

ESTRATÉGIAS E MEDIDAS DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Carolina Keil, Vitor Paulo Bogo
carol.keil79@gmail.com, vitor_bogo@hotmail.com

Resumo

O presente trabalho apresenta uma análise a respeito da utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de gestão estratégica e de controle de desempenho em empresas familiares. Hoje as empresas competem em ambientes complexos, por isso, é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Palavras-chave: Planejamento. Controle. *Balanced Scorecard*. Empresas familiares.

1. Introdução

Há fatores que tornam necessário uma gestão mais eficaz dos negócios, entre eles pode-se destacar a globalização e as novas tecnologias que surgem a cada momento, fazendo com que as micro e empresas familiares devam estar sempre preparadas para este cenário de incertezas.

A continuidade de negócios nas micro e empresas familiares está associada à implementação de uma estratégia competitiva, que depende fundamentalmente da viabilidade de sua implementação, e da forma como a empresa desenvolve seus sistemas de informações gerenciais. Porém, utilizar-se de estratégias bem fundamentadas, não é o suficiente para obter sucesso, é necessário saber executá-las e usar de ferramentas que forneçam meios para medir o seu desempenho.

O *Balanced Scorecard* é uma opção para preencher essas lacunas no contexto das micro e empresas familiares, porque as perspectivas são analisadas sob a ótica da melhoria do processo. O verdadeiro poder o *Balanced Scorecard* surge quando ele deixa de ser um sistema de medida e se transforma em um sistema de gestão que viabiliza os processos gerenciais da empresa.

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância da aplicação do *Balanced Scorecard* como ferramenta estratégica de gestão e de controle de desempenho de pequenas empresas, que tem como o maior desafio a administração familiar.

Do ponto de vista dos objetivos deste trabalho, o estudo tem como característica a pesquisa bibliográfica, pois explica um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO E BERVIAN, 1983).

A estrutura do presente trabalho compreende inicialmente a introdução do estudo, na seção dois apresenta os subsídios teóricos que abordam temas como gestão familiar de empresas familiares, o planejamento e ainda o *Balanced Scorecard*. Na terceira seção apresenta a conclusão que esboça as contribuições da utilização do *Balanced Scorecard* e as referências que deram suporte teórico ao estudo.

2. Subsídios teóricos

2.1 Contexto geral

O tratamento e a atenção as empresas familiares estão muito além do seu poder e sua posição no contexto empresarial. São empreendimentos familiares onde o principal dirigente é o dono. Cada empresa familiar prepara o seu futuro quanto ao processo diretivo. As empresas que souberem prepará-lo de forma otimizada terão vantagens competitivas, sustentadas, reais e duradouras. Nesse processo evolutivo, as empresas familiares devem saber trabalhar com paradoxos e com um contínuo processo de mudanças (OLIVEIRA,1999).

Buscando desenvolver uma ferramenta prática para auxiliar o pequeno empresário é feito um rápido histórico sobre as últimas evoluções dos métodos gerenciais. O pequeno empresário necessita de uma política empresarial que envolve regras e diretrizes que orientam o comportamento e o procedimento interno e externo da empresa. Posteriormente ao estabelecimento das políticas, a empresa também define as estratégias, que são modos e cursos de ação, utilizando seus pontos fortes e fracos e levando em conta as oportunidades e ameaças do ambiente (LUNKES, 2008).

Segundo Parnel, Kroll, Wright (2000, p. 25):

A missão e os objetivos gerais de aquisição conduzem a formulação de estratégias aos níveis empresarial, de unidade de negócios e funcional. Entretanto os pontos fortes e fracos atuais e potenciais da organização também influenciam a missão e os objetivos da empresa.

O uso de um planejamento na empresa familiar começa realmente a partir da hora que a empresa e a família começam a se encaminhar para um processo de sucessão. O processo sucessório na empresa pode consolidar a atuação familiar ou partir, para uma situação de profissionalização, cada uma com suas vantagens específicas. De qualquer forma, o processo sucessório deve ser bem planejado tendo sido apresentada uma estrutura metodológica específica para realidade da empresa (OLIVEIRA,1999).

2.2 Planejamento estratégico para empresas familiares

O planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa e, portanto, enquadra – se na empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

Nas empresas familiares, o planejamento possui elevada importância em comparação as outras funções administrativas, pois a abordagem interativa com a família, deve ser muito bem delineada e operacionalizada, pois as possibilidades de atritos, são maiores do que a uma empresa com administração profissionalizada (OLIVEIRA, 1999).

A empresa familiar deve desenvolver diversos tipos de planejamento de forma interativa, de tal modo que cada um alimente o outro, bem como receba informações dos demais planejamentos. Ele relaciona com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-las e que afetam toda a empresa. Ela deve saber trabalhar com os pontos estratégicos de ruptura que representam mudanças fortes no ambiente empresarial, e que podem consolidar – se em oportunidades ou ameaças para a empresa familiar (OLIVEIRA, 1999)

2.3 O *Balanced Scorecard*

É um sistema de indicadores que afeta o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Ele traduz a missão e a estratégia de um empresa em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN, 1997).

Segundo Kaplan (1997, p.8), “O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa”.

O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como o desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a curto e longo prazo (KAPLAN, 1997).

Ele preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, a falta de um processo sistemático para implantar e obter um *feedback* sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do *Balanced Scorecard* asseguram que a pequena empresa fique alinhada e focalizada na implantação da estratégia a curto e longo prazo (KAPLAN, 1997).

Traduz missão e estratégia em objetivo e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes (KAPLAN 1997):

- Financeira: São as medidas financeiras que indicam se e quanto de êxito a empresa esta obtendo em decorrência das estratégias definidas, implementadas e executadas na empresa.
- Cliente: Deve ser estruturadas a partir da participação do mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.
- Processos Internos: Os gestores identificam pontos críticos e nos quais processos a empresa deve alcançar a excelência.
- Aprendizado e Crescimento: A empresa tem três fontes que são as pessoas, os sistemas e os processos organizacionais. As medidas mais comumente encontradas nesta perspectiva são: satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e treinamentos específicos dessas medidas.

Cada perspectiva deve ser construída levando em conta os objetivos, medidas de desempenho e iniciativas. As iniciativas são as ações que devem dar sustentação as atividades da entidade (KAPLAN, 1997).

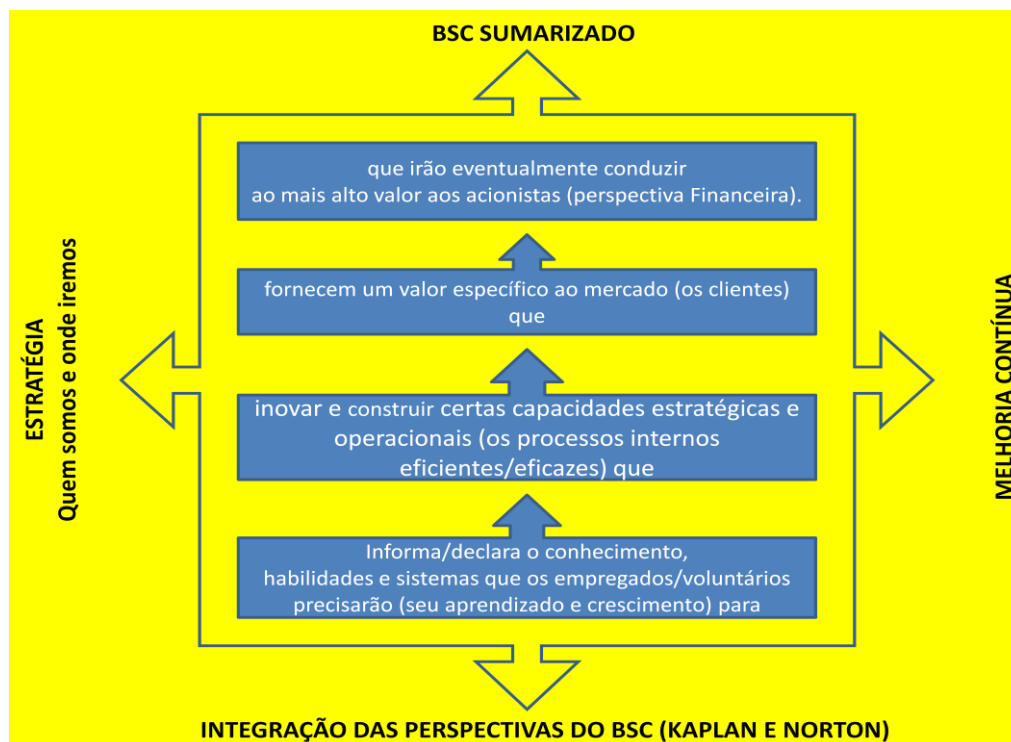
Cabe salientar a importância de que haja uma sinergia entre a empresa e a família, pois caso contrário dificilmente existirá uma visão de futuro e para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na empresa familiar (OLIVEIRA, 1999, KAPLAN, 1997).

Um *Balanced Scorecard* bem construído deve conectar os objetivos e medidas, e que eles se reforcem mutuamente. Ele precisa conter um conjunto de informações para que a empresa possa tomar a decisão correta (KAPLAN, 2000).

3. Conclusão

O objetivo deste trabalho se concentrou em analisar a importância do planejamento estratégico para as organizações, bem como enfatizar o *Balanced Scorecard* como um sistema de gerenciamento estratégico para empresas familiares.

Um planejamento estratégico bem elaborado, aliado à ferramenta do *Balanced Scorecard* e suas perspectivas, pode oferecer diversas vantagens para as empresas familiares, como: facilitar o processo de tomada de decisões; promover o envolvimento de todos os membros da família na estratégia do negócio, propiciando o desenvolvimento da família e da empresa.



O *Balanced Scorecard* se apresenta como uma ferramenta promissora, que pode ser utilizada em qualquer empresa não importando seu porte, porém a sua utilização dentro de uma micro e pequena empresa familiar pode encontrar algumas barreiras. A primeira é o conhecimento, nem sempre dono tem conhecimento das ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas no dia a dia da empresa, confiando sempre na intuição, é uma forma de gestão empírica e resistente a mudanças.

Referências

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 8. ed. Rio e Janeiro:Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S.;NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. 3. ed. Rio e Janeiro:Campus, 2000.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2. ed.São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO Cid Gonçalves; NETO, Mario Teixeira Reis. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PARNELL, John; KROLL, Mark J.; WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA,Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.