



## A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS

### The Strategy Implementation in Small and Medium Enterprises

**Marcela Cordeiro Pereira**  
Mestranda em Administração – FUMEC  
[marcelacord@yahoo.com.br](mailto:marcelacord@yahoo.com.br)

**Mario Teixeira Reis Neto**  
Doutorado em Administração  
Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG  
[reisnetomario@gmail.com](mailto:reisnetomario@gmail.com)

#### RESUMO

Este artigo tem caráter teórico e trata de revisão da literatura sobre definição e implementação da estratégia, apresentando os principais conceitos relacionados a indicadores de desempenho, metas e BSC (Balanced Scorecard), bem como a relação entre estes nas empresas de médio e pequeno porte (PME's). Justifica-se em termos de sua tentativa de compreensão do papel de PME's no uso do BSC para definir e implementar a estratégia, a fim de conquistar o objetivo da organização, através do uso de indicadores para definição da meta. São apresentados os principais conceitos e elementos constituintes das teorias, assim como as relações entre as diferentes abordagens utilizadas. Ao final, constatou-se que a ferramenta BSC apresenta limitações e críticas em sua utilização nas pequenas empresas e que muitas delas ainda desconhecem a importância da definição da estratégia para o alcance das metas nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, Indicadores, Metas, BSC, PME's

#### ABSTRACT

*This article has a theoretical character and comes to reviewing the literature on the definition and implementation of the strategy, presenting the main concepts related to performance indicators, goals and BSC (Balanced Scorecard) as well as the relationship between these in medium and small sized (SMEs). It is justified in terms of its attempt to understand the role of SMEs in using the BSC to define and implement the strategy in order to win the goal of the organization, through the use of indicators to define the goal. Presents the main concepts and theories of the constituent elements, as well as the relationships between the different approaches used. At the end, it was found that the BSC tool presents limitations and critics in its use in small businesses and many of them are still unaware of the importance of defining the strategy for achieving the goals in organizations.*

<sup>1</sup> Mestranda em Administração – FUMEC

**KEYWORDS:** *Strategy, Indicators, Goals, BSC, SMEs*

## 1 – Introdução

O processo de definição da estratégia e de atribuição de metas e indicadores de desempenho apresenta-se como um problema para as empresas, na medida em que não são consideradas todas as informações quando do seu estabelecimento. Porter (1995) argumenta que as atividades são as unidades básicas da vantagem competitiva e contêm a essência da estratégia: a opção de executar as atividades de maneira diferente ou de desempenhar atividades inovadoras. Uma ferramenta que pode auxiliar os gestores neste aspecto é o BSC (Balanced Scorecard), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 e utilizado nas organizações. O BSC aperfeiçoou o sistema de medição dos aspectos intangíveis das organizações e tornou-se uma poderosa ferramenta, tanto para descrever, como para implementar a estratégia de uma organização (Kaplan e Norton, 1997), devendo ser utilizado como apoio pelos gestores para focarem na estratégia a ser utilizada.

O objetivo geral é demonstrar a definição e implantação da estratégia em empresas de pequeno e médio porte e seus indicadores de desempenho e metas e mostrar que o BSC pode ser utilizado como ferramenta de gestão para definição e alcance do objetivo almejado. A estratégia e os indicadores são discutidos sob o enfoque da competitividade, apresentando fatores relevantes e críticos para organizações. Desta forma, realizou-se uma pesquisa na literatura para ressaltar a importância da definição e implementação da estratégia, indicadores de desempenho e metas para as organizações.

## 2 – Estratégia e sua implementação

Estratégia é hoje uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial, presente tanto na literatura especializada quanto em textos mais comuns, sendo as definições deste conceito quase tão numerosas quanto os autores que as referem.

Segundo Ansoff (1965), estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial e as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Para Porter (1980), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. De acordo Thietart (1984), estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo. Já para Martinet (1984), estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa. Porter (1996) também relaciona a estratégia com a vantagem competitiva. A estratégia, ou posicionamento estratégico, implica em exercer atividades diferentes das organizações rivais ou atividades semelhantes de um modo diferente. O conceito de estratégia segundo Mintzberg (2004) é descrito como:

- um plano: significa planejar conscientemente uma direção para as ações que serão tomadas;
- um padrão: um comportamento consistente ao longo do tempo quanto às escolhas privilegiadas, ao qual a organização pode ou não estar consciente;
- uma posição: relaciona-se o ambiente interno da empresa com o ambiente externo em que está inserida ou no qual se pretende inserir;
- uma perspectiva: visão de mundo que a organização tem ou procura ter e que guia as ações do executivo estrategista e da empresa;
- um truque: uma tática específica para enganar um concorrente sem que essas ações entreguem os verdadeiros objetivos da sua estratégia. (MINTZBERG 2004)

Para Bharadwaj *et al* (2013), a visão predominante da estratégia de tecnologia da informação tem sido uma estratégia de nível funcional, devendo estar alinhada com a estratégia de negócios da empresa escolhida .

Em um mundo social em constante mudança, complexo, imprevisível e incontrolável, o sucesso depende cada vez mais da capacidade de uma organização para formar relacionamentos significativos com os outros e rapidamente aprender a adaptar-se a novas realidades. Franken e Thomsett (2013) estudaram abordagens analíticas racionais, voltadas para a criação e execução da estratégia, que podem funcionar para a criação de valor para organizações convencionais e hierarquicamente estruturadas que operam em ambientes estáveis. No entanto, em um ambiente complexo e em rápida evolução do mercado, abordagens baseadas em comando e controle não funcionam; para por fim ao caos e ganhar mais controle sobre o sucesso, a estratégia baseada em razão por si só não é suficiente para inspirar a ação em outros. Kaplan e Norton (1997) sugerem os seguintes passos para o BSC viabilizar o processo de implementação da estratégia:

- 1) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia: esclarecendo a visão e estabelecendo o consenso;
- 2) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas: comunicando e educando, estabelecendo metas, vinculando recompensa a medidas de desempenho;
- 3) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: estabelecendo metas, alinhando iniciativas estratégicas, alocando recursos e estabelecendo marcos de referência;
- 4) Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico: Articulando a visão compartilhada, fornecendo feedback estratégico, facilitando a revisão e o aprendizado estratégico. (KAPLAN E NORTON 1997)

A definição adequada e bem estruturada da estratégia da empresa, dos objetivos estratégicos, das ações operacionais e das medidas de controle facilitam as fases seguintes de implementação e acompanhamento do BSC, pois diminuem a possibilidade de ocorrência de erros. A formação e a implementação da estratégia estão ligados não ao planejamento formal, mas ao pensamento estratégico – visão empresarial criativa da empresa e do meio envolvente – ou à tomada casuística de decisões que representam respostas efetivas a oportunidades e problemas inesperados. A estratégia define a direção da empresa, através do estabelecimento de objetivos e metas. A implementação deve ser considerada durante o processo de formulação da estratégia.

### 3 – Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard*, quando devidamente estruturado, deixa de ser um simples instrumento de medição, transformando-se em um sistema gerencial essencial no processo sistemático de implementação e obtenção de *feedback* sobre a estratégia. Constitui-se em um sistema de gestão e medição de desempenho, derivado das estratégias e capacidades das organizações (KAPLAN e NORTON, 1997). O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e ainda entre perspectivas internas e externas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997). Ele demonstra como os executivos podem utilizá-lo para mobilizar toda a empresa no rumo dos seus objetivos estratégicos, constituindo mais que um simples conjunto de indicadores, mas um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997). Trata-se de um sistema de gestão que deve ser visto em suas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Assim, ao iniciar o desenvolvimento da perspectiva financeira para o BSC, os executivos das unidades de negócios devem identificar as medidas financeiras adequadas a sua estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

A Perspectiva dos Clientes permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e as medidas do desempenho da unidade neste segmento alvo. Porém não se deve esquecer de que os resultados devem se converter em satisfação, conquista, lucratividade de clientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

A Perspectiva dos Processos Internos identifica os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Estes processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvos de mercado e satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. Nesta perspectiva, procura-se reduzir custos, por meio do aperfeiçoamento dos processos a fim de que a empresa se torne mais competitiva (KAPLAN e NORTON, 1997).

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento aponta a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. O foco principal é o colaborador, ou seja, avalia-se como sua capacidade de apreender, criar e compartilhar conhecimentos pode agregar na geração de valor (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com as quatro perspectivas, a capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) ressaltam que ativos intangíveis permitem que a empresa:

- a) desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência;
  - b) lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes alvo;
  - c) produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
  - d) mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua dos processos, qualidades e tempos de resposta;
  - e) utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas
- (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas em medidas de desempenho que subsidiam um sistema de medição e de gestão estratégica. Partindo da premissa que é uma ferramenta de gestão para tomada de decisões, Beuren e Santos (2012), estudaram-no para fins de instrumento de gestão, mostrando que os gestores podem utilizá-lo para: o planejamento do trabalho, lidar estrategicamente com clientes internos e/ou externos e coordenação das atividades junto ao seu próprio grupo de trabalho.

Odebrecht *e. al* (2013) concluíram que as estratégias da organização estão traduzidas em iniciativas e ações, objetivos estratégicos transformados em metas operacionais e o mapeamento estratégico, gerando uma visão holística e alinhada das estratégias. Para estes autores, o BSC afeta a percepção dos gestores em relação ao sistema de avaliação de desempenho e a organização de forma global.

O BSC pode ser utilizado tanto em setores privados como setores públicos para definição dos objetivos estratégicos. Guimarães e Tavares (2012) mostraram sua

aplicabilidade como ferramenta de apoio à gestão em um estudo de caso na área de saúde pública, onde identificou as principais etapas a serem cumpridas para a adoção de novos procedimentos e rotinas, proporcionando maior profissionalização na gestão pública.

Moreira *et al* (2012) evidenciaram os seguintes fatores críticos no insucesso na implantação do BSC: ausência de uma cultura de planejamento estratégico, complexidade do negócio e do projeto, histórico de um estilo de gestão centralizador e autoritário, centralização do BSC no topo e falta de um sistema de informação. Faz-se necessário o envolvimento adequado das lideranças e o apoio da gestão da cúpula. Em casos de sucesso, o histórico de uma gestão voltada para o aprendizado serve como base para a definição adequada das necessidades críticas da organização e dos indicadores adequados, sendo que tais fatores mostram-se ausentes em uma empresa sem cultura de planejamento. Gomes e Romão (2012), também evidenciaram as limitações do BSC em ambientes de negócio dinâmico e como a abordagem de gestão de benefícios acrescenta uma visão mais robusta na implementação do negócio, deste a estratégia até as operações.

Uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento e controle é o BSC, porque consegue avaliar o desempenho em várias dimensões e melhorar a realização das tarefas, em função da estratégia definida pela empresa. Além de incluir um conjunto de indicadores, constitui também um sistema gerencial capaz de transmitir visão em objetivos claros, por meio da medição do desempenho, sendo a meta o objetivo e a estratégia como esta meta será alcançada.

#### **4 – Indicadores de desempenho**

Os indicadores são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas e necessidades de mudança. Os autores seguintes enfatizam indicadores de desempenho que podem ser utilizados em diversas áreas da administração, buscando sempre a competitividade e dando suporte para tomada de decisões estratégicas.

Segundo Pontes (1996), a avaliação de desempenho é um método que busca, continuamente, estabelecer um contrato pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Os indicadores devem orientar a tomada de decisão na organização, cumprindo duas funções administrativas: planejamento e controle, podendo ser indicadores financeiros e físicos (não financeiros). Para Homburg *et al* (2012), indicadores de desempenho mostram que a relação de abrangência em um sistema de medição de desempenho é condicional. O alinhamento e o conhecimento com base no mercado dependem da estratégia, complexidade e o dinamismo do mercado. Fischmann e Zilber (2002) discutem um sistema de indicadores de desempenho que considera diversas áreas de uma organização, enfatizando a ideia de determinação da tendência de desempenho. O BSC procura contribuir para que os dirigentes tomem decisões que conduzam a organização ao alcance dos objetivos estratégicos de forma mais eficaz. Assim, indicadores de desempenho são utilizados como suporte para a busca de competitividade.

Segundo Ding e Beaulieu (2011), os estados afetivos de baixa intensidade que os indivíduos trazem para uma decisão, podem ser especialmente importantes quando o BSC é utilizado para fins de avaliação de desempenho. Propõe-se que os incentivos financeiros possam motivar os tomadores de decisão para corrigir vícios, sugerindo os resultados que estes devam ser incluídos na estratégia da empresa. De acordo com Zilber e Fischmann

(2000), a estruturação de indicadores de desempenho financeiro e não-financeiro oferecem aos administradores uma visão completa e inter-relacionada da empresa e visam a que a alta administração faça a ligação entre as informações destes indicadores com o planejamento e a tomada de decisões estratégicas.

No contexto atual, as empresas de nível privado e público estabelecem metas e indicadores de desempenho e, dentre os utilizados pelas instituições para gerenciar o desempenho, emprega-se o BSC, que os desdobra para todos os níveis da organização, principalmente o tático e operacional.

Avaliar o desempenho das organizações obedece a um processo de escolha dos indicadores, estabelecendo parâmetros de comparação para a conclusão e posteriormente a tomada de decisões. Tem-se uma avaliação de desempenho quando confrontamos os resultados obtidos com os planejados, sendo este um processo contínuo, onde os objetivos e metas da organização devem ser bem definidos, de acordo com a realidade vivenciada pela empresa. Os indicadores devem estar dentro do contexto da empresa para o alcance das metas da organização.

## 5 – Metas

Metas são objetivos quantificados em tempo e valores, sendo mais precisa em valores e datas e referem-se ao alvo parcial, mais próximo e visível do objetivo geral pretendido, estando relacionadas à produtividade, a qual deve ser alcançada pelo empregado. Quando atingida, reflete em compensação econômica para o empregado (PINTO, 2012). A definição da meta, de acordo com Rockland (2012), adiciona os passos necessários para alcançá-lo, incluindo o planejamento estratégico da organização, definindo os objetivos e os resultados desejados. A medição é irrelevante se as metas não forem definidas em primeiro lugar.

Segundo Rodrigues *et al* (2014), a motivação dos funcionários é influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela autoeficácia no alcance das metas. Um sistema de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos empregados, tendo a meta uma função importante de direcionamento do esforço e das ações. Segundo Reis Neto *et al* (2011), as organizações onde existe a utilização correta de um sistema de medição pode significar desempenho e vantagem competitiva. Os autores verificaram que as metas têm um papel importante para aumentar o desempenho da organização, mas devem ser usadas com cuidado, pois podem levar as pessoas a comportamentos antiéticos, inibindo a cooperação e aprendizagem organizacional. Outros, como Markovitz (2012), argumentam que metas de crescimento são uma prática gerencial ineficaz, acreditando que esticar metas é desmotivador para os funcionários e fornece incentivos para o comportamento antiético. Ao contrário, os objetivos pequenos e atingíveis, com resultados visíveis, pode ser motivador para os funcionários e levar à melhoria da produtividade e desempenho. Para Lee e Wei (2011), a relação entre a participação e desempenho é inconsistente a nível individual, ou seja, metas estabelecidas com o conhecimento e envolvimento dos funcionários tornam-se prazerosas.

Loock *et al* (2013), do mesmo modo que Pflaeging (2009), retrata a dificuldade dos gestores da organização em trabalhar com metas. As metas predefinidas levam a economias significativas, afetando a escolha do objetivo. No entanto, se as metas padrão são

definidas em muito baixa ou muito alta relação a um objetivo auto-definido, os padrões afetarão negativamente o comportamento. Os resultados ampliam o conhecimento sobre a fixação de metas e padrões.

Ao contrário de Markovitz (2012), Morelli e Braganza (2012) estudaram que a fixação de metas é um dos principais processos para uma eficaz gestão da empresa. De acordo com Johnson *et al* (2012), múltiplas metas acarretam melhores desempenhos do que aqueles que definem metas únicas. Fica evidenciado por Neves Junior *et al* (2007) que as metas atribuídas para fins de avaliação de desempenho são definidas de acordo com as variáveis características do negócio. Oliveira *et al* (2010) investigaram quais práticas podem ser observadas no desdobramento de metas e gerenciamento de desempenho dos empregados e concluíram que nem sempre a avaliação destes reflete os resultados obtidos pela empresa, dependendo do meio correto de desdobramento de metas e da consequente delegação de tarefas e responsabilidades para sua força de trabalho.

Atualmente, são impostas, em todas as organizações, metas que devem ser cumpridas para que a empresa tenha lucratividade. Gestores com alto nível hierárquico muitas vezes são pressionados com metas inalcançáveis, ocasionando sua desmotivação e de sua equipe.

## 6 – A implementação da estratégia e uso do BSC na média e pequena Empresa (PME)

O conceito de Micro e Pequena Empresa, segundo Pongeluppe e Batalha (2001), depende dos critérios operacionais ou até mesmo financeiros relacionados à cada indústria, como número de empregados, faturamento ou itens operacionais. Pode-se chamar de pequenas empresas aquelas que apresentam as seguintes características:

- . usam trabalho próprio ou de familiares;
  - . a administração não possui um sistema de informação especializado;
  - . os dirigentes (apenas uma ou duas pessoas) estão envolvidos em todas as decisões da empresa;
  - . falta de tempo por parte dos administradores de elaborar um plano de metas;
  - . não fazem parte de grupos financeiros ou econômicos;
  - . não produzem em grandes escalas;
  - . possuem particularidades próprias do pequeno negócio;
  - . têm organizações rudimentares;
  - . utilizam mão-de-obra liberada do meio rural;
  - . são formadoras de mão-de-obra especializada e futuros empresários;
  - . prevalecem relações informais entre os proprietários e os empregados, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade;
  - . encontram dificuldades em obter créditos, mesmo a curto prazo;
  - . falta do poder de barganha nas negociações de compra e venda;
  - . dependem de mercados consumidores e fornecedores de insumos próximos;
  - . não exigem mão-de-obra muito especializada, devido à utilização de equipamentos pouco complexos;
  - . menor dependência das fontes externas de tecnologia;
  - . complementam atividades industriais mais complexas;
  - . contribuem para desconcentração industrial por produzirem e distribuírem bens e serviços.
- (PONGELUPPE E BATALHA, 2001).

A implementação da estratégia em PME's e empresas familiares é pouco aplicada, em virtude do desconhecimento do conceito geral de estratégia, conhecimentos técnicos e dos recursos disponíveis, sejam estes financeiros ou humanos.

De acordo com Krakauer *et al* (2012), as PME's elaboram planejamento estratégico estruturado, buscando quantificar as empresas que realizam este processo, relacionando-o com o tempo de existência da empresa, taxa de crescimento e lucratividade. Os resultados demonstram que a maioria das empresas entrevistadas por eles considera muito

importante conhecer o seu ambiente de negócio, ainda que se tenha revelado limitado o número de empresas que elaboram o planejamento estratégico de forma estruturada e contínua. Observaram que as empresas que não utilizam-no foram as que apresentaram menor crescimento e que representaram quase totalidade das que tiveram prejuízo. Contudo, observaram que há uma tendência de alteração deste quadro se analisadas apenas empresas com menos tempo de existência. A importância de se estruturar o planejamento estratégico nas PME's, como forma de melhorar o desempenho dos negócios, mantendo-se competitivas no mercado. Acquaah *et al* (2011) estudaram como as recessões econômicas afetam as empresas, independentemente da localização, o aumento da concorrência e mudanças nas expectativas dos clientes. Construir a resiliência é uma iniciativa estratégica de longo prazo, que muda a forma como uma empresa opera, alinhando ligações entre estratégia funcional e estratégia competitiva. Compara-se a relação entre estratégia de manufatura e estratégia competitiva e a relação entre estratégia de produção e desempenho para empresas familiares e não familiares, estando a flexibilidade relacionada com a estratégia competitiva (lucratividade) de diferenciação para as empresas familiares, mas não para as empresas não familiares. Sugere-se que estas duas devem utilizar diferentes fabricações de componentes de estratégia para construir resiliência. O estabelecimento de metas em empresas familiares, segundo Kotlar e Massis (2013), é de grande dificuldade, devido à diversidade de objetivo, dificultando a definição da meta.

Segundo Zago *et al* (2008), a avaliação de desempenho, que utilizou indicadores pautados nas perspectivas da metodologia do BSC em uma pequena empresa, possibilitou o mapeamento das estratégias do negócio da empresa e, ao mesmo tempo, traçou suas diretrizes. Constataram que, com a utilização do modelo proposto, a empresa conseguirá avaliar seus processos e monitorar seu desempenho, traçando diretrizes que lhe proporcionem vantagem competitiva sustentada no mercado, além de reduzir os custos inerentes às atividades logísticas e propiciando, dentre outras vantagens, atitudes inovadoras e empreendedoras. Rossoni (2010) analisa o BSC por meio da Gestão do Conhecimento (GC) em todas as suas perspectivas, principalmente de aprendizado e crescimento, pouco exploradas nas implantações e cuja importância está implícita, por dar base aos objetivos das outras perspectivas do BSC, para fins de aplicação nas PME's.

Giannopoulos *et al* (2013) evidenciaram o uso limitado do BSC dentro das pequenas empresas, analisando as razões da sua não adoção nestas empresas e se elas utilizam medidas de desempenhos semelhantes àquelas normalmente contidas dentro do modelo BSC. Os resultados da pesquisa sugerem que a maioria das pequenas empresas desconhece o BSC e, conseqüentemente, seus níveis de utilização são extremamente baixos. Alguns entrevistados acreditavam ser uma ferramenta inadequada para as pequenas empresas e que sua implementação vai além dos recursos disponíveis para tais entidades. No entanto, ainda que muito poucas pequenas empresas realmente utilizem-no, muitas delas parecem lançar mão de medidas de desempenhos e indicadores semelhantes aos normalmente incluídos dentro de um modelo de BSC.

A implantação da estratégia e a definição de metas em PME's e empresas familiares dependem do conhecimento dos envolvidos no processo e a utilização do BSC nestas empresas tem sido dificultada pelos problemas de mercado, como falta de capital e fiscalização no mesmo nível das grandes empresas.

## 7 – Considerações Finais

A definição e implementação da estratégia nas organizações são de suma importância para o alcance dos objetivos e metas almejados pela empresa. As metas operacionalizam a execução da estratégia e os indicadores de desempenho contribuem para o sistema de metas das empresas de PME's portes, devendo estar alinhados com a estratégia para obtenção do sucesso. A formulação da estratégia baseia-se em escolher o rumo que a organização irá tomar, através dos seus objetivos-metas e indicadores de desempenho.

A implementação da estratégia depende de um bom sistema de gerenciamento e controle, podendo-se utilizar o BSC como ferramenta para auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas nas PME's, mas com algumas limitações de acordo com sua estrutura organizacional.

A utilização desta ferramenta ajuda a monitorar o crescimento e a produtividade e pode ser utilizada em todos os segmentos empresariais, sejam públicos ou privados, e empresas de todo porte, dependendo o seu detalhamento e aprofundamento do conhecimento e grau de envolvimento dos gestores.

## 8 – Referências Bibliográficas

ACQUAAH, Moses; AMOAKO-GYAMPAH, Kwasi; JAYARAM, Jayanth. Resilience In Family And Nonfamily Firms: An Examination Of The Relationships Between Manufacturing Strategy, Competitive Strategy And Firm Performance. *International Journal of Production Research* v. 49, n. 18, Setembro/2011.

ANSOFF, I., 1965, Estratégia Empresarial, McGraw-hill, S. Paulo, 1977,(Trad. ed. 1965).

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Alexandre Corrêa. *Balanced Scorecard: Fins De Sua Utilização Por Gestores. Revista Economia e Gestão.* v.13, nº33, set/dez 2013.

BHARADWAJ, Anandhi; SAWY, Omar A. El; PAVLOU, Paul A.; VENKATRAMAN, N. Digital Business Strategy: Toward A Next Generation Of Insights. *MIS Quarterly* v. 37, n.2, p. 471-482/Junho2013.

DING, Shujun; BEAULIEU, Philip. The Role of Financial Incentives in Balanced Scorecard-Based Performance Evaluations:Correcting Mood Congruency Biases. *Journal of Accounting Research.* v. 49 n.5 Dezembro/ 2011.

FRANKEN, Arnoud; THOMSETT, Harry. When It Takes A Network: Creating Strategy And Agility Through Wargaming. *California Management Review.* v. 55, n. 3 /2013.

GIANOPOULOS, George; HOLT, Andrew; KHANSALAR, Ehsan; CLEANTHOUS, Stephanie. The Use Of The Balanced Scorecard In Small Companies. *International Journal of Business & Management.* v. 8 n.14, p.1-22. Jul/2013.

GOMES, Jorge; ROMÃO, Mário. Como A Gestão De Benefícios Auxilia O *Balanced Scorecard* Em Contextos Dinâmicos De Negócio. *Tourism & Management Studies,* v. 9, n. 1 p. 129-138 2013.

GUIMARÃES, Juliana Caroline Coutinho Coelho; TAVARES, Mauro Calixta. O BSC E A Administração Dos Consórcios Intermunicipais De Saúde:Um Estudo De Caso Sobre Sua Aplicabilidade. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE- São Paulo,* v. 11, n. 3, p. 234-262, set./dez. 2012.

HOMBURG, Christian; ARTZ, Martin; WIESEKE, Jan. Marketing Performance Measurement Systems: Does Comprehensiveness Really Improve Performance?. *Journal of Marketing* v. 76 p.56–77 maio/2012.

- JEAN, Lee; WEI, Feng. The Mediating Effect Of Psychological Empowerment On The Relationship Between Participative Goal Setting And Team Outcomes – A Study In China. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 2, p. 279-295 Janeiro 2011.
- JOHNSON, Stefanie K.; GARRISON, Lauren L.; HERNEZ-BROOME, Gina; FLEENOR, John W.; STEED, Judith L.. Go For The Goal(S): Relationship Between Goal Setting And Transfer Of Training Following Leadership Development. *Academy of Management Learning & Education*. v. 11. n. 4. p.555-569./2012.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*. 21 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLAR, Josip; MASSIS, Alfredo De. Goal Setting In Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, And Collective Commitment To Family-Centered Goals. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. v. 37 n. 6, p1263-1288. Novembro/2013.
- KRAKAUER, Patrícia V. C. ; PORTO, M.C.G. ; FISCHMANN, A. A. ; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico Em Pequenas E Médias Empresas: Estudo Quantitativo Com Empresas Brasileiras De Tecnologia Da Informação. *Espacios (Caracas)*, v. 33, p. 1-14, 2012.
- LOOCK, Claire-Michelle; STAAKE, Thorsten; THIESSE, Frédéric. Motivating Energy-Efficient Behavior With Green Is: An Investigation Of Goal Setting And The Role Of Defaults. *MIS Quarterly* v. 37 n. 4, p. 1313-1332. Dezembro/2013.
- MARKOVITZ, Daniel. The Folly Of Stretch Goals. *Management Services*. v. 56 n. 4, p34-35. 2p. / 2012.
- MARTINET, A. CH., Management Stratégique: Organisation et Politique, McGraw-Hill. 1984.
- MINTZBERG, Henry. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. São Paulo: Bookman, 2004.
- MOREIRA, Fábio Augusto de Lucca; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; CABRAL, Augusto Cezar de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; ROLDAN, Vivianne Pereira Salas. Fatores Críticos Na Implantação Do Balanced Scorecard-Bsc. *Revista Estratégia e Negócio*. Florianópolis, v.5, n.3, p.57-89, set./dez. 2012.
- MORELLI, Gabriel; BRAGANZA, Ashley. Goal Setting Barriers: A Pharmaceutical Sales Force Case Study. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n.2, p.312–332 Janeiro/2012.
- NEVES JÚNIOR, Idalberto José Das; GARCIA, Solange; MORGAN, Fatima Beatriz. Definição de Metas Para Avaliação de Desempenho De Agências Bancárias. *Ram – Revista De Administração Mackenzie* v. 8, n. 4, p. 60-80 , 2007.
- ODEBRECHT, Gustavo Vanzo; SILVA, Jonas Duarte da; LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; GIAROLA, Pollyanna; MARTINS, Cristina. *Balanced Scorecard* Em Uma Clínica De Cirurgia Plástica: Uma Proposta De Ferramenta Para Gestão Estratégica. *Revista de Administração Hospitalar*, v.10, n.2, p.13-29, maio/agosto, 2013.
- OLIVEIRA, Antonio Carlos de Lemos; SILVA, Leonardo Rabello da; TEMPORAL, Luciana Mourao; SERAFIM, Glaiton; MARTINS, Oscar Pedro Amaral. Estudo De Caso Do

- Desdobramento De Metas E Gestão De Desempenho De Projetos Na Engenharia Da Petrobras. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p 26-48, jul./dez. 2010.
- PFLAEGING, Niels. *Liderando Com Metas Flexíveis: Um Guia Para Revolução Do Desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PINTO, Rafael Morais Carvalho . *Assédio moral no ambiente de trabalho e a política empresarial de metas*. 1ª. ed. Belo Horizonte: editora: RTM, 2012. 188p .
- PONGELUPPE, P. C; BATALHA, M.O. Utilização de Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas. In: XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, *ABEPRO*, 2001. v. 21.
- PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.
- PORTER, M., *Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Ltda. 1980.
- PORTER, Michael E. 'What is strategy?'. *Harvard Business Review*, Boston, Massachusetts, Harvard, nov./dec., 1996.
- REIS NETO, Mario Teixeira; COUTO, João Herinque Soares do; GONÇALVES, Carlos Alberto. Limitações Dos Sistemas De Metas. *Revista de Ciências da Administração*. v. 13 edição 29, p. 112-132, Jan/2011.
- ROCKLAND, David B. Going For The Goal Set Objectives To Measure Results. *Public Relations Tactics*. v. 19 n. 10, p8-8. 1/2p. Outubro/2012.
- RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; FILHO, Cid Gonçalves. As Influências Na Motivação Para O Trabalho Em Ambientes Com Metas E Recompensas: Um Estudo No Setor Público. *Revista de Administração Pública* — Rio de Janeiro v. 48 n.1 p. 253-273, jan./fev. 2014.
- ROSSONI, Cláudio Farias. *Balanced Scorecard Mediado pela Gestão do Conhecimento: Modelo de uso para Micro e Pequenas Empresas*. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. v. 3, n.3 p.20-35, 2010.
- THIETART, R.-A., *La Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill. 1984.
- ZAGO, Camila Avazani; ABREU, Leonor Farias; GRZEBIELUCKAS, Cleci; BORNIA, Cezar Antonio. Modelo de Avaliação de Desempenho Logístico com Base no *Balaced Scorecard*(BSC): Uma Proposta para Pequena Empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. v.2, n.1 p.19-37, 2008.
- ZILBER, Moises Ari; FISHMANN, Américo Adalberto. Utilização De Indicadores De Desempenho Para A Tomada De Decisões Estratégicas: Um Sistema De Controle. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 1, n.1, p. 9-25, 2000.
- ZILBER, Moises Ari; FISHMANN, Américo Adalberto. Competitividade E A Importância De Indicadores De Desempenho: Utilização De Um Modelo De Tendências. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 1, n.1, p. 1-14, 2002.