

## **UMA PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD (BSC) PARA A EMPRESA DO RAMO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO**

**Abigail dos S. S. Ferreira** – abigailferreira@hotmail.com

Universidade Potiguar - UNP

Rua Vicente Celestino, 160 - Nazaré

59.060-450 – Natal - RN

**Dalliane V. P. Andrade** – dallianevanessa@yahoo.com.br

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Rua Vicente Celestino, 160 - Nazaré

59.060-450 – Natal - RN

**Natália V. C. de Vasconcelos** – natalliaaveloso@hotmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Rua Romualdo Galvão, 3673, Lagoa Nova

59.060-460 - Natal - RN

**Resumo:** *O Balanced Scorecard apresenta-se como instrumento gerencial para o planejamento estratégico de uma empresa. A temática da pesquisa está associada às áreas de contabilidade gerencial. Tem por objetivo a elaboração de uma proposta de Balanced Scorecard para a empresa Salão de Beleza Fix Model do setor de estética, sediada na cidade do Natal, para o primeiro semestre de 2011. A metodologia é uma pesquisa aplicada, baseada no estudo de caso. O arcabouço teórico utilizado para suporte das análises dos resultados apresentou a conceituação de contabilidade, contabilidade gerencial e o modelo de matriz de Balanced Scorecard. Através do modelo de BSC de Kaplan e Norton foi apresentados medidas, objetivos e indicadores de desempenho para a perspectiva financeira, perspectiva clientes, perspectivas de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento. Foram propostos os pesos para todas as perspectivas e sugerido uma régua de valores para acompanhamento dos desempenhos das diversas variáveis objeto de controle.*

**Palavras-chave:** *Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard, Indicadores de Desempenho.*

### **1 INTRODUÇÃO**

O balanced scorecard, doravante referenciado como BSC, é um instrumento de gestão que faz parte dos elementos de artefatos da contabilidade gerencial (CHENHALL, 2003; ITTNER; LARCKER; MEYER, 2003), o BSC passa a fazer parte do elenco de artefatos da contabilidade gerencial que uma organização pode escolher implementar e, caso seja aceito pelos gestores, torna-se uma das formas de controle gerencial (BURNS; SCAPENS, 2000).

Neste contexto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: a empresa Fix Model realiza planejamento de suas atividades e possui controles operacionais de forma a tornar-se possível a elaboração de um BSC, com base no modelo proposto por Norton e Kaplan, para o primeiro semestre de 2011?

O objetivo geral desse artigo é elaborar proposta de Balanced Scorecard para a empresa Fix Model, de acordo com o modelo de Norton e Kaplan, para o primeiro semestre de 2011.

Para viabilizar o alcance dos objetivos gerais, foram definidos os seguintes objetivos específicos para as quatro perspectivas de acordo com o modelo de Norton e Kaplan: apresentar medida, objetivos e indicadores de desempenho para a perspectiva financeira; a perspectiva clientes; para a perspectiva aprendizado e crescimento; e para a perspectiva processos internos.

O Balanced Scorecard foi escolhido por entender a importância dessa ferramenta como instrumento de gestão. A aplicação deste trabalho é de interesse do empreendedor, pois é o primeiro estudo a ser realizado neste sentido em seu empreendimento, podendo apresentar resultados compensadores. Sendo assim, de vital importância por tratar-se de uma proposta de implantação de modelo de controle novo na empresa.

O presente artigo está organizado da seguinte forma, além desta seção de caráter introdutório, a seção 2 trata do embasamento teórico, que é o suporte de toda pesquisa, ressaltando conceitos essenciais de contabilidade gerencial e controladoria, além dos modelos de controle e o Balanced scorecard como modelo sugerido. A seção 3 trata dos procedimentos metodológicos do presente artigo; na seção 4, é apresentado os resultados encontrados; a seção 5, trata das considerações finais do trabalho e por último é apresentado as referências citadas no artigo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Contabilidade Gerencial**

Segundo Chenhall (2003, p. 132), muitos estudos têm confirmado as características genéricas de escopo 'amplo', 'tempestividade', 'agregação' e 'integração' do Sistema de Controle Gerencial, sendo que os resultados devem ser separados dentro de questões relacionadas ao uso ou à utilidade do sistema e aos resultados comportamentais e organizacionais decorrentes.

Chong (1996, p. 416) constatou que "[...] ligar 'utilidade percebida' das características da informação produzida pelo SICG ao desempenho gerencial é problemático devido à 'extensão do uso' provocar impactos sobre o desempenho gerencial". Chenhall (2003, p. 135) também chama a atenção para as questões de 'uso' e 'utilidade' dos sistemas de controle gerencial.

Wouters e Veerdaasdonk (2002) revelam que alguns estudos têm demonstrado que os gestores desejam informações tempestivas, incorporando dados não contábeis e externos diante da presença de incerteza ou de interdependências entre unidades organizacionais ou tarefas, e que, em certas situações, os gestores classificam a informação contábil que é fornecida como sendo de pouca 'utilidade' para a tomada de decisão.

Por um lado, pode-se questionar até que ponto os gestores estão atentos para o potencial de benefícios das informações contábeis, mas, de outro, podemos constatar que o BSC, enquanto artefato, incorpora tanto a informação financeira quanto a não financeira, o que potencialmente atende às demandas dos gestores e amplia o número de usuários das informações (FREZATTI et al., 2010).

Pierce e O'Dea (2003, p. 269) analisaram a percepção dos gestores em relação às exigências que fazem em termos de informações e à percepção que têm da eficácia para atender a tais exigências, e constataram "[...] diferenças substantivas entre a percepção dos contadores gerenciais e dos gestores relativas à natureza específica da informação considerada essencial pelos gestores e a qualidade da informação fornecida a eles por meio do sistema de contabilidade gerencial [...]", indicando também que existe um sensível gap entre o que a contabilidade gerencial proporciona aos usuários e o que estes acreditam ser útil à gestão. Nesse raciocínio, Abernethy e Vagnoni (2004) sugerem que o uso da informação contábil é dependente da percepção gerencial relativa ao desenho associado com o sistema. Assim, à

medida que os gestores percebem que a informação é relevante e acurada para a tomada de decisões, passam a usá-la.

## 2.2 Balanced Scorecard

O BSC, quando introduzido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992 tinha como foco a comunicação do desempenho da organização por meio de indicadores financeiros e não financeiros. Posteriormente, foi redirecionado para avaliar o desempenho por meio de uma rede de medidas e indicadores que refletissem a estratégia de negócio da organização em todos os níveis. As medidas são organizadas em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, e aprendizado e crescimento. Cada perspectiva envolve um conjunto específico de indicadores ajustados em relação às características e demandas específicas da organização com foco na visão e estratégia.

Kaplan e Norton (2001) fazem referência aos principais passos que permitem a implementação de *Balanced Scorecards*, capazes de construir a organização focalizada na estratégia: 1 Traduzir a estratégia em termos operacionais; 2 Alinhar a organização com a estratégia; 3 Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos; 4 Converter a estratégia em processo contínuo; 5 Mobilizar a mudança por meio de liderança forte e eficaz.

Segundo Crepaldi (2008), o balanced scorecard tem-se mostrado altamente eficaz como um sistema que proporciona traduzir a visão em um conjunto claro de objetivos das diversas unidades ou áreas de uma empresa.

Kaplan e Norton (2004) aperfeiçoaram os mapas estratégicos do BSC e introduziram uma metodologia para a mensuração dos ativos intangíveis e uma gama de indicadores não operacionais, transformando-o em uma ferramenta tão importante quanto o próprio BSC.

No entanto, os mapas estratégicos, constituindo-se em uma ferramenta de representação visual do BSC, incorporam a sua concepção clássica mecanicista, a qual materializa-se por meio das relações causais entre as perspectivas. Este estudo visa propor uma configuração alternativa para os mapas estratégicos fundamentado no novo paradigma: a abordagem quântica à estratégia.

## 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo, utilizou-se de dois métodos, o método de abordagem e o método de procedimento. Quanto aos métodos de procedimentos foi utilizado o monográfico dentre os principais métodos, segundo Lakatos e Marconi (1992).

O presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso, segundo Andrade (2003), é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. [...]

Em relação ao tema abordado, o método utilizado é estudo de caso, uma vez que se investigaram os itens que compõem o planejamento da empresa analisada, não só em profundidade, como também em todos os ângulos e aspectos. No olhar de Kelly apud Gauthier (1984:296), a técnica de pesquisa trata-se de um método de coleta de dados que elimina, ao menos em partes, a eventualidade de qualquer influência, presença ou intervenção do pesquisador.

A técnica utilizada no presente artigo foi a entrevista e análise documental obtidas através de pesquisas bibliográficas e consultas a banco de dados. Para esta pesquisa, as informações foram obtidas através de visita técnica à empresa, oportunidade na qual colheu-se os dados utilizando a entrevista, observando as possíveis incoerências ou contradições que possam apresentar e através do planejamento estratégico dessa entidade.

Para Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica, refere-se ao levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.

O estudo de caso foi realizado na empresa Salão de beleza Fix Model, propondo-se a elaboração de um Balanced Scorecard para o primeiro semestre de 2011, que servirá como modelo de gestão a ser possivelmente adotado pela empresa analisada, permitindo que o gestor acompanhe o crescimento da empresa sob o foco de quatro perspectivas básicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

#### 4 ESTUDO DE CASO

Partindo de documentos analisados, elaborou-se uma proposta de BSC, tendo como base as quatro perspectivas: Financeiras, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, que irá a médio e longo prazo possibilitando o cumprimento e acompanhamento dos objetivos e metas que o gestor junto a sua equipe almeja alcançar.

O mapa estratégico abaixo é composto pelos objetivos, estratégias, medidas e ações, se apresentando como uma ferramenta visual do BSC e explicando qual o caminho que será percorrido para que a empresa cumpra a estratégia proposta.

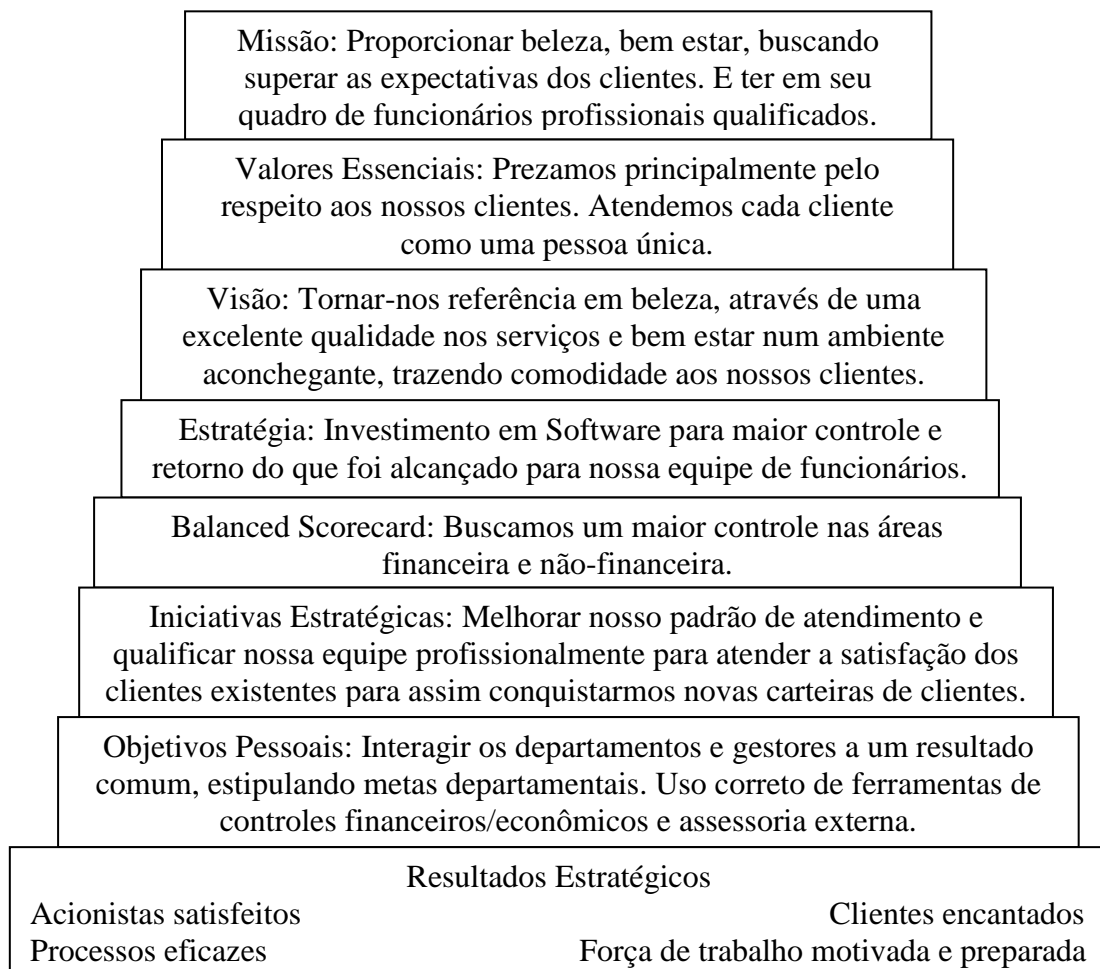


Figura 1 - Tradução da missão em resultados almejados – Salão Fix Model.

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

Em seguida estão descritos as perspectivas e os indicadores propostos para o primeiro semestre de 2011, que irá possibilitar a empresa alcançar o sucesso em relação aos objetivos e metas para esse período.

Para a perspectiva financeira, propõem-se indicadores que possibilitarão ao gestor o acompanhamento, avaliar e medir os resultados implementados e executados. Três medidas foram propostas para esta perspectiva: faturamento, despesas e lucros.

## 4.1 Perspectiva Financeira

### *Faturamento*

Constatou-se no mês de outubro de 2010, um faturamento de R\$ 4.363,00, entretanto, foi levado em consideração o período de sazonalidade. Com base nos dados, foi projetado os objetivos para o primeiro semestre de 2011. Com base nos valores de serviços e quantidade de clientes quantificou-se o orçamento das vendas/prestação de serviços para o primeiro semestre de 2011.

Tabela 1 - Distribuição de medida de faturamento.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Faturamento em R\$	5.432,00	6.526,00	7.730,00	8.328,00	9.352,00	10.975,00

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

A interação do gestor a um resultado comum juntamente com sua equipe é de grande importância, sugere-se como indicador para realização dessa meta a utilização de planilhas financeiro-econômicas.

### *Despesas*

O objetivo proposto para esta medida será a redução das despesas da empresa com base nos dados obtidos no mês de outubro, que apresentou um valor de R\$ 6.605,37, considerado elevado, em virtude do mês que se aproxima com índice maior de sazonalidade, porém constatou-se que o empresário fez um investimento em seu estoque.

Tabela 2 - Distribuição de medida de despesas.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Despesas em R\$	5.868,66	5.826,22	5.657,49	5.584,23	5.487,05	5.451,53

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

Sugere-se como indicador para que se cumpra o objetivo de redução das despesas, uma análise das mesmas, bem como um maior controle em seus estoques.

### *Lucro*

Em análise a esta medida sugere-se como objetivo o aumento do lucro da empresa tomando com base, à diferença positiva entre o faturamento e despesas mensais. Foi constatado através de análise dos dados no mês de outubro de 2010, que a empresa teve prejuízo de R\$ 2.242,37, devido investimento em seu estoque no mês com um faturamento considerado baixo.

Tabela 3 - Distribuição de medida de lucro.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Lucro em R\$	- 436,66	699,78	2.072,51	2.743,77	3.864,95	5.523,47

Fonte: Dados elaborados pelos autores.



Propõe-se como indicador, a busca de incrementos em suas receitas mensais e à administração das despesas. O comprometimento do gestor para elevar o lucro da empresa é de suma importância. Para a perspectiva financeira, propõem-se indicadores que possibilitarão ao gestor o acompanhamento, avaliar e medir os resultados implementados e executados.

## 4.2 Perspectiva Clientes

Na perspectiva Clientes, é sugere-se indicadores que permitam o gestor alinhar e acompanhar os serviços prestados pela empresa no que se refere à satisfação dos clientes. Duas medidas foram propostas para essa perspectiva: satisfação dos clientes e clientes mantidos.

### *Satisfação dos Clientes*

Analisou-se o índice de satisfação dos clientes em relação ao atendimento, serviço oferecido, espaço e localização do salão de beleza. Sugere-se como meta a elevação dos índices de satisfação dos clientes fornecendo variedade de forma de pagamento nos cartões e um espaço mais amplo reservado para os clientes que estão na espera do atendimento.

E como objetivo sugeriu-se que a empresa concentre esforços para alcançar a visão estabelecida por ela junto ao cliente em termos de torna-se referencial em beleza para a família, trazendo comodidade e satisfação. Foi avaliado em forma de porcentagem para definir o resultado da satisfação dos clientes, que devem variar de 1% (insatisfeito) a 100% (totalmente satisfeito).

Tabela 4 - Distribuição de medida de satisfação dos clientes.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Satisfação dos Clientes em %	60	80	80	90	90	100

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

A satisfação dos clientes serão medidas através de questionário específico aplicado em determinado prazo para identificarmos onde o gestor juntamente com a equipe de colaboradores da empresa necessita melhorar.

### *Clientes mantidos*

Em visita a empresa foi constatou-se o número de clientes cadastrados que se mantêm ativos e inativos, em reflexão sobre esta medida, entende-se que é mais vantajoso para empresa buscar manter clientes que já conhecem os serviços prestados pelo salão para daí então conquistar novos clientes.

Como objetivo sugere-se para o primeiro semestre de 2011, um aumento de clientes ativos. O gestor juntamente com sua equipe terá que fazer um levantamento dos últimos tratamentos estéticos e buscar atendê-los de acordo com a necessidade imediata do cliente, para tornar mais prático, o gestor terá o auxílio de software implantado na empresa, para fazer esta distinção de forma clara e analisar os clientes inativos. Como meta para empresa sugere-se alcançar um percentual considerado ao final do primeiro semestre.

Como base nos dados observado no mês de outubro de 2010, foi projetada em percentual demonstrado. Atualmente a empresa conta com um total de 132 clientes cadastrados, a tabela abaixo incrementa valores a partir deste quantitativo, mês a mês, com um incremento total de 193 clientes.

Tabela 5 - Distribuição da medida de percentual de clientes mantidos.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Clientes	206	231	257	268	288	325
Incremento		12,14%	11,26%	4,28%	7,46%	12,85%

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

### 4.3 Perspectiva Processos Internos

Esta perspectiva permite que a empresa acompanhe as propostas de valores capazes de atrair e reter clientes através de processos administrativos dos quais tem maior impacto na satisfação do cliente, satisfação nas expectativas do investidor, com relação aos retornos financeiros. Foi proposta para esta perspectiva a seguinte medida: o cumprimento de agendamento de clientes.

#### *Cumprimento de agendamento*

Para esta medida sugere-se diminuir o número de clientes na espera por atendimento. E como indicador, a implantação de software para auxílio no agendamento dos clientes. Bem como, notas para definir o resultado de cumprimento e acompanhamento de agendamento dos clientes e a redução de número de clientes na espera por atendimento devem variar de 0 (não houve redução) a 10 (totalmente reduzido o número de espera). A distribuição será feita através do acompanhamento da agenda no se diz respeito ao comparecimento do cliente marcado e a redução de reclamações quanto ao tempo de espera para atendimento.

Tabela 6 - Distribuição da medida de cumprimento de agendamento.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho
Cumprimento de Agendamento	6	8	8	9	10	10

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

Tendo em vista a seletividade do atendimento através do agendamento o empresário poderá atender mais pessoas do sexo masculino, logo compreende que o agendamento é uma medida que deve ser cumprida.

### 4.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva permite avaliar a capacidade, a estrutura em processos e a geração de valores ao cliente, de modo a mensurar sua competência para aprender, para crescer e para aplicar as metas de planejamento estratégico determinados. Três medidas foram propostas para esta perspectiva: Capacitação de funcionários, horas de treinamentos por funcionários e índice de satisfação dos funcionários.

#### *Capacitação de funcionários*

Como objetivo proposto para esta medida, propõe-se que a empresa busque ter sempre funcionários treinados e capacitados, para elevar o número de profissionais integrado com as novas tendências do mercado. Como indicador sugere-se o cumprimento de treinamentos marcados e a disponibilidade de horas. A projeção para o primeiro semestre de 2011 indica a porcentagem de funcionários capacitados de acordo com suas funções.

Tabela 7 - Distribuição da medida de capacitação de funcionários.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Capacitação de Funcionários %	85	85	90	90	100	100

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

O empreendedor participa frequentemente de cursos para atender as novas tendências do mercado, e pensando na qualificação padrão para seus funcionários, o empreendedor repassa as informações adquiridas na íntegra para sua equipe.

### ***Horas de treinamento por funcionários***

Para que o gestor continue a desenvolver esta medida na empresa, como objetivo sugere-se realizar treinamentos de 8 horas para cada funcionário uma vez por mês e projetá-los de acordo com a tendência do mercado.

O gestor terá que programar as atividades da empresa nos dias de treinamentos para redução de jornada de trabalho, afim de não gerar horas extras e avaliar a eficácia dos treinamentos. Foi projetado para o primeiro semestre de 2011, onde temos a representação de 0 (não realização de treinamento) e 01 (cumprimento do treinamento).

Tabela 8 - Distribuição da medida horas de treinamentos/funcionários.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Horas de treinamentos/ funcionários	01	01	01	01	01	01

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

O gestor deverá fazer acompanhamento em planilhas, com relação aos funcionários treinados, a descrição do treinamento e o instrutor responsável.

### ***Índice de satisfação dos funcionários***

Esta medida pretende demonstrar o grau de satisfação ou insatisfação dos funcionários em relação à empresa. Como objetivo foi proposto o aumento do índice de satisfação dos funcionários tendo como ação a obtenção de profissionais mais preparados para atender seus clientes e como indicador sugere-se os horários reservados para treinamentos fora do ambiente do trabalho. A projeção para o primeiro semestre de 2011 indica a porcentagem de satisfação dos funcionários.

Tabela 9 - Distribuição da medida de índice de satisfação dos funcionários.

Ano 2011\Mês	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Índice de Satisfação dos funcionários %	80	80	90	95	100	100

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa realizada contribuiu de forma determinante para a compreensão da importância do BSC como ferramenta de controle gerencial. O tema escolhido contribuiu para a ampliação dos conhecimentos das pesquisadoras, na área de gestão.

Os objetivos específicos foram alcançados na medida em que se sugeriram indicadores de desempenho para as quatro perspectivas: financeira, clientes, controles internos e aprendizado e crescimento. Para o que foi definido na justificativa desta pesquisa ressalta-se que são de



suma importância a integração e o esforço do gestor no compromisso de cumprir os objetivos e metas, obtendo assim, êxito na implantação do BSC.

A metodologia utilizada na pesquisa foi suficiente e apropriada para atingir os objetivos propostos, utilizando-se de um estudo de caso no Salão de beleza Fix Model. Os dados foram coletados através da pesquisa *in loco* e análise dos documentos da empresa.

Diante do pouco referencial teórico encontrado, relacionando a controladoria e o setor de estética, no que se referem a controles gerenciais, as pesquisadoras tiveram que superar as limitações apresentadas pela teoria existente. Conclui-se que o BSC é uma ferramenta de gestão indispensável para o controle da gestão empresarial, unificando os objetivos estratégicos, táticos e operacionais. Esse artigo não teve a intenção de exaurir todo o tema, por isso recomenda-se implantar o BSC como ferramenta de gestão, efetuar pesquisas e abordagens que sejam necessárias a capacitação dos sócios e funcionários com relação a controles gerenciais. E como contribuição para pesquisas futuras recomenda-se estudos sobre a aplicação do modelo proposto em empresas de outros setores; estudos que comparem o desempenho de empresas do mesmo setor que utilizem e não utilizem o modelo proposto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERNETHY, M. A; VAGNONI, E. Power, organization design and managerial behaviour. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3-4, p. 207-225, 2004.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BURNS, J; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 3-25, 2000.
- 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**, vol. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.
- CHONG, V. K. Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note. **Accounting Organization and Society**, v. 21, n. 5, p. 415-421, 1996.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo. Atlas, 2008.
- FREZATTI, F.; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, Apr/June 2010.
- ITTNER, C; LARCKER, D; MEYER, M. Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced scorecard. **The Accounting Review**, v. 3, n. 78, p. 725-758, 2003.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro, 2001, Elsevier.
- 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**. Rio de Janeiro, 2004, Elsevier.
- LAKATOS, E.M. & MARCONI, M.A. **Metodologia Científica**. São Paulo. Atlas. 1992.
- PIERCE, B; O'DEA, T. Management accounting information and the needs of managers: perceptions of managers and accountants compared. **The British Accounting Review**, v. 3, n. 35, p. 257-290, 2003.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WOULTERS, M; VERDAASDONK, P. Supporting management decisions with ex ante accounting information. **European Management Journal**, v. 1, n. 20, p. 62-84, 2002.

## **AN APPLICATION FOR A BALANCED SCORECARD (BSC) TO THE COMPANY'S BRANCH OF SERVICE: A CASE STUDY**

**Abstract:** *The Balanced Scorecard presents itself as a management tool for strategic planning of a company. The theme of research is related to the areas of management accounting. It aims to prepare a proposal for a Balanced Scorecard for enterprise Beauty Salon Model Fix sector Spa, located in Natal, for the first half of 2011. The methodology was a case study. The theoretical framework used to support the analysis of results showed the concept of accounting, management accounting and the matrix model of Balanced Scorecard. Through the BSC model of Kaplan and Norton was presented measures, objectives and performance indicators for the financial perspective, customer perspective, internal processes and prospects for learning and growth perspective. Were proposed weights for all perspectives and suggested a rule of values for monitoring performance of several variables subject to control.*

**Keywords:** *Strategic Planning, Balanced Scorecard, Performance Indicators.*