

ESTUDO SOBRE O CONHECIMENTO E O USO DO BALANCED SCORECARD NAS MICRO EMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ-SC



JONA DABY ASSIS DA COSTA WEYDMANN (UPF)

jonadaby@hotmail.com

Maristela Capacchi (UPF)

mali@upf.br

As micros e pequenas empresas desempenham um papel muito importante na economia nacional, porém, convivem num contexto estrutural administrativo que pouco favorece a tomada de decisão, na sua maioria, são administradas de forma empírica, baseadas em dados de concorrentes e vivências pessoais. A construção civil é um ramo de atividade que está em plena expansão, gera muitos postos de trabalho e renda, e a maioria está enquadrada como pequena e micro empresa. Estes fatores, aliados ao crescimento do setor e da concorrência, tem contribuído sobremaneira para a falência das pequenas organizações, sendo a informalidade na administração um dos principais motivadores desta descontinuidade. Existem diversas ferramentas que podem auxiliar na gestão das empresas, este estudo, preocupou-se em avaliar o Balanced Scorecard, no que tange ao conhecimento que os empresários da construção civil possuem a respeito da ferramenta e de seu efetivo uso. O BSC é uma ferramenta que permite transformar a estratégia das empresas em objetivos e indicadores por meio

Curitiba, PR, Brasil, 07 a 10 de outubro de 2014.

de perspectivas, que devem ser acompanhadas e monitoradas. Neste sentido, observada a importância destas empresas na economia local, regional e nacional, bem como a necessidade de adoção de uma administração mais planejada e profissionalizada este artigo investigou o conhecimento e uso desta ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do ramo da construção civil no município de Chapecó SC. Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, segundo os objetivos caracteriza-se como pesquisa descritiva, e de acordo com os procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa de levantamento com abordagem quali-quantitativa. Tendo em vista o questionamento da pesquisa, optou-se por uma amostra intencional, não probabilística onde selecionou-se cinquenta empresas da construção civil cadastradas no SINDUSCON/OESTE com uma estrutura administrativa mais completa, sendo que destas, quinze participaram da pesquisa. Com a finalidade de diagnosticar as formas de gestão utilizadas, foi aplicado um questionário aos respectivos responsáveis. O resultado apontou um baixo índice de gestores que conhecem e utilizam o Balanced Scorecard, sendo que as principais dificuldades para implementação e uso desta ferramenta apontados pelos entrevistados foram: a dificuldade para elaboração, pouca experiência e conhecimento dos administradores além da complexidade do BSC. Percebeu-se, que existem poucos estudos sobre as práticas em micro e pequenas empresas, assim como, visualizou-se que existe desconhecimento ou desinteresse dos empresários do setor em trabalhar de forma mais form

Palavras-chaves: Pequenas e médias empresas, Balanced Scorecard, informalidade

1 Introdução

Nos últimos quatro anos o Brasil tem apresentando indicadores de crescimento acima da média mundial, afirmou Heloisa Montes durante o Fórum Deloitte Brasil 2015, segundo ela, este cenário traz a crença de que o Brasil pode deixar de ser o país do futuro. Este cenário de crescimento traz consigo grandes desafios e dilemas como o aumento da concorrência, falta de apoio governamental em alguns setores, corrupção, legislação trabalhista e tributária, falta de mão de obra qualificada, burocratização, deficiências em infraestrutura, dificuldades para obtenção de recursos financeiros, baixos investimentos em tecnologia, dentre outros.

Para enfrentar estes desafios os empresários precisam investir em estruturas sólidas de gestão. A Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2010), elaborou um estudo sobre desafios do ambiente de negócios no caminho das empresas emergentes, onde alertava que “a mistura entre alta dos índices de emprego formal, aumento da renda e maior acesso a crédito tem ampliado, nos últimos anos, tem aumentado o apetite de crescimento do segmento de construção civil no país”, justifica que este crescimento se origina de “um misto de demanda habitacional reprimida por décadas com o movimento de reposição natural de moradias que ganhou força pelo fato de que parte da população ascendeu socialmente e agora se sente segura para adquirir uma nova casa, puxa o movimento, cujos reflexos são visíveis em toda a cadeia”.

Não só no Brasil, mas em todo o mundo, as micro e pequenas empresas são essenciais para gerar o crescimento econômico, criar empregos, renda e melhorar as condições de vida da população, no entanto, enfrentam muitos obstáculos, por isso, necessitam uma atenção especial, no que tange ao gerenciamento visto que muitas delas são jovens, estão em fase de conquista e/ou consolidação de mercado.

Outro estudo com a PMEs do Brasil realizado pela Deloitte(2012), por meio de um questionário fechado de respostas múltiplas, buscou identificar uma escala das dificuldades encontradas por este grupo de empresas onde foram apontados, na ordem: o sistema legal e tributário; a legislação trabalhista; a captação de recursos; as condições de inovação; a cadeia

de suprimentos; o ambiente de suprimentos; o ambiente econômico e demográfico e o comércio exterior. Outro questionamento realizado foi em relação às principais ações que os empresários gostariam de se dedicar com o tempo atualmente consumido com as dificuldades do ambiente de negócios e as respostas indicaram que 59% utilizaria “boa parte do tempo da gestão seria destinada a pensar estratégias para a empresa”, enquanto 54% indicaram que “teríamos custos mais baixos e, portanto, uma empresa mais rentável”. Diante destas respostas, é possível observar a dificuldade e barreiras encontradas em vários aspectos pelos gestores das pequenas e micro empresas no Brasil e, por outro lado, está claro a contribuição que estas empresas desempenham na economia brasileira.

Segundo o IBGE (2013) as micro e pequenas empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. A maior parte das empresas está localizada na região sudeste do país e o setor da construção civil está entre os setores preferenciais. Observa-se que as pequenas e médias empresas não têm grandes números em seu faturamento individual, porém, juntas possuem uma importante participação na economia brasileira, deixando transparecer a carência de uma gestão profissionalizada, baseada em dados e estratégias.

Reconhecendo esta característica e o grande número de empresas informais que estão estabelecidas no mercado, o Governo Federal criou uma forma de tributação mais acessível para estas empresas, o Simples Nacional. Por possuírem uma estrutura pequena, na maioria das vezes, trabalham de maneira informal, o que, muitas vezes conduzem à dificuldades financeiras, econômicas, e outras que, se não sanadas a tempo, as levam a descontinuidade do empreendimento, acompanhado com uma série de problemas fiscais tanto para pessoa jurídica como física.

A maior parte das empresas do ramo da construção civil estão enquadradas como micro e pequenas empresas, são grandes geradoras de trabalho e renda, e carecem de informações gerenciais para auxiliar na tomada de decisão. Planejar e gerir com base no planejamento deveria ser um hábito de todas empresas. A literatura é rica em ferramentas e metodologias que, se utilizadas de forma adequada e consistente, servem de guia e auxílio na

condução dos negócios. Este artigo apresenta o estudo de uma destas ferramentas de gestão, o Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard (BSC), foi criado por David Norton e Robert Kaplan como uma ferramenta de gestão utilizada para o alcance de objetivos estratégicos. Esta ferramenta que contempla além dos indicadores financeiros tradicionais, os indicadores de avaliação por parte dos clientes, processos internos e a capacidade de aprendizagem e crescimento da organização, com base nas pessoas, na estratégia e nos processos organizacionais. Para os autores Kaplan e Norton (1997, p. 09), o uso desta ferramenta está relacionado a uma metodologia, que facilita a gestão estratégica, por meio de indicadores.

O processo de construção de um Balanced Scorecard, “esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos”. Dois grandes objetivos são atingidos com esse modelo de gestão, o primeiro, fornecer informação sobre as atividades e o desempenho do seu segmento, comparando o que foi efetivamente realizado com os objetivos inicialmente previstos, identificando as falhas e possíveis correções. O segundo, avaliar o comportamento dos administradores, de forma a motivar e incentivar os mesmos para o alcance dos objetivos predefinidos. (KAPLAN E NORTON 1997, p. 12).

O panorama ora apresentado, aliado ao elevado índice de mortalidade nas microempresas e empresas de pequeno porte que ocorre, foi a fonte de inspiração para o início deste estudo, assim, visando ter um maior entendimento sobre a forma de gerenciamento das empresas do ramo da construção civil do município de Chapecó, o presente artigo questiona: Qual o conhecimento e o uso do Balanced Scorecard nas ME e EPP do setor da construção civil do município de Chapecó-SC?

Este questionamento, objetiva identificar qual o nível de conhecimento e de utilização do Balanced Scorecard nas microempresas e empresas de pequeno porte da construção civil no município de Chapecó-SC. Em um primeiro momento, realizou-se um estudo a respeito do BSC e sua aplicabilidade para empresas de pequeno porte, no segundo momento elaborou-se um questionário de perguntas fechadas com o objetivo de identificar o conhecimento e o uso de tal ferramenta pelos empresários acima indicados

2 Perspectivas para o setor da construção civil

O mercado da construção civil contribui com uma parcela significativa no Produto Interno Bruto (PIB) do país, não só pela demanda de insumos utilizados, mas principalmente pela grande quantidade de vínculos empregatícios. Isso a torna responsável por gerar 7,8 milhões de empregos formais e informais, segundo o IBGE (2008), evidenciando a dimensão da sua importância socioeconômica.

No Brasil, O Programa Minha Casa Minha Vida e os investimentos para a Copa do Mundo de 2014 estão colaborando para o impulso desse mercado de forma expressiva. É uma grande oportunidade para o setor que só tende a crescer nos próximos anos. A importância da construção civil para o desenvolvimento do país deve-se, no lado econômico, por suas fortes características multiplicadoras sobre as atividades e produtos que envolvem toda a economia, originando um maior consumo de bens e serviços também em outros setores. No lado social, porque absorve direta e indiretamente um grande número de mão de obra, principalmente sem qualificação e também pela redução do déficit habitacional do país.

3 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta criada por dois professores de Harvard, Robert Kaplan e David Norton como uma das alternativas mais modernas para acompanhar o comportamento da empresa na busca de seus objetivos e metas. Trata-se de uma ferramenta completa que exprime a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, que

traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O “scorecard” cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os valores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. (KAPLAN & NORTON, 1997, p.25)

O BSC traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis de que as organizações precisam. Sendo assim, as empresas se utilizam do BSC para focar a gestão na visão e ação estratégica de indicadores com sistemas dinâmicos. A montagem do Balanced Scorecard, conforme explica Chiavenato (2003, p.392), passa pelas seguintes etapas: definição da estratégia, montagem de um mapa de estratégia e montagem do BSC. A seguir descrevem-se cada uma delas segundo o autor.

Definição de estratégia: para alcançar sucesso, a estratégia organizacional deve ser descrita e comunicada de maneira significativa por meio de mapa estratégico, para mostrar como os ativos intangíveis podem se transformar em ativos tangíveis.

Montagem de mapa de estratégia: é o desdobramento da estratégia nas perspectivas básicas, onde para cada uma delas são selecionadas metas de negócio e indicadores, que deverão mostrar, se as metas estão sendo alcançadas.

Montagem do BSC: traduzir estratégia em termos operacionais para que seja implementada adequadamente, transmitindo assim as pessoas interessadas, os objetivos estratégicos e seus desdobramentos, indicadores, metas e ações.

Analisar o desempenho das organizações é de suma importância, uma vez que é mediante essa análise que os administradores poderão medir a eficiência e a eficácia em todos os níveis da empresa. É também importante ressaltar que a escolha das metas deve estar direcionada aos objetivos da organização, permitindo a todos os níveis hierárquicos da empresa avaliar o progresso das metas preestabelecidas. Segundo Kaplan & Norton (1997, p.44), “a vinculação entre medidas das quatro perspectivas mostra claramente que o scorecard não é um agregado de aleatórios de duas dúzias de medidas que executivos misturam e escolhem ao acaso”. Os autores esclarecem ainda que “num bom Balanced Scorecard, as medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento da produtividade”.

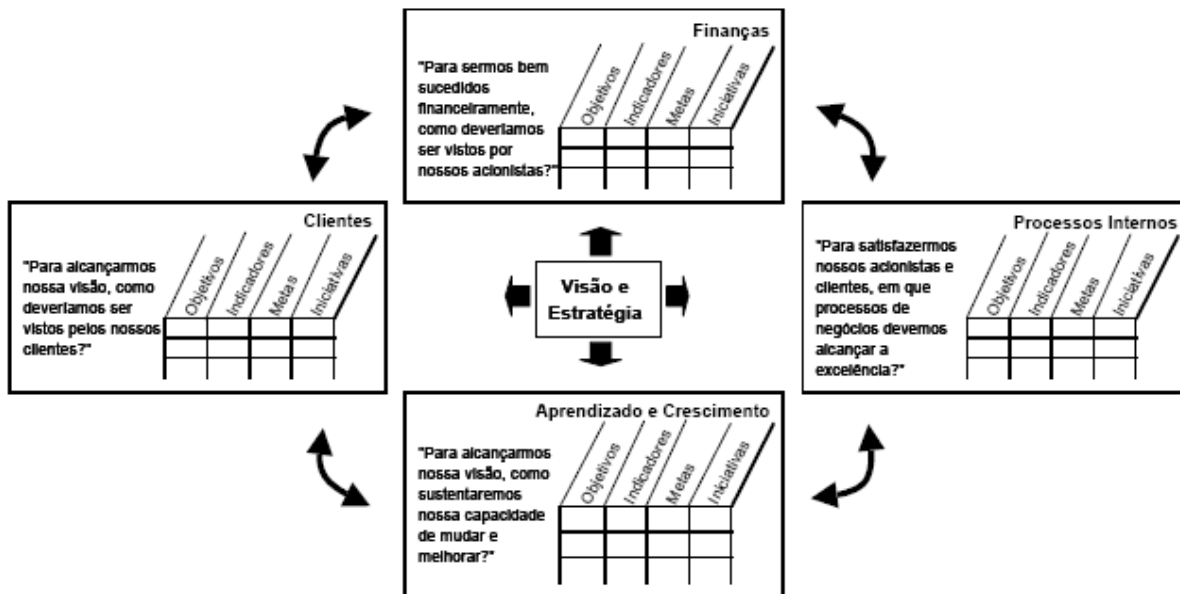


Figura 01: Perspectivas do BSC

FONTE: Kaplan & Norton, (1996, 1997)

O modelo acima tenta responder as quatro questões dentro das perspectivas propostas, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.12), o progresso de construção de um Balanced Scorecard “esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos estratégicos”, conserva os conceitos financeiros tradicionais e integra outras medidas de desempenho focadas nos clientes, nas operações internas e no aprendizado e crescimento. Mesmo que o enfoque de cada perspectiva seja diferente, existe uma relação de causalidade que liga todas as perspectivas. Desta forma, as quatro perspectivas, financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, fornecem um modelo amplo com objetivos, indicadores, metas e iniciativas que possibilita aos diretores um mapa dos principais aspectos do negócio.

4 Balanced scorecard nas micro empresas

Para Soares (2001) a aplicação do Balanced Scorecard nas micro empresas e empresas de pequeno porte, apresenta algumas limitações em função das características dessas empresas, para o autor uma situação bem comum é a falta de planejamento quando do seu ingresso no mercado, não fazem uma análise de custo e benefício do negócio, nem

avaliam se o retorno esperado é possível, somado ao agravante da falta de recursos para investir em estratégias de melhorias e manutenção, visto que todo o capital inicial foi investido para abrir a empresa. Para o autor uma característica bem marcante neste porte de empresas é a falta de cultura voltada ao planejamento, desta forma, com a escassez de planejamento aliado a competitividade do mercado, tem-se a redução da vida útil destas empresas. Rhoden (2005) informa que segundo pesquisas realizadas nas micro empresas e empresas de pequeno porte constatou-se que a maioria dos empresários:

- a) Não costuma elaborar um planejamento quantitativo formal de suas empresas;
- b) Não desenvolve um planejamento de caixa anterior à implantação do negócio, impossibilitando consequentemente, prever as necessidades de captação, os investimentos de recursos humanos e as possibilidades de rentabilidade da empresa;
- c) Possui expectativas de vendas e de rentabilidade sem fundamentações;
- d) Conhece mais o produto do que o mercado;
- e) Planeja e controla números gerais (quantidades vendidas e produzidas, faturamento);
- f) Não possui previsões de saldo de caixa para os próximos períodos;
- g) Não possui previsões sobre o nível de desempenho e estrutura patrimonial;
- h) Não possui conhecimento para análise financeira operacional, bem como para elaboração de projetos de investimentos.

O procedimento de aplicação do BSC nessas empresas, na visão de Soares (2001), é possível com alguns ajustes na metodologia, para que necessite pouco investimento de capital e retorno rápido. A sistemática de implantação do BSC proposta pelo autor (p.65), é dividida em quatro fases:

- a) Definição de projeto: compreende as informações necessárias para iniciar o projeto e definir como ele será conduzido;
- b) Elaboração da estratégia: compreende a definição da visão, missão e estratégia da empresa;
- c) Desenho do Balanced Scorecard: compreende a construção do Scorecard, a definição de perspectivas, objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas de superação e iniciativas estratégicas;

d) Plano de implementação: compreende a definição dos planos de ação para a divulgação do Scorecard aos demais colaboradores, levantamento das medidas faltantes, alinhamento das metas individuais, desenvolvimento de sistema de informações e sistema de feedback.

Esta sistemática de aplicação do Balanced Scorecard está direcionada para micro empresas e empresas de pequeno porte.

5 Procedimentos metodológicos

A definição dos procedimentos metodológicos de uma pesquisa, refere-se ao planejamento do trabalho em sua dimensão mais ampla, envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas. (GIL, 2006, p. 43).

Para a realização desta pesquisa, optou-se por uma amostra intencional, não probabilística, selecionou-se as empresas da construção civil com uma estrutura administrativa mais completa. Quanto à espécie, caracteriza-se por utilizar uma abordagem quali-quantitativa e segundo os objetivos caracteriza-se como pesquisa descritiva, e de acordo com os procedimentos técnicos se trata de uma pesquisa de levantamento.

O universo da pesquisa é composto de 50 empresas da construção civil do município de Chapecó, cadastradas no SINDUSCON/OESTE, destas foram selecionadas 30, sendo que, 15 empresas se propuseram a participar da pesquisa. Os questionários, em sua maioria, foram enviados por e-mail, após contato telefônico. Foram realizados pré-testes do questionário no intuito de verificar a clareza das questões, e principalmente, receber contribuições para melhorá-lo.

6 Apresentação dos resultados

As perguntas iniciais tinham por objetivo identificar as características dos entrevistados, como: cargo exercido, formação profissional, nível de graduação e estilo gerencial. Os dados obtidos revelaram que 66% dos respondentes ocupam o cargo de sócio ou

proprietário da empresa, que 60% deles tem formação em nível de especialização em andamento ou concluído e que 73% dos respondentes atuam há no máximo 10 anos na atividade. No que tange ao estilo de gestão, a pesquisa indica que 53% dos entrevistados concentram as decisões apenas no proprietário ou gerente. Estes dados corroboram com o que aponta a literatura, empresas jovens com gestão não profissionalizada, baseadas em sua grande parte, pelo conhecimento empírico de seus sócios e proprietários.

Outro grupo de questões tinham como objetivo identificar as características das empresas do setor da construção civil participantes da pesquisa. Foram investigados, aspectos como: número de funcionários, tempo de atividade, porte das empresas, opção tributária e faturamento médio anual. A pesquisa demonstrou que 73% dispõem de no máximo até 50 funcionários e 27% possuem de 51 até 150 funcionários, apontou que a maioria das empresas, 60%, tem no máximo 10 anos de atividade, e que 33% delas se enquadrada como microempresa, 60% como empresa de pequeno porte. Quanto à opção tributária, 53% são optantes do simples nacional, 40% optantes ao lucro presumido e apenas 7% ao lucro real.

7 Aspectos relacionados à contabilidade e ao planejamento estratégico

Foram analisados aspectos como: local onde é executada a escrita contábil, forma em que a empresa está estruturada, forma de gerenciamento, realização de planejamento estratégico, pessoas envolvidas no processo de formalização das estratégias, realização de reuniões para apresentar as diretrizes aos colaboradores.

A pesquisa constatou que 93% dos respondentes, terceiriza a sua contabilidade, e 73% delas estão estruturadas em forma de setores e departamentos as demais responderam ser informal ou não possuir setorização. No que tange a forma de gerenciamento da empresa, 73% responderam que o gerenciamento é realizado pelo conhecimento do mercado, experiência e intuição. Em relação ao planejamento estratégico, a pesquisa constatou que 67% dispõem apenas de maneira informal e 20% afirmam não realizar.

Uma constatação em relação à falta de planejamento estratégico pode ser compreendida da seguinte forma: na medida em que as decisões concentram-se com predominância na figura do sócio administrador, somada à cultura imediatista do setor, ocorre

a valorização do curto prazo em detrimento do longo prazo. Sendo assim, os gestores não conseguem pensar em um horizonte de longo período (BARROS NETO, 1999).

No que se refere às pessoas envolvidas no processo de formulação das estratégias, 40% das empresas envolvem apenas o proprietário, gerentes e pessoas ligadas ao staff, 53% envolvem todos os empregados. No entanto, 47% não realizam encontros para apresentar as diretrizes aos seus colaboradores, fato este que revela a inconsistência dos planejamentos elaborados.

8 Aspectos relacionados à utilização do Balanced Scorecard

Neste grupo foram realizadas questões para investigar a utilização do Balanced Scorecard na gestão das empresas: elaboração do BSC, dificuldades encontradas para seu desenvolvimento e utilização, periodicidade de revisão, mapa estratégico, indicadores para medir o desempenho, avaliação dos resultados e sua periodicidade, capacitação da equipe de trabalho.

As respostas obtidas apontaram que 87% das empresas não fazem uso do Balanced Scorecard. No que tange às dificuldades encontradas no desenvolvimento e utilização do BSC, observou-se que as respostas receberam 25% de repostas indicando que os empresários têm dificuldade na elaboração dos objetivos e estratégias, insuficiência de informação para a geração dos indicadores, enquanto um grupo igual percentual indicou que não tem conhecimento da ferramenta. Das empresas que elaboram o BSC, 40% informou que faz a revisão do mesmo com periodicidade anual e, 67% confirmam que não elaboram o mapa estratégico.

Em relação aos indicadores utilizados para medir o desempenho, 27% revelam usar o custo total da obra, 13% medem seu desempenho pelo nível de satisfação dos clientes, 40% pelo retorno sobre o investimento e 20% pela satisfação do grupo e pelo lucro líquido, 53% revelaram que avaliam seus resultados mensalmente. A investigação constatou que 93% dos entrevistados, consideram importante elaborar uma forma de análise e avaliação de seus resultados. Os motivos apontados por não elaborar uma forma de análise e avaliação dos resultados são: empresa familiar com decisões centralizadas, empresa iniciante, conhecimento

específico insuficiente e pouca experiência. Por outro lado a investigação mostra que a maioria das empresas considera sua equipe qualificada para o gerenciamento, ao mesmo tempo todas consideram muito importante a capacitação específica e tem interesse em buscar.

Os dados investigados, mostram que a cultura das empresas não mudou ao longo dos anos, Padoveze (2009) afirmava que as empresas não possuíam um conjunto de normas e princípios para orientar os gestores e as que declaravam realizar o planejamento estratégico, o faziam de maneira informal, sem registros, as razões são encontradas nas dificuldades da elaboração, implantação, complexidade e insuficiência de informações.

Observando os dados coletados, as dificuldades apontadas pelos respondentes em paralelo ao que indicavam os autores, pode-se auferir que não houveram mudanças de comportamentos assim como, que as mesmas dificuldades estão presentes na forma de administrar e gerenciar as empresas. Soares (2001), propõe uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard esquematizado sob medida para o caso da pequena empresa, onde aponta os principais aspectos que não devem ser descuidados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento apresentado no setor da construção civil por um lado apresenta dificuldades, por outro, se visualizado de forma estratégica, pode ser utilizado como mola propulsora para expansão e consolidação das empresas, neste sentido, entende-se que é fundamental a efetivação e uso de ferramentas de gestão que permitam obter informações para dar suporte em momentos decisivos.

O setor da construção civil tem grande importância na participação da economia nacional, é responsável por importante fatia na geração de trabalho e renda, porém, conforme apresentado no estudo, o setor, representado em sua grande maioria por empresas de pequeno porte e micro empresas, sofre ainda com a falta de estrutura administrativa, assim como com a falta de conhecimento e uso de ferramentas que podem auxiliar na tomada de decisão. A maioria trabalha ainda com o modelo de gestão baseado no mercado e/ou conhecimento de seus proprietários, isto é, a gestão destas empresas é realizada predominantemente de forma

intuitiva, sendo que, de um modo geral, as práticas de gestão são feitas informalmente, baseadas nas percepções individuais dos gestores que, acompanha o progresso da empresa.

O Balanced Scorecard transmite a estratégia através de um conjunto de medidas financeiras e não financeiras, traduzindo elementos em objetivos mensuráveis, neste sentido, pode ser uma alternativa para obtenção do êxito das organizações independentemente de seu porte. Percebeu-se por meio desta pesquisa, que existem poucos estudos sobre as práticas em micro e pequenas empresas, assim como, visualizou-se que existe também um desconhecimento ou desinteresse dos empresários do setor em trabalhar de forma mais formal e organizada. Neste sentido, cabe ao governo, órgãos regulamentadores e apoiadores do setor, realizarem treinamentos e conscientização sobre a importância e os benefícios que podem ser alcançados com o uso de ferramentas de gestão.

Entende-se que as micro e pequenas empresas do ramo da construção civil, tem condições de adotar a metodologia do Balanced Scorecard, como ferramenta de gestão e impactar positivamente a forma de gerenciar.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, J. P. **Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. 1999. 342 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

BEDÊ, Marco Aurélio; **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006

BRASIL, **Mapa das micro e pequenas empresas**, 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 05 Mar 2013.

BRASIL, **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em 06 Junho 2013.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2003.

DELOITTE. **Mundo Corporativo**: informações e análises para decisores. N.30. Outubro, dezembro. 2010. disponível em:
http://www.pradogiraldelli.com.br/arquivos/deloitte_mc30.pdf. Acesso em 30 abril 2014

DELOITTE. As PMEs que mais crescem no Brasil: um estudo sobre os desafios do ambiente de negócios no caminho das empresas emergentes. 2012. Disponível em:
<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/PME2012.pdf>. Acesso em 25 maio 2013.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar trabalhos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://zerohora.com/ediçãododia>.> Acesso em 30 nov. 2007.

KAPLAN, Robert S. & Norton, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Editora Cengage, 2009.

RHODEN, Marisa Ignez dos S.. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Florianópolis: Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção/UFSC, 2000.

ROTOMIX BRASIL, **Perspectivas para a construção civil são excelentes para 2013, 2012**. Disponível em:<<http://www.rotomixbrasil.com.br/perspectivas-para-a-construcao-civil-sao-excelentes-para-2013/>.> Acesso em 05 Mar 2013.

SEBRAE, **Sensor das MPE Catarinenses, 2011**. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/acesse/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/Relatorio%20Sensor%20das%20MPE%201%20sem2011.pdf>>. Acesso em 01 Dez 2012.

Curitiba, PR, Brasil, 07 a 10 de outubro de 2014.

SEBRAE, **Taxa de Sobrevivência Micro e Pequenas empresas Brasil, 2011.**

Disponível em: [Http://files.provisorio.ws/empredi/1281126849349546/13191254361404223Taxa](http://files.provisorio.ws/empredi/1281126849349546/13191254361404223Taxa).

Acesso em 05 Mar 2013.

SILVA, Renato. **Balanced Scorecard – BSC – Gestão do Ensino Superior.** Osasco: Juruá, 2009.

SOARES, Cristina Ristori Dias. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas.** Trabalho de Mestrado em Engenharia de Produção, Porto Alegre: Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção/UFRS, 2001.