

***Balanced Scorecard* como ferramenta de controle e avaliação da gestão empresarial**

Balanced Scorecard as a tool of control and evaluation of business management

Bruna Avelino Durante¹
Larissa Generoso da Silva²
João Marcos Scaramelli³
Cleide Henrique Avelino do Vale⁴
Fabiane Cristina Spironelli⁵

RESUMO

A controladoria é responsável por fornecer informações seguras, colaborando com os gestores no processo decisório na busca da eficácia gerencial. A controladoria auxiliada pelo *Balanced Scorecard*, em conjunto com os indicadores, torna-se capaz de mensurar o alcance das metas e objetivos definidos no planejamento estratégico, alinhando e implementando as estratégias a longo prazo. O presente artigo foi elaborado a partir de pesquisas bibliográficas que proporcionaram o entendimento sobre o referido assunto, sendo melhor analisado através do estudo de caso aplicado na empresa Alpha Ltda, possibilitando observar os resultados da implantação do *Balanced Scorecard* como método de controle e avaliação.

Palavras-chave: Controladoria; *Balanced Scorecard*; Indicadores.

ABSTRACT

The controllership is responsible for providing reliable information, in cooperation with managers in decision process in the pursuit of managerial effectiveness. The controllership aided by *Balanced Scorecard*, together with indicators, became capable to measure the achievement of goals and objectives defined in strategic planning, align and implementing the strategies in long-term. This article was drawn up from literature researches what provide understanding about the referred subject, being better analyzed through the applied case study on Alpha Ltda company, allowing to observe the *Balanced Scorecard* deployments results as a method of control and evaluation.

Keywords: Comptroller; *Balanced Scorecard*; Indicators.

¹ Acadêmicos do 8º termo do curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

² Acadêmicos do 8º termo do curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

³ Contador; Especialização em Contabilidade Pública; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

⁴ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

⁵ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba

Introdução

O presente artigo objetiva pesquisar como a controladoria pode colaborar com os gestores na busca da eficácia gerencial e demonstrar de quais formas o *Balanced Scorecard* pode auxiliar a controladoria, utilizando seus indicadores como sistema de avaliação de desempenho na estratégia empresarial.

A controladoria atua como um órgão administrativo que engloba várias áreas de conhecimento; sua missão é manter a continuidade da empresa e auxiliar os gestores na busca da eficácia gerencial através de informações precisas e adequadas ao processo decisório.

Entre os atuais modelos que colaboram como instrumento da controladoria, o *Balanced Scorecard* revela-se uma ferramenta notável no processo de controle e avaliação da gestão empresarial, através da mensuração e gerenciamento dos planos táticos e estratégicos por meio de seus indicadores. Esse modelo reflete o equilíbrio dos objetivos a curto e longo prazo, através de perspectivas internas e externas.

O pressuposto teórico deste artigo tem o propósito de analisar como a controladoria através do *Balanced Scorecard* e seus indicadores podem contribuir na busca da eficácia gerencial da empresa Alpha Ltda, visto que é um modelo o qual auxilia na avaliação do progresso das organizações e na revisão das estratégias implementadas, visando melhorias contínuas e aperfeiçoando o objetivo e a visão da empresa.

Almejando alcançar o pressuposto teórico, será realizado estudo de caso na empresa Alpha Ltda, do ramo de Tecnologia e Informática, a qual implantou o modelo proposto pela ferramenta e adotou o mapeamento estratégico que permite controlar todos os pontos fundamentais para que possam ter um monitoramento claro e objetivo das metas a serem alcançadas, facilitando o processo decisório.

Controladoria

A controladoria surgiu no século XX nos Estados Unidos, a partir da necessidade das grandes organizações de terem uma ferramenta que facilitasse a tomada de decisão, através da estruturação dos controles internos e auxiliando a gestão estratégica. No Brasil, a prática empresarial foi implantada através das multinacionais americanas no país. (CARVALHO JÚNIOR & ROCHA, 2008)

Considerada como diretriz estratégica, é responsável pelo suprimento de informações aos gestores no processo decisório e contribui para o cumprimento da missão da empresa. A missão da controladoria vai além de otimizar resultados econômicos por meio da definição de um modelo de informações baseados na forma de gestão. Segundo Figueiredo & Caggiano (2004, p. 261), [...] *A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.* [...]

Fundamental no processo de gestão, a controladoria age através da interação de todas as áreas da empresa, destacando o que deve ser prioridade na execução das atividades. É importante também citar seu papel na análise de resultados econômicos e gerais da empresa, pois a controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil, mas sim a todo o processo de gestão.

É papel da controladoria garantir e possibilitar a tomada de decisões com agilidade, tornando possível para a empresa alcançar seu objetivos ou até mesmo redimensionar suas estratégias organizacionais caso haja a necessidade disso. Cabe a controladoria direcionar a empresa a uma visão no futuro, assim como o processo de gestão organizacional.

[...] *O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.* [...] (FIGUEIREDO & CAGGIANO, 2004, p.27).

Gestão empresarial

O processo de gestão empresarial objetiva servir de suporte ao processo decisório da empresa, considerando como parâmetro quatro funções essenciais para aumentar sua eficiência: o planejamento, a organização, a comunicação e o controle da gestão aplicado a administração, buscando o desenvolvimento de uma economia sustentável, com o objetivo de fortalecer o desempenho das empresas e o aumento de seu capital.

[...] *O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisões.* [...] (FIGUEIREDO & CAGGIANO, 2004, p.32)

A gestão visa desenvolver uma visão ampla da empresa, destacando a necessidade de criar características próprias que a represente perante os concorrentes, sendo essas a missão, visão e valores.

A missão está diretamente ligada ao lucro da empresa, é através dela que se mostram os objetivos financeiros, humanos e sociais; sua essência é propósito da organização. Com o objetivo de nortear a organização, é elaborada a visão, que define onde e o que se quer alcançar, e como a organização pretende ser vista por todos. Os valores têm o objetivo de guiar a conduta da organização, fundamentando as escolhas e assim guiando a própria vida da empresa com o papel de atender os objetivos e necessidades de todos a sua volta.

[...] Para que a organização seja eficiente é necessário que seus objetivos e valores sejam não só compatíveis entre si, mas também com o ambiente externo e interno. [...] (TACHIZAWA et al. 2006 p.156)

A implantação de um sistema de gestão para gerir uma empresa deve levar em consideração onde a empresa almeja chegar; perante isso, é necessária a adequação do modelo de acordo com a natureza da empresa e sua relação com o mercado; deve ser considerado também o processo de gestão do sistema da empresa, o processo decisório e o comportamento dos gestores.

[...] O modelo de gestão de negócios é a maneira particular de como a organização desenvolve suas atividades empresariais. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, o qual a organização faz uso. [...] (TACHIZAWA et al. 2006 p.293)

O processo de gestão é um conjunto de processos decisórios que se inicia a partir do planejamento, dividido em três fases: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional.

Inicialmente, com o planejamento estratégico, definem-se as estratégias com foco a longo prazo, visando a alvos a serem alcançados, dividido por etapas: definição de valores, visão e missão da empresa, análise do ambiente interno e externo, formulação de implementação estratégica e obtenção do *feedback*.

Mais limitado a nível departamental, no planejamento tático, as decisões podem ser tomadas por diretores e gerentes, visando meios de atingir as ações estabelecidas no planejamento estratégico. É importante enxergar o planejamento tático como a ligação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional; este, por sua vez, está relacionado aos planos de curto prazo, com processos bem mais detalhados que os anteriores, envolvendo todos os níveis da organização, explicando isoladamente cada tarefa. (PAULA, 2015)

Eficiência e Eficácia

O objetivo do planejamento é alcançar a eficiência e a eficácia; toda empresa deve ser analisada sob o escopo de ambas ao mesmo tempo. A eficiência é um conceito matemático, diretamente ligado ao alcance dos resultados, é a relação entre insumos e produto, custos e benefícios, voltando-se para os aspectos internos da organização e preocupando-se em executar corretamente cada tarefa da empresa com o objetivo de ser eficiente, ou seja, produzindo sempre mais com a utilização de menos recursos. (CHIAVENATO, 1994)

Já a eficácia é a extensão na qual as atividades planejadas são realizadas e os resultados finalmente alcançados, com foco nos aspectos externos da empresa, dependendo de informações que auxiliem os gestores na tomada de decisões necessárias para o alcance das metas e objetivos. Tudo aquilo que é feito dentro de uma empresa associa-se à eficiência e os resultados estão relacionados à eficácia.

Segundo Gibson, Ivancevich & Donnelly (1988, *apud* Padoveze, 2011, p.77),

Do ponto de vista da sociedade, a eficácia é o grau segundo qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos – dentro das restrições de recursos limitados(...) nesse sentido devemos introduzir o conceito de eficiência; ele se refere ao processo pelo qual a organização maximiza seus fins com um uso mínimo de recursos.

Balanced Scorecard

Em 1990, iniciaram os estudos que deram origem ao *Balanced Scorecard-BSC*, quando o instituto Nolan Norton, uma unidade da empresa *Klynveld Peat Marwick Goerdeler - KPMG* patrocinou um ano de estudo em várias organizações, executados por David Norton e por seu consultor Robert Kaplan. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Os estudos foram direcionados a ampliar o *scorecard* corporativo, um método de avaliação de melhoria contínua, baseado em medidas financeiras tradicionais e outras medidas de desempenho relacionadas a clientes, qualidade de processos, eficácia e desenvolvimento de produtos utilizados pela *Analog Devices*.

Após sua ampliação, passou a ser denominado *Balanced Scorecard*. O nome reflete o equilíbrio de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrência e entre as perspectivas interna e

externa de desempenho. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Aplicado em algumas organizações, demonstrou sua contribuição para o alinhamento e comunicação de novas estratégias, viabilizando oportunidades de crescimento, passando a ser reconhecido como um sistema gerencial estratégico organizado em quatro perspectivas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

As experiências relevaram que executivos arrojados utilizavam o Balanced Scorecard não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.(KAPLAN & NORTON, 1997, p. IX)

Com o avanço dos estudos, o *Balanced Scorecard* tornou-se importante ferramenta de alinhamento entre os processos e as estratégias, associando os fatores impulsionadores de desempenho com as medições de resultado, obtendo uma maior ligação e comprometimento dos colaboradores envolvidos nas ações em todos os níveis da empresa. Destacando que os fatores impulsionadores de desempenho não são somente representados por medidas financeiras e contábeis clássicas, estas relatam apenas o histórico da empresa, como os índices de liquidez e rentabilidade. (KAPLAN & NORTON, 1997)

O objetivo é manter as medidas financeiras de desempenho passado e alia-las a medidas dos vetores, indicadores de tendência que impulsionam o desempenho futuro, propondo relações de causalidade entre indicadores operacionais e financeiros. Esse método é demonstrado no seu mapa estratégico, o qual conecta o objetivo a uma estratégia de causa e efeito correlacionado aos indicadores que articulam os resultados planejados aos meios que levaram aos resultados esperados, promovendo uma presunção estratégica.

Os objetivos e medidas aplicados no *Balanced Scorecard* não são aleatórios, pois provêm de um processo hierárquico, *top-down*, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios (KAPLAN & NORTON, 1997). Desta forma, o *Balanced Scorecard* responsabiliza-se por traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis.

Perspectivas do *Balanced Scorecard*

As perspectivas foram desenvolvidas a fim de apresentar um conjunto de

metas de curto e longo prazo, equilibrando os resultados desejados aos seus vetores de desempenho. O ponto de partida do *scorecard* resume-se em definir seus objetivos financeiros, como por exemplo, redução de custos e o aumento das receitas e lucros, e associa-los as medidas que devem ser tomadas no enfoque financeiro, cliente, processos internos e, por último, no aprendizado e crescimento. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Neste caso, a perspectiva financeira torna-se o primeiro passo para a definição das outras perspectivas, pois se revela capaz de demonstrar os resultados financeiros obtidos com a estratégia adotada pela empresa, ou seja, quais foram as consequências financeiras.

[...] As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. [...] (KAPLAN & NORTON, 1997, p.26)

Os principais indicadores desta perspectiva classificam-se em indicadores econômicos e índices de liquidez que objetivam demonstrar os resultados da empresa e confrontá-los com os resultados almejados. Cada fase do ciclo de vida da empresa poderá fazer com que o objetivo financeiro altere-se perante a estratégia de cada unidade de negócio. Os objetivos são desiguais em cada fase, sendo necessário revisá-los constantemente com o intuito de reafirmar a estratégia ou alterá-la.

A perspectiva de clientes utiliza medidas geradas a partir do valor agregado a seus consumidores, identificando o mercado e os segmentos em que deseja competir, de forma que seja possível mensurar o retorno financeiro sobre seu investimento.

A perspectiva de clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercados. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.67)

Seus indicadores de desempenho estão voltados para a necessidade, satisfação e retenção de seus clientes, possibilitando também medir a lucratividade gerada a partir do investimento necessário para manter seus clientes.

Essa perspectiva permite adicionar medidas específicas, como respeitar o prazo de entrega, tempo de atendimento, volume de novos produtos e serviços

desenvolvidos para suprir a necessidade do consumidor, podendo ser articuladas aos indicadores de desempenho, proporcionando aos gestores a capacidade de mensurar e monitorar, dentro da estratégia, os pontos que necessitam de melhorias e investimentos, ou então, se será preciso desinvestir em determinados clientes-alvo, mercado e segmento.

A terceira perspectiva é dos processos internos da empresa, iniciada a partir da definição do enfoque financeiro e de clientes, pelo fato da empresa somente enxergar o processo após estabelecer os objetivos financeiros e dos clientes.

Geralmente as organizações utilizam sistemas de medições convencionais, como indicadores de custos e qualidade; Kaplan & Norton (1997) explicam que o *Balanced Scorecard* faz o inverso, procede com que os requisitos de desempenho dos processos internos derivem das expectativas dos clientes.

Para facilitar, foi elaborada uma cadeia de valor genérico, para auxiliar os gestores a criar valor ao cliente e gerar resultados financeiros. Conforme Kaplan & Norton (1997), esse modelo baseia-se em três processos:

- a) Inovação: Mensura o tamanho do mercado, identifica as preferências dos clientes e preços, permitindo planejar novos mercados e oportunidades para os produtos e serviços que oferecem.
- b) Operações: Neste estágio, avalia-se o grau de eficiência produtiva.
- c) Serviço pós-venda: A empresa cativa o cliente, oferecendo um serviço pós-venda que garanta bom atendimento, ofereça treinamentos e serviços técnicos.

A determinante desta perspectiva é mensurar o nível de eficiência que a empresa tem em função das atividades que proporcionam uma evolução competitiva no mercado.

Por fim, a perspectiva, aprendizado e crescimento demonstram que as empresas as quais buscam evolução e melhoria da estratégia, são as capacitadas. Essa capacitação organizacional analisa a infraestrutura e busca o crescimento e as melhorias a longo prazo, por meio de investimentos em equipamentos e máquinas, em pesquisa e desenvolvimento de produtos e em sistema de capacitação de funcionários.

[...] *A ênfase, como não poderia deixar de ser, é com a capacitação de funcionário ou, em outras palavras, com o capital humano e intelectual, o recurso mais importante do sistema da empresa.* [...] (PADOVEZE, 2011, p.25)

Os indicadores essenciais voltados aos colaboradores são: satisfação, produtividade, treinamento e retenção; estes avaliam os resultados, partindo dos investimentos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional.

A intenção do *Balanced Scorecard* é iniciar as melhorias internamente para conseguir alcançar as metas estipuladas nas outras três perspectivas; logo os gestores descobrem como executar toda a estratégia.

Para obter excelência na implantação do modelo proposto pelo *Balanced Scorecard*, é preciso que a empresa tome algumas ações, divididas em quatro processos:

- a) Tradução da visão: É o processo em que auxilia o acordo da visão e a estratégia da organização. Para Padoveze (2011, p. 127), [...] *as diretrizes estratégicas devem ser traduzidas de forma fácil em termos operacionais e oferecer orientação útil para as ações dos gestores.* [...]
- b) Comunicação e comprometimento: Consiste em esclarecer a todos os colaboradores quais serão os caminhos utilizados para alcançar as metas a longo prazo assim todos contribuem para o crescimento da empresa.
- c) Planejamento de negócios: Está relacionado ao investimento de recursos e definição de prioridades da estratégia, possibilitando as organizações integrarem seus objetivos comerciais e financeiros; neste processo, as estratégias são convertidas em indicadores.
- d) *Feedback* e aprendizado: Resume-se em avaliar o desempenho das estratégias definidas e empregadas pelos gestores, aperfeiçoando as habilidades dos colaboradores, possibilitado o controle empresarial a partir das quatro perspectivas, permitindo a empresa gerar um processo de melhoria contínua.

Perante a análise das perspectivas e processos do *Balanced Scorecard*, é demonstrado que a estratégia é conduzida em uma relação de causas e efeito. Segundo Kaplan & Norton (1997, p.30), [...] *o sistema de medições deve tornar explícitas as relações (hipóteses), entre os objetivos (medidas), nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas.* [...]

A controladoria e o *Balanced Scorecard*

A controladoria assume um papel importante na implantação do *Balanced Scorecard*, por ser responsável em fornecer informações adequadas ao processo decisório relacionado aos eventos econômico-financeiro, contábil e operacional, auxiliando os gestores a gerir empresas, respondendo pelo retorno financeiro e sua eficácia. Esse órgão administrativo necessita estar constantemente avaliando e controlando suas operações e seus produtos por meio de funções relacionadas com o planejamento estratégico, tático, operacional, orçamento empresarial e o sistema de custos. (CATELLI, 1999)

As empresas que conduzem suas estratégias por meio da controladoria contam com um sistema de gestão bem desenvolvido, o qual contribui para o cumprimento da missão da organização, podendo aperfeiçoar seus resultados por meio do *Balanced Scorecard*.

Mapa estratégico

Para que os gestores e colaboradores possam visualizar claramente a estratégia da empresa, foi desenvolvido o mapa estratégico que se resume em uma representação gráfica com uma estrutura lógica, a qual evidencia a estratégia, visão e missão da organização, apontando um conjunto de metas e objetivos balanceados através das quatro perspectivas, associados em uma relação de causalidade administrados pelos indicadores.

Um conjunto de indicadores bem selecionados oferece a empresa um maior grau de comprometimento com os resultados, através de metas de desempenho que representem os objetivos esperados, quantificando os resultados da empresa e a situação na qual se encontra. Possibilita simplificar a análise de uma determinada situação, verificar possíveis problemas e auxiliar a tomada de decisões.

O mapa estratégico deverá conter uma relação de indicadores de resultado, *lagging indicators* ou *outcomes* (Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade-FPNQ, 2000) e Indicadores de tendência, *leading indicators*.

Indicadores de resultado, conhecidos como indicadores de ocorrência, mensuram os resultados das ações já executadas, relacionados aos objetivos estratégicos. Indicadores de tendência são vetores de desempenho, os quais

indicam a tendência de resultados futuros. (KAPLAN & NORTON, 1997)

Tais indicadores oferecem as organizações diferentes formas de medir seu desempenho, porém definir quais serão os indicadores corretos torna-se um procedimento complexo, através do qual a empresa deverá ter claramente quais são seus objetivos, pois são os indicadores que proporcionam aos gestores a apuração dos resultados das ações planejadas a curto e longo prazo.

[...] Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de indicadores de resultado e indicadores de tendência, ajustados a estratégia da unidade de negócios. [...] (KAPLAN & NORTON, 1997, p.156)

Estudo de caso

A empresa Alpha Ltda, estabelecida na cidade de Araçatuba, colaborou, disponibilizando dados para a realização do estudo de caso, que visa demonstrar como o *Balanced Scorecard* pode contribuir na busca da eficácia gerencial.

A organização atua na área de tecnologia da informação, auditoria e consultoria aplicadas a gestão pública; tem como missão a melhoria da gestão dos recursos públicos, através de produtos e serviços relacionados à Tecnologia da informação, visando ser o parceiro preferencial da administração pública e referência aos profissionais desta área. Tem como valores, ser competente, discreta e fiel a seus clientes. Há mais de duas décadas, está ampliando sua estrutura em pontos geograficamente distribuídos com intuito de atender a necessidade de seus clientes e oferecer-lhes suporte técnico na área da tecnologia da informação.

Nos últimos anos, a empresa passou por um processo de profissionalização e mudanças em sua forma de administrar; os sócios fundadores afastaram-se do controle operacional e houve uma abertura em sua área administrativa, oferecendo a oportunidade a três diretores que detinham uma pequena parcela do capital social, para assumirem a administração, destacando-se pela adoção de práticas mais profissionais de gestão, como o planejamento estratégico e, conseqüentemente, a implantação do *Balanced Scorecard*, na busca de melhores resultados e maior controle na prestação de contas.

O *Balanced Scorecard* foi construído a partir de várias reuniões com intuito de reforçar o planejamento estratégico. De início, foram selecionados os indicadores para cada perspectiva; essa definição tornou possível mensurar e

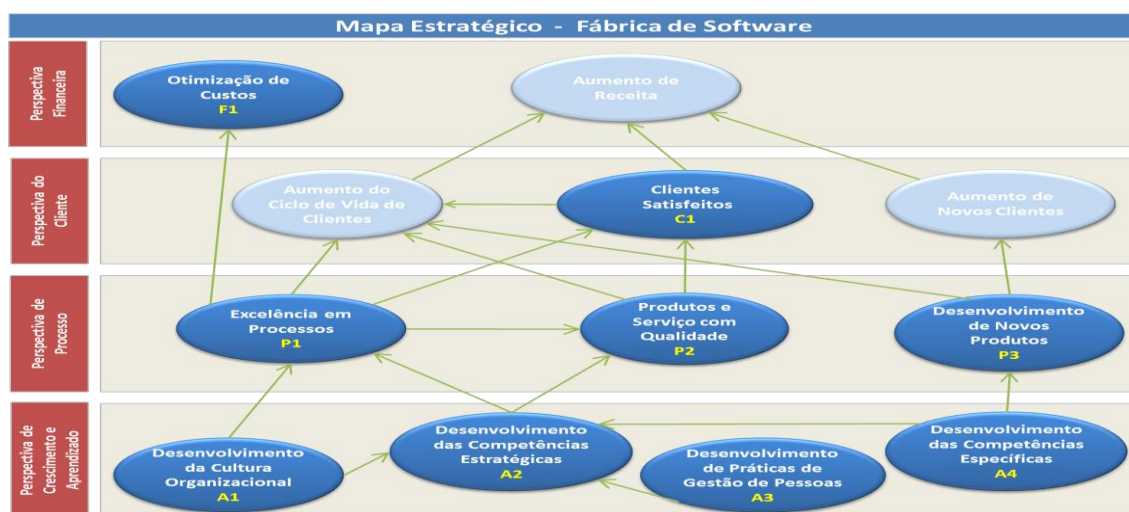
acompanhar o sucesso e o alcance de seus objetivos, sendo capaz de apurar os resultados obtidos através do planejamento adotado pela empresa.

Após as melhorias dentro da área administrativa e implantação do *Balanced Scorecard*, foi possível detectar que, com o antigo modelo de gestão perdia-se muito tempo concentrando esforços em diferentes direções, porém o alinhamento estratégico proporcionou aos gestores a oportunidade de construir um planejamento, canalizando todas as forças para uma mesma direção, almejando alcançar os objetivos estabelecidos dentro do plano estratégico.

Com o *Balanced Scorecard*, as iniciativas estratégicas e seus resultados são monitorados constantemente; isso não ocasiona o esquecimento de metas estipuladas e não cumpridas. Para acompanhar o desempenho, foi elaborado o mapa estratégico do *Balanced Scorecard*, tornando possível medir o desempenho da mesma dentro das quatro perspectivas.

A figura 1 demonstra as diretrizes estratégicas construídas através do modelo do *Balanced Scorecard* pela empresa. Para cada perspectiva, foram traçados objetivos a curto e longo prazo, articulados entre si em uma relação de causa e efeito, onde cada objetivo estipulado dentro de um enfoque influencia diretamente no sucesso e alcance da próxima perspectiva, iniciando da perspectiva de crescimento e aprendizado, aprimorando seus procedimentos internos, satisfazendo os clientes e finalizando com retornos financeiros e otimização dos custos.

Figura 1: Mapa estratégico desenvolvido na empresa Alpha Ltda.



fonte: Estudo de caso, 2016.

Na construção do mapa estratégico, a empresa preocupou-se com a seleção dos indicadores essenciais; essa fase é importante para o cumprimento de sua missão e alcance de sua visão de negócios.

A tabela 1 representa o modelo proposto do *Balanced Scorecard*, onde cada perspectiva e seus respectivos objetivos são mensurados por indicadores que monitoram o cumprimento das metas; logo, para alguns objetivos foram definidas as iniciativas estratégicas.

Tabela 1: Modelo aplicado do *Balanced Scorecard* na empresa Alpha Ltda.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativa Estratégica
Financeiro	Otimização de Custos	Custo das Horas Extras	Menor que 2%	
		Custo da Folha de Pagamento	Menor que 20%	
Clientes	Clientes Satisfeitos	NPS (Net Promoter Score)	Maior que 50	
Processos Internos	Produtos e Serviços com Qualidade	% de Horas de Retrabalho	Reduzir em 20%	Plano de Melhoria dos Produtos do Portfólio Atual
		Número de Ocorrências com Sansão Contratual	Zero	
		Número de Ofícios para Justificar Falhas de Software	Máximo 2	Plano de Qualidade do Produto
Aprendizado e crescimento	Desenvolvimento das Competências Específicas	% de Horas em Treinamento	Maior que 2%	Plano de Capacitação das Competências Específicas
		Qtde de Profissionais Genexus Certificados	100%	
		Qtde de Profissionais Certificado Java	Mais de 1	

Fonte: Estudo de caso, 2016.

Após estipular as metas, o modelo apresenta o nível de desempenho que a empresa pretende alcançar. A perspectiva financeira objetiva a otimização dos custos, frisa a eficiência e eficácia onde se pretende reduzir despesa com mão de obra sem comprometer a qualidade de seus serviços prestados. Na perspectiva de clientes, a preocupação da empresa é a satisfação destes, a mensuração é realizada pelo indicador *Net Promoter Score* – *NPS*, na qual recebe o *feedback* da satisfação e fidelidade de seus clientes de forma simples, flexível e confiável.

Na perspectiva de processos internos, os objetivos estão voltados em manter a qualidade de produtos e serviços oferecidos que atendam a necessidade

de seus clientes com o mínimo de falhas e retrabalhos. E, por último, a perspectiva de aprendizado e crescimento. A empresa valoriza seu capital intelectual, investindo em melhorias em seu desenvolvimento de competências específicas, aprimorando o conhecimento de seus líderes e colaboradores por meio de treinamentos que possam capacitá-los.

A implantação do *Balanced Scorecard* proporcionou a empresa Alpha uma mudança em sua cultura de maneira geral, com a realização de planejamento e monitoramento, afetando todas as áreas com impactos benéficos, ganhando força através do alinhamento estratégico e foco na execução e finalização de todas as atividades e projetos.

Conclusão

Através da pesquisa bibliográfica, foi possível atender os objetivos, apresentando a controladoria como um órgão administrativo que tem por finalidade fornecer informações adequadas ao processo decisório, auxiliando os gestores na busca da eficácia gerencial. Como contribuição ao sistema administrativo, o *Balanced Scorecard*, inicialmente reconhecido como um sistema de medição e avaliação, revelou-se um sistema gerencial, tornando-se importante ferramenta para o alinhamento estratégico.

O estudo de caso alcançou o pressuposto teórico, possibilitando a análise do *Balanced Scorecard* como uma ferramenta que realizou mudanças significativas na cultura organizacional da empresa a partir da realização do planejamento e monitoramento através dos indicadores, alinhando suas estratégias e esclarecendo a todos os colaboradores as metas e objetivos a serem alcançados por meio do mapa estratégico, permitindo que todos os esforços estejam canalizados para o alcance da eficácia gerencial.

Referências Bibliográficas

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na Empresa: pessoas organizações e sistemas. 3.ed.São Paulo: Atlas, 1994.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C.. Controladoria- teoria e prática.3.ed.São Paulo: Atlas, 2004.

PAULA, Gilles B.. *Planejamento Estratégico, Tático e Operacional–O Guia completo para sua empresa garantir melhores resultados*. Disponível em:< <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional>>. Acesso em 20 de julho de 2016.

CARVALHO JÚNIOR, César V. O.; ROCHA, Joseilton S.. *Controladoria no Brasil: um estudo a partir da perspectiva dos pesquisadores brasileiros*. 2008. VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica, RJ, Brasil, set. 2008.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy. *et al..Visões e dimensões empresariais da organização*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.