



University of  
Texas Libraries

REDIB  
Red Iberoamericana  
de Investigación y Conocimiento Científico



e-revist@s



Faculdade Santo Agostinho  
**revista fsa**

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 15, n. 1, art. 1, p. 03-25, jan./fev. 2018  
ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983  
<http://dx.doi.org/10.12819/2018.15.1.1>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



**Efeitos do Balanced Scorecard: Impacto nos Resultados Financeiros das Empresas de 2006 a 2016**

**Effects of the Balanced Scorecard: Impact on Companies' Financial Results from 2006 to 2016**

**Carla Mallman**

Mestrado em Administração pela Universidade Unigranrio  
E-mail: [carla.mallmann@bol.com.br](mailto:carla.mallmann@bol.com.br)

**José Francisco de Carvalho Rezende**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professor da Universidade Unigranrio  
E-mail: [rezende.jf@gmail.com](mailto:rezende.jf@gmail.com)

**Roberta Borrelli de Araujo Marinho de Carvalho**

Mestrado em Administração pela Universidade Unigranrio  
Graduação em Psicologia pela Universidade Gama Filho  
Professora do Centro Universitário IBMR  
E-mail: [betaborrelli@gmail.com](mailto:betaborrelli@gmail.com)

**Endereço: Carla Mallman**

Unigranrio – Rua da Lapa, 86 - Centro, CEP: 20021-180,  
Rio de Janeiro /RJ, Brasil.

**Endereço: José Francisco de Carvalho Rezende**

Unigranrio – Rua da Lapa, 86 - Centro, CEP: 20021-180,  
Rio de Janeiro /RJ, Brasil.

**Endereço: Roberta Borrelli de A. M. de Carvalho**

IBMR – Av. das Américas, 2603 – Brra da Tijuca, CEP:  
22631-002, - Rio de Janeiro /RJ, Brasil.

**Editor Científico: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 26/09/2017. Última versão recebida em 18/10/2017. Aprovado em 19/10/2017.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar os efeitos do uso do Balanced Scorecard (BSC), ou seja, verificar na literatura apresentada benefícios e/ou críticas sobre a utilização do Balanced Scorecard. A pesquisa está baseada em revisão bibliográfica, tendo como delimitação os artigos publicados sobre Balanced Scorecard entre os anos 2006 e 2016, no repositório do SPELL. Além disso, para verificar os efeitos do uso do Balanced Scorecard na prática, neste mesmo período, buscou-se na tese de Rezende (2006), exemplos de empresas de complexidade e de repercussão, exclusivamente do subconjunto capital aberto, que tiveram/têm uma experiência longa com o BSC, classificadas nos três conglomerados: as ajustadas, as balanceadas e as desalinhadas, para subsidiar este estudo. Para tal, a fim de se verificar os efeitos do uso do BSC, foram destacadas três empresas de cada um destes conglomerados apresentados e, de acordo com os resultados financeiros destas empresas nos últimos dez anos, foi possível verificar que os efeitos apresentados vão ao encontro dos propósitos para o qual o Balanced Scorecard foi criado por Kaplan e Norton. As publicações analisadas para este estudo corroboraram para o entendimento do uso e impacto do BSC nas empresas, que puderam ser identificados e percebidos por meio dos benefícios relatados.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard. Alinhamento Estratégico. Desempenho.

## ABSTRACT

The objective of this study was to verify the effects of the use of the Balanced Scorecard (BSC), that is, to verify in the presented literature, benefits and / or criticisms about the use of the Balanced Scorecard. The research is based on bibliographic review, having as a delimitation the published articles on Balanced Scorecard between the years 2006 and 2016, in the SPELL repository. In addition, in order to verify the effects of the use of the Balanced Scorecard in practice, in this same period, we sought in the thesis of Rezende (2006), examples of companies of complexity and repercussion, exclusively of the subset of open capital, a long experience with BSC, classified in the three conglomerates: the adjusted, the balanced and the misaligned, to subsidize this study. In order to verify the effects of the use of BSC, three companies from each of these conglomerates were highlighted and, according to the financial results of these companies in the last ten years, it was possible to verify that the effects presented of the purposes for which the Balanced Scorecard was created by Kaplan and Norton. The publications analyzed for this study corroborated the understanding of the use and impact of BSC in companies, which could be identified and perceived through the reported benefits.

**Keywords:** Balanced Scorecard. Strategic Alignment. Performance.

## 1 INTRODUÇÃO

Notadamente percebida como metodologia apropriada para estudos e práticas na Administração Estratégica, Balanced Scorecard (BSC) desenvolvida por Kaplan e Norton, vem sendo aplicada em pesquisas para estudos relacionados à administração, economia, contabilidade e gestão.

Com a intenção de investigar que resultados as organizações atingiram e/ou atingem a partir da adoção do BSC como ferramenta, este estudo teve por objetivo verificar os efeitos do uso do Balanced Scorecard.

Por meio de revisão bibliográfica de 2006 a 2016, esquadrinhou-se no Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) as publicações relacionadas ao Balanced Scorecard, a fim de verificar o que o uso do BSC tem refletido nas empresas.

Além disso, para verificar os efeitos do uso do Balanced Scorecard na prática, neste mesmo período, buscou-se na tese de Rezende (2006), exemplos de empresas de complexidade e de repercussão, exclusivamente do subconjunto capital aberto, que tiveram/têm uma experiência longa com o BSC, classificados nos três conglomerados: as ajustadas, as balanceadas e as desalinhadas.

Neste sentido, o presente estudo possibilita ter uma visão das publicações sobre Balanced Scorecard, bem como traz um panorama dos benefícios do seu uso, relatados pelos estudos realizados até então, além de verificar o possível impacto nos resultados financeiros destas empresas.

Portanto, este estudo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, é apresentado o referencial teórico que aborda Balanced Scorecard, no que tange ao surgimento da metodologia, objetivos, perspectivas e sua aplicabilidade; após, são expostos os achados no período que se refere ao uso do BSC; em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos, que orientam o estudo para o alcance do objetivo da pesquisa; no capítulo quatro, faz-se a apresentação e análise dos conglomerados elaborados por Rezende (2006) e, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Balanced Scorecard

No início da década de 1990, Kaplan e Norton criaram o Balanced Scorecard (BSC), como sendo “uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho que fornece um quadro de referência para um sistema de mensuração e gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 2), assim facilitando a comunicação, informação e aprendizado, permitindo um desdobramento da estratégia por meio de um conjunto equilibrado de medidas (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 8).

O BSC atuaria como um sistema de controle estratégico que, além de contribuir para o sistema de mensuração, ofereceria como contribuições adicionais: (i) clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia; (ii) comunicação da estratégia por toda a organização; (iii) alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia; (iv) relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais; (v) identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; (vi) realização de revisões periódicas e sistemáticas; e (vii) obtenção de feedback para aprendizado e aprimoramento da estratégia Kaplan e Norton (1996, p. 19).

Sendo assim, Balanced Scorecard (BSC) se apresenta como a primeira tentativa sistemática de desenvolver um projeto de avaliação de desempenho com o foco nos objetivos da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Considerando que Missão, Visão e Estratégia da Organização devem ser difundidas em todos os níveis hierárquicos, para que todos possam estar cientes do que e como deve ser realizado e para que o desempenho organizacional não seja impactado pela falta de alinhamento (SILVA, 2003). A sistemática do BSC é estruturada em quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e de aprendizado), que constituem um sistema de gestão capaz de reunir conhecimento a respeito das mais diversas áreas da organização em busca do cumprimento das estratégias (KAPLAN; NORTON, 1997).

As quatro perspectivas “equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas”, sendo que cada uma das perspectivas deve atender a um objetivo principal – correspondente a uma “questão a ser respondida” – composta por diferentes indicadores (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 26).

Kaplan e Norton criaram a ferramenta do BSC com o objetivo de mensurar o desempenho. Segundo Kaplan e Norton (2000), os indicadores financeiros são incapazes de refletir as atividades criadoras de valor com os ativos intangíveis da organização.

A estratégia organizacional deve ter como foco a criação de valor para clientes, empregados e acionistas, considerando todo o ambiente que envolve a organização, iniciando pela definição da visão e missão até a consecução dos objetivos estratégicos pretendidos (KAPLAN; NORTON, 1997).

Muito embora seja uma metodologia amplamente utilizada em diversos segmentos organizacionais, autores como Schneiderman (1999), Neely e Bourne (2000); Metawie e Gilman (2005) apontam que o alinhamento entre os indicadores de desempenho e os objetivos estratégicos mostra-se como um dos aspectos que contribuem para a falha deste sistema. Para Silva (2003), deve-se divulgar as decisões gerenciais na organização e assegurar que estas sejam entendidas por todas as pessoas envolvidas no processo, permitindo, assim, a comunicação das estratégias organizacionais.

Porém, Kaplan e Norton (2000) constataram que as empresas que usavam o BSC faziam uso para resolver outros problemas como: a implantação de estratégias, o alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviços, equipe e indivíduos em torno das metas gerais da empresa.

## 2.2 O Uso do Balanced Scorecard

Diversos estudos têm sido realizados em torno do Balanced Scorecard. Neste sentido apresentaremos alguns achados no período de 10 anos (2006 a 2016).

A ferramenta BSC tem contribuído para o alinhamento do pensamento estratégico, alcance das metas, a identificação e envolvimento das partes interessadas e relevantes (FLORES *et al.*, 2011; LOPES *et al.*, 2015).

Neste sentido, Filgueiras *et al.* (2010) destacam os seguintes resultados derivados da adoção do BSC: tornou a estratégia clara para toda a organização; promoveu o consenso no time de executivos e ganhou o seu comprometimento com as metas; facilitou o alinhamento da organização; direcionou o processo de alocação de recursos e de capital; integrou o processo de gerenciamento estratégico à organização e fez com que todos mantivessem o foco nas prioridades estratégicas.

Para Ensslin e Vianna (2007), o BSC permitiu esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os processos críticos da organização. Além disso, os autores observaram a capacidade do BSC de sinalizar as falhas de implantação da estratégia escolhida. A utilização da ferramenta permitiu integrar as ações da organização, oferecendo uma estrutura mais sólida

para a criação e implantação do planejamento estratégico da organização, cuja robustez foi possível verificar na construção do BSC.

Na visão de Lopes *et al.* (2015), o BSC representa uma inovação na execução da comunicação, no monitoramento e na gestão da estratégia, e pode ser percebido como um facilitador para que as estratégias empresariais se transformassem em ação.

De acordo com Barbosa e Perez (2016), os efeitos da implantação do BSC são: o direcionamento da empresa para atingir a estratégia, passando a ter foco nos objetivos propostos de forma estruturada, envolvendo as perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, como está posposto no modelo do BSC.

Falleiros *et al.* (2014, p. 87), em seu estudo observaram que os princípios da organização orientada para a estratégia apresentados por Kaplan e Norton (2000), “possibilitaram a identificação dos papéis dos gerentes e supervisores na utilização do BSC como um sistema de gestão estratégica.”

Todorov *et al.* (2014) verificaram a contribuição do BSC na disseminação das estratégias corporativas, na criação de sinergia entre empregados, como incentivo de engajamento e no desejo de vencer os desafios, em fazer com que os empregados queiram conhecer o melhor trabalho relacionado a cada uma das perspectivas, bem como criar de uma competição saudável entre as unidades.

Além disso, a adoção do BSC no estudo realizado por Afonso *et al.* (2015), nos tribunais de contas Estaduais, apresentou uma evolução na gestão governamental do Brasil. “Através do planejamento, os gestores transmitem aos seus subordinados os valores organizacionais e as metas a serem atingidas, determinando assim o rumo a ser seguido pelo órgão para a consecução de seus resultados” (AFONSO *et al.*, 2015, p. 14).

Outro benefício do uso do BSC é gerar indicadores de desempenho que permitem medir a eficácia da gestão (OLIVEIRA; GIROLETTI, 2016). Da mesma forma, Brizolla *et al.* (2016) também apontam o controle do desempenho da organização como resultado do uso do BSC. Barros e Wanderley (2016) também relacionam o uso do BSC para a mensuração de desempenho.

Segundo Souza *et al.* (2015), os principais benefícios que podem ser alcançados através da implantação do BSC para avaliação do desempenho da gestão de cadeia de suprimentos estão diretamente ligados ao fato de fornecer à gestão um melhor conhecimento de suas orientações estratégicas, criando oportunidade de um conhecimento sistemático acerca do negócio e das iniciativas necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos delineados.

No mesmo sentido, Assunção *et al.* (2015) entendem que o BSC se mostra como uma ótima ferramenta para avaliação das atividades empresariais. Serve para a avaliação, revisão e melhoria do desempenho organizacional da empresa. Adota quesitos simples de serem avaliados, como comunicação, informação, desenvolvimento e capacidade de melhorar os processos de administração que possuem uma caracterização sistêmica dos processos, atuando como instrumento estratégico de gestão para a organização a longo prazo.

Para Tisott *et al.* (2011, p. 51), o uso do BSC possibilita a avaliação da performance organizacional e realizar correções e adequações em tempo hábil, como forma de garantir a efetividade na execução das estratégias pré-definidas no planejamento estratégico. Neste sentido, os autores consideram o BSC como:

“Um dos principais sistemas estratégicos de gestão, produz um claro entendimento de como a decisão do responsável da organização pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também em toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação entre as ações de hoje e as metas de amanhã” (TISOTT *et al.*, 2011, p.51).

Desta forma, o uso Balanced Scorecard, em seus estágios iniciais de maturidade serve muito bem como ferramenta de comunicação, sua eficácia como sistema de medição de desempenho depende de um nível de amadurecimento maior. Enquanto seu valor como sistema de gestão estratégica requer um nível maior de aprendizagem e amadurecimento (PINTO; ANGIUS, 2015).

Na visão de Celestino e Silva (2011), com o uso do BSC, os gestores podem criar cenários, construir modelos e tomar decisões, visualizando como os recursos se relacionam e influenciam no desempenho da organização e, assim, gera um processo de criação de valor econômico para o futuro.

Boffi *et al.* (2010) entendem o BSC como uma ferramenta para gestão da estratégia, cuja utilização pode oferecer diversas possibilidades, como medição do andamento dos departamentos, dos projetos, das melhorias, entre outros, tudo alinhado no sentido de cumprir a missão e a visão geral da administração corporativa.

O BSC também permite aos gestores da organização fazer um diagnóstico da atual situação, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas, buscando, assim, atingir seus objetivos, estratégias, sua visão e, principalmente, cumprir a sua missão (GALLON *et al.*, 2010). Oliveira e Giroletti (2016) similarmente destacam a identificação dos pontos fortes, regulares e fracos através do uso do Balanced Scorecard.

Zago *et al.* (2008) observam que o BSC pode ser utilizado ainda por empresas pequenas, sendo que o BSC permite à empresa verificar seu posicionamento e redirecionar seus esforços.

Na visão de Rocha e Lavarda (2011), o BSC facilita o processo de planejamento e controle nas empresas. Além disso, a metodologia do BSC incentivou as pessoas a planejar e realinhar as suas ações, aplicando o processo de planejamento, execução, controle e ação (SANTOS *et al.*, 2015).

Rosa *et al.* (2016, p. 228) chamam a atenção para o uso do BSC como ferramenta de equilíbrio e para a necessidade de adaptar a ferramenta à organização:

“O BSC diferencia-se das demais ferramentas gerenciais equilibrando, por meio das perspectivas do scorecard, os objetivos de longo e curto prazo, os resultados almejados e os vetores do desempenho destes resultados. Porém, como os próprios autores deste método indicam, não existe fórmula única para a aplicação de suas perspectivas. É necessário que o BSC seja adaptado às características de cada organização, permitindo que granularidades existentes no negócio sejam analisadas e discutidas no desenvolvimento do modelo” (ROSA *et al.* 2016, p. 228).

Nesse sentido, Queiroz *et al.* (2015) apontam que o BSC, quando implantado corretamente, torna-se um fator de diferenciação e propicia vantagem competitiva. Porém, uma empresa não se modifica por completo apenas porque utilizou o BSC mas, quando trabalha em prol dos resultados da empresa.

Desta forma, ao desenvolver o BSC bem estruturado e direcionado para atingir metas e objetivos, a empresa quebra vários paradigmas, impulsionando inovações e lucros também para seus stakeholders: fornecedores, clientes e empregados (CAMBOIM *et al.*, 2011).

Para Oliveira *et al.* (2012, p. 180), assim se posicionam acerca da relação uso do BSC com o processo de aprendizagem. Para os autores, “a introdução de uma gestão baseada no BSC incrementa a capacidade organizacional para aprender. O BSC inicia uma dinâmica que corresponde, pelo menos em parte, às constantes necessidades de aprendizagem nas empresas de hoje”.

Rocha e Beuren (2012, p. 115) apontam para o impacto na rentabilidade das empresas que têm utilizado o BSC:

“Há diferença de impacto na rentabilidade de empresas brasileiras que utilizam indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, conforme proposto no Balanced Scorecard (BSC) e de empresas brasileiras que somente utilizam indicadores de desempenho financeiros” (ROCHA; BEUREN, 2012, p. 115).

O uso do BSC, de acordo com Barbosa e Perez (2016, p. 19), influenciou na motivação dos empregados: “com o BSC a empresa passou a contar com empregados mais motivados, trabalhando em equipe e maior comprometimento com a estratégia”.

Nas empresas de capital aberto, a pesquisa de Dietschi e Nascimento (2008) revelou que a aderência ao BSC é maior se comparado às empresas fechadas, sendo que as empresas abertas são coerentes com a ideia de que o uso de indicadores não-financeiros pode trazer benefícios à organização, enquanto nas empresas fechada, infere-se que o BSC não seria tão eficaz, uma vez que elas já apresentaram maior equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros.

Em empresas do terceiro setor, os principais benefícios vislumbrados com a utilização do BSC formam o esclarecimento e a obtenção de consenso sobre quais eram as ações fundamentais para a realização dos objetivos traçados, a comunicação da estratégia a toda a organização, de forma a envolver seus membros na sua execução e a identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas, direcionando os esforços da organização num mesmo sentido (ENSSLIN; VIANNA, 2007).

O BSC ainda ajudou na identificação, na análise e no controle dos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e permite uma readequação de seu planejamento estratégico a uma estrutura mais clara e objetiva em pequenas organizações (BRIZOLLA *et al.*, 2016).

Além dos benefícios apresentados, também foram relatadas algumas críticas em relação ao uso do BSC. Para Sauerbronn *et al.* (2016, p. 24), "a simples adaptação da metodologia do BSC não é suficiente para explicar resultado, conteúdo e processo relacionado à formação de estratégias e seus resultados".

Frezatti *et al.* (2014) ressaltam que a dimensão financeira é a dimensão percebida como fator de sucesso, embora as demais dimensões sejam relevantes para a definição do BSC, e ainda apontam que “os resultados de curto prazo e financeiros são aqueles que proporcionam a percepção de resultados” (FREZATTI *et al.*, 2014, p.390).

Neste sentido Frezatti *et al.* (2014, p. 390) faz a crítica em relação à utilidade do BSC: "esse achado proporciona que a utilidade do BSC, em termos de discurso de longo prazo, não é confirmada pelas evidências empíricas, levantando, assim, uma questão relevante sobre a expectativa de resultados das organizações" (FREZATTI *et al.*, 2014, p.390).

Como se pode perceber, os benefícios da utilização do Balanced Scorecard foram bem maior que as críticas encontradas. Assim sendo, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais benefícios encontrados.

**Quadro 1** – Síntese dos principais benefícios do uso do Balanced Scorecard

<b>BALANCED SCORECARD</b>	
<b>BENEFÍCIOS ENCONTRADOS</b>	<b>AUTORES</b>
Alinhamento estratégico	Barbosa e Perez (2016); Lopes <i>et al.</i> (2015); Falleiros <i>et al.</i> (2014); Tonelli <i>et al.</i> (2011); Flores; Fachinelli (2011); Cavalcante; Macedo (2011); Filgueiras <i>et al.</i> (2010); Ensslin e Vianna (2007);
Avaliação de desempenho	Oliveira e Giroletti (2016); Brizolla <i>et al.</i> (2016); Barros; Wanderley (2016); Souza <i>et al.</i> (2015); Assunção <i>et al.</i> (2015); Pinto; Angius (2015); Celestino; Silva (2011); Tisott <i>et al.</i> (2011); Boffi <i>et al.</i> (2010)
Disseminação e comunicação das estratégias	Afonso <i>et al.</i> (2015); Todorov <i>et al.</i> (2014); Filgueiras <i>et al.</i> (2010); Ensslin; Vianna (2007)
Diagnóstico da empresa quanto a pontos fortes, fracos	Oliveira e Giroletti (2016); Gallon <i>at al.</i> (2010); Zago <i>et al.</i> (2008)
Facilita o planejamento e controle	Santos <i>et al.</i> (2015); Rocha; Lavarda (2011)
Ferramenta de equilíbrio	Rosa <i>et al.</i> (2016)
Motivação dos empregados	Barbosa e Perez (2016)
Vantagem competitiva	Queiroz <i>et al.</i> (2015)
Aumentar a rentabilidade	Rocha e Beuren (2012)
Incrementa a capacidade organizacional para aprender	Oliveira <i>et al.</i> (2012)
Inovações e lucros para seus stakeholders	Camboim <i>et al.</i> (2011)

Fonte: os autores

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Revisão Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado. Pizzani *et al.* (2012), entendem por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura

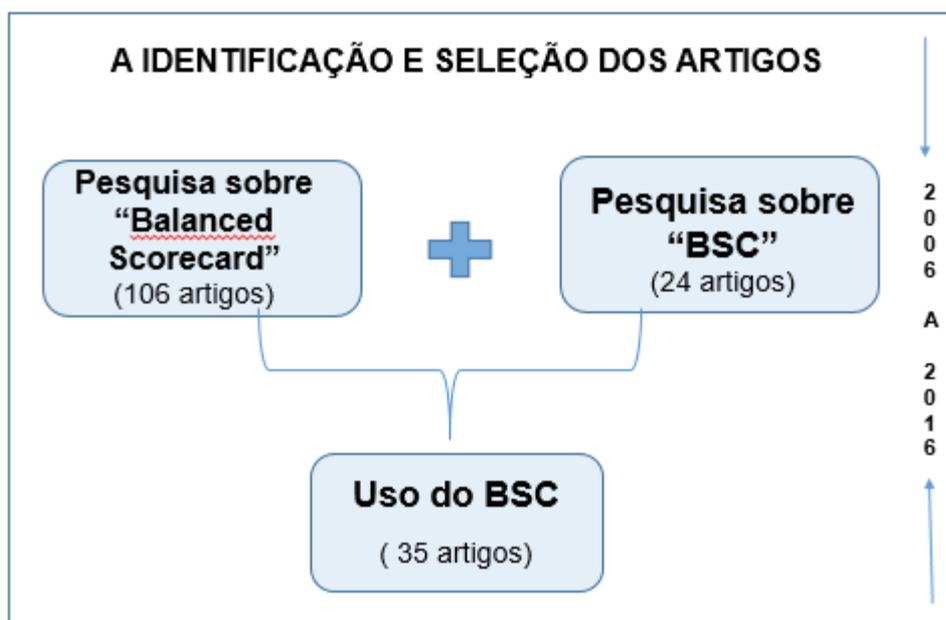
sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras fontes.

Neste sentido, para a realização da revisão bibliográfica necessária a esse estudo, buscou-se no Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) as publicações relacionadas ao Balanced Scorecard no período de 10 anos (2006 a 2016), a fim de verificar o que o uso do BSC tem refletido nas empresas.

A escolha pelo Spell deve-se à ampla publicação de artigos que se encontram em seu repositório, contemplando artigos publicados em várias revistas de administração consideradas renomadas.

Neste sentido, foram identificados 106 artigos usando como termo de pesquisa “Balanced Scorecard” e 24 artigos usando o termo “BSC”. Destes, foram selecionados 35 artigos, nos quais foram constatado efeitos do uso do BSC, como apresentado na Figura 1.

**Figura 1** – Identificação e seleção dos artigos



Fonte: os autores

Para complementar a pesquisa, buscou-se na tese de Rezende (2006), exemplos de empresas de complexidade e de repercussão, exclusivamente do subconjunto capital aberto, que tiveram/têm uma experiência longa com o BSC, classificados nos três conglomerados: as ajustadas, as balanceadas e as desalinhas, com objetivo de identificar se o uso, ou não, do

Balanced Scorecard influenciou nos resultados das empresas neste mesmo período (2006 a 2016).

### 3.2 Os Conglomerados

De acordo com a amostra e os achados da tese de Rezende (2006), há empresas de complexidade e de repercussão, exclusivamente do subconjunto capital aberto, e que tiveram/têm uma experiência longeva com o BSC.

Neste seu estudo, Rezende (2006) identificou três conglomerados: as ajustadas, as balanceadas e as desalinhas.

#### 3.2.1 Ajustadas

Segundo Rezende (2006), as empresas do conglomerado ajustadas enfatizam a eficiência e a conformidade dos processos com base na consistência e conciliação dos objetivos do planejamento e controle gerencial. Também dão ênfase à customização de ferramentas para gestão da performance e desempenho.

A preocupação centra-se mais em aspectos de regulação do que em uma visão de criação de valor para a sociedade, dão pouca ênfase na responsabilidade societária; e o direcionamento dos recursos humanos está mais vinculado a um regime de cumprimento de metas do que ao desenvolvimento profissional (REZENDE, 2006)

São consideradas ajustadas e viáveis. As empresas que foram observadas neste conglomerado são a EMBRAER S.A., a MRS Logística S.A. e a Tupy S.A.

#### 3.2.2 Balanceadas

As organizações consideradas balanceadas por Rezende (2006) voltam-se para a criação de valor futuro. São abertas e interessadas na discussão de ideias, e o futuro é visto como algo mutável, em constante mudança, porém alcançável com a integração de ativos e intangíveis (REZENDE, 2006).

De acordo com Rezende (2006), essas organizações são balanceadas no sentido de conseguirem atingir um equilíbrio dinâmico baseado na estratégia, estão focadas na estratégia e o seu portfólio de negócios molda-se ao contexto, possuem formalização do planejamento e controle gerencial, e a atenção dos executivos está no ambiente externo.

As organizações veem a prestação de contas como uma condição mínima necessária à própria existência. Neste contexto, tem-se as empresas relacionadas por Rezende (2006) como sendo a Cia Distribuidora De Gás Do Rio De Janeiro (CEG), Cia Saneamento Básico Estado São Paulo (SABESP) e a WEG S.A.

### 3.2.3 Desalinhadas

As organizações deste conglomerado estão focadas nas atividades do presente, não estão preocupadas nas *capabilities* que originam a geração de valor futuro para as organizações.

Além disso, possuem maior preocupação com a governança financeira em vez de governança estratégica. Nessas organizações, a busca de alinhamento estratégico é vista como recurso de sobrevivência (REZENDE, 2006).

Diante destas características, Rezende relacionou as empresas deste conglomerado: BCO Amazônia S.A, CIA Energética De Pernambuco (CELPE) Eletrobrás Participações S.A.

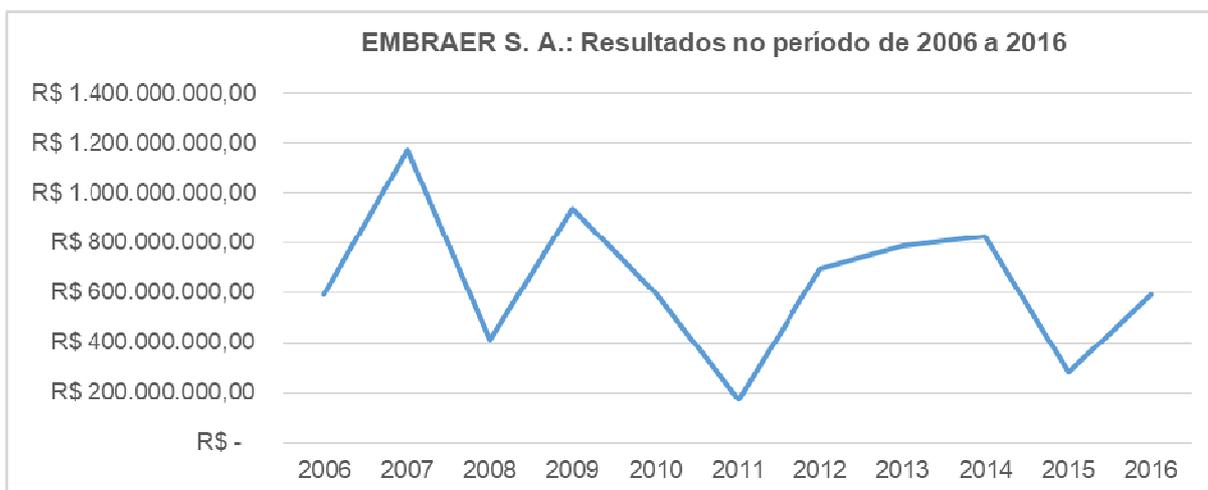
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas empresas a seguir foram observados os resultados no período de 10 anos (2006 a 2016), a fim de se verificar os efeitos do uso do BSC, ou seja, se nas empresas consideradas balanceadas teve impacto no resultado, e nas consideradas desalinhadas e ajustadas, como foi o seu resultado neste período?

### 4.1 As empresas “ajustadas”

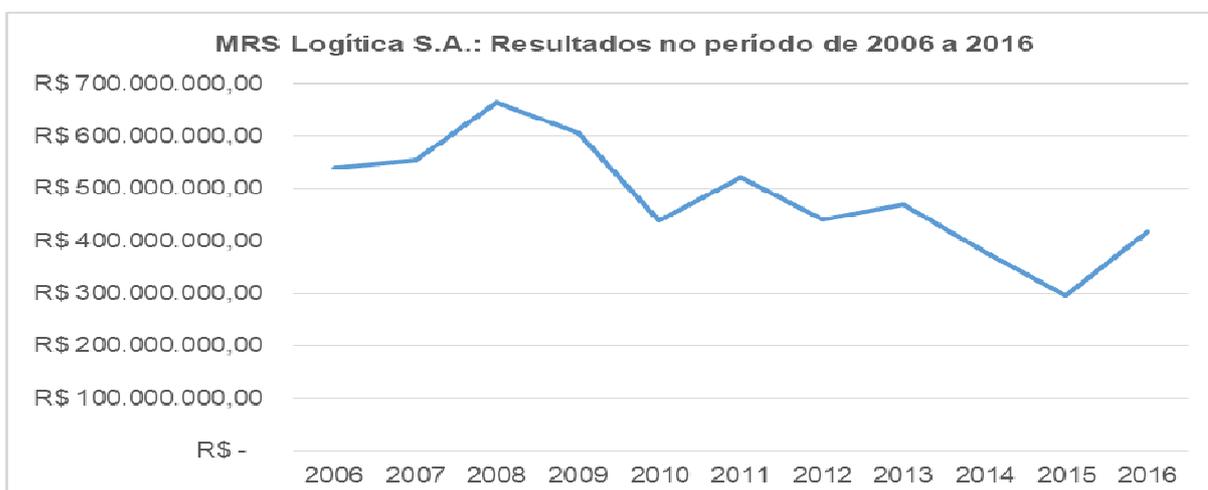
As empresas analisadas neste conglomerado são a EMBRAER S.A., a MRS Logística S.A. e a Tupy S.A.

A empresa EMBRAER S.A., no período verificado, tem apresentado resultados positivos, porém com variações, conforme exposto na Figura 2.

**Figura 2** – Resultados da EMBRAER S.A. no período de 2006 a 2016

Fonte: os autores.

A Empresa MRS Logística S.A., da mesma forma, tem apresentado resultados positivos, porém estes variam de um ano para outro. Além disso, como se pode visualizar na Figura 3, os resultados da empresa vêm caindo no período.

**Figura 3** – Resultados da MRS Logística S.A. no período de 2006 a 2016

Fonte: os autores.

Na empresa Tupy S.A., os resultados, além de variarem de um ano para outro, em 2016, a empresa apresentou resultados negativos. A Figura 4 apresenta os resultados da Tupy S.A. no período verificado.

**Figura 4** – Resultados da Tupy S.A. no período de 2006 a 2016

Fonte: os autores.

Neste conglomerado, considerado por Rezende (2006) como “ajustadas”, ou seja, empatam (nem geram nem destroem) valor, os resultados foram mais inconstantes e inclusive negativos.

#### 4.2 As empresas “balanceadas”

As empresas analisadas neste conglomerado são a Cia Distribuidora De Gás Do Rio De Janeiro (CEG), Cia Saneamento Básico Estado São Paulo (SABESP) e a WEG S.A.

Na Empresa Cia Distribuidora De Gás Do Rio De Janeiro (CEG), pode-se perceber que a empresa vem mantendo uma linha quase que crescente, ou seja, aumentando seus lucros, como se observa na Figura 5.

**Figura 5** – Resultados da CEG no período de 2006 a 2016

Fonte: os autores.

A Empresa WEG S.A, da mesma forma que a CEG, também apresenta um aumento dos seus resultados, seguindo uma curva crescente. Os seus resultados estão expostos na Figura 6.

**Figura 6 – Resultados da WEG S.A no período de 2006 a 2016**



Fonte: os autores.

Já a empresa Cia Saneamento Básico Estado São Paulo (SABESP), como se pode ver na Figura 7, apresenta uma variação de resultados, ora maiores, ora menores, porém sempre positivos.

**Figura 7 – Resultados da SABESP no período de 2006 a 2016**



Fonte: os autores.

Com a apresentação dos resultados deste conglomerado considerado “balanceadas”, ou seja, criam valor, pode-se inferir que o BSC tem influenciado de forma positiva estas organizações.

### 4.3 As empresa “desalinhasdas”

As empresas analisadas neste conglomerado são o BCO Amazônia S.A, CIA Energética De Pernambuco (CELPE) Eletrobrás Participações S.A.

A empresa Banco da Amazônia, no período verificado, tem apresentado resultados positivos, porém com variações, conforme exposto na Figura 8.

**Figura 8** – Resultados do BCO Amazônia S.A no período de 2006 a 2016



Fonte: os autores.

Na empresa CIA Energética De Pernambuco (CELPE), além de apresentar variações nos resultados, pode-se perceber pela Figura 9, que seu resultado vem caindo.

**Figura 9** – Resultados da CELPE no período de 2006 a 2016

Fonte: os autores.

A empresa Eletrobrás Participações S.A. tem apresentado variações em seus resultados, apresentando em 2014, resultado negativo, porém se recuperando nos anos seguintes. A Figura 10 apresenta os resultados da empresa.

**Figura 10** – Resultados da Eletrobrás no período de 2006 a 2016

Fonte: os autores.

Neste conglomerado, considerado “desalinhado”, ou seja, destrói valor, pode-se verificar que os resultados têm variado bastante, gerando, inclusive, resultados negativos. Inferir-se assim que a ausência do Balanced Scorecard pode ter afetado os resultados das organizações analisadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos estudos têm sido realizados em torno do Balanced Scorecard. Neste sentido, foram apresentadas algumas contribuições do BSC identificada pelas pesquisas no período de 2006 a 2016.

Como benefícios do uso do BSC nas empresas observa-se destacam-se para o alinhamento estratégico; o uso da ferramenta para a avaliação de desempenho; a disseminação e comunicação das estratégias. No diagnóstico dos produtos fortes e fracos da empresa; encontra-se como ferramenta de equilíbrio funcionários motivados, facilitando o planejamento e controle da empresa; gerando vantagem competitiva; aumento da rentabilidade; incremento na capacidade organizacional para aprender e na geração de inovação e lucro para seus stakeholders.

Em relação à análise dos conglomerados apresentados por Rezende (2006), observou-se que, no conglomerado “balanceadas”, empresas que criam valor, pode-se inferir que o BSC tem influenciado de forma positiva estas organizações. Já nas empresas dos conglomerados “ajustadas” e “desalinhadas”, os resultados foram mais inconstantes e, inclusive, negativos, podendo-se inferir que a ausência do Balanced Scorecard pode ter afetado os resultados das organizações analisadas

Podemos, assim, dizer que o propósito para o qual o Balanced Scorecard foi criado por Kaplan e Norton foi condizente na prática, pois como Kaplan e Norton (2006) propuseram, o BSC atuaria como um sistema de controle estratégico que, além de contribuir para o sistema de mensuração, ofereceria como contribuições adicionais: clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia; comunicação da estratégia por toda a organização; alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia; relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; realização de revisões periódicas e sistemáticas; e obtenção de feedback para aprendizado e aprimoramento da estratégia.

Para pesquisas futuras sugere-se incrementa-las com entrevistas aos gestores das empresas que afirmaram utilizar o Balanced Scorecard na pesquisa de Rezende (2006) e verificar com estes os efeitos do uso ou não do BSC nestas organizações.

Além disso, propõe-se que se faça a verificação quanto ao uso do BSC em publicações de outras fontes.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, R. W. *et al.* Uma avaliação da adoção do BSC pelos Tribunais de Contas dos Estados. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, p. 3-18, 2015.

ASSUNÇÃO, P. E. V.; TERÊNCIO, J. P.; WANDER, A. E. Balanced Scorecard na Análise de Desempenho de uma Empresa de Produção de Frutas no Estado de Goiás. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 89-99, 2015.

BARBOSA, C.; PEREZ, G. Implantação do Balanced Scorecard em Empresa Familiar do Setor de Serviços: Um Estudo de Cas. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 1, p. 1-24, 2016.

BARROS, O. J. E.; WANDERLEY, C. A. Adaptação do Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Empresa Distribuidora de Combustível. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 27, n. 72, p. 320-333, 2016.

BOFFI, S. A. N. O. *et al.* Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard no sistema de avaliação da qualidade de uma unidade estratégica de negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 139-173, 2010.

BRIZOLLA, M. M. B. *et al.* Proposta de uma Estrutura de Balanced Scorecard para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, n. 3, p. 399-416, 2016.

CAMBOIM, V. S. C. *et al.* Diagnóstico para implantação do balanced scorecard: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 3, p. 245-255, 2011.

CAVALCANTE, G. T.; MACEDO, M. A. S. Análise do desempenho organizacional de agências bancárias: aplicando DEA a indicadores do BSC. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, p. 3-17, 2011.

CELESTINO, M. D. S.; SILVA, J. D. G. O Balanced Scorecard como framework para a ação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 147-172, 2011.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre a aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 19, n. 46, art. 7, p. 73-85, 2008.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. Adaptação de ferramentas gerenciais para gestão no Terceiro Setor: relevância do Balanced Scorecard - uma simulação. **Revista de Economia e Administração**, v. 6, n. 1, p. 69-82, 2007.

FALLEIROS, J. P. B.; SILVA, J. E. A. R.; MERGULHÃO, R. C. O papel dos gestores no uso do BSC como sistema de gestão estratégica: um estudo de caso. **Reuna**, v. 19, n. 5, p. 67-88, 2014.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 1, art. 4, p. 45-57, 2010.

FLORES, E. L.; FACHINELLI, A. C. O alinhamento do pensamento estratégico: O BSC como condutor do processo na Caixa Econômica Federal. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 1, p. 37-52, 2011.

FREZATTI, F. *et al.* O papel do Balanced Scorecard na gestão da inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 381-392, 2014.

GALLON, A. V. *et al.* Implementação do Balanced Scorecard de acordo com os preceitos da gestão do conhecimento em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 13, p. 63-88, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 2002.

KAPLAN, R.S; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.

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**. Gulf Professional Publishing, 2000.

LOPES, A. C. V.; KNISS, C. T.; RAMOS, H. R. Fatores que Influenciam a Adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma Cooperativa Agroindustrial: Um Estudo com Base na Teoria de Difusão de Inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 3, p. 131-144, 2015.

METAWIE, M; GILMAN, M. (2005, setembro) Problems with the implementation of performance Measurement systems in the public sector where Performance is linked to pay: a literature review drawn From the UK. **3ª Conference on Performance Measurements and Management Control**, Nice, França, (3).

NEELY, A; BOURNE, M. Why measurement initiatives fail. **Measuring business excellence**, v.4, n.4, p. 3-7, 2000.

OLIVEIRA, O. M.; GIROLETTI, D. A. Avaliação de Programa de Responsabilidade social Empresarial com Aplicação do Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso da Cooperárvore da FIAT Automóveis. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 5, n. 1, p. 144-159, 2016.

OLIVEIRA, H. C.; RODRIGUES, L. L.; EIRIZ, V. O Balanced Scorecard e a organização de aprendizagem: estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 4, p. 167-183, 2012.

PINTO, M. M.; ANGIUS, B. M. Balanced Scorecard na prática da gestão de um laboratório acadêmico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 127-138, 2015.

PIZZANI, L. *et al.*. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 1, p. 53-66, 2012.

QUEIROZ, R. T. *et al.* A Inserção da Ferramenta Balanced Scorecard no Planejamento Estratégico de uma Empresa em Crescimento: Um Estudo de Caso na Empresa Metadil Indústria e Comércio Metalúrgica Ltda. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 1, p. 81-112, 2015.

REZENDE, J. F. C. **O Alinhamento Estratégico, o Balanced Scorecard e o Capital Intelectual no Brasil**: Um Estudo Empírico nas Empresas de Maior Complexidade e Repercussão. Tese (Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2006.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 88-119, 2012.

ROCHA, I.; LAVARDA, C. E. F. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, art. 2, p. 19-34, 2011.

ROSA, M. M. *et al.* O Balanced Scorecard em Organizações Sem Fins Econômicos: Um Estudo de Caso. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 204-231, 2016.

SANTOS, L. R. D. *et al.* Gestão da inovação e ampliação da inclusão sociodigital: Uma análise da aplicação do Balanced Scorecard no programa Navegapará. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 201-226, 2015.

SAUERBRONN, F. F. *et al.* Estratégia e gestão do Poder Judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 1, p. 7-30, 2016.

SCHNEIDERMAN, A. M. Why balanced scorecards fail. **Journal of Strategic Performance Measurement**, v.2, n.6, 1999.

SOUZA, J. A. *et al.* Gestão da Cadeia de Suprimento na Perspectiva do Balanced Scorecard. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n. 1, p. 31-39, 2015.

SILVA, L. C. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v.10, n.4, p.61-73, 2003.

TISOTT, S. T. *et al.* Desempenho e análise da utilização do BSC na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP. **Reuna**, v. 16, n. 2, p. 35-52, 2011.

TODOROV, M. C. A. *et al.* disseminação das estratégias corporativas baseadas no balanced scorecard: um estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços ambientais. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 65-77, 2014.

TONELLI, A. O.; BERMEJO, P. H. S.; ZAMBALDE, A. L. Using the BSC for strategic planning of IT in Brazilian organizations. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 2, p. 361-378, 2014.

ZAGO, C. A. *et al.* Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 2, p. 19-37, 2008.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

MALLMAN, C; REZENDE, J. F. C; CARVALHO, R. B. A. M. Efeitos do Balanced Scorecard: Impacto nos Resultados Financeiros das Empresas de 2006 a 2016. **Rev. FSA**, Teresina, v.15, n.1, art. 1, p. 03-25, jan./fev. 2018.

Contribuição dos Autores	C. Mallman	J. F. C. Rezende	R. B. A. M. Carvalho
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X		X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X		X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X