

SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADO NO BALANCED SCORECARD PARA UMA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO DE FERRAGENS E FERRAMENTAS

RAFAEL GRASSI

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco
E-mail: rafagrassi@gmail.com

OLDAIR ROBERTO GIASSON

Professor UTFPR – Campus Pato Branco
Mestre em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Campus Pato Branco
E-mail: giasson@utfpr.edu.br

RESUMO

Vive-se na era da informação e do conhecimento, e os empresários em geral já percebem a importância de se ter um sistema de gestão adequado para auxiliá-los na tomada de decisão. Nesse contexto, esse trabalho busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma o Balanced Scorecard pode ajudar uma pequena empresa do ramo de comércio de ferragens e ferramentas a otimizar seu resultado? Sendo assim, o objetivo do trabalho é caracterizar os procedimentos utilizados pelo Balanced Scorecard e como eles podem contribuir para a gestão adequada da empresa. O Balanced Scorecard mostrou ser um modo de comunicar e reforçar a estratégia da organização através de suas pontuações, ele traduz a estratégia em indicadores quantificáveis possibilitando sua avaliação e acompanhamento do desempenho.

Palavras-chave: Balanced Scorecard. Mapa Estratégico. Aplicabilidade. Vantagens.

ABSTRACT

We live in an age of information and knowledge, and entrepreneurs in general already realize the importance of having an appropriate management system to assist them in decision making. In this context, this study seeks to answer the following research question: How Balanced Scorecard can help a small company in the field of trade in hardware and tools to optimize your results? Therefore, the objective is to characterize the procedures used by the Balanced Scorecard and how they can contribute to the proper management of the company. The Balanced Scorecard has proven to be a way to communicate and reinforce the organization's strategy through their scores, he translates the strategy into measurable indicators enabling the evaluation and monitoring of performance.

Keywords: *Balanced Scorecard. Strategic Map. Applicability. Advantages.*

1 INTRODUÇÃO

Com a já acirrada e crescente competitividade dos tempos atuais o profissional das ciências contábeis não pode se restringir ao registro de dados e geração de informação, ele deve dar uma atenção especial ao aspecto estratégico.

Outra característica da era da informação, conforme Kaplan e Norton (1997), é que as empresas estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais, que reforçam ainda mais a necessidade das organizações possuírem um sistema de gestão adequado que lhes ajudem a alcançar os seus objetivos.

Entre essas premissas destacam-se que as empresas estão operando com processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos, a tecnologia da informação permite que as empresas de hoje integrem os processos de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam determinadas pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção.

As empresas também devem aprender a oferecer produtos e serviços customizados aos seus diversos segmentos de clientes, devem combinar a eficiência e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais, as empresas devem prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços inovadores, e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços, e os funcionários de hoje devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer, investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas.

Por isso o objeto de estudo desse trabalho é o Balanced Scorecard, um sistema de gestão estratégica que visa a apoio a tomada de decisão, ele busca englobar todas as premissas descritas acima, atendendo todas as necessidades da empresa e dos gestores.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE (2004), 'Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil', a ausência de uma boa gestão é um dos principais motivos que fazem com que o índice de mortalidade entre as micro e pequenas empresas seja muito elevado.

O BSC é o instrumento para encontrar as respostas aos vários questionamentos e necessidades das empresas, ele possibilita identificar novos caminhos e oportunidades para o desenvolvimento empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard foi desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, apresentado ao mundo em 1992 como um conceito revolucionário que mudou a forma de gestão nas empresas, com um conjunto de indicadores que proporcionavam a direção uma compreensão da visão estratégica dos negócios, englobando aspectos financeiros e não financeiros (PRADO, 2002).

Hikage, Spinola e Laurindo (2006), dizem que o termo Balanced (balanceado) enfatiza o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e de tendência, e entre as demais perspectivas que tratam de aspectos internos e externos da organização. O termo scorecard visa ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar (scorecard).

Conforme Kaplan & Norton (1997, p.19):

O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.

Conforme Frezatti, Relvas e Junqueira (2010), o Balanced Scorecard, quando introduzido por Kaplan e Norton, em 1992, tinha como foco a comunicação do desempenho da organização por meio de indicadores (financeiros e não financeiros). Posteriormente, foi redirecionado para avaliar o desempenho por meio de uma rede de medidas e indicadores que refletissem a estratégia de negócio da organização em todos os níveis.

Segundo Crepaldi (2004) o Balanced Scorecard tem como princípio medir indicadores ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos, ao aprendizado e crescimento dos funcionários e as finanças, ligando tudo isso à estratégia da empresa. Assim o BSC pode ser definido como um sistema de gestão estratégica que possibilita a tradução da visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis.

O BSC é um sistema de gestão baseado em indicadores que avaliam o desempenho, traduzindo a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas

financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento (HIKAGE; SPINOLA; LAURINDO, 2006).

Cada perspectiva envolve um conjunto específico de indicadores ajustados em relação às características e demandas específicas da organização com foco na visão e estratégia.

2.1.1 Perspectiva Financeira

Hernandes, Cruz e Falcão (2000, p. 3), dizem que “o BSC deve servir de incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa.” Todos os indicadores devem fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro.

A perspectiva financeira além de ser uma resposta aos proprietários e acionistas sobre desempenho econômico da mesma, é de extrema importância para o sistema, pois deve existir uma ligação entre todos os aspectos existentes dentro da organização para que a mesma caminhe em uma única direção, ou seja, com foco, tudo o que faz parte da empresa deve estar englobado na estratégia. As medidas financeiras acabam sendo uma avaliação da lucratividade da própria estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (1997) existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial: o crescimento e mix da receita, a redução de custos/melhoria de produtividade e utilização dos ativos/estratégia de investimento.

2.1.2 Perspectiva dos Clientes

De acordo com Kaplan e Norton (1997), na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas têm que decidir em que segmentos de clientes e mercados desejam competir. Os objetivos financeiros que serão traçados dependem dos segmentos em que a empresa irá trabalhar. Essa perspectiva permite alinhar as medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercados, tornando a estratégia muito mais eficiente.

A empresa deve traduzir suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Não se pode querer ser tudo para todos, isso não trás resultado, após identificar os melhores mercados e os potenciais clientes, deve-se selecionar os segmentos onde se irá atuar e aí fixar metas e objetivos dirigidos a esses segmentos. Portanto, a perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard traduz a missão e a

estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados.

Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre essas medidas essenciais de resultado estão a participação de mercado, a retenção de clientes, a captação de clientes, a satisfação de clientes e a lucratividade dos clientes.

2.1.3 Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Conforme Kaplan e Norton (1997), as empresas costumam desenvolver antes objetivos e medidas para as perspectivas financeira e do cliente para depois desenvolver os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos, dessa forma há uma focalização nos processos que possibilitam o alcance dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, nessa perspectiva os executivos identificam os processos mais críticos ou mais importantes para a realização dos objetivos das perspectivas anteriores.

De acordo com Kato (2003), a perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do Balanced Scorecard para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes, porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. Já a abordagem do Balanced Scorecard costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais as empresas devem atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Outra grande diferença do BSC para a abordagem tradicional é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais, tentando controlar e melhorar as operações existentes que representam a onda curta da criação de valores.

2.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

De acordo com Kato (2003), a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que as empresas devem construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo em toda a cadeia de suprimentos. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e

capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas, a partir de sua habilidade e competência em trabalhar em equipe.

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 131), “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard”, assim essa perspectiva pode ser caracterizada como a mais importante dentro do Balanced Scorecard, pois é ela que proporciona a base para o bom desempenho das demais perspectivas.

Existem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento, a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Normalmente as quatro perspectivas apresentadas são base suficiente para desenvolver um Balanced Scorecard equilibrado e representativo da estratégia da empresa, mas como diz Kaplan e Norton (1997, p. 35) “...elas devem ser consideradas um modelo, não uma camisa-de-força”, dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios, é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares.

2.1.5 Integração das medidas do Balanced Scorecard à Estratégia

O que torna o Balanced Scorecard bem sucedido não é a simples combinação de medidas financeiras e não-financeiras das quatro perspectivas apresentadas acima, mas a integração destas com os objetivos estratégicos da empresa de longo prazo e a definição dos mecanismos para alcançar estes objetivos. Apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso não formam um Balanced Scorecard eficiente, é necessário que suas diversas medidas componham uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente, ou seja, que estejam integradas.

2.1.6 Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica

Depois que é construído o primeiro Balanced Scorecard, o mesmo deve ser logo incorporado ao processo gerencial da empresa, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 199) “...várias empresas estão utilizando o Balanced Scorecard como a pedra angular de um novo sistema de gestão estratégica”.

Antes existia nas organizações uma incoerência fundamental entre o desenvolvimento e a formulação da estratégia e a sua implementação, que era causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais, como visões e estratégias não executáveis, estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos, estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos e *feedback* tático, não estratégico, tudo isso gerava várias lacunas na organização que os executivos perceberam que poderiam ser fechadas com a utilização desse sistema estratégico.

2.2 MICRO E PEQUENA EMPRESA E SUAS PARTICULARIDADES

Conforme Indriunas (2008) 99,2% das empresas brasileiras são consideradas Micro ou Pequenas Empresas, e há algumas limitações básicas para que uma empresa assim seja considerada. De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas as micro empresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas são as que faturam entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente.

Conforme Soares (2001), mesmo com um número de pequenas empresas muito maior do que de grandes empresas, a maioria das abordagens estratégicas visam a realidade das empresas de grande porte. Isso ocorre devido às características e limitações das empresas de pequeno porte.

Algumas observações das pequenas empresas é que, geralmente, elas ingressam no mercado sem planejamento, os empresários não fazem a análise do custo x benefício do negócio, nem avaliam se o retorno esperado é possível ser alcançado, outro problema é que comumente todo o recurso que o empresário dispõe é aplicado na montagem da empresa, não sendo possível investir em estratégias de melhorias ou manutenção. A falta de planejamento aliada à competitividade do mercado acaba reduzindo bastante a vida dessas empresas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Silva (2003, p. 25), “entende-se por metodologia o estudo do método na busca de determinado conhecimento”. Segue abaixo o enquadramento metodológico do trabalho.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A natureza da pesquisa é aplicada, pois o trabalho busca elaborar um sistema de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard para uma empresa específica, levando em consideração as percepções do administrador e as características da empresa.

A pesquisa em relação à abordagem do problema é qualitativa, pois foram feitas uma série de leituras sobre o assunto, sendo descrito pormenores o que diferentes autores escrevem sobre o tema, a partir daí foram estabelecidas varias correlações e concluído com o ponto de vista do autor, também foram coletadas e examinadas as percepções do administrador com o objetivo de elaborar o sistema de gestão.

A pesquisa considerando o ponto de vista dos objetivos é considerada exploratória, pois foi feito levantamento bibliográfico por meio de livro e artigos científicos, também foram feitas entrevistas com o administrador para coleta de informações e de suas percepções, foram aprofundadas os aspectos relacionados ao desempenho econômico-financeiro da empresa, com isso foi possível aumentar a familiaridade e tornar mais explícito o problema, possibilitando direcionar o trabalho para o problema.

A pesquisa em relação aos procedimentos técnicos é considerada bibliográfica e caracteriza-se como um estudo de caso. É bibliográfica porque todo o embasamento teórico foi feito por meio da consulta a livros e artigos científicos. O trabalho se caracteriza como um estudo de caso pois o Balanced Scorecard foi desenvolvido para uma empresa específica, considerando suas características particulares e as percepções de seu administrador.

4 RESULTADOS

4.1 ELABORAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

Na elaboração do Balanced Scorecard foram utilizados os conceitos e métodos desenvolvidos por Kaplan e Norton, porém adaptado as características da empresa em que se está realizando o trabalho, a elaboração foi feita em quatro etapas conforme pode-se ver a seguir. A elaboração foi feita na empresa Erminio Ferragens Ltda ME, que possui sede na cidade de Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná.

Para elaborar o Balanced Scorecard foram realizadas varias reuniões com a administração da empresa. Entre os resultados dessas reuniões está a definição da missão, da visão e da estratégia da empresa, que vai delinear a elaboração do sistema.

Missão	Oferecer aos consumidores uma boa variedade de produtos de marcas muito respeitadas pelo mercado visando atender com qualidade a demanda do mercado interno.
Visão	Ser o principal comércio varejista de ferragens e ferramentas da cidade em que se localiza.
Estratégia	Aumentar a lucratividade da empresa através principalmente de um crescimento no volume de vendas buscando o domínio do mercado.

Quadro 1 – Missão, visão e estratégia

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Outro resultado das reuniões foi a elaboração do mapa estratégico da empresa.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Perspectiva Financeira			
Otimização do lucro	Volume de vendas Margem de contribuição Despesas operacionais e financeiras Lucro líquido	Aumentar vendas em x%, margem de cont. em x%, lucro em x%, retorno do capital em x% e diminuir as despesas em x%	Investir em marketing, parcerias com fornecedores, controle das despesas
Retorno do capital investido	Retorno do capital investido		
Perspectiva dos Clientes			
Desenvolver a demanda	Demanda		
Satisfazer as necessidades dos clientes	Taxa de fidelização Novos clientes Reclamações de mercadorias Satisfação dos clientes	Aumentar a demanda em x%, fidelização em x%, novos cliente em x%, satisfação em x%	Conquistar clientes em potencial, descobrir as necessidades dos clientes
Perspectivas dos Processos Internos			
Implantar sistema de gestão de qualidade	Qualidade nos procedimentos de controle	Melhorar os procedimentos de controle em x%, diminuir os itens obsoletos em x%, qualidade da informação em x%	Investir na qualidade dos procedimentos, no controle do estoque, na qualidade da informação
Reduzir a obsolescência do estoque	Itens obsoletos		
Excelência na gestão	Qualidade da informação		
Perspectiva do Aprendizado e Crescimento			
Melhorar a competência gerencial e técnica	Capacitação	Melhorar o nível de capacitação em x%, clima organizacional em x%, diminuir o absenteísmo em x% e rotatividade em x%	Participar de atividades de capacitação, reconhecer as necessidades dos colaboradores
Garantir a motivação dos colaboradores	Absenteísmo Rotatividade Clima organizacional		
Capacitar os colaboradores	Treinamentos		

Quadro 2 – Mapa Estratégico

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Na elaboração do mapa estratégico foram identificados os indicadores que o administrador julgou necessários para alcançar cada objetivo estratégico. Após isso, o próximo passo seria definir metas para esses indicadores e as ações necessárias para alcançar essas metas, porém esse trabalho não teve o objetivo de realizar as pesquisas a fim de calcular o nível atual de cada indicador, por isso nesse momento não foram estabelecidas as metas, somente houve uma indicação delas e das ações.

A última etapa da criação do Balanced Scorecard é elaborar um sistema de *feedback*, este foi feito em planilhas Excel e será adaptado conforme essa necessidade for surgindo, isso irá auxiliar no controle e tomada de decisão, ajudará a acompanhar e corrigir as ações que não estão trazendo resultado. Um exemplo do uso do sistema de *feedback* está na Figura 1, uma planilha onde são lançadas as informações, e no Gráfico 1, onde está demonstrado qual foi o resultado anterior, qual era a meta projetada e como foi o desempenho do indicador, outra informação importante é a tendência do indicador, representando uma previsão se o indicador irá melhorar ou piorar.

<i>BSC</i>		<i>2010</i>			
INDICADOR	<i>Volume de Vendas</i>				
Mês	Resultado Anterior R\$	META (R\$)	Resultado Atual (R\$)	Diferença em (R\$)	Diferença em (%)
JAN					
FEV					
MAR					
ABR					
MAI					
JUN					
JUL					
AGO					
SET					
OUT					
NOV					
DEZ					
Média					
Total					
Crescimento					

Figura 1 – Planilha de Controle do Indicador Volume de Vendas

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

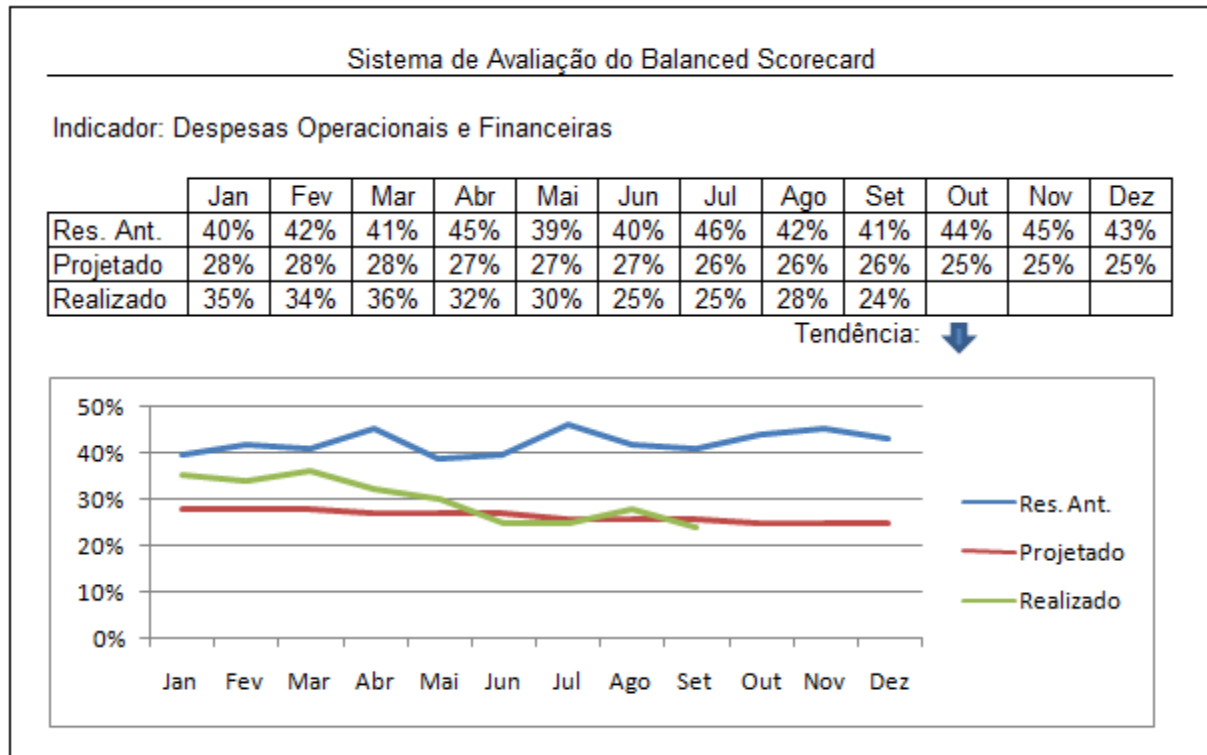


Gráfico 1 – Sistema de *Feedback*
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4.2 APLICABILIDADE E VANTAGENS DO BALANCED SCORECARD

O processo de elaboração de um Balanced Scorecard 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. É exatamente o que acontece com as pequenas empresas, os métodos e procedimentos de elaboração e implementação do BSC que são estudados e publicados são muito voltados as grandes organizações, mas foi possível perceber por meio desse trabalho que é fácil adaptá-lo a realidade das pequenas empresas, e mesmo sendo adaptado não perde nenhuma de suas funções, tem a mesma eficiência de ser elaborado e aplicado em seu modelo original em uma grande empresa, além de ser possível e fácil a adaptação para a pequena empresa, por envolver um número menor de pessoas a implementação do BSC se torna mais fácil.

Com isso pode-se concluir que o Balanced Scorecard pode e deve ser usado em todos os tipos de empresas, sejam elas pequenas ou grandes, a única ressalva é que o mesmo deve ser adaptado a realidade de cada empresa.

Uma das vantagens mais evidentes do BSC é a visão abrangente e sistêmica que oferece acerca das organizações. Isto porque permite a avaliação global do desempenho

organizacional, a integração de objetivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica, que reconhece que os indicadores financeiros não são suficientes para uma avaliação global da empresa e para ter como base na tomada de decisão, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades. Uma empresa que implementa o BSC sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo. Em termos de benefícios adicionais, ele oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o caracteriza como um sistema de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como os estudos feitos sobre o Balanced Scorecard e os modelos já elaborados são praticamente em sua totalidade voltados a realidade das grandes empresas, a elaboração desse trabalho teve o objetivo de mostrar que esse sistema não possui restrição alguma quanto a incorporação nas pequenas empresas e foi exatamente esse o resultado do trabalho.

Por meio do trabalho desenvolvido ficou evidenciado que o Balanced Scorecard deve ser elaborado adaptado às características de cada empresa, sendo assim, não existe um modelo de aplicação, o sistema é desenvolvido com o administrador considerando seu ponto de vista e as necessidades de sua empresa, ou seja, o BSC pode e deve ser incorporado a todos os tipos e tamanhos de empresas, só precisa ser adaptado as suas características, no caso da pequena empresa a sua implementação se torna até mais fácil por envolver um número menor de pessoas.

Pôde se observar que o BSC oferece uma visão abrangente e sistêmica acerca das organizações. Isto porque permite a avaliação global do desempenho organizacional, a integração de objetivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.

REFERÊNCIAS

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fabio; RELVAS, Tania R. S.; JUNQUEIRA, Emanuel. **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro**. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v. 50, n. 2, 2010.

HERNANDES, Carlos A. M.; CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio D. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 1, n. 12, 2000.

HIKAGE, Oswaldo K.; SPINOLA, Mauro M.; LAURINDO, Fernando J. B. **Software de Balanced Scorecard: proposta de um roteiro de implantação**. Produção. São Paulo, v. 16, n. 1, 2006.

INDRIUNAS, Luis. **Como funcionam as Micro e Pequenas Empresas**. [S.I.]: HowStuffWorks, 2008. Disponível em: < <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>>. Acesso em 15 nov. 2010, 18:35.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATO, Jerry Miyoshi. **Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através dos Seis Sigma e Balanced Scorecard**. Revista da FAE. Curitiba, v. 6, n. 2, 2003.

PRADO, Lauro Jorge. **Guia Balanced Scorecard**. Revista Eletrônica da Gestão - LJP E-ZINE. Jaguariáiva, v. 1, n. 1, 2002.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília, v.2, 2004.

SILVA, Antonio C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOARES, Cristina R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.