

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ENGENHARIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

AISSAR MURAD NETO

**UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES INTERNAS EM
UMA MICROEMPRESA**

Dourados

2013

AISSAR MURAD NETO

**UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES INTERNAS EM
UMA MICROEMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia, da Universidade Federal da Grande Dourados, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Alves Barbosa

Dourados

2013

AISSAR MURAD NETO

**UMA METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES INTERNAS EM
UMA MICROEMPRESA**

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fabio Alves Barbosa – Orientador
Faculdade de Engenharia – UFGD

Prof. Dr. Walter Roberto Hernandez Vergara – Examinador
Faculdade de Engenharia – UFGD

Profa. M.S. Maria Rita Cardoso Rodda – Examinadora
Faculdade de Engenharia – UFGD

Dedico este trabalho à minha família (pais, irmãos, avós, tios, tias, primos e primas), não por me oferecerem o melhor do que existe no mundo, mas por me oferecerem o melhor que puderam me dar: SEU AMOR INCONDICIONAL.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer inicialmente a DEUS pela graça e misericórdia que sempre teve comigo, pelo amor e pela paciência em me mostrar “um caminho mais excelente” na vida.

Quero agradecer primeiro ao Prof. Dr. Engenheiro Fabio Alves Barbosa por aceitar esse desafio desde o início. Agradeço as conversas que tivemos que me serviram de valiosos conselhos, que não só contribuíram para esse trabalho, mas que com certeza contribuirão para à vida profissional.

Em segundo lugar agradeço aos meus pais. Meu pai pela paciência e exemplo de homem, que mesmo com suas falhas, se esforça em fazer o melhor em tudo e para todos. E minha mãe pela dedicação e exemplo de mulher, amor e carinho, que sempre me motivou à buscar os meus sonhos.

Agradeço também ao meu irmão Samer, pelas preciosas conversas, exemplo de fé, e sempre ser um exemplo e incentivo para eu ser uma pessoa melhor.

Deixo um agradecimento especial aos meus avós, porque sei que a vida não foi fácil para eles. Como forma de agradecimento por todo o amor a mim dado, espero que saibam que todos os seus esforços e sacrifícios não foram em vão e hoje tem gerado frutos.

E por ultimo, mas não menos importante deixo um abraço especial aos meus amigos que em algum momento dessa breve jornada, que é a Universidade, foram meu apoio e meu guia. Agradeço as coisas que aprendi com eles, não só nos estudos, mas na vida.

“Provai, e vede que o Senhor é bom; feliz o
homem que nele confia.” Salmos 34:8

RESUMO

Este trabalho desenvolveu uma proposta para implantação de um Sistema de Medição do Desempenho, em uma microempresa localizada na região da Grande Dourados/MS, baseada na ferramenta de gestão conhecida como *Balanced Scorecard (BSC)* elaborada por Kaplan e Norton (2004) e que vem sendo utilizado não apenas para monitorar o desempenho, mas como uma ferramenta de planejamento estratégico. No cenário econômico atual, às Micro e Pequenas Empresas (MPE) tem o desafio de desenvolver competências para reduzir os improvisos nas suas decisões. Espera-se com este trabalho contribuir para o planejamento, avaliação e controle dos processos organizacionais dentro de uma microempresa do ramo de iluminação residencial, comercial e industrial.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Proposta de Implantação; Microempresa.

ABSTRACT

This paper proposes to implement a Performance Measurement System, in a small business located in Dourados/MS, based management tool known as Balanced Scorecard (BSC) developed by Kaplan and Norton(2004) and has been used not only to monitor performance, but as a strategic planning tool. In the current economic scenario, the Micro and Small Enterprises (MSEs) have the challenge of developing skills to reduce improvisations in their decisions. It is hoped that this work contribute to the planning, evaluation and control of organizational processes within a small business of branch lighting residential, commercial and industrial.

Key-words: *Balanced Scorecard*; Proposed Implementation; Micro-Enterprise

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Taxa de mortalidade das empresas no estado de São Paulo.....	13
FIGURA 02: Perspectivas básicas do BSC.....	21
FIGURA 03: Macro fase de implantação do SMD.....	25
FIGURA 04: Missão, Visão e Valores desenvolvidos.....	26
FIGURA 05: As perspectivas do BSC com os desdobramentos das ações, objetivos, indicadores e metas.....	31
FIGURA 06: Painel de Indicadores desenvolvido para avaliação do desempenho.....	32
FIGURA 07: Mapa estratégico desenvolvido para a empresa.....	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Estimativa do custo social do fechamento das empresas Paulistas no ano de 2006 e 2008.....	15
QUADRO 02: Principais critérios adotados no Brasil para definição de MPE.....	17
QUADRO 03: QuestionsWords da ferramenta 5W2H.....	28
QUADRO 04: Síntese dos dados dos formulários utilizados na entrevista.....	29
QUADRO 04: Síntese dos dados dos formulários utilizados na entrevista (Continuação).....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MPE - Micro e Pequenas Empresas

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

EI - Empreendedores em Estágio Inicial

MEI - Microempreendedor Individual

BSC - Balanced Scorecard

PIB - Produto Interno Bruto

SMD - Sistema de Medição do Desempenho

PI - Painel de Indicadores

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	12
1.2. JUSTIFICATIVA	14
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. PERGUNTA DA PESQUISA	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
2.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	16
2.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	18
3. METODOLOGIA.....	24
4. ESTUDO DE CASO	25
4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	25
4.2. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	25
4.2.1. MACRO FASE 1 – PLANEJAMENTO	26
4.2.2. MACRO FASE 2 – IMPLANTAÇÃO.....	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A criação de blocos econômicos na década de 1990 e a queda das barreiras geográficas produziram grandes mudanças na forma de competir das empresas. Uma das mudanças mais relevantes para as empresas nesse período foi às alterações na concorrência de mercado, o que antes era local agora passou a ser global. A economia tem caminhado para a formação de um mercado único e com um nível de competição cada vez maior, o que exige mais eficiência e eficácia das empresas para sobreviverem.

Atualmente o grande desafio das empresas é acompanhar a velocidade e a intensidade que ocorrem às mudanças. Fatores como economia, política, tecnologia e cultura tem afetado cada vez mais o seu desempenho. Assim, os gestores se conscientizam de que necessitam melhorar os processos, os produtos e os serviços, a fim de garantirem a sobrevivência das empresas no mercado.

Nesse cenário, às Micro e Pequenas Empresas (MPE) tem o desafio de desenvolver competências para reduzir os improvisos nas suas decisões. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013) essas empresas enfrentam dificuldades na gestão principalmente com a falta de planejamento prévio e a ausência de sistemas de controles gerenciais eficientes.

As MPE's possuem grande importância na economia nacional, pelo grande número de estabelecimentos, quanto por sua capacidade de geração de empregos (SEBRAE, 2007). Essas empresas possuem características particulares de gestão que as diferenciam das empresas de médio e grande porte, pois as ações gerenciais são exercidas de forma cumulativa por poucas pessoas, os sócios; ou quando não é uma única pessoa, o empresário (DRUCKER, 1981 apud PLACZKIÉVICZ, GASPARETTO, 2008).

Segundo Oliveira (2004) as decisões são tomadas sem a utilização de métodos ou técnicas racionais e seu embasamento está na intuição e experiência anterior do empresário.

Com isso o empresário acaba exercendo profundo papel nas atividades decisórias com efeito na definição de ações estratégicas que influenciam na competitividade e afetam a sobrevivência da empresa. Oliveira (2004) ainda salienta que a capacidade de entender, dirigir e controlar eficientemente as MPE's são fatores fundamentais para a perpetuação da empresa no mercado em que se encontram, garantindo assim o cumprimento do papel que às Micro e Pequenas Empresas exercem na sociedade.

Segundo Smith (2005) todos os gestores reconhecem a importância de medir o desempenho, mais ainda poucas empresas possuem sistemas de medição que possam fornecer informações úteis para a tomada de decisão.

Nesse cenário altamente competitivo e globalizado, as empresas precisam de ferramentas de gestão que permitam um rápido posicionamento dos gestores em frente às mudanças que ocorrem.

O Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do mundo. Segundo o Governo Federal (BRASIL, 2013), nos últimos 5 anos, mais de 600 mil novos negócios foram registrados anualmente no Brasil.

Segundo pesquisas da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010), o Brasil ficou em primeiro lugar, possuindo a maior taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (EEI), isto é, novos empreendedores com negócios com menos de 42 meses de existência.

Com a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (MPE) em vigor desde 2007 e a Lei do Microempreendedor Individual (MEI), em 2008, o empreendedorismo ganhou mais força, facilitando o registro de novos empreendedores brasileiros e criando novas oportunidades de negócios.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o perfil do empreendedor brasileiro são pessoas entre 25 à 49 anos (75%) e com até segundo grau completo (73%). Poucos empreendedores possuem os conhecimentos e vivências em gestão necessária a sobrevivência das empresas.

Conforme pode ser observado na figura 01, a taxa de mortalidade das empresas nos dois primeiros anos considerados fundamentais para o sucesso do empreendimento chegou a 37% entre 2003 e 2007. Para o quarto ano essa taxa chegou a 50%.

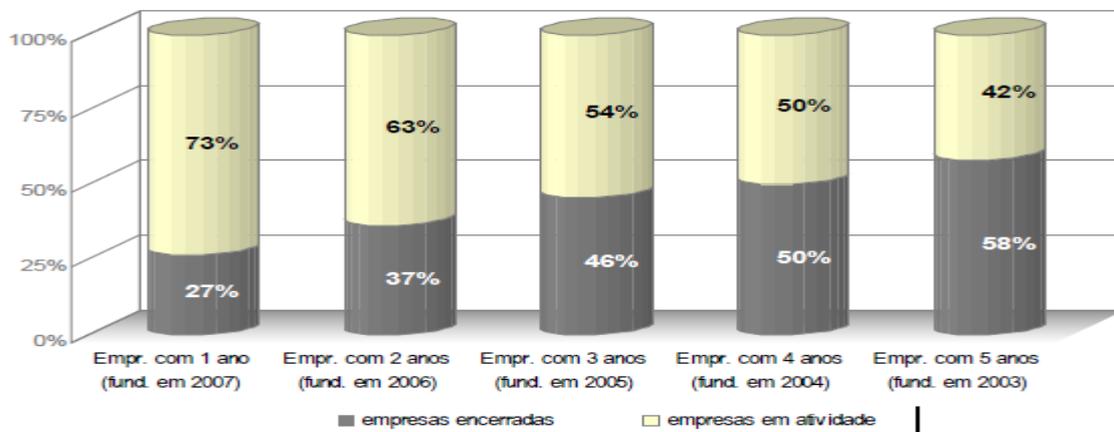


FIGURA 01: Taxa de mortalidade das empresas no estado de São Paulo
 FONTE: SEBRAE-SP (2010)

Em uma análise dos principais motivos para o fechamento e quais os fatores chaves para o sucesso da empresa, segundo os próprios empreendedores, o estudo concluiu que o fator que ameaça a sobrevivência das empresas é a falta de informações consistentes para o processo de tomada de decisão.

É nesse contexto, onde se tem cada vez mais a necessidade de se medir o desempenho e planejar o futuro, como forma de enfrentar esses problemas que surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC). Desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton na *Harvard Business Review*, o BSC surgiu em 1992, inicialmente apresentada como uma ferramenta de gestão para avaliação e medição do desempenho empresarial, acabou sendo depois aplicada também como uma ferramenta para gestão estratégica devido à capacidade de avaliar o desempenho em relação aos objetivos estabelecidos pela organização.

Sua aplicação como ferramenta de gestão permite a avaliação do desempenho organizacional em relação às estratégias estabelecidas, permitindo acompanhar os resultados de longo prazo, disponibilizando informações relevantes para quem toma as decisões sobre a visão de quatro perspectivas básicas.

Diante do problema, um sistema de medição do desempenho torna-se uma ferramenta de gestão eficaz no fornecimento de informações cruciais para a tomada de decisão dentro das empresas.

Por esses motivos, o presente estudo propõe o desenvolvimento de uma metodologia para gestão do desempenho baseado no *Balanced Scorecard* com a aplicação em uma microempresa do ramo de iluminação na cidade de Dourados/MS.

1.2. JUSTIFICATIVA

Segundo dados do Governo Federal (BRASIL, 2013) as MPE representam 99% dos estabelecimentos no Brasil. São responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos formais no país e representam juntas 20% do Produto Interno Bruto (PIB) do país. A falência dessas empresas geram prejuízos para o próprio empreendedor, que investiu tempo e dinheiro no negócio; para o governo, que deixa de arrecadar impostos; e para a sociedade, que perde postos de trabalho.

Os custos sociais do fechamento das Micro e Pequenas Empresas são altos e podem ser verificados conforme estimativas do SEBRAE-SP (2010) para as empresas registradas no estado de São Paulo no ano de 2006 e 2008 (Quadro01).

QUADRO 01 – Estimativa do custo social do fechamento das empresas Paulistas no ano de 2006 e 2008

Eliminação de		Custo em 2006	Custo em 2008
(A)	Empresas	82 mil empresas	84 mil empresas
(B)	Ocupações	267 mil ocupações	348 mil ocupações
(C)	Poupança Pessoal (Capital Investido)	R\$ 2,2 bilhões	R\$ 1,4 bilhões
(D)	Faturamento	R\$ 13,5 bilhões	R\$ 18,2 bilhões
(C)+(D)	Perda Financeira Total	R\$ 15,7 bilhões	R\$ 19,6 bilhões

FONTE: SEBRAE-SP (2010)

No quadro 01 podemos observar que a Perda Financeira Total dos dois anos que se realizaram a pesquisa foi de R\$ 35,3 bilhões. Para ter uma comparação, isto representa o Produto Interno Bruto (PIB) do estado do MS em 2008 (SEMACE, 2008).

No geral, as MPE possuem uma deficiência no que se refere ao planejamento, organização, e controle de seus resultados. Torna-se importante disponibilizar sistemas de gestão para essas organizações. A importância do bom gerenciamento nessas empresas não se limita as mesmas, mas sim a toda a sociedade, devido sua grande relevância para a economia.

Atualmente existem numerosos tipos de ferramentas para gestão, contudo, são raras as ferramentas que tem foco no gerenciamento das MPE. Essas por muitas vezes por falta de conhecimento, carência de mão de obra qualificada, recursos e tempo disponível acabam não implantando sistemas para avaliar a situação da empresa, tornando a gestão da empresa a gestão da rotina.

Para isso é necessário à utilização de sistemas de medição do desempenho, com destaque nesse trabalho ao BSC, por sua ampla utilização como ferramenta de medição do desempenho e gestão estratégica.

A grande disponibilidade de literatura sobre o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton, e sua vasta aplicação foi um dos motivos que levaram a escolha da ferramenta. Sua ampla utilização nas grandes empresas vem do fato de que o BSC fornece informações da organização de forma sistêmica e balanceada, não baseada apenas em indicadores financeiros tradicionais, alinhando assim a rotina operacional com objetivos estratégicos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é desenvolver uma metodologia para implantação de um sistema de medição do desempenho em uma Microempresa através da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC)

1.3.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos do estudo desenvolvido, destacam-se:

- Fazer uma revisão da literatura sobre MPE, Medição do Desempenho e *Balanced Scorecard*;
- Desenvolver uma metodologia para aplicação do BSC em MPE;

1.4. PERGUNTA DA PESQUISA

Como melhorar o gerenciamento de uma pequena empresa com a utilização da ferramenta *Balanced Scorecard*?

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As MPE's exercem um importante papel no crescimento e desenvolvimento de uma economia. Segundo Vieira (2002), elas prestam grande serviço empregando a maior parte da força de trabalho e estimulando o desenvolvimento empresarial. É uma alternativa de emprego para grande parte da força de trabalho que não é absorvida pelas grandes empresas e uma alternativa para uma pequena parcela da população que procura abrir seu próprio negócio.

Já segundo o Banco Mundial (2003) as MPE's dão grandes contribuições para a economia, desenvolvem o empreendedorismo e dinamizam o mercado econômico por causa da sua flexibilidade, além de gerarem postos de trabalho com maior absorção de mão-de-obra não especializada, características comuns dos países em desenvolvimento.

As primeiras iniciativas para incentivar a abertura de MPE surgiram na década de 1980, após a redução do ritmo de crescimento e maiores taxas de desemprego, com a criação

do primeiro estatuto de MPE, Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, e a inclusão na Constituição Federal de 1988 (IBGE, 2001).

Pelissari, Vanalle e Gonzalez (2006) afirmam que a primeira definição de pequena empresa surgiu nos Estados Unidos em 1948, para isso era preciso atender três critérios: possuir até 500 funcionários; operar de forma independente; e não ser líder no mercado em que atua.

Observa-se que não há unanimidade sobre a definição de micro e pequenas empresas. No Brasil a definição, na prática, ocorre ora baseada no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas ou por ambos os critérios. A utilização de vários conceitos depende da finalidade ou objetivos das instituições que as classificam seja ele regulação, crédito ou estudos. O Quadro 02, abaixo, resume os principais critérios adotados no Brasil.

QUADRO 02 – Principais critérios adotados no Brasil para definição de MPE

Critérios de Enquadramento	Valor de Receita	Número de Pessoas Ocupadas	
Lei no 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Pequenas empresas	Até 233 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais		
SEBRAE Microempresas Pequenas empresas		Comercio Até 09 De 10 a 49	Indústria Até 19 De 20 a 99
BNDES Microempresas Pequenas empresas	Até 400 mil dólares De 400 mil a 3,5 milhões		

FONTE: As micro-e-pequenas empresas comerciais e de serviço no Brasil (IBGE, 2001)

As Micro e Pequenas Empresas possuem algumas características que as diferenciam das empresas de grande porte (IBGE, 2001):

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;

- Vinculo estreito entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação;
- Dificuldade de acesso a financiamentos de capital de giro;
- Relação de complementação e subordinação com empresas de médio e grande porte.

Por causa dessas características e o cenário em que as MPE's estão inseridas torna-se mais complicado o processo de tomada de decisão. Muitas destas empresas fecham ainda novas, vários são os motivos que as levam a falência, como falta de capital, falta de financiamento, falta de mão de obra capacitada, gestão inadequada. Segundo Vieira (2002) o principal fator que provoca sua mortalidade prematura é a gestão ineficaz.

2.2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A competitividade empresarial requer não apenas a definição e execução correta da estratégia, mas que ambas sejam realizadas com grande eficácia, eficiência e velocidade. Monitorar os processos e avaliá-los em tempo real é uma das tarefas do gestor para garantir o alinhamento entre as definições e a execução da estratégia.

Através de Sistemas de Medição do Desempenho (SMD) o gestor é capaz de acompanhar as metas estabelecidas e verificar o andamento da estratégia. Um SMD é capaz de fornecer informações que possam contribuir para a melhoria dos processos e gerar perspectivas para basear as tomadas de decisões futuras.

Segundo Rocha (2002) a avaliação do desempenho é uma ferramenta de controle que permite verificar as ligações entre a estratégia e sua execução, checando os resultados com os objetivos estratégicos definidos.

A avaliação do desempenho é o processo de quantificar. Para Neely *et al.* (1995) medição é o processo de quantificação da eficácia e eficiência do objeto gerador do desempenho. Ainda segundo Neely *et al.* (1995) um sistema de avaliação de desempenho é capaz de quantificar a eficácia e a eficiência dos objetos por meio da obtenção, coleta, categorização, análise, interpretação e dispersão dos dados adequados. O SMD é composto

por três componentes: indicadores, conjunto de medidas e infraestrutura (KENNERLY *et al.*, 2003).

Os indicadores tem a finalidade de avaliar, controlar, planejar e melhorar os processos de negócios. Os conjuntos de medidas são utilizados para avaliar o desempenho de uma equipe, um setor, uma área e até de toda a organização. A infraestrutura é responsável pela obtenção, coleta, classificação, análise e interpretação dos dados para disseminação das informações.

Os gerentes se baseiam nos SMD e para tomada de decisão e o estabelecimento de estratégias e metas (SIMONS; 2000). Com isso é possível estabelecer uma relação entre a estratégia e a avaliação do desempenho.

Avaliar o desempenho organizacional é uma tarefa essencial para identificar pontos fortes e pontos fracos nos processos. Só com uma identificação clara é que é possível aproveitar as oportunidades e minimizar as fraquezas

Até a década de 1990, as ferramentas de gestão disponíveis para medir o desempenho, não refletiam a situação real das empresas, pois consideravam apenas aspectos financeiros e não se levava em conta suas estratégias.

Na tentativa de contornar esses problemas que surgiu o *Balanced Scorecard*, modelo proposto por Kaplan e Norton (1997) para Medição do Desempenho que recentemente é o mais largamente utilizado nos meios acadêmicos e empresarial.

No BSC, o Painel de Indicadores vem da palavra *Scorecard* que em inglês tem o mesmo significado que um placar de jogo que indica o número de pontos. Uma analogia ao Scorecard pode ser feita através do placar eletrônico de um jogo de basquete. Toda a equipe de basquete sabe as regras do basquete (políticas) e conhece as estratégias para vencer o jogo (estratégia), o indicador que indica se a equipe atingiu seus objetivos é o número de pontos, ele tem que ser maior que o da equipe vencedora, e o indicador que indica o período é o tempo restante.

Já a palavra *Balanced* tem como origem a palavra inglesa balanceado e significa que o sistema não está em desequilíbrio com métricas superestimadas, o que é o caso dos antigos sistemas de avaliação do desempenho baseado indicadores financeiros.

O BSC evidencia a relação entre os SMD e Estratégia. Segundo eles o BSC tem como princípios:

- Traduzir a visão, missão e estratégia para a organização;
- Associar e transmitir a organização os objetivos e as medidas de desempenho.

A premissa básica parte da seguinte fundamentação: “Medir é importante, pois o que não é medido não é gerenciado.” Contudo, confiar somente em indicadores financeiros pode induzir a conclusões erradas, já que estas medidas concentram-se em resultados baseadas em ações passadas.

Com o aumento da competição e recessão em nível global, as empresas têm apresentado dificuldades para manter vantagens competitivas duradouras somente com investimentos em tecnologia e ativos físicos, e a gestão eficiente dos recursos ativos e passivos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com mudanças cada vez mais rápidas é necessário investir na gestão da capacidade e ativos intangíveis para atingir seus objetivos empresariais.

É necessário gerir os processos de negócios e integra-los com foco no cliente, assim gerando valor para todos os interessados.

É imprescindível criar produtos, processos e serviços inovadores alinhados com processos de negócios e tecnologia da informação com rápida velocidade de adaptação.

Conforme as empresas aumentam seus investimentos em ativos intangíveis, os indicadores financeiros para medição do desempenho tornam-se insuficientes para avaliação do desempenho (SIMONS, 2000).

Kaplan e Norton (1997) avisam que a gestão com base puramente em indicadores contábeis e financeiros torna-se antiquada. Para considerar outras perspectivas além da financeira eles desenvolveram uma metodologia chamada *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC surgiu diante da necessidade de um instrumento para medir o desempenho de equipes de trabalho, com o fornecimento de uma ampla visão sobre as várias perspectivas de uma organização e não somente a perspectiva financeira.

Um SMD baseado no BSC possibilita que os gestores acompanhem a situação geral da empresa em suas várias perspectivas e adotem ações para melhoria dos processos, redirecionamento de recursos formulação de estratégias para atingir seus objetivos e alcançar a missão para a qual a organização existe.

O BSC permite ainda o desdobramento estratégico, alinhando suas metas com os objetivos da organização engajando a todos os envolvidos como uma ferramenta de comunicação dos resultados.

A construção do BSC dá se a partir da visão, missão e estratégia da organização que são desdobradas em quatro perspectivas citada como fundamentais: Cliente, Financeira, Processos Internos e Aprendizado e Inovação.

Esse trabalho visa demonstrar um método para a implantação do sistema BSC que fornecem facilidade e flexibilidade para o desenvolvimento de indicadores e acompanhamento do desempenho organizacional através da criação de um Painel de Indicadores, também conhecido como Painel de Indicadores (PI).

As quatro perspectivas balanceadas criadas por Kaplan e Norton, são apresentadas na figura 02:

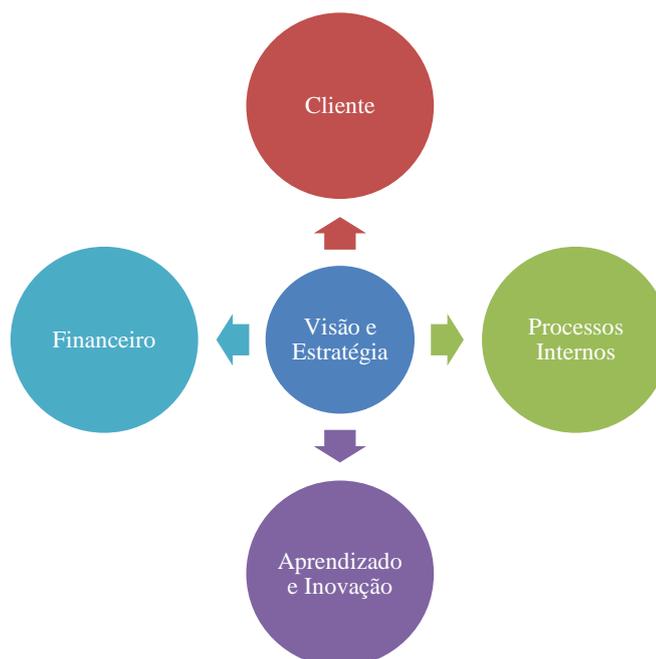


FIGURA 02: Perspectivas básicas do BSC

Elas são definidas como:

- Cliente – Como devemos ser vistos pelos clientes para alcançar nossa visão?
- Financeira – Como devemos ser vistos por nossos investidores?
- Processos Internos – Para atender nossos clientes, em quais processos devemos se destacar?
- Aprendizado e Inovação – Como manter a capacidade de mudança e melhoria, para atingir nossa visão?

Um SMD deve estabelecer nos processos seus objetivos e estratégias, formando a ligação entre os objetivos e a execução das atividades. O alinhamento dos processos de negócios da organização com a estratégia escolhida determinará a conservação da vantagem competitiva da organização.

O sistema de medição do desempenho é a principal ferramenta para o estabelecimento de uma metodologia para melhoria contínua e implementação de estratégias por causa dos seus constantes *feedback*.

A finalidade do SMD é definir responsabilidades, estabelecer sistemas de remuneração, mudar comportamentos, envolver pessoas, identificar oportunidades de melhoria, comunicar estratégias e esclarecer valores conferindo o trabalho realizado para apontar o caminho correto (BOND, 2002).

O desempenho de uma organização depende da maneira como a empresa controla todos os seus recursos e atividades, desde a formulação da estratégia até sua implantação e execução. A gestão e implantação de SMD para gerenciar o desempenho podem melhorar as atividades, traçar estratégias de operação, mudar comportamentos e identificar os problemas.

A grande importância atribuída aos indicadores de desempenho no controle das atividades vem do fato que eles permitem identificar os pontos críticos do processo que afetam o desempenho e auxiliar no processo de melhoria contínua.

As empresas devem buscar como ideal o equilíbrio entre a flexibilidade e o controle. Flexibilidade para responder as mudanças de mercado e antecipar tendências, e o controle, necessários e adequados ao desenvolvimento da organização (ADIZES, 2004). Com a existência de controles formais e adequados, visão de futuro e foco no cliente, haverá crescimento constante.

Planejar e implantar estratégias de acordo com a missão e visão permite as organizações alcançarem seus objetivos e metas, devendo isso ser uma busca constante dos gestores em qualquer organização, não importa o porte.

As empresas necessitam avaliar e verificar seus resultados a medida que executa suas estratégias. Isso permite verificar se as ações estão sendo executadas conforme o planejamento e caso necessário, tome medidas para correção, que visam atingir as metas, trata-se do controle. É através do controle que a empresa perpetua-se no mercado, dando uma direção para guiar os resultados. As informações geradas pelo processo de controle permite definir novos objetivos e estabelecer novos padrões de desempenho.

A missão, visão e estratégias devem direcionar os rumos dos esforços individuais e coletivos dentro de uma organização. O BSC deve transmitir missão, visão e valores a todos os funcionários, independente da hierarquia e função dentro das empresas.

Os indicadores de desempenho precisam refletir a situação presente, mas com foco no futuro. Com isso, as empresas se tornam proativas, e não mais expectadoras, fornecendo uma

base para abordar melhorias nos processos, desenvolver estratégias e executar ações para manter uma vantagem competitiva.

Para criar um BSC que exprima a missão, valores e estratégias em metas e indicadores de desempenho, a estratégia deve ser dividida nas quatro perspectivas do modelo: clientes; processos internos; aprendizado e inovação; e financeiro. Cada perspectiva forma um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que traduzem o desempenho planejado e as ações tomadas para alcançar os objetivos.

As perspectivas cooperam para a estruturação do BSC, facilitando o desenvolvimento das ações, objetivos, indicadores e metas. Observa-se no modelo BSC que cada perspectiva esta ligada a outra por relações de causa e efeito.

Os objetivos estratégicos para cada perspectiva deve ter coerência com a missão, visão e valores da empresa.

Em resumo, a implantação do BSC é dirigida pela visão da organização e norteada pela sua missão (KAPLAN, 1997, 2000). Após essas definições deve-se definir os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas. Para cada objetivo, define-se um plano de ação, com indicadores de desempenho que irá medir a execução. Essas informações são condensadas em um documento chamado Mapa Estratégico, que ajuda na execução dos planos e na sua comunicação.

O Mapa Estratégico enriquece a clareza e o foco ajudando na comunicação para toda a organização e transformando a estratégia em elementos comuns a todos, ele ainda forma as bases do sistema de gestão para a implantação da estratégia com eficácia e rapidez (KAPLAN; NORTON; 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a formulação e implantação do BSC pode se prolongar por 16 semanas em um projeto típico. Grande parte desse tempo é determinada pela disponibilidade dos executivos, entrevistas e reuniões.

3. METODOLOGIA

A estruturação metodológica da pesquisa foi alicerçada no método científico dedutivo, que contempla pesquisa bibliográfica, coleta de informações e observação do objeto de estudo cujo comportamento/estruturação deve ser desvendado através da elaboração de proposições, modelos e/ou técnicas de solução (GIL, 2008). Esse método combina observação e formulação de modelo/metodologia para explicar o objeto de estudo quando os conhecimentos iniciais disponíveis são considerados insuficientes.

A rigor, o estudo se fundamentou na execução de uma pesquisa explicativa para identificar os fatores que auxiliam a compreensão do objeto – normalmente, esse tipo de pesquisa se apoia em revisões bibliográficas atualizadas e coleta de informações para elucidar as particularidades associadas ao objeto de estudo (SEVERINO, 2002). A proposição e aplicação da Metodologia de implantação do sistema de avaliação de desempenho BSC seguiu a lógica da pesquisa de campo associada à técnica de estudo de caso, de natureza aplicada. A pesquisa de campo é entendida por Lakatos e Marconi (2004) como uma investigação *in loco* do objeto estudado, sendo realizada através de entrevistas dirigidas, questionários e observações sistemáticas.

De forma geral, a pesquisa desenvolvida se fundamentou em uma abordagem explicativa viabilizada através de um estudo de caso, com as seguintes etapas sequenciais:

- Elaboração do referencial teórico segundo os temas Micro-e-Pequeñas Empresas e Avaliação do desempenho com *Balanced Scorecard*;
- Confecção de metodologia para implantação do BSC com embasamentos teórico-científicos;
- Aplicação da metodologia desenvolvida em uma microempresa do ramo de iluminação localizada na cidade Dourados/MS a partir da realização de um estudo de caso;
- Avaliação dos resultados obtidos e considerações finais sobre o assunto.

Para Canonice (2007), o estudo de caso possui natureza empírica e busca investigar determinados problemas realísticos, principalmente quando os mesmos não estão claramente definidos. Finalmente, tal metodologia possibilita uma análise mais abrangente do problema a partir de levantamentos que procuram retratar a realidade de forma completa e profunda, de forma a apreender a maior quantidade de aspectos presentes no problema-objeto de estudo, o que pode facilitar uma compreensão mais fidedigna do contexto real (TRIVIÑOS, 1997).

4. ESTUDO DE CASO

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo no presente trabalho iniciou suas atividades no ano 2000 após uma visão do fundador que trabalha há 25 anos no ramo de material de construção e acabamento e há 13 no ramo de iluminação. Foi a primeira loja especializada em iluminação inaugurada no interior do estado de Mato Grosso do Sul

É uma empresa de cunho familiar, dirigida pelo fundador e sua família. Possui uma gestão centralizada, baseada em seu fundador. Conta com oito funcionários divididos em compras, financeiro, vendas e serviços.

Atua no setor de iluminação residencial, comercial e industrial com atividade de venda, projetos e prestação de serviços na área de iluminação e manutenção elétrica.

A empresa está localizada na cidade de Dourados/MS, constituída como sociedade limitada, possui capital fechado e está enquadrada na situação de microempresa.

Possui estratégia de negócio com foco em serviços e atendimento ao cliente que a diferenciam de seus concorrentes diretos. Possui quatro concorrentes diretos, com estratégias de negócio com foco no produto, apenas um desses quatro tem também foco no atendimento.

4.2. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Para aplicar o BSC como ferramenta de gestão em uma MPE definiu-se um roteiro baseado em duas macro fases (Figura 03): Planejamento e Implantação.



FIGURA 03: Macro fase de implantação do SMD

4.2.1. MACRO FASE 1 – PLANEJAMENTO

4.2.1.1. FASE 1 – CONSCIENTIZAÇÃO DA IMPORTÂNCIA

Para o desenvolvimento de um projeto em todas as organizações é necessário primeiro conscientizar a alta direção sobre os benefícios de se investir seus recursos em um determinado projeto. Para implantar um SMD é essencial engajar primeiro a alta direção ou alguém com poder para tomar decisões e engajar pessoas dentro da organização. No caso das micro e pequenas empresas, essa função quase sempre é a do fundador da empresa.

A primeira fase para implantação do sistema de avaliação do desempenho é a conscientização da importância. Para isso foi realizada uma reunião com a direção da empresa para demonstrar a importância de um sistema de medição do desempenho.

4.2.1.2. FASE 2 – DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Com a alta direção comprometida e engajada com o projeto é preciso verificar as definições da visão, missão e valores da organização. Se elas não existem deve ser criadas. Não basta apenas uma declaração verbal desses itens é necessária a formalização escrita e transmissão para todos os seus envolvidos. É através da exposição escrita formal que colaboradores, clientes e interessados compreender a forma de atuação da organização.

Para a preparação da segunda fase foi pedido o apoio dos colaboradores para que se envolvessem com o projeto. Foi pedido para que respondessem três perguntas:

1. O que fazemos?
2. O que esperamos ser no futuro?
3. E quais os valores que são essenciais para o negócio?

A figura 04 mostra a missão, visão e valores desenvolvidos através das respostas das perguntas e que na opinião de seus colaboradores norteiam a empresa (Figura 04).

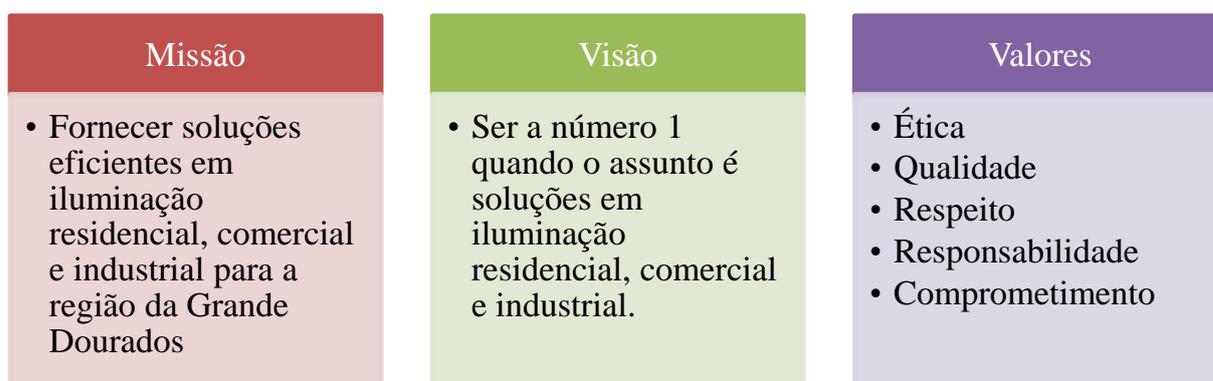


FIGURA 04: Missão, Visão e Valores desenvolvidos.

Através dessa visão é transmitido o que a organização almeja alcançar à longo prazo. A Missão visa transmitir o que os colaboradores e clientes devem esperar da organização, qual é a razão de existir da organização e qual o papel que ela desempenha. Os Valores visa comunicar os princípios éticos que regem as ações da organização.

4.2.1.3. FASE 3 – ENGAJAMENTO DA ORGANIZAÇÃO

Para que um projeto possa ser bem sucedido é necessário engajar aqueles que são responsáveis para o sucesso da organização, isto é, seus colaboradores. É necessário transmitir a importância de um SMD para a organização como um todo. Um SMD não é uma forma de encontrar culpados, mas sim procurar descobrir os se a estratégia empresarial está conduzindo a organização para atingir sua Visão.

Um meio para obtenção do engajamento corporativo é o desenvolvimento de uma cultura de recompensa baseada em resultados. Não basta apenas comissionar vendas, mas promover um meio que os colaboradores possam se sentir valorizados e desafiados pessoalmente e profissionalmente.

Nessa fase foi realizada uma reunião, onde foi apresentado o sistema BSC e suas finalidades.

4.2.1.4. FASE 4 – LEVANTAMENTO DOS REQUISITOS

Após o engajamento de toda a organização com o projeto de SMD, é necessário definir quais recursos são necessários para a implementação do sistema. Uma ferramenta prática para o levantamento dos requisitos é o 5W2H. A ferramenta 5W2H serve para elaboração de um plano de ação e também funciona como um *check-list* que visa aumentar a eficiência da comunicação. Sua sigla provém das *Questions Word* como mostra o Quadro 3.

QUADRO 03: Questions Words da ferramenta 5W2H

What	O que será feito?
Why	Porque será feito?
Where	Onde será feito?
When	Quando será feito?
Who	Por quem será feito?
How	Como será feito?
How Much	Quando custará para ser feito?

FONTE: Autor

O que será feito, define a etapa. Por que será feito, define os motivos. Onde será feito, define o local. Quando será feito, define o tempo. Por quem será feito, define os responsáveis. Como será feito, define o método. E quando custará para ser feito, define os custos.

O ideal é determinar todas as *questions words* para e sobre varias perspectivas para se chegar a uma solução. Aceitar a participação de colaboradores e ouvir a opinião de todos é uma forma de engaja-los com o projeto. A ideia é fazer pequenas reuniões durante o expediente para debater as ideias e levantar as necessidades e requisitos.

A quarta fase é a fase mais prolongada, e foi realizada com a ajuda da ferramenta 5W2H. Para isso foi criado um formulário da ferramenta 5W2H que foi preenchido em reuniões sucessivas com o fundador da empresa. Essas entrevistas serviram para levantar quais as expectativas do empresário em relação ao futuro e quais os seus planos. Procurou-se orientar as expectativas baseadas na missão, visão e valores desenvolvidos (Figura 04).

Os dados levantados pelos formulários aplicados estão sintetizados no quadro 04.

QUADRO 04: Síntese dos dados dos formulários utilizados na entrevista

AÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
O que?	Aumentar a variedade de Produtos	Visitar Obras	Promover eventos potenciais clientes	Visitar feiras e exposições de negócios	Adicionar novos produtos / novidades	Visitar fornecedores	Reuniões para estabelecimento de metas e Feedback.
Por quê?	Para oferecer produtos diversificados	Oferecer atendimento diferenciado	Ofertar atendimento diferenciado	Buscar novos fornecedores	Buscar novos fornecedores	Fortalecer relacionamento com fornecedores	Desenvolver uma cultura baseada em resultados
Onde?	Empresa	Cidade de Dourados	Empresa	Principalmente em SP e Curitiba	Empresa	Fornecedores	Empresa
Quando?	Mensalmente	Diariamente	Mensalmente	Trimestralmente	Mensalmente	Trimestralmente	Semanalmente
Por quem?	Proprietário	Vendedores	Vendedores e Gerentes	Proprietário	Proprietário e Marketing	Proprietário	Colaboradores
Como?	Pesquisa, para buscar novidades em iluminação.	Programar visitas nos bairros novos da cidade	Café da manhã com envio de convite para profissionais da área	Visitar as principais feiras da área de iluminação.	Novos produtos com divulgação na mídia.	Agendar visitas a fábrica com os principais fornecedores.	Reunião com mensagens de motivação, metas e resultados.
Quando custará?	Não definido	Não definido	Não definido	Não definido	Não definido	Não definido	Não definido

FONTE: O Autor. Baseado em entrevistas aplicadas com a ferramenta 5W2H.

QUADRO 04: Síntese dos dados dos formulários utilizados na entrevista (Continuação)

AÇÃO	8	9	10	11	12	13
O que?	Treinamentos sobre iluminação, técnicas de vendas.	Premiar melhores ideias	Medir a inadimplência	Medir o Endividamento da Empresa	Medir a Margem Bruta	Medir o Lucro Líquido.
Por quê?	Investir no desenvolvimento da equipe de colaboradores	Desenvolver uma cultura baseada em resultados	Controlar a inadimplência	Controlar o nível de endividamento da empresa	Controlar a Margem Bruta	Controlar o Lucro Líquido.
Onde?	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa
Quando?	Mensalmente	Mensalmente	Semanalmente	Semanalmente	Semanalmente	Semanalmente
Por quem?	Proprietário, gerente, colaboradores.	Proprietário	Financeiro	Financeiro	Financeiro	Financeiro
Como?	Aplicar uma palestra para desenvolvimento pessoal	Premiar colaboradores que dão ideias para a melhoria dos processos internos e serviços	A taxa de inadimplência será calculada pelo valor monetário dos títulos atrasados dividido pelo valor total dos títulos a receber.	A taxa de endividamento será calculada pelo valor monetário do passivo dividido pelo valor do ativo.	A margem bruta será calculada pelo valor da receita menos os custos dos produtos vendidos divididos pela receita.	O índice de Lucro Líquido será calculado pelo valor do Lucro Líquido dividido pela Receita.
Quando custará?	Não definido	Não definido	Não Aplicável	Não Aplicável	Não Aplicável	Não definido

FONTE: O Autor. Baseado em entrevistas aplicadas com a ferramenta 5W2H.

4.2.1.5. FASE 5 – DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Através da missão, visão e valores e do levantamento dos requisitos é possível definir quais as ações, seus objetivos, indicadores de desempenho e metas serão tomadas para cumprir a missão e alcançar a visão em longo prazo.

Para essa tarefa utiliza-se a ferramenta 5W2H que determina o que fazer (ações) e por que fazer (objetivos). A ferramenta estabelece ainda prazos, custos e as responsabilidades para a execução das ações.

Com as ações e objetivos levantados pela ferramenta 5W2H na fase quatro, foi classificado os objetivos segundo as quatro perspectivas do BSC: Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Inovação e Financeiro. A Figura 05 mostra os indicadores de desempenho definidos e classificados quanto aos seus objetivos.

PERSPECTIVA DO CLIENTE				
AÇÕES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
Aumentar a variedade de Produtos	Suprir a demanda das classes A-B-C	Nº Produtos Diferentes	500	NA
Visitar obras	Capitar clientes com atendimento diferenciado	Nº Obras Visitadas	40	Mês
Promover café e eventos direcionados a engenheiros e arquitetos	Capitar clientes com atendimento diferenciado	Nº Eventos	1	Mês
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS				
AÇÕES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
Visitar feiras e exposições de negócios	Procurar novos produtos / fornecedores	Feiras Visitadas	4	Ano
Adicionar novos produtos / novidades	Aumentar a variedade de produtos	Novos Produtos	1	Mês
Visitar fornecedores	Gerar parcerias de negócios	Parcerias Fechadas	4	Ano
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E INOVAÇÃO				
AÇÕES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
Reuniões para estabelecimento de metas e feedback	Manter equipe motivada	Nº Reuniões	4	Mês
Treinamentos sobre iluminação, técnicas de venda, etc...	Desenvolver a Equipe	Nº Treinamentos	1	Mês
Premiar melhores ideias	Conseguir Engajamento	Nº Premiações	1	Mês
PERSPECTIVA FINANCEIRA				
AÇÕES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
Medir a inadimplência	Monitorar a Inadimplência	% Inadimplência	1%	Mês
Medir o Endividamento	Monitorar o Endividamento	% Endividamento	25%	Mês
Medir a Margem Bruta	Monitorar a Margem Bruta	% Margem Bruta	60%	Mês
Medir o Lucro Líquido	Monitorar o Lucro Líquido	% Lucro Líquido	12%	Mês

Figura 05: As perspectivas do BSC com os desdobramentos das ações, objetivos, indicadores e metas.

4.2.2. MACRO FASE 2 – IMPLANTAÇÃO

4.2.2.1. FASE 6 – CRIAÇÃO DO DASHBOARD

O Painel de Indicadores ou *Dashboard* deve ser uma ferramenta flexível e altamente modular que permita a evolução do sistema com o tempo. O Painel de Indicadores é uma ferramenta de gestão, que permite uma rápida avaliação dos processos. Para que seja eficaz, o painel deve ser atualizado, conforme as programações dos planos de ação. Seu valor deve ser registrado na coluna ATUAL, e a tendência deve ser registrada baseada no ultimo painel atualizado.

A figura 06 mostra o Painel de Desempenho ou *Dashboard* que foi desenvolvido para a empresa.

DASHBOARD							
CLIENTES				PROCESSOS INTERNOS			
INDICADOR	ATUAL	META	TEND.	INDICADOR	ATUAL	META	TEND.
No Produtos Diferentes em Estoque		500		Feiras Visitadas		4	
No de Obras Visitada		40		Novos Produtos		1	
No de eventos promovidos		1		Visita a fornecedores		4	
APRENDIZADO E INOVAÇÃO				FINANCEIRO			
INDICADOR	ATUAL	META	TEND.	INDICADOR	ATUAL	META	TEND.
No de Reuniões		4		% Inadimplência		1%	
No de Treinamentos		1		% Endividamento		25%	
No de premiações		1		% Margem Bruta		60%	
				% Lucro Líquido		12%	

Figura 06: Painel de Indicadores desenvolvido para avaliação do desempenho

4.2.2.2. FASE 7 – TREINAMENTO

Para atingir os objetivos do SMD é necessário o treinamento dos utilizadores do sistema para um total aproveitamento dos benefícios que esse sistema pode trazer para a organização. É necessário mostrar quais os potenciais e informações que podem ser obtidos com a utilização do sistema, assim como suas deficiências e oportunidades de melhoria.

4.2.2.3. FASE 8 – FEEDBACK

Segundo Betti (2003) o reconhecimento é essencial para manter as pessoas motivadas e comprometidas e uma das formas mais eficientes de reconhecimento é o *feedback* positivo. O *feedback* é a forma de envolver os colaboradores com as metas e objetivos da organização. Sem o *feedback* a organização como um todo não sabe se suas ações estão alcançando os resultados planejados de acordo com a Visão.

As fases sete e oito são realizadas através de reunião com os colaboradores. Para concluir essas fases foi elaborado o mapa estratégico (figura 07) da empresa que visa informar a todos os colaboradores qual a missão, visão e estratégias para a empresa.



Figura 07: Mapa estratégico a ser desenvolvido para a empresa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme as empresas se esforçam para alcançar seus objetivos e metas, indicadores de desempenho são utilizados para avaliar, controlar e melhorar todos os pontos de vista relacionados ao planejamento, processos organizacionais, rentabilidade e satisfação interna e externa. Em busca desses esforços muitas empresas apresentam muitas vezes uma gestão comprometida pela sobrecarga de atribuições dos seus administradores, que em geral também são os donos do negócio, ou por falta de conhecimento informações.

Essas empresas possuem deficiências no que se refere ao planejamento, organização e controle de suas atividades, pois se esforçam para gerenciar a rotina de trabalho. Todos esses fatores indicam a necessidade de um sistema de medição e gestão do desempenho.

Verifica-se que o BSC pode ser utilizado como forma de as MPE's avaliarem seus resultados, comparar padrões, planejar estratégias, traçar objetivos, organizar a rotina e controlar os processos.

No estudo de caso foi identificada a missão, visão e valores da empresa sob o ponto de vista do empresário e colaboradores, desenvolvendo um espírito de coletividade. Além disso, pela primeira vez foram identificados os objetivos estratégicos da empresa para longo prazo.

Os objetivos estratégicos foram desdobrados em indicadores e metas, que foram documentados. Houve também a elaboração de um Mapa Estratégico onde pode explicar com clareza e foco as relações de causa e efeito existentes ajudando na comunicação da estratégia e do entendimento coletivo da organização.

Uma das dificuldades encontradas na elaboração do presente trabalho esta na dificuldade de se encontrar literatura com informações sobre as atividades de implantação do BSC em microempresas. Uma das hipóteses levantadas é de que mesmo com sua grande importância social, as MPE's muitas vezes não possuem recursos suficientes para implantar o BSC, seja pela falta de conhecimento ou seja falta de capital para gastar com consultoria.

A grande vantagem de aplicar um modelo de gestão do desempenho para microempresas esta no fato de se poder visualizar com facilidade a relação entre as atividades na empresa e os objetivos estratégicos. Com isso é maior a possibilidade de conseguir identificar ações que resultem em melhorias.

Através dessa ferramenta espera-se que o gestor possa incentivar uma cultura de mudança na organização, estabelecendo prioridades, avaliando o desempenho e acompanhando a evolução dos indicadores.

Nesse contexto, onde a sobrevivência das empresas não depende somente da saúde financeira e sim da capacidade dos administradores entenderem e atenderem às necessidades do mercado, planejarem, controlarem seus processos e motivarem seus funcionários espera-se diminuir a mortalidade das MPE's com a aplicação dessa ferramenta que fornece condições ao planejamento, avaliação, controle e melhoria aumentando assim as chances de sobrevivência das empresas no mercado.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Printice Hall, 2004.

BOND, Emerson. **Medição de desempenho para gestão da produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

BRASIL. **Portal Brasil: Mapa das Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 13 jun. 2013.

CANONICE, Bruhmer C.F. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 2.ed. Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: Ibqp, 2010. 286 p.

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

KENNELLY, Mike; NEELY, Andy; ADAMS, Chris. **Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment**. *Measuring Business Excellence*. v.7, n.4, p.37-43, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design – A literature review and research agenda**. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 15, n. 4, p.80-116, 1995.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed.. São Paulo: Atlas, 2004.

PELLISSARI, Anderson Soncini; VANALLE, Rosângela Maria; GONZALEZ, Inayara V.F.P. **Gestores de Pequenas Empresas: Estudo do Papel e das Funções Gerenciais**. In: SEGeT. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende/RJ. v. 1. p. 1-16.

PLACZKIÉVICZ, Renata; GASPARETTO, Valdirene. **Um sistema de gestão de desempenho para uma pequena empresa do ramo de embalagens**. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 2., 2008, Florianópolis. Florianópolis: Ufsc, 2008. p. 14. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080811002153.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2013.

ROCHA, Augusto C.B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no balanced scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. Florianópolis, 136p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SEBRAE. **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas**. São Paulo: Sebrae-sp, 2008. 120 p. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/livro_10_anos_mortalidade.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2013.

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas: Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>>. Acesso em: 11 abr. 2013.

SEBRAE-SP. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2013.

- SEMAC. **Produto Interno Bruto - MS: 2002-2008.** Disponível em: <<http://www.semac.ms.gov.br/controle/ShowFile.php?id=72637>>. Acesso em: 11 maio 2013.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende.** 26. ed. Rio de Janeiro, 2010.
- SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SIMONS, Robert. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy:Text& Cases.** Upper Saddle River, 2000.
- SMITH, Malcolm. **Performance Measurement & Management: A strategic approach to management accounting.** SAGE Publications. Londres, 2005.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2009.
- VIEIRA, Flávia R.C. **Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte.** 2002. 205 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- BANCO MUNDIAL. **LiteratureReview.** 2003. Disponível em: <http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/TylersPaperonSMEs.pdf>. Acesso em: 27 de maio de 2013
- O Jeito certo de dar feedback.** Sandra Betti, 2003. Disponível em: <http://www.canalrh.com.br/revista/revista_artigo.asp?o={EA051EB2-DE08-4E07-BBCC-9C284A3C0DA9}>. Acesso em: 05 jun. 2013.