



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA PEQUENA EMPRESA DE SEGURANÇA

STRATEGIC PLANNING BASED ON THE BALANCED SCORECARD: A CASE STUDY APPLIED TO A SMALL SECURITY COMPANY

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: UN ESTUDIO DE CASO APLICADO A UNA PEQUEÑA EMPRESA DE SEGURIDAD

Sionésio Correa de Souza, MSc.

Universidade do Vale do Itajaí/Brasil

sionesio@khronosnet.com.br

Sidnei Vieira Marinho, Dr.

Universidade do Vale do Itajaí/Brasil

sidnei@univali.br

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar a viabilidade de aplicação do planejamento estratégico com base no Balanced Scorecard em uma pequena empresa de segurança. Para tanto, fez-se uma análise comparativa entre os principais Sistemas de Medição de Desempenho (SMD): Total Quality Management; Tableaux de Bord de Gestion; Prêmio Nacional da Qualidade; Navegador Skandia; Sink e Tuttle; Quantum; Administração por Objetivos; Gerenciamento pelas Diretrizes; Performance Prism e Balanced Scorecard. A pesquisa é qualitativa com a coleta de dados realizada através de entrevistas, análise documental e observação. Para analisar os resultados do planejamento estratégico utilizou-se a matriz de SWOT de Porter. Por meio da análise dos dados percebe-se que há mais fatores convergentes do que divergentes entre as experiências de planejamento estratégico da empresa e o Balanced Scorecard. As divergências mais significativas encontram-se relacionadas aos resultados, ou seja, a falta de definição de indicadores de desempenho, mensuração dos resultados e vinculação de recompensas suscita a falta de comprometimento das equipes, no sentido de não serem arrojadas e pró-ativas nas questões que as levam ao alcance da estratégia.

Palavras-chave: Medição Desempenho; Planejamento Estratégico; Balanced Scorecard.

ABSTRACT

This case study aimed to analyze the feasibility of applying the strategic planning based on the Balanced Scorecard in a small business. For this, we used to study the approaches related to Performance Measurement System (PMS): Total Quality Management, Tableaux de Bord de Gestion, National Award Quality, Skandia Navigator, Sink and Tuttle, Quantum, Management by Objectives, Hoshin Kanri, Performance Prism and Balanced Scorecard, in order to make a comparative analysis between them. The research is qualitative characteristic, data collection was conducted through interviews, document analysis and observation. To analyze the results of strategic planning used the SWOT matrix Porter. Through data analysis it is clear that there is more convergent than divergent factors between the experiences of strategic planning and BSC. The most significant differences are related to the results. The lack of definition of performance indicators, measuring results and linking rewards raises the lack of commitment of the teams in the sense of not being bold and proactive on issues that lead to the achievement of the strategy.

Keywords: Performance Measurement; Strategic Planning; Balanced Scorecard.

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar la viabilidad de aplicar la planificación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa. Una análisis comparativo de los Sistema de Medición del Desempeño (SMD): Gestión de la Calidad Total, Cuadro de Mando, Premio Nacional de Calidad, Navegador Skandia, Sink y Tuttle, Quantum, Administración por Objetivos, Administración por Directrices, Prisma del

Desempeño y Cuadro de Mando Integral. La investigación es la recopilación de datos cualitativos llevados a cabo a través de entrevistas, análisis de documentos y observación. Para analizar los resultados de la planificación estratégica utiliza la matriz DAFO Porter. A través del análisis de datos, está claro que hay más convergentes que divergentes entre los factores de las experiencias de planificación estratégica y el método estudiado BSC. Las diferencias más significativas se relacionan con los resultados. La falta de definición de indicadores de desempeño, medición de resultados y recompensas que une plantea la falta de compromiso de los equipos, en el sentido de no ser audaz y proactiva en las cuestiones que conducen a la consecución de la estrategia.

Palabras clave: Medición del Desempeño; Planificación Estratégica; Cuadro de Mando Integral.

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuam em uma atmosfera dinâmica, as transformações e inovações em processos e estratégias de negócios se fazem constantes e invariavelmente necessárias para sua continuidade no mercado. Neste cenário, a concepção e adaptação das estratégias organizacionais são inevitáveis, e este processo de mudança pode levar a organização adquirir vantagens competitivas, tais como: inovação tecnológica, liderança em custos, entre outras. É neste contexto extremamente hostil que as pequenas e médias empresas têm que competir para sobreviver. Portanto, a implantação de melhorias estratégicas, ou seja, melhorias que contribuam para que as metas organizacionais sejam alcançadas se tornam imprescindíveis, independente do porte da empresa (GHOBADIAN et al., 2008; LIMA, 2008; YANG et al., 2010).

Muitos dos conceitos e técnicas difundidas sobre gestão empresarial têm sido questionados ao longo do tempo. Desta forma, melhorar a gestão das organizações é um ponto crucial para sua sobrevivência quando se avalia a elevada competitividade. Essa competitividade faz com que as organizações busquem constantes inovações, monitorem o ambiente externo e interno e seus sistemas (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN; 2009; WATTS; McNAIR; BAARD, 2009; YANG et al., 2010).

Os princípios que permeiam as pressões para as mudanças organizacionais em busca de vantagens competitivas focalizam a necessidade de modelo de gestão e ferramentas que realcem as novas técnicas. Contudo, a implementação de qualquer modelo requer o diagnóstico para o acompanhamento eficiente e eficaz da execução das atividades, essenciais às novas metodologias de gestão e aplicação das estratégias. O uso destes indicadores de desempenho nas empresas parece ser bastante comum, contudo muitos destes têm apenas como objetivo acompanhar aspectos financeiros, como lucro ou faturamento, e normalmente mensuram ações estratégicas passadas. Desta forma surge nas organizações uma nova demanda de indicadores de desempenho dos negócios, que vão além dos dados financeiros, e são responsáveis por direcionar as mudanças, mostrar a posição competitiva, aprimorar os processos, e melhor prever o futuro (BONAFÉ, et al., 2008).

O planejamento estratégico envolve todos os aspectos da empresa: físicos, culturais, aspectos interno e ambientais. Esses fatores são considerados dentro de metodologias que oferecem um passo-a-passo, com delimitação de critérios de análise para tomada de decisões. Observa-se que a pequena empresa apresenta grandes dificuldades no processo de elaboração do planejamento estratégico e este contexto remete-nos à questão das especificidades deste segmento. Nesse contexto percebe-se que existe uma preocupação nessas empresas na busca de novas metodologias, que as auxiliem na execução da estratégia, assim como na construção de indicadores de desempenho (WATTS; McNAIR; BAARD, 2009).

A partir das metodologias de planejamento estratégico e de sistemas de medição de desempenho, este artigo tem como objetivo principal analisar a viabilidade de implantação do planejamento estratégico em uma pequena empresa com base no *Balanced Scorecard*. O artigo está estruturado em cinco seções, após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, que aborda os conceitos e as principais teorias sobre planejamento estratégico e sistemas de medição de desempenho (SMD), além das especificidades das pequenas empresas. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos; a quarta trata da análise dos dados e resultados, e por último as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

As pequenas empresas exercem papel essencial na economia e no desenvolvimento de uma região e do país. Os obstáculos na administração de uma pequena empresa são vários, e o trajeto para superá-los não é o mesmo que é trilhado pelas grandes empresas, ainda que sejam comuns as tentativas de empregar nesse tipo de empresa soluções que resolveram os problemas de gestão em outros cenários. Na área estratégica, muito se tem debatido a respeito da adequação ou não do planejamento estratégico ou outras ferramentas analíticas para pequenas empresas, principalmente em razão de suas especificidades, características específicas de decisão, direção e organização (BERNARDES, 2005; WATTS; McNAIR; BAARD, 2009).

Embora a literatura sobre micro e pequenas empresas (MPE's) ainda não ser muito extensa no Brasil, sabe-se que existe uma série de problemas relacionados à gestão ineficiente dessas empresas (BONAFÉ et. al., 2008). As pequenas empresas representam 98% das empresas brasileiras e contribuem com cerca de 20% do PIB, e são responsáveis por 53% dos postos de trabalho no país com carteira assinada (SEBRAE, 2008). As pequenas empresas destacam-se pela relevância no cenário econômico e social, assim como por suas histórias de fundação, crescimento, desenvolvimento e até mesmo por sua descontinuidade.

Claro que muitos destes fatos não se aplicam a todas as pequenas empresas, mas muitas dessas correm riscos pela falta de planejamento e uma ampla visão do seu próprio negócio. Além disso, em virtude da limitação de seus recursos e de sua capacidade de investimento e desenvolvimento, tendem de modo geral adotar ações estratégicas informais, orientadas basicamente pela influência de atores internos e externos, direcionadas no sentido da ampliação de seu espaço no mercado a partir da oferta de produtos diferenciados e atendimento de melhor qualidade.

Pesquisas realizadas na área de estratégia (CANCELIER, 2001; LIMA, 2008; FREITAS; HOFFMANN, 2010; WATTS; McNAIR; BAARD, 2009) comprovaram que nas pequenas empresas a elaboração de estratégias se desenvolve de acordo com a percepção que o proprietário tem das mudanças no ambiente externo, alterando os objetivos da empresa e sua composição funcional ao mercado. Quem sabe isto possivelmente ocorra tendo em vista o porte da empresa e seus objetivos, e o horizonte das pequenas e médias empresas não avalie às implicações futuras ou os limites do produto/mercado sejam pequenos e próximos o suficiente do processo operacional da empresa, evitando o proprietário de prever eventos distantes de seu grupo estratégico (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Esses resultados corroboram o que Mintzberg (1973) já evidenciava, que a elaboração de estratégia em pequenas empresas passa pela não existência de um planejamento estratégico formal, pelo caráter improvisador,

incremental e adaptativo das suas decisões, e que também se diferencia do rigor de uma estratégia desenvolvida por meio do planejamento estratégico formal. Entretanto, Nakamura (2000) infere que os planos formais são úteis ao processo estratégico das pequenas e médias empresas quando empregados como instrumentos que especificam os objetivos, podendo colaborar com a coordenação, integração e direcionamento das ações da empresa, além de encorajar o compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização. Contudo, o planejamento estratégico aplicado às pequenas empresas necessita de um grau de simplificação, pois enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário desenvolva tarefas que não fazem parte de seu cotidiano, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe. Para esclarecer as diferenças entre as pequenas e grandes empresas, apresentam-se algumas características de diferenciação entre elas, conforme Quadro 1, buscando com isso esclarecer melhor essas características.

Quadro 1 - Levantamento das características de diferenciação entre pequenas e grandes empresas.

Características	Grandes empresas	Pequenas empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração Profissional Pessoal ou familiar	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não-especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de escala	Grandes	Pequenos
Idade média	Alta	Baixa
Níveis hierárquicos	Muitos	Poucos
N.º de funcionários	Grande	Pequeno
N.º de produtos	Grande	Pequeno (único)
Recursos financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de informação	Complexos, formalizados e informatizados	Simplem, informais e manuais (mecanizados)
Utilização da tecnologia	Alta	Baixa (artesanal)

Fonte: Kassai (1996, p. 84).

Desta forma, nas pequenas empresas o processo de planejamento estratégico é uma diretriz relevante, e as análises tendem a ser menos detalhadas e complexas. Por todas estas razões, é essencial que os dirigentes das pequenas empresas observem que o planejamento estratégico necessariamente não precisa ter um custo elevado, ser complexo ou mesmo muito formal, podendo ser realizado em uma escala menor com a participação dos colaboradores e concentrando-se unicamente nas atividades necessárias. Portanto, a formulação de estratégias nas pequenas empresas é uma ferramenta simples e poderosa para elevar sua competitividade, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (QUEZADA et al., 1999).

De acordo com Certo e Peter (2005, p.11) a “estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos.” Percebe-se que se trata de uma análise de seu ambiente organizacional, focando nas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas tendo uma meta estabelecida a ser cumprida. Conceitos de estratégia podem ser notados nos trabalhos de Ansoff (1977), Andrews (1994) e Porter (1997). Eles sugeriram uma abordagem mais prescritiva para as estratégias. Eles analisaram as especificidades das estratégias considerando a capacidade do estrategista em antever movimentações do ambiente interno e externo da organização. Desta forma, por entenderem que grande parte das estratégias é

planejada, assumem o seu surgimento, buscando manter o processo estratégico menos sugestivo e mais formalizado (ANSOFF, 1977).

Porter (1997) define a estratégia corporativa como um plano global de uma organização, diversificada em unidades de negócio e com dois níveis de estratégia: a estratégia de unidade de negócios ou estratégia competitiva, e a estratégia corporativa ou estratégia global do grupo empresarial. Assim, a estratégia competitiva busca estabelecer uma posição de lucratividade e sustentabilidade, atuando contra as forças presentes no ambiente de competição. Assim, o planejamento estratégico pode ser resumido como sendo uma análise racional das oportunidades proporcionadas pelo ambiente, dos pontos fortes e fracos da organização (*SWOT*) e da seleção de um modo de compatibilização (estratégia) entre duas faces. Apesar de muitas organizações já estarem empregando a metodologia do Planejamento Estratégico, ainda restam algumas ambiguidades a respeito do que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. As ações de Planejamento Estratégico buscam assimilar os conceitos da estratégia, assim como a sua visão sistêmica de modelo de negócio, para de que forma orientada possa estabelecer formas de conduta e subsídios essenciais aos processos de apoio decisório.

No entanto, todos os modelos de planejamento estratégico consideram basicamente três pressupostos capitais para sua elaboração: Determinação da Visão/Missão; Análise interna e externa (*SWOT* – Pontos fortes e fracos); e Construção das estratégias e planos e sua implementação. As abordagens de planejamento estratégico não são excludentes entre si, muito menos complacentes, ou seja, cada modelo responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento segue uma sequência lógica (ESTRADA; ALMEIDA, 2007; LIMA, 2008).

A partir disso, as críticas ao planejamento e sua implementação cresceram no transcorrer do tempo, podendo ser resumidas da seguinte forma: o planejamento estratégico engessa a empresa, o que restringe as organizações em metas específicas com prazos determinados; e não é possível planejar mudança em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis. Entretanto a turbulência pode ser convertida em uma oportunidade para aqueles que forem maleáveis o suficiente para aproveitá-la. Se a organização estiver restringida a planos formais, toda alteração inesperada é vista como um problema. O planejamento emprega mais atenção na competição interna da estrutura industrial de hoje do que na competição do futuro. No entanto, apesar das críticas, os modelos de planejamento estratégico se encontram em evolução, retificando suas falhas a partir do emprego de aplicações práticas e de resultados de estudos acadêmicos. Neste sentido o planejamento estratégico poderia ser entendido como o principal documento para a consolidação dos objetivos e metas nas organizações de uma forma geral, e pode ser essencial para a viabilidade das pequenas empresas, só equivalendo-se em relevância pela concepção à implantação e sucessivo monitoramento de um plano de negócio (LIMA, 2008).

Para justificar as afirmações anteriores, apresenta-se o estudo de Poisson e outros (2004). Eles realizaram um estudo em 66 pequenas e micro empresas canadenses. Os autores buscaram avaliar a importância que estas organizações davam ao planejamento estratégico. Seus estudos demonstraram que existia relação entre a intensidade das atividades de inteligência e a importância que as organizações concediam às tarefas de planejamento estratégico e operacional, e que estas seriam fatores de sucesso para operações das pequenas empresas no estrangeiro, particularmente nos mercados emergentes. Eles argumentaram ainda que a atenção dada ao processo de planejamento parece ser o mais importante fator de sucesso para aquelas empresas. Segundo eles, grande parte dos empreendedores de pequenas empresas bem sucedidas têm colocado ênfase especial sobre a determinação da missão da organização, como um elemento-chave no planejamento estratégico.

Ante a metodologia de planejamento estratégico, constata-se que além de haver pouca variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, o que realmente deve ser avaliado é a forma como esta metodologia deve ser aplicada na pequena empresa. Deste modo, a elaboração do roteiro prático, mais uma vez, deve demonstrar sua praticidade e relevância. O roteiro enfatiza as fases da elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, não considerando, deste modo, as etapas de implementação, controle e avaliação. A etapa preparatória é a fase de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico, deve ser realizado procurando conscientizar e preparar o pequeno empreendedor para este processo (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Portanto, a primeira atividade para a elaboração do planejamento estratégico é a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da organização. Caso contrário, apenas o roteiro prático não assegurará a finalização do processo, ou mesmo seu prosseguimento. A partir do momento em que o pequeno empreendedor se conscientizou do valor do planejamento e está pronto a empregar parte de seu tempo nesta ação, o roteiro prático poderá ser implementado. O roteiro deve ser desenvolvido de acordo com as etapas a seguir.

1ª. Estabelecimento da missão, dos valores e da visão da empresa - Para determinar a missão da empresa a equipe deverá responder algumas perguntas: qual é o nosso negócio? Como está a nossa empresa atualmente? Onde a nossa empresa se encontra? Onde queremos chegar? Quem são os nossos clientes? Quais produtos/serviços oferecemos? Quais são as necessidades de nossos clientes? Qual é o nosso diferencial em relação à concorrência? Qual é a nossa imagem no mercado? Qual é a nossa imagem perante os funcionários?

2ª. Diagnóstico estratégico - Ele pode ser desmembrado em análise externa, análise interna e determinação dos fatores críticos de sucesso. Observa-se que a pequena empresa enfrenta algumas barreiras no levantamento desses dados, que são fundamentais para o desenvolvimento do diagnóstico estratégico.

3ª. Definição de objetivos e metas empresariais - A definição de objetivos e metas devido à dificuldade do pequeno empreendedor em sistematizar suas ações deverá ser feita após a determinação da visão da empresa. Objetivos e metas estão conexos à missão e ao diagnóstico estratégico, e, só a partir deste momento, o pequeno empreendedor terá condições de determinar o caminho e o tempo de suas ações, com fundamento na análise do ambiente externo.

4ª. Definição da estratégia - O pequeno empreendedor deve garantir que a estratégia seja realizada por toda organização, e para a determinação das estratégias ele e sua equipe devem definir aquelas que irão concretizar as metas e os objetivos traçados e alavancar sua competência essencial.

Destaca-se que as pequenas empresas devem estar atentas para a relevância do adequado levantamento dos dados essenciais para as ações a serem implementadas, pois, uma amostra incorreta conduzirá a conclusões incorretas. O Planejamento Estratégico deve pautar-se fundamentalmente por informações confiáveis, para isso necessita tempo suficiente para transformar informações em decisões, e transcrever os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas. Assim, o Planejamento Estratégico considera percepções organizacionais dedicadas à visão sistêmica da empresa, onde devem ser priorizadas inicialmente as decisões de maior abrangência e influência nos objetivos e metas empresariais. Observa-se ainda que é importante justificar as decisões de forma a alcançar desde a estrutura organizacional até os processos produtivos, administrativos ou de prestação de serviços.

2.2 Sistemas de Medição de Desempenho

Organizações têm adotado indicadores de desempenho estratégicos, tanto para identificar estratégias que as levem a atingir seus objetivos como também para alinhar os processos de gestão da organização (ITTNER; LARCKER; RANDALL, 2003). Os sistemas de gestão da estratégia ou os sistemas de mensuração de desempenho (SMD) visam implementar a estratégia da empresa pelo estabelecimento de indicadores de desempenho representativos. Isto significa, além de executar, acompanhar, medir e controlar (LEÓN; GIL; ALDECOA, 2008).

Segundo Anthony e Govindarajan (2004) e Pandolfi (2005), os SMD procuram controlar a estratégia estabelecida pela empresa por meio da definição de parâmetros financeiros e não financeiros ajustados em todos os níveis da empresa, considerados como fatores críticos de sucesso correntes e futuros. Na medida em que os parâmetros apresentam bons valores, se comparados com os valores ideais, a estratégia está sendo obedecida. Nota-se que as organizações têm adotado indicadores de desempenho, tanto para identificar estratégias que as levem a atingir seus objetivos como também para alinhar os processos de gestão da organização.

Para que um SMD seja efetivamente implementado pela organização, os funcionários devem estar motivados para as mudanças decorrentes da análise dos resultados e para a possibilidade de um aprendizado completamente novo que obrigue a esquecer os antigos modelos mentais. Além disso, verifica-se que a avaliação de desempenho normalmente é vista como uma forma de controle e punição dos funcionários, onde as ações corretivas estão associadas à rigidez e falta de sensibilidade dos responsáveis pelo comando (VALADARES; SILVA, 2007). Deste modo, o sistema de medição de desempenho pode ser considerado um componente absoluto do ciclo de planejamento e controle organizacional, uma vez que permite as formas de captura de dados que podem ser empregadas para a tomada de decisões, e que influenciem os melhoramentos nos padrões organizacionais (NEELY et al., 1997).

De acordo com essas observações, Neely; Gregory e Platts (1995) e Martins (1998) apresentam algumas especificidades que um SMD deve ter: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não financeiras; direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar tendências e progressos; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser inteligível para os funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; ter as informações disponíveis em tempo real, para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; e, avaliar o grupo e não o indivíduo. Segundo Dornier e outros (2000), as medidas de desempenho são um roteiro para investimentos, para determinação dos objetivos e comparação do estado atual e também uma ferramenta facilitadora para a previsão e a diminuição das incertezas, para visualizar atos prioritários, para ajudar na mobilização e organização de pessoal, e além disso, esta ferramenta dinâmica deve demonstrar o comportamento da organização.

Neste sentido, Corrêa e Caon (2002) destacam que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho empresarial além de centrarem-se quase unicamente em medidas financeiras, não suportavam uma correta tomada de decisão por parte dos executivos das organizações, haja vista que não conseguiam refletir adequadamente as condições em que a empresa efetivamente está sendo ou não capaz de atingir seus objetivos estratégicos.

Confirmando essas observações, Corrêa e Hourneaux Junior (2008) ao analisarem os sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional em quatro empresas do setor químico observaram que é

necessário discutir mais intensamente a necessidade do gerenciamento do desempenho organizacional. Pois os resultados não conseguiram confirmar as premissas determinadas, o que sugere que mais estudos em profundidade precisam ser efetuados para que se confirme a validade dos sistemas de desempenho organizacionais. Morgan e Strong (2003) inferem que muitas foram às razões para uma evolução da avaliação do desempenho rumo a um enfoque multidimensional. Primeiramente, em função das crescentes dificuldades de obtenção de largas margens de lucro. O desempenho com base nos mercados passou a ser considerado como um importante direcionador para o crescimento futuro, com uma valorização de variáveis externas à organização, como vendas, por exemplo. Em segundo lugar, a utilização de métodos com aspectos distintos permitiria que se percebessem as sutilezas das organizações, perante uma crescente avidez de informações mais amplas por parte dos analistas e investidores.

Para Whalen (2002) boas medidas de desempenho devem conter as seguintes características: ser quantificável: a métrica deve ser capaz de transmitir seu objetivo por um valor numérico; ser de fácil entendimento: as medidas devem convergir aos olhos de quem as enxerga, mostrando o que efetivamente ela está medindo e de onde ela se deriva; encorajar os comportamentos: a medida de desempenho deve ser capaz de gerar uma ação em um indivíduo, quebrando sua inércia; medir o que é importante: deve-se medir o que é crítico na organização; conter saídas e entradas: a medida deve integrar fatores de todos os aspectos do processo mensurado; ser econômica em esforços: não deve gerar muitos encargos para a sua obtenção; e ser multidimensional: deve ser balanceada entre utilização, produtividade e desempenho.

Assim, para aquele autor, as medidas de desempenho devem ser baseadas no que é melhor para a empresa, ao avesso do que é melhor para um departamento específico. O quadro 2, a seguir, apresenta alguns dos SMD observados na literatura. Entretanto, a partir das pesquisas bibliográficas realizadas, não se encontrou outros sistemas de medição de desempenho a partir do ano 2002. Os SMDs apresentados podem ser encontrados nos estudos completos de Martins (1998), Figueiredo (2003), Petri (2005) e Marinho (2006).

Quadro 2 - Sistemas de Medição de Desempenho.

SISTEMA/ABORDAGEM	AUTOR	ANO
<i>Tableaux de Bord de Gestion</i>	Satet e Voraz (apud Malo)	1932
Administração por Objetivos	Drucker	1954
Gerenciamento pelas Diretrizes	Akao	1960
Melhoria de Performance	Sink e Tuttle	1989
Pirâmide de Performance (SMART)	Mcneair, Lynch e Cross	1990
Brignall, Fritzgerald, Johnston, Silvestro e Voss	Brignall, Fritzgerald, Johnston, Silvestro e Voss	1991
Sistema de Medição de Desempenho para competição baseada no Tempo	Azzone <i>et al.</i>	1991
Sistema de <i>Feedback</i> de Gestão de Desempenho	Graddy	1991
Juran	Juran	1992
Campos	Campos	1992
Três Níveis do Desempenho	Rummlwe e Brache	1992
<i>Balanced Scorecard</i>	Kaplan e Norton	1992
PEMP (Progresso Efetivo e Medição de Performance)	Adams e Roberts	1993
Modelo para medição do valor adicionado	Barker	1993
Estruturas de Indicadores de Gestão	Muscat e Fleury	1993
Sete Critérios do Desempenho	Sink e Tuttle	1993
Gerenciamento de Processos Empresariais	Harrington	1993
Medição do Progresso da TQM	Cupello	1994
<i>Ernst & Young</i>	Ostrenga	1994
<i>Quantum</i>	Hronec	1994
<i>Human Capital Intelligence</i>	Fitz-Enz	1994
<i>Performance Measurement Questionnaire (PMQ)</i>	Rummlwe e Brache; McMann e Nanni	1994
<i>Performance Measurement Questionnaire (PMQ)</i>	De Ron	1995
Modelo da medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	Kasul e Motwani	1995
Navegador <i>Skandia</i>	Edvinsson e Malone	1995
Modelo de Medição de Desempenho	Rose	1995
Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	Lee <i>et al.</i>	1995
Moreira	Moreira	1996
Medição de Desempenho para Gestão por Processos	De Toni e Tonchia	1996
Métricas de Desempenho	Universidade da Califórnia USA-DoE	1996
Navegador do Capital Intelectual	Stewart	1996
Macroprocesso de uma Organização	Brown	1996
Prêmio da Qualidade " <i>Malcolm Baldrige</i> "	Bemowski	1996
Prêmio da Qualidade " <i>Malcolm Baldrige</i> "	Best, Brown	1997
<i>Family Nevada Quality Fórum</i>	Family Nevada Quality Fórum USA-DoD	1997
Sistêmica	Sandia National Laboratories USA-DoE	1997
Gerenciamento Total da Melhoria Continua	Harrington	1997
Monitor de Ativos Intangíveis	Sveiby	1997
Sistema de Medição de Desempenho Integrado	Bititci <i>et al.</i>	1997
Sistema de Medição de Desempenho Proativo	Daniels e Burns	1997
Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	Ghalayini <i>et al.</i>	1997
<i>Accountability Scorecard</i>	Nickols	1997
<i>Strategic Scorecard</i>	Slater <i>et al.</i>	1997
<i>Value Chain Scoreboard</i>	Lev	2001
<i>Performance Prism</i>	Neely, Adams e Kennerly	2002

Fonte: Martins (1998) e Marinho (2006).

Vale ressaltar, que no quadro 2 são apresentadas as datas de publicação dos primeiros artigos ou datas consideradas pelos autores como sendo o marco de consolidação do sistema/abordagem. A data mencionada no *Tableaux de Bord de Gestion* é referente ao ano de popularização do termo que ficou conhecido na literatura, já que este SMD começou a ser desenvolvido no final do século XIX (MARINHO, 2006).

2.3 Critérios de Escolha dos Sistemas de Medição de Desempenho

Existem na literatura poucos trabalhos desenvolvidos para se analisar quais deveriam ser os critérios de avaliação e quais procedimentos empregar para sua operacionalização (FIGUEIREDO, 2003). E como visto no quadro 2, temos vários sistemas de medição de desempenho, todavia, no contexto deste artigo, priorizou-se a análise de apenas 10 SMDs. Isso se deve em razão do elevado número de SMDs encontrados na literatura e da impossibilidade de detalhar todos os conceitos e características aqui, o que faz com que haja a necessidade de avaliar quais SMDs seriam comparados, para então se determinar aquele que mais se adequaria ao estudo.

Para determinar quais SMDs seriam empregados no estudo fez-se uma análise de diversos trabalhos (MARTINS, 1998; FIGUEIREDO, 2003; PANDOLFI, 2005; PETRI, 2005; MARINHO, 2006, VOELPEL; LEIBOLD e ECKHOFF, 2006, entre outros). Essa análise foi realizada para verificar quais os SMDs que mais foram testados, para assim se determinar quais os SMD que seriam analisados. Após essa avaliação verificou-se que os SMD mais testados naqueles estudos foram: a) **Tableaux de Bord de Gestion**; b) **Administração por Objetivos**; c) **Gerenciamento pelas Diretrizes**; d) **Total Quality Management**; e) **Prêmio Nacional da Qualidade**; f) **Sink e Tuttle**; **Balanced Scorecard**; g) **Quantum**; **Navegador Skandia**; h) **Performance Prism**, na sequência apresenta-se cada SMD sucintamente.

a) **Tableaux de Bord de Gestion** – É uma ferramenta para o topo do gerenciamento da empresa, permitindo uma visão global e rápida de suas operações e do estado de seu ambiente para a tomada de decisão. Seu processo de formulação consiste em primeiro lugar definir os objetivos da organização, onde posteriormente são definidas as variáveis chaves, e em segundo lugar, o controle é realizado através de indicadores. Esta ferramenta pode ser utilizada por uma entidade empresarial ou pública, onde seu gestor pode usufruir dos diversos indicadores, eleitos como importantes para a geração de informações para a tomada de decisão, quanto para o bom andamento da empresa (COSTA, 2001; BOURGUIGNON; MALLERET; NØRREKLIT, et al., 2004).

b) **Administração por Objetivos (APO)** - Esse sistema representa uma grande vantagem ao substituir a administração por dominação pela administração por autocontrole, à medida que proporciona a possibilidade de o administrador determinar seus objetivos e controlar o seu próprio desempenho. É um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos (BARTOL; MARTIN, 1998; OLIVEIRA, 2007).

c) **Gerenciamento pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)** – O principal objetivo do gerenciamento da qualidade é garantir que as metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização sejam alcançadas, assegurando a sobrevivência da organização, por meio da garantia e melhoria da qualidade, atendendo as necessidades e expectativas dos clientes. Tem uma concepção de que os resultados são conseguidos pela participação intensiva de todos os níveis da organização. Busca difundir por toda a empresa a visão e os objetivos institucionais, determinando metas e estratégias, dimensionando recursos e medidas (indicadores) para as metas propostas e gerando ações programadas (FERNANDES et al., 2003).

d) **Total Quality Management (TQM)** – Tem como idéia fundamental uma definição de qualidade em que o interesse do cliente é o ponto de partida. Por isso, a qualidade teria que ser embutida no produto ou serviço desde o começo, com base nos anseios, expectativas, desejos e interesses do cliente. Também pode ser considerada uma filosofia, forma de pensar e trabalhar, que permite levar os processos produtivos e de

prestação de serviços aos níveis mais econômicos e ao pleno atendimento da satisfação do consumidor (MÜLLER, 2003; MARSHALL JUNIOR, 2004).

e) Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) – Busca promover amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e a melhoria da competitividade e fomentar um abrangente intercâmbio de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias. Esses fundamentos da excelência quando adotados trazem melhorias para os processos e produtos, redução de custos e aumento da produtividade para a organização, tornando-a mais competitiva (MÜLLER, 2003; GOLDSZMIDT; PROFETA, 2004).

f) Sink & Tuttle – Seu principal objetivo é melhorar a *performance* da organização. Medir para melhorar o desempenho empresarial é responder para a equipe gerencial por que a organização consegue obter tal *performance* e possibilitar a todos uma reflexão sobre como e onde melhorar. O Modelo prescreve um vínculo com os objetivos estratégicos de uma organização, onde o processo de medição permite identificar as necessidades de *feedback*, o que pode ser melhorado e o que concentrar a atenção e onde colocar os recursos (FREDERICO, 2008).

g) Balanced Scorecard (BSC) - Os indicadores do *Balanced Scorecard*, além de servirem para articular a estratégia da organização, são adotados também para informar a estratégia a toda à organização, e para auxiliar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, procurando alcançar um objetivo comum. O BSC é um sistema de gestão estratégica que provém de um processo *top-down*, oriundo da missão e da estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Ainda de acordo com esses autores, o BSC possui quatro perspectivas: **Financeira**: têm sua relevância na competência de sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações concluídas. **Clientes**: as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. **Processos Internos**: os mais relevantes para a realização dos objetivos de clientes e acionistas são identificados pelos executivos para a perspectiva dos processos internos da organização, e **Aprendizado e Crescimento**: tem em vista desenvolver medidas para que as organizações alcancem o aprendizado e o crescimento organizacional.

h) Quantum – é originado da estratégia, sendo um gerador de mudanças dentro da organização por meio de seus elementos facilitadores, focando nos processos e em seus resultados e atuando na melhoria contínua dos mesmos e na adequação estratégica, sempre num processo contínuo de avaliação, tudo isso, visando criar valor e oferecer nível de serviço aos clientes (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006; ROCHA; ROCHA, 2006).

i) Navegador Skandia – O objetivo desse sistema é orientar a mensuração do desempenho na organização e se tornou uma das forças-motrizes no movimento do capital intelectual, pois permitiria identificar os resultados para a empresa, decorrentes de uma estratégia baseada na criação de conhecimento. A grande diferença dele é que todo o modelo baseia-se no desenvolvimento das pessoas da organização (JAEGER; QUANDT, 2007).

j) Performance Prism - Pelo fato deste modelo derivar da estratégia para processos e não esconder as competências, alcança a abrangência e a visualiza num ângulo ampliado em outros negócios, ou seja, que está faltando desempenho na estrutura de medição. Por ser um modelo para medição da *performance* e um *framework* inovador e científico, é considerado como um sistema de avaliação de segunda geração, que atua de

duas maneiras: considerando o que quer e a necessidades dos *Stakeholders*, e excepcionalmente, o que a organização quer e necessita dos seus *Stakeholders* (FROST, 2000; FREDERICO, 2008).

Cabe aqui ressaltar que os 10 SMDs determinados acima estão além da mera medição e avaliação de desempenho, transformando-se em sistemas de gestão de implementação estratégica, e por fim tornando-se vital para conclusão dos objetivos deste estudo.

2.4 Critérios para Avaliação de um Sistema de Medição de Desempenho

Após a determinação dos 10 SMDs que seriam avaliados, era necessário determinar aquele que seria empregado neste estudo. Para determinar aquele que melhor atenderia aos objetivos do estudo foi necessário encontrar algum critério para escolha. Para fazer essa análise, este estudo baseou-se no trabalho de Figueiredo (2003), que realizou a revisão da literatura para identificar quais seriam características essenciais à eficácia dos SMDs. O resultado final do seu estudo apontou 128 características.

O resultado de seu trabalho foi a determinação de 9 atributos desejáveis para um SMD: *Aprendizado Organizacional; Análise Crítica; Balanceamento; Clareza; Dinamismo; Integração; Alinhamento; Participação e Relacionamento Causal*.

Outro autor que também trabalhou com a avaliação de SMDs foi Petri (2005) que sugeriu alguns critérios. Segundo ele, a estrutura para análise dos SMD deve-se em razão de 4 critérios: *Conhecimento; Fatores críticos de sucesso; Indicadores e Tomada de decisão*. Seu estudo foi fundamentado nos trabalhos de Ensslin e Ensslin (2003); Neely e outros (1997) e Ensslin; Montibeller Neto e Noronha (2001). Ele sugere o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos de um SMD através do emprego do seguinte questionário:

- a) **Conhecimento:** Criação de conhecimento através de processo estruturado (forma); geração de conhecimento proporciona aos envolvidos compreensão do que se está avaliando (entendimento);
- b) **Fatores Críticos de Sucesso:** apresenta ou não os fatores críticos de sucesso (forma); é factível e independente de outros fatores críticos de sucesso (operacional); é possível quantificar o desempenho do contexto (mensurável) e proporcionar a todos a mesma informação (compreensível);
- c) **Indicadores:** é possível identificar o estado atual de desempenho nos fatores críticos de sucesso (definição); considera algum tipo de escala (escalas); permite que se compare o fator crítico com a mesma atratividade (padrões) e proporciona a geração de ações por meio da identificação do estado atual e de onde se pretende chegar (ações);
- d) **Tomada de Decisão:** identifica se a tomada de decisão afeta o desempenho local e global (visão); proporciona ao tomador de decisão a explicação do porque desta ou daquela decisão (resultado da decisão) e uma vez tomada à decisão é possível justificar e apresentar os resultados de forma transparente, para que todos compreendam o que se está buscando (efetividade).

Entretanto, este estudo optou por trabalhar os atributos de Figueiredo (2003), o quadro 3 a seguir, apresenta os atributos desejáveis de um sistema de medição de desempenho.

Quadro 3 – Atributos desejáveis de um sistema de medição de desempenho

ATRIBUTOS	PROVER INFORMAÇÕES PARA EMPRESA:
Aprendizado Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nas iniciativas de melhoria de desempenho; - A entender melhor os principais processos; - A perceber o comportamento da organização ao longo do tempo; - A identificar as ações corretivas para melhoria do desempenho; - Na manutenção dos ganhos obtidos com as iniciativas de melhoria; - A identificar os conflitos entre os indicadores de desempenho; - No debate entre os usuários dos diversos níveis hierárquicos.
Análise Crítica	<ul style="list-style-type: none"> - Que proporcionam uma visão do desempenho passado, presente e futuro; - Comparativas para facilitar a análise crítica do desempenho global ; - Qualitativas para facilitar a análise crítica do desempenho global; - A respeito do ambiente externo para facilitar a análise crítica do desempenho global; - As relações de causa e efeito entre os indicadores para facilitar a análise crítica do desempenho; - Indicadores são classificados, integrados e correlacionados para apoiar a análise crítica; - Indicadores com metas de curto e de longo prazo para facilitar a análise crítica do desempenho;
Balanceamento	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiplas dimensões de desempenho (financeira, cliente, processos, inovação, etc.); - Conjunto de indicadores que ajuda a ter uma visão multidimensional do desempenho; - Informações que facilitam avaliar se necessidades dos interessados estão sendo satisfeitas; - Informações que facilitam a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo; - Informações facilitam a identificação de pontos fortes e oportunidades do ambiente interno;
Clareza	<ul style="list-style-type: none"> - As definições dos indicadores são entendidas por todos os usuários; - Os índices são calculados por meio de fórmulas matemáticas claramente definidas; - Os objetivos dos indicadores estão claramente definidos; - Cada indicador está definido quais os usuários que utilizam suas informações para de decisão; - Os indicadores possuem referenciais com os quais podem ser comparados; - Os indicadores têm metas definidas claramente; - São definidos claramente quais os dados que devem ser coletados para obtenção dos índices; - As fontes de dados estão claramente definidas; - As informações são apresentadas de forma visível para todos os usuários; - Os dados são apresentados em gráficos no lugar de tabelas.
Dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> - Fornece informações no momento em que o usuário necessita; - Utiliza indicadores relevantes para a tomada de decisão; - Fornece as informações de que o usuário precisa para a tomada de decisões; - Fornece <i>feedback</i> rápido e preciso; - Os indicadores podem ser facilmente modificados quando necessário; - Adapta-se às necessidades dos diferentes grupos de usuários; - Permite a modificação de metas e padrões de desempenho; - É difícil de ser manipulado; - Fornece informações que auxiliam no acompanhamento do desempenho ao longo do tempo; - Utiliza indicadores de desempenho orientados para médio e longo prazo; - Monitora continuamente o ambiente externo da empresa a fim de detectar mudanças ocorridas; - Monitora continuamente o ambiente interno da empresa a fim de detectar mudanças ocorridas; - Utiliza sinais de alarme para detectar problemas potenciais.
Integração	<ul style="list-style-type: none"> - Interage com os principais sistemas de informação; - Está bem integrado com o planejamento e monitoramento; - Está bem estabelecido em todos os níveis; - Facilita a cooperação entre os departamentos.
Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Permite combinar e/ou agregar os diversos indicadores; - Ajuda a perceber como a estratégia da empresa esta sendo executada; - Utiliza indicadores relacionados com as principais metas; - indicadores que medem o desempenho de todas as etapas dos principais processos de negócios - Utiliza indicadores que relacionam os principais processos com a estratégia; - Utiliza indicadores que ajudam a integrar os principais processos de negócios; - Agrega os indicadores, segundo a estrutura hierárquica.
Participação	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvido com a participação ativa de representantes dos seus diferentes grupos de usuários; - Desenvolvido levando em conta as necessidades de informação dos diferentes usuários; - Implementado com a participação ativa de representantes dos diferentes grupos de usuários; - Pode ser modificado em função de sugestões e reclamações dos diferentes grupos de usuários; - É avaliado e melhorado com a participação ativa dos representantes dos diferentes usuários.
Relacionamento Causal	<ul style="list-style-type: none"> - A identificação de pontos críticos e prioridades; - O entendimento das relações de causa e efeito entre as ações e executadas e os indicadores; - A identificação das relações de causa e efeito entre os indicadores; - O relacionamento entre o desempenho passado e o planejamento do desempenho futuro; - A perceber as conseqüências financeiras das decisões tomadas.

Observa-se no trabalho de Figueiredo (2003) a ênfase para um problema atual, visto que, existe ampla literatura sobre o desenvolvimento e a implementação de novos Sistemas de Medição de Desempenho para corrigir as dificuldades de inconformidade dos SMDs tradicionais, entretanto poucos estudos são publicados ou apresentados no que tange a fixação de um agrupamento de características-chave para a avaliação de Sistemas de Medição de Desempenho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório e descritivo, onde para sua realização fez-se uma revisão bibliográfica sobre o estado da arte empregado na fundamentação teórica. Para determinação do sistema de medição de desempenho fez-se a análise dos atributos desejáveis de um SMD, onde os atributos utilizados para a análise foram: aprendizado organizacional, alinhamento e relacionamento causal.

Para determinação dos critérios que seriam utilizados para determinar qual sistema de Medição de Desempenho seria usado no estudo realizou-se uma análise dos atributos, para então decidir quais seriam empregados. Para essa análise tomamos por base o estudo Figueiredo (2003) que determinou 9 (nove) atributos desejáveis para um Sistema de Medição de Desempenho (SMD): Aprendizado Organizacional; Análise Crítica; Balanceamento; Clareza; Dinamismo; Integração; Alinhamento; Participação e Relacionamento Causal.

A partir desses parâmetros fez-se uma análise dos SMDs e chegou-se a conclusão que os critérios a seguir seriam os mais apropriados para análise neste estudo. Assim determinou-se que os critérios seriam: Aprendizado Organizacional; Alinhamento e Relacionamento Causal.

O aprendizado organizacional foi determinado como um dos critérios mais importantes na definição do SMD para PME's por se entender que este critério é essencial para estas organizações se manterem no mercado frente às estratégias das grandes corporações. A mudança é um ponto certo no mundo empresarial e ao mesmo tempo um desafio que fica comprometido devido à inércia a novos conhecimentos, e a consciência de que a mudança através do aprendizado organizacional constante é que define a continuidade das organizações, levando-a a adaptação, a inovação e a melhoria da produtividade e eficiência (NONAKA, 1991; WETTSTEIN; KÜNG, 2002).

O alinhamento também é um dos mais importantes critérios para a determinação de um SMD para empresas de pequeno e médio porte, por considerar este atributo responsável tanto pela formulação quanto à implantação da estratégia. Sendo o alinhamento um atributo que se preocupa com o grau de disputa do mercado, funciona como uma vantagem competitiva ou ajuste da estratégia as oportunidades e ameaças da empresa. Acredita-se que para ter sucesso em um SMD é necessário a interação e alinhamento de toda estrutura organizacional, tanto material como humana, alinhando as pessoas aos sistemas de tecnologia, aos indicadores e aos sistemas de recompensas. É necessário o agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre as diferentes dimensões (PRIETO, 2006; WEI, 2008).

A causalidade é uma relação de finalidade usada quando se acredita que uma ação é o meio para se atingir um fim, o fim e aquela crença provocam a ação. Para tanto, é necessário fazer o desdobramento dos objetivos, que é o processo de definição dos meios necessários para se chegar ao fim desejado. O fim desejado na maioria das organizações é o cumprimento dos objetivos e o atingimento das metas, fazendo com que o

relacionamento causal se torne um dos critérios vitais para um SMD (KAPLAN; NORTON, 1997; FROST, 2000).

Para análise do planejamento estratégico, todo processo de levantamento de dados até se chegar ao resultado final foi dividido em 8 etapas, como segue: 1ª. Etapa: Reunião com os gestores da empresa; 2ª. Etapa: Apresentação da proposta de trabalho; 3ª. Etapa: Cronologia para coleta das informações; 4ª. Etapa: Confrontar as informações capturadas na reunião, com relatórios gerenciais e demonstrativos financeiros; 5ª. Etapa: Análise do ambiente interno e externo; 6ª. Etapa: Utilização do modelo das Cinco Forças de Porter para avaliação da empresa; 7ª. Etapa: Definição do negócio, missão e visão da empresa; 8ª. Etapa: Análise dos fatores convergentes e divergentes das estratégias experimentadas comparadas com as do BSC.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista não estruturada, com os diretores e funcionários, além da análise de documentos contábeis e gerenciais, e do diário de campo, elaborado a partir da observação feita em visitas à empresa. Na entrevista utilizou-se um roteiro proposto inicialmente com 10 questões, onde buscou-se identificar questões relacionadas ao perfil profissional do entrevistado, como tempo de empresa, atividade que realiza e suas responsabilidades, e áreas com as quais interage. Em seguida, fez-se o levantamento de questões estratégicas do negócio da empresa, tais como aspectos que podem gerar diferenciação do negócio e vantagem competitiva no mercado em que compete; os pontos fortes e pontos fracos da empresa; bem como fatores que geram oportunidades ou ameaças à empresa.

4 RESULTADOS

Este estudo tem como objetivo principal analisar a viabilidade de implantação do planejamento estratégico em uma pequena empresa com base no *Balanced Scorecard*. Para que se pudesse atingir o objetivo proposto procurou-se comparar e analisar os pontos fortes e fracos de alguns SMD através de três atributos desejáveis selecionados: **aprendizado organizacional; alinhamento e relacionamento causal**, os demais atributos não foram abordados neste trabalho em função da ausência de fundamentação teórica compatível para análise destes atributos em todos os SMD analisados.

O aprendizado organizacional foi determinado como um dos critérios mais importantes na definição do SMD para PME's por se entender que este critério é essencial para estas organizações se manterem no mercado frente às estratégias das grandes corporações. A mudança é um ponto certo no mundo empresarial e ao mesmo tempo um desafio que fica comprometido devido à inércia a novos conhecimentos, e a consciência de que a mudança através do aprendizado organizacional constante é que define a continuidade das organizações, levando-a a adaptação, a inovação e a melhoria da produtividade e eficiência (WETTSTEIN; KÜNG, 2002).

O alinhamento também é determinante na definição de um SMD para empresas de pequeno e médio porte, por considerar este atributo responsável tanto pela formulação quanto à implantação da estratégia. Sendo o alinhamento um atributo que se preocupa com o grau de disputa do mercado, funciona como uma vantagem competitiva ou ajuste da estratégia as oportunidades e ameaças da empresa (PRIETO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009; WEI et al., 2008).

A causalidade é uma relação de finalidade usada no desdobramento dos objetivos para analisar os processos e meios necessários para se chegar ao fim desejado, ou seja, as organizações conseguirem o

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO APLICADO A UMA PEQUENA EMPRESA DE SEGURANÇA

cumprimento dos objetivos e o atingimento das metas, fazendo com que o relacionamento causal se torne um dos critérios vitais para um SMD (KAPLAN; NORTON, 1997; FROST, 2000).

No quadro 4 a seguir apresenta-se os resultados da análise, as áreas sinalizadas em negrito/italico significam que existe sinergia entre o SMD e os atributos desejados, e as não sinalizadas que não existe sinergia.

Quadro 4 - Análise dos Sistemas de Medição de Desempenho

Sistemas Medição de Desempenho	Análise Crítica dos Atributos Selecionados			
	(SMD)	Aprendizado Organizacional	Alinhamento	Relacionamento Causal
<i>Performance Prism</i>	Procura garantir a satisfação dos <i>Stakeholders</i> . Não deixa claro como ocorre o aprendizado organizacional.	Não ocorre com relação a estratégia, pois a mesma é vista como um plano de ação para satisfazer a necessidade dos <i>Stakeholders</i> .	<i>Os mapas de sucesso são claramente influenciados pelos mapas estratégicos do BSC, e não apresentam um roteiro para sua análise.</i>	
<i>Skandia Navigator</i>	<i>O foco no capital humano e o investimento de competências essenciais facilitam a garantia de aprendizagem organizacional.</i>	<i>Preocupa-se em alinhar as estratégias, os planos de ação e as competências necessárias para atingir as metas estabelecidas.</i>	Não há clareza nas relações de causa e efeito, além de utilizar um número excessivo de indicadores.	
Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD - <i>Hoshin Kanri</i>)	Tem foco nos processos e nos desdobramentos das metas por funcionário. Possibilita excelente resultado do ponto de vista de aprendizado por processos, mas não reflete em um aprendizado estratégico.	É muito operacional em detrimento da discussão e alinhamento estratégico, o foco está voltado para os processos e não nos resultados.	<i>As relações de causa e efeito são lineares e estáticas, pois descarta os efeitos dinâmicos e multivariados que podem ocorrer na análise dos processos da organização.</i>	
Administração por Objetivos (APO - <i>Management by Objectives</i>)	Foco excessivo nos resultados e nas metas, e o aprendizado é posto em segundo plano.	É muito operacional em detrimento da discussão e alinhamento estratégico.	Não explica as relações causais entre organização e ambiente externo.	
<i>Tableaux de Bord de Gestion</i>	Não ocorre de forma completa, apenas com o tempo eles aprendem nas revisões das metas.	<i>São desdobrados relatórios para a tomada de decisão, isso facilita o processo de alinhamento e implementação estratégica. Os relatórios são densos e extensos</i>	<i>Considera as relações de causa e efeito entre estratégia e ambiente organizacional, mas apesar de incorporar medidas não financeiras enfatiza as medidas financeiras nesta análise.</i>	
Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	<i>Busca e alcance de um novo nível de conhecimento por meio de experiência, avaliação, pesquisa, estudo, busca e compartilhamento de melhores práticas, levando a melhoria ou à inovação.</i>	O alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia não atinge níveis excelentes.	<i>A relação de causa e efeito é facilitada devido à existência do processo de comunicação e integração em todos os níveis estratégicos da empresa.</i>	
<i>Quantum</i>	Baseado em três aspectos: Custo, qualidade e tempo. Este sistema apresenta algumas similaridades com o BSC, como: as metas são criadas a partir da estratégia, e os indicadores não focados no aprendizado e crescimento.	O alinhamento é fraco quanto à integração das estratégias, das ações e das medições realizadas.	Baixa relação de causa efeito entre estratégia, processo e indicadores da organização.	
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<i>A comunicação é um dos pontos fortes, além de apresentar uma sistemática de feedback estratégico, que permite garantir o aprendizado.</i>	<i>O desdobramento da estratégia em perspectivas facilita a visualização e a garantia do efetivo alinhamento.</i>	<i>Visualização por meio dos mapas estratégicos, mas apresenta os mesmos defeitos do Gerenciamento por Diretrizes, ou seja, análise estática e linear.</i>	
Gerenciamento da Qualidade Total (TQM - <i>Total Quality Management</i>)	Centra-se nos clientes e nos processos internos, não enfatizando de forma explícita a perspectiva financeira e de aprendizagem organizacional e crescimento.	O alinhamento do corpo executivo em relação à estratégia não atinge níveis excelentes.	<i>A relação de causa e efeito é facilitada devido à existência do processo de comunicação e de integração em todos os níveis estratégicos da empresa.</i>	
<i>Sink & Tuttle</i>	Medidas de apoio ao planejamento estratégico. Foco: eficiência, produtividade, lucratividade, qualidade, inovação e qualidade de vida no trabalho. Pouca expressão na aprendizagem organizacional.	<i>A medição de desempenho necessita estar alinhada com a visão da empresa, com estratégias de longo prazo, e ainda viabilizar uma implementação fundamentada nos objetivos de longo prazo, sendo essencial também uma cultura empresarial alinhado ao modelo de avaliação proposto.</i>	Não explicita as relações causais entre organização e ambiente externo.	

Os resultados apontaram que o atributo aprendizado organizacional não está alinhado à estratégia de ações operacionais, ou seja; eleva a dificuldade de aprendizado dos níveis operacionais, com ênfase maior nos sistemas Navegador *Skandia* e *Balanced Scorecard*. Já o atributo alinhamento possibilita hierarquizar o desdobramento de objetivos estratégicos em ações operacionais, e ajusta a efetiva implementação da estratégia, com ênfase maior nos sistemas Gerenciamento pelas Diretrizes; Administração por Objetivos; *Total Quality Management*; *Sink & Tuttle*; Prêmio Nacional da Qualidade; Navegador *Skandia* e *Balanced Scorecard*. No relacionamento causal percebe-se um maior grau de avanço, visto que as empresas não detectam as conexões

entre os indicadores, e consequente na avaliação de desempenho. Maior destaque nos sistemas *Total Quality Management* e Prêmio Nacional da Qualidade, e parcialmente no *Balanced Scorecard*. Assim, após a análise comparativa, percebe-se que o *Balanced Scorecard* é o que mais se aproxima dos três atributos determinados no estudo, perdendo apenas alguma conexão no relacionamento causal, por apresentar uma característica linear e estática. Com este resultado, o *Balanced Scorecard* passa a ser o sistema de medição de desempenho a ser utilizado para análise do Planejamento Estratégico na organização em estudo.

A empresa em estudo foi fundada em 1984, iniciou suas atividades fabricando sistemas de segurança contra roubo. Seu empreendedor tinha em mente a visão de que o setor de segurança em residências e estabelecimentos comerciais iria crescer em Florianópolis e percebeu a necessidade de desenvolvimento de produtos próprios para esse segmento de mercado, pois os produtos utilizados eram escassos no mercado local. O início das atividades foi marcado por muita dificuldade, pois todo o serviço era feito de uma forma muito rudimentar e artesanal, desde a elaboração de projetos, passando pela sua produção, comercialização e culminando na instalação dos produtos junto aos consumidores finais. No ano de 1994, a empresa dividiu-se, ficando de um lado a indústria e, de outro, o comércio e a prestação de serviços. Com o aumento das vendas, e o intuito de inovar e crescer, são criados os postos de vendas, e então, iniciam-se as atividades das lojas, com uma grande variedade de produtos.

A seguir faz-se à análise dos planejamentos estratégicos na empresa nos anos de 2006 e 2008, através da Matriz de *SWOT* que para Martins e Turrioni, (2000, p. 4) contribui ao cruzar os fatores externos e internos do negócio por meio de uma matriz estratégica.

4.1 Planejamento Estratégico 1 (ano de 2006)

No planejamento estratégico de 2006, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas, e priorizadas de acordo com o método *GUT* (gravidade, urgência e tendência) foram:

- a) **Forças:** marca forte e reconhecida no mercado; nível técnico em atendimento; localização das lojas; espaço físico das lojas; qualidade dos produtos; tempo de atuação no mercado; fazer parte de um grupo que possui produtos e serviços; credibilidade; capacidade de inovação; existência de um serviço de assistência técnica; exclusividade em algumas linhas de produtos; soluções completas; itens a pronta entrega; ambiente de trabalho / bom relacionamento da equipe; visibilidade financeira; bom atendimento; disponibilização de cursos técnicos para colaboradores e clientes; rede de revendas cadastradas; eficiência na inspeção dos produtos adquiridos.
- b) **Fraquezas:** Capacitação de técnicas (vendas, administrativas); ERP – máquinas –impressoras; climatização; identidade visual das lojas e funcionários; atendimento telefônico; comunicação interna; falta de estruturação para marketing; política de assistência técnica; link de comunicação; site da empresa/exploração da *web*; *mix* de produtos para varejo; telemarketing; benefícios; tempo de retorno do material (enviado pela (AT) assistência técnica ao fornecedor); aquisição de componentes para reposição (AT); falta de esquemas elétricos das autorizadas (AT); orçamentos fechados (falta de treinamento); relatórios não confiáveis; falta de capacitação na área contábil; conciliação dos prazos de pagamento e recebimento; televendas

(deve ser mais explorado); disponibilidade de produtos; estacionamento; falta de produtos inovadores na área de informática; controle de estoque e visibilidade dos estoques das unidades; não ter um processo informatizado para interligar o material adquirido a unidade solicitante.

- c) **Oportunidades:** comodidade (busca de soluções pelo cliente); aumento da criminalidade; prospectar cliente classe C; vendas por e-commerce; distribuidor para pequenas revendas; atacar varejo em outras praças; televendas; credenciar instaladores Khronos; utilizar marca para cliente final; venda de monitoramento digital / explorar serviços; contrato de manutenção preventiva.
- d) **Ameaças:** compra direta pelos instaladores; economia do Brasil; aumento da concorrência; uso indevido da marca Khronos; revendas não próprias; falta de política dos fornecedores; preço dos concorrentes.

4.2 Planejamento Estratégico 2 (ano de 2008)

No Planejamento estratégico de 2008, de acordo com as mudanças ocorridas durante o ano de 2006/2007, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças diagnosticadas nesta segunda experiência de planejamento foram:

- a) **Forças:** marca Khronos; eficiência na inspeção dos produtos; tempo de atuação no mercado; abrangência e distribuição das lojas; gama de produtos voltados à segurança; regionalismo; assistência técnica própria; bandeiras exclusivas; inovações tecnológicas; credibilidade; capacidade de inovação; fazer parte do grupo Khronos; visibilidade financeira; bom atendimento; newsletter; disponibilização de cursos técnicos para colaboradores e clientes; oferecer produtos e serviços (solução completa); capacitação técnica; possuir um sistema que atende as necessidades; departamento de marketing;
- b) **Fraquezas:** capacitação administrativa e em vendas; climatização; identidade visual das entidades e funcionários; atendimento telefônico; ausência de política de assistência técnica; tempo de retorno dos materiais (enviados pela A.T aos fornecedores); site da empresa / exploração da web; mix de produtos para varejo; telemarketing; benefícios; aquisição de componentes para reposição (A.T); capital de giro; disponibilidade de produtos; falta de produtos inovadores na área de informática; controle e visibilidade dos estoques das unidades; conciliação dos prazos de pagamento e recebimentos; falta de infraestrutura (monitoramento, servidores, TI, *no-break*);
- c) **Oportunidades:** comodidade (busca de solução pelo cliente); aumento da criminalidade e a consequente busca por segurança; prospectar clientes classe C, vendas por e-commerce; distribuidor para pequenas revendas; vendas de monitoramento digital – explorar serviços; contrato de manutenção preventiva; venda de produtos sem fio;
- d) **Ameaças:** compra direta pelos instaladores; economia do Brasil; aumento da concorrência; uso indevido da marca Khronos pelos instaladores; revendas não próprias; falta de política dos fornecedores; preço dos concorrentes.

4.3 Resultado Global dos Planejamentos Estratégicos (2006 – 2008)

Os resultados do planejamento estratégico 1 (ano de 2006) não foram mensurados de forma estruturada, ou seja, a partir de indicadores de desempenho. Em maio de 2007 o consultor finalizou o planejamento estratégico, e no final do ano os diretores fizeram uma reunião com os gerentes a fim de comparar as atividades planejadas com as realizadas. No entanto, no decorrer do ano não houve acompanhamento por parte dos diretores para verificar se os planos de ação proposto no planejamento estavam sendo cumpridos. Os resultados obtidos de acordo com cada projeto foram: 1º. Projeto - Profissionalização da Equipe: somente algumas atividades planejadas foram realizadas; 2º. Projeto - Fidelização do Cliente: apenas 50% deste projeto foi executado; 3º. Projeto - Eficiência Operacional: também foi executado parcialmente; 4º. Projeto - Análise Financeira: foi integralmente realizado.

Já os resultados do planejamento estratégico 2 (ano de 2008) foram mensurados de forma semiestruturada. Foi realizado por um dos diretores juntamente com o gerente administrativo da empresa. O objetivo era rever o planejamento realizado em 2006 e atualizá-lo, ou seja, verificar se os dados contidos no planejamento anterior ainda eram pertinentes, quais projetos foram realizados e se deveriam continuar, além de estipular novas metas e ações para o ano de 2009.

Conforme o planejamento estratégico 2, trimestralmente o gerente administrativo da empresa avaliou os planos de ação, juntamente com os responsáveis pelas ações e setores para verificar se os projetos planejados estavam sendo executados. Dentre os dez projetos planejados, seis foram executados, um foi iniciado, porém não concluído e três não foram realizados. Os projetos realizados foram: 1º. Projeto - recuperação de inadimplentes: foi realizado com sucesso, foi desenvolvida na empresa uma política de cobrança mais rigorosa; 2º. Projeto - orçamento financeiro: também foi realizado, porém o resultado não saiu como esperado pelos diretores; 3º. Projeto - Calendário de treinamento para os clientes: foi desenvolvido e divulgado; 4º. Projeto - padronização dos processos de assistência técnica: tornou o setor mais eficaz e, por conseguinte aprimorou o atendimento; 5º. Projeto - treinamento de vendas e atendimento: o resultado não atingiu as expectativas almejadas; 6º. Projeto - avaliação de desempenho: ocasionou resultados satisfatórios; 7º. Projeto - Implantação do controle de estoque: foi iniciado, no entanto, ainda não foi concluído em todas as lojas.

Continuando, na primeira experiência, o planejamento estratégico 1 não foi realizado de acordo com o método BSC. A única ligação encontrada entre os dois métodos foi o desenvolvimento de planos de ação para todos os projetos. Mesmo assim verificaram-se várias divergências entre os métodos, pois segundo com Costa (2006), os planos de ação só devem ser desenvolvidos se estiverem atrelados às metas que conduzirão ao alcance da estratégia. Como o planejamento estratégico em geral não contemplou relações de causa e efeito entre suas propostas, e não há alinhamento entre elas e a estratégia, nem todos os planos de ação desenvolvidos foram priorizados, ou seja, não conduzirão ao alcance das estratégias planejadas.

Na segunda experiência, o planejamento estratégico 2, foram atreladas somente metas a perspectiva financeira: metas de faturamento, lucratividade e custos, de acordo com a planilha de orçamentos. As análises dessas metas indicam se a empresa obteve êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Além deste, outro fator considerado convergente entre o método BSC e o planejamento estratégico 2 foi o fato de que para todos os projetos havia metas e medidas definidas, assim como também os planos de ação. Pois, segundo Costa (2006) “para garantir que as metas definidas no planejamento sejam alcançadas, nenhuma pode ficar sem

plano de ação”. A partir das análises dos planejamentos estratégicos da empresa, pode-se então passar para avaliação dos fatores convergentes e divergentes (Figura 3) dos dois planejamentos estratégicos à luz dos fatores estruturantes do método BSC.

Figura 3 - Resumo dos fatores estruturantes do BSC

FATORES ESTRUTURANTES DO BALANCED SCORECARD	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 1		PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2	
	CONVERGENTE	DIVERGENTE	CONVERGENTE	DIVERGENTE
Esclarecimento da visão e estratégia da empresa	X	-	X	-
Comunicação da estratégia corporativa (mobilizar organização)	X	-	X	-
Lançamento de iniciativas estratégicas para unidades de negócio	X	-	X	-
Delegação para unidades de negócios desenvolverem suas estratégias coerentes com a da empresa	-	X	-	X
Apoio da alta administração	X	-	X	-
Responsabilidade	X	-	X	-
Fatores culturais	X	-	X	-
Perspectivas financeiras	-	X	X	-
Perspectivas de clientes	X	-	X	-
Perspectivas dos processos internos	X	-	X	-
Perspectivas de aprendizagem e crescimento	X	-	X	-
Alinhamento lateral	-	X	X	-
Alinhamento vertical	-	X	-	X
Definição de indicadores	-	X	-	X
Medição	-	X	-	X
Definição de metas	-	X	-	X
Desenvolvimento de planos de ação	X	-	X	-
Feedback	-	X	-	X
TOTAL DE FATORES	10	8	12	6
TOTAL DE FATORES EM %	55,56%	44,44%	66,67%	33,33%

Percebe-se através da análise dos dados, que há mais fatores convergentes do que divergentes entre as experiências de planejamento estratégico da empresa estudada e o método BSC. As divergências mais significantes encontram-se relacionadas aos resultados. A falta de definição de indicadores de desempenho, mensuração dos resultados e vinculação de recompensas suscita a falta de comprometimento das equipes, no sentido de não serem arrojadas e pró-ativas nas questões que as levam ao alcance da estratégia. De acordo com a avaliação deste pesquisador, as mesmas adotam uma postura mais conservadora à medida que percebem que os resultados não são avaliados e os esforços recompensados.

A metodologia de desenvolvimento e identificação da necessidade de investimentos em projetos, não só financeiros, podem ser consideradas pontos positivos para o desenvolvimento de um planejamento à luz do *Balanced Scorecard*. No entanto, a estratégia da empresa deve ser verificada e os objetivos de curto prazo estipulados com base em todos os fatores que influenciam a organização e, principalmente, devem estar diretamente atrelado à estratégia, para que haja um alinhamento, pois de acordo com Costa (2006), todo esforço para alcance dos objetivos de curto prazo e perfeito alinhamento lateral entre as perspectivas podem ser em vão, se a estratégia da organização estiver equivocada.

5 CONCLUSÕES

Este estudo analisou a viabilidade de desenvolvimento do planejamento estratégico com base no *Balanced Scorecard* em uma pequena empresa. Para responder aos objetivos propostos, esse estudo baseou-se na

fundamentação teórica sobre estratégia em pequenas empresas e planejamento estratégico, assim como nos sistemas de medição de desempenho e suas características e, em particular do *Balanced Scorecard*. Além disso, fez também fichamentos de pesquisas acadêmicas sobre o impacto dos SMD nas organizações, e por último realiza uma investigação empírica sobre a viabilidade de aplicação de indicadores de desempenho alinhados à estratégia uma pequena empresa.

Um resultado relevante foi que por meio do resgate da origem e evolução da empresa, análise de seu ambiente interno e externo e experiências de planejamento estratégico, identificou-se que a empresa carecia de um aprimoramento no seu direcionamento estratégico, e alinhamento de suas ações operacionais, de acordo com a sua visão. Na sequência, foram resgatadas as experiências de planejamento estratégico, de acordo com as metodologias utilizadas, os elementos estruturantes das propostas, as propostas propriamente ditas e os resultados decorrentes. Esse resgate serviu de base para a identificação dos fatores convergentes e divergentes, das experiências de planejamento estratégico da empresa. Como resultado, percebeu-se que através desta última análise, que as experiências de planejamento estratégico da empresa apresentavam mais fatores convergentes ao método BSC do que divergentes. Porém, os fatores divergentes identificados são de suma relevância para o alcance dos objetivos estratégicos.

Os resultados mostraram também que a metodologia de desenvolvimento e a consideração de investimentos em medidas não só financeiras constituem as principais convergências percebidas. Já a falta de mensuração, definição de indicadores de desempenho e metas e alinhamento entre a estratégia e as ações determinadas nos planejamentos da empresa constituem as principais divergências. Ao iniciar este estudo foi evidenciado que o objetivo era analisar a viabilidade de desenvolvimento do planejamento estratégico à luz do *Balanced Scorecard* na empresa, e os resultados demonstraram através da análise que a viabilidade é plausível.

Este trabalho serve de contribuição ao aperfeiçoamento do planejamento estratégico em pequenas empresas, com o intuito maior de aprimorar seu direcionamento estratégico e alinhar suas atividades rotineiras à sua visão. Sendo assim, recomenda-se o desenvolvimento efetivo do sistema de gestão *Balanced Scorecard* na empresa alvo da pesquisa, utilizando a metodologia apresentada neste estudo. É importante salientar que, para tal propósito, faz-se imprescindível o pleno interesse e comprometimento da diretoria da organização com todo o processo e com a mudança que este deverá acarretar na forma como a organização é gerida.

Outra conclusão do estudo refere ao fato de que a viabilidade de implantação do BSC não será decisiva para o sucesso da empresa, e nem tampouco o garantirá. Pois atuando como gerenciador da estratégia, o BSC facilitará sua implementação, mas as características de competitividade e efetividade são intrínsecas à estratégia e são fruto da capacidade de entendimento, análise e empreendedorismo de seus gestores.

Recomenda-se a utilização da metodologia empregada no presente estudo como material de apoio para outros acadêmicos e profissionais interessados no tema *Balanced Scorecard*. Além disso, propõem-se mais estudos empíricos em pequenas empresas que tenham implantado com sucesso o *Balanced Scorecard*, com o objetivo de investigar em profundidade como se desenvolveu e como esta se adaptou de forma eficiente ao BSC, já que se percebe uma influência de fatores comportamentais e sociais nas empresas, e que impactam diretamente na adoção de uma nova metodologia de gestão, além dos fatores econômicos na busca pela eficiência da empresa, na melhora do processo de tomada de decisão e no alcance de resultados superiores.

Como esta pesquisa se apoia em um estudo de caso em uma única empresa e de um único setor, está pode ser uma crítica válida e uma limitação possível, e a sua replicação para uma amostra maior e de mais de um

setor é uma recomendação relevante. Outras limitações, como questões referentes a diferenças culturais da organização, impactos advindos de ciclos econômicos, e/ou demais variáveis exógenas adversas podem ter prejudicado o modelo de análise, induzindo a pesquisa a resultados imprecisos.

Artigo submetido para avaliação em 08/01/2012 e aceito para publicação em 29/07/2014

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. In: DE WITT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context - an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing. p. 31. 1994.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**, McGraw-hill, S. Paulo, 1977.
- ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Management Control Systems**. 11th ed. New York: Mc Graw Hill, 2004.
- BARBOSA, J. D; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.10, n. 3, p. 31-42. São Paulo. jul./set. 2003.
- BARTOL, M. K.; MARTIN, C. D. Performance appraisal: maintaining system effectiveness. **Public Personnel Management**, v. 27, p. 223-230. 1998.
- BERNARDES, M.E.B. Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. In: ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD: Rio de Janeiro, 2005.1 CD ROM**.
- BONAFÉ, I; ESCHER, M; AYALA, H L ; FAVA, E; DUPIM, R G. **Indicadores de desempenho e business intelligence para a gestão estratégica nas organizações**. Anais Sucesu-MT - 2008.
- 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.
- CANCELLIER, E. L. P. L. A formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo na pequena indústria catarinense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. **Anais... Campinas: ANPAD, 2001**.
- CERTO, S.C;PETER, J. P. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**, São Paulo: Atlas, 2002.
- CORRÊA, H. L.; HOURNEAUX JUNIOR, F. Sistemas de mensuração e avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos no setor químico do Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 19, n. 48, p. 50-64, set./dez. 2008.
- COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DORNIER, P.-P; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: Textos e Casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Notas de aula da disciplina de avaliação de desempenho**. Florianópolis, 2003.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. de. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FERNANDES, A. CASTRO, M. T. M. de. SILVA, C. E. S. da. TURRIONI, J. B. Premissas para implementação do gerenciamento pelas diretrizes em uma instituição universitária. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 23., 2003, Ouro Preto, MG. **Anais...** Ouro Preto, MG, 2003.

FIGUEIREDO, M. A. D. **Sistemas de medição de desempenho organizacional**: um modelo para auxiliar a sua auto-avaliação. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2003.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FREDERICO, G. F. **Proposta de Aplicação do Balanced Scorecard para o Operador de Transporte Ferroviário**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia, Bauru, SP, 2008.

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. ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, de 25 a 29 de Setembro de 2010.

FROST, B. **Measuring Performanc**. Dallas: Measurement International, 2000.

GHOBIADIAN, A.; O'REGAN, N.; THOMAS, H.; LIU, J. Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance Evidence from the UK's manufacturing SMEs. **Journal of General Management**, v. 34, n. 2. p. 1-20. 2008.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da Estratégia: Um Estudo de Caso da Interação BSC–PNQ. **Alcance** – UNIVALI, v.11, n.1 p. 101-119, jan./abr. 2004.

ITTNER, Christopher D.; LARCKER, David F.; RANDALL, Taylor. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 7-8, p. 715-741, oct./nov. 2003.

JAEGER, M. A.; QUANDT, C. O. Monitoração do Capital Intelectual no Setor Brasileiro de Consórcios Ancorado no Modelo do Balanced Scorecard. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ. 2007. CD-ROM.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Campus, RJ, 1997.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuaria, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LIMA, E.A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, n. 2, p. 126-140, jul./dez. 2008.

MARINHO, S.V. **Uma Proposta de Sistemática para Operacionalização da Estratégica utilizando o Balanced Scorecard**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2006.

MARSHALL JUNIOR, I. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

MARTINS, R. A. **Sistemas de Medição de Desempenho**: um modelo para estruturação do uso. Tese (Doutorado em Administração). Escola Politécnica da USP, São Paulo, 1998.

MARTINS, R. de F; TURRIONI, J. B. Análise de Swot e Balanced Scorecard: Uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. (ENEGEP), 22., 2002, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR, 23 a 25 de Outubro de 2002.

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

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, v. 56, p. 163-176, 2003.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio –Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), UFRGS, Porto Alegre, 2003.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. 2000. Dissertação (Mestrado). São Carlos, EESC-USP, 2000.

NEELY, A. D. GREGORY, M. J. PLATTS, K. W. Performance measurement system design a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 4, p. 80-116. 1995.

NEELY, A. et al. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 2, p. 205-228. 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

NIVEN, Paul R. **Balanced scorecard: maximizing performance and maintaining results**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

PANDOLFI, M. **Sistemas de medição e avaliação de desempenho organizacional: contribuição para a gestão de metas globais a partir de performances individuais**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2005.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

POISSON, R.; SU, ZHAN; GASSE, YVON; D'AMBOISE, G. **Profil entrepreneurial et réseau de contacts du dirigeant de pme oeuvrant sur des marchés émergents**. Québec, 2004, P.1-13.

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.

QUEZADA, L.E; CÓRDOVA, F. M.; WIDMER, S.; O'BRIEN, C.A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 20 maio 1999 - special issue, v. 60/61, n. 3, p. 87-94, 1999.

ROCHA, T P. M.; ROCHA, D. P. M. A avaliação de desempenho como ferramenta para sistemas de gestão auto-mensuráveis: Um estudo de caso numa incubadora de empresas tecnológicas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2006.

RUY, M.; MARTINS; R. A. Perfil da pesquisa científica na medição do desempenho: uma análise dos Anais do ENEGEP de 2003 a 2005. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ABEPRO, 2006.

SCHMIDT, P.; SANTOS J. L. d; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2008. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Brasília, DF: DIEESE, 2008.

VALADARES, R. C; SILVA, J. R. G. da. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador. v. 8, n. 1, p. 51-67, jan./jun. 2007.

VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; ECKHOFF, R. A. The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. **Journal of Intellectual Capital**, v.7, p. 43-60, 2006.

WATTS, T.; MCNAIR, C J.; and BAARD, V.: **Untying the Gordian Knot**: Small Business and the Strategy Balance Scorecard. University of Wollongong - Research Online.Faculty of Commerce - Papers Faculty of Commerce1-35, 2009.

WEI, L. et al. The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from Chinese enterprises. **Human Resource Management**, v. 47, n. 4, p. 777-794, 2008.

WETTSTEIN T, KÜNG P. **A maturity model for performance measurement systems**. Department of Informatics, Fribourg University, Schweiz, 2002.

WHALEN, J.W. in: on performance measurements. **Logistics Management and Distribution Report**, v. 41, n. 5, p. 33-37, 2002.

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, marc. 2010.