

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE EM PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR**

STRATEGIC PLANNING IN AN ACCOUNTING OFFICE IN THE FAMILY SUCCESSION PROCESS

### **RODRIGO RENGEL**

Doutorando em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Titulação: Doutorando/Mestre em Contabilidade

Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-1767-1655> / E-mail: [rengel.rodriigo@hotmail.com](mailto:rengel.rodriigo@hotmail.com)

Endereço: R. Jornalista Tito Carvalho, 101, Bloco C1, Apto. 202

Bairro: Trindade – CEP 88.040-480 Florianópolis/SC

### **JANUÁRIO JOSÉ MONTEIRO**

Doutorando em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Titulação: Doutorando/Mestre em Contabilidade

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7000-4256> / E-mail: [januariomonteiriomonteiro@gmail.com](mailto:januariomonteiriomonteiro@gmail.com)

### **SÉRGIO MURILO PETRI**

Professor de Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Titulação: Doutor em Engenharia de Produção

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-1031-7939> / E-mail: [smpetri@gmail.com](mailto:smpetri@gmail.com)

### **DARCI SCHNORREBERGER**

Professor de Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Titulação: Doutor em Engenharia de Produção

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-6613-5221> / E-mail: [darcisc@gmail.com](mailto:darcisc@gmail.com)

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa foi desenvolver o alinhamento estratégico de um escritório de contabilidade que passa por sucessão familiar a partir de um painel de desempenho baseado no BSC. A pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa-ação, descritiva e qualitativa. Elaborou-se o alinhamento estratégico a partir de um painel de desempenho aperfeiçoado do BSC do período de 2018/2019. Utilizou-se o método de valoração linear, para função de valor, a demonstrar matematicamente os julgamentos de valor que o gestor atribuiu a cada critério. Resultou em um painel de desempenho composto por 4 perspectivas, divididas em 17 objetivos estratégicos, com indicadores, metas, iniciativas e responsáveis estabelecidos. Por meio da pontuação global, identificou-se a situação atual de -6 pontos e atribuiu-se a meta de alcançar 67 pontos. A representação gráfica pode subsidiar o gestor na priorização de ações corretivas. Os resultados corroboram com estudos anteriores sobre o uso do BSC em empresas contábeis, pois, o seu desenvolvimento auxilia na comunicação e implementação da estratégia e, na avaliação de desempenho organizacional. Contribui com a literatura e com a parte prática por contemplar uma organização em fase de sucessão familiar do ramo de contabilidade.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Escritório de Contabilidade. Planejamento Estratégico. Sucessão Familiar

## ABSTRACT

The objective of this research was to develop the strategic alignment of an accounting firm that goes through family succession based on BSC. The research is characterized as action research, descriptive and qualitative. The strategic alignment was elaborated from an improved BSC performance panel for the 2018/2019 period. The linear valuation method was used, for value function, to demonstrate mathematically the value judgments that the manager attributes to each criterion. It resulted in a performance panel composed of 4 perspectives, divided into 17 strategic objectives, with established indicators, goals, initiatives and responsible persons. Through the global score, the current situation of -6 points was identified and the goal of reaching 67 points was assigned. Graphical representation can assist the manager in prioritizing corrective actions. The results are aligned with previous studies on the use of the BSC in accounting companies because its development helps in the communication and implementation of the strategy and in the evaluation of organizational performance. It contributes to the literature and with the practical part for contemplating an organization in the phase of a family succession of the branch of accounting.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Accounting Office. Strategic Planning. Family Succession.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de serviços contábeis passou por um crescimento expressivo nos últimos anos. De 2014 a 2017, a quantidade de empresas neste segmento aumentou 47,06%, totalizando em 66.690 organizações em 31/12/2018, conforme Conselho Federal de Contabilidade (CFC) (2019). A obrigatoriedade de toda organização seguir um sistema de contabilidade (BRASIL, 2002) faz com que o segmento em questão seja de fundamental importância empresarial.

Pereira (2005) aponta que prestadores de serviços contábeis assim como as demais organizações, podem se beneficiar com a estruturação e alinhamento estratégico, pois trata-se de um instrumento de gestão com potencial para auxiliar no alcance dos objetivos e lucratividade. O autor ainda aponta que, para o sucesso organizacional, é essencial a gestão dos ambientes interno e externo, de modo que o gestor tenha embasamento para sua tomada de decisão. Rengel, Eyerkafer e Schnorrenberger (2019), apontam variáveis de ambos ambientes (interno e externo) que gestores de empresas contábeis devem se atentar para uma estratégia de gestão voltada à vantagem competitiva, já que o mercado está cada vez mais acirrado.

Nesse contexto de competitividade, a adoção de uma postura estratégica é necessária, ao considerar que auxilia na minimização de custos e aumento da qualidade dos serviços (MONTEIRO et al., 2019). Por conseguinte, requer a formulação e implementação de ferramentas estratégicas que possibilitem suprir os desafios de mercado (MONTENEGRO; CALLADO, 2019). Não diferente das demais organizações, prestadores de serviços contábeis, carecem de um planejamento estratégico, ou seja, sistematizar seus processos de modo contínuo e padronizado para auxiliar a gestão a prever o futuro e cumprir com os objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 1992; PEREIRA, 2005; EKHOLM; WALLIN, 2011; RENGEL; EYERKAUFER; SCHNORRENBERGER, 2019).

O planejamento estratégico tem o papel de facilitador no processo de sucessão familiar (MAZZOLA; MARCHISIO; ARTRACHAN, 2006). Kimhi (1997) e Morris et al. (1997) aduzem que o processo de transição da propriedade, gestão e controle de empresas familiares acelera o processo de design e uso de sistemas de contabilidade gerencial como

por exemplo o *Balanced Scorecard* (BSC). Cucculelli e Giacinto (2008) investigaram o impacto da sucessão por parte do *Chief Executive Officer* (CEO) em contraste aos herdeiros da família. Os resultados demonstraram que a manutenção da gestão familiar tem impacto negativo no desempenho da empresa. Na mesma linha, Weng e Chi (2019) examinaram se as empresas familiares buscam expandir seus negócios quando os sucessores estão na gestão da organização. Os achados evidenciaram que os sucessores da segunda geração são mais propensos a diversificar e melhorar o desempenho organizacional.

Este estudo parte das sugestões de Vieira e Petri (2014), que indicaram novas pesquisas de execução do BSC em empresas de serviços contábeis, a fim de verificar e validar as potenciais contribuições do planejamento estratégico para as empresas do setor de prestação de serviços contábeis. Além disso, junta-se a literatura que adotou o BSC para a operacionalização do planejamento estratégico em empresas familiares em fase de sucessão (CRAIG; MOORES, 2005). Por conseguinte, avança ao propor a elaboração de planejamento estratégico e um painel baseado no BSC de forma concomitante à sucessão familiar, em fase de transição da primeira para a segunda geração. Diante do exposto, têm-se como objetivo de pesquisa, desenvolver o alinhamento estratégico de um escritório de contabilidade que passa por sucessão familiar a partir de um painel de desempenho baseado no BSC.

A contribuição para a literatura deve-se ao desenvolvimento do planejamento estratégico e do painel de desempenho baseados no BSC voltados para uma empresa de contabilidade que passa por um processo de sucessão familiar. Sua originalidade reside no fato de tratar simultaneamente e de maneira integrada, escritórios de contabilidade e sucessão familiar de modo conjunto. Em termos práticos, esta pesquisa justifica-se pela contribuição potencial de um alinhamento estratégico para a organização que passa por um momento turbulento e de sucessão familiar. Portanto, torna-se importante o melhor entendimento sobre o processo decisório de empresas familiares (MONTEIRO; GASPARETTO; LUNKES, 2019). Ao proporcionar este alinhamento, esta pesquisa proveu para a organização, um instrumento alinhado e robusto para auxiliá-la neste período de transição e ainda assim, alcançar seus objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a literatura que embasa esta pesquisa. Trata-se de estudos nacionais e internacionais que relatam pesquisas acerca de avaliação de desempenho e *Balanced Scorecard*. Assim, como estudos que abordam a sucessão familiar.

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E BALANCED SCORECARD

A avaliação de desempenho (AD) teve um importante papel para o crescimento e evolução industrial no século XX (KAPLAN; NORTON, 1997), entretanto, o foco até então limitava-se a indicadores financeiros. Desta forma, para atingir o nível atual de informações preditivas para a tomada de decisão sejam elas financeiras ou não, a AD evoluiu. Conforme apresentam Ghalayini e Noble (1996); Bititci *et al.* (2012), Melnyk *et al.* (2014); e Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr, Corrêa (2016) e, ultrapassou a perspectiva operacional ao se voltar para uma visão mais estratégica.

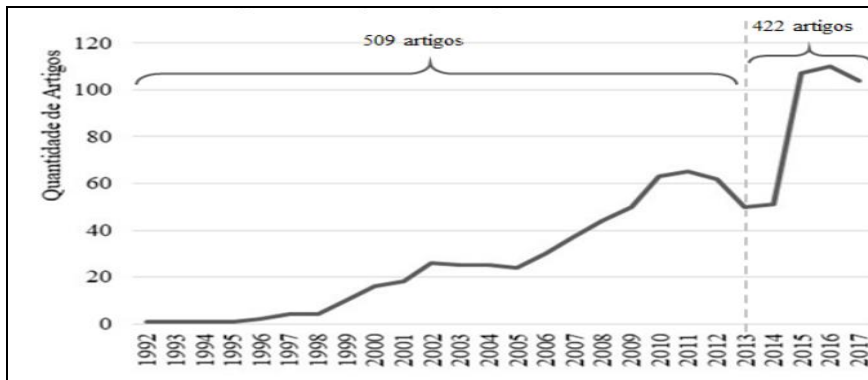
Neste processo de evolução, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o *Balanced Scorecard*, sendo este um modelo estratégico, voltado para traduzir as visões organizacionais em medidas, metas e objetivos em quatro perspectivas: (i) Perspectiva financeira: voltadas ao retorno financeiro da entidade; (ii) Perspectiva dos clientes:

orientada com medidas de competitividade, captação e retenção de clientes, satisfação e fidelização; (iii) Perspectiva dos processos internos: alinhada aos processos internos para alcançar os objetivos dos clientes e financeiros; e (iv) Perspectiva do aprendizado e do crescimento: medidas para melhoria da infraestrutura empresarial.

De acordo com Chenhall (2003), a gestão de desempenho busca alinhar a estratégia com as operações, de modo que tenha um efeito cascata, ou seja, todas as perspectivas estejam alinhadas entre si, por conseguinte, ao melhorar um indicador, impacta positivamente outro. Chia, Goh e Hum (2009) por sua vez, relatam que o BSC auxilia os gestores a operacionalizar a estratégia organizacional, que podem tomar decisões a partir de indicadores futuros e o estado atual de desempenho.

Diante do exposto, Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) em sua pesquisa de análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e AD apontam Kaplan e Norton como os pesquisadores mais citados do fragmento da literatura analisada. Isto evidencia a importância de suas contribuições com a literatura ao apresentar o BSC. A Figura 1 aponta a evolução temporal das publicações realizadas voltadas ao BSC.

Figura 1 - Linha do Tempo das publicações sobre BSC



Fonte: Coelho (2019).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC é uma ferramenta para gestão da estratégia organizacional, com isto, os objetivos e indicadores, sejam estes financeiros ou não, precisam ser oriundos da estratégia da organização. Esta inserção do BSC na estratégia da empresa, apresenta-se na Figura 2.

Figura 2 - Balanced Scorecard na estratégia organizacional



Fonte: Da Silveira (2018, p. 53), adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 35).

Com base na Figura 2, observa-se que o Mapa Estratégico advém da estratégia organizacional (negócio, missão, visão, políticas estratégicas, análise de ambiente e fatores críticos de sucesso).

Quadro 1 - Estudos relacionados

<b>Autores (Ano)</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados</b>	<b>Principais objetivos ou indicadores estratégicos</b>
Gasparetto <i>et al.</i> , (2007)	Implementar um BSC em uma empresa prestadora de serviços de consultoria.	Há correlação entre os indicadores influência na execução do BSC.	Segue as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1992). Na perspectiva aprendizado e processos internos foram apresentados 4 indicadores e na perspectiva cliente e financeira 3 indicadores.
Soares e Silva (2013)	Analisar de que modo a utilização dos indicadores financeiros, inseridos na perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> , podem auxiliar a gestão de uma empresa prestadora de serviços contábeis a aprimorar o seu desempenho econômico.	A utilização dos indicadores financeiros possibilitou a elaboração do plano estratégico do escritório.	Os indicadores utilizados foram o <i>Economic Value Added</i> (EVA); índices de rentabilidade; e retorno do investimento
Vieira e Petri (2014)	Elaborar um BSC para um escritório de contabilidade, com o intuito de auxiliar a execução do planejamento estratégico já existente.	Desenvolvimento de um painel estratégico para um escritório de contabilidade, com a apresentação do estado atual e metas futuras.	Segue as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1992), destaca-se a perspectiva financeira com índices de rentabilidade.
Amaral, Petri e Marostica (2016)	Implantar um BSC para uma pequena empresa prestadora de serviços de segurança privada, constatando as contribuições desse sistema de gestão estratégico como ferramenta auxiliar no desempenho da organização	O processo do BSC contribuiu para integrar os colaboradores da empresa quanto à estratégia de forma praticável, unificando os departamentos entre si por meio da disposição dos indicadores de desempenho.	Segue as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1992), destaca-se a perspectiva aprendizado e crescimento, que alinhou os indicadores para a satisfação e aperfeiçoamento dos colaboradores.
Farias e Petri (2016)	Desenvolver um modelo de BSC em uma empresa prestadora de serviços de consultoria tributária situada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas.	A partir do BSC, os resultados demonstram que a empresa precisa inovar e se desenvolver constantemente, para conseguir expandir suas parcerias, assim como criar processos padronizados para alcançar os objetivos alinhados.	Segue as perspectivas apresentadas por Kaplan e Norton (1992), destaca-se a perspectiva financeira com a utilização do retorno sobre o patrimônio líquido.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A partir desta base estratégica, posiciona-se a empresa em sua situação de momento e insere-se objetivos na estratégia organizacional. Como etapa posterior, mensura-se estes objetivos, por meio de indicadores (BSC). Como etapa final da inserção do BSC na estratégia organizacional, estipula-se metas, iniciativas e ações para sua operacionalização.

As pesquisas da área de AD e BSC em escritórios de contabilidade ou empresas similares se expandiram, conforme apresenta-se no Quadro1. Chenhall (2003) destaca que os objetivos organizacionais podem ser bem diferentes mesmo em organizações semelhantes. Com base nos achados da literatura pretende-se neste estudo desenvolver o alinhamento estratégico de um escritório de contabilidade que passa por sucessão familiar a partir de um painel de desempenho baseado no BSC.

## 2.2 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão representa uma preocupação por parte das organizações, sendo um processo delicado em que se espera que novas lideranças alinhem melhor os recursos organizacionais em consonância com o ambiente e iniciem estratégias inerentes ao alcance de melhor desempenho (GIAMBATISTA; ROWE; RIAZ, 2005). A sucessão carece de mudanças estratégicas que partem de um planejamento devidamente definido o que acaba facilitar o processo (MAZZOLA; MARCHISIO; ARTRACHAN, 2006).

A literatura sobre sucessão é vista sob duas lentes, a primeira é a abordagem da ruptura e a segunda da adaptação. Na abordagem da ruptura observa-se que a sucessão pode alterar rotinas e pode causar instabilidade interna (BALLINGER; MARCEL, 2010); e resultar em perda de capital humano que detém conhecimento específico sobre a organização (GREINER; CUMMINGS; BHAMBRI, 2003).

Na segunda abordagem, a gestão se adapta às rotinas organizacionais o que pode ocasionar desempenho negativo. Assim ao se planejar e preparar novos candidatos à gestão, com uma transição planejada, pode-se reduzir os problemas no processo sucessório (VANCIL, 1987). Em empresas familiares a sucessão pode ser menos complexa, pois os *Chief Executive Officer* (CEOs), que geralmente são fundadores, se preocupam com o futuro da organização, e buscam planejar a sucessão em uma perspectiva de longo prazo, embora que, informal em alguns casos (MILLER; LE BRETON-MILLER; SCHOLNICK, 2008). Ressalta-se que o processo sucessório é uma oportunidade para realinhar as estratégias organizacionais (MILLER; LE BRETON-MILLER; SCHOLNICK, 2008).

Tillmann e Grzbovski (2005) identificaram as estratégias desenvolvidas por empresas familiares para conduzir os herdeiros à sucessão. A partir da análise das necessidades percebida dos sucessores e sucedidos, observou-se que, a falta de percepção dos sócios fundadores de que a empresa necessita de uma gestão profissional e de herdeiros comprometidos com o futuro dela, muitas vezes contribui para o desaparecimento das empresas familiares.

Bennedsen *et al.* (2015) analisaram as causas e as consequências do envolvimento da família fundadora na apropriação da gestão de empresas familiares, os achados demonstraram que as famílias administram seus próprios negócios por acreditarem que estão em altura de proporcionarem melhor contribuição do que gestores não familiar. Cucculelli e Bettinelli (2016) estudaram o impacto da sucessão do CEO em uma empresa familiar italiana, os resultados demonstraram divergências com Bennedsen *et al.* (2015), uma vez que estes indicam que empresas gerenciadas por sucessores da mesma família tendem a ter desempenho negativo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considera-se este estudo como uma pesquisa-ação, pois há a participação dos pesquisadores, assim como dos gestores e colaboradores da organização estudada, na elaboração e desenvolvimento do painel de desempenho baseado no BSC, assim como em contribuições para o processo decisório da gestão estratégica da empresa (GRAY, 2012). Quanto aos objetivos, enquadra-se como uma pesquisa descritiva. Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa.

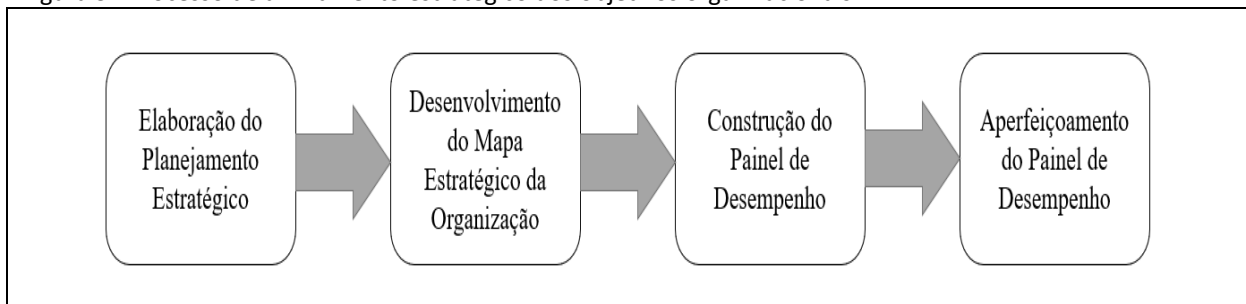
Os dados para execução da pesquisa são primários e secundários, que consistem em dados obtidos por entrevistas semiestruturadas com o decisor, atual contador e gestor da empresa (dados primários) e relatórios contábeis da organização (dados secundários). O desenvolvimento do alinhamento estratégico da organização por meio do painel baseado no BSC ocorreu durante os meses de janeiro e fevereiro de 2019.

Para o desenvolvimento do painel de desempenho baseado no BSC, utilizou-se os seguintes procedimentos:

- (i) entrevistas com o novo gestor e colaboradores para obtenção dos dados primários;
- (ii) coleta de dados em relatórios contábeis para obter os dados secundários;
- (iii) estruturação do mapa estratégico, assim como alinhamento dos objetivos e indicadores, junto aos decisor;
- (iv) elaboração do painel baseado no BSC, sob as quatro perspectivas; além dos objetivos estratégicos; situação atual da empresa; metas; ponto de referência superior e inferior; e iniciativas para alcance das metas estipuladas.

Para alinhar a estratégia organizacional com os objetivos empresariais, foram realizadas as etapas, apresentadas na Figura 3.

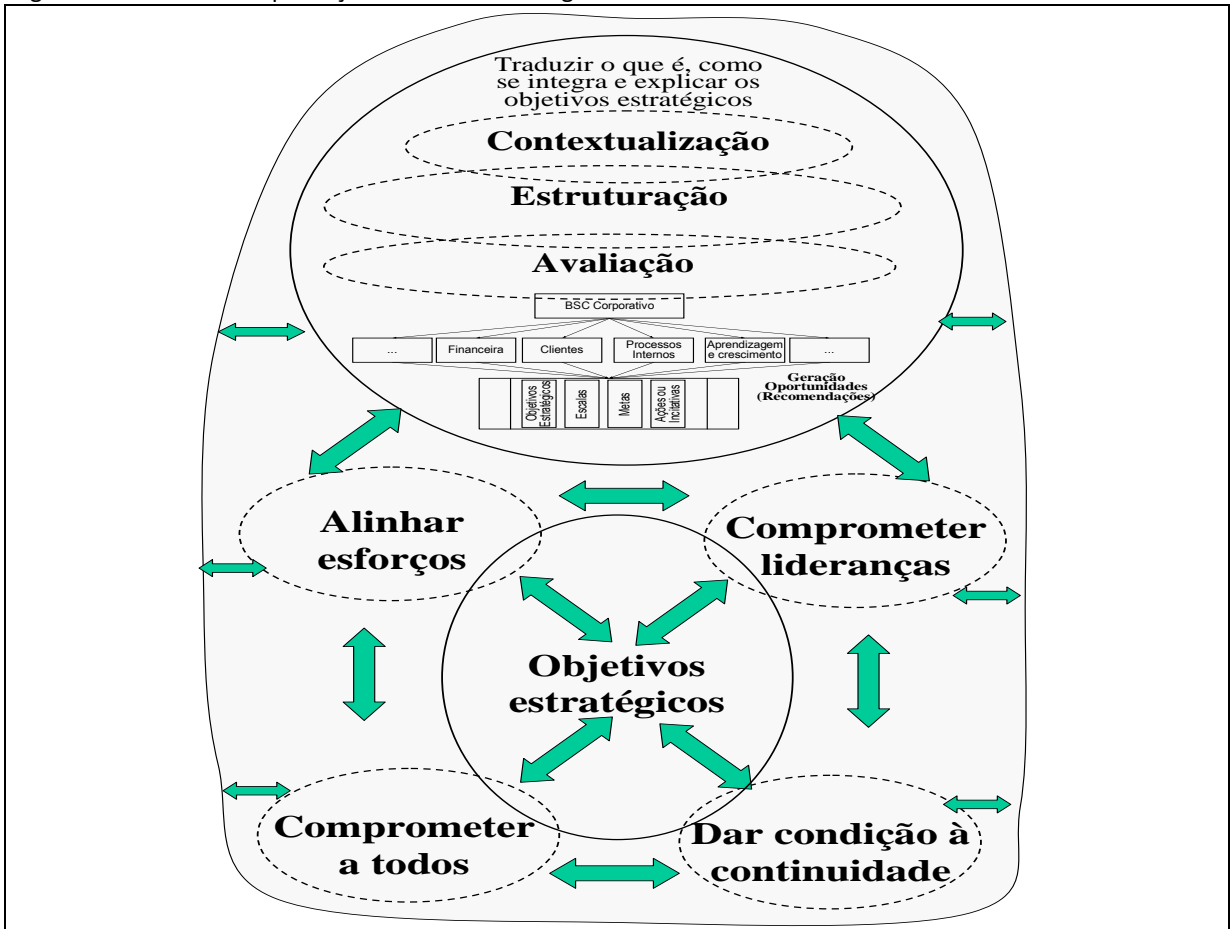
Figura 3 - Processo de alinhamento estratégico dos objetivos organizacionais



Fonte: Adaptado de Petri (2005).

O desenvolvimento do planejamento estratégico se fundamentou nas decisões e análises do gestor da empresa, com alinhamento de decisões com os funcionários da organização. A partir da visão macro organizacional apresentada no planejamento estratégico, desenvolveu-se o mapa estratégico. Ao seguir o mapa estratégico construiu-se o painel de desempenho do BSC, no mesmo modelo proposto por Kaplan e Norton (2000). Entretanto, conforme Petri (2005), tal estrutura de avaliação de desempenho possui pontos fracos, como a ausência de âncoras, ou seja, padrões de comparação. Elaborou-se assim o aperfeiçoamento do BSC, como proposto por Petri (2005), com foco nas etapas de estruturação e avaliação (Figura 4).

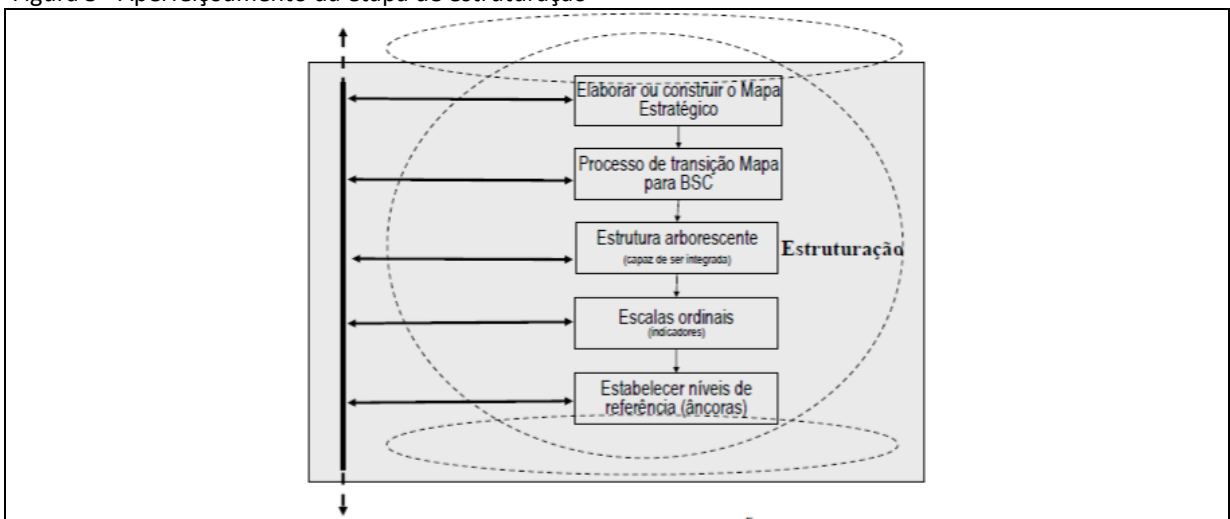
Figura 4 - Estrutura de aperfeiçoamento da abordagem do BSC



Fonte: Petri (2005, p. 189).

Ao tratar da etapa de estruturação, realizou-se a transição do Mapa Estratégico para o BSC (estrutura arborescente), que não apresenta relação de causa e efeito, mas sim visão integrada dos objetivos com seus determinados indicadores e metas estabelecidas para seus alcances.

Figura 5 - Aperfeiçoamento da etapa de estruturação

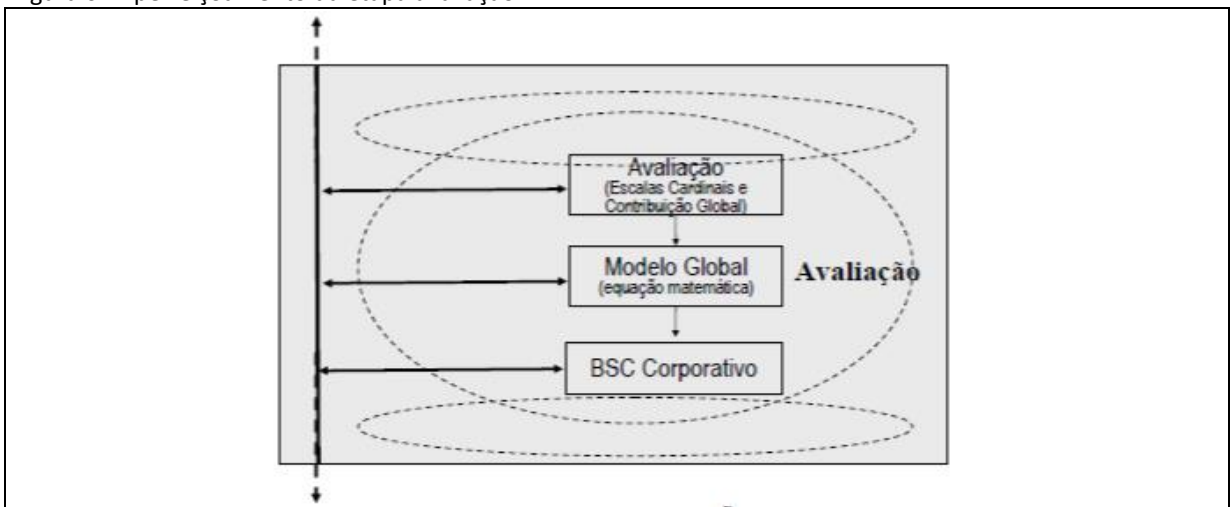


Fonte: Petri (2005, p. 192).



Quanto ao aperfeiçoamento da etapa avaliação (Figura 6), foram determinadas taxas de compensação para cada indicador/objetivo, bem como quanto cada um destes representa em relação a perspectiva que se insere, por fim apresenta-se a contribuição global com sua pontuação. Diferentemente das premissas do modelo BSC em que não havia diferenças de relevância (taxas de compensação), incorporou-se ainda níveis de referências (para este estudo optou-se por nível superior e inferior, estipulados a partir das metas propostas pelo gestor) para cada indicador e respectivo objetivo, utilizou-se então da função de valor linear. Optou-se pelo método Macbeth (BANA E COSTA; VANISCK, 1995), para função de valor, este por sua vez demonstra matematicamente os julgamentos de valor que o gestor atribui a cada critério.

Figura 6 - Aperfeiçoamento da etapa avaliação



Fonte: Petri (2005, p. 194).

A função de valor foi definida por meio dos pontos de referências (superior e inferior), a partir da fórmula apresentada na Equação 1 de Interpolação Linear. Este é um procedimento em que se realiza um ajuste da função, por conhecer apenas o conjunto de pontos que formam a curva. Têm-se o ajuste da função de 1º grau ( $aX + b$ ) no caso da Linear. Desta maneira é possível a identificação de qualquer valor para X. O parâmetro a da função é dado por:

Equação 1: Interpolação Linear

$$(y_1 - y_0) * \frac{x - x_0}{x_1 - x_0}$$

O modelo global foi elaborado a partir da definição da pontuação do *Status Quo* e das metas, com base na equação matemática (Equação 2).

Equação 2: Fórmula de agregação aditiva

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \cdot v_i(a)$$

Onde:

V(a) = Valor Global da ação a.

v1(a), v2(a), ... vn(a) = Valor parcial da ação a nos critérios 1, 2, ..., n.

w1, w2, ..., wn = Taxas de Substituição dos critérios 1, 2, ..., n.

n = número de critérios do modelo.

Fonte: Bana e Costa e Vanisck (1995).

Ao utilizar a agregação aditiva, conforme apresentado na Equação 2, conseguiu-se refinar a informação do painel de desempenho balanceado, para o exercício social de 2019, com alinhamento estratégico. Por fim, validou-se o modelo com o gestor da organização.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se nesta seção os resultados encontrados a partir da análise dos dados. Inicialmente são descritos os dados coletados com a empresa objeto de estudo. Em seguida realiza-se o painel baseado no *Balanced Scorecard* e analisa-se o cenário atual e as metas estimadas para cada perspectiva.

##### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A empresa abordada para o estudo de caso consiste em um escritório de contabilidade, localizado no Alto Vale do Itajaí/SC, com mais de 45 anos de atuação no mercado e atua nos diversos ramos de atividade (industrial, comercial e serviços). Trata-se de uma empresa familiar que passa por processo de sucessão da gestão. Atualmente a empresa conta com 6 colaboradores e atende em torno de 120 clientes.

A empresa não possuía nenhum tipo de planejamento estratégico, conseqüentemente, para elaborar um painel estratégico voltado para a tomada de decisões gerenciais, foi necessário construí-lo junto à organização. O Quadro 2 apresenta os principais pontos.

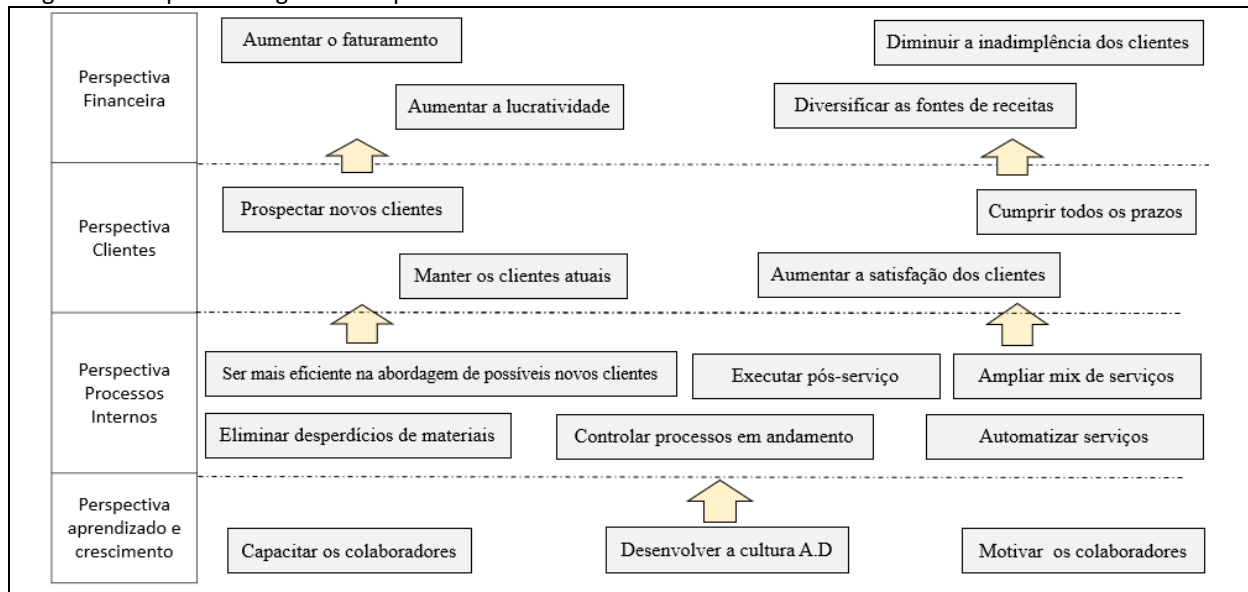
Quadro 2 - Planejamento Estratégico do Escritório Contábil

Negócio da empresa	Oferecer informações contábeis com qualidade e tempestividade.
Missão	Oferecer serviços contábeis de excelência para melhorar a gestão empresarial.
Visão	Ser referência em serviços contábeis, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores e fornecedores, pela qualidade dos serviços prestados, responsabilidade e relacionamento no Alto Vale do Itajaí/SC.
Valores	Ética; Comprometimento; Qualidade; Responsabilidade; Capacitação; Prestatividade.
Pontos Fortes	Boa localização dentro do município; Credibilidade pelo tempo de atuação; Atendimento; Controle interno por possuir poucos funcionários; Cooperação entre os colaboradores; Boa relação entre colaboradores; Atendimento de prazos; Mudança de gestão para modernização da empresa (Sucessão).
Pontos Fracos	Espaço físico; Dependência do gestor; Atividade rotineira, baixa criatividade; Manutenção do arquivo; Dinâmica entre gestão passada e atual; Mídias sociais; Cobrança de clientes (inadimplência); Número de funcionários; Fraca atuação no mercado municipal.
Oportunidades	Obrigações que o Fisco estabelece para pessoas jurídicas e físicas; Grande número de empresas no município que usam serviços contábeis de outra cidade; Mercado da contabilidade digital; Necessidade de assessoria em gestão financeira para pequenas empresas; Cursos e treinamentos para capacitação de gestão empresarial.
Ameaças	Concorrência com prática de honorários com valores inferiores; Número de empresas do mesmo segmento; Não valorização da profissão contábil; Falta de mão-de-obra qualificada; Crise de mercado/econômica.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com Kaplan e Norton (2004), por meio da extração destas informações oriundas do planejamento estratégico da organização, é possível a elaboração de um mapa estratégico, com o intuito de demonstrar mais detalhadamente os objetivos estratégicos da organização, o qual pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 - Mapa estratégico da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A partir do mapa estratégico apontado na Figura 7, foram definidos os indicadores, conforme apresentados no Quadro 3. O painel segue os padrões da proposta de Kaplan e Norton (1992), com quatro perspectivas.

Quadro 3 - Objetivos estratégicos e indicadores desenvolvidos

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores
Financeira	Aumentar o faturamento	1.1 Variação do Faturamento (Faturamento 2019 - Faturamento 2018 / Faturamento 2018)
	Aumentar a lucratividade	1.2 Lucro Líquido / Receita Bruta
	Diversificar as fontes de receitas	1.3 Composição da Receita Bruta por serviços além dos honorários
	Diminuir a inadimplência dos clientes	1.4 Inadimplência / Receita Bruta
Clientes	Prospectar novos clientes	2.1 Nº de novos clientes
	Manter os clientes atuais	2.2 Clientes de 2018 mantidos em 2019
	Cumprimento de prazos	2.3 Nº de ocorrências de falhas no cumprimento dos prazos
	Aumentar a satisfação dos clientes	2.4 Nota pesquisa de satisfação
Processos Internos	Eliminar desperdícios de materiais	3.1 Acúmulo de impressões não utilizadas
	Controlar processos em andamento	3.2 Número de processos realizados e concluídos mensalmente
	Automatizar serviços	3.3 Número de operações automatizadas
	Ser mais eficiente na abordagem de possíveis novos clientes	3.4 Negócios fechados / Abordagens realizadas
	Executar pós-serviço	3.5 Execução de pós prestação de serviços variáveis
	Ampliar mix de serviços	3.6 Número de tipos de serviços oferecidos
Aprendizado e crescimento	Capacitar os colaboradores	4.1 Média de horas de cursos e treinamentos realizados por colaborador por mês
	Desenvolver a cultura de avaliação de desempenho	4.2 Operações avaliadas por mês
	Motivar os colaboradores	4.3 Satisfação dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Após o delineamento dos indicadores, estruturados no Quadro 3, aplica-se a mensurabilidade dos indicadores traçados, pois, conforme (KAPLAN; NORTON, 1992) só se pode gerenciar aquilo que pode medir. Com isso, executa-se nesta etapa, a mensuração do estado atual de cada indicador dentro das perspectivas do BSC.

O *status quo* foi definido e validado em entrevistas, que possibilitaram compreender a percepção do gestor, com o auxílio de análises e relatórios internos. Estipulou-se ainda as metas, iniciativas para alcançá-las e os responsáveis pela execução.

Quadro 4 - Objetivos estratégicos, estado atual, meta, iniciativas e responsável

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Status Quo	Meta	Iniciativas	Responsável
Financeira	1.1	8,57%	15%	Rever honorários dos clientes e prospectar novos clientes	Financeiro
	1.2	36,8%	47%	Aumentar o número de serviços adicionais, reduzir custos com automatização e ampliar a produtividade.	Financeiro
	1.3	5%	15%	Oferecer serviços adicionais aos clientes	Financeiro
	1.4	16%	5%	Negociar formas de pagamento com inadimplentes e realizar cobranças com mais consistência e eficiência	Financeiro
Clientes	2.1	6,6%	10%	Desenvolver parcerias com clientes e colaboradores para indicação de novos clientes	Comercial
	2.2	100%	98%	Identificar possíveis falhas e executar ação corretiva	Comercial
	2.3	3%	1%	Manter o cronograma de tarefas atualizado	Gerencial
	2.4	0%	95%	Executar pesquisa de satisfação anualmente e atacar pontos negativos, bem como fornecer <i>feedback</i> periódico aos clientes	Comercial
Processos Internos	3.1	7%	4%	Desenvolver cultura sustentável para eliminar o desperdício de impressões, utilizar rascunhos em determinadas rotinas	Operacional
	3.2	95%	98%	Controlar mensalmente os processos em execução	Gerencial
	3.3	20%	50%	Incentivar e capacitar os colaboradores para cultura de importações de dados	Operacional/ Pessoal
	3.4	15%	25%	Padronizar a abordagem com clientes, a partir de resultados anteriores	Comercial
	3.5	0%	90%	Executar a atividade de pós-serviço, principalmente à serviços esporádicos	Comercial
	3.6	9	12	Capacitar colaboradores para desenvolver novos serviços	Operacional/ Pessoal
Aprendizado e crescimento	4.1	2h	10h	Incentivar os colaboradores para educação continuada, a partir de um plano mensal	Pessoal
	4.2	0%	60%	Fazer ajustes, manutenção e acompanhamento do BSC	Gerencial
	4.3	75%	95%	Oferecer benefícios aos funcionários (remuneração variável, planos de saúde, entre outros) e atividades sociais	Pessoal

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O Quadro 4 destaca todos os objetivos estratégicos da organização, o *status quo* e as metas para o ano de 2019. Para o alcance destas atividades, estipulou-se as iniciativas e os responsáveis por cada atividade dentro das perspectivas do BSC. Cabe salientar que a definição dos indicadores encontra respaldo em pesquisas anteriores como de Gasparetto *et al.* (2007) por desenvolverem o BSC em uma empresa de consultoria e de Vieira e Petri

(2014) por adotarem um olhar específico sobre uma empresa prestadora de serviços contábeis, similares à esta pesquisa.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O painel de desempenho da organização analisada apresenta em três indicadores, a situação atual identificada como 0%. Isto deve-se ao fato de que não havia informações e/ou dados suficientes para suas mensurações, deste modo, atribuiu-se a avaliação mínima. Em etapa posterior, utilizou-se o conceito de aperfeiçoamento (etapas de estruturação e avaliação) da abordagem do BSC como proposto por Petri (2005).

A etapa de estruturação consistiu no estabelecimento de níveis de referência que neste caso foram superiores e inferiores de acordo com as percepções do gestor, baseados em desempenhos médios, *benchmarking*, ou ainda por arbitrarem níveis. Ainda nesta etapa, determinou-se as taxas de compensação local e global; e as pontuações atribuídas a cada indicador, tais etapas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Painel de desempenho aperfeiçoado

Perspectivas	Objetivos	Taxas de Compensação	Indicadores	Taxas de Compensação	Referência		Status Quo	Pontuação Ref. Sup.	Pontuação Ref. Inf.	Pontuação SQ	Meta	Pontuação Meta
					Sup.	Inf.						
Financeira	1.1	25%	Varição do Faturamento (Fat. 2019 – Fat. 2018 / Fat. 2018)	100%	20%	5%	8,57%	100	0	24	15%	67
	1.2	20%	Lucro Líquido / Patrimônio Líquido	100%	55%	42%	36,80%	100	0	-40	47%	38
	1.3	20%	Composição da Receita Bruta	100%	20%	5%	5%	100	0	0	15%	67
	1.4	35%	Inadimplência / Receita Bruta	100%	3%	10%	16%	100	0	-50	5%	71
Clientes	2.1	25%	Nº de captação de novos clientes	100%	15%	5%	6,60%	100	0	16	10%	50
	2.2	25%	Clientes de 2018 mantidos em 2019	100%	100%	95%	100%	100	0	100	98%	60
	2.3	30%	Nº de ocorrências de falhas no cumprimento dos prazos	100%	0%	5%	3%	100	0	40	1%	80
	2.4	20%	Nota pesquisa de satisfação	100%	100%	90%	0%	100	0	-50	95%	50
Processos Internos	3.1	5%	Acúmulo de impressões não utilizadas	100%	0%	5%	7%	100	0	-40	4%	20
	3.2	15%	Número de processos realizados e concluídos mensalmente	100%	100%	95%	95%	100	0	0	98%	60
	3.3	30%	Número de operações automatizadas	100%	75%	40%	20%	100	0	-50	50%	29
	3.4	30%	Negócios fechados / Abordagens realizadas	100%	33%	20%	15%	100	0	-38	25%	38
	3.5	10%	Índice de satisfação pós prestação de serviços variáveis	100%	90%	70%	0	100	0	-50	90%	100
	3.6	10%	Número de tipos de serviços oferecidos	100%	12	9	9	100	0	0	12	100

Aprendizado e Crescimento	4.1	30%	Média de horas de cursos e treinamentos realizados por colaborador por ano	100%	9	3	2	100	0	-17	10	117
	4.2	20%	Quantidade de operações avaliadas por mês	100%	80%	20%	0%	100	0	-33	60%	67
	4.3	50%	Satisfação dos colaboradores	100%	95%	70%	75%	100	0	20	95%	100

Perspectiva	Taxa de Compensação	Pontuação SQ	Pontuação Meta
Financeira	30%	-6	19
Clientes	25%	8	15
Processos Internos	25%	-8	13
Aprendizado e Crescimento	20%	0	20
<b>Pontuação Global</b>		<b>-6</b>	<b>67</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quanto a etapa de avaliação, elaborou-se o modelo global da avaliação, com base na Equação 2. Com este refinamento das informações do painel baseado no BSC, possibilita-se em etapa seguinte, a apresentação gráfica comparativa entre o desempenho atual e sua meta, o que facilita a compreensão macro da situação organizacional perante as quatro perspectivas analisadas.

Equação 3 - Fórmula de Agregação Aditiva: Status Quo

$$\Sigma SQ = 0,3 * \left\{ \left( \frac{100}{0,25} * \frac{67}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,20} * \frac{38}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,20} * \frac{67}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,35} * \frac{71}{0} \right) \right\} + 0,25 * \left\{ \left( \frac{100}{0,25} * \frac{50}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,25} * \frac{16}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,25} * \frac{80}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,25} * \frac{50}{0} \right) \right\} + 0,20 * \left\{ \left( \frac{100}{0,05} * \frac{20}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,15} * \frac{60}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,30} * \frac{29}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,15} * \frac{38}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,10} * \frac{50}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,10} * \frac{100}{0} \right) \right\} + 0,20 * \left\{ \left( \frac{117}{0,30} * \frac{100}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,20} * \frac{67}{0} \right) + \left( \frac{100}{0,50} * \frac{20}{0} \right) \right\}$$

$$\Sigma SQ = [(0,30 * 19,5) + (0,25 * 31) + (0,25 * -33,4)] + (0,20 * -1,7)$$

$$\Sigma SQ = -6 + 8 - 8 + 0$$

$$\Sigma SQ = -6 \text{ pontos}$$

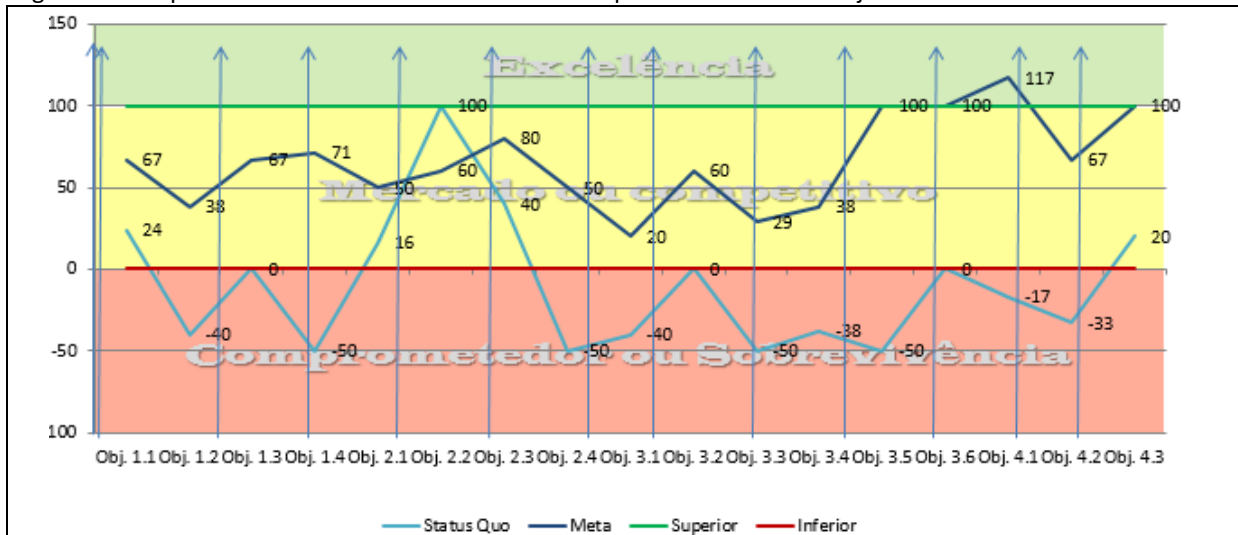
Com base nos dados apresentados na Tabela 1, desenvolveu-se a Figura 8, com objetivo de apresentar tanto para o gestor quanto para os responsáveis por executar as iniciativas e cumprimento das metas estipuladas, um comparativo entre o estado atual e as metas em cada uma das perspectivas do BSC de modo ilustrativo. Destaca também o posicionamento em três níveis: excelência; mercado ou competitivo; e comprometedor ou sobrevivência. Compreende-se assim o desempenho da organização, serve ainda como auxílio para tomada de decisão na priorização das iniciativas e ações corretivas.

Com isto, o gestor pôde observar de modo geral a situação da organização, ele ainda relatou que, precisa-se trabalhar mais para melhorar os resultados. Por esta razão a preocupação em elaborar o planejamento estratégico e o BSC, torna-se relevante. Essa preocupação demonstra que, no processo de sucessão familiar as novas gerações buscam novas formas de trabalho com a finalidade de melhorar os resultados. Isso se justifica, haja vista que a empresa em análise se caracteriza como familiar e o processo de sucessão familiar é trabalhado desde cedo, o que oportuniza o realinhamento das estratégias e torna menos complexo o processo (MILLER; LE BRETON-MILLER; SCHOLNICK, 2008)

Com base na ilustração observa-se que onze dos dezessete indicadores (64,7%) apresentam-se na situação atual nível de desempenho comprometedor. Com a atribuição

das metas, nenhum destes indicadores permanece no limite da faixa comprometedor. Apenas o objetivo estratégico 2.2, o qual trata da manutenção dos clientes do ano anterior para o atual, apresenta a meta como sendo menor que o estado atual, deve-se ressaltar o fato de considerar uma taxa normal de desligamento de clientes, fato este que não houve em 2018, haja vista que foi um ano atípico, assim, ocasionou uma queda da meta em relação ao *status quo*.

Figura 8 - Comparativo do estado atual e das metas estipuladas sobre cada objetivo



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Chama atenção diferenças grandes entre o estado atual e as metas estipuladas para o ano de 2019 para alguns dos objetivos estratégicos (2.4, 3.5 e 4.2). Tais diferenças referem-se ao fato de não serem realizadas as atividades avaliadas até o momento da coleta de dados, destarte, itens como satisfação dos clientes, pós-serviço e AD apresentam variações extremas. Além destes, os objetivos 3.6 e 4.3, também demonstram grande evolução entre o *status quo* e as metas traçadas, estes tratam das novas políticas e ideologias traçadas pela nova administração (gestor que assumiu por sucessão familiar), isto pode indicar a diferença cultural e de percepção de prioridades entre as gerações.

Percebe-se de acordo com os objetivos listados no Quadro 5, que a empresa demonstra grande interesse em estabelecer-se no mercado e tornar-se cada vez mais competitiva. Dado que o gestor salienta que será mais um desafio, pois no cenário organizacional da região em que atua, as empresas geralmente buscam serviços de outros escritórios em municípios maiores. Isso deve-se a questões culturais e à crença de que um escritório de um centro urbano maior, prestará serviços melhores. Segundo o gestor, não se justifica pois os serviços são similares aos prestados pela organização avaliada.

A busca pela diversificação de atuação da empresa vai ao encontro com os achados de Weng e Chi (2019), deste modo, a empresa está mais propensa a alcançar melhores desempenhos. Para isto, aproveita-se o momento de transição da gestão por meio do processo sucessório para o realinhamento das estratégias organizacionais, o que corrobora com os relatos da pesquisa de Miller, Le Breton, Miller e Scholnick (2008).

Um dos sucessores que participou da entrevista manifestou a importância do planejamento sucessório, haja vista que em fase de transição da gestão as empresas familiares tendem a desaparecer, como afirmam Tillmann e Grzbovski (2005). A nova gestão da empresa é caracterizada como segunda geração da família detentora do capital. Para tanto já identificou o perfil da organização, elaborou a definição da missão, visão e valores, e

por meio de cláusulas contratuais realiza trabalhos iniciais que viabilizam o planejamento sucessório. Salienta-se que este processo é imprescindível, dado que geralmente na terceira geração as empresas que não têm um planejamento sucessório bem elaborado, por isso apresentam grande probabilidade de fracassar (TILLMANN; GRZBOVSKI, 2005). Portanto, torna-se relevante os primeiros passos dados pela empresa em estudo em relação a elaboração do planejamento sucessório.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa teve como objetivo desenvolver o alinhamento estratégico de um escritório de contabilidade que passa por sucessão familiar a partir de um painel de desempenho baseado no BSC. Para tanto desenvolveu-se, com base nas características, necessidades e preferências da empresa, a construção das etapas que resultou no modelo final.

Ao compreender a importância e complexidade que uma transição de gestão familiar representa, o gestor sentiu a necessidade de contar com o apoio de um suporte externo. Concluíram que o desenvolvimento de um planejamento estratégico alinhado com a operacionalização poderia ser de grande utilidade pois até então, isso não era prática comum. Então construiu-se, de maneira processual, um alinhamento entre as preocupações maiores da organização, representada por seu gestor até o seu nível operacional com respectivos desdobramentos e métricas para seu acompanhamento e mensuração local e global.

Os resultados indicam que o BSC aperfeiçoado é uma ferramenta que possibilita o alinhamento do planejamento estratégico com as atividades operacionais. Isso porque, além de fazer o desdobramento dos objetivos estratégicos em outros de nível tático e operacional, define também, a importância relativa de cada um, bem como seus níveis de desempenho considerados aceitáveis. Além disso, identifica o desempenho realizado de cada um deles e com base neles, facilita a definição das metas para cada um e seus responsáveis. Ou seja, facilita o gerenciamento pontual e cirúrgico da organização, possibilitando assim, não só sua sobrevivência como também, ascensão.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o fato de que foi realizado apenas a elaboração do planejamento estratégico e do painel baseado no BSC, ou seja, as etapas de implementação e acompanhamento do uso não ocorreram para permitir eventuais ajustes. Além disso, em virtude de ser um estudo de caso, esta pesquisa não pode ser generalizada para outros segmentos ou empresas.

Entre as oportunidades de pesquisas futuras, destaca-se a possibilidade de inclusão de novas perspectivas no BSC. Pesquisas que envolvam outras organizações, de outros segmentos, em situação de sucessão familiar podem permitir ampliar a compreensão e aprendizado sobre o tema trazendo novas perspectivas e olhares. Por fim, o acompanhamento da execução do modelo proposto e o cotejamento resultados realizados com os previstos, também poderia constituir-se uma oportunidade de nova pesquisa.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



## REFERÊNCIAS

- AMARAL, B. G.; PETRI, S. M.; MAROSTICA, J. O Processo de Implantação do Balanced Scorecard na Gestão Estratégica de uma Pequena Empresa Prestadora de Serviços. **REAVI-Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 5, n. 7, p. 071-087, 2016. DOI: 10.5965/2316419005072016071.
- BALLINGER, G. A.; MARCEL, J. J. The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 262-283, 2010. DOI: 10.1002/smj.808.
- BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Uma nova abordagem ao problema de construção de uma função de valor cardinal: MACBETH. **Investigação Operacional**, v. 15, p. 15-35, 1995.
- BENNEDSEN, M.; FAN, J. P.; JIAN, M.; YEH, Y. H. The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. **Journal of Corporate Finance**, v. 33, p. 212-226, 2015. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2015.01.008
- BITITCI, U.; GARENGO, P.; DORFLER, V. V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x
- BRASIL. **Lei 10.406/2002 - Novo Código Civil, art. 1.179**. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016. DOI: 10.1504/IJBPM.2016.075553
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7
- CHIA, A.; GOH, M.; HUM, S. Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 5, p. 605-620, 2009. DOI: 10.1108/14635770910987832
- COELHO, G. N. Balanced Scorecard: Uma análise bibliométrica com base na Web of Science de 1992-2017. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 8, n. 15, 2019.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Quantos somos**. 2019. Disponível em: <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>.
- CRAIG, J.; MOORES, K. Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. **Family Business Review**, v. 18, n. 2, p. 105-122, 2005. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x

- CUCCULELLI, M.; BETTINELLI, C. Corporate governance in family firms, learning and reaction to recession: Evidence from Italy. **Futures**, v. 75, p. 92-103, 2016. DOI: 10.1016/j.futures.2015.10.011
- CUCCULELLI, M.; MICUCCI, G. Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 1, p. 17-31, 2008. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2007.11.001
- EKHOLM, B.; WALLIN, J. The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 38, n. 1-2, p. 145-164, 2011. DOI: 10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x
- FARIAS, R. A. S.; PETRI, S. M. Desenvolvimento do Balanced Scorecard em uma Empresa de Consultoria Tributária. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 44-67, 2016.
- GASPARETTO, A. S.; TORRES, A. P.; CUPERTINO, C.; SOUZA, J. V. D.; NASCIMENTO, V. D.; SERRA, F. A. R. Implantação do Balanced Scorecard: estudo de caso em empresa de consultoria. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2007.
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996. DOI: 10.1108/01443579610125787
- GIAMBATISTA, R. C.; ROWE, W. G.; RIAZ, S. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 6, p. 963-991, 2005. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.09.005
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2012. Porto Alegre: Penso Editora.
- GREINER, L.; CUMMINGS, T.; BHAMBRI, A. When new CEOs succeed and fail: 4-D theory of strategic transformation. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 1, p. 1-16, 2003. DOI: 10.106/S0090-2616(02)00134-1
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. **Harvard Manager**, v. 14, n. 4, p. 37-46, 1992.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIMHI, A. Intergenerational succession in small family businesses: Borrowing constraints and optimal timing of succession. **Small Business Economics**, v. 9, n. 4, p. 309-318, 1997. DOI: 10.1023/A:1007987731337

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 2012. DOI: 10.1590/S0104-530X2012000100005

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G.; ASTRACHAN, J. H. Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business. **Handbook Of Research On Family Business**, v. 1, p. 402-422, 2006.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014. DOI: 10.1016/j.mar.2013.07.007

MILLER, D.; LE BRETON-MILLER, I.; SCHOLNICK, B. Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. **Journal Of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 51-78, 2008. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x

MONTEIRO, J. J.; CITTADIN, A., GUIMARÃES, M. L. F.; LUNKES, R. J. Gestão estratégica de custos: estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica. **Custos E @Gronegócio Online**, v. 15, n. 4, p.93-117 Out/Dez – 2019.

MONTEIRO, J. J.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Influência da gestão familiar na estrutura de capital. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 1-17, 2019. DOI: 10.12712/rpca.v13i2.28146

MONTENEGRO, F. R. M. S.; CALLADO, A. L. C. Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho: um estudo no setor de confecção do vestuário de João Pessoa/PB. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, 2019. DOI: 10.22277/rgo.v14i1.4540

MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R. O.; ALLEN, J. A.; AVILA, R. A. Correlates of success in family business transitions. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 5, p. 385-401, 1997. DOI: 10.1016/S0883-9026(97)00010-4

PEREIRA, M. C. C. Empresas de serviços contábeis condicionantes estratégicas para uma atuação empreendedora. **Pensar Contábil**, v. 7, n. 29, 2005.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Florianópolis. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2005.

RENGEL, R.; EYERKAUFER, M. L.; SCHNORRENBARGER, D. Framework estratégico para sustentação da vantagem competitiva em empresas de serviços contábeis: análise da

complementaridade entre as perspectivas de Porter e das capacidades dinâmicas. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 18, p. 2839, 2019. DOI: 10.16930/2237-766220192839

SILVEIRA, M. **Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: estudo de caso no DAP-IFC Campus Araquari**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2018.

SOARES, B. B.; DA SILVA, I. A. Indicadores Financeiros do Balanced Scorecard. **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças**, v. 1, n. 1, p. 145-163, 2013.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005. DOI: 10.1590/S1984-92302005000100003

VANCIL, R. F. **Passing the baton: Managing the process of CEO succession**. Harvard Business School Pr, 1987.

VIEIRA, R. T.; PETRI, S. M. A Contribuição do balanced scorecard na gestão estratégica de um escritório de contabilidade. **Pensar Contábil**, v. 16, n. 60, 2014.

WENG, T.; CHI, H. Family succession and business diversification: Evidence from China. **Pacific-Basin Finance Journal**, v. 53, p. 56-81, 2019. DOI: 10.1016/j.pacfin.2018.09.001