses pontos fracos identificados na análise *SWOT* fornecem uma visão clara dos desafios que a ABC Consultoria Financeira enfrenta atualmente. A partir dessas informações, os administradores podem desenvolver estratégias para superar essas fraquezas e melhorar o desempenho geral da organização.

A falta de habilidades interpessoais e experiência adequada da equipe de consultores financeiros impacta negativamente a relação com os clientes e a reputação da empresa. Além disso, o baixo engajamento da equipe resulta em falta de motivação e comprometimento, afetando a qualidade do trabalho e a eficiência operacional. A ausência de uma equipe

administrativa sólida e um organograma estruturado levam a processos internos ineficientes e falta de clareza nas responsabilidades. O alto turnover de funcionários gera custos e afeta a consistência dos serviços. A falta de política de cargos e salários e plano de carreira desmotiva os funcionários e causa baixa retenção de talentos. A deficiência na gestão financeira e orçamentária resulta em problemas de fluxo de caixa e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. A baixa capilaridade de estruturas limita a expansão e alcance da empresa.

c. Oportunidades

O levantamento de oportunidades faz parte da análise de ambiente externo de uma organização, considerando as variáveis externas e o ambiente de tarefa. A oportunidade, é uma força incontrolável, mas que pode favorecer a estratégia da organização.

OPORTUNIDADES
Mercado em fase de consolidação
Baixa exigência do mercado
Canal estratégico de atuação frente à competição por clientes
Crescimento da expectativa de vida
Avanço da tecnologia de videoconferência
Abertura de novos mercados

Figura 5 – Oportunidades da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

Em suma, essas oportunidades identificadas na análise da ABC Consultoria Financeira representam aspectos positivos e forças externas que podem ser explorados pela empresa.

O mercado ainda não consolidado apresenta espaço para crescimento e posicionamento como líder do setor. A baixa exigência do mercado permite à ABC oferecer serviços diferenciados e de alta qualidade para aumentar a demanda. A utilização estratégica de canais de atuação é uma oportunidade para conquistar clientes e se destacar da concorrência. O aumento da expectativa de vida da população possibilita o desenvolvimento de serviços voltados para aposentadoria e planejamento financeiro de longo prazo. O uso de videoconferência amplia a atuação da empresa, oferecendo serviços remotos e alcançando clientes em diferentes regiões. A abertura de mercado possibilita a exploração de novas áreas de atuação e o crescimento do negócio.

A ABC Consultoria Financeira deve avaliar cada oportunidade e desenvolver estratégias para aproveitá-las de maneira alinhada aos seus objetivos e metas organizacionais, visando a expansão e o fortalecimento da empresa.

#### d. Ameaças

O levantamento de ameaças faz parte da análise de ambiente externo de uma organização, considerando as variáveis externas e o ambiente de tarefa. A ameaça, também uma força incontrolável, mas que pode ser evitada, desde que a organização tenha uma resposta rápida.

AMEAÇAS
Surgimento de serviços substitutos no mercado
Autonomia do cliente no acesso à informação
Automatização dos serviços financeiros prestados
Concorrentes atuantes no mercado financeiro
Influência do regionalismo e cultura de investimento
Fornecedores com entrada no mercado

Figura 6 – Ameaças da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

As ameaças identificadas na análise da ABC Consultoria Financeira destacam os desafios e riscos externos que a empresa pode enfrentar. Para superar essas ameaças, a consultoria deve adotar estratégias proativas. Isso ajudará a ABC a manter-se competitiva, enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado.

A existência de serviços substitutos pode levar à perda de clientes, tornando necessário que a ABC destaque seus serviços diferenciados. A autonomia no uso da informação representa o risco de os clientes gerenciarem suas próprias finanças, sendo importante ressaltar o valor da experiência da consultoria. A automatização dos serviços financeiros pode diminuir a demanda por consultorias tradicionais, exigindo que a ABC se adapte e ofereça serviços inovadores. A dependência de fornecedores com acesso ao mercado financeiro pode afetar as operações da consultoria, sendo necessário estabelecer relacionamentos sólidos e preparar-se para possíveis interrupções. O regionalismo e a cultura de investimento podem representar desafios, exigindo que a ABC personalize seus serviços para atender às necessidades locais. A possibilidade de fornecedores se tornarem concorrentes requer parcerias estratégicas para expandir a atuação e mitigar ameaças.

A análise *SWOT* da ABC Consultoria Financeira, baseada nos conceitos de Oliveira (2007), revela forças que a diferenciam no mercado, proporcionando uma vantagem competitiva. No entanto, também existem fraquezas a serem superadas para melhorar o desempenho geral. Além disso, a empresa pode se beneficiar de diversas oportunidades para alcançar novos clientes e expandir seus serviços de acordo com as necessidades do mercado em constante evolução. Entretanto, há ameaças que exigem estratégias proativas para enfrentá-las.

Após a finalização de levantamento dos quatro pontos da *SWOT*, a ABC Consultoria Financeira realizou a pontuação através de uma matriz *SWOT*, do qual é uma forma de atribuir valores numéricos aos diferentes elementos da análise, permitindo uma avaliação mais precisa e comparativa. A pontuação pode ser feita atribuindo valores de 1 a 9, sendo 3 indicando ‘não significativo’ e 9 indicando ‘extremamente significativo’.

De acordo com Oliveira (2007), a pontuação da matriz *SWOT* pode ser subjetiva e baseada na percepção e conhecimento dos envolvidos na análise. Dessa forma, a pontuação foi realizada para cada um dos elementos da matriz *SWOT*, considerando os seguintes critérios:

- Forças (*Strengths*) e Oportunidades (*Opportunities*): atribuído uma pontuação de 1 a 9 para avaliar o impacto positivo ou a importância desses elementos. Quanto maior a pontuação, maior a força ou a oportunidade identificada;
- Fraquezas (*Weaknesses*) e Ameaças (*Threats*): atribuído uma pontuação de 1 a 9 para avaliar o impacto negativo ou a importância desses elementos. Quanto maior a pontuação, maior a fraqueza ou a ameaça identificada.

	OPORTUNIDADES (O)						AMEAÇAS (T)							
	MERCADO EM FASE DE CONSOLIDAÇÃO	BAIXA EXIGÊNCIA DE MERCADO	CANAL ESTRATÉGICO DE ATUAÇÃO PERANTE A DISPUTA POR CLIENTES	CRESCIMENTO DA EXPECTATIVA DE VIDA	AVENÇO DA TECNOLOGIA DA VIDEOCONFERÊNCIA	ABERTURA DE NOVOS MERCADO	SURGIMENTO DE SERVIÇOS SUSTITUTOS NO MERCADO	AUTONOMIA DO CLIENTE NO ACESSO À INFORMAÇÃO	AUTOMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS FINANCEIROS PRESTADOS	CONCORRENTES ATUANTES NO MERCADO FINANCEIRO	INFLUÊNCIA DO REGIONALISMO E CULTURA DE INVESTIMENTO	FORNECEDORES COM ENTRADA NO MERCADO		
FORÇAS (S)	ALTA CAPACIDADE TÉCNICA DA EQUIPE DE PRODUÇÃO	5	3	3	1	1	3	9	1	7	7	5	7	
	BOA REPUTAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO	9	7	7	1	7	1	9	3	3	1	7	9	
	REDUÇÃO DE CUSTOS INTERMEDIÁRIOS NO PROCESSO DO SERVIÇO.	3	3	5	1	1	7	7	1	1	1	3	5	
	DEFINIÇÃO DE PREÇO E MODELO DE COBRANÇA	5	7	228	1	5	1	1	1	1	230	5	5	
	MODELO DE NEGÓCIO ISENTO DE CONFLITO DE INTERESSES	7	7	9	3	1	9	7	3	1	7	5	7	
	ABORDAGEM HOLÍSTICA NO SERVIÇO	7	7	9	7	1	3	7	5	5	1	7	3	
	CLIENTES COM CONFIANÇA NO RELACIONAMENTO	7	9	7	9	5	5	7	7	9	1	7	7	
	EDUCAÇÃO CONTINUADA DA EQUIPE	5	7	5	1	3	1	7	1	5	7	5	7	
FRAQUEZAS (W)	BAIXA SOFTSKILLS E JUNIORIDADE DA EQUIPE FINANCIAL ADVISORS	5	7	3	3	5	3	5	5	7	3	7	9	
	BAIXO ENGAJAMENTO DA EQUIPE	5	1	5	1	1	1	7	5	5	1	7	9	
	AUSÊNCIA DE ROBUSTEZ NA EQUIPE ADMINISTRATIVA	5	3	3	1	1	1	3	1	3	7	3	5	
	AUSÊNCIA DE ORGANIGRAMA ESTRUTURADO	1	1	124	1	1	1	3	1	1	210	5	1	3
	ALTO TURNOVER DA EQUIPE	7	3	3	5	1	1	1	5	1	5	5	7	
	AUSÊNCIA DE POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS + PLANO DE CARRERA	5	1	1	1	1	1	1	5	1	3	1	5	7
	BAIXA QUALIDADE NA GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTARIA	5	3	1	1	3	1	1	5	3	7	3	1	7
	BAIXA CAPILARIDADE DE ESTRUTURAS	7	5	3	1	1	1	1	7	1	1	1	7	9

Figura 7 – Matriz *SWOT* da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

Após a atribuição das pontuações, é possível realizar uma comparação entre os elementos da matriz *SWOT*, identificando quais são os fatores mais relevantes e prioritários para a empresa. Essa comparação permite uma melhor compreensão do cenário estratégico e auxilia na definição de ações e prioridades para a organização. Segundo Kotler & Keller (2016), com base na pontuação da matriz *SWOT* é possível identificar diferentes resultados e situações estratégicas. Alguns desses resultados são:

**Estratégia Ofensiva (*SO - Strengths & Opportunities*):** Quando a empresa possui pontos fortes internos que podem ser aproveitados para explorar oportunidades externas, é recomendado o desenvolvimento de uma estratégia ofensiva.

**Estratégia Defensiva (*WT - Weaknesses & Threats*):** se a empresa identifica pontos fracos internos que a deixam vulnerável a ameaças externas, é recomendado o desenvolvimento de uma estratégia defensiva. Nesse caso, a empresa busca minimizar os pontos fracos e mitigar as ameaças.

**Estratégia de Sobrevivência (*WO - Weaknesses & Opportunities*):** Quando a empresa identifica pontos fracos internos, mas também identifica oportunidades externas, uma estratégia de sobrevivência pode ser necessária. Nesse caso, a empresa deve superar suas fraquezas para aproveitar as oportunidades disponíveis.

**Estratégia de Manutenção (*ST - Strengths & Threats*):** Se a empresa possui pontos fortes, mas também está enfrentando ameaças externas, a estratégia de manutenção pode ser apropriada. Aqui, a empresa utiliza seus pontos fortes para se defender contra as ameaças e manter sua posição no mercado.

De acordo com Kotler & Keller (2016) é importante destacar que a matriz *SWOT* é uma ferramenta de análise que auxilia na definição da estratégia, mas a escolha da estratégia a ser adotada também depende de outros fatores, como a visão e os objetivos da empresa, a análise de mercado e a disponibilidade de recursos.

Após a elaboração da matriz *SWOT* seguindo os conceitos de Oliveira (2007), a diretoria da ABC Consultoria Financeira realizou uma análise sob os resultados da matriz *SWOT* e a empresa optou por seguir uma estratégia ofensiva, considerando o quadrante com a segunda maior pontuação na matriz *SWOT*. Nesse contexto, seguindo os conceitos de Kotler & Keller (2016), estratégia será direcionada para aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios que surgem, buscando um crescimento sustentável.

## 2. Elaboração do *Balanced Scorecard* da ABC Consultoria Financeira

Neste tópico será possível visualizar construção do mapa estratégico, que trata da definição de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas, considerando a metodologia de Kaplan e Norton (2004).

### 2.1. Mapa Estratégico

Considerando a metodologia de Kaplan e Norton (2004), foram escolhidos oito objetivos estratégicos que viabilizam a realização da visão futura da organização. A figura 8 apresenta o Mapa estratégico da ABC Consultoria Financeira, dividido em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Nesse contexto, o mapa estratégico da ABC Consultoria Financeira proporciona uma visão abrangente e clara dos objetivos estratégicos da empresa, estabelecendo relações de causa e efeito que impulsionam o desempenho desejado. Ele alinha os objetivos em diferentes perspectivas, garantindo o sucesso a longo prazo em termos financeiros, atendimento aos clientes, eficiência dos processos internos e desenvolvimento da equipe.

As perspectivas do mapa estratégico são organizadas hierarquicamente, com a dimensão financeira no topo, seguida das perspectivas dos clientes, que são influenciadas pelas metas relacionadas aos processos internos e à aprendizagem e inovação, conforme os conceitos de Kaplan e Norton (2004).

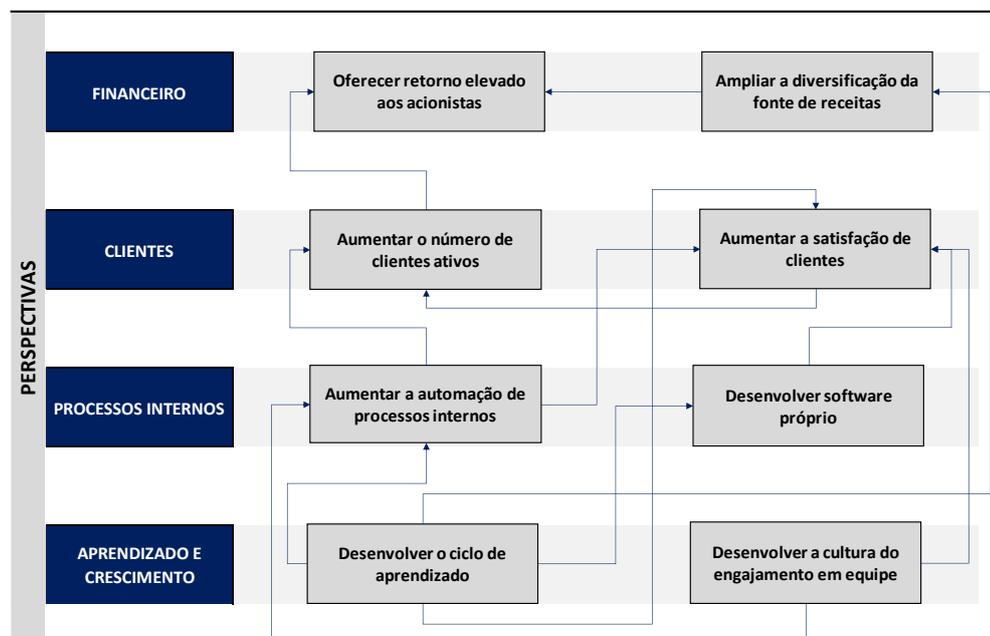


Figura 8 – Mapa Estratégico da ABC Consultoria Financeira  
Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

Os objetivos estratégicos definidos pela ABC Consultoria Financeira, baseados nos conceitos de Kaplan e Norton, abrangem aspectos financeiros, satisfação do cliente, eficiência operacional e desenvolvimento organizacional. Eles refletem a busca por resultados financeiros sólidos, crescimento do negócio, excelência no atendimento ao cliente, melhoria dos processos internos e investimento no desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, as relações de causa e efeito estabelecidas nos objetivos estratégicos da ABC Consultoria Financeira demonstram a interconexão entre as diferentes perspectivas do mapa estratégico, evidenciando como cada objetivo contribui para alcançar os resultados desejados na organização.

Na perspectiva financeira, os objetivos resumem-se em oferecer um retorno elevado aos acionistas, ampliando a diversificação da fonte de receita e aumentando o número de clientes ativos. Isso reduz a dependência de um único segmento ou cliente, tornando a empresa mais resiliente às flutuações do mercado. Esses objetivos também estão relacionados ao engajamento da equipe.

Na perspectiva de clientes, a ABC Consultoria Financeira busca aumentar o número de clientes ativos e a satisfação dos clientes. Podendo ser alcançado com estratégias de marketing de vendas e fortalecendo os relacionamentos com os clientes existentes. Esses objetivos estão relacionados aos efeitos dos objetivos de processos internos e aprendizado e crescimento.

Na perspectiva de processos internos, os objetivos são aumentar a automação dos processos internos e desenvolver *softwares* próprio. A automação melhora a eficiência operacional, reduz erros e aumenta a produtividade. O desenvolvimento de software próprio proporciona maior controle e flexibilidade sobre os processos internos, resultando em redução de custos, maior produtividade e melhor qualidade do serviço prestado.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, os objetivos são desenvolver o ciclo de aprendizado e a cultura do engajamento em equipe. Isso é alcançado através de investimentos em treinamentos, capacitação e troca de conhecimentos para aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores. Promover a cultura do engajamento em equipe fortalece a sinergia entre os membros da equipe, estimula a inovação, criatividade e ajuda a alcançar os objetivos organizacionais.

## 2.2. Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas

A ABC Consultoria Financeira estabeleceu objetivos estratégicos claros como parte de sua abordagem de gestão. Esses objetivos estão alinhados com sua visão de longo prazo e refletem sua busca por excelência operacional e sucesso financeiro. A empresa definiu indicadores de desempenho chave para medir o progresso em direção a esses objetivos e metas

específicas para cada objetivo estratégico. As metas são desafiadoras, mas realistas, e fornecem uma direção clara para a equipe, estimulando a motivação e o engajamento para alcançar os resultados desejados.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Financeira	Oferecer retorno elevado aos acionistas	Margem (atual)/Margem(plan) * 100	20%
Financeira	Ampliar a diversificação da fonte de receitas	Total projetos (exec) /Total projetos (plan) *100	90%
Clientes	Aumentar o número de clientes ativos	Total clientes (acum)/ Total clientes (alvo) * 100	100%
Clientes	Aumentar a satisfação de clientes	Grau de satisfação (atual) / grau de satisfação (alvo) * 100	100%
Processos Internos	Aumentar a automação de processos internos	Total projetos (exec) /Total projetos (plan) *100	60%
Processos Internos	Desenvolver software próprio	Cronograma de proj. (exec) /Cronograma de proj. (plan) *100	50%
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver o ciclo de aprendizado	Cronograma de proj. (exec) /Cronograma de proj. (plan) *100	100%
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver a cultura do engajamento em equipe	Cronograma de evet. (exec) /Cronograma de evet. (plan) *100	100%

Figura 9 – Objetivos Estratégicos, Indicadores de Desempenho e Metas da ABC Consultoria Financeira

Fonte: Planejamento estratégico ABC Consultoria (edição janeiro/2023).

A empresa entende a importância de estabelecer indicadores de desempenho e metas concretas para medir o progresso em direção aos seus objetivos estratégicos. Essas medidas quantitativas permitem à empresa avaliar seu desempenho e identificar áreas que exigem melhorias ou ajustes. Ao acompanhar regularmente os indicadores de desempenho estabelecidos, a ABC Consultoria Financeira pode tomar ações corretivas e estratégicas, adaptando-se às mudanças do ambiente de negócios e garantindo que sua estratégia permaneça relevante e eficaz.

Além disso, a definição de metas claras fornece um senso de direção e propósito para a equipe, incentivando o alinhamento de esforços e o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização. Por meio dessa abordagem, a ABC Consultoria Financeira busca impulsionar o crescimento e o sucesso sustentável em seu setor de atuação.

### 3. Implementação do *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica

Ao implementar o *Balanced Scorecard*, a ABC Consultoria Financeira deu um passo importante em direção a uma gestão estratégica eficaz. Através do alinhamento organizacional, comunicação clara da estratégia, gestão adequada do desempenho e aprendizado contínuo, a empresa está preparada para colher os benefícios dessa metodologia.

A implementação do *Balanced Scorecard* começou após a conclusão do projeto, com o estabelecimento do alinhamento organizacional. Foram definidas as ações estratégicas necessárias para executar os objetivos e alcançar as metas, considerando a estrutura

organizacional da empresa. As áreas responsáveis por cada objetivo estratégico foram identificadas e as responsabilidades correspondentes foram designadas.

Em seguida, a estratégia foi comunicada para toda a organização. A liderança desempenhou um papel crucial nesse processo, transmitindo a estratégia definida, as ações a serem executadas, as metas a serem alcançadas e os indicadores de desempenho a serem monitorados. Essa comunicação permitiu que todos os colaboradores compreendessem a importância da implementação do *Balanced Scorecard* e o papel que desempenhariam na sua execução.

Uma vez implementado, estabeleceu-se uma frequência de monitoramento e revisão da estratégia. Reuniões semanais foram realizadas com a liderança para acompanhar o progresso em relação aos indicadores de desempenho estabelecidos. Nessas reuniões, os indicadores foram discutidos e analisados em detalhes, identificando áreas de melhoria e permitindo decisões estratégicas e ajustes nas ações conforme necessário. Além disso, foram definidas reuniões gerenciais periódicas para análise estratégica mais aprofundada e períodos de revisão do *Balanced Scorecard*, garantindo a adaptação da metodologia às mudanças no ambiente de negócios e às necessidades da empresa.

De acordo com o CEO da ABC Consultoria Financeira, o maior desafio no processo de implementação do *Balanced Scorecard* foi a introdução de uma nova cultura alinhada à estratégia. Transformar as atividades em hábitos é um desafio complexo, mas necessário para alcançar as metas estabelecidas. A incorporação gradual das atividades ao longo de três a seis meses é crucial para que tornem-se parte da cultura da empresa. No entanto, é importante ter cuidado para evitar a implementação de uma cultura inadequada.

Em suma, a implementação do *Balanced Scorecard* na ABC Consultoria Financeira teve uma influência positiva na gestão estratégica da empresa. Essa metodologia proporcionou um alinhamento organizacional efetivo, uma comunicação clara da estratégia, um acompanhamento contínuo do desempenho e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente de negócios. Com o tempo, o *Balanced Scorecard* se tornou uma parte essencial da cultura da empresa, impulsionando seu sucesso a longo prazo.

## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que a implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de consultoria financeira de pequeno porte, focada no serviço de consultoria e planejamento patrimonial, é viável e traz benefícios a gestão. O objetivo deste estudo foi alcançado ao constatar a aplicabilidade bem-sucedida do *Balanced Scorecard* na

empresa estudada, contribuindo para aprimorar sua gestão estratégica. Os resultados evidenciaram a eficácia do *Balanced Scorecard* como método para a definição de estratégias e a avaliação do desempenho empresarial, reforçando a importância e relevância do tema abordado.

Ao longo do estudo, foram identificados fatores que facilitaram e obstáculos que dificultaram a implementação do BSC. Entre os facilitadores, destaca-se o propósito claro da empresa na definição de estratégias e objetivos. Já os obstáculos incluíram a introdução de uma nova cultura alinhada à estratégia e a transformação das atividades em hábitos, o que mostrou-se desafiador, mas necessário para o alcance das metas estabelecidas.

É fundamental ressaltar que este estudo apresentou algumas limitações, como a falta de uma estruturação adequada de projetos estratégicos na empresa, a ausência de clareza sobre as ações estratégicas e seus responsáveis, bem como a falta de uma cultura organizacional voltada para a medição e controle dos processos. Essas limitações impactaram a coleta de dados precisos e confiáveis, bem como a efetiva implementação do *Balanced Scorecard*.

Recomenda-se que pesquisas futuras explorem de forma mais aprofundada os dados e indicadores específicos da empresa, a fim de possibilitar uma implementação mais ágil e eficiente do projeto de *Balanced Scorecard*. Além disso, sugere-se que a empresa estudada elabore uma descrição escrita dos projetos estratégicos e dos indicadores correspondentes, visando aprimorar o monitoramento e acompanhamento dos resultados.

Com base nos achados deste estudo de caso, conclui-se que a implementação do *Balanced Scorecard* em uma empresa de consultoria financeira de pequeno porte, focada no serviço de consultoria e planejamento patrimonial, é viável e benéfica. As abordagens utilizadas por grandes corporações podem ser adaptadas com sucesso a empresas de menor porte, desde que sejam consideradas as particularidades e restrições específicas das pequenas empresas. A efetiva implementação do *Balanced Scorecard* contribuirá para uma gestão estratégica mais eficiente e para o alcance de melhores resultados empresariais na consultoria financeira.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALVES, P. R.; SARAIVA, L. A. S. *Balanced Scorecard* e Mapas Estratégicos: aplicação em uma empresa de transporte. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 1, 2017.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Editora Elsevier, 2014.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HERRERO, I. F. *Liderança nas Organizações*. Editora Atlas, 2017.
- HORNGREN, C. T. *Cost accounting: A managerial emphasis*. Prentice Hall, 1999.

HUNGER, J. D. Administração Estratégica: conceitos e práticas. Editora Thomson, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The *Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: *Balanced Scorecard*. Editora Campus, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. Editora Pearson, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14ª edição. Pearson Prentice Hall, 2016.

MILIS, K.; MERCKEN, R. *Balanced Scorecard and Performance Measurement in SMEs: A Dynamic Approach*. Long Range Planning, v. 37, n. 5, p. 365-382, 2004.

MOREIRA, D. A. Alegoria do patrimonialismo: Schumpeter, Weber e a contabilidade no Brasil. FEA-USP, 2000.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, 2002.

NIVEN, P. R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: maximizing performance and maintaining results*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. Editora Atlas, 2007.

SCHIEMAN, W.; LINGLE, J. *The balancing act: Combining the balanced scorecard and quality management into an integrated strategic management system*. *Measuring Business Excellence*, v. 3, n. 1, p. 20-27, 1999.

SERRA, F. R.; TORRES, T. T.; TORRES, T. T. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Atlas, 2002.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. Pearson Education Brasil, 2013.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. Pearson Prentice Hall, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

## REFERÊNCIAS DA INTERNET

ERNST & YOUNG. *Global Family Office Report* 2018. Disponível em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-family-office-report-2018/\\$File/ey-global-family-office-report-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-family-office-report-2018/$File/ey-global-family-office-report-2018.pdf). Acesso em: 27/03/2023

SAHELÝ, Sumaia. Balanced Scorecard: O exemplo da Suzano. IX Congresso Brasileiro de Custos – São Paulo, SP, Brasil, 2002. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/9congresso/artigos92/92.pdf>. Acesso em: 27/03/2023