

ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS CATARINENSES A PARTIR DO USO DO *BALANCED SCORECARD*

Bianca Costa Amorim
Nathália Berger Werlang
Ronaldo Telles
Sidnei Vieira Marinho

Resumo

Este artigo analisa o uso do *Balanced Scorecard* por Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina como forma de melhorar a gestão estratégica. A pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, é alicerçada na teoria de estratégia e desempenho operacional. Fez-se uso de questionários para coletar junto a 1.090 empresas, dados sobre as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, onde se concluiu que 80,66% dos gestores utilizam indicadores de medição de desempenho. A análise das perspectivas de forma individual comprovou que elas são utilizadas na seguinte proporção: perspectiva financeira (83,19%), clientes (88,11%), processos internos (91,12%) e aprendizado e crescimento (60,16%).

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Gestão estratégica. Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A literatura confirma que a rapidez do alcance às informações e o alinhamento das ações com os objetivos das organizações se mostram de fundamental importância para o sucesso das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997; KIM; MAUBORGNE, 2005). Para tanto, as organizações vêm utilizando indicadores de desempenho, para auxiliar na melhoria de sua performance e garantir sua sobrevivência no mercado (AL-KUWAITI, KYRIAKOPOULOS; HUSSEIN, 2008; STOLK; WEGRICH, 2010; SHANNAK, 2009).

Os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD's) têm como finalidade controlar os processos produtivos, bem como, auxiliar a aplicação correta das estratégias (FIGUEIREDO et al., 2005). Além disso, a utilização destes SMD's permite a empresa visualizar facilmente seus resultados obtidos, possibilitando desta forma, se necessário, realocar de forma rápida os recursos, ampliando assim o controle da gestão (FERREIRA et al., 2008; GRASSEOVÁ, 2010).

Até meados da década de 80 a mensuração de desempenho das empresas ocorria apenas por indicadores financeiros, o que foi alvo de críticas por alguns estudiosos (BERLINER; BRIMSON, 1988; JOHNSON; KAPLAN, 1987; KAPLAN, 1984; SKINNER, 1969), porém, com o passar do tempo e com o aumento da importância dos ativos não apenas tangíveis, mas também intangíveis, a busca por outras formas de gestão e medição, incluindo medidas não financeiras, obtiveram papel de destaque nas organizações (ELKINGTON, 2001; KAPLAN; NORTON, 1997; SVEIBY, 1998).

Novos sistemas de gestão surgiram com o objetivo de proporcionar maior competitividade para as organizações. Como exemplo, um destes sistemas é chamado de *Balanced Scorecard* (BSC), criado na década de 90, por Kaplan e Norton. O BSC surgiu com o intuito de melhorar o desempenho operacional das empresas, facilitar o acesso às informações sobre mercados e clientes, melhorar os processos e a qualidade dos produtos ou serviços (KAPLAN; NORTON, 1997). Além disso, este sistema auxilia a empresa no

direcionamento das mudanças e melhor projeta o futuro da organização (KAPLAN; NORTON, 1997; BLUMENBERG; HINZ, 2006; YANG et. al., 2010).

Devido a sua flexibilidade e generalidade, o BSC vem sendo utilizado por diferentes empresas, no setor de serviços, organizações não governamentais e entidades sem fins lucrativos (CHANG; CHEN; HO, 2012).

Neste contexto, as micro e pequenas empresas (MPE's) buscam diferentes formas de gestão que as auxilie a atingir um desempenho superior e aumento do valor oferecido a seus clientes (NEELY, 1999). As MPE's destacam-se por sua importância no cenário econômico e social, assim como por suas trajetórias de vida. Elas são vitais para a economia, tanto nos setores tradicionais, quanto nos setores de alta tecnologia. Segundo pesquisas, as pequenas empresas representam 98% das empresas brasileiras, contribuem com cerca de 20% do PIB, e geram 53% dos assalariados do país com carteira assinada (SEBRAE, 2008).

Algumas MPE's ainda padecem por não possuírem um planejamento e uma visão do seu próprio negócio. Muitas vezes, por falta ou limitação de recursos próprios, adotam estratégias informais ou emergentes, visando a ampliação do seu mercado por meio da oferta de novos produtos, buscando resultados a curto prazo. Ainda, os estudos em sua maioria abordam grandes empresas, são poucas as pesquisas já realizadas aplicando o BSC em MPE's (WATTS; McNAIR; BAARD, 2009).

Diante do exposto, o artigo possui como objetivo verificar se as MPE's utilizam o BSC na gestão de suas organizações, a fim de planejar, implementar, acompanhar, avaliar e comunicar suas estratégias para toda a organização, melhorando desta forma seu desempenho. A partir da aplicação de questionários nas MPE's do Estado de Santa Catarina em diferentes setores da economia, faremos um enquadramento do BSC para diagnosticar o volume de empresas que a utilizam.

Como contribuição, o artigo trará para a teoria uma nova luz sobre a difusão e utilização deste sistema em MPE's e os resultados poderão contribuir para as práticas gerenciais, informando aos gestores motivos para a relevância da aplicação do BSC em suas empresas. O trabalho apresentará resultados relevantes sobre a utilização dos SMD's em MPE's, os quais trarão um diagnóstico geral das MPE's catarinenses quanto à utilização do BSC. Estes resultados poderão contribuir consideravelmente para a melhor gestão destas empresas bem como para aprimorar seu desempenho operacional.

2 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de formulação de estratégias definido por Mintzberg (1973), afirma que elas poderiam desenvolver-se a partir de três formas: empreendedorismo (nascem a partir de ideias inovadoras), adaptação (decorrente da necessidade de mudança) e por planejamento (de maneira planejada). Idenburg (1993) apresentou outro modelo de formulação de estratégia baseado em quatro modos, e não três como Mintzberg (1973) afirmou anteriormente. Para o autor, a estratégia primeiramente se desenvolveria a partir do planejamento Racional, depois pelo incrementalismo lógico, pelo aprendizado orientado e, por fim, a por meio da estratégia emergente.

Baseando-se nos modelos dos dois autores supracitados, pode-se afirmar que a formulação pode acontecer de cinco formas: Planejamento Racional, Incrementalismo Lógico, Aprendizado Orientado, Estratégia Emergente e, por último, o Modo Empreendedor. Ou seja, a estratégia é elaborada pela empresa que a desenvolve a partir das suas próprias características e depende da sua própria iniciativa.

Para Williamsom (1979) as estratégias são elaboradas a partir das escolhas de governança, as quais devem buscar sempre a eliminação ou pelo menos diminuição dos custos

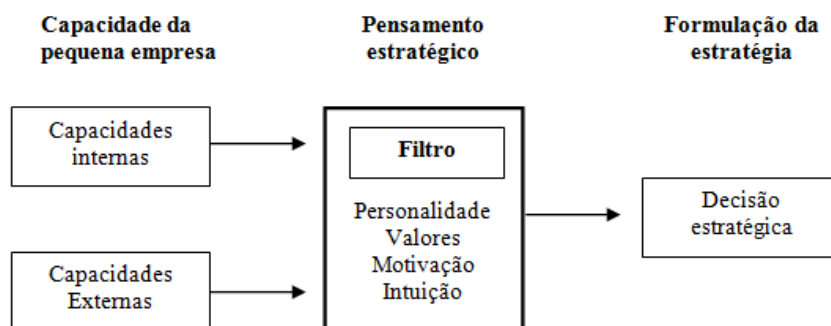
de transação entre os contratos firmados com empresas e outras partes. Porter (1981) baseado na visão das forças competitivas destaca a importância da indústria para a elaboração das estratégias. Para o autor, deve ser feita relação da empresa ao seu ambiente competitivo, assim, o meio em que ela convive, ou a indústria, influenciam na elaboração da estratégia.

Com suas raízes mais antigas (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984), uma abordagem que vem sendo utilizada com mais frequência nos últimos anos, é a *Resource Based-View* (RBV), que enfatiza a importância de recursos internos, próprios da organização, para a elaboração das estratégias organizacionais (PETERAF, 1993; BARNEY, 1991, 2001).

Em se tratando de formulação de estratégias especificamente para pequenas empresas, Mintzberg (1973), ressaltou que estas empresas possuem um comportamento próprio, o qual apresenta-se determinado por meio das percepções que o próprio gestor possui do ambiente externo. Para o autor, as pequenas empresas não possuem um planejamento formal, e sim informal, por meio improvisador, incremental ou adaptativo. Porter (1997), afirmou que nas pequenas empresas, a formulação de estratégias depende principalmente das trocas de informações que a empresa possui com a sua indústria e com seus recursos e capacidades internas. Da mesma forma, Gimenez (1998) e Cancellier (2001) afirmam que a pequena empresa precisa coletar, organizar e analisar informações do ambiente competitivo a fim de conseguir tomar decisões corretas e alcançar vantagens competitivas.

Pinheiro (1996) criou um modelo de formulação de estratégias para pequenas empresas, no qual as influências pessoais do dirigente estão como elementos principais no processo. A Figura 1 expõe o modelo e apresenta que o ambiente externo, a capacidade interna e as capacidades externas também possuem grande valia para a concepção das estratégias, embora os gestores ainda sejam os mais importantes. Ao deixarem sua marca pessoal registrada nas decisões, atuam como um filtro para a formulação estratégica.

Figura 1 - Formulação de estratégias em pequenas empresas



Fonte: (PINHEIRO, 1996).

Percebe-se aqui que o empresário atua como principal influenciador das decisões estratégicas nas pequenas empresas, muitas vezes pelo seu perfil de proprietário e gestor do negócio. Corroborando, Hoffmann (1998), Gimenez (1998) e Cancellier (2001) afirmam que a estratégia é desenvolvida em pequenas empresas normalmente pelo proprietário que, na maioria das vezes, atua como gestor do negócio. Empresas pequenas possuem a característica própria de constituírem um grupo pequeno, onde o proprietário responsabiliza-se por todas as atividades.

Gimenez (1998) destaca que a literatura sobre estratégias em MPE's tem se mostrado fortemente influenciada pela abordagem empreendedora, a qual reconhece que o comportamento individual, ou seja, as características pessoais dos gestores afetam diretamente a formulação e implementação da estratégia.

Kaplan e Norton (2004) detectaram que apenas 10% das estratégias planejadas foram implementadas com sucesso. Para os autores, existem quatro motivos principais que evitam a execução da estratégia: Visão e estratégia não executáveis (falta de consenso), falta de conexão das metas entre os departamentos, falta de alinhamento da estratégia com os recursos disponíveis, *feedback* tático (grande preocupação com medidas financeiras).

Este problema existente referente à falha na implementação das estratégias planejadas se deve a falta de um alinhamento estratégico, entre os objetivos e as estratégias planejadas. Como tentativa de solucionar este atrito, surgem os SMD's, que servem como mecanismos para realizar este alinhamento entre os objetivos e a estratégia.

3 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para os autores Kaplan e Norton (1997), os gestores possuem o desafio de estabelecer, além dos tradicionais indicadores contábeis e financeiros, sistemas que apontem sinais de melhoria contínua e inovação para as organizações, características estas cada vez mais exigidas pelo mercado atual. Para isso, é de extrema importância que os gestores de empresas possuam sempre em mãos sistemas de medição de desempenho para auxiliá-los sobre como está o andamento de sua organização. A utilização de sistemas de medição de desempenho se mostra fundamental em vários campos da empresa, como qualidade, finanças, estratégia, entre outros (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

Um SMD pode ser útil para o planejamento estratégico, monitorando assim todas as relações da empresa com seus clientes, fornecedores, empregados e demais *stakeholders* (ATKINSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997). Neely (1998) destaca três motivos principais pelos quais os gestores vêm utilizando estes sistemas: a) conhecimento da posição de seus negócios perante a concorrência; b) demonstração que o sistema pode promover recompensas para a empresa; c) facilidade na demonstração das medidas para a alta administração, acionistas, ou órgãos reguladores. O autor ainda destaca que a medição de desempenho pode ser utilizada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia das ações anteriormente realizadas pela organização.

A medição de desempenho deve avaliar tanto o processo, quanto os seus resultados e os indicadores devem ser organizados de acordo com os objetivos da empresa e serem mensuráveis (BERNARD, 1999). Os SMD's necessitam ser formalizados, baseando-se em informações financeiras e não financeiras utilizadas pelos gestores a fim de influenciar a tomada de decisão e a ação dos gestores (SIMONS, 2000).

Existem diversos SMD's na literatura, como exemplo temos: *Tableau de Bord*, Administração por Objetivos, Gerenciamento pelas Diretrizes, *Balanced Scorecard*, Navegador Skandia, Métricas de Desempenho, Navegador do Capital Intelectual, Macroprocesso de uma Organização, Gerenciamento Total de Melhoria Contínua, Modelo de Excelência de Gestão (FNQ), Monitor de Ativos Intangíveis, *Value Chain Scoreboard* e *Performance Prism* (BOURGUIGNON; MALLERET; NØRREKLIT, 2004).

Serão detalhados a seguir os SMD's que foram identificados como mais eficientes na integração das estratégias com os objetivos organizacionais (FERNANDES, 2003; MARINHO, 2006).

O mais antigo deles, o *Tableau de Bord* se apresenta como um sistema que permite uma visão global e rápida de toda a empresa, suas operações e ambientes para facilitar a tomada de decisão. Sua formulação realiza-se a partir da definição de variáveis chaves, e seu controle por meio de indicadores (BOURGUIGNON; MALLERET; NØRREKLIT, 2004).

Sistema de Administração por Objetivos (APO) é uma abordagem de equipe, que envolve todos os membros da organização (FRENCH; HOLLMANN, 1975). Já Oliveira

(2007) definiu como sendo uma administração por autocontrole, por permitir ao gestor determinar seus objetivos e controlar seu próprio desempenho. Este sistema relaciona metas organizacionais, desempenho e desenvolvimento individual, abrangendo todos os níveis administrativos.

O Gerenciamento pelas Diretrizes (*Hoshin Kanri*) – tem como objetivo garantir que as metas estabelecidas no planejamento da organização sejam alcançadas, melhorando a qualidade dos produtos e serviços, atendendo as necessidades e expectativas dos clientes, assegurando assim a sobrevivência da empresa. Para este sistema, os resultados devem ser alcançados por meio da participação de todos os membros da organização. Ele busca difundir a visão, objetivos e metas por toda a empresa, necessitando assim revisão periódica (WITCHER, 2003).

O *Perform Prism* fundamenta-se na ideia de que cada empresa possui sua peculiaridade e precisa ser tratada de forma única. Este sistema, representado por um prisma ilustra a complexidade da medição de desempenho. Composto por cinco facetas que englobam as dimensões: satisfação das partes interessadas, contribuições das partes interessadas, estratégias, processos e capacidades (NEELY; ADAMS, 2001).

Para a realização deste trabalho, será utilizado o *Balanced Scorecard*, por ser o SMD mais utilizado pelas organizações (SOARES JÚNIOR; PROCHNIK, 2005).

4 O BALANCED SCORECARD

Os autores Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um sistema de gestão, baseado em um conjunto de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, que proporcionam aos gestores uma visão rápida e abrangente de toda a organização. Este sistema foi chamado de *Balanced Scorecard* contempla a visualização de resultados financeiros de ações passadas, e também indicadores operacionais como a satisfação dos clientes, processos internos e a capacidade da organização de aprendizagem e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para uma melhor visualização da visão e estratégia das empresas Kaplan e Norton (1997) dividiram este sistema de medição de desempenho em quatro perspectivas, sendo elas: (1) financeira; (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) de aprendizado e crescimento.

Na perspectiva **financeira**, têm-se como indicadores o ROI (*Return On Investment*); valor econômico agregado; lucratividade; aumento/mix de receitas e produtividade de custos. Em se referindo a **clientes** avaliam-se: satisfação; retenção; *Market Share*; participação de contas e novos clientes. A perspectiva dos **processos internos** considera indicadores sobre qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos. Na última perspectiva, de **aprendizado e crescimento**, são mensurados indicadores de satisfação dos colaboradores e disponibilidade dos sistemas de informação (KAPLAN; NORTON, 2004).

Desde o surgimento do BSC, pode-se dizer que evoluiu de um instrumento de medição de desempenho para uma nova forma de gestão voltada para a estratégia. Para os autores Lima, Catani e Ponte (2003), a evolução ocorreu da seguinte maneira: anos 1990 – enfoque na mensuração do desempenho; 1990 – sistema de gestão estratégica; em 2000, o BSC se apresenta como fator central nas organizações com enfoque na estratégia.

Assim, Kaplan e Norton (1997) afirmam que a verdadeira aplicação do BSC ocorre quando utilizado como um sistema de gestão estratégica e não apenas como um simples sistema de medição de desempenho. O BSC se apresenta como um instrumento utilizado nas organizações que proporciona a elaboração de uma forma de medição estratégica e um sistema de gestão eficiente que enfatiza a estratégia e a visão e não o controle (FISCHMANN; ZILBER, 1999).

As empresas utilizam o BSC como forma de administrar a estratégia a longo prazo, e também para traduzir a visão e a estratégia, comunica-las, planejar e estabelecer metas comuns, melhorar o *feedback*, e incentivar a aprendizagem, que apresentam-se como fatores críticos para a organização (KAPLAN; NORTON, 1997). A estrutura lógica, formada com o BSC, parte de uma relação de causa e efeito, demonstra como as relações entre atividades e processos que interferem no desempenho das empresas, isto diferencia o BSC dos demais métodos de implantação da estratégia (SILVA, 2003).

O estudo do BSC em MPE's torna-se importante a partir do momento em que se reconhece que o tamanho da empresa influencia na sua forma de gestão e avaliação. Elas possuem têm suas especificidades organizacionais, decisórias e individuais (FREITAS; HOFFMANN, 2010). A seguir serão apresentados alguns estudos em relação ao comportamento do BSC quando aplicado em MPE's, que são o foco deste estudo.

4.1 O *BALANCED SCORECARD* EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O conceito de MPE's pode ser definido de diversas formas. No entanto, ele está geralmente relacionado aos critérios operacionais e financeiros, como a quantidade de empregados, capital, desempenho econômico-financeiro e participação de mercado. As MPE's brasileiras se encontram-se em todos os setores da economia, ganhando desta forma importância para o sistema econômico brasileiro. Elas propiciam a ampliação do mercado de trabalho, geram empregos; captam recursos do mercado; e criam inovações por meio de seus pequenos empresários (PONGELUPPE; BATALHA, 2001).

As MPE's em sua maioria possuem algumas limitações que são características das suas peculiaridades, como por exemplo: o uso de método e técnicas ultrapassados; ineficiência de controle adequado da produção; não utilização de tecnologia de ponta; carga tributária elevada; falta de capital de giro; dificuldade em conseguir financiamento. Outra característica marcante das MPE's é a falta de pessoal técnico qualificado o que pode comprometer o desempenho das empresas (OTTOBONI; PAMPLONA, 2001).

De acordo com Campbell (1997), os gestores e seus empregados precisam ser constantemente monitorados em relação aos seus desempenhos. Principalmente, quando falamos de MPE's que enfrentam desafios complexos, tais como: ambiente interno e externo dinâmicos; economia globalizada; mudanças em função dos avanços tecnológicos. Assim sendo, esse ambiente complexo contribui para aumento das incertezas e as MPE's são muito vulneráveis às mudanças desse ambiente. Nesse sentido, Leone (1999), afirma que as MPEs levam um tempo maior para identificar as mudanças externas e internas e que suas reações gerenciais também demoradas. Dessa forma, o BSC é uma tendência importante para avaliar o desempenho da organização, aumentando a competitividade.

Em seu estudo, Teixeira, Dalmácio e Pinto (2005) pesquisaram os efeitos da implantação do BSC nos relatórios publicados de uma pequena empresa. Após as análises eles entenderam que de um ano para o outro, os resultados apresentados no balanço social e ambiental da empresa tiveram uma melhoria, assim como um aumento do seu conteúdo.

Barbosa Junior, Libonati e Rodrigues (2006) apresentaram um estudo descrevendo os impactos nos indicadores financeiros em empresas brasileiras depois da implantação do BSC. De forma positiva, os resultados demonstraram que o BSC desempenha diferentes funções sobre os indicadores de cada empresa, principalmente, quando se compara indicadores do mesmo tipo em diferentes empresas. Eles não encontraram como resposta que o BSC proporciona impacto positivo nos indicadores das empresas.

Na busca em encontrar um SMD para ser utilizado em MPE's, Watts, McNair e Beard (2009) desenvolveram uma pesquisa e propuseram um modelo de medição específico para

pequenas empresas, com uma abordagem pró-ativa a procura da melhoria contínua de pequenas empresas.

Já Rocha, Beuren e Hein (2010) buscaram identificar diferenças em empresas que utilizam SMD's com indicadores financeiros com aquelas que utilizam financeiros e não-financeiros. Os resultados demonstraram a importância dos SMD's, bem como a necessidade de valorização das pessoas para as organizações, devido à perspectiva aprendizado e crescimento apresentar bons resultados. Ainda perceberam diferença na rentabilidade das empresas, que é melhor naquelas que utilizam indicadores financeiros e não-financeiros do que naquelas que utilizam apenas indicadores financeiros.

5 METODOLOGIA

Com o objetivo de verificar a utilização do BSC nas MPE's catarinenses, viu-se a necessidade de levantar as visões de gestores ou profissionais-chave de diversas empresas por meio da aplicação de um questionário. A pesquisa classifica-se como qualitativa por buscar a compreensão do mundo dos significados, a partir de uma realidade não visível, que ainda precisa ser exposta e analisada (DESLANDES; MINAYO, 2008). A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo, pois busca mensurar atitudes e opiniões da população do estudo (GIL, 1999).

A população desta investigação compõe-se de Micro e Pequenas Empresas formais, do setor da indústria, comércio e prestação de serviços do Estado de Santa Catarina. Devido a dimensão da população e dificuldade de acesso, adotou-se a amostra intencional por acessibilidade. Utilizado também o critério de representatividade, assim os profissionais que responderam ao questionário, ocupam funções chave dentro da organização, portanto, com os conhecimentos necessários para participar desta pesquisa. A amostra abrange 1.090 empresas. A amostragem possui caráter não probabilístico.

O questionário foi o instrumento de coleta de dados utilizado. Este foi estruturado com perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. No total, foram formuladas 41 questões, abordando direta ou indiretamente as quatro perspectivas do BSC. Foram consideradas três alternativas de respostas nos questionários, a saber: Sempre (nota 1), Às vezes (nota 2) e Nunca (nota 3). No que diz respeito ao tratamento dos dados foi utilizado o Excel e para as análises, os dados foram tratados de forma descritiva, por meio de interpretação de tabelas. O levantamento dos dados ocorreu *in loco* entre os meses de junho a outubro de 2012.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As empresas em estudo estão distribuídas em 46 municípios catarinenses dos setores: comércio (51,10%), prestação de serviços (39,91%), indústria (8,26%) e comércio e serviços (0,73%). No que se refere ao número de funcionários, as empresas da amostra são compostas por: menos de dois funcionários (64,77%), de dois a três funcionários (15,78%), quatro a cinco funcionários (14,77%), e até treze funcionários (4,68%).

As MPE's apresentam características específicas quanto ao seu gerenciamento, possuem um número reduzido de funcionários, o processo decisório se mostra centralizado na figura do proprietário, criando desta forma, vícios de gerenciamento (CANCELIER, 2001; GIMENEZ, 1998; HOFFMANN, 1998). A partir disto o artigo se propõe a verificar se as empresas pesquisadas estão utilizando suas potencialidades de acordo com a perspectiva do BSC que considera como primordial os fatores financeiros, de aprendizagem e crescimento, de processos internos e clientes. Mediante as perguntas propostas foram apresentadas as respostas, sempre, às vezes e nunca. Estas foram então analisadas e expostas em tabelas.

6.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Como fatores financeiros foram analisados aspectos como a precificação, a apuração dos custos dos produtos ou serviços, o controle de caixa. Quando questionados sobre os indicadores financeiros os resultados encontrados foram os seguintes, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 - Perspectiva Financeira

Item	Sempre	Às vezes	Nunca
Preço de vendas	948 (86,97%)	68 (6,24%)	74 (6,79%)
Apuração dos custos	939 (89,15%)	69 (6,33%)	82 (7,52%)
Previsão de vendas	893 (81,93%)	82 (7,52%)	115 (10,55%)
Estimativa de resultado ou lucro	822 (75,41%)	109 (10,00%)	159 (14,59%)
Controle de caixa	899 (82,48%)	71 (6,51%)	120 (11,01%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Perante este resultado pode-se dizer que os micro e pequenos empresários em sua maioria se preocupam com a formulação dos preços dos seus produtos e serviços, representando 86,97% das empresas. Eles são capazes de elaborar com clareza seus preços, possuindo desta forma, conhecimento de sua cadeia de valor (KAPLAN; NORTON, 2004). Tal apuração se mostra com um aspecto fundamental na elaboração dos preços e pode se tornar um diferencial nas negociações com clientes.

Ao serem questionados se fazem a apuração dos custos dos produtos ou serviços que oferecem ao mercado, 89,15% dos respondentes apontam que sempre o fazem, corroborando ao resultado anterior, desta maneira indicando que os micro e pequenos empresários identificam a importância em apurar os custos dos seus produtos e serviços.

Em se tratando de previsões de vendas e/ou prestação de serviços para um determinado período, 81,93% dos entrevistados sempre realiza esta avaliação prévia. No que se refere à estimativa de lucro, 75,41% dos entrevistados sempre calculam antecipadamente qual será seus lucros estimados, o que fornece a eles maior clareza sobre o futuro do seu negócio. No sentido inverso, significativos 24,59% informam que às vezes, ou nunca realizam estas estimativas de lucro. No que tange ao controle de caixa, 82,48% dos respondentes sempre o fazem, o que demonstra uma preocupação dos empresários quanto às entradas e saídas que ocorrem na empresa, que desta forma conseguem estar sempre a par da situação financeira da empresa.

Percebe-se que em sua maioria, as MPE's realizam seu controle financeiro, por meio do controle de caixa, fazem apuração dos custos, determinam os preços, fazem as previsões de vendas e estimam seus lucros. Cancellier (2001) afirma que a estratégia que se desenvolve em pequenas empresas é normalmente elaborada pelo próprio gestor que, na maioria das vezes, é proprietário do negócio, o qual se responsabiliza por todas as atividades. Estes resultados corroboram Rocha, Beuren e Hein (2010) quando estes afirmam que a perspectiva financeira nas empresas devem ser valorizada, a fim de proporcionar a empresa, um melhor desempenho operacional.

6.2 PERSPECTIVA CLIENTES

Esta perspectiva pode ser útil na formulação de uma estratégia, pois a clara identificação de seus clientes permite que os gestores, articulem as estratégias direcionadas

aos clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Nesta linha, foram analisados aspectos de relacionamentos, iniciando pela informação sobre mercado, se os gestores conhecem seus principais clientes e possuem conhecimento dos clientes em relação ao consumo. Esta preocupação com os clientes tem por objetivo atingir um relacionamento duradouro entre organização e cliente. As informações sobre esta perspectiva encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Perspectiva Clientes

Item	Sempre	Às vezes	Nunca
Informações sobre mercado	925 (84,86%)	77 (7,07%)	88 (8,07%)
Localização dos clientes potenciais	961 (88,17%)	86 (7,89%)	43 (3,94%)
Frequência de compra dos clientes potenciais	964 (88,44%)	87 (7,98%)	39 (3,58%)
Conhecem os principais clientes	967 (88,72%)	82 (7,52%)	41 (3,76%)
Conhecimento das motivações de compra do cliente	985 (90,37%)	71 (6,51%)	34 (3,12%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De acordo com os dados apresentados, percebe-se que 84,86% dos micro e pequenos empresários estão sempre focados no mercado, buscando informações que melhorem o desempenho do seu negócio. A maioria de 88,17% dos empresários revela que sempre sabe onde estão localizados seus potenciais clientes. Ainda 88,44% afirmam que têm conhecimento explícito sobre a frequência com que os clientes adquirem seus produtos e serviços.

Em relação ao conhecimento dos entrevistados sobre seus principais clientes, estes foram questionados e mostraram em sua maioria, que detém essa informação, pois 88,72% destes sempre sabem identificar seus principais clientes, Esse conhecimento se apresenta como relevante e se mostra como um diferencial no processo de retenção dos clientes.

Questionados se possuem ciência do motivo pelo qual os clientes consomem seus produtos, 90,37% dos respondentes afirmam que detém essa informação. Nesta perspectiva, bem como na anterior, a maioria das MPE's buscam ou possuem informações relevantes sobre os seus clientes, o que pode levá-las a um desempenho superior, em relação às empresas que não o detém.

A importância de indicadores como estes, que apontam informações sobre clientes é essencial para a formulação da estratégia e para alcançar a vantagem competitiva. Apenas a utilização de indicadores não financeiros em si, não garante desempenho superior para a empresa. Sob esta perspectiva, vê-se a importância de pesquisadores e gestores manterem o foco na formulação e implementação de estratégias, utilizando SMD's que incluam os diferentes tipos de indicadores (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009; GRASSEOVÁ, 2010).

Contrapondo, o autor Norreklit (2003) descreve que os objetivos e medidas do BSC ainda não englobam todos os *stakeholders* da empresa, como: fornecedores, governo e comunidades locais, funcionários, entre outros, os quais também seriam importantes para auxiliar na formulação da estratégia.

6.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva dos processos internos é voltada para as práticas que possibilitem atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e ainda, satisfazer as expectativas em relação a retornos financeiros (GALAS; PONTE 2005).

Os indicadores utilizados para mensurar a perspectiva dos processos internos foram o conhecimento de sua capacidade produtiva, preparação de máquinas e equipamentos, padronização das atividades, qualidade dos produtos e serviços oferecidos. As percepções dos gestores frente a este indicador estão descritas na Tabela 3.

Tabela 3 - Perspectiva dos Processos internos

Item	Sempre	Às Vezes	Nunca
Conhecimento da capacidade produtiva	935 (85,78%)	71 (6,51%)	84 (7,71%)
Preparação de máquinas e equipamentos	992 (91,01%)	54 (4,95%)	44 (4,04%)
Padronização das atividades	993 (91,10%)	41 (3,76%)	56 (5,14%)
Controle da qualidade dos produtos e serviços	1053 (96,61%)	19 (1,74%)	18 (1,65%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Uma grande parcela dos respondentes da pesquisa, 91,01%, afirmam que preparam os equipamentos ou ferramentas antecipadamente para não haver surpresas desagradáveis em seus processos. Os micro e pequenos empresários sabem que necessitam coletar informações do mercado para saber o que produzir, desta forma, evitando prejuízo para empresa. Cerca de 91,10% dos entrevistados indica que sempre realiza suas atividades de forma padronizada, garantindo qualidade e agilidade ou rapidez.

Quando questionados se controlam a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, a maior parte da amostra, 96,61%, afirmou que sempre o faz. Assim, percebe-se que micro e pequeno empresário sabe da importância do reconhecimento e planejamento dos seus processos internos para conseguir oferecer produtos ou serviços de qualidade e que sejam aceitos pelos clientes. A perspectiva interna do BSC considera indicadores sobre qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos (KAPLAN e NORTON, 2004), e pode-se afirmar a partir dos resultados, que em sua maioria, as MPE's realizam estes controles.

Conhecer a capacidade de atender pedidos traz um conforto ao pequeno empresário, com isso ele pode tomar decisões relacionadas a preço, praça, promoção e produto. Diante dos dados apresentados, entende-se que as MPE's percebem esta importância e busam informações sobre seus clientes. Corroborando, Porter (1997) afirmou que nas pequenas empresas, a formulação de estratégias depende principalmente da troca de informações que a empresa possui com a sua indústria e com seus recursos e capacidades internas.

6.4 APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Foram analisados aspectos de aprendizado e crescimento, em relação à vantagem competitiva frente aos concorrentes, se utilizam dos recursos necessários para a melhoria constante. Estes fatores impulsionam o aprendizado e crescimento da organização. Estes resultados estão sumarizados na Tabela 4.

Tabela 4 - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Item	Sempre	Às vezes	Nunca
------	--------	----------	-------

Conhecimento de suas vantagens competitivas	942 (86,42%)	87 (7,98%)	61 (5,60%)
Registro de patentes de novos produtos	95 (8,72%)	14 (1,28%)	981 (90,00%)
Busca de ajuda de terceiros	804 (73,76%)	106 (9,73%)	180 (16,51%)
Melhoria contínua	1028 (94,31%)	40 (3,67%)	22 (2,02%)
Descrição de cargos e funções	410 (37,61%)	27 (2,48%)	653 (59,91%)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A maioria dos empresários entrevistados, correspondente a 86,42%, demonstrou possuir conhecimento relacionado às suas vantagens competitivas, ou seja, sabe qual é o diferencial da sua empresa, o que é motivo para os clientes escolherem a sua empresa em detrimento de outras. Cancellier (2001) destaca a importância para a pequena empresa em coletar, organizar e analisar as informações do ambiente competitivo a fim de conseguir tomar decisões corretas e alcançar vantagens competitivas.

Quanto ao registro de patente de novidades tecnológicas ou de produtos, a maioria absoluta 90,00% dos respondentes nunca o faz, sendo o principal motivo, na maioria dos casos, a ausência de prática de desenvolvimento de novos produtos. Isso demonstra a falta de desenvolvimento de novos produtos e serviços nas empresas analisadas.

Quando questionados se buscam a opinião de pessoas ou instituições mais experientes que detêm mais informações no ramo em que estão atuando, a maioria dos entrevistados, 73,76%, afirma que sempre procura pela ajuda de terceiros. Isso pode indicar que o empresário percebe que neste mundo, a sinergia e o compartilhamento de conhecimento e informações são fundamentais para a obtenção de diferencial em relação aos concorrentes.

Questionou-se quanto a busca de melhoria constante ao executar atividades relacionadas a sua atividade, 94,31% dos respondentes apontaram que sempre procuram de forma continuada a melhoria. Portanto, o micro e pequeno empresário se atualiza, buscando integrar-se das mudanças e evolução do mercado.

Em se tratando de preocupação com os funcionários, no item em que foi questionado se as empresas possuem descrição de cargos e salários, apenas 37,61% afirmaram possuir este documento na empresa. Estes dados contrapõem os resultados da pesquisa de Rocha, Beuren e Hein (2010), quando os autores demonstram a importância dos SMD's, assim como necessidade de valorização das pessoas para as organizações. Isto não foi identificado na presente pesquisa.

Entende-se que os pequenos empresários sabem como o conhecimento pode ser traduzido em estratégias, que impulsionarão a empresa, porém, alguns quesitos, como registro de patentes e descrição de cargos e salários precisam ser mais enfatizados nas empresas pesquisadas. A rapidez do alcance às informações e o alinhamento das ações com os objetivos das organizações mostram-se de fundamental importância para o sucesso das empresas (KAPLAN; NORTON, 1997; KIM; MAUBORGNE, 2005).

Apesar dos resultados encontrados na pesquisa terem sido positivos quanto a utilização das perspectivas do BSC, não foi possível identificar a existência de um relacionamento causal entre elas, o que auxiliaria as empresas alcançarem um melhor desempenho. Este relacionamento de causa e efeito é considerado um atributo desejável para qualquer SMD, pois ele facilita a existência da interligação que deve existir entre a estratégia, os processos e indicadores da organização, causando desta forma um desempenho superior (FIGUEIREDO et al., 2005).

Nesta pesquisa ficou claro que as empresas utilizam os indicadores do BSC, porém sem este relacionamento causal que seria necessário para que elas atingissem melhores resultados. Este resultado corrobora os estudos de Neely et al. (2001) quando os autores

afirmam que as organizações atualmente têm encontrado dificuldades para implementar os SMD's, e que cerca de 70% dos novos SMD's são implementados mas não funcionaram adequadamente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inseridas em um ambiente de alta competição, as MPE's buscam superar suas dificuldades, necessitam adaptar-se, pois as exigências se tornam cada vez maiores. De acordo com Zahra (1996), o sucesso em ambientes competitivos hoje em dia, requer que as empresas busquem tecnologia alinhada com sua estratégia e articulada com seus planos de desenvolvimento, adquirindo, desenvolvimento tecnológico, visando o alcance de uma melhor performance. Avanços tecnológicos impulsionam a competição e as mudanças de consumo aumentam cada vez mais o dinamismo e a complexidade. Sob estas condições desafiadoras, gerentes necessitam refinar suas estratégias para que sejam de alta performance (MCARTHUR; NYSTROM, 1991). A estrutura simples das MPE's pode se mostrar favorável em determinadas adequações, porém a taxa de mortalidade dessas empresas ainda se apresenta excessiva. Para suprir lacunas existentes nas organizações se mostra imperativo fazer uso de medidas de desempenho, a fim de identificar e controlar eventuais falhas ou brechas de gestão, nesta pesquisa utilizou-se os princípios do BSC, que analisam aspectos dos clientes, aprendizado e crescimento, processos e financeiro. Para KAPLAN; NORTON, (1997) esses aspectos servem para articular a estratégia da empresa, para comunicar tal estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

De acordo com a pesquisa aplicada, de uma maneira geral, as MPE's catarinenses estão aplicando de forma direta ou indireta o BSC como uma ferramenta a fim de melhorar o seu desempenho, totalizando 80,66% de MPE's que sempre utilizam este SMD.

No que se refere aos fatores financeiros, de acordo com a pesquisa aplicada, a maioria dos respondentes, em média 83,19%, sabem calcular o preço de venda, apurar os custos dos produtos e serviços que ofertam, elaboram previsões de suas vendas, fazem estimativas de quantidades e valores de venda por período. Rocha, Beuren e Hein (2010) destacam a importância desta perspectiva quando afirmam que ela deve ser valorizada, a fim de proporcionar a empresa, um melhor desempenho operacional.

A perspectiva clientes é importante para as empresas, pois pode ser útil na formulação de uma estratégia, torna clara a identificação de seus clientes e permite que os gestores, articulem as estratégias direcionadas aos clientes e mercados proporcionando assim melhores resultados e uma vantagem competitiva para a empresa (KAPLAN; NORTON, 1997). Quanto aos resultados encontrados, podemos identificar que a maioria das MPE's pesquisadas, em média 88,11%, estão sempre em busca de conhecimento sobre os desejos e necessidades de seus clientes, a fim de melhor atendê-los. Para tal, as organizações buscam adquirir maiores informações sobre o mercado que estão inseridas, identificar seus principais clientes, onde estão localizados, com que frequência e por que esses consumidores adquirem os produtos ou serviços ofertados.

A análise dos dados referente aos processos internos fornecem indicadores positivos, pois a maioria das empresas pesquisadas, em média 91,12%, sempre se compromete com as obrigações assumidas por ela perante seus clientes, possuindo pleno conhecimento de sua capacidade produtiva, de comercialização e prestação de serviços, a eficiência de seus processos, adotando um posicionamento que proporciona manutenções preventivas e padronização de atividades, controlando de forma adequada a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para os autores Galas e Ponte (2005) a perspectiva dos processos internos

é voltada para as práticas que possibilitem atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e ainda, satisfazer as expectativas em relação a retornos financeiros.

No que se refere a perspectiva aprendizado e crescimento, foram analisados aspectos como o conhecimento de seus principais concorrentes e vantagem competitiva, busca de opiniões e utilização de experiências de terceiros para seu desenvolvimento e melhoria contínua, utilização de novas tecnologias para a inovação e para a solução de problemas existentes. Este quesito foi o que apresentou a menor média geral, entre os gestores que sempre o fazem, pois em média, 60,16% dos entrevistados afirmaram que realizam estas atividades. Porém quando se trata de registrar novidades em órgão competentes, como um fator de proteção, para que outras empresas não as utilizem sem permissão, a maioria não registra, o que apresenta nesta perspectiva uma falha a ser superada. Neste sentido, Cancellier (2001) reforça a importância para a pequena empresa em coletar, organizar e analisar as informações do ambiente competitivo a fim de conseguir tomar decisões corretas e alcançar vantagens competitivas.

De maneira geral, as MPE's necessitam SMD's que as auxiliem na tomada de decisões, e com a ajuda do BSC, a organização pode identificar suas deficiências, com o intuito de superá-las e caracterizar suas potencialidades, a fim de melhorar suas capacidades relevando os aspectos de aprendizagem e desenvolvimento, de processos internos, financeiros e clientes.

Entretanto cabe ressaltar que ainda há muito para ser feito a fim de aperfeiçoar o uso do BSC nas MPE's. Elas utilizam os indicadores deste SMD porém sem um relacionamento causal, que é fundamental para que elas conseguissem atingir um desempenho superior. melhores resultados. De acordo com Neely et al. (2001) este é um resultado que acontece em outras empresas, que possuem dificuldade de implementação destes sistemas, gerando assim o funcionamento inadequado nas organizações.

Como limitação da pesquisa, podemos caracterizar a abrangência geográfica, pois foi aplicada em 46 municípios do estado de Santa Catarina. Esta amostra poderia ser ampliado a nível de país. Outra limitação pode ser inerente ao SMD BSC, que por vezes é considerado como um sistema de estrutura rígida, que exige a existência de indicadores relacionados apenas as quatro perspectivas propostas, inibindo outros indicadores que poderiam também ser utilizados para avaliação de desempenho.

Pode-se sugerir para futuras pesquisas, a aplicação desta pesquisa em outros estados, ou a nível de Brasil, para que se possa identificar as características das MPE's brasileiras, assim como poderia ser desenvolvida uma pesquisa aplicada por meio de estudo de caso, onde tornar-se-ia possível destacar os indicadores específicos do BSC para ser aplicado em MPE's.

REFERÊNCIAS

- AL-KUWAITI, M.; KYRIAKOPOULOS, N.; HUSSEIN, S. Towards a standardized terminology for network performance. **IEEE Transactions on Reliability**, v. 57, n. 2, p. 267-271, 2008.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H., WELLS, R. B. **A stakeholder approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review. Cambridge, Spring 1997.
- BARBOSA JUNIOR, A.S.; LIBONATI J.J.; RODRIGUES, R.N. Balanced Scorecard: uma análise dos impactos de sua implantação em indicadores financeiros de empresas brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 13., 2006, Belo Horizonte/MG. **Anais...** São Leopoldo: ABC, 2006. CD-ROM.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p.41-5, 2001.
- BERLINER, C.; BRIMSON, J.A. **Cost Management: for today's advanced manufacturing**. Boston: Harvard Business School, 1988.
- BERNARD, R. R. S. **The Rise of Non-Financial Measures**. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXII, 19 a 23 set 1995, Foz do Iguaçu – Brasil. Resumo dos Trabalhos – ENANPAD 99 – resumos (impressos) e textos integrais CD-ROM. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- BLUMENBERG, S.A.; HINZ, D. J. Enhancing the Prognostic Power of IT Balanced Scorecards with Bayesian Belief Networks. **Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences** – 2006.
- BOURGUIGNON, A.; MALLERET, V.; NØRREKLIT, H. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, v.15, p. 107–134, 2004.
- Campbell, A. (1997) Keeping the engine humming. *Business Quarterly*, 61(4), 40-46.
- CANCELLIER, E. L. P. L. A Formulação de Estratégias em Pequenas Empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. **Univali** – SC, 2001, p. 1-11.
- CHANG, S. H.; CHEN, C. H.; HO, Y. C. A Study of Marketing Performance Evaluation System for Notebook Distributors. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n.13, p.85-93, 2012.
- DESLANDES, Suely Ferreira; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FERNANDES, A. C. **Scorecard Dinâmico: em direção a integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). 2003.

FERREIRA, M. P. et al. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Prod. [online]**, v.18, n.2, p. 302-318, 2008.

FIGUEIREDO, M. A. D.; SOARES, T.D.L.V.A.M; FULKS, S.; FIGUEIREDO, L.C. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.305-315, maio/ago. 2005.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais[...]** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999. Administração Estratégica.

FREITAS, C.A., HOFFMANN, V. E. A percepção das estratégias de influências dos stakeholders e sua relação com a estratégia genérica – Estudo de caso em pequenas empresas comerciais do litoral norte catarinense. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro, Brasil. **Anais[...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

FRENCH, W. L. HOLLMANN, R. W. **Management by objectives: the team approach**. California Management Review. v.17, n.3, Spring 1975.

GALAS E. S.; PONTE V. M. R. O Balanced Scorecard e o Alinhamento Organizacional: Um Estudo de Casos Múltiplos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005 Brasília, Brasil. **Anais[...]** Brasília: ANPAD, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas Estratégicas e Estilo Cognitivo: um Estudo com Pequenas Empresas. **RAC**, v.2, n.1, p. 27-45, Jan./Abr. 1998.

GRASSEOVÁ, M. Utilization of balanced scorecard in public administration. **Revista academieii fortelor terestre**. n. 1, p. 49-57, 2010.

HOFFMANN, V. E. Processo de elaboração de estratégias organizacionais: evolução em uma empresa industrial. **Alcance**. Itajaí, v. 1, n. 13, p. 75-84, jan./jun. 1998.

HUI, L. Building up a performance indicator system of international projects, based on the balanced scorecard. **Management Science and Engineering**. v. 4, n. 2, p. 82-91, 2010.

IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. In: **Long Range Planning**. V. 26, n. 6, p. 132-136, Great Britain, 1993.

JOHNSON, T.H.; KAPLAN, R.S., **Relevance Lost**. Boston: Havard Business School, Press, 1987.

KAPLAN, R.S. Yesterday's accounting undermines production. **Harvard Business Review**,

v.62, n.4, p.95-101, jul./aug. 1984.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, A. C. C.; CATANI, A. A.; PONTE, V. M. R. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 1º, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2003.

MARINHO, S. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2006.

MCARTHUR, A.W.; NYSTROM, P.C. Environmental Dynamism, Complexity, and Munificence as Moderators of Strategy-Performance Relationships. v.23, **Journal of Business Research**, 349-361, 1991.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

NEELY, A. **Measuring Business Performance**: why, what and how. London: The Economist Book, 1998.

NEELY, A. **The performance measurement revolution**: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. v.19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A. ADAMS, C. CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-13 , 2001.

NORREKLIT, H. The balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, mar., 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**. 23. ed. São Paulo:Editora Atlas, 2007.

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. O. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. **XXI ENEGEP**, outubro de 2001. Salvador, Bahia.

PENROSE, E. **Theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

PETERAF M. A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. *Strategic management journal*, v. 14, n. 3. p.179-191. 1993

PONGELUPPE, P. C.; BATALHA, M. O. Utilização de indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas. **XXI ENEGEP**, outubro de 2001. Salvador, Bahia.

PORTER, M. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v.6, n.4, p.609-620. 1981.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRIETO, V. C.; de CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**: uma abordagem conceitual e empírica. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

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. **XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – Vitória/ES – 28 a 30 de Novembro de 2010**.

SHANNAK, R. Measuring knowledge management performance. **European Journal of Scientific Research**. v. 35, n. 2, p. 242-253, 2009.

SILVA, L. C. O Balanced Scorecard e o processo estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 4, Out-dez, p. 61-73, 2003.

SIMONS, R. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. -- Brasília, DF: DIEESE, 2008.

SKINNER, W. Manufacturing - missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 47, n. 3, p. 136-145, May/June, 1969.

SOARES JÚNIOR, H.; PROCCHNIK, V. **Experiências comparadas de implantação do Balanced Scorecard no Brasil**. 2005. Disponível em:
http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/implantacao_do_balanced_scorecard_no_brasil.pdf. Acessado em 20/04/2013.

STOLK, C.; WEGRICH, K. Convergence without diffusion? A comparative analysis of the choice of performance indicators in tax administration and social security. **International Review of Administrative Sciences**. v. 74, n.4, p.589-614, 2008.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A.J.C.; DALMÁRCIO, F.Z., PINTO, P.A.V.P. O impacto do Balanced Scorecard nos relatórios financeiros da CST – Companhia Siderúrgica de Tubarão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Itapema/SC. **Anais ...** São Leopoldo: ABC, 2005. CD-ROM

WATTS, T.; MCNAIR, C J.; BAARD, V. **Untying the Gordian Knot: Small Business and the Strategy Balance Scorecard.** University of Wollongong - Research Online. Faculty of Commerce - Papers Faculty of Commerce, p. 1-35, 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

WITCHER, B. J. Policy management of strategy (hoshin kanri). **Strategic Change**. V. 12, n. 2. Mar/Apr 2003.

YANG, K. M.; CHO, Y. W.; CHOI, S. H; PARK, J. H.; KANG, K. S. A Study on Development of Balanced Scorecard for Management Evaluation Using Multiple Attribute Decision Making. **J. Software Engineering & Applications**, v. 3, p. 268-272, 2010.

ZAHRA S. A. Technology Strategy and Financial Performance: Examining the moderate role of the Firm's Competitive Environments.v.11, **Journal of Business Venturing**, 189-219, 1996.