

## **BALANCED SCORECARD: UMA ABORDAGEM EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS CONTÁBEIS LTDA.**

Andrelise Paim Lahm<sup>1</sup>  
Catherine Chiappin Dutra<sup>2</sup>  
Odir Berlatto<sup>3</sup>

### **1 INTRODUÇÃO**

Toda a organização necessita de planejamento para obter-se um destaque no mercado em que a empresa atua. Dessa forma, muitas empresas acabam passando por dificuldades financeiras e administrativas para manterem-se ativas no mercado. Por este motivo, é necessário utilizar-se de ferramentas gerenciais que busquem a qualificação que o mercado exige.

O presente projeto estudará o método *Balance Scorecard* (BSC) de uma empresa prestadora de serviços contábeis, todavia, irá apresentar como esta ferramenta poderá auxiliar seus gestores como possível instrumento para a tomada de decisão. O BSC é um sistema que estuda quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; inovação e aprendizagem.

A empresa que hoje não tem um planejamento e que não traçar uma meta para um determinado período, acaba não conseguindo manter-se ativa no mercado. O planejamento é fundamental, pois, é através de perspectivas do planejamento que se pode conseguir uma redução de custos, um aperfeiçoamento do produto ou serviço, entre outros. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que, segundo Kaplan (2008, p. 594), “requer e reflete um sistema de planejamento inclusivo e que entenda como os processos da empresa contribuem com o objetivo primário dela”. Sendo assim, o BSC ao estudar suas quatro perspectivas consegue fazer um cruzamento dessas informações, que juntas conseguem posicionar o administrador se os objetivos ou metas foram compreendidos por todos e então se chegou ao resultado traçado. Por meio desse procedimento o administrador consegue mostrar os reais resultados para os acionistas, visto que quando se mostra apenas o resultado financeiro não é possível deixar claro qual o real crescimento e perspectiva atingida naquele determinado período.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

<sup>2</sup> Contadora, Especialista em Administração Estratégica de Serviços e Professora nos cursos de Graduação na FSG. Endereço Eletrônico: catherine.dutra@fsg.br..

<sup>3</sup> Mestre em Ciências Sociais. Professor nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na FSG. Endereço eletrônico: odir.berlatto@fsg.br.

O presente trabalho busca estudar um método de controladoria que visa não somente o aspecto financeiro da empresa, mais sim o conjunto de processos que mostra como a empresa deve ser estruturada para atender as perspectivas que almeja obter e como poderá obter, com este controle, um maior destaque perante o mercado.

Havendo a possibilidade de ampliar a visão estratégica do negócio, a empresa Planejar Serviços Contábeis LTDA, como está sempre em busca de reconhecimento de seus serviços demonstrou o interesse em estruturar um novo modelo de controle interno e externo. Sendo assim, a entidade concedeu a oportunidade de estudar este método de controladoria, utilizando-se dos dados da empresa. A Planejar serviços contábeis esta ativa no mercado há um pouco mais de quinze anos e sempre em busca de novos parceiros, hoje é constituída pela união de três escritórios contábeis de Caxias do Sul, e conta com um total de seis sócios e vinte e três colaboradores. Hoje a empresa abrange todo o trabalho nas áreas contábil, fiscal, recursos humanos, perícia e societário.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente projeto estudará o método Balance Scorecard (BSC), todavia, irá apresentar como esta ferramenta poderá auxiliar seus gestores como possível auxílio para a tomada de decisão. O BSC é um sistema que estuda quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; inovação e aprendizagem. No entanto a empresa Planejar Serviços Contábeis LTDA já tem um planejamento estratégico realizado, na qual será estruturado utilizando-se o método BSC como ferramenta de gestão para um escritório contábil, na qual, serão desenvolvidos critérios para a estruturação do método Balance Scorecard.

Para que uma instituição mantenha-se em destaque no mercado de trabalho há a necessidade de investir-se em controles que facilitem os gestores a analisar os resultados da empresa. O *Balanced scorecard* é a principal ferramenta abordada na fundamentação, na qual será sugerida a empresa em questão.

O BSC é uma ferramenta de controladoria criada em 1992 por Kaplan e Norton, pesquisadores que buscavam mais que resultados financeiros, para Kaplan e Norton (1997) o BSC utiliza-se de indicadores que esclarece informações, que comunica todas as áreas da empresa e ainda ajuda a focar a estratégia da organização. O objetivo deste método é unir as

informações e transformar em um sistema único de informações gerenciais. Todas as perspectivas trabalham juntas com o intuito de melhorar os resultados da empresa.

A perspectiva financeira é uma das perspectivas mais antiga e utilizada nas empresas em geral, uma vez que os relatórios gerenciais são utilizados através de resultados passados. A perspectiva de clientes busca a integração da empresa com seu cliente uma vez que os clientes devem estar satisfeitos com os seus produtos ou serviços. A perspectiva de processos internos traz a preocupação de revisar processos internos para que haja maior interesse e agilidade, bem como a de melhoria desses processos, pois há a necessidade de observações constantes nessa perspectiva. E a última perspectiva é a de aprendizagem e crescimento na qual gera a valorização dos colaboradores da empresa. Uma vez, que para melhorar os produtos e serviços, à instituição necessita de funcionários qualificados. Todavia como há o interesse para a empresa, cabe a ela investir em cursos e treinamentos a seus funcionários, desde que haja um comprometimento do envolvimento da instituição e do colaborador.

É possível dizer que o *Balanced Scorecard* une essas informações, mais que cada uma dessas perspectivas estudadas neste método são interdependente conforme confirma Kaplan (1997, p.15) “Nenhuma medida ou conjunto de medidas, por si só, é capaz de orientar ou motivar adequadamente as ações atuais, necessárias para impulsionar a performance no futuro”.

A utilização dessas quatro perspectivas juntas dá uma maior dimensão do resultado da empresa, podendo gerar informações rápidas e precisas que possa auxiliar os gestores na tomada de decisão. Todo esse procedimento bem estruturado poderá transformar uma instituição que muitas vezes não consegue visualizar o bom andamento da empresa quando se pensa apenas na organização, sem questionar a seus colaboradores, ou até mesmo seus clientes, sobre qual a importância que sua empresa tem sobre cada um deles. Com esse método é possível saber e identificar o que cada uma dessas perspectivas pode melhorar, ou até mesmo o que pode ser acrescentado na estratégia da instituição.

### **3 METODOLOGIA**

Para que seja possível tal criação, a pesquisa utilizará uma abordagem qualitativa, pois o presente estudo irá identificar os procedimentos utilizados na empresa analisada para a aplicação do BSC, tendo como principal ênfase o planejamento estratégico da empresa já

---

estabelecido. Também será abordada a pesquisa exploratória, pois buscará informações do cotidiano da empresa. O estudo de caso também será desenvolvido nesse projeto uma vez que será coletado dados através de entrevistas e questionários, o que o BSC poderá auxiliar a empresa na tomada de decisão.

#### **4 CONSIDERAÇÕES**

Visto que o presente projeto ainda está em desenvolvimento, apenas foi desenvolvido até a parte da metodologia, dessa forma o presente trabalho não obteve todas as informações necessárias para apresentar um resultado fim. A continuação se dará no primeiro semestre de 2015 no decorrer da disciplina de estagio II.

#### **5 REFERÊNCIAS**

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 32ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S. **O balanced scorecard: Gerenciamento a Performance Futura**. Belo Horizonte: Havard Business School Publishing

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica: ciência do conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipótese e variáveis, metodologia jurídica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

THOMPSON, Arthur A. Jr. STRICKLAND, A.J. III. **Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1940.