

## LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DO BALANCED SCORECARD

**DIAS, Jéssica M.**

Associação Cultural e Educacional de Itapeva  
Discente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

**DEUS, Cristian F.**

Associação Cultural e Educacional de Itapeva  
Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

### RESUMO

Pode ser notada a sucessão na gestão de empresa familiar como processo difícil de modificação institucional, retratado nos diversos fatores da empresa, e para o melhoramento empresarial, emprega-se como auxílio deste processo, o balanced scorecard, ferramenta utilizada para apoiar a instrumentalização e o gerenciamento de desempenho estratégico.

**Palavras-chave:** balanced scorecard, estratégia, empresa familiar.

### ABSTRACT

Succession in family business management as a difficult process of institutional change, portrayed in the various factors of the company, and for business improvement, is used to help this process, the

balanced scorecard, a tool used to support the instrumentalization and the strategic performance management.

**Key-words:** balanced scorecard, strategy, family business.

## 1. Introdução

O balanced scorecard surgiu com Kaplan e Norton, Soares (2001) diz que foi num estudo feito sobre sistemas de medidas financeiras e operacionais, assim, esta ferramenta se trata de um sistema mais avançado, que não limitaria a empresa e a impulsionaria para a construção de um valor econômico futuro. Coura e Pavan (2014) explicam que o bsc gera a armação necessária para a compreensão da estratégia em termos operacionais.

Kallas (2003) afirma que o balanced scorecard evoluiu e hoje já é uma ferramenta de gestão, que com a sua correta aplicação, gera inúmeras vantagens, pois apresenta uma ordenação de conceitos e ideias de forma lógica, objetiva e inteligente. Os resultados que serão obtidos, poderão auxiliar no desempenho dessas empresas, as quais neste trabalho será focado um estudo em cima das empresas com sucessão familiar, apontando e analisando estes resultados, diferenciais de empresas que utilizam e não utilizam a ferramenta balanced scorecard em sua gestão.

É portanto o problema desta pesquisa bibliográfica, o seguinte questionamento: empresas familiares não possuem gestão estratégica, qual a importância de se usar a ferramenta balanced scorecard?.

Hipóteses foram levantadas, para assegurar de que este assunto é de suma relevância para o estudo ser levado adiante, o bsc é um método eficiente de operacionalização e gerenciamento estratégico, pode ser muito bem aplicável às empresas familiares ; isolamento dos problemas pessoais, que é a sucessão e melhor desempenho estratégico e por fim a ultima hipótese é que com o balanced scorecard possa melhor gerenciar de forma estratégica consistente o comprometimento de todos os envolvidos dentro da empresa

## 2. BALANCED SCORECARD

Segundo Coura e Pavan (2014) os métodos usados para apoiar a operacionalização e o gerenciamento da estratégia são nomeados por sistemas de medição de desempenho e gestão estratégica. São esses que aplicam um conjunto de indicadores de desempenho que representa, da melhor forma, a estratégia criada e os resultados desejado.

A criação de novas medidas de desempenho (Balanced Scorecard) foi precisa, devido as medidas usadas, que estavam limitando as empresas, e a dependência deste sistema as deixavam incapaz de criar valor econômico futuro (SOARES, 2001)

Coura e Pavan (2014), contam que o Balanced scorecard surgiu por um estudo feito por Kaplan e Norton, e esse estudo evoluiu para um sistema nomeado de balanced scorecard, baseado na representação equilibrada das medidas financeiras e operacionais.

O balanced scorecard é um sistema que abraça as medidas vindas da estratégia. Sem desmerecer as medidas financeiras do desempenho anterior, e incorporando os condutores do futuro. São esses condutores que abraçam as perspectivas do cliente, processos internos, aprendizado e crescimentos, que vem de uma dedicação consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN E NORTON, 1997, apud. Soares 2001)

Ainda de acordo com Coura e Pavan (2014) o bsc é um sistema baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, e proporciona à empresa de forma abrangente uma visão sistêmica, traduzindo a visão e a estratégia em objetivos e medidas organizadas.

Kaplan e Norton (1997) explicam que este segmento do scorecard, tem um

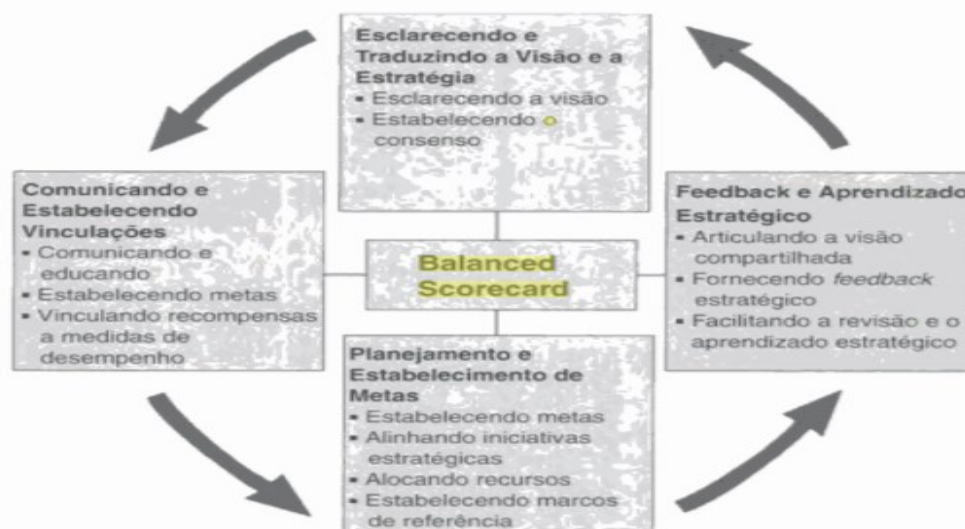
início com uma produção em equipe de alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em fins estratégicos específicos. Ao determinar metas financeiras, os funcionários deve privilegiar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa.

Afirma Kaplan e Norton (1997, p. 64) que “o balanced scorecard permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento. Todo scorecard que conhecemos utiliza os objetivos financeiros tradicionais relacionados à lucratividade , ao retorno sobre os ativos e ao aumento de receita.”

Assim, “o balanced scorecard fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la”. (KAPLAN; NORTON, 2000).

Um dos desafios da gestão de estratégia do balanced scorecard, conforme diz Herrero (2005), seria a organização e execução da estratégia em um método constante de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam inclusos em todas as suas fases de desenvolvimento

Kaplan e Norton (2000) que é o pai do balanced scorecard, nos mostra com o seguinte quadro, como funciona, e as fases deste método de gestão estratégico



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, “A estratégia em ação: balanced scorecard

Assim, através do balanced scorecard os executores podem avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor pra os clientes atuais e futuros, e como deve melhorar as capacidades internas e investimentos em pessoal, sistemas e métodos focando no melhoramento do desempenho futuro (KAPLAN E NORTON, 1997, apud. Soares, 2001)

Este processo, oferece mais do que integrações para a melhoria contínua, mas também a reengenharia e os programas de transformação. Kaplan e Norton (2000) deixam claro que os esforços gerenciais terão foco à melhoria a reengenharia de processos críticos para o sucesso estratégico da empresa

“Balanced scorecard apoia a organização nos processos de desdobramento, operacionalização e gestão da estratégia” (COURA; PAVAN, 2014, p.165)

Coura e Pavan (2014) afirmam que o bsc agrega as determinações financeiras do desempenho passado com vetores que instigam o desempenho futuro, e fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em temas operacionais.

Assim, o bsc autoriza que fiscalizem e ajustem a instalação da estratégia e, se necessário, realizem mudanças fundamentais na própria estratégia. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Também confirmou Kallas (2003) que o uso do balanced scorecard implica uma série de vantagens, como por exemplo a integração de medidas financeiras e não financeiras, a comunicação e feedback da estratégia, o entrelaço com o planejamento e orçamento, maior foco e orientação organizacional.

Portanto, pode-se afirmar que o balanced scorecard é mais do que medidas táticas ou operacionais. E que empresas inovadoras estão utilizando como sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Soares (2001), diz ser importante destacar que a enorme diferença do balanced scorecard com os demais sistemas de medições é que estes servem para orientar melhorias localizadas, e o bsc traduz a visão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas tangíveis, sendo assim, pode-se notar que este seguimento não

é aleatório, as medidas devem estar de acordo com as estratégias da empresa. A mesma visa garantir seu alcance global.

### **3. CONCLUSAO**

O balanced scorecard foi criado com a intenção de melhoramento de planejamento da empresa em geral, sendo a longo prazo, mas trazendo retorno e benefícios em função da sua gestão estratégica, assim, monitorando o melhor desempenho individual e coletivo dos envolvidos na gestão.

É processo viável a ser implantado em empresas familiares, tendo como objetivo geral o crescimento e lucratividade, com a próxima geração de familiares e para que os outros gestores possam contar com as lideranças que irão assumir a posição e continuidade segura da empresa familiar.

Conclui-se que o bsc refere-se à criação e adaptação de medidores de resultado e tendência, visando a fiscalização e o desenvolvimento individual de forma a atingir a longo prazo objetivos estratégicos traçados.

Este levantamento bibliográfico contribuiu para um melhor entendimento sobre a ferramenta bsc, a qual está comum a implantação em empresas que visam retorno e criação de valor futuro, sendo mais do que medidas táticas e operacionais, mas sim como sistema de gestão estratégica.

## 6. Referências Bibliográficas

COURA, Betovem. **Controladoria** / Betovem Coura, Alexandre Pavan. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KALLAS, David. **Balanced scorecard: aplicação e impactos: um estudo com jogos de empresas**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438/en.php>>

Acesso em 29 de maio de 2017.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Robert S Kaplan, David P. Norton – Rio de Janeiro : Elsevier, 1997

KAPLAN, Roberto S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios** / Roberto S Kaplan, David P Norton – Rio de Janeiro : Elsevier, 2000

SOARES. Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2001.