

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-314-9

DOI 10.22533/at.ed.149190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este primeiro volume é composto por vinte e três capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Comprometimento e Satisfação no Trabalho em uma Instituição Filantrópica de Apoio à Criança com Câncer” e objetivou compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e o comprometimento com o trabalho em uma Instituição Filantrópica na cidade de João Pessoa – PB, que tem como missão cuidar de crianças portadoras de câncer. O segundo capítulo tem como título “Como a Satisfação dos Funcionários Influencia o Clima Organizacional? Estudo de Caso em Empresa do Setor Educacional” e objetivou estudar como o clima organizacional se relaciona com a satisfação de funcionários de uma empresa do setor educacional do interior do estado de São Paulo. O terceiro capítulo, intitulado “Diagnóstico de Clima Organizacional e sua Influência na Saúde Mental do Empregado”, teve como objetivo realizar pesquisa sobre diagnóstico de clima organizacional em Instituição Bancária de grande porte na cidade de Goiânia, estado de Goiás.

O quarto capítulo, intitulado “Qualidade de Vida no Trabalho de Profissionais Expatriados para Índia e China”, objetivou caracterizar a percepção de profissionais expatriados para Índia e China sobre a sua qualidade de vida no trabalho. O quinto capítulo, intitulado “Gestão de RH e o Processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho: análise na empresa Gerdau à luz das ações de Recursos Humanos Sustentável”, buscou descrever o processo de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho desenvolvido pela Gerdau João Pessoa, bem como identificar suas ações sustentáveis referente a esse processo de gestão de recursos humanos. O sexto capítulo tem como título “O Engajamento como Ferramenta para a Melhoria da Produtividade e dos Resultados nas Empresas” e objetivou identificar a relevância do engajamento até se chegar em um conjunto de comportamentos gerados nas empresas que utilizam e as que não utilizam o engajamento como ferramenta.

O sétimo capítulo é intitulado “As Múltiplas e Interligadas Competências do Líder” e objetivou discutir as múltiplas e interligadas competências do líder. O oitavo capítulo

tem como título “O Papel do Líder na Administração do *Turnover*” e objetivou demonstrar alternativas para o líder atuar, preventivamente, na administração do *turnover* dentro das organizações. O nono capítulo, intitulado “O Perfil do Gestor do Município de Cravolândia na Escola Áurea Cravo”, objetivou abordar como está o papel do gestor escolar e propor uma reflexão sobre essa gestão.

O décimo capítulo é intitulado “A Inteligência Competitiva como Meio para Obtenção e Proteção de Vantagem Competitiva da Firma” e objetivou avaliar como o conceito de inteligência competitiva poderia se configurar como meio de obtenção e proteção da vantagem competitiva da firma. O décimo primeiro capítulo tem como título “Diagnóstico do Desempenho Estratégico em Micro e Pequenas Empresas com Aplicação do *Balanced Scorecard*” e investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de gestão do desempenho estratégico e gestão da competitividade em micro e pequenas empresas. O décimo segundo capítulo, intitulado “Processo Decisório em Ambiente Organizacional”, teve como objetivos estudar os conceitos dos processos decisórios e discutir as relações entre a tomada de decisão e o processo decisório no contexto organizacional.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Governança num Laticínio do Sul Goiano sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação” e buscou caracterizar e analisar a estrutura de governança de um laticínio na região Sul de Goiás sob a ótica da economia dos custos de transação. O décimo quarto capítulo é intitulado “Caso Rápido & Barato: vamos entregar logo a encomenda?” e trata-se de um caso de ensino que examina o tema da produtividade dos empregados de uma empresa privada de coleta e entrega de encomendas. O décimo quinto capítulo é intitulado “Um Fabricante, Múltiplas Marcas” e problematiza aspectos da concentração de mercado no segmento alimentar brasileiro a partir da concentração de marcas por um seletivo grupo de empresas.

O décimo sexto capítulo tem como título “Marcas, Marketing e Consumo nos Trens Urbanos” e objetivou problematizar as apropriações e os usos que são feitos dos produtos ditos “de marca” para impulsionar o comércio daqueles “sem marca”. O décimo sétimo capítulo é intitulado “Imagem-Conceito da Marca Scania – Por Trás de Todo Motorista Existe um Caminhão, Por Trás de Todo Caminhão Existe uma Marca” e objetivou verificar a imagem-conceito da marca Scania perante seus públicos. O décimo oitavo capítulo tem como título “Marketing: Análise do Comportamento do Consumidor e a Decisão de Compra” e objetivou contribuir para compreensão da importância dos elementos do marketing, bem como, retratar e analisar o comportamento do consumidor e a decisão de compra na população de baixa renda.

O décimo nono capítulo, intitulado “Envolver e Conquistar: uma análise sobre a estratégia de lançamento do *revival* da série *Gilmore Girls* pela Netflix”, teve como objetivo refletir sobre as estratégias de lançamento de histórias seriadas através do canal de *streaming* Netflix. O vigésimo capítulo tem como título “O Efeito de Moderação Geracional sobre a Aceitação e o Uso de Novas Tecnologias: uma análise do uso

de internet em smartphones” e tem o propósito de ampliar o entendimento sobre o comportamento do consumidor de novas tecnologias. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “O Papel da Inteligência Competitiva e do Marketing no Desenvolvimento de Produtos Inovadores” e objetivou estudar a inteligência competitiva como apoio ao marketing no desenvolvimento de produtos inovadores.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “O Planejamento Estratégico de Marketing da Agência de Publicidade e Propaganda Hiato Comunicação” e apresenta os principais dados estratégicos da Agência Hiato Comunicação. O vigésimo terceiro capítulo tem como título “O Potencial da Neurociência no Trabalho dos Publicitários” e objetivou caracterizar e pontuar as principais ferramentas da Neurociência que se aplicam ao universo da Publicidade e Propaganda.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
COMPROMETIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FILANTRÓPICA DE APOIO À CRIANÇA COM CÂNCER	
Allisson Silva dos Santos Reginaldo Elias Chaves Thiago Gomes Gama Maria Luiza da Costa Santos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908051	
CAPÍTULO 2	12
COMO A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS INFLUENCIA O CLIMA ORGANIZACIONAL? ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DO SETOR EDUCACIONAL	
Gabriela Troyano Bortoloto	
DOI 10.22533/at.ed.1491908052	
CAPÍTULO 3	21
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO	
Rosângela Alves de Lima Gleyciane Mendes da Silva Marcela Neres Ribeiro Andréa Batista Magalhães	
DOI 10.22533/at.ed.1491908053	
CAPÍTULO 4	39
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE PROFISSIONAIS EXPATRIADOS PARA ÍNDIA E CHINA	
Graziele Zwielewski Suzana da Rosa Tolfo	
DOI 10.22533/at.ed.1491908054	
CAPÍTULO 5	67
GESTÃO DE RH E O PROCESSO DE HIGIENE, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO: ANÁLISE NA EMPRESA GERDAU À LUZ DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS SUSTENTÁVEL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim Luciane Albuquerque Sá de Souza Luciano de Santana Medeiros Eduardo Albuquerque de Sá Emanoela Moura Toscano Simone Moura Cabral Odaelson Clementino da Silva Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1491908055	
CAPÍTULO 6	85
O ENGAJAMENTO COMO FERRAMENTA PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE E DOS RESULTADOS NAS EMPRESAS	
Juliano Keller Alvez Vanderlei Luiz Dias Leonard Almeida de Moraes Édis Mafra Lapolli	
DOI 10.22533/at.ed.1491908056	

CAPÍTULO 7	99
AS MÚLTIPLAS E INTERLIGADAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	
Francynete Silva Portela Brito	
Iago Vasconcelos Teixeira	
Isabella de Oliveira Tomaz	
Kátia Lorena das Chagas Wenceslau	
Martha Pereira Silva	
Valeska Moreira Gomes	
André Luiz Marques Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.1491908057	
CAPÍTULO 8	110
O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DO TURNOVER	
Daniel Melanda Signorini	
Jerson Joaquim da Silva	
Lucas Bertasso Martos	
DOI 10.22533/at.ed.1491908058	
CAPÍTULO 9	120
O PERFIL DO GESTOR DO MUNICÍPIO DE CRAVOLÂNDIA NA ESCOLA ÁUREA CRAVO	
Claudemir Nascimento Araujo Santos	
Alexandro Santos Barros	
DOI 10.22533/at.ed.1491908059	
CAPÍTULO 10	128
A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO MEIO PARA OBTENÇÃO E PROTEÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA DA FIRMA	
Jorge Ivan Correa Junior	
DOI 10.22533/at.ed.14919080510	
CAPÍTULO 11	143
DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	
Antonio Guerra Junior	
Francisco Alexandre Regina	
DOI 10.22533/at.ed.14919080511	
CAPÍTULO 12	157
PROCESSO DECISÓRIO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Fabrícia Cândida Aparecida de Paula Raggi	
Ana Cristina Mende Muchon	
Daniela Vasconcelos Cardoso de Assunção	
Evelyne Lopes Ferreira	
Wagner Cardoso Silva	
DOI 10.22533/at.ed.14919080512	
CAPÍTULO 13	166
GOVERNANÇA NUM LATICÍNIO DO SUL GOIANO SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	
Maryele Lázara Rezende	
Vagner Rosalem	
Cássia da Silva Castro Arantes	
DOI 10.22533/at.ed.14919080513	

CAPÍTULO 14	182
CASO RÁPIDO & BARATO: VAMOS ENTREGAR LOGO A ENCOMENDA?	
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira Walid Abbas El-Aouar Rodrigo José Guerra Leone	
DOI 10.22533/at.ed.14919080514	
CAPÍTULO 15	197
UM FABRICANTE, MÚLTIPLAS MARCAS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080515	
CAPÍTULO 16	212
MARCAS, MARKETING E CONSUMO NOS TRENS URBANOS	
Anderson Moraes de Castro e Silva Elizabeth Pereira Andrade	
DOI 10.22533/at.ed.14919080516	
CAPÍTULO 17	230
IMAGEM-CONCEITO DA MARCA SCANIA POR TRÁS DE TODO MOTORISTA EXISTE UM CAMINHÃO POR TRÁS DE TODO CAMINHÃO EXISTE UMA MARCA	
Artur Afonso Ceni	
DOI 10.22533/at.ed.14919080517	
CAPÍTULO 18	247
MARKETING: ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E A DECISÃO DE COMPRA	
Ivone Rodrigues Lima Carlos José dos Santos Naiane Dias Simões Vagner Rosalem Renata Alessandra Evangelista	
DOI 10.22533/at.ed.14919080518	
CAPÍTULO 19	255
ENVOLVER E CONQUISTAR: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DE LANÇAMENTO DO REVIVAL DA SÉRIE GILMORE GIRLS PELA NETFLIX	
Amanda Pereira Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080519	
CAPÍTULO 20	268
O EFEITO DE MODERAÇÃO GERACIONAL SOBRE A ACEITAÇÃO E O USO DE NOVAS TECNOLOGIAS: UMA ANÁLISE DO USO DE <i>INTERNET</i> EM <i>SMARTPHONES</i>	
Luiz Henrique Lima Faria Antônio Carlos Giuliani Nádia Kassouf Pizzinatto Christiano França da Cunha Ronie Galeano Rafael Buback Teixeira Renata Sossai Freitas Faria Bruno Tardin Francischeto	
DOI 10.22533/at.ed.14919080520	

CAPÍTULO 21	289
O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DO MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS INOVADORES	
Renata Giacomini Menezes	
Cristiana Fernandes De Muylder	
Jefferson Lopes La Falce	
DOI 10.22533/at.ed.14919080521	
CAPÍTULO 22	301
O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA HIATO COMUNICAÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Sônia Aparecida Martins Lazzarini	
DOI 10.22533/at.ed.14919080522	
CAPÍTULO 23	316
O POTENCIAL DA NEUROCIÊNCIA NO TRABALHO DOS PUBLICITÁRIOS	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Carlos Alberto Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.14919080523	
SOBRE O ORGANIZADOR	330

DIAGNÓSTICO DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COM APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Antonio Guerra Junior

profaguerra@yahoo.com.br , aguerrajr@terra.com.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO
- USCS

Francisco Alexandre Regina

alechico6@gmail.com

UNIVERSIDADE PAULISTA DE ENSINO - UNIP

RESUMO: Este artigo investigou a convergência de fins e meios entre os enfoques de Gestão do Desempenho Estratégico, Gestão da Competitividade em micro e pequenas empresas. Partindo da hipótese de que as empresas não têm definidas suas metas ela se perderá no caminho. Este estudo se justifica e se faz relevante visto a necessidade de alertar para necessidade das micro e pequenas empresas, adotarem um sistema de gestão da sua estratégia. Concluiu-se que as micro e pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para se tornarem competitivas e que grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e pequenas empresas; Estratégias; Balanced Scorecard; Diagnóstico do Desempenho Estratégico.

1 | INTRODUÇÃO

A busca de métodos e técnicas para cobrir o hiato entre o processo de planejamento estratégico e o acompanhamento de sua implementação é de grande importância, tanto para acadêmicos, quanto para profissionais da área. Apesar de reconhecerem a importância dos processos de mensuração para a grande maioria dos sistemas administrativos, poucas são as micro e pequenas empresas que desenvolvem processos que possibilitem, de uma forma contínua e integrada contar a história de suas estratégias. Mais importante do que apenas formular e implementar estratégias, a capacidade de monitorar e fazer ajustes tornou-se crítica hoje em dia em função de um cenário geral mais turbulento, carregado de incertezas e com níveis crescentes de competitividade. Nesse sentido, modelos de mensuração de desempenho que não sejam projetados para comunicar, promover e acompanhar a materialização das aspirações apontadas durante a formulação de estratégias tende a ser rapidamente descartados. O estudo aqui desenvolvido investiga a convergência de fins e meios entre os enfoques de Gestão do Desempenho Estratégico, Gestão da Competitividade em micro e pequenas empresas.

Feitas estas considerações iniciais, pretende-se com este estudo analisar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas. Para a gestão estratégica capacitar os empresários, executivos e colaboradores a atingirem os resultados desejados, num cenário de negócios imprevisível, ela precisa responder às seguintes questões:

- a. Qual o significado de estratégia? A resposta deve possibilitar verificar se a empresa realmente possui uma estratégia e como ela se diferencia de seus concorrentes.
- b. Que conhecimentos sobre a empresa - ambiente dos negócios, clientes e concorrentes - devem estar disponíveis para a formulação de uma consistente estratégia competitiva? A resposta deve indicar que análises serão necessárias e qual a metodologia a ser utilizada no processo.
- c. Que cuidados devemos tomar para a implementação eficaz da estratégia? A resposta deve detalhar os passos necessários para converter a estratégia em ação, comunicando, educando, treinando e envolvendo os colaboradores, visando alcançar os resultados esperados.

A abordagem de *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica ajudará a responder a essas questões. Assim, a questão que norteou este estudo é: quais os benefícios da aplicação do *Balanced Scorecard* em Micro e Pequenas Empresas?

Feitas estas considerações iniciais, o presente estudo objetivou analisar a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em pequenas empresas.

Em diferentes regiões do mundo, empresários, executivos, professores e consultores estão reconhecendo que o *Balanced Scorecard* está se transformando em um novo paradigma da gestão empresarial.

O desempenho de uma empresa, em um determinado mercado, é fortemente influenciado pela capacidade de criar e sustentar uma vantagem competitiva. Isso representa um grande alerta para as pessoas que pretendem implementar rapidamente o *Balanced Scorecard* e se concentram na seleção dos indicadores de performance, negligenciando as fontes da vantagem competitiva da empresa. De acordo com Porter (1996 *apud* HERRERO FILHO, 2005), o fracasso da estratégia de muitas empresas deve-se à sua incapacidade de traduzir em planos de ação as iniciativas que lhes permitirão o desenvolvimento ou a consolidação de suas vantagens competitivas. Faz-se necessário que os empresários de Pequenas Empresas se conscientizem da necessidade de implementar melhorias em seus processos gerenciais objetivando desenvolver competências para elevar suas chances de competir na era do capital intelectual.

Partindo da hipótese de que se a empresa não tem definidas suas metas ela se perderá no caminho. Este estudo se justifica e se faz relevante haja vista a necessidade de alertar para a necessidade de as pequenas empresas, adotarem um sistema de gestão da sua estratégia. A fim de que este processo de gestão seja uma

atividade rotineira na organização, sugere-se que seja adotado o *Balanced Scorecard*, sistema este idealizado por Kaplan e Norton nos anos 90. Com este estudo, pretende-se colaborar para diminuir a lacuna existente sobre gestão estratégica das pequenas empresas, à medida que se propõe considerar as especificidades do segmento no processo de criação de estratégias. Em outras palavras, por meio da identificação, análise e sistematização das variáveis relevantes neste processo, espera-se chegar a compreender como as micro e pequenas empresas podem ter condições de adotar uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva, ágil e adaptativa frente às mudanças e aos acontecimentos de seu ambiente.

Para a realização desta pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica em livros, artigos e dissertações pertinentes à temática abordada. Foram pesquisadas as bibliografias e as fontes. As fontes referem-se a textos originais relacionados a um determinado assunto. A bibliografia diz respeito aos esclarecimentos referentes às fontes; é toda a literatura originária de determinada fonte ou de determinado assunto. A leitura exploratória e interpretativa favoreceu a construção dos argumentos por progressão ou por oposição.

2 | BALANCED SCORECARD

2.1 O conceito de estratégia

Dado o fato de o BSC estar relacionado com estratégia, torna-se necessária uma pequena discussão sobre este conceito. Markides (1999) entende que a essência da estratégia está na empresa selecionar uma posição que possa sustentar como sua. Idéia similar é defendida por Porter (1980). Além disso, Markides (1999) entende que desenvolver a estratégia é um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas. Carvalho e Laurindo (2003) afirmam que definir uma estratégia competitiva visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Segundo Porter (1980), há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados:

- liderança em custos, através da economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade entre outras;
- diferenciação através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como exclusivo como, por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros;
- foco, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido.

	Vantagem Estratégica	
	Baixo custo	Singularidade
Mercado Interno	Liderança global em custos	Diferenciação
Segmento de mercado	Focalização	

Figura 1 - Posição de mercado das estratégias genéricas (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000)

Não fazer um posicionamento claro em nenhuma dessas estratégias pode implicar em um desempenho inferior, apresentando grande risco de a empresa tornar-se meio termo nas diferentes estratégias. Além disso, a empresa tem de optar quanto a um de dois tipos distintos de pacote de valor para o cliente (custo e diferenciação), caso contrário, oscilar entre eles ao longo do tempo, pode confundir sua imagem perante seus clientes, fazendo com que perca credibilidade e reputação (CARVALHO e LAURINDO, 2003). Uma observação importante feita por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) é a de que a adoção da estratégia de diferenciação não ignora custos, mas sua característica principal consiste em criar lealdade do cliente. A diferenciação tem algum custo, que o cliente visado está disposto a pagar.

2.2 Os conceitos relacionados ao *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1996), a idéia principal do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Por ser o BSC considerado um conjunto de medidas de desempenho, uma maior compreensão sobre este conceito é necessária. Bourne et al (2003) fizeram uma revisão da literatura sobre este tema e apresentaram os principais tópicos sobre a medição do desempenho:

- Refere-se ao uso de um conjunto multidimensional de medidas de desempenho, incluindo medidas financeiras e não-financeiras, internas e externas, que quantificam o que deve ser alcançado assim como medidas que ajudam a prever o futuro;
- Não pode ser feita isoladamente, somente sendo relevante quando utilizada para julgar a eficiência e eficácia da ação. Atualmente, acredita-se que as medidas de desempenho devem derivar da estratégia;
- Causa um impacto no ambiente onde opera. As decisões acerca do que medir, como medir, quais metas atingir e o início da medição influenciam os indivíduos e grupos dentro da organização;
- Está atualmente sendo utilizada para avaliar o impacto das ações dos *stakeholders* (tais como satisfação dos clientes e satisfação dos funcioná-

rios) e da organização cujo desempenho está sendo medido.

No *Balanced Scorecard*, a medição do desempenho organizacional é feita sob quatro perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento.

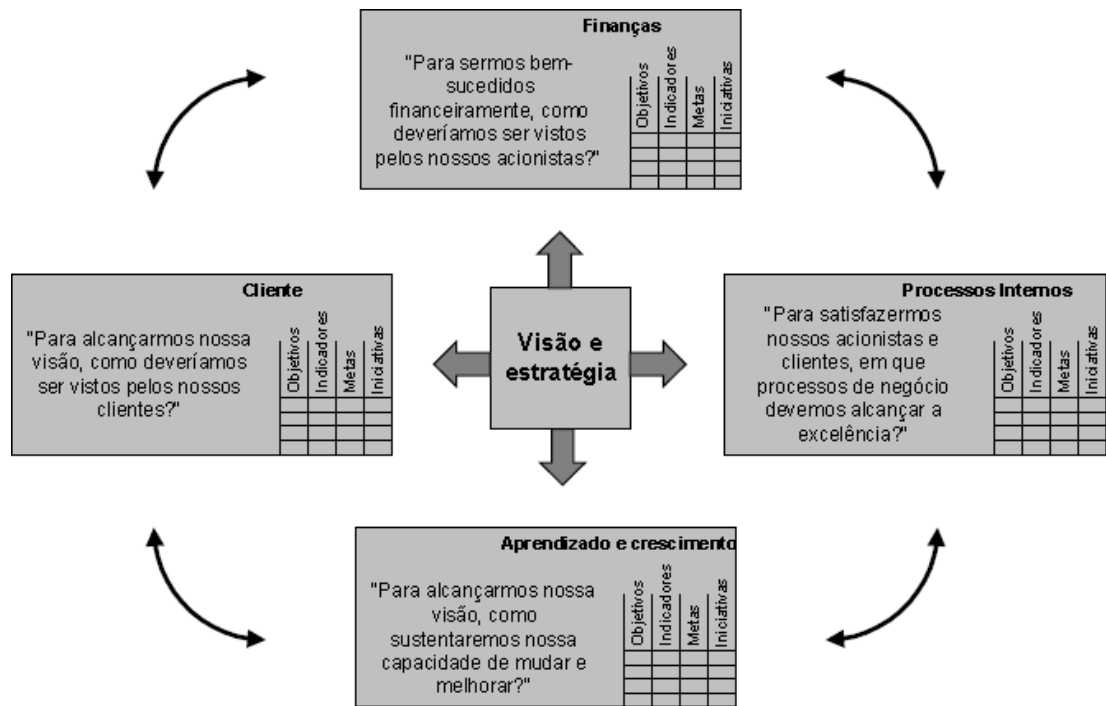


Figura 2 - As quatro perspectivas para medição do desempenho (KAPLAN E NORTON, 1997)

Perspectiva Financeira: possui indicadores que sintetizam as conseqüências econômicas imediatas de ações realizadas pela empresa. Os objetivos e medidas financeiras têm um duplo papel a desempenhar: o primeiro é definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e o segundo é servir como meta principal (orientação) para os objetivos e medidas das outras perspectivas.

Perspectiva dos Clientes: permite a identificação de segmentos de clientes e mercados em que a empresa planeja competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. Também permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade – com segmentos específicos de clientes e mercado.

Perspectiva dos Processos Internos: identifica e mede os processos críticos, nos quais a empresa deve alcançar a excelência nas propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes, em segmentos alvo de mercado, e satisfazer às expectativas que os acionistas têm de retornos financeiros. Propostas de valor são os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos alvo.

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: desenvolve objetivos e medidas que identificam a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento,

melhoria e aprendizado organizacional a longo prazo, dentro de três categorias principais: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, e motivação, iniciativa e alinhamento. Para cada uma das perspectivas são definidos objetivos de acordo com a estratégia da empresa. Uma vez definidos os objetivos estratégicos associados a cada uma das perspectivas, é necessário ter elementos concretos associados a cada um deles. A partir do momento em que os objetivos podem ser medidos, podem ser gerenciados. Indicadores, para o BSC, são variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa. Segundo Kaplan e Norton (1996), para traduzir a estratégia em indicadores deve-se pensar nas relações de causa e efeito. Pode-se concluir, então, que o BSC resulta em um sistema de indicadores, relacionados uns com outros, que englobam as quatro perspectivas e estão associados com os objetivos estratégicos, levando a visão estratégica até o nível operacional. Desta forma, os indicadores permitem que a visão e a estratégia da empresa seja comunicada e compreendida por pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização. Entretanto, para Kaplan e Norton (1997), o *Balance Scorecard* é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de indicadores e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. Segundo Kaplan e Norton (2000), o *Balanced Scorecard* capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização. Olve et al (2001) também reforçam que é fundamental que o BSC esteja baseado na visão abrangente da companhia e nos objetivos estratégicos gerais. Antes que um processo de BSC possa prosseguir, a estratégia da companhia deve ser dividida em medidas e objetivos consistentes com ela. Se o *scorecard* não estiver baseado na estratégia, haverá um sério perigo de sub-otimização, com diferentes partes da organização trabalhando com propósitos cruzados. O principal desafio é alcançar um equilíbrio entre a participação máxima no processo de formulação da estratégia e manter o foco nas operações.

2.3 Princípios da organização focada na estratégia

De acordo com Kaplan e Norton (1997), uma organização focada na estratégia segue cinco princípios. São eles:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: as necessidades e as dificuldades associadas à tarefa de inserir a estratégia no centro do processo

gerencial. Isto é, a descrição da estratégia e do processo de criação de valor para os clientes através dos mapas estratégicos;

2. Alinhar a organização à estratégia: para que o desempenho da organização seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas;
3. Transformar a estratégia em tarefa de todos;
4. Converter a estratégia em processo contínuo: necessidade de se discutir estratégia, conectá-la ao processo orçamentário e implementação de reuniões gerenciais simples para a avaliá-la;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: a primeira tarefa da liderança executiva é tornar a necessidade de mudança óbvia para todos.

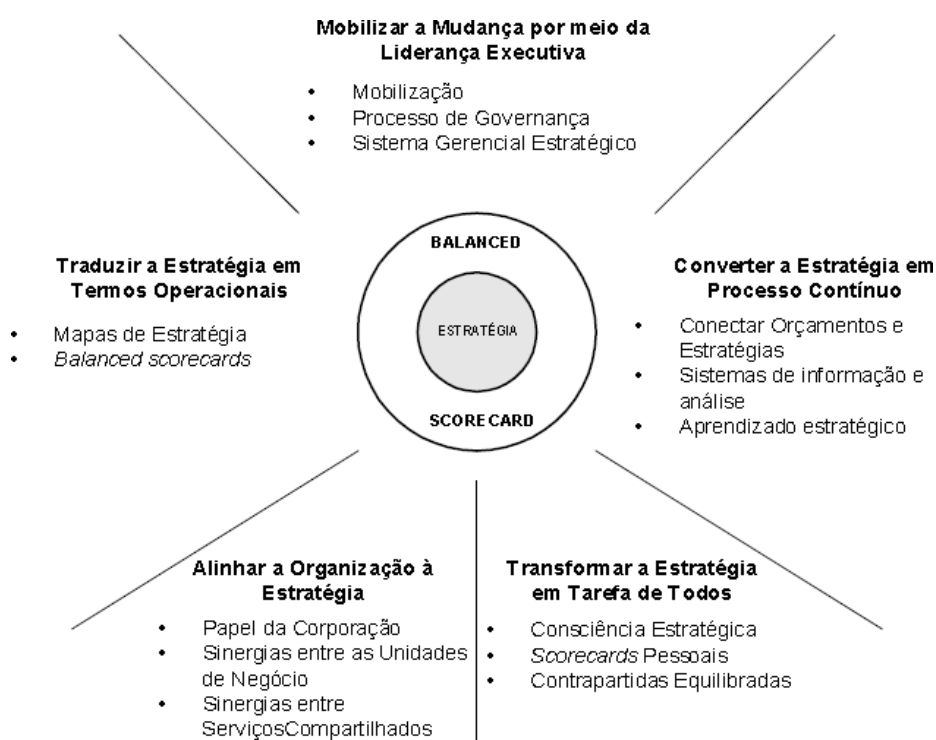


Figura 3 – Princípios da Organização Focada na Estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000)

2.4 As causas do fracasso das pequenas empresas

A situação econômico-financeira do mundo atual anda muito instável. As empresas não conseguem prever as mudanças que ocorrem, o imediatismo impulsionado pela Globalização, as guerras no oriente médio e as inesperadas condições climáticas, tem causado uma significativa instabilidade.

De acordo com Leite (2002, p.89), “a maior parte das empresas que são abertas no Brasil, encerram suas atividades antes de completarem cinco anos de exercício, e supõe-se que este desordenado insucesso no mundo organizacional deve-se à falta de orientação contábil”.

Segundo Shank e Govindarajan Leite (2001, p.119): “Ao processo de administração empresarial estão sendo impostos novos desafios e os gestores passam a trabalhar com novos modelos de decisão, e passa-se a tomar a contabilidade como a principal

ferramenta de gestão empresarial.”

As recentes transformações no cenário político-econômico provocados em grande parte pelo efeito da globalização têm mostrado a necessidade de uma nova estratégia de atuação por parte de micro e pequenas empresas. Dentre as principais modificações, pode-se citar a incorporação de novas técnicas de gestão pelas empresas visando ao aumento da concentração de capital. As grandes empresas, por comprarem maiores volumes de produtos, acabam tendo um maior poder de barganha na negociação e, conseqüentemente, têm condições de vender ao consumidor produtos a um preço mais competitivo. Essas dificuldades fazem com que as pequenas empresas já existentes no mercado tenham pequenas chances de crescimento e sobrevivência. Diante desse cenário, muitas empresas de menor porte acabam fechando seus estabelecimentos devido à dificuldade de encontrar alternativas viáveis que assegurem seu desenvolvimento. A grande questão é como as micro e pequenas empresas, sem poder de negociação junto a fornecedores, com grandes dificuldades de divulgação podem criar uma vantagem competitiva em relação às grandes empresas.

Segundo Lopes (2004, p. 03),

[...] a pequena empresa, seja qual for o setor, encontra-se em uma competição desigual, tenta disputar o mercado com as grandes redes, onde as quais possuem forte estrutura administrativa, condições financeiras para investir em tecnologia, capacitação dos colaboradores e forte poder de negociação com os fornecedores podendo assim oferecer produtos a baixos preços.

Porter (1989, p.292) afirma que:

[...] as empresas devem reexaminar sua atitude com respeito à sinergia. Desenvolvimentos econômicos, tecnológicos e competitivos estão aumentando a vantagem competitiva a ser ganha pelas empresas capazes de identificar e explorar inter-relações [...].

Baseando-se nesta afirmativa tende-se a compreender que o mercado caminha para um ambiente onde pequenas empresas precisam cada vez mais de uma gestão eficaz. Observa-se com certa freqüência que várias empresas, principalmente as pequenas, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Ouve-se empresários que criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos etc., fatores esses que, sem dúvida, contribuem para debilitar a empresa.

Entretanto, fazendo-se uma análise mais profunda, constata-se que, muitas vezes,

[...] a “célula cancerosa” não repousa nessas críticas, mas na má- gerência, nas decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis. Por fim observa-se, nesses casos, uma contabilidade irreal, distorcida, em conseqüência de ter sido elaborada única e exclusivamente para atender às exigências fiscais (PADOVEZE, 2000, p.90).

Vive-se um momento em que aplicar os recursos escassos disponíveis com a máxima eficiência tornou-se, dadas às dificuldades econômicas (concorrência etc.), uma tarefa difícil. A crescente participação das Micro e Pequenas e Médias Empresas

(PME's) na economia mundial e, principalmente, sua importância na economia brasileira, é hoje uma realidade incontestável. O aumento da concorrência, a escassez de recursos disponíveis, as novas tecnologias e a globalização têm contribuído para as constantes mudanças na gestão dessas empresas, forçando-as na busca da competitividade e da modernização, permitindo o crescimento. Para apoiá-las nesta modernização, essas empresas vão, com frequência, buscar fora as competências que lhes faltam, principalmente buscando informações que auxiliem seus gestores nas tomadas de decisão.

2.4.1 *Relações de causa e efeito*

Para Kaplan e Norton (1997) a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. O vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a lealdade dos clientes está inclusa no *scorecard* (na perspectiva do cliente) porque a expectativa é de que ela exerça forte influência sobre o ROCE. Mas como a empresa conquistará a lealdade dos clientes?

A análise das preferências dos clientes pode revelar que a entrega pontual de pedidos é altamente valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro. Portanto, tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no *scorecard*. Em seguida, pergunta-se em que processos internos a empresa deve alcançar excelência para se destacar na pontualidade das entregas. Para melhorar a pontualidade, a empresa pode precisar reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos. Mas como será possível melhorar a qualidade e reduzir os ciclos dos processos internos? Treinando e melhorando a capacitação dos funcionários operacionais – um objetivo que seria candidato para a perspectiva do aprendizado e crescimento. Assim, vemos como toda uma cadeia de relações de causa e efeito podem ser criadas como uma reta que atravessa quatro perspectivas do BSC:

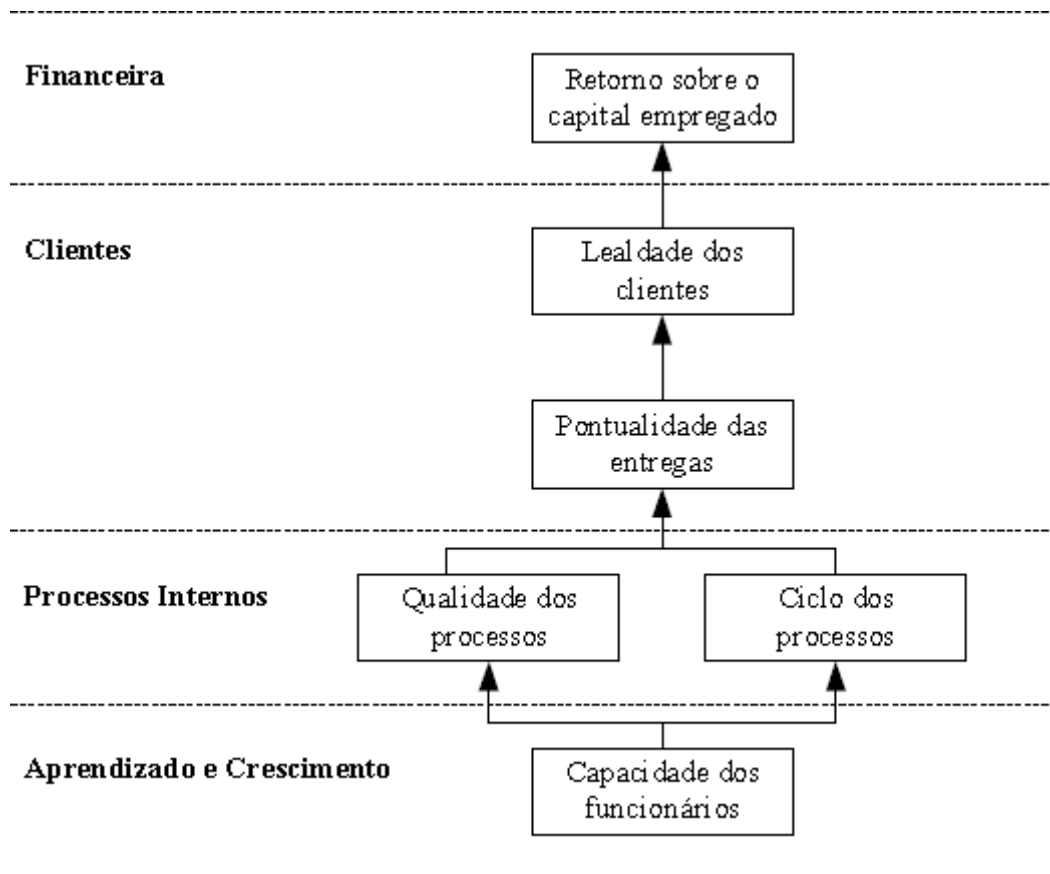


Figura 4 - Representação das causas e efeitos no BSC (KAPLAN E NORTON, 1997)

Uma observação importante a ser feita é a de que, no final, todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução de um ou mais objetivos na perspectiva financeira. A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.4.2 Perspectivas Balanceadas

Os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. As medidas devem representar o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro (KAPLAN e NORTON, 1997).

Olve et al (2001) ressaltam que as medidas devem ser escolhidas com certo cuidado, pois, enquanto uma quantidade muito pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada da organização, uma grande quantidade de medidas pode tornar

muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados relacionados com essas medidas. Os autores também sugerem alguns critérios para o processo de escolha das medidas para cada uma das perspectivas:

- As medidas não devem apresentar ambigüidades e devem ser entendidas de forma uniforme através da organização;
- Quando associadas, as medidas devem cobrir de forma satisfatória os vários aspectos do negócio relacionados com a estratégia e os fatores críticos de sucesso;
- As medidas utilizadas nas diferentes perspectivas devem estar claramente conectadas. Um BSC deve ser capaz de retratar a empresa como esta é ou deveria ser. Tal retrato deve ser interpretado como um relatório coerente e convincente, que mostra claramente como os esforços descritos nos níveis mais baixos do BSC são plenamente justificáveis em busca de se atingir os objetivos dos níveis mais altos;
- O processo de mensuração deve ser fácil e descomplicado, se possível, deve utilizar sistemas de medição já existentes;
- Deve ser evitada a combinação de medidas que tenham desenvolvimento incompatível ou conflitante.

Desta forma, o objetivo geral de um sistema de medição de desempenho é conduzir a empresa à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente atual da companhia e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir estes objetivos. Estas medidas podem ser vistas como a essência da melhoria do desempenho.

2.4.3 Criação de um *Balanced Scorecard*

O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. Mas o *scorecard* deve representar o pensamento e as energias dos administradores. A menos que esses administradores estejam totalmente engajados no processo, é improvável um resultado bem-sucedido. Sem o apoio e a participação ativa de todos os administradores, o projeto do *scorecard* não deve ser iniciado. Sem este comprometimento, o fracasso será inevitável (KAPLAN; NORTON, 1997).

Mooraj et al (1999) reforçam que o BSC é um bem necessário para as organizações de hoje, sendo uma ferramenta que adiciona valor pela: geração de informação relevante e balanceada de maneira concisa para gerentes; criação de um ambiente que conduz a empresa ao aprendizado; e eliminação da necessidade de gerentes escolherem que tipo de sistema de controle irão utilizar em determinado momento.

Entretanto, os autores também focam o fato de que o processo de implementação

do BSC está baseado em processos formais e informais e que há regras escritas e não-escritas que devem ser consideradas para o processo ser implementado com sucesso. O processo de elaboração de um *Balanced Scorecard* (BSC) deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização. Não existe uma seqüência padrão de passos a cumprir, devendo ser adaptada conforme a aplicação. Finalmente, o *Balanced Scorecard*, é um caminho para a resposta aos vários questionamentos e necessidades das pequenas empresas. É importante lembrar que neste momento, busca-se preencher as lacunas com explicações econômicas, mas outras perspectivas, tais como: do cliente, do processo interno, aprendizado e crescimento, devem ser visualizadas em conjunto para uma compreensão da real situação como um todo, permitindo ao pequeno empresário uma visão sistêmica da empresa e do meio ambiente em que ela opera. Os indicadores econômicos são os mais adequados para traduzir em termos tangíveis as conquistas da empresa, mas, devem refletir tanto as conquistas na perspectiva econômico-financeira, quanto na dos clientes, processos internos, crescimento e aprendizagem que em conjunto refletem o quanto foi, ou não, agregado de riqueza, a montagem destas perspectivas na pequena empresa para o acompanhamento estratégico, possibilita identificar novos caminhos e oportunidades para o desenvolvimento empresarial. Porém, não se deve esquecer que as três outras perspectivas, além de conduzirem para um desempenho financeiro superior, também são necessárias como indicadores de tendência, uma vez que permitem a identificação de variações indesejáveis que só apareceriam nos indicadores financeiros de forma tardia.

3 | CONCLUSÃO

Para qualquer empresa, independentemente do seu porte e setor de atuação, a estratégia é uma necessidade. De certa forma, talvez seja mais relevante para as pequenas organizações, que possuem recursos escassos e cuja sobrevivência depende, em grande parte, da noção clara do nicho de mercado em que atuam e das maneiras de se diferenciarem. Tais empresas não precisam adotar um processo oneroso, mas desenvolver estratégias que englobem um sistema de atividades exclusivo. Seus dirigentes e demais membros devem encarar o processo estratégico como um contínuo aprendizado, de modo que, com o passar do tempo, passem a conhecer cada vez mais não só as capacidades, limitações e possibilidades de seu ambiente como o próprio processo. Em geral, nas pequenas empresas, estabelecem-se estratégias de forma intuitiva, a partir daquilo que o principal executivo, normalmente o proprietário, considera indispensável. Devido às suas características, não se costuma desenvolver um planejamento passo a passo, em longo prazo, utilizando-se a imaginação e a intuição para a tomada de decisões estratégicas. O mapa estratégico destaca os seguintes aspectos do processo de criação de estratégias nas pequenas empresas, denominados elementos estruturais: a percepção estratégica do dirigente; a

sua própria composição, que reúne características deliberadas e emergentes de forma simultânea e integrada; o seu desenvolvimento, relacionado com as fases evolutivas do processo de criação de estratégias, a formação contínua de estratégia, a criação quântica da estratégia e a influência das especificidades de gestão das pequenas empresas. A análise do processo de criação de estratégias por meio de um mapa, não de um modelo, atende ao propósito de oferecer um esquema de orientação, que precisa ser interpretado, para se chegar à compreensão desejada.

Em seus diversos aspectos – conceituação, desenvolvimento, processo e implantação – temas extensivamente discutidos e pesquisados na literatura administrativa recente, a estratégia fundamenta-se em propósitos coerentes com necessidades, características e desafios das grandes corporações, abrangendo questões próprias de tais empresas, como administração profissional, impessoalidade e racionalidade, entre outras. Apesar de alguns autores afirmarem que as mudanças no ambiente de negócios sugerem o desenvolvimento das pequenas empresas, estas apresentam uma série de problemas que resulta, muitas vezes, em alta taxa de mortalidade. Constata-se que as pequenas empresas ainda necessitam de abordagens gerenciais mais eficazes para se tornarem competitivas e que grande parte dos problemas que enfrentam deriva de questões estratégicas – contextuais e de gestão – que, por sua vez, acarretam outros problemas. Portanto, o BSC, no segmento das pequenas empresas, é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar sua competitividade e identificar novos negócios.

REFERÊNCIAS

BOURNE, M; NEELY, A; MILLS, J; PLATTS, K. Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**. v.5, n.1, 2003.

CARVALHO, M.M; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

FITZSIMMONS, J; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LEITE, Joubert da Silva Gerônimo. Normas Contábeis Internacionais – uma visão para o futuro. **Revista Brasileira de Contabilidade**, nº 136. Brasília, jul/ago 2002.

LOPES, Frederico F. **Estratégias de rede de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar**. FEARP – PENSA, Universidade de São Paulo, 2004.

MARKIDES, C.C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, v.40 n.3, p. 55- 63, spring

1999.

MOORAJ, S; OYON, D; HOSTETTLER, D. The Balanced Scorecard: Necessary Good or Unnecessary Evil. **European Management Journal**, 1999.

OLVE, N.G; ROY, J; WETTER, M. **Condutores da Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M.E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**". New York: The Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-314-9

