

## RESUMOS ESPANDIDOS IV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

## CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR**

KRÖNING, Fabiele Von Ahn<sup>1</sup>  
BIELAVSKI, Luisa Caroline<sup>2</sup>  
GOMES, Rarielen de Almeida<sup>3</sup>  
PUGUES, Laurise Marth<sup>4</sup>

Palavras-chave: Balanced Scorecard (BSC); Contabilidade gerencial; Estratégia.

**1 INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup>Faculdade Camaquense de Ciências Contábeis e Administrativas – Faccca - Fundação de Ensino Superior da Região Centro Sul - FUNDASUL Curso de Ciências Contábeis - fabi\_von\_kro@hotmail.com

<sup>2</sup> Faculdade Camaquense de Ciências Contábeis e Administrativas – Faccca - Fundação de Ensino Superior da Região Centro Sul - FUNDASUL Curso de Ciências Contábeis-  
luisa.c.contabilidade@gmail.com

<sup>3</sup> Faculdade Camaquense de Ciências Contábeis e Administrativas – Faccca - Fundação de Ensino Superior da Região Centro Sul – FUNDASUL Curso de Ciências Contábeis - rarielengomes@gmail.com

<sup>4</sup> Professora orientadora – Curso de Ciências Contábeis – Faccca-Fundasul -  
laurise\_pugues@hotmail.com

A contabilidade gerencial contribui potencialmente para o processo decisório de uma empresa, uma vez que as decisões, na maioria das vezes, contemplam julgamentos e recomendações por ela oferecidos. Este ramo da contabilidade atende às necessidades dos administradores no que concerne ao uso de informações contábeis para o planejamento e ações dentro de uma entidade.

Uma das ferramentas de gestão utilizada pela contabilidade gerencial é o *Balanced Scorecard* (BSC) que funciona como um painel de controle para a empresa. Com ele, a alta direção consegue visualizar a organização de várias perspectivas de uma só vez. Essa ferramenta pode ser utilizada pelas empresas em geral, independente do porte ou segmento, inclusive pelas instituições de ensino.

Com vistas nisso, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma é possível apresentar-se um BSC, considerando suas perspectivas em uma instituição de ensino superior, da rede privada, a fim de colaborar com sua gestão estratégica?

Partindo deste problema, o presente trabalho trata da elaboração do BSC para a Instituição de Ensino Superior da Região Centro-Sul - Fundasul, situada em Camaquã, - RS. Visa-se, com isso, a um plano estratégico que proporcione melhorias no seu processo de gestão.

Para responder ao problema de pesquisa definiu-se como objetivo geral a construção e apresentação do BSC, considerando suas perspectivas em uma instituição de ensino. Deseja-se que o resultado desta demonstração colabore, assim, com a gestão estratégica desta instituição. Os objetivos específicos que orientam a construção do BSC implicam: a) relacionar a missão, a visão e os valores da instituição de ensino, b) evidenciar os pontos fortes e fracos da instituição de ensino, c) definir os objetivos, os indicadores, a frequência e as iniciativas de uma perspectiva.

Este trabalho justifica-se pela importância do conhecimento sobre as ferramentas de gestão e em especial o BSC tanto para o acadêmico, quanto para o futuro profissional, uma vez que possibilita ampliar as possibilidades de melhorias na tomada de direção das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Marion (2009, p.23), “a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, pois ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente e registrando-os em forma de relatórios, que contribuem para uma tomada de decisão. O método de tomar decisões surge então dos dados e informações levantadas por meio da contabilidade e esse não se limita às empresas, gestores ou administradores, mas também a vários componentes, como por exemplos da contabilidade, que podem ser tanto internos (gerentes, funcionários e outros) quanto externos (governo, investidores, sindicatos, fornecedores).

Uma das ferramentas gerenciais utilizadas na contabilidade estratégica é o *Balanced Scorecard*- BSC. Definido como um Sistema de Gestão Estratégica, o BSC permite a tradução da Visão, da Missão e da Aspiração Estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis. Como define Cripaldi (2004), o BSC tem por objetivo mensurar indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos, ao aprendizado e desenvolvimento dos funcionários e das finanças; ligando isso tudo à estratégia.

A Missão, Visão e Valores de uma empresa, funciona, segundo Chiavenato (2005) “como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. A partir desta orientação, é possível desenvolver-se o BSC de uma organização.

Algumas definições são relevantes para o desenvolvimento do BSC a que se propõe este trabalho.

A primeira delas são as perspectivas do *Balanced Scorecard*. O BSC de uma empresa é criado com base em quatro perspectivas básicas (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento). Nesse sentido, os responsáveis pelo negócio levantam as metas de cada área e os principais indicadores que devem ser acompanhados para alavancar o desempenho da empresa.

Essas quatro perspectivas, quando ajustadas, proporcionam uma análise e uma visão da situação atual e futura do desempenho da empresa, gerando um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os indicadores financeiros e os não financeiros, as medições com foco externo e com foco interno e entre as medições de resultado de esforços passados e os impulsionadores de desempenho futuros.

Em segundo lugar, vem o processo de Construção e Implementação – O primeiro passo para as empresas elaborarem um BSC deve ser a definição da estratégia. Definir as quatro perspectivas básicas é o segundo passo. Para cada uma delas são selecionadas metas de negócio e indicadores correspondentes que devem mostrar se essas metas estão sendo atingidas ou não. A definição da periodicidade de acompanhamento de cada indicador é o terceiro passo. Depois de implantar o *Balanced Scorecard* e de observar as relações de causa e efeito dos indicadores do negócio, as empresas procuram aprofundar o sistema de diversas formas.

O *Balanced Scorecard* aponta o diferencial competitivo da empresa, fazendo com que esforços sejam direcionados para suas áreas de maior competência apontando, ainda, áreas com determinado grau de incompetência através do sistema de avaliação.

### **3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Neste tópico abordam-se os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Esta caracterização é importante, para justificar as razões de seleção do método para este trabalho, pois de acordo com Gil (2010, p.25), “à medida que se dispõe de um sistema de classificação, torna-se possível conhecer as semelhanças e diferenças entre as diversas modalidades de pesquisa.

Assim, quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Como sugere o próprio conceito, este tipo de estudo destina-se à descrição de uma realidade. Além de seus diferentes usos no meio científico, ela pode agregar valor, também em pesquisas de mercado, com intuito de gerar informações estratégicas que embasem tomadas de decisão.

No caso da instituição em questão, pretende-se levantar informações que identifiquem seu perfil de atuação no mercado em que está inserida. Este estudo descritivo permite o levantamento de dados objetivos, de modo que a ação intelectual do pesquisador não interfere nos resultados. Nesse sentido, a base de dados, geralmente são documentos a partir dos quais se processam os levantamentos e as abordagens de campo.

Quanto aos procedimentos, são diversos os procedimentos que podem ser desenvolvidas em uma pesquisa descritiva. Para atingir o objetivo proposto neste estudo,

será utilizado o estudo de caso. Segundo Gil (2010, p.37) este procedimento “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Considera-se, desse modo, que o estudo de caso é ideal, nesta pesquisa, uma vez que se pretende abordar um fenômeno individual com o objetivo de compreender a situação da instituição, objeto desta pesquisa, que está localizada na Região Centro Sul do Estado, e encaminha-se para os 50 anos de existência.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as informações obtidas no site da Fundasul; a utilização de um modelo de BSC, disponível em <http://marketii.com.br>, que serviu de base para a elaboração do mesmo e a realização de reuniões para o devido preenchimento das planilhas. Após a coleta dos dados, as informações constantes nas planilhas do BSC serão analisadas minuciosamente

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste tópico são abordados os resultados da pesquisa que se configura com a apresentação da missão, da visão e dos valores da instituição; a matriz SWOT e o quadro final do BSC.

A missão da Faculdade Camaquense de Ciências Contábeis e Administrativas – FACCCA, faculdade mantida pela FUNDASUL, é: “através da integração entre ensino, pesquisa e extensão, assume a missão de promover educação superior de qualidade, para formação de sujeitos comprometidos com o desenvolvimento social, cultural, econômico e sustentável da sociedade”.

Os valores da Fundasul são ética, trabalho, qualidade, profissionalismo e integração social que compõem a forma de agir.

De acordo com Andrade (2012, p.32) a visão se refere a “definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos para a realização da missão institucional.” A Fundação de Ensino Superior da Região Centro Sul - FUNDASUL - pretende participar de um processo de melhoria contínua em todos os segmentos em que se envolva.

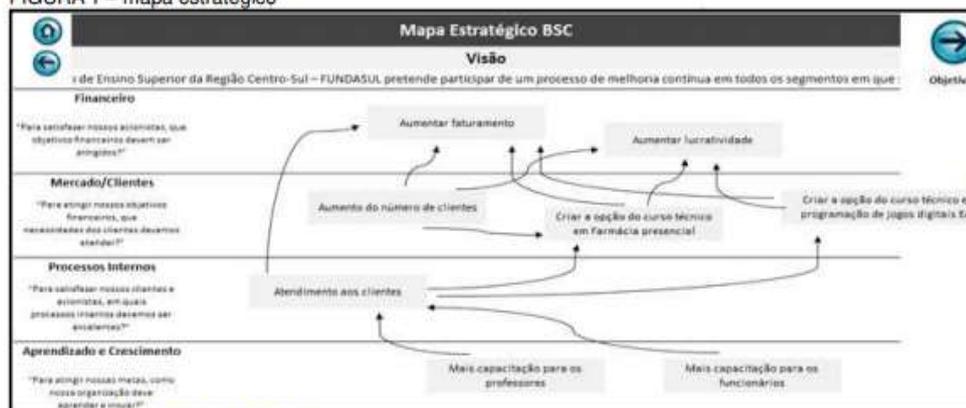
A seguir apresentam-se as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, apresentadas na matriz *SWOT*, que auxiliam na elaboração do BSC.

QUADRO I – Matriz SWOT	
AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<b>FORÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Faculdade tradicional da região, que envolve 15 municípios. Ensino presencial com 45 anos de experiência atuando no mercado. Professores qualificados e à disposição dos acadêmicos.	Divulgação da instituição nos municípios da região. Utilizar o facebook e instagram Disponibilizar uma disciplina por semestre com a modalidade EAD, por exemplo realidade brasileira e cidadania, com um custo menor para os alunos. Parcerias com comércio e escritórios, concedendo descontos em troca de marketing. Espaço para depoimentos de alunos expressarem o motivo pelo qual escolheram a Fundasul
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Não possui um refeitório adequado para os acadêmicos Salas de informática com poucos equipamentos em perfeitas condições Estrutura das salas de aula poderia ter climatização e melhor internet. Pouca visibilidade na entrada da faculdade, com iluminação precária. Pouca divulgação	Ensino à distância Alto valor das mensalidades.

. Fonte: blog <http://marketti.com.br>

A seguir, na Fig. 1, apresenta-se o mapa estratégico, utilizado pelas empresas para relacionar os objetivos estratégicos da organização com as quatro perspectivas do BSC. Carraro, et al (2018, p.111) explica que “A partir desta perspectiva pode-se desenhar um mapa estratégico dos objetivos a serem alcançados, desde o funcionário da organização até o acionista”.

FIGURA 1 – mapa estratégico



Depois do mapa, foi apresentado o plano de ação e indicadores, permitindo um resultado melhor, gerenciando com mais eficácia as transformações ocorridas no ambiente interno e externo altamente competitivo, em busca de maior e melhor criação de valores agregados. Com o propósito de evidenciar os resultados, aumentar o

crescimento, ter a capacidade de mudar e melhorar continuamente, assim obtendo uma maior lucratividade com os resultados, através do potencial que ele apresenta.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAS**

Por meio do modelo de BSC, extraído do site Marketii, foi analisada a estrutura atual da instituição, apresentando a missão, a visão e os valores da mesma, evidenciando os seus pontos fortes e fracos, além de definir os objetivos, indicadores, frequência e iniciativas de uma perspectiva.

Desenvolveu-se um mapa estratégico com base nas perspectivas: financeira, mercado/clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Depois de definidos os objetivos, para cada um foram apresentados os indicadores, frequência e iniciativa. Além disso, para cada indicador definido nos seus objetivos foram determinadas metas de acordo com a frequência de acompanhamento.

Na perspectiva financeira propôs-se o aumento da lucratividade e seu faturamento, ampliando o marketing para os cursos existentes e para novos cursos, além de formalizar parcerias.

Na perspectiva dos clientes sugere-se aumento do número de clientes, com a realização de diversas parcerias, além da criação de opções de cursos técnicos e em EAD que é o potencial do mercado no cenário atual.

Na perspectiva de processos internos sugeriu-se uma pesquisa de satisfação ao cliente com poucas questões, mas com objetividade para acompanhar a opinião e sugestões do público alvo.

E, na perspectiva de aprendizado e conhecimento propôs-se a capacitação dos professores e funcionários, possibilitando o crescimento interno da organização.

Por meio deste estudo, percebe-se possível a utilização do BSC na instituição de ensino, pois ele proporciona resultados de crescimento e desenvolvimento, objetivados em metas e estratégias.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico: Contabilidade Gerencial , implementação e Contabilidade Gerencial Controle.** São Paulo, 2012.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad [et al.]; coordenado pelo SEAD/UFRGS. **Destaques da contabilidade gerencial.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial Teorias e Práticas.** 3ed. São Paulo: 2004.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, J. C. **Contabilidade básica. 10 ed.** 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

