



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DANIEL ARAÚJO PIRES FERREIRA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O
BALANCED SCORECARD E A SOBREVIVÊNCIA DE UMA
MPE EM TAGUATINGA-DF**

BRASÍLIA – DF

2014

DANIEL ARAÚJO PIRES FERREIRA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O
BALANCED SCORECARD E A SOBREVIVÊNCIA DE UMA
MPE EM TAGUATINGA-DF**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Me., Marcelo Paiva de
Sousa

BRASÍLIA – DF

2014

DANIEL ARAÚJO PIRES FERREIRA

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O
BALANCED SCORECARD E A SOBREVIVÊNCIA DE UMA
MPE EM TAGUATINGA-DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno:

Daniel Araújo Pires Ferreira

Mestre, Marcelo Paiva de Sousa

Professor-Orientador

Mestra, Fernanda Ledo Marciniuk,

Professor-Examinador

Doutor, André Luiz Marques Serrano

Professor-Examinador

Brasília, 05 de Dezembro de 2014

Dedico esse trabalho aos meus pais e a toda minha família, por sempre me apoiarem, acreditarem e fazerem o impossível para tornar possível a concretização de cada um dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me guiar em cada uma das minhas decisões.

Aos meus pais, Herculano e Joaquina, pelo amor, dedicação e confiança. Por me apoiarem em todas as minhas decisões e por terem se esforçado desde sempre para me ajudar a alcançar todos os meus objetivos.

Aos meus avós, Joaquim, Joaquina e Helena, por terem sido muito mais do que avós e por cada minuto que tive a chance de conviver e crescer com vocês.

Ao meu irmão e aos meus primos por todo carinho, confiança e torcida pelo meu sucesso.

À minha namorada, Amanda, pela compreensão, amor e companheirismo.

Aos colegas de trabalho pelo apoio e fé no sucesso dessa jornada.

Aos professores, Marcelo Paiva e Eluiza Watanabe, pela disponibilidade, críticas e todo o suporte para que esse trabalho fosse possível.

Aos demais amigos e familiares, pelo carinho, apoio e compreensão das minhas ausências temporárias necessárias a realização desta pesquisa.

“Impossível é apenas uma grande palavra usada por gente fraca que prefere viver no mundo como está em vez de usar o poder que tem para muda-lo, melhorá-lo.

Impossível não é um fato, é uma opinião. Impossível não é uma declaração, é um desafio.

Impossível é hipotético.

Impossível é temporário.

O impossível não existe.”

Muhammad Ali

“Para o homem é impossível, mas para Deus todas as coisas são possíveis.”

Mateus 19:26

RESUMO

A ocorrência de aplicações de técnicas de planejamento estratégico e balanced scorecard em micro e pequenas empresas (MPE's) requer bastante atenção dos empreendedores brasileiros que desejam entrar no ramo comercial, considerando que esta é a porta de entrada para a maioria dos cidadãos que desejam abrir seu próprio negócio. O objetivo deste trabalho consiste em verificar se existem correlações entre a utilização de técnicas estratégicas e a sobrevivência de MPE's na região administrativa de Taguatinga – DF. O estudo foi realizado em uma organização com 28 anos de atuação no mercado e com uma presença consolidada no comércio da região. A coleta de dados foi realizada com o auxílio de uma entrevista guiada que foi aplicada em duas visitas feitas ao estabelecimento. Os resultados evidenciaram que existe uma leve relação entre a utilização de técnicas de balanced scorecard e planejamento estratégico em geral com a sobrevivência das micro e pequenas empresas, porém mesmo de forma superficial, podemos enxergar e verificar algumas aplicações dentro do cotidiano que evidenciam a possibilidade de um maior investimento feito dentro de mercados mais competitivos e menos estáveis.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – Balanced Scorecard

MPE's – Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Formulação do Problema de Pesquisa:	13
1.2 Objetivo Geral	13
1.3 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Micro e Pequenas Empresas e sua sobrevivência no mercado.....	14
2.2 Cinco Forças de Porter	17
2.3 Planejamento Estratégico.....	19
2.4 Balanced Scorecard	21
3. MÉTODOS	25
3.1 Caracterização geral da pesquisa	25
3.2 Caracterização da Organização	26
3.3 Coleta de Dados	26
3.4 Análise de Dados	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33

1. INTRODUÇÃO

É impossível tentar visualizar a economia brasileira sem ter em mente a importância das micro e pequenas empresas (MPE's). Segundo Santos et al. (2011) elas formam um grande sistema produtivo que possibilita, na base de uma sociedade, a diluição da economia em milhares de empreendimentos e, no caso brasileiro, essas empresas possuem um papel de suma importância na oferta de empregos e no fortalecimento da nossa economia. De acordo com o anuário do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) do ano de 2013, entre 2002 e 2012, as MPE's criaram 6,6 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de empregos nessas empresas de 9,5 milhões de postos de trabalho em 2002 para 16,2 milhões em 2012. Esse bom desempenho no período, ainda segundo o anuário, confirmou a sua importância para a economia nacional. Em 2012, as MPE's foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários.

Apesar das MPE's representarem uma grande fatia do mercado, sua sobrevivência ainda possui uma taxa relativamente baixa, um estudo do SEBRAE (2013) sobre a sobrevivência das empresas no Brasil tomou como referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF (Secretaria da Receita Federal) até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Essa taxa é superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%). Por sua vez, na região Centro-Oeste do país, a taxa sobe para 76,1% no setor de comércio.

Para Almeida (1994) as pequenas empresas apresentam dificuldades para conseguirem sobreviver e serem competitivas dentro do mercado, mesmo que no dia-a-dia elas sejam eficientes, grande parte é incapaz de se manter e realizar um planejamento a longo prazo. Porter (1995) já dizia que quanto menor a empresa mais importante é a estratégia utilizada. A pequena empresa que consegue permanecer no mercado após os dois anos passa a enfrentar diversos problemas que surgem por falta de planejamento e seus gestores acabam guiando-se mais pela sensibilidade do que pela técnica administrativa (MIGLIOLLI, 2006).

No século XX, as mudanças do ambiente tornaram-se ainda mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou a dois caminhos: seguir as

transformações da sociedade, acompanhando as mudanças e tendências de mercado, ou procurar prever, antecipando-se a elas (BERNDT; COIMBRA, 1995). Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para tentar aprimorar a gestão e aumentar essa taxa de sobrevivência das MPE's. TERENCE e FILHO (2011) conceituam o planejamento estratégico como uma possível orientadora dos rumos e as ações da organização, tanto em seu ambiente externo, quanto no ambiente interno. De acordo com KOTLER & ARMSTRONG (1993), o planejamento estratégico é o processo que tem como propósito o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e as potencialidades das empresas e as mudanças frente às oportunidades de mercado. Ele fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Muito provavelmente uma das grandes dificuldades de implementação do planejamento estratégico nas MPE's se apresenta no processo de elaboração do mesmo, pois, alguns autores salientam que a análise estratégica ignora as empresas de pequeno porte devido a alguns fatores cruciais, tais como: falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultoria para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia, centralização de poder, pequeno porte, entre outros. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

Uma pequena empresa, geralmente, é composta por uma equipe limitada em termos de quantidade de pessoas e, normalmente, também em termos de capacitação. Como a empresa não tem condições de contratar especialistas para suprir suas necessidades, o próprio empresário acaba tendo que cobrir várias funções, tornando-se um elemento polivalente dentro da organização, passando a atender problemas de todos os setores da empresa (MARTENS, 2001).

As organizações de pequeno porte em sua grande maioria tendem a ignorar a necessidade e os benefícios trazidos pelo planejamento estratégico por muitas vezes, julgando-se incapazes de adicionarem mais esta atividade. Contudo cabe salientar a visão de TIFFANY & PETERSON (1998) a pequena empresa é o segmento que mais precisa de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o empresário de pequeno porte a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo.

A formulação de estratégias nas empresas de pequeno porte é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo em que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (QUEZADA et al., 1999).

De acordo com Diniz, Godoy e Stefano (2012), dentro da gestão da estratégia de uma organização, o Balanced Scorecard (BSC) é um sistema gerencial que possibilita a implementação da estratégia, mantendo-a como referencial central no gerenciamento de empresas. Mas porque escolher utilizar o BSC e não outro instrumento dentro do planejamento estratégico? Pois, segundo Frezatti, Relvas e Junqueira (2010), dentro do universo empresarial atual, as organizações possuem a perspectiva de transformar a estratégia em ação, operacionalizando as decisões de longo prazo e, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.25), o Balanced Scorecard é uma ferramenta completa que reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores e ocorrências e, ainda entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Esse conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas.

Para Kang e Fredin (2012) estas perspectivas devem estar ligadas com base na estratégia do negócio. A perspectiva do aprendizado e crescimento deve incidir sobre a de processos internos, esta deve continuar a se relacionar com as medidas dos clientes e estas devem ajudar a explicar e prever as metas financeiras da empresa.

O BSC é muito importante, segundo Megliorini e Silva (2009) porque ele ajuda os gestores a terem uma visão muito ampla de toda a gestão estratégica de sua organização, já que ele ajuda a traduzir a visão e a estratégia, a comunicar e associar objetivos e indicadores, além de ser muito importante para que a empresa se planeje, estabeleça metas e alinhe suas iniciativas.

Dentro do contexto apresentado e levando em consideração os benefícios propiciados pelo Balanced Scorecard, este estudo procura realizar um levantamento junto a alguns empreendedores de micro e pequenas empresas da cidade de Taguatinga, no Distrito Federal, que buscam utilizar métodos simples de planejamento estratégico com enfoque em balanced scorecard e, dessa maneira, conseguem manter seus empreendimentos vivos dentro de um mercado tão competitivo. A pesquisa tem o intuito

de expor e analisar os principais fatores que contribuíram para a sobrevivência de suas empresas em três perspectivas: características do empreendedor; características da organização; utilização do balanced scorecard.

1.1 Formulação do Problema de Pesquisa:

Levando-se em consideração que um menor índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas no país causaria um enorme prejuízo socioeconômico e que uma melhor utilização de ferramentas de planejamento estratégico poderia auxiliar a rotina destes empreendimentos, a presente pesquisa propôs o seguinte questionamento: Qual é o impacto da utilização do balanced scorecard como ferramenta de gestão na sobrevivência de micro e pequenas empresas na região administrativa de Taguatinga.

1.2 Objetivo Geral

Analisar a relação entre a utilização do balanced scorecard e a sobrevivência de micro e pequenas empresas.

1.3 Objetivos Específicos

Identificar o impacto do balanced scorecard na rotina de micro e pequenas empresas.

Identificar a sobrevivência das micro e pequenas empresas que utilizam uma gestão estratégica mais elaborada.

Qualificar a relação entre a utilização do planejamento estratégico e a sobrevivência das micro e pequenas empresas.

1.4 Justificativa

De acordo com Filardi (2006) e com Ercolin (2007), muitos estudos se concentram nos fatores que contribuem para a não sobrevivência de empresas de médio e grande porte, porém poucos são os estudos que focaram no ponto de vista da micro e da pequena empresa. Segundo Cher (1990, apud SANTOS, ALVES e ALMEIDA, 2007, p.60) estudiosos afirmam que cerca de 80% das pequenas empresas não completam o primeiro ano de atividade, e 92% fecham suas portas ao final de cinco anos de existência. Bortoli

Neto (1997) estima que as causas desse alto índice de mortalidade das MPE's estão 80% relacionadas à natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

Partindo desse pressuposto, espero com essa pesquisa contribuir para o fortalecimento das micro e pequenas empresas, além de contribuir com seus gestores no intuito de ampliar as perspectivas das organizações, tendo em vista a enorme importância das mesmas na vida da população.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas e sua sobrevivência no mercado

De maneira mais específica, pode-se dizer que as teorias administrativas vislumbram a aplicação de modelos e ferramentas gerenciais para se atender a demanda apenas das empresas de grande porte. Assim, tais modelos não contemplam as particularidades de gestão das pequenas empresas, devido às diferenças existentes entre ambas, o que faz com que as mesmas acabem necessitando de um processo diferenciado de gestão (TERENCE, 2002).

A pequena empresa que mesmo nesse cenário de enormes dificuldades consegue firmar-se no mercado após o período de mortalidade, depara-se muitas vezes com problemas devidos a falta de planejamento, tais como os problemas organizacionais. O dirigente da pequena empresa acaba guiando-se mais pela sua sensibilidade do que pela técnica administrativa (MIGLIOLI, 2006). No que tange a definição de em qual categoria uma empresa se enquadra em geral, Ludícibus (1995, p.90, apud CARMO, SANTOS e LIMA, 2013, p.35) observa que “o melhor conceito de dimensão poderá ser ora volume de vendas, ora valor do ativo total, ora valor do ativo operacional, ora valor do patrimônio líquido, ora valor do capital social etc.” e completa afirmando que, de acordo com a finalidade, cada um desses critérios pode apresentar pontos fortes e fracos.

Segundo Dieste (1997), esse tipo de definição está muito mais relacionado ao setor econômico em que a organização atua ou em função do maior ou menor grau de desenvolvimento da sociedade em que ela está inserida.

De acordo com Viapiana (2001), uma das dificuldades para estudar micro e pequenas empresas no Brasil aparece no momento de sua caracterização, visto que a adoção de diferentes parâmetros e critérios quantitativos e qualitativos por parte dos órgãos públicos oficiais expande ou reduz a abrangência do conceito de micro e pequena empresa.

Os autores Silva, Terence e Escrivão (2009) citam alguns dos principais métodos que abrangem os mais diversos fatores, tais como: número de empregados, faturamento anual, comparação com outras empresas do setor, valor dos ativos, entre outros. Por um lado, no contexto do Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2011) define como Micro Empresa, as instituições que possuem receita operacional bruta anual inferior ou igual a R\$ 2,4 milhões, e, Pequena Empresa aquelas que possuem receita bruta operacional anual maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões. Já de acordo com o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – a classificação de porte da empresa deve ser baseada segundo o seu número de funcionários e o setor que a organização ocupa no mercado, como apresentado no quadro abaixo:

Porte	Setor	
	Indústria(1)	Comércio e Serviços(2)
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Quadro 1: Classificação do porte das empresas, segundo o número de funcionários e setor.

Fonte: SEBRAE (2013)

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

(2) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Dieste (1997) relata que quando observamos ainda o contexto internacional, os diversos critérios utilizados por relevantes agentes internacionais dificultam ainda mais a utilização de um padrão único. Ainda segundo o autor, os principais critérios utilizados

para a classificação de negócios como MPE's advêm de três naturezas básicas, ou seja, eles podem ser quantitativos, qualitativos ou uma combinação de ambos.

Muitos pesquisadores têm buscado compreender os fatores que influenciam o desempenho das empresas em geral, contudo, ainda não há um consenso na literatura para composição e utilização de indicadores financeiros e não-financeiros que permitam medir e avaliar o desempenho empresarial (KOTANE; MERLINO, 2012; MACAU; BRITO, 2010), e, em especial as MPE's.

Gimenez (2000) afirma que a literatura sobre estratégias em empresas de pequeno porte é influenciada por uma abordagem de natureza empreendedora que reconhece a influência do comportamento individual do dirigente sobre o processo de formulação e implementação da estratégia. Essa abordagem preocupa-se em estudar a ligação entre as características pessoais do dirigente e o processo de administração estratégica utilizado nas pequenas empresas.

Meirelles et al. (2000) afirma que acreditar que apenas boas ideias seriam suficientes para garantir o sucesso e a sobrevivência de uma organização não vem demonstrando ser verdadeira por alguns motivos. Primeiro devido às falhas nas previsões nas quais as ideias dos donos se baseiam e segundo pelo fato das mudanças ambientais serem tão numerosas que os procedimentos se revelam insuficientes para adequar empresa ao seu novo momento. Dessa maneira, uma organização, em função de seus valores, sua cultura, seu orçamento e seus objetivos, deve encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias que fornecerão a base para seu sucesso ou insucesso.

Apesar da constatação da importância das micro e pequenas empresas, no contexto mundial e brasileiro o SEBRAE (2013) um grande número de micro e pequenas empresas morrem nos primeiros anos de existência apesar da redução do índice de mortalidade nos últimos anos. No quadro 2, podemos verificar a taxa de empresas que sobrevivem após dois anos por setor e por região do Brasil.

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Brasil
Indústria	71,1%	74,1%	83,2%	81,4%	76,5%	79,9%
Comércio	74,4%	75,5%	79,9%	76,6%	76,1%	77,7%
Construção Civil	56,3%	63,5%	77,3%	74,2%	70,1%	72,5%
Serviços	58,9%	62,9%	75,7%	71,8%	70,5%	72,2%
Total	68,9%	71,3%	78,2%	75,3%	74,0%	75,6%

Tabela 1 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, para empresas constituídas em 2007, por regiões e setores

Fonte: Sebrae-NA

Nota: as empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

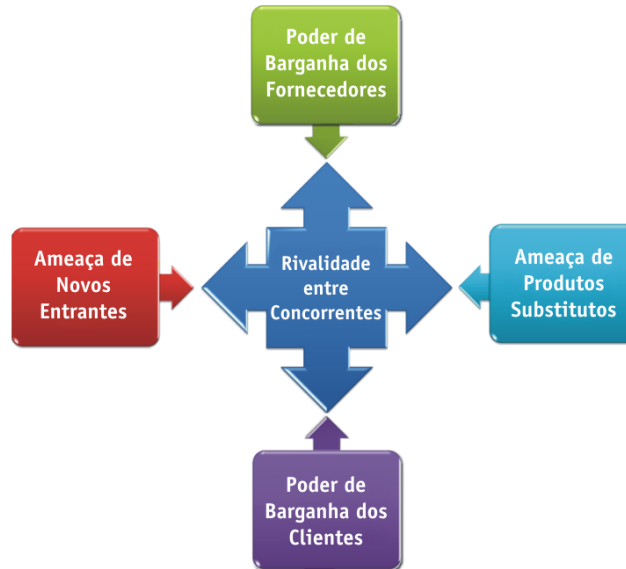
Segundo o próprio relatório de sobrevivência das empresas do Brasil veiculado pelo SEBRAE do ano de 2013, uma possível explicação para o melhor desempenho das empresas da indústria pode ser a de que, neste setor, são maiores as barreiras para novos entrantes e, também, é o setor onde tende a ser menor a pressão da concorrência.

Cleverly (2002) indica os cinco fatores que, de acordo com seus estudos, contribuem para a mortalidade de empresas. São eles: a) elevado nível de complacência com os gastos na fase de abertura das empresas; b) nível de competência da diretoria e dos sócios varia muito, e muitos fazem parte da sociedade por causa do grau de parentesco, ou porque traz recursos financeiros, mas lhes falta experiência empresarial; c) em muitos casos, os novos empresários não tem recursos para abandonar seu atual emprego e se dedicar em tempo integral ao novo negócio; d) muitos não conhecem o mercado onde estão entrando e; e) muita informação e mudanças rápidas fazem com que os empresários não deem foco ao que é prioridade.

Já Mager (2002) demonstra através dos resultados de seus estudos que os principais fatores que contribuem para a mortalidade de pequenas empresas, são: falta de planejamento estratégico de longo prazo, falta de conceitos de finanças, baixa qualidade da mão de obra, falta de processo e métodos internos de trabalho.

2.2 Cinco Forças de Porter

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a análise do ambiente externo de uma organização pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças de Porter. Os autores afirmam que o entendimento das forças rivais de um ramo de negócios é essencial para o correto desenvolvimento do planejamento estratégico de uma empresa. As 5 forças de Porter são: Rivalidade entre os concorrentes, Ameaça de Novos Entrantes, Ameaça de Produtos Substitutos, Poder de Barganha dos Fornecedores e Poder de Barganha dos Clientes.



Os autores explicam as 5 forças como:

- 1) Rivalidade entre concorrentes: Considerada como a força mais significativa do grupo. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade, pontos fortes, pontos fracos, diversificação e diferenciais dos concorrentes diretos. Aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão.
- 2) Ameaça de Novos Entrantes: Além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes no mercado depende das barreiras existentes que podem retardar e/ou impedir a sua entrada, além do poder de reação das organizações que já estão pré-estabelecidas e tem força no nicho. Estes bloqueios são os fatores que dificultam o aparecimento de novas empresas para concorrerem em determinado setor. Dentro desse grupo de barreiras, podemos citar: Necessidade de Capital, Alta Capacitação dos funcionários, Fornecedores escassos, Acesso aos canais de distribuição, entre outros.
- 3) Ameaça de Produtos Substitutos: Essa situação ocorre quando uma organização comercializa um tipo de produto e seus concorrentes lançam outros produtos que não são exatamente os mesmos, porém suprem as mesmas necessidades. A grande dificuldade de análise e tomada de decisão dessa força é que o produto concorrente pode passar despercebido, já que não disputa diretamente com aquele artigo da organização atuante, contudo, daqui há algum tempo, os clientes podem começar a consumir mais esse segundo produto e dificultar os resultados da organização que não conseguiu mapeá-lo como um concorrente potencial.

- 4) Poder de Barganha dos Fornecedores: Quando pensamos em um nicho que possui poucos fornecedores ou até fornecedores exclusivos, vemos essa força muito presente. Isso acontece, por exemplo, em mercados de produtos diferenciados, raros, muito específicos ou em que o custo de troca é extremamente alto. Neste caso, é muito importante que a organização fique bastante atenta a sua relação com seus fornecedores e a possibilidade de buscar alternativas que ressalvem a empresa de ficar à mercê desses prestadores de serviços.
- 5) Poder de Barganha dos Clientes: Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes quando: As compras do setor são de grande volume; O custo para mudar de fornecedor é pequeno ou irrisório; Os produtos a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação dentro do mercado; Compram em grande quantidade; A opção do próprio comprador fabricar o produto é financeiramente viável. Estas são apenas algumas características a serem observadas quando se analisa esta força. Outro possível fator que pode influenciar no poder de negociação do cliente é quando ele tem conhecimento pleno do produto ou da sua cadeia de produção. Neste caso é relevante destacar o poder que a internet deu aos consumidores. Em muitos casos é comum que ele saiba, em alguns casos, mais do que o vendedor sobre o produto/serviço, sobre a legislação envolvida ou sobre processos de produção.

2.3 Planejamento Estratégico

Como foi relatado anteriormente, para que uma organização se torne competitiva, ela deve aperfeiçoar-se continuamente, sendo assim, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta que auxilia a empresa nos processos de tomada de decisão (COSTA et al., 2005). De acordo com Terence e Filho (2011), pode-se caracterizar este planejamento como um processo contínuo que estabelece a interação da empresa com o ambiente, que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos que utiliza.

As pequenas empresas possuem um papel importante na economia brasileira, porém, um problema constante nas pequenas empresas é a sua incapacidade no que diz respeito a decisões estratégicas (ALVES et al., 2013). Almeida (1994) sugere o

planejamento estratégico como uma das possíveis técnicas administrativas que podem auxiliar na solução desses problemas enfrentados pelas organizações de pequeno porte.

Neste tipo de empresa, é pouco utilizado o planejamento estratégico, seja pela complexidade desta ferramenta, seja pelas características de gestão das empresas deste porte. O dirigente da pequena empresa reluta em se dedicar à elaboração do planejamento por considera-lo uma questão demasiadamente técnica e de poucos resultados práticos e ainda uma tarefa que demanda muito tempo para se por em prática (COELHO; SOUZA, 1999, apud TERENCE e ESCRIVÃO, 2011, p.35).

Dietschi e Nascimento (2008) definem o planejamento estratégico como um instrumento de gestão que consolida um método estruturado de tomada de decisões que envolvam uma determinada situação futura e desejada, cujo principal objetivo é antecipar: o que e como fazer. As ações mais relevantes no cotidiano de uma organização refletem, muito frequentemente, em algum tipo de decisão tomada no passado.

O planejamento estratégico é um processo gerencial utilizado pelos executivos que busca relacionar a empresa com o ambiente onde ela se encontra, essa relação tem como objetivo a otimização de resultados (OLIVEIRA, 1998).

Para Kotler (1975) o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, visando à interação da empresa com o ambiente em um grau mais elevado. A interação da organização com o ambiente pode se tornar positiva, neutra ou até mesmo negativa, levando-se em conta o comportamento estratégico adotado pela organização quando esta se depara com o contexto ambiental.

Planejamento é conseguir desenvolver um método que realize objetivos e metas organizacionais, desenvolvendo um caminho que gere antecipação do que deve ser feito e de como se deve realizar a ação. Assim, a organização acaba por adquirir uma capacidade administrativa de prever e prepararem-se para prováveis mudanças que possam afetar os seus objetivos organizacionais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETR JUNIOR, 1986).

Golde (1986) sugere algumas etapas que devem ser analisadas para que esse planejamento seja elaborado na pequena empresa, onde, as características básicas da organização devem ser examinadas, deve-se verificar a possibilidade as características inibirem o processo de planejamento e encontrar alguns métodos que possibilitem a

redução ou até mesmo a eliminação de obstáculos no planejamento nas pequenas empresas.

2.4 Balanced Scorecard

Buscando destruir estes obstáculos, as organizações devem ter uma perspectiva estratégica, pois ela é necessária para que a organização se diferencie no mercado (SILVA, 2003). Indo ao encontro do autor, Porter (2000) afirma que é preciso manter uma posição estratégica clara, pois esta forma a organização possuiria uma vantagem competitiva. Whittington (2003) entende que não se deve procurar nas empresas o conceito teórico de estratégia e sim o modo como ela é formulada e trabalhada.

Pensando nisso e sabendo que organizações são ambientes complexos, onde o processo de tomada de decisão requer análises mais detalhadas a fim de avaliar a situação real da empresa não devemos aplicar medidas de desempenho quantitativas isoladamente, pois elas tendem a não ser suficientes para se conhecer todos os detalhes da organização e de seu funcionamento (BEURER; SANTOS, 2013).

Ao longo do século XX o enfoque dos mecanismos de medida de desempenho passou dos métodos de controle dos tempos e movimentos para uma abordagem mais ampla, aonde o empregado e suas atividades são considerados parte integrante de um contexto organizacional (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Os objetivos estratégicos podem ser alcançados com a implementação do planejamento delineado. Entretanto, os ambientes externo e interno à organização são dinâmicos e implicam em mudanças no planejamento para que a organização consiga direcionar-se, para atingir seus objetivos. Nesse contexto, a estratégia torna-se peça fundamental para a sobrevivência das organizações. É essencial, portanto, haver um método formal para que: a estratégia seja implantada, o entendimento seja amplo e disseminado e os recursos da organização sejam alinhados em relação aos objetivos traçados (KAPLAN; NORTON, 2004).

Buscando uma visão mais ampla e indo ao encontro desse novo enfoque que foi dado a visão estratégica dos mecanismos de medida de desempenho, Kaplan e Norton (2000, p.37) afirmam que:

“As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no âmago dos sistemas gerenciais. As organizações focalizadas na estratégia usam o Balanced Scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta apresenta uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa”.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é uma ferramenta que mede o desempenho organizacional em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), assim permitindo que a organização acompanhe o desempenho financeiro, monitore e ajuste a estratégia. Os autores definem as estratégias da seguinte forma:

- a) **Perspectiva Financeira:** analisa a lucratividade da estratégia. Mede e avalia resultados que o negócio oferece e precisa para seu sucesso e para a satisfação dos acionistas/proprietários da organização. O retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento e o perfil das receitas, a redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam concatenados com a estratégia, são exemplos de indicadores financeiros que podem ser considerados.
- b) **Perspectiva do Cliente:** identifica os segmentos do mercado alvo que ela já atua ou pretende investir e as medidas do sucesso da organização neste nicho. Identificar os fatores que são importantes na geração dos clientes é uma regra do Balanced Scorecard, esses fatores são divididos em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Os indicadores essenciais desta perspectiva são: o market share, aumento da carteira de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e a satisfação dos consumidores,
- c) **Perspectiva Processos Internos:** nesta perspectiva são utilizadas as diretrizes da perspectiva financeira e da perspectiva de clientes para compor seus objetivos. Os processos internos são responsáveis pelas atividades empreendidas dentro da empresa que valorizam as necessidades para atendimento das diretrizes financeiras e a satisfação dos clientes. Envolve os processos de inovação, operacional, comercial e pós-venda.
- d) **Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** esta representa os processos críticos que mostram como a empresa pode atingir os objetivos das outras perspectivas, são os pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do

conhecimento. Indica a infraestrutura que precisamos para alavancar o crescimento e as melhorias de longo prazo, que derivam das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Estabelece as capacidades que a empresa precisa ter para elaborar processos internos potenciais na criação de valor para os clientes e acionistas. Os indicadores mais comuns a esta perspectiva são: o nível de satisfação dos funcionários, a lucratividade por funcionário, a rotatividade dos funcionários, treinamento e capacitação dos colaboradores e a participação dos funcionários com sugestões empreendedoras.

Além de envolver decisões que possuem um foco no médio e longo prazo, a escolha da estratégia tem uma característica essencialmente qualitativa e sua quantificação não é tarefa fácil, podendo constituir-se em dificuldades que podem levar ao insucesso a sua implementação, considera-se o caráter sistêmico do planejamento estratégico. É justamente nesse aspecto que se apegam os idealizadores do BSC, que propõem ser esse instrumento um facilitador para a comunicação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1996).

Diversos autores relatam em seus estudos que o BSC traduz de forma eficaz a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados através de indicadores para informar aos funcionários sobre os pilares do sucesso do presente e do futuro. Ao articularem os resultados desejados pela organização com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar os objetivos de longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 25; DINIZ; GODOY; STEFANO, 2012)



Apesar da utilização crescente e da popularidade da ferramenta, existem críticas e problemas ligados a sua utilização. Críticas pela fixação nas perspectivas originais ou a necessidade de inclusão de outras perspectivas Gasparetto et al. (2007, apud MIRANDA et al., 2001). Além disso, em decorrência da sua complexidade, há vários problemas no uso deste artefato, pois, a análise de desempenho no contexto do Balanced Scorecard requer a avaliação de múltiplas medidas de desempenho, a compreensão de suas relações e a aplicação em duas ou mais unidades estratégicas de negócios, fato que exige dos gestores considerar a relevância de uma solução no contexto da estratégia global (BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011).

Ainda que existam argumentações sobre falhas, Kaplan e Norton (1997) argumentam que as perspectivas fazem parte de um modelo, que pode ser alterado, normalmente para mais perspectivas, visto que, não encontraram nenhuma situação em que organizações utilizassem menos perspectivas.

Segundo Frezatti, Relvas e Junqueira (2010, p.188): “A perspectiva de transformar a estratégia em ação, operacionalizando as decisões de longo prazo, se constitui em algo relevante dentro do universo empresarial. Diversos autores enfatizam a relevância do alinhamento entre a estratégia e o desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996; NEELY; AUSTIN, 2000; TONCHIA, 2000)”.

Dietschi e Nascimento (2008) afirmam que:

“A maior semelhança entre o planejamento estratégico tradicional, mencionado por Mintzberg (1994), e o BSC encontra-se no fato de que ambos aspiram a estabelecer diretrizes de longo-prazo as quais devem ser seguidas de ações que suportem o alcance nas metas desejadas. Dessa forma, ambos os instrumentos de gestão visam a impulsionar a organização na direção almejada por seus dirigentes. Em contrapartida, o equilíbrio entre metas financeiras e não financeiras é um assunto tratado de forma explícita somente pelo BSC”.

Após evidenciarmos esses conceitos fica claro, de acordo com a literatura, que um dos maiores problemas para a mortalidade das micro e pequenas empresas no país é a falta de um planejamento e de transformar as estratégias em ações práticas dentro da organização, por este motivo precisamos evidenciar qual é o real impacto do BSC na rotina de uma MPE para que este número de empresas que finalizam suas atividades diminua.

3. MÉTODOS

Neste capítulo, serão apresentados os seguintes tópicos: tipo de pesquisa; técnica de pesquisa; abordagem; descrição dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados que serão empregados no estudo.

3.1 Caracterização geral da pesquisa

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois assim como defende Goldenberg (1997, p. 34) não vemos uma preocupação tão grande com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social e de um determinado tipo de organizações. De acordo com Richardson (2012, p.90), a principal especificação de uma pesquisa qualitativa é que ela se caracteriza como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e detalhes situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas quantitativas de práticas ou comportamentos. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalizações de variáveis.

Segundo os critérios apresentados por Gil (2010), o presente estudo se enquadra como uma pesquisa exploratória e descritiva. Ela é considerada exploratória, pois estas pesquisas têm como objetivo proporcionar uma maior proximidade com o problema, com vistas a deixar com que o mesmo se torne mais explícito. Ainda segundo o referido autor, pode-se dizer que as pesquisas exploratórias possuem como seu objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. O estudo também é considerado descritivo, de acordo com Gil (2010, p.42), dado que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial o relato das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A estratégia de abordagem utilizada foi a de um estudo de caso em uma organização que se encaixe no perfil estudado, no caso uma micro empresa da região administrativa de Taguatinga – DF, segundo Decker (2000) o estudo de caso trabalha com uma ou com poucas unidades de pesquisa, um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou inclusive uma situação observada, aprofundando e detalhando os conhecimentos sobre esta, podendo ser realizada em campo ou não.

3.2 Caracterização da Organização

Para realizar a pesquisa qualitativa, alguns pontos foram relevantes para o processo de escolha da empresa, visto que, no contexto de MPE, existem algumas centenas delas. Classificando-se e diferenciando-se ainda por tipos de produtos e/ou serviços oferecidos, por quantidade de funcionários, tempo de funcionamento no mesmo segmento, por faturamento, dentre outros.

Como o intuito do trabalho era validar os modelos teóricos de estratégias e que, de alguma forma remetem ao item de “perenidade” da organização, a escolha se deu por conta do tempo de existência que a empresa teria no mercado. Ainda visto que, segundo os dados do SEBRAE, a mortalidade de MPE ainda é muito alto em nosso país, esta seria uma boa oportunidade para avaliar os fatores e motivos que levaram a organização escolhida a desviar do grupo de empresas que não sobrevivem no mercado atual, de acordo com os dados apresentados pelo próprio SEBRAE.

A escolha da organização denominada João Pastéis e Lanches foi feita por ela se encaixar no perfil de micro empresa, ser uma empresa com 28 anos de existência, possuir uma clientela extremamente fiel e um enorme fluxo de consumidores.

A empresa funciona a 28 anos, porém desde 2009 está localizada no endereço atual, contudo jamais parou de funcionar desde sua criação. A organização possui um faturamento mensal médio de R\$ 70.000,00 e sua atividade principal é o comércio de alimentos e bebidas, esses são vendidos prontos para consumo ou congelados. São vendidos em média 4 mil pastéis por dia e 10 toneladas de massa por mês. O local conta com 136 lugares e o gasto médio dos clientes é de R\$ 12,00 por visita.

3.3 Coleta de Dados

Gil (2010) afirma que:

“O estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel. Com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.”

Dado isto, foi utilizada uma entrevista guiada que, segundo Richardson (2012, p.212) é utilizada particularmente para descobrir que aspectos de determinada experiência produzem mudanças nas pessoas específicas. Ainda de acordo com o referido autor, é necessário que o pesquisador conheça previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formule alguns pontos a tratar na entrevista.

O roteiro da entrevista foi elaborado de forma que viesse evidenciar a presença de aspectos e técnicas presentes no Balanced Scorecard e no Planejamento Estratégico como um todo dentro da rotina de uma micro empresa da região administrativa de Taguatinga – DF que auxiliam os empreendedores a manter a organização viva, atuante e firme dentro do mercado regional.

Nessa etapa, conforme descrito acima foi desenvolvido um roteiro de entrevista e em uma visita presencial ao estabelecimento tive a oportunidade de entrevistar o gerente da empresa, com isso consegui levantar os dados necessários para a análise que foi feita posteriormente.

3.4 Análise de Dados

Foi utilizado o método de análise de conteúdo, Bardin (s.d.) transmite a ideia de que este método se define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que aposta em um método firme como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto.

Rocha e Deusdará (2005) discorre que:

“Na verdade, a principal pretensão da análise de conteúdo é vislumbrada na possibilidade de fornecer técnicas precisas e objetivas que sejam suficientes para garantir a descoberta do verdadeiro significado. Nesse sentido é importante reafirmar aqui a certeza de que haveria um sentido a ser resgatado em algum lugar, e de que o texto seria seu esconderijo.”

A análise de conteúdo, segundo Gil (2010, p.89, apud Bardin, s.d.) desenvolve-se em três fases. A primeira é conhecida como a pré-análise, nela procede-se à escolha dos documentos, o desenvolvimento de hipóteses e à elaboração do material para análise. A próxima etapa é a exploração do material, que envolve a escolha das unidades, a enumeração e a classificação. Por último, temos a terceira etapa que é constituída pelo tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Nesta fase de análise, fizemos uma comparação com o que foi dito pelo entrevistado e o que já havia sido levantado junto a literatura, nesse processo foi necessário transcrever a conversa que tinha sido gravada com o responsável pela empresa e foi realizada uma análise crítica de todas as respostas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No momento em que confrontamos o que a teoria diz com o que foi evidenciado na coleta de dados, a primeira situação que tivemos a oportunidade de analisar foi que confirmando o que afirmaram COELHO e SOUZA (1999) e do que foi citado no referencial teórico, o gerente da organização é relutante em se dedicar a uma elaboração de um planejamento estratégico mais elaborado por toda a dificuldade de elaboração e seus custos, acreditando que essa elaboração não contribuiria com resultados extremamente significativos para que o custo x benefício valesse a pena.

Contudo, acredito que a situação da organização vai de encontro com a afirmação de SILVA (2003) já que ela é uma empresa diferenciada em seu mercado e não aplica

nenhum tipo de técnica ou perspectiva estratégica. Considero que ela seja diferenciada pelo enorme tempo de mercado, pelo crescimento constante da lucratividade e pelo desenvolvimento conquistado desde sua criação até o presente momento.

Portanto, podemos concluir que nem sempre é necessária a utilização de teorias de planejamento estratégico para que uma organização sobreviva e continue crescendo no mercado, apesar de que esses conhecimentos poderiam auxiliar a empresa a alcançar voos ainda mais altos.

Pensando no sentido do balanced scorecard e de suas perspectivas, além de levar em consideração as respostas que o gerente geral da João Pastéis e Lanches relatou na entrevista podemos evidenciar que no que tange:

1) As perspectivas financeiras, de acordo com o entrevistado, o único estudo que a organização realiza é baseado no software que ela utiliza nas operações do dia-a-dia. Com ele, o gestor pode ter uma demonstração, um controle e um comparativo dos resultados financeiros da empresa. A empresa utiliza essa ferramenta como um indicador, porém não são realizados estudos mais profundos em relação a possibilidades de diminuição de custos ou aumento da lucratividade.

2) Já quando falamos das perspectivas dos clientes é possível perceber um aumento de demanda frequente, pois os números de comandas emitidas por dia vem aumentando gradativamente. Fica evidente para quem permanece na loja por alguns minutos que muitos dos clientes já são conhecidos pelo pessoal que trabalha na empresa, eles permanecem consumindo em uma boa frequência e os novos estão começando a consumir com mais rotina. Apesar desta situação, não existe, na organização, nenhuma ferramenta que possibilite quantificar esses números de frequentadores.

Já quando pensamos em críticas e sugestões, por se tratar de uma micro empresa familiar a maioria das reclamações, elogios ou solicitações dos consumidores são dirigidas diretamente ao dono ou ao gerente sem formalidade alguma.

3) Nas perspectivas de processos internos, apesar dos funcionários não serem questionados quanto à sua satisfação financeira ou profissional, a organização dá liberdade para que seus colaboradores façam críticas, sugiram opções ou variações no processo de produção, entre outras abordagens junto à direção sem que haja algum tipo de repressão ou punição.

4) Quanto as perspectivas de aprendizagem e crescimento a organização fica um pouco desguarnecida já que os funcionários passam apenas por um treinamento durante toda a sua carreira na empresa. Quando eles entram frequentam um treinamento básico de acordo com a função que ele irá ocupar e depois disso já está pronto, segundo a direção, para realizar seu trabalho.

Passando por esses detalhes, o entrevistado ainda declara que na opinião dele, não existem outras organizações que possam ameaçar as metas deles, já que o custo benefício dos seu produto é um fator extremamente diferencial para ele. Porém, o único fator de risco que é acompanhado pelo gestor é o aumento exponencial de pessoas que se preocupam com os malefícios que as comidas com excesso de carboidrato e as frituras podem causar na saúde dos consumidores.

Após refletir sobre as respostas absorvidas na entrevista, vimos que alguns pontos podem ser destacados entre a visão do empreendedor e a visão que a literatura tem sobre o sucesso das micro empresas, sua sobrevivência e a adoção de ferramentas e técnicas de planejamento estratégico na sua rotina administrativa.

Assim como já foi mencionado, Whittington (2003) entende que não se deve procurar nas empresas o conceito teórico de estratégia e sim o modo como ela é formulada e trabalhada.

Dado isto, podemos extrair da experiência dessa empresa que por mais que não exista uma estratégia traçada detalhadamente, o gestor faz o uso de algumas ações que substituem as técnicas mais elaboradas como, por exemplo, escutando as percepções dos seus colaboradores e clientes, analisando o número de frequentadores através de uma métrica básica e verificando os resultados financeiros dos últimos períodos.

Contudo, seria interessante para um maior desenvolvimento da organização e uma evolução de patamar da sua marca que o gestor juntamente com a direção da empresa buscassem adoções de estratégias pensadas a médio e longo prazo como, por exemplo questionário rápido com os clientes sobre possíveis percepções mais detalhadas, elaboração e implementação de um estudo que viesse calcular possíveis mudanças na rotina que trouxessem benefícios na diminuição de custos ou no aumento da lucratividade dos produtos, treinamento e capacitação mais frequente dos colaboradores e, também, uma busca por consultar as opiniões dos colaboradores quanto a sua satisfação dentro da

organização para que possam ser pensadas alternativas para tornar melhor cada vez mais o ambiente interno da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi verificar a existência de uma correlação entre aplicações de técnicas presentes no balanced scorecard e a sobrevivência de uma micro empresa da região administrativa de Taguatinga-DF. Com base no método, nos resultados obtidos e na discussão realizada, pode-se afirmar que tal objetivo foi atingido.

Também é necessário ressaltar que os três objetivos específicos também foram devidamente alcançados. O primeiro deles consistiu em identificar o impacto do balanced scorecard na rotina de micro e pequenas empresas. Por meio da entrevista que foi realizada, podemos verificar que poucas são as técnicas de balanced scorecard ou até de planejamento estratégico que são utilizadas na rotina da organização que foi estudada.

O segundo objetivo específico se propôs a identificar a sobrevivência das micro e pequenas empresas que utilizam uma gestão estratégica mais elaborada. Ficou claro que não existe uma relação muito forte entre a aplicação de técnicas de planejamento estratégico e a sobrevivência de micro e pequenas empresas que estejam alocadas na região.

Já o terceiro objetivo específico buscou qualificar a relação entre a utilização do planejamento estratégico e a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Tivemos a oportunidade de verificar que o planejamento estratégico e suas técnicas não possuem um peso tão significativo quanto, por exemplo, a gestão aplicada dos negócios, uma localização excelente do ponto de vendas ou a alta qualidade dos produtos que são vendidos na organização.

A contribuição prática dessa pesquisa consistiu na produção de um diagnóstico aplicado acerca da importância entre a sobrevivência de micro e pequenas empresas e a utilização do balanced scorecard e outras técnicas de planejamento estratégico. Com base nas informações contidas neste estudo, os micro e pequenos empresários que desejarem aplicar técnicas de balanced scorecard ou de planejamento estratégico em

suas organizações poderão ter uma visão do quanto seria importante e necessário realizar investimentos para melhorar uma ou outra função de sua organização.

Sugere-se, portanto, a realização de pesquisas de forma periódica e em maior escala, a fim de mensurar e avaliar os níveis de percepção, adequação e utilidade de uma possível adoção de novas técnicas estratégicas na gestão de micro e pequenas empresas, uma vez que o caráter transversal do presente trabalho reflete dados apenas de uma determinada organização. Ações neste sentido permitiriam mapear o comportamento de outros gestores, mercados e localidades.

É possível apontar como uma limitação da pesquisa o método de seleção da amostra, tanto em relação à organização quanto à localidade escolhida para aplicação, pois pelo fato de não ter se seguido padrões de aleatoriedade, o poder de generalização dos resultados encontrados pode ter sido minimizado.

Pesquisas futuras poderiam investigar ainda novas possibilidades de inovação na gestão das micro e pequenas empresas em via de tornar mais estratégica a forma de guiar a rotina dessas organizações, para que grande parte dos empreendedores consiga perceber que uma técnica diferenciada poderia auxiliar na: diminuição de custo, aumento de receitas, satisfação dos colaboradores, entre outros.

Por fim, a realização de pesquisas envolvendo micro e pequenas empresas voltadas a melhoria e aperfeiçoamento da gestão delas seria bastante relevante, já que o Brasil necessita de um fortalecimento desse ramo empresarial, dada a sua relevância e enorme participação no cenário econômico da nação. Acredito que com mais informações e casos estudados, os empreendedores poderiam ter suas tomadas de decisões melhor sustentadas e com uma assertividade maior.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ALVES, J.N. et al. **A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, Mai/Ago, 2013.
- BANKER, R.D.; CHANG, H.; PIZZINI, M.J. The judgmental effects of strategy maps in Balanced Scorecard performance evaluations. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 259-279, Dec. 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, s/d.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41, 1995.
- BEUREN, I.M.; SANTOS, A.C. **Balanced Scorecard: Fins de sua utilização por gestores**. Revista Economia & Gestão, v.13, n.33, set/dez, 2013.
- BORTOLI NETO, A. (1997). **A virada dos pequenos**. Revista PEGN, n. 100, p. 37.
- CARMO, C.R.S.; SANTOS, G.C.; LIMA, I.G. **Um estudo sobre a sobrevivência de micro e pequenas empresas mineiras com base em métodos quantitativos aplicados**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.3, p.33-48, 2013.
- CLEVERLY, W.O. **Who is responsible for business failures? Healthcare financial management review**, Westchester, Illinois, USA, pp. 45-51, 2002.
- COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. (1999). A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte. In **IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo/SP.
- COSTA, A. F. *et al.* **A Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão de Pequenas e Médias Empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso. FEAD – Minas. Belo Horizonte. 2005.
- DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DIESTE, J.F.. **Relações de trabalho nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: LTR, 1997.

DIETSCHI, D.A.; NASCIMENTO, A.M. **Um estudo sobre a aderência do balanced scorecard às empresas abertas e fechadas**. R. Cont. Fin., São Paulo, v.19, n.46, p.73-85, jan/abr, 2008.

DINIZ, J.L.P.; GODOY, L.P.; STEFANO, N.M. **O uso da ferramenta balanced scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife – PE, vol.10, n.3, p.653-684, Set/Dez, 2012.

ERCOLIN, C.A. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FILARDI, F. **Estudos dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.

FREZATTI, F.; RELVAS, T.R.S.; JUNQUEIRA, E. **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro**. RAE – São Paulo, v.50, n.2, abr/jun, p. 187-198, 2010.

GASPARETTO, A.S. et al. **Implantação do Balanced Scorecard: Estudo de caso em empresa de consultoria**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.1-13t, jan/abr, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUIMARÃES, T.A.; NADER, R.M.; RAMAGEM, S.P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

KANG, G; FREDIN, A. The Balanced Scorecard: the effects of feedback on performance evaluation. **Management Research Review**, v. 35, n. 7 p. 637-661, 2012.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balance Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**. v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

_____. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.

_____. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 26ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Mapas estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTANE, I.; MERLINO, I. K.. Assessment of financial indicators for evaluation of business performance. **European Integration Studies**, n. 6, p. 216-224, 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

_____; ARMSTRONG, G. (1993). **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

MACAU, F. R.; BRITO, L. A. L. **Knowledge effects on performance in manufacturing and service firms**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 34., 2010, Rio de Janeiro (RJ). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MAGER, R.A. **Avoiding the four deadly sins of business failure**. Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement – San Diego Business Journal, n. 10, 2002.

MARTENS, C.D.P. **A tecnologia de informação (TI) em pequenas empresas industriais do Vale do Taquari/RS**. Porto Alegre. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. (1986). **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra Ltda.

MEGLIORINI, E.; SILVA, M.A.V.R. **Administração financeira: uma abordagem brasileira.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MEIRELLES, A. de M. et al. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MIGLIOLI, A. M. **Tomada de Decisão na Pequena Empresa: estudo multi caso sobre a utilização de ferramentas informatizadas de apoio à decisão.** 2006, 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

NEELY, A.; AUSTIN, R. Measuring performance: the operations perspective. **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, Cambridge University Press, p. 41-50, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas – 12. ed.** – São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **A nova era da estratégia.** HSM Management, São Paulo: HSM cultura e desenvolvimento, ed. Especial. P. 17-28, mar-abr. 2000.

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S.; O'BRIEN. A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms. **International journal of production economics.** v. 60-61, abr., p. 87-94, 1999.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B.; **Análise de Conteúdo e Análise de Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória.** ALEA. vol.7, n.2, Jul/Dez, p.305-322, 2005.

SANTOS, L.L.S.; ALVES, R.C.; ALMEIDA, K.N.T. **Formação de Estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro.** RAE. p.59-73, Out/Dez, 2007.

SANTOS, L.M.S.; SILVA, G.M.; NEVES, J.A.B. **Risco de Sobrevivência de Micro e Pequenas empresas comerciais**. Revista de Contabilidade e Organizações, vol.5, n.11, p.107-124, 2011.

SEBRAE (2013). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em Maio de 2014.

_____; (2013). Sobrevivência das Empresas no Brasil. Coleção Estudos e Pesquisas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em Maio de 2014.

SILVA, L.C. **O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.10, n.4, p.61-73, out/dez, 2003.

SILVA, S. J. T.; FILHO, E. E.; TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa**: um estudo sobre a influência no desempenho dos empreendimentos do setor de base tecnológica de São Carlos – Revista de Negócios, Blumenau, v.14, n. 1 p.29-45, Janeiro/Março, 2009.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

_____; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2011.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus.

TONCHIA, S. Linking performance measurement system to strategic and organizational choices. **International Journal of Business Performance Management**, v. 2, n. 1-3, p. 15-29, 2000.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. Anais do II EGEPE, p.505-525, Londrina, Paraná, Nov. 2001.

WHITTINGTON, R. **National innovation and transnational variation.** Keynote presentation, European Academy of Management. Bocconi University, Milan (Italy), abr. 2003.